



NEURONES

Aussi loin que vous voudrez...®

SOMMAIRE

Panorama 2019	2	LES MÉTIERS DU GROUPE	16	UN DÉVELOPPEMENT RESPONSABLE ET DURABLE	36
NEURONES EN 2019	6	Une offre digitale globale	17	Un groupe socialement responsable	37
Le mot du Président	7	Services d'infrastructures	18	Une entreprise engagée	38
Chiffres clés	10	Services applicatifs	22		
Carnet de l'actionnaire	12	Des centres de services industrialisés	26	DOCUMENT D'ENREGISTREMENT UNIVERSEL ET RAPPORT FINANCIER	44
Offre et stratégie	14	Conseil	28		
		Références et réalisations	32		



Merci...

... aux collaborateurs qui ont bien voulu se laisser photographier dans leurs activités pour les besoins de ce rapport annuel. Le présent document met en scène exclusivement - mais évidemment seulement une toute petite part ! - des près de 5 400 acteurs des succès du groupe en 2019.



NEURONES

35 ans de croissance profitable

Avec près de 5 400 collaborateurs et un chiffre d'affaires de 510 M€, NEURONES s'est hissé, sur le marché français, parmi les 12 premières capitalisations des sociétés du secteur du Conseil et des Services Numériques (en incluant les sociétés de Conseil en Technologies).

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

- réalisé, pendant 35 ans, une croissance soutenue et rentable,
- constitué, surtout par progression interne, un socle à la solidité éprouvée,
- accueilli, par croissance externe, une douzaine de sociétés aux métiers complémentaires,
- connu, au cours des dix dernières années, une progression annuelle moyenne de + 9 %.

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



510 M€

CHIFFRE D'AFFAIRES
2019



10,5%

TAUX DE RÉSULTAT
OPÉRATIONNEL 2019



5 372

COLLABORATEURS
AU 31/12/2019

Panorama 2019

#infrastructures

Cloud français



Partenaire d'Amazon Web Services (AWS), l'entité dédiée aux Infrastructures informatiques a participé activement, en tant qu'exposant, à l'AWS Summit qui s'est tenu au Palais des Congrès de Paris, avec pour objectif de valoriser, auprès de potentiels prospects ou partenaires, le savoir-faire de ses experts du cloud public.

#applications

Offres à la chaîne

Lancement de nouvelles offres par les experts du groupe en Finance de marché, en particulier dans la blockchain (par exemple pour simplifier la liaison entre les blockchains publiques et privées) et les data sciences (notamment pour faciliter l'intégration entre le monde du « big data » et du « data engineering »).

#groupe

Reconnaissance

NEURONES a été à nouveau reconnu, aux côtés des plus grands acteurs internationaux, « excellent » parmi les meilleures Entreprise de Services du Numérique (ESN) de France dans la catégorie « Outsourcing (Infogérance) » selon le classement du magazine Décideurs.

#groupe

Création d'emplois

Avec une prévision de 1 800 postes initialement annoncés, NEURONES a terminé l'année par le recrutement de 1 904 nouveaux talents ! Le groupe se place ainsi parmi les 30 premiers recruteurs français (tous secteurs d'activité confondus). Les candidats sont plus que bienvenus à www.neurones.net (rubrique « Postes à pourvoir » ou « Candidature spontanée »).

#infrastructures

Un employeur capital

Pour la deuxième année consécutive, l'entité du groupe, leader européen dans l'accompagnement des utilisateurs, figure parmi les 500 meilleurs employeurs de France (évoluant au passage de la 31^e à la 12^e position !) dans l'enquête annuelle publiée en février 2019 par le magazine « Capital ».



#applications

SAP comme jamais

Lors du SAP Quality Awards 2019, la société du groupe spécialisée sur cet ERP a permis à ses clients de remporter deux médailles autour de la solution S/4 Hana : l'or pour avoir facilité la rénovation des processus métier d'un grand média français et l'argent pour la rapidité d'implémentation chez un équipementier industriel.



#infrastructures

French connection

Les experts dans les nouveaux environnements de travail ont mis en place une nouvelle offre (« Connect ») proposant un centre de contact 100 % Cloud, 100 % flexible, sans infrastructure et basée sur la solution d'Amazon Connect.

#applications

Beau labo

Le spécialiste en finance de marché a lancé son « Lab R&D ». Ce centre de compétences réunit une équipe de consultants hautement qualifiés et expérimentés, faisant ainsi bénéficier ses clients d'une offre de services et d'accompagnement sur-mesure pour les projets complexes

#groupe

Par 15



Pour la quinzième édition de sa NEURONES Golf Cup, le groupe a invité ses principaux clients à « swinguer » sur le parcours du somptueux Paris International Golf Club (PIGC). Les dirigeants conviés ont notamment bénéficié des conseils personnalisés de deux joueurs d'exception : Thomas Levet, joueur le plus titré du golf moderne français, et Manuel de Los Santos, un des meilleurs golfeurs handicapés (unijambiste) au monde. A revoir sur la chaîne YouTube de NEURONES !

#applications

Hana-lyse

Les experts SAP du groupe ont développé en interne une nouvelle offre autour de SAP S/4 Hana, permettant de « révolutionner » les processus métier, notamment avec l'automatisation intelligente et la prise de meilleures décisions grâce à l'analyse intégrée.

#infrastructures

Le smart est dans le Détail

L'activité spécialiste du Service desk a développé une offre SmartDesk Retail : une approche unique du support utilisateurs dédiée à la performance des points de vente et dont le succès repose notamment sur une prise en charge par d'anciens professionnels de la vente.

#infrastructures

Parcours innovant

Le spécialiste de l'accompagnement des utilisateurs a mis en place un parcours immersif destiné aux décideurs informatiques toujours à l'affût des dernières nouveautés en termes d'amélioration de l'expérience de leurs « clients internes ». Jeux de rôle et cas d'usage décrivant la journée type d'un collaborateur ont permis de découvrir de nombreuses innovations et de porter leur réflexion sur l'amélioration possible du parcours des collaborateurs au sein d'une entreprise.



#conseil

Intelligence service

Le spécialiste du Conseil en management se développe en signant un partenariat avec La mètis, un cabinet de Conseil en stratégie d'investigation qui aide les entreprises à utiliser l'Intelligence Artificielle (IA) pour démultiplier leurs options stratégiques. L'objectif de cet accord est de permettre au cabinet de Conseil du groupe d'exploiter la puissance de l'IA dans son apport de valeur, en y intégrant notamment une dimension de modélisation.

#applications

Souriez, vous êtes formés

LOL (LiveOnLine), c'est le nom de la nouvelle solution de formation à distance mise en place par le spécialiste de la Formation informatique du groupe : par interaction vocale ou écrite (tchat), un « élève » peut échanger en direct avec son formateur dans des plages horaires plus étendues.

#groupe

Be happy !



Pour la troisième année consécutive, l'entité dédiée à la Gestion documentaire s'est vue attribuer le label « Happy-AtWork » qui distingue les « entreprises où il fait bon travailler ». Et c'est un doublé sur le sujet en 2019, puisque les experts SAP du groupe se sont vus également attribuer cette distinction, dans la même catégorie des entreprises entre 100 et 199 salariés.

#groupe

Dans un transat



Sponsorisé par deux entités du groupe, les navigateurs Gilles Lamiré et Antoine Carpentier, avec leur multicoque, ont remporté le 8 novembre 2019 la célèbre transat Jacques Vabre (Le Havre à Salvador da Bahia). Un cap sûr, une bonne stratégie, la bonne vitesse et de la ténacité... des caractéristiques partagées par le groupe !

#conseil

Label à faire

L'entité Conseil en management du groupe s'est engagée dans la voie de l'obtention de l'exigente labellisation B-Corp. Seules 2 800 entreprises la détiennent dans le monde : elle est en effet accordée aux organisations particulièrement engagées sur des objectifs extra-financiers sociétaux et environnementaux.



#infrastructures

Responsabilité digitale

L'entité du groupe dédiée à l'accompagnement des utilisateurs fait désormais appel à une entreprise certifiée de « recyclerie digitale » sur son site de Nanterre, afin de mieux gérer ses déchets informatiques et la suppression des données sur les disques, s'engageant ainsi toujours plus dans une démarche de responsabilité sociétale !

#applications

La bonne paie

L'activité spécialisée dans les métiers de la finance a proposé à ses salariés de verser chaque mois un micro-don solidaire à deux associations (Bloom et Action Enfance) à partir de leurs bulletins de paie.

#groupe

Héroïnes ?

A la fin de l'été, une cinquantaine de NEURONES' girls, revêtues de capes vertes et de casquettes blanches, ont réussi leur pari en parcourant 7 km en plein Paris, dans un esprit convivial et Far West (yee-ha !). Running ou marche : enthousiasme, persévérance et solidarité étaient au rendez-vous de cette 23^e « La Parisienne ».



#infrastructures

Certain CERT

Les experts en cybersécurité du groupe ont transformé leur activité CERT (voir glossaire) en véritable Business Unit pour renforcer leurs missions de Consulting et de Sécurité opérationnelle. Une prestation majeure est notamment la réponse à incidents en six étapes : préparation, identification, confinement, éradication, retour à la normale et capitalisation des connaissances.

#applications

Pôle Nord

C'est dans les Hauts-de-France que le spécialiste SAP du groupe poursuit son développement régional, avec l'ouverture d'une nouvelle agence à Amiens. Après Angers et Coutances, ce centre d'excellence SAP à taille humaine, est composé d'experts technico-fonctionnels aux compétences uniques telles que Fiori ou UI5. Il permet aussi au spécialiste de l'ERP de se rapprocher de ses clients du nord de l'Hexagone.

#infrastructures

Zen attitude



À l'occasion de la « Semaine de la qualité de vie au travail », portée par l'ANACT (Agence Nationale pour l'Amélioration des Conditions de Travail), les collaborateurs des experts en Infrastructures informatiques ont pu, durant une journée, bénéficier des conseils personnalisés d'un ergonome (bons gestes, attitudes...) contribuant ainsi au bien-être au bureau.

#infrastructures

Position de sécurité

La structure du groupe dédiée à l'Infogérance en mode cloud a mis en place une application interne de formation en ligne (sur base « Moodle », une plateforme d'apprentissage en open source) initiant et sensibilisant ses collaborateurs à la cybersécurité et plus particulièrement aux règles de base. Elle donne la possibilité de se former à son rythme et de n'importe où, en suivant des modules variés, dont certains sont obligatoires.

#groupe

Dans la jungle...



Pas moins de trois entités ont rejoint la plateforme Welcome To The Jungle dans le but d'attirer de nouveaux candidats et valoriser leur « marque employeur » respective. Par cette démarche, elles renforcent leur visibilité auprès des jeunes diplômés et des jeunes actifs en quête d'évolution dans une entreprise « qui fait envie » !

#applications

GED mon prochain

Tirant profit de la numérisation généralisée des entreprises, pour enrichir en permanence son offre, le spécialiste en Gestion Electronique de Documents (GED) du groupe a signé une alliance stratégique avec l'éditeur Docuware et propose désormais aux entreprises une plate-forme documentaire et workflow simple d'utilisation et prête à l'emploi dans le cloud.

#groupe

La coupe à la maison



La 7^e édition de la NEURONES Football Cup, le tournoi inter entités de football en salle (« futsal ») annuel du groupe, s'est déroulée à l'automne. Vingt-sept équipes constituées de près de 200 joueurs (et joueuses !) y ont vigoureusement et cordialement défendu les couleurs de leur entité. Instant sportif à revivre sur la chaîne YouTube de NEURONES !

#infrastructures

Ions positifs

Afin de renforcer un partenariat de quinze ans avec un organisme public dit « sensible », l'entité spécialiste en Infrastructures informatiques a obtenu cette année la certification en radioprotection Qualianor, permettant de gérer et manager les collaborateurs qui interviennent en zone réglementée ionisante.

#infrastructures

Cyberaudit

L'entité cybersécurité du groupe a lancé une offre « audit d'environnements AWS » (Amazon Web Services), permettant aux clients d'évaluer le niveau de sécurité, via notamment une analyse de leur configuration, une étude de conformité et des préconisations sur mesure.

#groupe

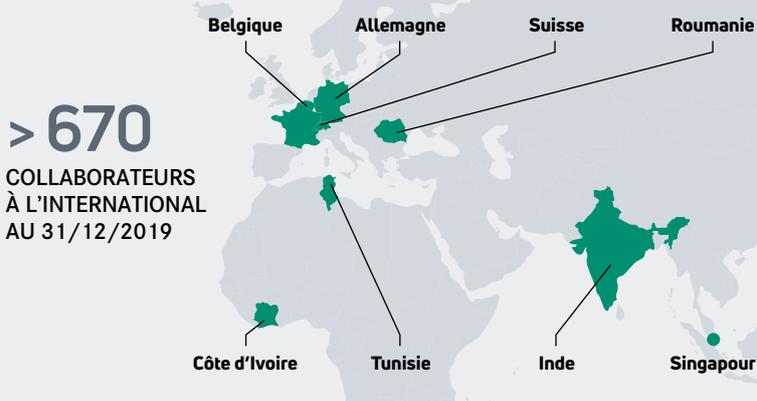
Tekkit (and live it !)



Toujours en quête de moyens innovants pour recruter, NEURONES a participé à la soirée de Tekkit Connect. Ce concept, 100% orienté vers des profils IT, permet aux équipes RH et aux candidats d'échanger de manière tout à fait informelle autour des préférences et attentes de chacun, entre parties de Mario Kart et parts de pizzas !

#groupe

Développement à l'international



NEURONES EN 2019

- 7 Le mot du Président
- 10 Chiffres clés
- 12 Carnet de l'actionnaire
- 14 Offre et stratégie



Le mot du Président

Le rythme de la vie, ce « *fleuve qui nous entraîne* », est si rapide qu'un compte-rendu de l'exercice précédent peut paraître décalé. Surtout quand, au moment de sa rédaction, survient un évènement sanitaire sans précédent, annonciateur d'un violent choc mondial.

Mais cette rétrospective annuelle, légalement obligatoire, est recommandée par un écrivain à grand succès : « *Vis le moment présent avec les leçons de ton passé et les rêves de ton futur* ».

Et surtout ce bilan est l'occasion d'informer et remercier sincèrement les clients, collaborateurs et partenaires de NEURONES :

- avec leurs commandes, les premiers favorisent les histoires entrepreneuriales et créent de l'emploi ;
- l'engagement des salariés du groupe donne un sens à leur vie professionnelle et crée cette aventure collective ;
- et ce sont les solutions technologiques et l'accompagnement des tiers qui ont aussi rendu possibles les succès de cette année écoulée.

1 – Que retenir de l'exercice 2019 ?

Une Direction financière insistera sur :

- la progression du chiffre d'affaires (+ 5,1 % en organique) et, surtout, du résultat opérationnel (+ 16,8 %), comme du résultat net (+ 18,9 %) ;
- l'amélioration du poste clients (de 98 à 89 jours de chiffre d'affaires) ;
- la hausse de la trésorerie (+ 43,8 M€), principalement en lien avec le point précédent.

Une Direction des Ressources Humaines soulignera :

- l'attractivité confirmée par plus de 1900 recrutements ;
- les nombreuses distinctions obtenues (y compris au début 2020) : « *Great Place to Work* », « *Happy at Work* », « *Meilleur Employeur* »... ;
- la nette baisse du turnover (de 20 % à 16 %).

Une Direction commerciale confirmera :

- la fidélité des grands clients, souvent depuis de très nombreuses années : elle traduit leur satisfaction globale ;
- l'accélération des projets de transformation digitale avec les technologies Smacs et Agile, l'omniprésence de la cybersécurité et l'émergence de l'Intelligence Artificielle ;
- la demande soutenue, hélas pas toujours satisfaite, malgré un appel record à la sous-traitance.

Un Actionnaire se réjouira de :

- la progression du cours de Bourse : + 9 % sur l'année, avec presque un triplement sur dix ans ;
- la remise à niveau (de 6 à 20 centimes) du dividende après treize ans de stabilité ;
- la solidité des fondamentaux (métiers et financiers) à l'aube d'une sévère récession (pas de dettes, capitaux propres de

327,3 M€ et trésorerie nette de 218,3 M€, soit près de 9 € par action).

Une Direction générale fera remarquer que :

- la croissance organique a été tout juste correcte. La taille, encore modeste, du groupe laissait espérer une progression interne à deux chiffres, ou a minima deux fois plus rapide que celle du marché ;
- sans plus-value de cession, le résultat opérationnel, certes historique en valeur, aurait représenté 9,6 % (vs 9,4 % pour l'exercice précédent) du chiffre d'affaires ;
- la baisse du turnover est un signe avant-coureur du ralentissement du marché, plus encore que le fruit des mesures engagées ;
- d'autres confrères, souvent grâce à une forte activité d'Assistance Technique, ont été plus réactifs pour capter la croissance vigoureuse de ce segment de marché ;
- le manque de dirigeants extérieurs, motivés pour continuer à entreprendre, explique la faible croissance externe et donc la forte position en cash ;

“
Vis le moment présent
avec les leçons de ton passé
et les rêves de ton futur.
”

- en termes de partage de la valeur, sur 100 € de chiffre d'affaires : 81 € ont servi à payer des salaires et charges, ainsi que la sous-traitance, 6,4 € des fournisseurs autres, 3,7 € ont été aux Impôts et un modeste 0,3 € a rémunéré les actionnaires.

Certes, les chiffres résument la vie d'une entreprise, mais il serait réducteur de s'arrêter là.

2 – Qui remercier pour ces réalisations ?

Qui remercier en premier : les collaborateurs – qui ont tout fait – ou les clients – qui ont tout permis ? Débat classique...

Commencer par ces derniers c'est rappeler qu'ils assurent l'essor des sociétés du groupe, en étant eux-mêmes aiguillonnés par deux tendances complémentaires, stimulées par la technologie :

- une concurrence exacerbée, qui accélère les mises sur le marché et aussi les réorganisations : il faut toujours faire mieux, plus accessible, plus agréable, plus efficace ;
- l'exigence de leurs propres clients (et utilisateurs !) : hier seulement des « rois » et aujourd'hui plus impatients et vite infidèles, tant ils sont sollicités par une offre surabondante et difficile à hiérarchiser.

La technologie aide ces décideurs à suivre le mouvement et même à se différencier au prix d'une spirale d'investissements (et avec parfois plusieurs milliers de mises à jour quotidiennes de leurs systèmes d'information !). Pour rester des « Digital winners », ils savent qu'ils peuvent compter sur les entités de NEURONES. Autonomes, spécialisées, avec des coûts de fonctionnement au plus serré, elles fournissent par exemple :

- un relais efficace de réflexion pour réorganiser des activités ou en créer de nouvelles ;
- des solutions numériques éprouvées qui génèrent sécurité, économies, compétitivité, fluidité, qualité de service et fiabilité, dans un métier où « le diable est dans les détails » ;
- le renfort de consultants formés aux dernières technologies, notamment dans les centres d'excellence du groupe ;
- l'aide à la migration et aussi à la réinternalisation, lorsque sont constatés des coûts trop élevés ou des relations pas assez souples ou déséquilibrées avec les géants mondiaux de la technologie.

Donc merci à eux d'avoir sollicité NEURONES en 2019 pour ce challenge permanent qu'est la mise en relation rapide et fluide de leurs clients, salariés, partenaires et utilisateurs, avec la bonne information et au bon moment : un rêve aussi ancien... que fécond !

Merci également aux dirigeants-entrepreneurs, managers et collaborateurs du groupe.

”

L'art de la réussite consiste à savoir s'entourer des meilleurs.

”

Les premiers, sont des conquérants, chroniquement insatisfaits. Transmetteurs d'énergie, ils ont une perception globale et intuitive du présent et du futur. Elle leur permet de montrer la direction, afficher une vision convaincante et une ambition entraînante.

Leur courage, énergie, rationalité, perspicacité et bon sens sont au service de tous. Et, chacun dans son style, avec son charisme, crée les conditions pour faire naître des compétences nouvelles dans des métiers aux ressources humaines rares et à l'exécution faite de mille et un détails.

Pour démultiplier leur action, et même préparer leur succession très en amont, ils méditent sans cesse le conseil de John F. Kennedy : « *l'art de la réussite consiste à savoir s'entourer des meilleurs* ».

Pour créer l'engagement, y compris émotionnel, ils partagent la responsabilité avec leurs managers.

Ces derniers ont, eux, la mission de former, faire grandir, transmettre ce qu'ils ont appris, libérer les énergies et faire éclore les talents. Chacun a son « tour de main », mais tous sont persuadés que :

- toute personne a un nouveau point fort à découvrir, source de performance additionnelle ;

- dans une équipe, chacun a un morceau de la solution ;
- le courage de dire la vérité est une marque de reconnaissance ;
- le feed-back déblaie les non-dits et « *bien écouter, c'est presque répondre* » (Marivaux) ;
- le bien-être au travail est une condition sine qua non, de même que la bonne humeur est un accélérateur de performance ;
- « reprendre les rênes », en cas de dérive, fait partie de leur devoir.

Dirigeants et managers uniraient volontiers leurs voix pour témoigner auprès des collaborateurs de NEURONES (dont plus de la moitié a moins de 35 ans) que « *La vie est une chance d'oser* » (Georges Clemenceau). Surtout dans des entités à taille humaine où on peut y exprimer son point de vue, co-construire, constater son apport indiscutable, tenter de nouvelles limites en s'engageant dans cette spirale ascendante du succès que connaissent bien les sportifs.

Le nirvana étant pour chacun de « faire des efforts sans effort ». Oui, la confiance a un effet direct sur la responsabilité individuelle, en particulier pendant cette crise sanitaire où le télétravail s'est imposé.

Donc merci aux entrepreneurs, managers et collaborateurs qui, en 2019, ont été persuadés que « *Chaque jour est une petite vie* ».

3 – Qu'attendre des années qui viennent ?

Quelles que soient les conséquences du choc de 2020, pour construire le futur, le groupe pourra s'appuyer sur lui-même et sur des forces constantes à l'œuvre dans son environnement.

Le marché

Plus rapidement encore que dans le passé, la « révolution » digitale, alimentée par des innovations qui s'enrichissent les unes les autres, va poursuivre son œuvre de transformation de la vie économique et sociale :

- connaissances et nouvelles technologies se feront une courte échelle pour aller toujours plus loin dans la résolution des grands enjeux du monde : santé, économie et environnement ;
- l'incorporation de toujours plus de numérique continuera de comprimer les coûts, augmenter la productivité et la satisfaction des clients et des consommateurs.

On comprend intuitivement que cette marche en avant est sans limite, comme le progrès scientifique. D'autant qu'il reste encore beaucoup à faire, ne serait-ce qu'avec les technologies existantes à ce jour, pour :

- réduire le décalage entre ce qu'il est possible de faire et l'usage effectif par les différents acteurs économiques ;
- diminuer l'écart important entre les investissements consentis pour améliorer l'expérience utilisateur et les retards constatés dans l'adaptation des organisations ;
- répondre aux clients, salariés ou consommateurs, éternels insatisfaits par nature ;
- apporter aux décideurs toute la bonne information au bon moment, d'autant que le volume de données (selon IDC) devrait être multiplié par cinq d'ici à 2025 !

Nul doute que les réseaux 5G et l'intégration de l'Intelligence Artificielle, nourrie, entraînée et instruite par des masses toujours

“
**La vie est
 une chance d’oser.**
 ”

croissantes de données, en particulier issues des objets connectés, sont porteurs de fructueux espoirs.

Assurément un large terrain d’expression pour le groupe...

Le groupe

Dans ce contexte, les priorités n’ont pas de raison de changer. Entreprendre dans les Services c’est partir avec une vision au loin, pour un long parcours, avec un cap assez constant. Chaque entreprise (comme chaque skipper !), a une manière de faire, un chemin et un timing qui lui font réussir et elle ne saurait pas forcément exécuter avec succès la partition d’une autre. Aux divers styles, correspondent différentes catégories complémentaires d’actionnaires.

Les objectifs de NEURONES sont donc toujours de :

- grandir, de manière organique, plus vite que le marché, en accroissant le poids des segments les plus porteurs du digital ;
- investir, indépendamment de la conjoncture, dans des sociétés durablement créatrices de valeur ;
- procéder à des investissements tactiques, renforçant ou complétant la gamme des services ;
- maintenir le résultat opérationnel entre 8 et 10% (hors accident économique extraordinaire comme celui de 2020).

Les conditions de la réussite sont intemporelles et classiques : « *Tenter, braver, persister, s’être fidèle à soi-même...* », conseillait déjà Victor Hugo :

- observer les tendances technologiques et bâtir des offres, mettant à profit l’intervalle de temps entre la célébration des bienfaits potentiels d’une solution et les premières demandes concrètes ;
- conseiller les clients avec les meilleures recommandations d’organisation et de choix technologiques, assurant un indiscutable apport d’efficacité ;

- accompagner les sociétés dans les zones géographiques où elles attendent notre contribution, et constituent autant d’opportunités de mobilité pour les collaborateurs ;
- mettre en œuvre les dernières technologies avec des coûts de structure les plus comprimés ;
- attirer et former des compétences pour créer la valeur ajoutée attendue par les entreprises et organisations ;
- favoriser l’entrepreneuriat interne (spin-off, créations ex-nihilo...) et externe (entrepreneurs rejoignant l’aventure NEURONES, si possible avec leur structure et dans un métier complémentaire) ;
- associer au capital ceux qui se comportent comme des entrepreneurs de leur vie professionnelle ;
- et surtout s’appuyer sur une organisation décentralisée, aux bienfaits démontrés (spécialisation, agilité, réactivité, innovation, responsabilisation et autonomie de décision).

Jusqu’à présent le mouvement continu de transformation numérique était un puissant moteur pour NEURONES. Le télétravail, lié à la situation de confinement du 1^{er} semestre 2020, a démontré la maturité des infrastructures téléphoniques et informatiques. Ce « test grandeur nature » est un catalyseur de mutations accélérées dans l’organisation des acteurs économiques, en complément des changements structurels engendrés par la grave crise économique annoncée.

Pour tirer profit de ce contexte d’accélération du numérique et de la réalité virtuelle, de plus en plus favorable à ses métiers, il reste au groupe à mobiliser plus que jamais ses énergies. Parce que, comme le faisait remarquer il y a 2500 ans le poète Cratinos, « *Les mots ne bâtissent pas de murs* » !



Luc de CHAMMARD
 Président-directeur général

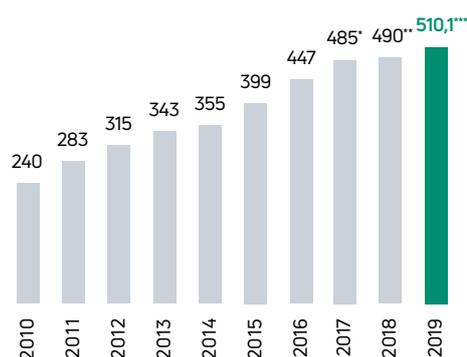


PRINCIPAUX DIRIGEANTS ASSOCIÉS

De gauche à droite. Premier rang : Bertrand DUCURTIL et Luc de CHAMMARD. Second rang : Franck DUBRAY, Christopher BAILEY, Jean-Pierre LAFONT, Jean-François HALLOUËT, Bernard LEWIS, Vincent GRZECZKOWICZ et Guillaume BLANCHETIÈRE. Troisième rang : Cyrille BARTHÉLÉMY, Alain LE BRAS, Elsa CUISINIER, Joseph KHOURI, Charles BLANCHOT, Jérôme PEREZ, Stéphane RAILLARD, Jérôme LEHMANN, Jean VELUT, Olivier LE BAILLY et Jérôme BELZACKI.

Chiffres clés

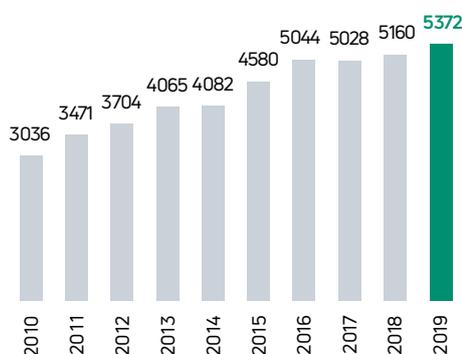
CHIFFRE D'AFFAIRES CONSOLIDÉ
(en millions d'euros)



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



EFFECTIFS
(fin d'exercice)



TAUX DE RÉSULTAT OPÉRATIONNEL
(en pourcentage)



* Cession nette de 18 M€ de CA (170 collaborateurs).

** Changement de méthode de comptabilisation (IFR15). Effet : -10 M€ de CA en 2018.

*** Cession de 5,3 M€ de CA.



+5,1%

CROISSANCE ORGANIQUE
DU CHIFFRE D'AFFAIRES EN 2019



+9%

CROISSANCE ANNUELLE MOYENNE
SUR 10 ANS (2010-2019)

COMPTE DE RÉSULTAT CONSOLIDÉ (en millions d'euros)

	2018	2019
Chiffre d'affaires	490,1	510,1
Résultat opérationnel d'activité*	47,1	54,7
% CA	9,6 %	10,7 %
Résultat opérationnel	46	53,7
% CA	9,4 %	10,5 %
Produits financiers nets	1,6	0,1
Impôt sur les résultats	(18)	(18,6)
Résultat net de la période	29,6	35,2
% CA	6 %	6,9 %
- dont résultat net part du groupe	26	30,8
- dont minoritaires	3,6	4,4

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

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



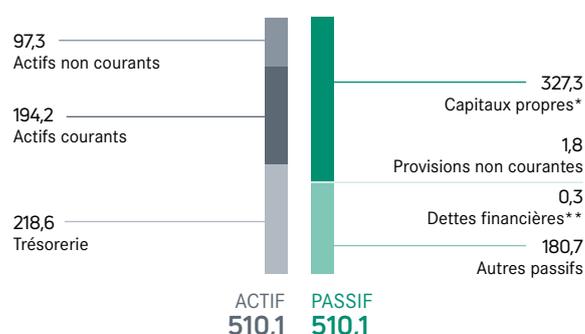
* Résultat net + éléments non monétaires (principalement dotations nettes aux amortissements et provisions).

TABLEAU DE FINANCEMENT SIMPLIFIÉ (en millions d'euros)

	2018	2019
Résultat net	29,6	35,2
Éléments non monétaires*	8,7	5,4
Variation du BFR (augmentation)/diminution	(5,6)	14,2
Investissements industriels nets	(6,9)	(7,8)
Cash-flow libre	25,8	47
Investissements financiers nets	(3,4)	(6,4)
Augmentation de capital nette et cessions de titres	0,8	6
Autres (dividendes...)	(2,6)	(2,8)
Variation de trésorerie	+ 20,5	+ 43,8
Trésorerie de fin de période	174,6	218,4

* Y compris effets IFRS 16.

BILAN CONSOLIDÉ AU 31/12/2019 (en millions d'euros)



* Y compris minoritaires : 30,1.

** Courantes et non courantes, y compris découverts bancaires : 0,2.



10,7%

TAUX DE RÉSULTAT OPÉRATIONNEL
D'ACTIVITÉ 2019



218,3 M€

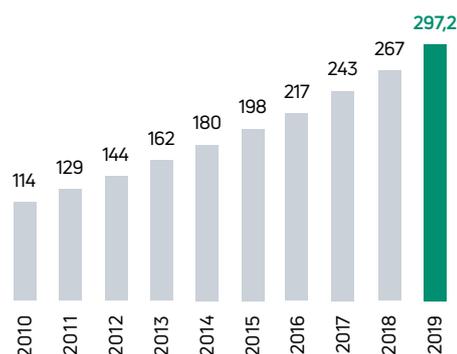
TRÉSORERIE NETTE
AU 31/12/2019

Carnet de l'actionnaire

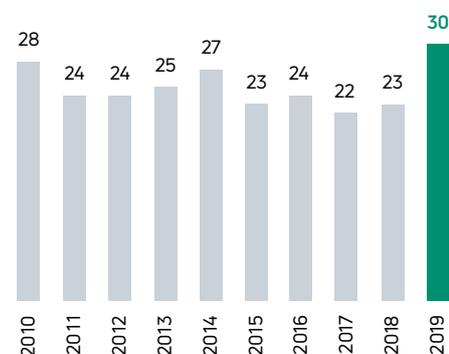
BÉNÉFICE NET (PART DU GROUPE) PAR ACTION (en euros)



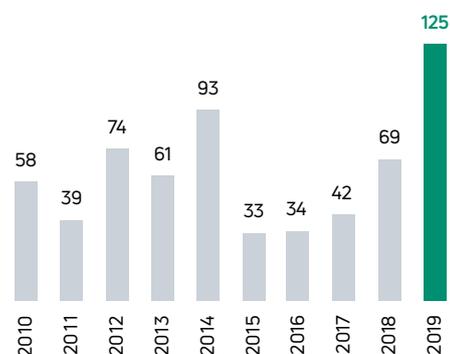
CAPITAUX PROPRES CONSOLIDÉS PART DU GROUPE (en millions d'euros)



RETOUR SUR CAPITAUX EMPLOYÉS* (en pourcentage)



CONVERSION DU RÉSULTAT EN CASH (en pourcentage)



* 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).



30%

RENTABILITÉ DES CAPITAUX EMPLOYÉS
EN 2019



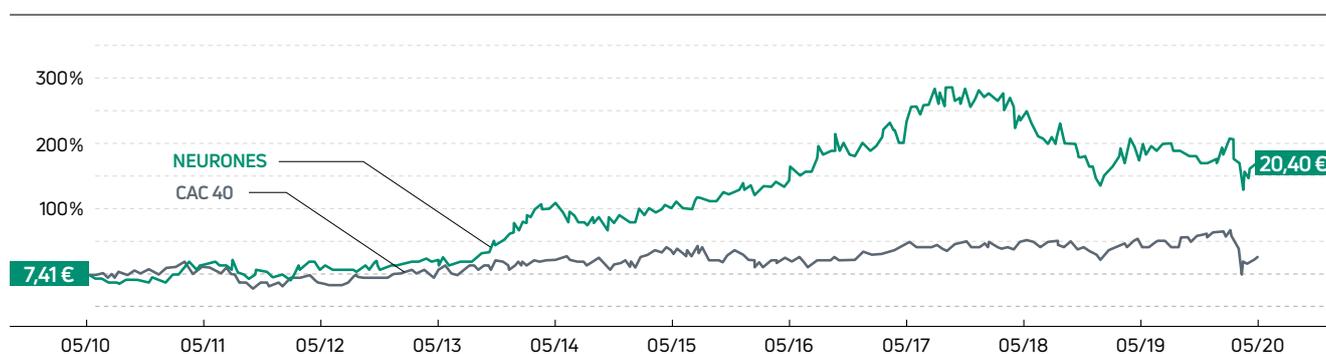
0,20€

DIVIDENDE PAR ACTION PROPOSÉ
À L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE DU 4 JUIN 2020

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

	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Cours le plus haut (en euros)	7,74	9,10	9,20	13,58	16,00	18,35	24,70	29,80	29,00	23,30
Cours le plus bas (en euros)	6,01	6,85	6,95	8,30	12,30	13,50	16,25	21,50	18,20	18,30
Cours de clôture au 31 décembre (en euros)	7,30	7,30	8,33	12,59	13,86	17,41	22,36	28,80	18,90	20,60
Capitalisation boursière au 31 décembre (en millions d'euros)	162,1	172,4	197,9	301,7	332,4	421,9	542,1	698,2	459	500
Nombre d'actions au 31 décembre (en millions)	23,6	23,6	23,8	23,9	23,9	24,2	24,2	24,2	24,3	24,3

ÉVOLUTION DU COURS DE L'ACTION SUR 10 ANS (du 12 mai 2010 au 12 mai 2020)



RELATIONS INVESTISSEURS

Contact :

Paul-César BONNEL
 Directeur Administratif et Financier
 investisseurs@neurones.net

Coordonnées :

Immeuble « Le Clemenceau 1 »
 205, avenue Georges Clemenceau
 92024 Nanterre Cedex
 France
 01 41 37 41 37 - www.neurones.net

CALENDRIER

Assemblée Générale :

jeudi 4 juin 2020 (à huis clos)

Chiffre d'affaires du 2^e trimestre :

mardi 4 août 2020*

Résultat du 1^{er} semestre :

mercredi 9 septembre 2020*

Chiffre d'affaires du 3^e trimestre :

mercredi 4 novembre 2020*

* Diffusion le soir après Bourse.

ACTIONNARIAT
(répartition du capital)

Fondateur, dirigeants et salariés	72 %
Institutionnels français	14 %
Institutionnels internationaux	11 %
Particuliers	3 %

L'ACTION NEURONES
(fiche signalétique)

Cours de l'action*	20,40 €
Capitalisation boursière*	495 M€
Nombre d'actions*	24 285 862
Volume moyen quotidien** échangé en 2019	7 500 titres

Indices : Euronext Paris (Compartiment B - NRO)
 Euronext Tech 40 – SRD valeurs moyennes

* Au 12 mai 2020. ** Euronext et plateformes (MTF).

Offre et stratégie

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



64%

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

AU CŒUR DE LA TRANSFORMATION DIGITALE

La transformation digitale est devenue un enjeu et un domaine d'investissement majeurs des entreprises et organisations publiques. C'est donc autour d'elle que sont organisées aujourd'hui les offres du groupe. Elles concernent les projets qui utilisent les apports du numérique pour :

- concevoir ou repenser les offres,
- digitaliser le « parcours client » (applications mobiles, UX/UI, sites « mobile first », marketing digital...),
- utiliser les objets connectés et le big data pour valoriser les données (analytics, business intelligence),
- améliorer les processus opérationnels et d'accompagnement (BPM, ESB, dématérialisation, etc.).

NEURONES apporte aussi son appui aux directions informatiques qui ont des programmes pluriannuels considérables de migration d'une partie de leurs applications vers différentes formes de cloud. Pour optimiser le « time to market », il est devenu aussi nécessaire de modifier en profondeur leur organisation en adoptant le mode DevOps pour mettre en production de façon quasi-continue de nouvelles versions des applications : équipes resserrées traitant du début à la fin un groupe d'applications (« you build it, you run it »), méthodes Agiles et Kanban, environnements de développement intégrés, software factories, chaînes d'outillage de déploiement continu, automatisation des infrastructures...

En parallèle des nouvelles applications digitales, il leur faut aussi continuer de maintenir le patrimoine applicatif historique, souvent qualifié de « legacy », avec son ancienne organisation (études, intégration, production).

Enfin, l'Intelligence Artificielle (IA) fait naître de nouveaux espoirs et perspectives : « chatbots » pour les processus de support, automates intelligents pour mieux prévoir les incidents de sécurité ou d'exploitation informatique, etc.

UNE STRATÉGIE CONSTANTE

Axes stratégiques

- accroissement de la présence chez les grands clients en les aidant à tirer profit de nouvelles technologies digitales ;
- 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 ;

LES « BRIQUES » DE LA TRANSFORMATION DIGITALE PROPOSÉES PAR NEURONES



- industrialiser tout ce qui peut l'être et adapter au marché l'organisation et la structure de coûts.

Moyens

- progresser plus vite (en croissance organique) que le marché, avec un renfort ponctuel de croissance externe ;
- extension de la présence dans et en dehors de l'Hexagone (besoins clients, consultants disponibles, marchés neufs...);
- investissements indépendants de la conjoncture (218 M€ de cash disponible, pas d'endettement) ;
- 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.

RÉPARTITION DU CHIFFRE D'AFFAIRES 2019 PAR MODE D'INTERVENTION



RÉPARTITION DES EFFECTIFS 2019 PAR ZONE GÉOGRAPHIQUE



LES MÉTIERS DU GROUPE

- 17 Une offre digitale globale
- 18 Services d'infrastructures
- 22 Services applicatifs
- 26 Des centres de services industrialisés
- 28 Conseil
- 32 Références et réalisations



Une offre digitale globale

La transformation digitale irrigue tous les métiers de NEURONES, présent à la fois dans les Services Numériques et dans le Conseil en Management. Les entités spécialisées par métier, associant Conseil et Intégration des meilleures solutions technologiques du moment, sont regroupées en trois pôles :



SERVICES D'INFRASTRUCTURES



PART DE CE PÔLE
DANS LE CHIFFRE
D'AFFAIRES GLOBAL

- Gestion d'infrastructures, clouds privés et publics
- Accompagnement des utilisateurs
- Services managés sur cloud privés et publics
- Cybersécurité
- Production informatique, DevOps
- IT service management, gouvernance du SI, automatisation



SERVICES APPLICATIFS



PART DE CE PÔLE
DANS LE CHIFFRE
D'AFFAIRES GLOBAL

- Intégration et infogérance SAP
- Gestion de contenu (ECM, GED), gestion de process (BPM, RPA), dématérialisation
- Conseil IT pour les métiers de la finance, big data, DevOps
- Applications et gestion d'infrastructures mobiles
- Projets innovants et objets connectés (IoT)
- Formation informatique et accompagnement du changement



CONSEIL



PART DE CE PÔLE
DANS LE CHIFFRE
D'AFFAIRES GLOBAL

- Conseil en management, en organisation et en transformation numérique
- Conseil en marketing digital

GESTION DE 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,
- détection de nouvelles affaires,
- consolidation des projets et missions réalisées,
- reporting à l'attention de grands comptes clés.

COORDINATION DE 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 plus de 4 200 collaborateurs.



350,3 M€

CHIFFRE D'AFFAIRES
DE CE PÔLE EN 2019,
SOIT **69%** DE L'ACTIVITÉ GLOBALE



9,7%

TAUX DE RÉSULTAT
OPÉRATIONNEL
2019



4 216

EFFECTIF DU PÔLE
SERVICES D'INFRASTRUCTURES
AU 31/12/2019

LES MÉTIERS

- Gestion d'infrastructures, clouds privés et publics
- Accompagnement des utilisateurs
- Services managés sur clouds privés et publics
- Cybersécurité
- Production informatique, DevOps
- IT service management, gouvernance du SI, automatisation

LES PROJETS TYPE

- Mise en place et gestion de clouds privés ou publics, de conteneurs
- Services managés
- Sécurité des systèmes d'information (dont SOC, CERT, Threat Intelligence)
- Continuous Integration et Continuous Delivery
- Automatisation des infrastructures : cloud management platforms, SDN, SDDC
- Réseaux, messageries, stockage, sauvegarde
- Management des postes de travail
- Mise en œuvre d'outillage et d'automatisation de la production

CONCEPTION / INTÉGRATION

Avec la généralisation progressive du cloud computing privé et public, ainsi que des nouvelles organisations et outillages DevOps, la gestion d'infrastructures évolue vers toujours plus d'automatisation. Enrichies par ces innovations majeures, les infrastructures supportent par ailleurs le patrimoine applicatif (dit « legacy ») accumulé au cours du temps. Avec des systèmes d'information très ouverts et de multiples terminaux, l'assistance aux utilisateurs, toujours vitale, connaît également des innovations importantes (selfhelp, chatbots...). Les enjeux de la cybersécurité n'ont, eux, jamais été aussi cruciaux. Le groupe réalise des grands projets de transformation, comme des interventions ponctuelles, dans des domaines variés. Ils sont souvent réalisés sur une base forfaitaire.

SERVICES MANAGÉS

Dans des clouds privés et publics, ainsi que dans les conteneurs, le groupe prend en mains la gestion des systèmes d'informations des clients. Il gère également des ensembles de serveurs sur sites et assure le support de parcs (de toutes tailles) de postes de travail et autres terminaux (support utilisateurs et interventions de proximité). Les Services managés (autrefois nommés « Infogérance ») sont 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. Le responsable de la réalisation des prestations s'assure de leur respect dans la durée sur chaque contrat qu'il manage et gère le plan de

progrès à partir d'un référentiel 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 de ces prestations se traduit par le fort développement des opérations réalisées à partir des centres de services.

ACTIVITÉS DE CE PÔLE LIÉES À LA TRANSFORMATION DIGITALE



Cloud computing privé, public, hybride, multi-cloud, conteneurs



CI/CD, automatisation des infrastructures, DevOps



Cybersécurité



Mobilité, digital workplace

EN 2019...

Forte croissance en cybersécurité, automatisation des infrastructures et IT Service Management (ServiceNow), ainsi qu'en assistance utilisateurs, grâce au succès de nouvelles offres.

Redressement des marges dans l'activité de **d'assistance utilisateurs**, du fait des innovations.

Certification ISO 27001 (sécurité du SI) pour les centres de service infrastructures.

Tensions persistantes dans le **recrutement**, malgré la bette baisse du turnover.

PERSPECTIVES...

Importance centrale de la **cybersécurité**.

Croissance régulière du **cloud public, des conteneurs, du DevOps**, de l'automatisation des infrastructures et de la production informatique.

Démarrage des offres **FinOps** en cloud public. Le **cloud privé** garde des atouts.

Passage en **télétravail** plus systématique (notamment pour les collaborateurs des centres de services).

Cloud public : de la migration à l'hybridation

Avec une solide expérience dans les Infrastructures (architecture, réalisation et gestion), NEURONES a développé une véritable expertise du « go to cloud » et défend une approche d'hybridation pour accompagner chaque organisation dans le passage d'une infrastructure 100 % privée vers un mix optimal privé/public.

Entretien avec...

TRISTAN,

Directeur (Gestion d'infrastructures)

Pourquoi le cloud public rencontre-t-il un tel succès auprès des donneurs d'ordre ?

Tous les DSI sont confrontés aux mêmes enjeux : réduire les coûts unitaires de l'infrastructure et favoriser un développement rapide des applicatifs métiers. Dans cette optique, le marché s'est largement tourné vers un modèle d'« infrastructure en tant que service » (IAAS) où la puissance informatique est accessible sur les serveurs des grandes plateformes comme Amazon, Microsoft, Google ou OVH en France...



Quels sont les atouts du IAAS ?

Le cloud public offre un avantage majeur : l'élasticité. En fonction des pics de charge, le système peut accéder à des ressources flexibles et le paiement se fait à l'usage. C'est une solution parfaitement adaptée à de nouveaux entrants comme Netflix, Spotify et les néobanques : leurs systèmes informatiques ont été d'emblée conçus pour utiliser le maximum de ce que le cloud public sait offrir et en tirent aujourd'hui tous les bénéfices. Leurs environnements sont dits « cloud native ». Ainsi, le coût marginal de l'infrastructure diminue considérablement avec l'augmentation des volumes. C'est l'effet que recherchent tous les clients. Mais la plupart des entreprises portent un long historique informatique, avec des environnements dits « legacy ». Déplacer ces systèmes vers le cloud public sans les modifier ne produit pas de ROI, bien

au contraire. En France, l'expérience a montré les limites de cette stratégie d'IAAS pour les anciennes applications : on constate en réalité une augmentation des coûts de 25 % en moyenne, donc à l'opposé de l'effet recherché.

Comment expliquez-vous ces limites ?

Les premières années, les entreprises exigeaient de disposer dans le cloud public de toute la capacité qu'elles avaient jusqu'alors en propre dans leurs datacenters (lift & shift). Or, pour faire baisser le coût marginal de l'infrastructure, il faut réussir à consommer moins et mieux. Pour cela, il est nécessaire de modifier et d'industrialiser le système d'information, c'est-à-dire de transformer les applications, les réécrire pour qu'elles utilisent la capacité de façon différente. Ce qu'on appelle le « refactoring » est la

d'une trajectoire de plusieurs années, qui doit être adaptée à chaque entreprise. Migrer vers le cloud public, ça prend du temps !

Comment NEURONES accompagne cette trajectoire ?

L'enjeu aujourd'hui consiste à construire, pour chaque client, un planning d'évolution depuis son infrastructure privée vers plus de cloud public, en prenant le temps de traiter une problématique majeure : la conduite du changement. Notre approche repose sur l'hybridation, c'est-à-dire un mélange de cloud privé et public, et la création de passerelles entre ces environnements. NEURONES a mis au point une méthodologie robuste pour hybrider progressivement l'infrastructure et mener efficacement cette transition.

Quelles sont les grandes lignes de votre méthodologie ?

Au démarrage du projet, l'urgence est d'ouvrir les nouveaux services du cloud public aux consommateurs internes. Ceci pour stopper la montée en charge sur le cloud privé et délivrer très rapidement un ROI global. Dans le même temps, il faut travailler sur la réduction des coûts de l'infrastructure privée pour financer la transformation. En établissant une cartographie précise du système, on peut mettre en place une chaîne d'automatisation et générer des gains de productivité. En parallèle, nous mettons en œuvre une trajectoire de fond « infrastructure as code » (IAC) et la conduite du changement associée. Cela consiste à accompagner la montée en compétences des équipes internes. Car il faut comprendre que la plupart des métiers actuels d'administration d'infrastructures seront demain des métiers de développement. C'est une mutation complexe du point de vue des ressources humaines. Enfin, il faut transformer la relation avec les métiers qui posséderont demain les leviers pour piloter directement leurs besoins informatiques, tout en garantissant le respect des fonctions de gouvernance.

C'est un accompagnement à long terme...

En effet, et cela implique d'avoir une vision à 360° des enjeux des clients. L'expertise de NEURONES est solide, avec une capacité à s'engager sur l'exécution et la projection financière de cette trajectoire vers un « go to cloud » public, là où beaucoup d'autres ne proposent que de simples moyens.



③

L'enjeu est de construire pour chaque client une trajectoire d'évolution depuis une infrastructure privée vers plus de cloud public, en prenant le temps de traiter une problématique majeure : la conduite du changement.

④

condition sine qua non pour tirer tout le bénéfice du cloud public. Et il s'agit d'un travail de fond, tant sur l'organisation de la DSI que dans la relation avec leurs clients internes.

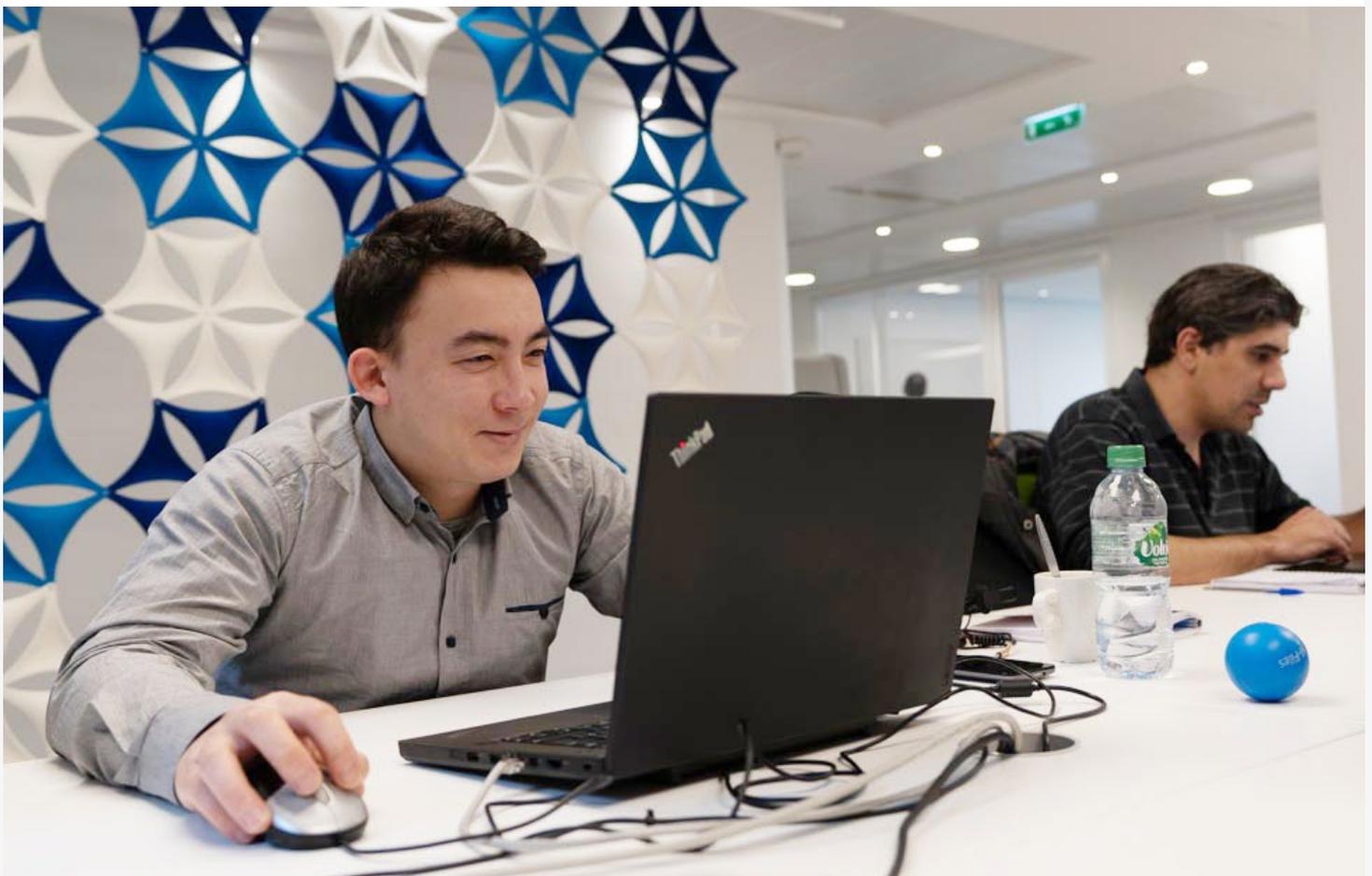
Selon vous, quelle stratégie faut-il mener pour tirer tout le bénéfice possible du cloud public ?

Les retours d'expérience ont permis de comprendre que la migration n'est pas un projet purement technique, qui concernerait uniquement les DSI, mais un véritable projet d'entreprise engageant aussi les directions métiers. Le paradigme du « go to cloud » a évolué. Il s'agit d'une transformation profonde et d'un changement de méthode de travail pour la DSI. On parle



Services applicatifs

Plus de 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 1 000 collaborateurs.



132,1 M€

CHIFFRE D'AFFAIRES
DE CE PÔLE EN 2019,
SOIT **26%** DE L'ACTIVITÉ GLOBALE



12,3%

TAUX DE RÉSULTAT
OPÉRATIONNEL
2019



986

EFFECTIF DU PÔLE
SERVICES APPLICATIFS
AU 31/12/2019

LES MÉTIERS

- Intégration et infogérance SAP
- Gestion de contenu (ECM, GED), gestion de process (BPM, RPA), dématérialisation
- Conseil IT pour les métiers de la finance, big data, DevOps
- Applications et gestion d'infrastructures mobiles
- Projets innovants et objets connectés (IoT)
- Formation informatique et accompagnement du changement

LES PROJETS TYPE

- SAP : intégration et déploiement de nouveaux modules et applications (y compris Fiori)
- Projets Big Data dans la Finance
- Centres de services travaillant en mode Agile et DevOps, organisés en « feature teams »
- Développement d'applications mobiles, notamment sur la plupart des projets IoT
- Dématérialisation de factures entrantes et sortantes
- Plans de communication et de formation accompagnant le déploiement de progiciels majeurs structurants (ERP...)

CONCEPTION / INTÉGRATION

NEURONES intervient aussi bien en intégration de progiciels (ERP, CRM, ECM/BPM, GED), qu'en développement applicatif sur mesure (dont les applications mobiles...).

Plusieurs équipes travaillent au quotidien en mode DevOps. L'accent est mis sur les phases amont d'analyse fonctionnelle et sur la méthodologie de développement des projets (documentation standard, génie logiciel, normes...).

SERVICES MANAGÉS

Cette activité inclut le support et la maintenance applicative (TMA), corrective et évolutive, ainsi que la Tierce-Maintenance d'Exploitation (TME). 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 mixtes de maintenance 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), Robotic Process Automation (RPA)



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



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



Sites « mobile first » et développement mobile



Méthodologies agiles (Scrum, Kanban...)



Mise en place des chaînes DevOps (IDE, forges logicielles, orchestrateurs de déploiement)

EN 2019...

Croissance organique : forte en mobilité, dématérialisation, RPA et formation.

Pas assez de grands projets SAP en 2020 du fait d'un décalage des **migrations vers S/4Hana**.

Hausse du **freelancing** chez les développeurs front, full stack et du code en général.

PERSPECTIVES...

Dynamique autour de SAP grâce au passage en S/4Hana.

Fort intérêt du marché pour le **RPA** (Robotic Process Automation).

Bonnes perspectives dans la reconstruction d'applications existantes pour les rendre « **cloud et DevOps compatibles** ».

Entretien avec...

THIBAUD,

Directeur (Projets innovants et Objets connectés)

Innovation : une méthodologie pour favoriser le passage à l'échelle

L'innovation, c'est beaucoup d'expérimentations mais encore peu d'industrialisation. Conscient de cet écueil et jouant pleinement son rôle de conseil, NEURONES a construit une méthodologie permettant d'accompagner les clients dans le « passage à l'échelle » des projets innovants.



Comment NEURONES s'est intéressé à la notion de « passage à l'échelle » ?

Dès le courant 2015 le groupe avait développé une expertise reconnue autour des métiers de l'innovation, de l'Internet des Objets, de la data et de l'Intelligence Artificielle. Et, au fil des projets mis en œuvre, on s'est aperçu que, malgré leur foisonnement, un nombre trop faible d'expérimentations passaient chez les clients au stade de l'industrialisation. Pourtant, intuitivement, beaucoup d'entre elles avaient un potentiel évident de retour sur investissement. Qu'est ce qui bloquait ? Pourquoi les déploiements ne suivaient pas ? L'observation de ce décalage a permis de conclure qu'il manquait visiblement une méthodologie

pour un « passage à l'échelle » en toute confiance.

Quelle approche avez-vous choisie pour lever ces freins ?

D'abord il a paru opportun de comprendre en réunissant nos consultants. Des ateliers internes d'idéation ont été organisés pour identifier les obstacles, documenter les différentes situations, et notamment à quel stade les points de blocage étaient apparus. Cette étape a permis de tirer des enseignements. Puis est venue la mise au point d'une méthodologie séquencée dans le temps s'appliquant aux différents domaines concernés dans une entreprise : achats, ressources humaines, système d'information, sécurité, marketing, vente, etc. Donc sans se limiter à l'angle purement informatique mais en ouvrant la réflexion au plus large. L'objectif a été de définir un cadre global qui permette d'accompagner les clients, tout en respectant une certaine flexibilité propre à l'innovation.

Comment fonctionne cette méthodologie ?

Dans l'informatique par exemple, il existe des logiques d'intégration au système d'information. Si on lance une expérimentation, il faut se poser un certain nombre de questions liées à l'infrastructure, la sécurité, au respect de la Rgpd... Il ne s'agit pas de cocher d'emblée toutes les cases, sinon on n'initie jamais rien, mais de prendre en compte des critères de faisabilité que nous avons listés, étape par étape : avant, pendant l'expérimentation, puis en pré-industrialisation et lors de l'industrialisation. Le projet apporte-t-il de la valeur pour les métiers ? Est-ce que le retour sur investissement est satisfaisant ? Est-il intégrable au système d'information ? Les règles de sécurité sont-elles prises en compte... ? Un des premiers points d'attention est le sponsoring : s'assurer que, à chaque étape du projet, on dispose bien des ressources pour le piloter et des soutiens hiérarchiques nécessaires. Et, pour industrialiser, la fiabilité, l'adhésion, le recrutement, le sourcing peuvent également être des vrais points de blocage.

Un exemple concret ?

L'équipe est intervenue pour un groupe qui déployait des objets connectés. L'expérimentation avait été lancée directement avec une start-up qui fabriquait des capteurs et ne concernait que mille d'entre eux. Jusque-là tout allait bien. Au moment du déploiement il a été question d'en commander vingt mille et le

Le rôle de NEURONES, c'est de faire en sorte que les bons projets « passent à l'échelle », mais aussi d'éviter aux clients de perdre du temps et de l'argent sur des sujets non viables.

département Achats a bloqué le processus pour une bonne raison RSE (Responsabilité Sociétale de l'Entreprise) : ne pas représenter un poids trop important dans le chiffre d'affaire du fournisseur. Du coup le projet bloqué a pris plusieurs mois de retard et menaçait de poser un vrai problème de « time to market » jusqu'à notre intervention recommandant de sélectionner un autre capteur, produit, lui, par plusieurs sociétés concurrentes.

Vous cherchez à être garant du succès d'une innovation ?

Le rôle de NEURONES c'est de faire en sorte que les bons projets « passent à l'échelle » pour en tirer tout leur potentiel. Il est autant d'éviter aux clients de perdre du temps et de l'argent sur des sujets non viables. Beaucoup d'acteurs se positionnent sur le conseil en innovation mais quel est l'intérêt d'expérimenter à tout va ? La spécialité du groupe est, elle, de sélectionner les projets prioritaires et les mener concrètement à leur terme. Elle va donc de l'idéation avec les clients jusqu'à l'innovation pérenne.

Sous quelle forme vos clients peuvent-ils bénéficier de cette expertise ?

C'est un métier de conseil auquel les clients ont d'autant plus recours qu'ils se sont déjà cassés les dents sur des sujets d'innovation et souhaitent donc logiquement que leurs chefs de projet soient désormais accompagnés dans un cadre structurant. A cet égard un logiciel a été développé pour accompagner la méthodologie d'accompagnement. Il introduit, étape par étape, les questions à se poser, ce qui permet de scorer le projet à ses différentes phases. Au-delà des offres packagées, chacun des Consultants est formé à la méthodologie. Cela constitue une valeur ajoutée partagée dans l'ensemble des missions de « passage à l'échelle » de l'innovation.

Des centres de services industrialisés

Depuis 1995, les contrats de services récurrents liés aux infrastructures s'appuient sur des centres de services mutualisés (hébergement, serveurs et applications, gestion des postes de travail et support). La Tierce-Maintenance Applicative est, elle, réalisée à partir de centres dédiés.



16

CENTRES DE SERVICES
DÉDIÉS AUX INFRASTRUCTURES



350

CONTRATS DE SERVICES MANAGÉS
D'INFRASTRUCTURES
ET DE CYBERSÉCURITÉ



5

CENTRES DE SERVICES
DÉDIÉS AUX APPLICATIONS

SERVICES MANAGÉS D'INFRASTRUCTURES

Top 25 contrats

3 M€/an
en moyenne

125 contrats

0,5 M€/an
en moyenne

200 contrats

0,10 M€/an
en moyenne

2 600

collaborateurs engagés
sur les contrats

8 millions

de dossiers de service desk
et support applicatif traités

25 000

serveurs exploités,
tiers ou détenus en propre

260 000

postes de travail
pris en charge

8

CENTRES DE SUPPORT

- 1 350 professionnels
- 24 h/24, 7 j/7
- Multilingue
- Nanterre, Angers, Francfort, Lille, Lyon, Nantes, Tunis et Timisoara

7

**CENTRES DE SERVICES
SERVEURS ET APPLICATIONS**

- 450 spécialistes
- Supervision, pilotage
- Ordonnancement, plan de production
- Gestion des mises en production
- Nanterre (2), Courbevoie, Lyon, Bangalore, Singapour et Tunis

1

**CENTRE MUTUALISÉ DE
GESTION DU POSTE DE TRAVAIL**

- 20 personnes
- Mastering, packaging
- Télédistribution
- Patching, antivirus
- Nanterre

10

**CENTRES
D'HÉBERGEMENT**

- 15 000 virtual machines (VM)
- Provider Internet indépendant
- Tous opérateurs télécom
- Infrastructure télécom redondée
- 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, La Défense, Levallois, Nantes et Orléans



ISO 27001 - Services managés
à partir des centres de services
infrastructures



Certification PASSI
de l'ANSSI



Certification CERT
du Security Operation Center
Membre fondateur



Conseil

Dirigé par des consultants issus de grands cabinets internationaux, ce pôle de plus de 150 consultants assure des prestations de Conseil en management et organisation, en transformation numérique et aussi en marketing digital.



27,7 M€

CHIFFRE D'AFFAIRES
DE CE PÔLE EN 2019,
SOIT **5%** DE L'ACTIVITÉ GLOBALE



13,1%

TAUX DE RÉSULTAT
OPÉRATIONNEL
2019



170

EFFECTIF DU PÔLE
SERVICES APPLICATIFS
AU 31/12/2019

LES MÉTIERS

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

LES PROJETS TYPE

- Évaluation d'options stratégiques, proposition de scénarios
- 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

NEURONES accompagne les projets complexes de groupes ou d'organisations en cours de transformation, afin de leur permettre d'intégrer les nouvelles réglementations et les technologies numériques et, plus globalement, d'accroître leur efficacité.

Le groupe veille à la capitalisation des 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, ainsi que le conseil en marketing digital.

Les points d'entrée du Conseil 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



Gestion des données marketing des DMP (Data Management Platforms)



Modélisation des parcours clients multicanaux



Points de vente connectés

EN 2019...

Bonne année avec une **progression organique de 12 %**.

Développement accru du **marketing relationnel data**.

Intégration réussie d'**outils d'Intelligence artificielle** sur plusieurs missions.

PERSPECTIVES...

Croissance de l'activité sur la **transformation digitale et la data**.

Diversification des **leviers de croissance** (interne, externe, partenariat).

Offres de **sortie de crise** Covid-19 déjà préparées : « workforce protection »...

Entretien avec...

SIMON,*Senior manager (Conseil en management et organisation)*

Voiture électrique : un nouveau champ des possibles

En rebattant les cartes, la voiture électrique génère de nouvelles opportunités et aussi des risques pour les acteurs historiques de l'automobile en ouvrant le jeu à de nouveaux entrants. Spécialistes du marché de l'énergie et de la mobilité, la structure de Conseil de NEURONES accompagne les entreprises dans cette transformation des usages, de l'industrie et des écosystèmes.

Quels sont aujourd'hui les enjeux sociétaux de la mobilité ?

Depuis le début des années 90, les consommations énergétiques à l'échelle européenne, et les émissions de CO₂ associées, ont diminué d'environ 30 %. Le seul usage qui ne fait qu'augmenter, c'est le transport, dont les émissions de CO₂ sont en hausse de 25 % en moyenne. Le grand enjeu sociétal que sous-tend la mobilité, à l'échelle mondiale, c'est donc le dérèglement climatique et, plus localement, les émissions de particules et leur impact sur la santé publique.

Où en sont les technologies de mobilité électrique ?

Le moteur électrique est l'un des plus efficaces au monde et c'est celui qui nécessite le moins de maintenance. Qui se souvient que les premières voitures étaient électriques ? Avec le temps, le moteur thermique s'est avéré plus rentable, car un litre de pétrole contenait plus d'énergie que l'équivalent en volume et en poids dans une batterie, et cela pour un coût moindre. C'est ce qui est en train de changer de manière soudaine avec les avancées technologiques récentes. Le coût d'un kilowatt-heure de batterie atteint aujourd'hui les cent dollars. Il était plus de dix fois supérieur il y a dix ans. Et tous les analystes s'accordent à dire qu'on

est loin d'avoir atteint le prix plancher. En parallèle, une seconde technologie de mobilité électrique s'industrialise : c'est la pile à combustible qui consomme de l'hydrogène. On le voit : les technologies sont matures, et leur business model l'est de plus en plus. Le moteur électrique atteint donc aujourd'hui tout son potentiel pour transformer en profondeur la mobilité.

En quoi l'essor du moteur électrique impacte-t-il la mobilité ?

Notre conviction, c'est que le remplacement de la mobilité fossile ne se fera pas à l'identique. L'avènement de l'électrique va avoir un puissant effet de transformation, à la fois des usages, de l'industrie et des écosystèmes associés. Par exemple, l'idée traditionnelle de « faire le plein » sur un trajet perd de son sens. Il devient plus intéressant (voire plus logique !) de recharger un véhicule lorsqu'il est garé (au travail ou à domicile). Nous conseillons d'ailleurs beaucoup d'entreprises dans le déploiement d'infrastructures de recharge sur les lieux de travail : c'est sans doute un des enjeux clés d'une adoption plus large de la mobilité électrique.

Les consommateurs, justement, sont-ils prêts à adopter ces nouveaux usages ?

Aujourd'hui, le frein principal reste le prix d'achat du véhicule : il va diminuer



mécaniquement avec la production de masse. Le second, c'est l'autonomie, la question de la recharge justement. Et c'est le plus complexe à lever car il s'agit d'un frein de perception. Objectivement, le trajet quotidien moyen d'un Français est de 35 km. 95 % des déplacements ne nécessitent pas de complément d'énergie pour finir son parcours. Finalement, le développement d'un maillage de stations de recharge vise surtout à rassurer.

Faut-il attendre que les usages évoluent pour opérer cette transformation ?

Les entreprises doivent absolument les accompagner. Parce que la transformation numérique a accéléré celle des usages. Le risque de l'attentisme, c'est l'émergence rapide d'une nouvelle pratique ou d'une technologie qui peut faire sortir du jeu. L'autre raison, c'est le cadre réglementaire : pour atteindre les objectifs d'émissions de gaz à effet de serre fixés par la loi, la décarbonation de toutes les activités n'est plus une simple option. Charge aux entreprises



de convaincre leurs clients et de les aider à bien vivre la transition vers les nouvelles mobilités.

Donc de nouveaux défis à relever pour les énergéticiens, pour les constructeurs... ?

Pas seulement pour eux ! Le sujet de la mobilité ne sera demain plus l'apanage



Notre conviction, c'est que le remplacement de la mobilité fossile ne se fera pas à l'identique. L'avènement de la mobilité électrique aura un puissant effet de transformation.



d'une industrie particulière. Il y a une indéniable percussive des chaînes de valeur. Cela va générer d'autres besoins, d'autres modèles, d'autres opportunités. Elle crée de la place pour les acteurs historiques de l'automobile et de l'énergie, mais aussi pour de nouveaux entrants. C'est le cas de Tesla qui, ne venant ni de l'un ni de l'autre de ces secteurs, a aujourd'hui cinq ans d'avance pour penser le véhicule individuel. Et on voit apparaître des modèles alternatifs, axés sur les services plus que sur les produits. Par exemple, aux États-Unis, des opérateurs de mobilité proposent un abonnement mensuel portant sur l'utilisation de différents véhicules en fonction des besoins, avec une tarification au kilomètre.

Pour les clients que NEURONES accompagne, quelles sont les transformations à venir ?

C'est un nouveau champ des possibles qui s'ouvre ! Pour les énergéticiens, l'intérêt de l'électrification des usages est évident, avec des relais de croissance pour leur

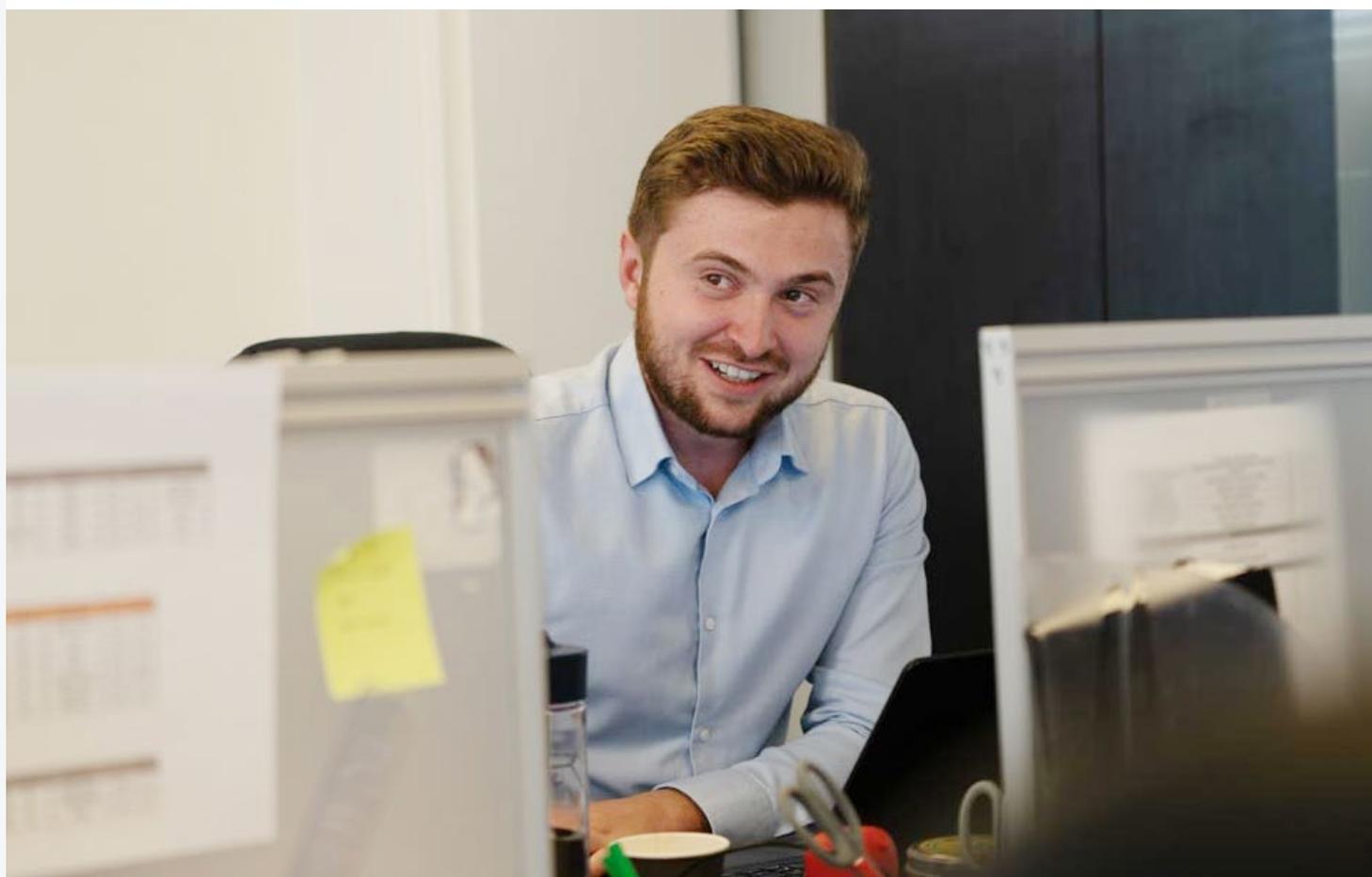
activité historique, mais aussi dans les services autour de la mobilité. Plus généralement, toutes les entreprises qui possèdent une flotte de véhicules ont de forts enjeux sur la mobilité électrique, avec potentiellement des sources de gains importantes à exploiter, grâce à des coûts énergétiques et de maintenance plus faibles.

Comment aider les entreprises à saisir ces opportunités ?

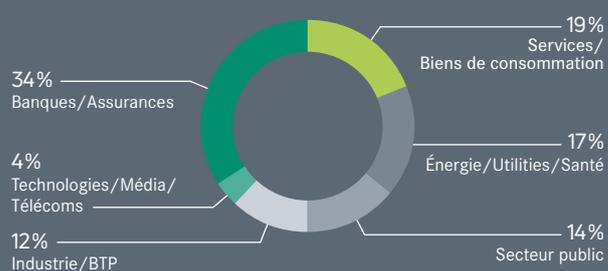
Une de nos grandes forces, c'est la très bonne connaissance des marchés de l'énergie. Sur le sujet de la mobilité électrique, la mission est d'aider l'industrie à gagner en maturité. Cela consiste à apprendre à travailler dans des écosystèmes plus ouverts, avec des secteurs très différents, des acteurs plus agiles, des partenaires nouveaux. Il s'agit également d'anticiper les bons choix technologiques, de prendre la mesure des transformations stratégiques à opérer, d'identifier et évaluer les menaces et opportunités, ou encore de faire bouger les modèles opérationnels, jusqu'au marketing des offres.

Références et réalisations

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



RÉPARTITION SECTORIELLE DU CHIFFRE D'AFFAIRES 2019



EXTRAIT DE LA LISTE DES RÉFÉRENCES

BANQUES -
ASSURANCES

AG2R LA MONDIALE
ALLIANZ
AVIVA
AXA
BNP PARIBAS
BPCE
CAISSE DES DÉPÔTS
CARMIGNAC
CRÉDIT AGRICOLE
EURONEXT
GENERALI
GROUPAMA
GROUPE MONTEPASCHI
HSBC
SOCIÉTÉ GÉNÉRALE

SERVICES - BIENS
DE CONSOMMATION

ACCOR
AUCHAN
BEL
CARREFOUR
CASINO
CHANEL
FAFIEC
HEINEKEN
HERMES
KFC
KPMG
LVMH
NESTLE
OPCALIA
PERNOD RICARD

ÉNERGIE - UTILITIES -
SANTÉ

AREVA
BAYER
BOLLORÉ
EDF
ENGIE
ENI
EXPANSCIENCE
GÉNÉRALE DE SANTÉ
GROUPE STAGO
REXEL
SAGESS
SANOFI
SERVIER
TOTAL
VEOLIA ENVIRONNEMENT

TECHNOLOGIES - MÉDIA -
TÉLÉCOMMUNICATIONS

ATOS
BOUYGUES TELECOM
DASSAULT
EUTELSAT
FRANCE MÉDIAS MONDE
GÉNÉRALE DE TÉLÉPHONE
GROUPE ARGUS
INGENICO
LAGARDÈRE
ORANGE
SAMSUNG
SAP
SFR
TF1
TV5 MONDE
VIVENDI

INDUSTRIE -
BTP

AIR LIQUIDE
ARKEMA
AVRIL
BOUYGUES
BRENNTAG
DAHER
ERAMET
LÉON GROSSE
MICHELIN
PLASTIC OMNIUM
SAFRAN
SAINT-GOBAIN
SERGE FERRARI
TARKETT
THALÈS
VINCI

SECTEUR
PUBLIC

AGENCE FRANÇAISE DE DÉVELOPPEMENT
APAVE
ASSEMBLÉE NATIONALE
AUTORITÉ DES MARCHÉS FINANCIERS
BANQUE DE FRANCE
CEA
CONSEIL DÉPART. DES HAUTS-DE-SEINE
FÉDÉRATION FRANÇAISE DE FOOTBALL
IRD
LA FRANÇAISE DES JEUX
LA POSTE
PMU
RADIO FRANCE
RATP
SNCF
UGAP



80%

DES SOCIÉTÉS DU CAC40
ONT CHOISI NEURONES
PARMI LEURS PARTENAIRES



1000

CLIENTS CONTRIBUENT
À LA CROISSANCE
DU CHIFFRE D'AFFAIRES



9,3%

POIDS DU PREMIER
CLIENT DANS LE
CHIFFRE D'AFFAIRES

EXTRAIT DES RÉALISATIONS 2019

#infrastructures

Pour un leader mondial des services collectifs

Dans le but d'assurer la fiabilité de l'ensemble des données financières de cette multinationale : mise en place et conduite d'un consortium de quatre partenaires (dont plusieurs sociétés du groupe). Chaque intervenant apporte l'expertise de son cœur de métier : hébergement, production, sécurité et management des applications. NEURONES assure la coordination : point opérationnel hebdomadaire, bilan mensuel de la qualité des services contractualisés et reporting de la maîtrise des coûts.

#applications

Pour un important industriel de la métallurgie



Suite au rachat, puis à la partition d'un groupe en cinq entités juridiques distinctes : intervention pour scinder les bases de données comptables et logistiques du progiciel de gestion SAP pour cinq usines. Cette réalisation, menée en cinq mois seulement, a généré un nouveau projet de « carve-out » (suppression des données dans SAP) dans le cadre de la cession ultérieure d'une des sociétés.

#conseil

Pour un acteur majeur de la location de matériel

Dans le but de redéfinir sa politique de fidélisation des clients professionnels (entreprises de 1 à 20 salariés) : benchmark des bonnes pratiques sur le sujet (B-to-B et aussi B-to-C), quantification du marché cible, analyse des bases de données (comportements de locations, profil des meilleurs clients, etc.) et animation d'ateliers pour proposer des segmentations plus innovantes.

#applications

Pour les sociétés mères des courses hippiques

Dans le but de garantir la diffusion impartiale des informations sportives aux opérateurs de prises de paris : évolution de la plateforme mutualisée avec la mise en place de la solution novatrice Apache Kafka, en partenariat avec l'éditeur de solutions Confluent. Cette avancée technologique permet de distribuer le « top départ » des courses hippiques, de façon instantanée et en simultané, à tous les opérateurs.

#conseil

Pour un groupe leader du secteur énergétique

Afin de renforcer son positionnement sur le marché de l'électricité solaire : élaboration d'un document de référence présentant les convictions et éléments de langage sur l'insertion du photovoltaïque dans la stratégie. L'apport de valeur s'est appuyé sur la puissance de l'intelligence artificielle, notamment avec l'outil de modélisation Kairos et sa dimension prédictive.

#infrastructures

Pour un acteur majeur de la promotion immobilière



Afin d'optimiser la qualité de l'assistance informatique et de réduire le nombre d'interventions : mise en place d'un service desk et d'un support technique de proximité pour 8 000 utilisateurs répartis sur quatre sites, avec introduction de solutions digitales (notamment de « self care ») et une composante logistique importante autour de la gestion des environnements de travail.

#infrastructures

Pour un important industriel de l'agro-alimentaire

Suite à une intrusion malveillante (ayant entraîné la paralysie du système d'information de l'entreprise) : réponse à l'incident et mise en place d'un Security Operation Center (SOC). La constitution, en quelques heures, d'une cellule d'intervention pluridisciplinaire a permis d'identifier le malware, bloquer l'accès et nettoyer le système informatique, puis de déployer le SOC en deux jours.



#applications

Pour un acteur mondial de l'énergie

Dans l'optique d'accompagner les équipes IT dans la création de nouvelles solutions informatiques : mise en place d'ateliers de génération d'idées grâce à la méthode de « design thinking ». La démarche collaborative a permis de faire émerger deux projets réellement en phase avec les attentes des utilisateurs, un chatbot et un catalogue de services.

#conseil

Pour un groupe international d'assurance

Dans l'objectif de maintenir son portefeuille clients et d'en attirer de nouveaux : élaboration et déploiement d'un plan d'accompagnement pour optimiser la vente à distance et la synergie avec les réseaux physiques. La démarche intègre les modalités de convergence, l'alignement de la vision de la direction et du terrain, l'implication des collaborateurs dans le projet ainsi que leur formation à l'Agilité et aux pratiques managériales.

#conseil**Pour une grande banque française**

Afin de développer le partenariat entre les acteurs concernés par la refonte des modèles de risques crédits : cadrage de la conduite du changement (analyse d'impact, définition de la stratégie et du plan de gestion du changement), diagnostic des leviers de collaboration (entretiens, diagnostic, canevas de développement de la coopération) et organisation d'un séminaire d'« embarquement » pour vingt responsables de domaine (stream leaders).

#infrastructures**Pour l'acteur historique des paris en ligne**

Dans le prolongement de l'externalisation, puis de la migration sur le cloud, du système de paris en ligne, renouvellement du contrat de services managés de sécurité. Organisées autour de la mise en place d'un SOC (Centre Opérationnel de Sécurité, conçu pour détecter et traiter les incidents liés à la cybersécurité), les prestations s'étendent de la conformité des systèmes d'exploitation à la gestion des vulnérabilités.

#applications**Pour un leader français du e-commerce**

Pour accroître les avantages réservés aux clients réguliers : conception d'une application mobile dédiée aux adhérents du programme de fidélité premium du site. Le processus collaboratif mis en place a permis la réalisation d'une solution offrant à la fois une expérience utilisateur particulière et des fonctionnalités de « gamification » et d'échanges entre utilisateurs.

**#infrastructures****Pour une enseigne urbaine, leader de la grande distribution**

Dans le cadre d'une refonte complète de son dispositif d'encaissement : pilotage et déploiement de nouveaux systèmes tactiles et mobiles dans 600 points de vente. La mission a englobé : la gestion globale du projet, la fourniture et la préparation du matériel, l'installation des serveurs virtuels, la formation préalable in situ des équipes et la migration, magasin par magasin, effectuée en l'espace d'une seule nuit !

#conseil**Pour un opérateur majeur des télécommunications**

Conduite d'une mission pour améliorer le « parcours-client », en proposant la bonne offre au bon segment de clientèle afin, à terme, d'augmenter les ventes via le e-commerce. Elle a consisté à définir les objectifs et indicateurs de performance clés associés (KPI), développer auprès des chefs de marché une culture data et de conversion (des prospects en clients), mettre en place une organisation support et réaliser l'accompagnement opérationnel des équipes (autour des Data Analytics, User Experience et outils liés).

#applications**Pour un important groupe de technologies et de services**

En vue d'enrichir l'offre « Smart Rh » de cet éditeur : conception de deux applications mobiles pour faciliter l'expérience de près de 400 000 utilisateurs. Gestion administrative de la paie, suivi des disponibilités des collaborateurs et édition des contrats de travail temporaires, tout cela peut désormais être effectué directement depuis un smartphone.

#conseil**Pour un acteur majeur du secteur de l'énergie**

Dans le cadre de l'analyse du potentiel d'électrification des flottes fluviales, du transport routier de marchandises et des équipements aéroportuaires en France sur la période 2020-2035 : rédaction d'un rapport détaillé incluant l'état des forces en présence, la qualification des unités de mesure et la modélisation des potentiels d'électrification via l'utilisation d'une solution innovante d'Intelligence Artificielle.

#applications**Pour l'acteur historique de l'énergie en France**

Dans le cadre d'un projet de « smart workplace », pour simplifier la vie des collaborateurs : développement d'une application de navigation indoor, gestion de salles de réunion et diffusion d'actualité géoréférencée. Une infrastructure de plus de 1 000 balises et de 600 capteurs de présence IoT, déployés dans les 84 000 m² des deux sites franciliens, permet ainsi aux collaborateurs d'accéder aux services, en temps réel et depuis leur mobile.

**#infrastructures****Pour une grande banque d'investissement française**

Dans le cadre d'une mission concernant l'ensemble de son parc informatique : migration (sous Windows 10) des positions de travail complexes de 250 traders. Une opération « VIP », avec une préparation inédite et très en amont : immersion d'un mois dans la salle des marchés, tests préalables et validation du nouvel environnement sur une position de travail « miroir » avant la généralisation du déploiement.

UN DÉVELOPPEMENT RESPONSABLE ET DURABLE

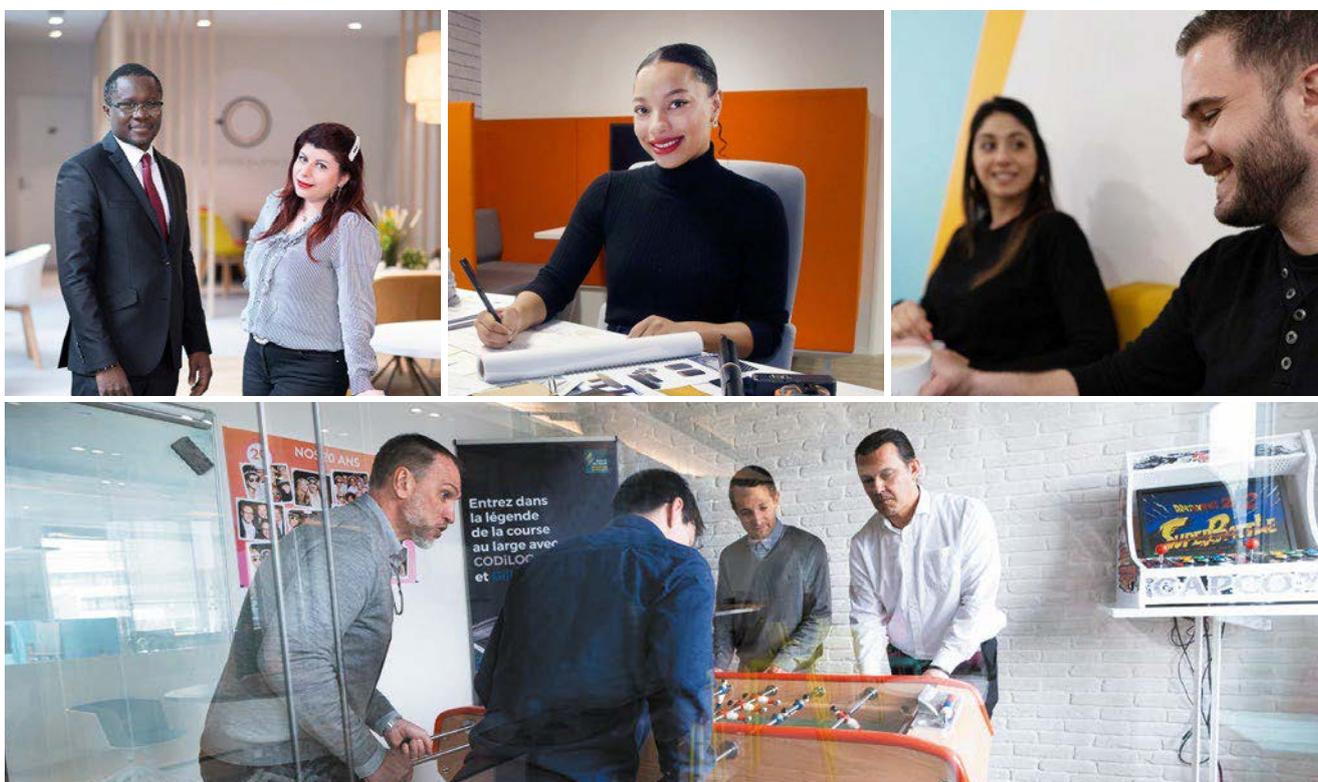
37 Un groupe socialement responsable

38 Une entreprise engagée



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 raisonne à long terme, il y a une convergence certaine entre l'objectif de performance financière et la prise en compte des critères Environnementaux, Sociaux et de Gouvernance.

RESPONSABILITÉ SOCIALE ET ENVIRONNEMENTALE (RSE)

La Déclaration de Performance Extra Financière – DPEF (page 60 du présent rapport annuel, suivi de l'avis du vérificateur) :

- traite des aspects environnementaux, sociaux mais aussi « sociétaux » puisque NEURONES est convaincu que la réussite passe 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 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.

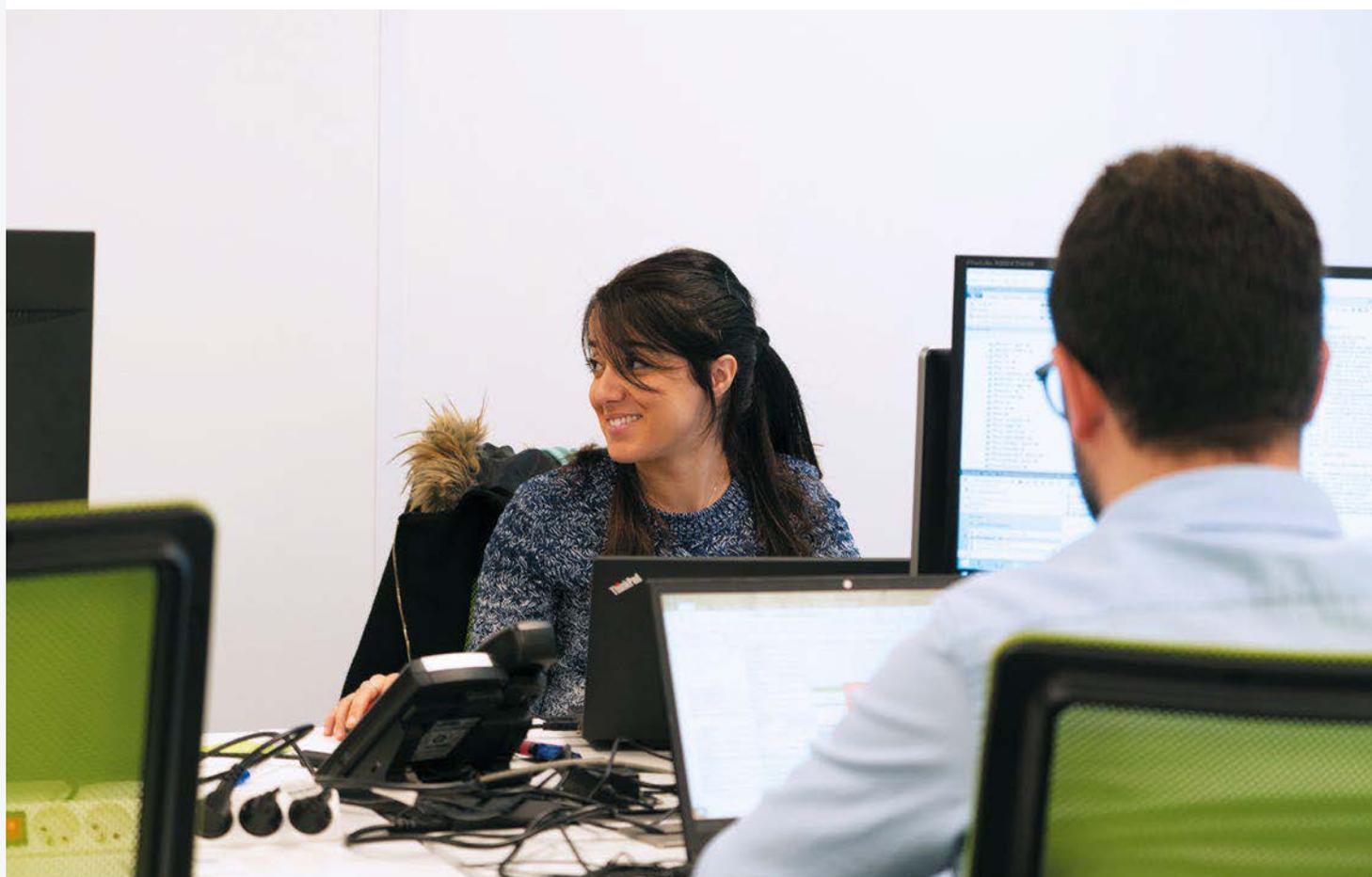
Il s'inscrit naturellement dans une démarche volontaire d'amélioration continue.

GOUVERNANCE

La gouvernance de NEURONES (décrite en pages 108 et suivantes) est conforme à pratiquement toutes les recommandations du code MiddleNext des valeurs moyennes. Les rémunérations des dirigeants mandataires sociaux (pages 114 et suivantes) 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.



244

EMPLOIS NETS CRÉÉS EN 2019
(À PÉRIMÈTRE CONSTANT)



67

NATIONALITÉS REPRÉSENTÉES
DANS LES EFFECTIFS



Une société du groupe a obtenu sept fois ce label depuis 2012, dont, à nouveau, en mars 2020



Une entité labélisée en 2019



Deux filiales primées en 2019



Quatre entités métiers en sont signataires

VIS-À-VIS DE SON ACTIF N°1, LES RESSOURCES HUMAINES

Depuis l'origine, le groupe a mis en place une politique de Ressources Humaines ambitieuse et innovante, favorisant la diversité : 67 nationalités représentées, variété des cursus universitaires, intégration des débutants comme des profils confirmés et seniors, 320 apprentis, stagiaires et contrats de professionnalisation en 2019, plus de 93 % de CDI...

Création importante d'emplois :

- création nette d'emplois chaque année (244 en 2019, à périmètre constant), en plus de ceux créés chez les sous-traitants,
- gestion de la croissance et des acquisitions sans jamais avoir eu 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, dirigeants et entrepreneurs),
- 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 (éditeurs, nouvelles technologies...).

Cadre de travail motivant :

- environnement permettant l'« empowerment » et la construction par chacun de son propre avenir,
- plans d'actions gratuites en cours pour huit entités,
- actionnariat managérial majoritaire, à l'abri de décisions prises par des actionnaires financiers ou éloignés.

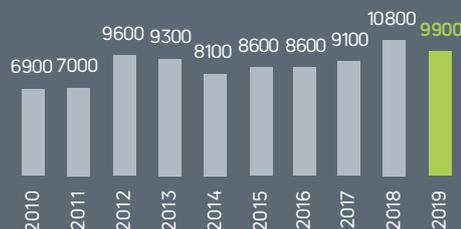
VIS-À-VIS DE SES CLIENTS

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

RECRUTEMENTS (hors croissances externes)



PLAN DE FORMATION (jours x stagiaires)





NEURONES adhère au pacte mondial des Nations Unies



NEURONES est régulièrement évaluée par le questionnaire EcoVadis



Comme depuis 2011, NEURONES a été à nouveau sélectionnée pour faire partie de l'indice Gaïa 2018 des 70 entreprises jugées les plus transparentes et avancées parmi 230 ETI cotées

Prestations industrialisées et mutualisées :

- En 2019, 7,8 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 trois principales sociétés du pôle Infrastructures.
- certification ISO 27001 pour les deux sociétés du pôle Infrastructures ayant leurs propres centres de services managés (en-cours pour la troisième).

Adaptation permanente aux besoins :

- la création de sociétés spécialisées et le rapprochement avec des confrères aux compétences complémentaires permettent de renforcer continuellement la qualité des services et l'étendue des expertises.

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 dix semaines 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.



85%

DES PROFITS 2019 DESTINÉS À ÊTRE RÉINVESTIS DANS LES DÉVELOPPEMENTS FUTURS



7,8 M€

INVESTISSEMENTS 2019 CONSACRÉS AU CLOUD COMPUTING ET AUX CENTRES DE SERVICES

TÉMOIGNAGES

Des ambitions, des passions, des parcours...

**MARTA,**

Directrice générale adjointe
(Intégration et Infogérance SAP)
Chez NEURONES depuis 2015

En 2014, trois ans après mon arrivée en France dans un grand cabinet de Conseil, j'hésitais à rentrer en Espagne, mon pays d'origine. Recommandée par mon patron de l'époque, j'ai rencontré chez NEURONES un associé de façon informelle, quelqu'un de passionné, doté d'une grande expertise... tout de suite, je me suis sentie en phase avec sa vision du métier. Les échanges avec la Drh, puis avec l'un des fondateurs ont confirmé ce ressenti. Convivialité, proximité, recherche d'excellence... la philosophie de l'entreprise était en parfaite adéquation avec l'idée que je me faisais de la boîte idéale ! Emballée, j'ai décidé de rejoindre l'aventure.

Dès l'arrivée au sein du groupe, on m'a donné les moyens de m'investir pleinement. Je me suis vue confier la création d'une école de formation en interne. Pour la jeune chef de projet que j'étais, c'était une incroyable marque de confiance ! Cette bienveillance m'a portée dans la poursuite des missions suivantes. L'un des associés, expert dans son domaine, a été particulièrement inspirant.

De Chef de projet, je suis devenue Responsable business line, en charge du management de 5, puis 10 collaborateurs, puis manager d'une BU regroupant une cinquantaine de consultants. En parallèle, j'animais une communauté de 100 consultants et j'organais des ateliers de partage des connaissances et de capitalisation des expertises. Aujourd'hui, cinq ans après mon arrivée, je suis l'adjointe du Directeur général de mon entité. Un souhait pour le futur ? Continuer à contribuer à faire grandir cette belle société qui, pour moi, incarne le rêve de tout consultant !

« Dès mon arrivée au sein du groupe, on m'a donné les moyens de m'investir pleinement. »

**MATHIEU,**

Responsable d'agence
(Production informatique)
Chez NEURONES depuis 2007

Je suis arrivé chez NEURONES à l'occasion de mon stage d'alternance de Master 1 en Ressources Humaines, en tant que chargé de recrutement. Le domaine IT me plaisait par son côté innovant, mais je n'avais absolument aucune connaissance de l'univers du conseil en informatique. Assez vite, j'ai réalisé que le domaine commercial me correspondait plus que celui des Rh. J'ai donc changé d'orientation et choisi d'intégrer l'Insec pour un Master 2 en Stratégie Commerciale en alternance.

Le responsable de l'agence qui m'accueillait est devenu mon tuteur et m'a enseigné tous les aspects du métier de commercial en informatique. Lorsqu'il est devenu Directeur commercial, en 2010, il m'a embauché comme Ingénieur d'affaires. J'avais 25 ans et on me confiait une mission de taille : reprendre la gestion d'un client majeur, et en plus, le grand compte « Assurances » dont il s'était occupé pendant dix ans !

« Mon histoire illustre l'une des valeurs fortes du groupe : donner à chacun la chance et les moyens d'évoluer. »

En 2014, cette confiance est allée encore plus loin puisqu'il m'a proposé de reprendre son poste de Responsable d'Agence. Quelques années plus tard, elle compte aujourd'hui 150 collaborateurs. Avec deux grands groupes comme clients majeurs, c'est la plus grosse agence de la société. Avec le recul, je réalise tout le chemin parcouru depuis mes débuts en tant qu'alternant. Mon histoire illustre bien l'une des valeurs fortes du groupe : donner à chacun la chance et les moyens d'apprendre, d'évoluer, et de mettre à profit ses talents pour bâtir sa vie professionnelle.

TÉMOIGNAGES

Des ambitions, des passions, des parcours...

**AUDREY,**Directrice des opérations
(Formation informatique)

Chez NEURONES depuis 1998

Rien ne me prédestinait à travailler dans le domaine IT... surtout après des études sur les bancs de la Sorbonne, jusqu'à l'ulfm, où je me préparais à enseigner la philosophie ! Mais le souhait d'entrer dans la vie active m'a réorientée vers une formation d'Assistante Qualité et Environnement en alternance. C'est ainsi que j'ai poussé la porte de l'entité Formation de NEURONES pour y effectuer un simple stage.

Le directeur m'a confié la mise à jour du catalogue des formations et la refonte de l'identité graphique de la société. Un mois plus tard, il proposait de m'embaucher. J'étais ravie ! L'année suivante, je suis devenue responsable de l'offre et des ressources pour les formations inter-entreprises, puis, après un congé maternité, des formations intra-entreprises. On m'a fait confiance avec de nouvelles missions successives. Responsable d'exploitation en 2002, j'ai pris la direction d'équipe pédagogique cinq ans plus tard. Gestion de l'offre, des ressources internes et externes, production, encadrement des formateurs, relations avec les éditeurs et les partenaires, référencement... Très variées et stimulantes intellectuellement, ces responsabilités me plaisent énormément. Je continue d'apprendre tous les jours.

L'une des grandes forces de NEURONES, c'est de donner à ses collaborateurs la possibilité de progresser. Si vous avez des compétences et la volonté de les exploiter, on vous donne les moyens d'exercer des missions à la hauteur de vos talents. L'avenir ? Je le vois rempli d'opportunités, de nouvelles pistes à explorer et de challenges à relever dans un marché sans limites.

“
NEURONES vous donne
les moyens d'exercer
des missions à la
hauteur de vos talents.
”

**GUILHEM,**Digital Experience Solution
Manager (Applications mobiles)
Chez NEURONES depuis 2017

Début 2017, après une première expérience d'associé dans le secteur du numérique, je souhaitais m'installer dans la région nantaise et démarrer une nouvelle aventure. La rencontre, très positive, avec le fondateur de l'agence digitale du groupe a été

— “ —
décisive : ensemble, nous avons décidé de lancer une activité autour de l'UX design.

NEURONES est un modèle unique en France dans les services du numérique, en offrant à chacun l'opportunité d'entreprendre !

— “ —
Deux ans plus tard, la « Creative Factory » rassemble 25 collaborateurs. Récemment, cette business unit s'est développée autour du

Product management et de l'expérience client ou CX (Customer Experience). Cette spécialité, complémentaire à l'UX design, permet d'accompagner les clients dans toutes les dimensions de leurs solutions digitales : du service à l'application mobile, en passant par l'interface métiers. Au-delà de l'expertise opérationnelle, nous portons la dimension métiers, business et la voix de l'utilisateur final.

Ce qui m'a plu à mon arrivée, c'est l'état d'esprit des fondateurs, des entrepreneurs et des cadres dirigeants. La qualité relationnelle crée un climat de confiance pérenne. L'esprit d'entrepreneuriat, valeur forte du groupe, laisse à chaque entité le choix de sa stratégie : commerciale, Rh, technologique ou marketing, cette liberté est aussi une valeur très importante pour moi. A cet égard, NEURONES est un modèle unique en France dans le monde des services du numérique, en offrant à chacun l'opportunité d'entreprendre, en affirmant avec force ses choix et sa vision.



RAFAËLE,
Global Account Manager
 (Groupe)
 Chez NEURONES depuis 2012

Diplômée de l’Institut Mines-Télécom Business School, j’ai travaillé sept ans au sein d’une ESN : Ingénieur d’affaires, Responsable de BU, puis Responsable d’Agence. En 2012, j’ai rejoint l’équipe NEURONES qui réunit quatre Global Account Managers, chacun étant responsable de deux comptes-clés pour le groupe.

Ma première mission a été de développer les liens avec un grand fournisseur d’électricité. Partant de presque rien, quelques mois ont été nécessaires pour la qualification, suivie d’un long travail d’enquête, de collecte d’informations et de prospection : un véritable travail de fourmi ! En

parallèle, j’ai beaucoup appris grâce au premier marché signé sur SAP avec deux entités du groupe. Puis j’ai conclu, pour ainsi dire seule, une première affaire dans le domaine du service plus classique. En diffusant les bonnes pratiques, vingt marchés sont maintenant actifs, avec des contrats de 5 à 8 ans. Le chiffre d’affaires est aujourd’hui six fois plus élevé qu’il y a huit ans, ce compte-clé est devenu le quatrième client du groupe : une réussite collective dont je suis fière !

La force de NEURONES tient à une organisation unique, qui permet à chacun d’exprimer ses talents, de progresser et de trouver sa place. C’est aussi la liberté de lancer des projets dans lesquels on croit, de décider et d’agir seuls, tout en étant soutenus, et d’inscrire son travail dans la durée. Enfin, c’est une absence de bureaucratie qui donne une agilité incomparable... et souvent, une longueur d’avance sur les concurrents !

“
**La force de NEURONES
 tient à une organisation
 unique, qui permet
 à chacun d’exprimer
 ses talents.**
 ”



ADRIEN,
Team leader infrastructure et automatisation
 (Infogérance en mode cloud)
 Chez NEURONES depuis 2009

Après y avoir fait mon stage de fin d’études d’Ingénieur Supinfo, on m’a proposé un poste de Responsable d’exploitation. Puis j’ai intégré les équipes « backbone » en tant qu’Ingénieur réseaux et sécurité.

Deux ans après, on m’a confié la responsabilité de l’infrastructure cloud. Cette activité s’est fortement développée et tout s’est passé très vite. La société a connu de beaux succès. Pendant sept ans de production, de journées et de nuits parfois intenses, l’équilibre entre la vie familiale et professionnelle a été parfois peu aisé. J’ai alors recentré mon activité autour du Big data. Plus récemment, ma structure d’origine

“
**On travaille ensemble,
 on réussit ou on échoue
 ensemble : ce sont des
 valeurs fortes du groupe.**
 ”

m’a rappelé pour y développer l’industrialisation de la production sur l’activité des Security Operational Centers. En revenant ainsi à ma première passion : la cybersécurité.

C’est sûrement un parcours atypique au sein du groupe, mais j’ai toujours eu le sentiment de faire partie d’une grande famille. Il existe des liens très forts entre les managers et les équipes, les intervenants et leurs interlocuteurs clients. Cela fait notre force dans les moments difficiles. Je me souviens de nuits passées à régler des problèmes dans des datacenters, à seulement 23 ans : accompagné par des personnes expérimentées, je sentais leur confiance a priori. Derrière la difficulté de ces métiers, il y a beaucoup de fierté et de reconnaissance. On travaille ensemble, on réussit ou on échoue ensemble. Ces valeurs fortes font que je suis très attaché au groupe.

DOCUMENT D'ENREGISTREMENT UNIVERSEL ET RAPPORT FINANCIER 2019



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.55
1.5.	Organisation	p.57
1.6.	Stratégie de développement et d'investissement	p.58
1.7.	Évolution récente et perspectives	p.59
2	DÉCLARATION DE PERFORMANCE EXTRA-FINANCIÈRE (RAPPORT RSE)	p.60
2.1.	Modèle d'affaires	p.60
2.2.	Principaux risques RSE identifiés	p.61
2.3.	Stratégie RSE	p.61
2.4.	Politique sociale	p.62
2.5.	Politique sociétale	p.64
2.6.	Politique environnementale	p.65
2.7.	Note méthodologique	p.67
2.8.	Avis du vérificateur	p.68
3	RISQUES	p.70
3.1.	Principaux risques, mesures de contrôle et de maîtrise	p.70
3.2.	Assurances	p.72
3.3.	Environnement de contrôle	p.72
4	COMPTES CONSOLIDÉS	p.75
4.1.	État de la situation financière consolidée	p.75
4.2.	Compte de résultat	p.76
4.3.	Autres éléments financiers consolidés	p.77
4.4.	Annexe aux comptes consolidés	p.79
4.5.	Rapport des commissaires aux comptes sur les comptes consolidés	p.95
5	ÉLÉMENTS FINANCIERS SOCIAUX	p.97
5.1.	Bilan et compte de résultat sociaux	p.97
5.2.	Information sur les participations	p.99
6	ASSEMBLÉE GÉNÉRALE MIXTE DU 4 JUIN 2020	p.100
6.1.	Rapport de gestion présenté par le Conseil d'Administration à l'Assemblée Générale Mixte du 4 juin 2020	p.100
6.2.	Rapport sur le gouvernement d'entreprise	p.108
6.3.	Projet de résolutions soumises à l'Assemblée Générale Mixte du 4 juin 2020	p.118
7	INFORMATIONS GÉNÉRALES SUR LA SOCIÉTÉ ET SON CAPITAL	p.127
7.1.	Carte d'identité	p.127
7.2.	Capital et actions	p.128
7.3.	Participation et intéressement du personnel	p.130
7.4.	Responsables du contrôle des comptes	p.130
7.5.	Informations liées	p.130

	TABLE DE CONCORDANCE DU DOCUMENT D'ENREGISTREMENT UNIVERSEL	p.131
--	--	-------

	GLOSSAIRE	p.132
--	------------------	-------

1 Activités

1.1. PRÉSENTATION GÉNÉRALE

Identité et histoire

Avec près de 5 400 collaborateurs et un chiffre d'affaires de 510 millions d'euros pour l'année 2019, NEURONES se classe, en termes de capitalisation boursière, parmi les 12 premiers groupes cotés du secteur (Entreprises de Services du Numérique et sociétés de Conseil en Technologies) :

(en millions d'euros)	Capitalisation (31/12/2019)**	Chiffre d'affaires monde 2019
1 Capgemini	18 442	14 125
2 Atos	8 115	11 588
3 Alten	3 842	2 624
4 Altran	3 639	3 217
5 Sopra Steria	2 947	4 434
6 Akka Technologies	1 329	1 802
7 Devoteam	787	762
8 Econocom***	597	2 927
9 SII	574	631*
10 Wavestone	525	392*
11 Assystem	506	498
12 NEURONES	500	510

* 12 mois au 31/03/2019.

** dont sociétés de Conseil en Technologies (Alten, Altran, Akka, SII, 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 + 9 % par an sur les dix derniers exercices).

La construction de l'ensemble s'est faite par constitution et acquisition de filiales spécialisées par métier, avec un savoir-faire technique distinct et utilisant leur propre marque commerciale. Ces entreprises ont 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".

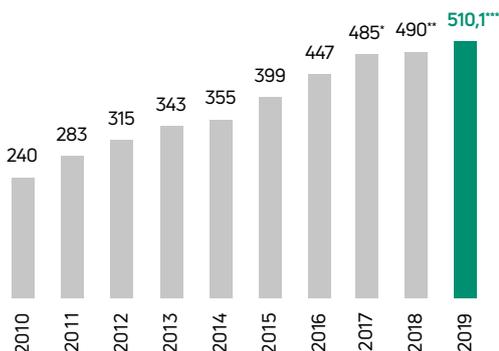
NEURONES a ainsi constitué un socle à la solidité éprouvée pour poursuivre sa dynamique interne et accueillir, par croissance externe, des sociétés aux métiers identiques ou complémentaires.

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)



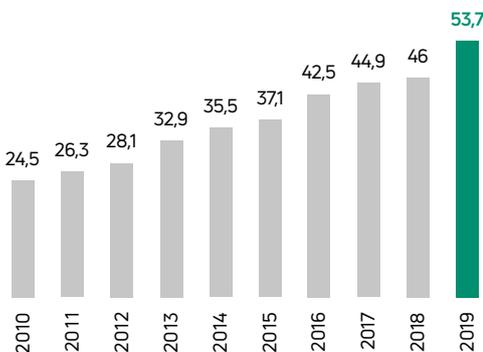
* Cession nette de 18 M€ de CA, avec effet en 2017 et 2018.

** Changement de méthode de comptabilisation (IFRS15). Impact : - 10 M€ de CA en 2018

*** Cession de 5,3 M€ de CA en janvier 2019.

Résultat opérationnel

(en millions d'euros)



Évolution des chiffres clés (en millions d'euros)	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Chiffre d'affaires	239,6	283,3	315,4	343,2	355,2	399,4	446,8	485	490,1	510,1
Résultat opérationnel	24,5	26,3	28,1	32,9	35,5	37,1	42,5	44,9	46	53,7
Taux de résultat opérationnel	10,2 %	9,3 %	8,9 %	9,6 %	10 %	9,3 %	9,5 %	9,3 %	9,4 %	10,5 %
Résultat net	14,9	17	17,2	21,4	23,6	24,5	29	31,6	29,6	35,2
Taux de résultat net	6,2 %	6 %	5,4 %	6,2 %	6,6 %	6,1 %	6,5 %	6,5 %	6,1 %	6,9 %
Résultat net part du groupe	13,2	14,8	14,9	18,6	20,5	21,3	25,2	27,3	26	30,8
Effectif fin d'exercice	3 036	3 471	3 704	4 065	4 082	4 580	5 044	5 028	5 160	5 372

Note : créé en 2013, le CICE a été transformé en baisse de charges en 2019, sans incidence sur le résultat opérationnel mais avec un effet d'impôt sur les sociétés supplémentaire de 1,5 M€. Depuis 2018, la norme IFRS 15 est appliquée (comptabilisation de la seule marge brute en chiffre d'affaires pour les achats/ventes d'équipements et logiciels du marché). Sa mise en oeuvre a eu pour effet une baisse du chiffre d'affaires d'environ 10 M€ par an, sans impact sur le résultat opérationnel. En 2019, la norme IFRS 16 (retraitement en dettes des contrats de location) est appliquée pour la première fois. Elle s'est traduite par une amélioration du résultat opérationnel d'environ 0,3 M€ et une augmentation des charges financières de 0,8 M€.

1.2. SYNTHÈSE DES ACTIVITÉS

NEURONES, acteur engagé dans la transformation digitale

Avec l'arrivée des technologies les plus récentes et leur utilisation efficace par de nouveaux acteurs "disruptifs", ayant parfois atteint rapidement une taille mondiale grâce à de puissants financements, le digital est devenue une préoccupation et un thème d'investissement majeurs des entreprises et organisations.

La transformation digitale regroupe les projets d'entreprises qui utilisent les apports du numérique pour concevoir ou repenser leurs offres (ateliers d'innovation), digitaliser le "parcours client" (applications mobiles, UX/UI, sites "mobile first", marketing digital), utiliser les objets connectés et le big data pour valoriser les données (analytics, business intelligence) et enfin améliorer les processus opérationnels et de support (BPM, ESB, RPA, dématérialisation, etc).

La transformation digitale a aussi un effet important sur les directions informatiques. Elles peuvent maintenant mettre en production plus rapidement de nouvelles applications digitales et ainsi optimiser le "time to market". Il est aussi possible aujourd'hui de faire évoluer par itérations très rapprochées les versions applicatives (équipes resserrées, méthodes "Agiles"). Ainsi se répandent rapidement :

- l'utilisation de nouveaux outils de développement,
- la mise en place des "chaînes" DevOps pour permettre la mise en production quasi-continue de nouvelles versions,
- l'adoption généralisée de différentes formes de cloud computing (pré-requis).

Enfin, l'Intelligence Artificielle (IA) fait naître de nouveaux espoirs et perspectives dans les Services Numériques : "chatbots" pour les processus de support, automates intelligents pour mieux prévoir les incidents de sécurité ou d'exploitation informatique, etc.

La transformation numérique irrigue la majorité des métiers du groupe, même s'il est délicat de détourner précisément ces activités dont certaines existent depuis plusieurs années chez NEURONES. Par exemple, les applications de gestion des processus métier, de dématérialisation entrante ou sortante, de Gestion Electronique de Documents (GED)... sont des applica-

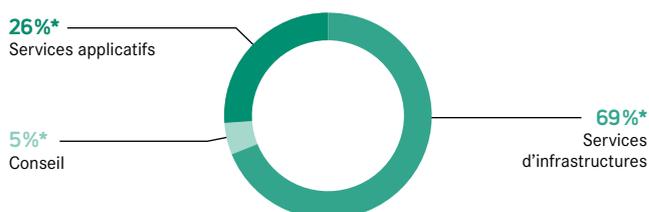
tions digitales typiques. Les métiers de la cybersécurité et du cloud privé existent également depuis longtemps et sont accélérés par la transformation digitale. D'autres activités sont, en revanche, plus récentes : architectures big data, chaînes DevOps, objets connectés, chatbots, blockchain...

En parallèle des nouvelles applications digitales, les grandes organisations doivent continuer à gérer des patrimoines applicatifs très importants (parfois nommés "legacy"), développés au cours du temps et selon différentes technologies. Leur direction informatique est ainsi contrainte de faire cohabiter une organisation classique (études, intégration, production) et un fonctionnement adapté au digital, précédemment décrit ci-dessus.

Les activités du groupe, qui seront à terme considérées à 100 % comme liées à la transformation digitale, sont détaillées ci-dessous, métier par métier.

Pôles d'activité

Avec la progression régulière de l'Agile/DevOps et du Cloud, la frontière entre les services applicatifs et la gestion d'infrastructures sera moins marquée dans le futur. À moyen et long terme, les infrastructures vont devenir de plus en plus automatisées ("infra as code"). Ainsi, certains avancent qu'à terme 30 % des profils gérant les infrastructures seront des programmeurs (ou codeurs). Néanmoins, la décomposition du chiffre d'affaires de NEURONES en trois pôles Infrastructures/Applications/Conseil reste la plus pertinente et, surtout, a le mérite d'assurer une comparabilité avec les différents exercices :



* Chiffres d'affaires contributifs 2019.

La part relative de chacun des pôles a été stable au cours des cinq dernières années :

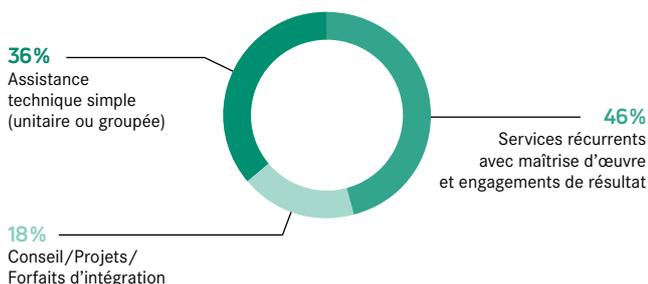
Évolution par pôle d'activité (en millions d'euros)	2015		2016		2017		2018		2019	
	CA	%	CA	%	CA	%	CA	%	CA	%
Services d'Infrastructures	282,1	70 %	308,1	69 %	330,7	68 %	335,8	69 %	350,3	69 %
Services Applicatifs	95,1	24 %	116,2	26 %	126,7	26 %	129,6	26 %	132,1	26 %
Conseil	22,2	6 %	22,5	5 %	27,6	6 %	24,7	5 %	27,7	5 %
TOTAL CHIFFRE D'AFFAIRES	399,4	100 %	446,8	100 %	485	100 %	490,1	100 %	510,1	100 %

Modes d'intervention, récurrence

Les activités de services numériques (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 Cybersécurité (audits, conseil)	Conception d'applications, intégration de progiciels, développements sur-mesure, tests
Exploitation/services récurrents ("run")	Services managés, infogérance, service desk, hébergement, cloud computing, Cybersécurité (abonnements, SOC)	Support et Tierce-Maintenance Applicative Business Process Outsourcing

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,
- 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 souvent 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 récurrente.

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

Activités par zone géographique

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



Répartition des salariés (fin d'exercice)	2015		2016		2017		2018		2019	
	Effectifs	%								
Ile-de-France	3 431	75 %	3 718	74 %	3 678	73 %	3 599	70 %	3 574	66,5 %
Régions	833	18 %	905	18 %	900	18 %	1 005	19 %	1 125	21 %
International	316	7 %	421	8 %	450	9 %	556	11 %	673	12,5 %
TOTAL EFFECTIF	4 580	100 %	5 044	100 %	5 028	100 %	5 160	100 %	5 372	100 %

Hors de France et au 31 décembre 2019, les effectifs étaient ainsi répartis : Tunisie (307 p.), Roumanie (218 p.), Singapour (52 p.), Allemagne (45 p.), Suisse (16 p.), Côte d'Ivoire (14 p.), Belgique (12 p.) et Inde (9 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.

1.3. DÉTAIL DES MÉTIERS

Métiers constitutifs des pôles

Les pôles d'activité regroupent 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, véritables entrepreneurs associés.

Pôle	Métiers
Services d'Infrastructures	<ul style="list-style-type: none"> • Gestion d'Infrastructures, clouds privés et publics • Accompagnement des utilisateurs • Services managés sur clouds privés et publics • Cybersécurité • Production informatique, DevOps • IT service management, gouvernance du système d'information, automatisation
Services Applicatifs	<ul style="list-style-type: none"> • Intégration et Infogérance SAP • Gestion de contenu (ECM, GED), gestion de process (BPM, RPA), dématérialisation • Conseil IT pour les métiers de la finance, big data, DevOps • Applications et gestion d'infrastructures mobiles • Projets innovants et objets connectés (IoT) • Formation informatique et accompagnement du changement
Conseil	<ul style="list-style-type: none"> • Conseil en management, en organisation et en transformation numérique • 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

Gestion d'infrastructures informatiques, clouds privés et publics, objets connectés

(en millions d'euros)	2018	2019	19 / 18
CHIFFRE D'AFFAIRES	66,5	61,4	- 8 %*

* La baisse du chiffre d'affaires est due principalement à la filialisation de la partie Internet des Objets (IoT).

Aujourd'hui, les infrastructures informatiques sont ouvertes et multiples. Par exemple, les utilisateurs accèdent de plus en plus au système d'information de l'entreprise à distance (VPN, Skype, Teams...). La distinction entre smartphones, tablettes et ordinateurs portables s'atténue. Nombre d'applications fonctionnent en mode SaaS ou dans des clouds privés ou publics. 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 (tool chains), réunissant les fonctions, autrefois séparées, de développement, de test et d'intégration en production.

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. 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 adaptées aux besoins, migration d'applications, sécurisation,
- réseaux intégrés : Software Defined Network (SDN),
- mise en œuvre d'API dans le but d'effectuer du provisioning d'infrastructures en un clic,
- 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,
- mise en place de solutions de connection à distance sécurisées (VPN...),
- 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...),
- supervision de bout en bout (performance applicative, systèmes, réseaux),
- mise en œuvre de solutions à base de conteneurs,
- 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. Les choix de migration s'opèrent après une étude détaillée du patrimoine applicatif : éligibilité application par application, nécessité de reconstruire ("rebuilder") certaines applications en mode cloud natif. L'entité Infrastructures met constamment à jour ses clouds privés, dont elle assure le pilotage, l'exploitation et l'administration.

Pour des projets globaux, elle 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 marginale.

La gestion récurrente des infrastructures s'effectue selon différentes modalités : missions simples d'assistance technique (unitaires ou groupées), exploitation complète avec maîtrise d'œuvre et engagements de niveaux de service. Les prestations sont réalisées soit sur site client, soit à distance, à partir des centres de services du groupe, ou encore en mode mixte sur site et à distance. 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.

Les équipes travaillant sur les clouds publics ont été regroupées au sein de l'offre (ScaleSquad®) pour gagner en efficacité sur un marché en forte croissance.

Activités liées à la transformation digitale :

- DevOps : services d'infrastructures et outillage,
- Cloud privé et public.

Accompagnement des utilisateurs

(en millions d'euros)	2018	2019	19 / 18
CHIFFRE D'AFFAIRES	145,4	159,7	+ 10 %

L'accompagnement de tous les collaborateurs, dans le bon usage métier de leurs applications et outils numériques enrichis en permanence, est un facteur clef de réussite pour les entreprises en pleine transformation digitale.

Ainsi l'accompagnement des utilisateurs est assuré de bout en bout :

- service desk,
- support applicatif et assistance fonctionnelle,
- support de proximité,
- ingénierie du poste de travail,
- logistique et déploiement des postes de travail,
- accompagnement à la transformation des processus métier.

L'expertise déployée permet de fournir une aide précise à tous les collaborateurs, quels que soient leur métier ou fonction. Le service est fourni sur toute la chaîne numérique et ceci sans rupture : smartphone, ordinateur portable ou poste fixe, tablette...

C'est un service rapide (délais courts de prise en charge et de réponse aux sollicitations) et efficace (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 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 neuf centres de services interconnectés entre eux et pour moitié sur site client. Le support concerne des utilisateurs situés dans une douzaine de pays d'Europe. Y sont mises en œuvre les dernières technologies de communication. Elles permettent aux utilisateurs d'accéder au service depuis tout canal : téléphone, e-mail, sms, chat interactif, chatbot, voicebot, espace digital multi-services (myConnectedLounge®), plateforme de self-services..., depuis tout terminal, à tout instant (7j/7 et 24h/24) et dans un choix de plus de 25 langues.

La capitalisation rapide, du savoir et des meilleures pratiques, est organisée et cruciale pour assurer l'optimisation du service. En outre, les pratiques éprouvées d'ITIL ont permis la mise en place de processus homogènes.

Des plans d'amélioration continue, visant à réduire le nombre de sollicitations au service desk, sont mis en œuvre en fonction du contexte client : solutions d'auto-assistance ("selfhelp"), robots ("chatbots") et outils de RPA (Robotic Process Automation) utilisant des arbres de décision pré-paramétrés de plus en plus intelligents (un cas-type d'application de l'Intelligence Artificielle).

Par ailleurs les plans de progrès s'appuient sur un retour d'expérience de vingt-cinq 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 avec les clients sous forme d'une diminution de redevance ou d'une évolution du niveau de service.

Enfin, face à des niveaux d'exigence de plus en plus élevés, il est indispensable de rester innovant en mettant le collaborateur au centre des innovations. Ainsi des Centres d'Excellence ont été mis en œuvre :

- myConnectedAssistant : support spécifique aux membres des comités exécutifs & top management,
- iXpert : offre spécialisée sur l'ensemble de l'écosystème Apple®,
- myConnectedLounge® : premier espace digital breveté multiservices pour les entreprises dans moins de deux mètres carrés,
- myConnectedSatisfaction : pilotage temps-réel de la satisfaction des utilisateurs.

Afin d'augmenter sa capacité à résoudre les aléas techniques et d'accompagner ses clients dans la transformation en cours des infrastructures informatiques vers le cloud et la virtualisation, l'activité accompagnement des utilisateurs 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 clients, l'activité service desk propose une offre (Seequalis®) de support métier pour améliorer les "parcours clients" et augmenter la fidélisation.

Activités liées à la transformation digitale :

- innovation d'usage (chatbot, voicebot, intelligence artificielle),
- assistance fonctionnelle sur les processus métiers,
- support de bornes interactives.

Services managés sur clouds privés et publics

(en millions d'euros)	2018	2019	19 / 18
CHIFFRE D'AFFAIRES	38,4	39,7	+ 3 %

Les services managés, de gestion d'infrastructures de serveurs, hébergés en mode cloud privé (Cloud Temple®) ou logés dans un cloud public, poursuivent leur croissance.

L'activité de cloud privé représente un volume de près de 15 000 serveurs virtuels (VM) y compris VDI (voir glossaire en fin de document). Les anciens serveurs physiques sont ainsi 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...).

La quasi-totalité des matériels et logiciels du cloud privé est acquise par le groupe ("Capex"), les clients 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, la totalité des serveurs est maintenant hébergée chez cinq partenaires labellisés "Tiers 3+" et dans une dizaine de datacenters distincts. 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 privé à Tunis. Dans le cadre de cette association, elle exploite depuis 2019 le datacenter d'une compagnie d'assurances présente dans dix pays d'Afrique de l'ouest.

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.

Pour répondre aux besoins de ses clients (DevOps, provisioning automatique, conteneurs...), l'offre intègre également du SaaS, du cloud public et des solutions de cloud hybride. Pour le cloud public, les services d'assistance à la maîtrise des budgets des clients (FinOps) sont en forte croissance.

Agréés ISO 27001, les centres d'exploitation gèrent, en 24h/24 et 7j/7, de façon mutualisée et à distance, les serveurs, réseaux et applications. Les équipes du groupe y réalisent : le traitement des remontées d'alertes, transmises grâce aux outils de supervision (mode réactif), les actions préventives (mode proactif), les tâches planifiées à l'aide d'un ordonnanceur, les mises en production et la gestion des changements. L'outil de supervision principal utilisé par les centres 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. Des gains de productivité sont également obtenus par la mutualisation de certaines ressources : supervision, administration de bases de données, exploitation d'ERP (profils BC de SAP), expertise sécurité...

Enfin, 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).

Activités liées à la transformation digitale :

- Cloud privé, public et hybride.

Cybersécurité

(en millions d'euros)	2018	2019	19 / 18
CHIFFRE D'AFFAIRES	9,4	12,5	+ 33 %

La demande en cybersécurité est évidemment soutenue et durable. En effet, l'ouverture grandissante des systèmes d'information les rend 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.), interconnexions avec les systèmes industriels et les objets connectés. La croissance de ce marché génère de fortes tensions sur les ressources.

Agréée PASSI par l'ANSI (label PRIS prévu pour 2020), l'activité de cybersécurité du groupe assure des missions complémentaires :

- évaluation : audits et tests d'intrusion,
- conseil : accompagnement sécurité global, définition de politiques, sensibilisation, conformité,
- mise en œuvre de solutions,
- services managés : SOC (Security Operations Center), CERT et Threat Intelligence.

Activités liées à la transformation digitale :

- toutes les activités détaillées ci-dessus.

Production informatique, DevOps

(en millions d'euros)	2018	2019	19/18
CHIFFRE D'AFFAIRES	56,9	55,1	- 3 %

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.

Certaines équipes de production mettent en place des chaînes d'outils DevOps (par exemple : Git, Jenkins, Nexus, XL Deploy...), d'autres profils sont intégrés à des équipes mixtes ("pizza teams") mêlant des profils Dev et Ops, travaillant en mode DevOps, afin de mettre en production de façon quasi continue de nouvelles versions d'applications. Souvent, ces équipes provisionnent elles même les ressources middleware, voire hardware (données, serveurs), dont elles ont besoin. En général, seule une partie du patrimoine applicatif existant est éligible au cloud et au DevOps.

Activités liées à la transformation digitale :

- DevOps : fourniture des services d'infrastructures et des outillages.

IT Service Management, gouvernance du système d'information, automatisation

(en millions d'euros)	2018	2019	19/18
CHIFFRE D'AFFAIRES	19,2	22	+ 15 %

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 leur qualité et la satisfaction des utilisateurs du système d'information.

Les missions réalisées sont de plusieurs natures :

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

L'offre a été récemment enrichie dans les domaines complémentaires suivants :

- gestion du cycle de vie des applications (ALM) : mise en place d'outils de tests de disponibilité, performance et charge des applications (HP Load Runner...),
- gestion des opérations IT (ITOM) : mise en place d'outils d'orchestration et d'automatisation du provisionnement à destination de la production informatique,
- formations certifiantes ITIL (accréditation EXIN).

Centres de service du pôle infrastructures

- 1 plate-forme de gestion des postes de travail à distance : mastering, packaging, télédistribution,
- 7 centres d'exploitation à distance de serveurs et applications,
- centres d'hébergement : espaces réservés chez 5 hébergeurs tiers partenaires de niveau "Tier 3+" dans 10 centres différents,
- 7 centres de support à l'utilisateur (service desk) à Nanterre, Angers, Lille, Lyon, Nantes, Tunis et Timisoara.



Métiers du pôle Services Applicatifs

Intégration et Infogérance SAP

(en millions d'euros)	2018	2019	19/18
CHIFFRE D'AFFAIRES	43,4	41,5	- 4 %

Les activités SAP du groupe se décomposent comme suit :

- intégration : conception fonctionnelle puis installation et déploiement de nouveaux modules ou versions, notamment SAP S/4 HANA,
- expertise : interventions sur les points clés des projets (reprise de données, changements de structure, tests de non régression, Bl...),
- développement Abap,
- administration et exploitation de SAP utilisant notamment le module BC (Basis Components),
- 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 missions suivantes :

- scission ou fusion de systèmes SAP (data conversion),
- "roll-out" pays : déploiement d'un modèle de base (core model) dans différents pays européens,
- mise en place d'interfaces utilisateur SAP de dernière génération (Fiori...), portage des écrans SAP sur les portables et tablettes,
- module Utilities de SAP ("IS-U" Industry-Specific Solution for the Utilities Industry),
- gestion des licences avec Optiuse® ("outil maison" de mesure des licences réellement utilisées).

**Gestion de contenu (ECM, GED),
gestion de process (BPM, RPA), dématérialisation**

(en millions d'euros)	2018	2019	19 / 18
CHIFFRE D'AFFAIRES	29,6	35,8	+ 21 %

La gestion de contenu (Enterprise Content Management – ECM) exploite 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 concerne 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.

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. La Robotic Process Automation (RPA) désigne l'automatisation des tâches routinières, par l'intégration de robots logiciels qui réalisent les tâches sans intervention humaine. Celles-ci incluent, par exemple, la saisie de transactions et la gestion des assistants automatisés.

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.

Le fort développement de la dématérialisation des documents entrants (courrier) et sortants (relevés, factures), et la prolifération des données non structurées, font des applications ECM/BPM un segment de marché de taille significative, au même titre que les ERP (Enterprise Resource Planning), le CRM (Customer Relationship Management) ou le SCM (Supply Chain Management).

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, vidéo.

Conseil IT pour les métiers de la finance, big data, DevOps

(en millions d'euros)	2018	2019	19 / 18
CHIFFRE D'AFFAIRES	35,8	34	- 5 %

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, architecture et 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 dans les métiers de Gestion d'Actifs (Asset Management) et Services Titres.

Certaines de ses équipes maîtrisent l'outillage et le développement en mode DevOps.

Cette entité conserve une participation (environ 10 % du capital) dans une startup éditant un logiciel pour le secteur de la finance (risk management

et analyse de transactions en temps réel) basé sur des technologies big data.

Activités liées à la transformation digitale :

- mise en œuvre d'architectures big data (Hadoop, Hbase),
- prestations de data scientists,
- DevOps.

Applications et gestion d'infrastructures mobiles

(en millions d'euros)	2018	2019	19 / 18
CHIFFRE D'AFFAIRES	6,2	7,8	+ 26 %

Utilisant des méthodes agiles et une plateforme de développement mutualisée, cette entité intervient dans les domaines d'expertise suivants :

- design d'applications web et mobiles (Product Owners, Scrum Masters, offre UX/UI, sécurité mobile), pilotage de projets web,
- développement et TMA d'applications mobiles (majoritairement à partir du centre de service de Nantes),
- gestion d'infrastructures mobiles (MDM – Mobile Device Management) en s'appuyant sur les solutions Airwatch, Intune, LookOut, Okta...

Avec comme interlocuteurs les responsables du digital (CDO – Chief Digital Officers) des grands comptes, cette entité se développe dans le pilotage de projets digitaux de façon plus générale, pour des projets Web et Mobile soumis à des exigences de forte visibilité, forte volumétrie et haute disponibilité.

Enfin, elle développe son offre d'analyse de données de sites web : mesure de la performance des sites web (tag management, analyse des données comportementales, méthodes d'A/B testing...).

Activités liées à la transformation digitale :

- toutes les activités détaillées ci-dessus.

Projets innovants et objets connectés (IoT)

(en millions d'euros)	2019
CHIFFRE D'AFFAIRES	3

Les activités liées aux objets connectés (IoT), et plus largement au conseil en innovation, ont été regroupées au sein d'une filiale spécialisée. Elles comprennent les prestations suivantes : appui à l'innovation, intégration de nouvelles technologies, développement de plateforme de remontées de données, et valorisation de ces dernières.

Fort de ses expériences en nouvelles technologies, cette entité a développé une méthodologie de passage à l'échelle de projets innovants, s'appuyant sur un support logiciel maison.

Activités liées à la transformation digitale :

- design thinking, veille et études de marché,
- objets connectés (conseil, mise en œuvre, exploitation des données collectées).

Formation informatique et accompagnement du changement

(en millions d'euros)	2018	2019	19 / 18
CHIFFRE D'AFFAIRES	9,4	9,6	+ 2 %

Ce métier englobe le conseil pour l'organisation de plans de formation (ingénierie, gestion de plans et cursus de formation, plans de communication), la production elle-même de cours (sessions traditionnelles, e-learning, Mooc, quick-learning, cursus longs, actions de reconversion dont Préparation Opérationnelle à l'Emploi (POE), Certification de

Qualification Professionnelle (CQP), 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, d'applicatifs métiers 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. L'entité dispose d'un studio digital pour la réalisation d'outils pédagogiques. La diffusion de ces outils est réalisée à partir de plateformes LMS (Learning Management Systems).

Centres de service du pôle applicatif

- 5 centres de services de support applicatif et de TMA à Nanterre, Levallois, Angers, Nantes et Orléans.



Pôle Conseil

Conseil en management, en organisation et en transformation numérique

(en millions d'euros)	2018	2019	19/18
CHIFFRE D'AFFAIRES	22,4	25,6	+ 14 %

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 scénarios,
- assistance et réflexion autour de projets complexes,
- coordination d'acteurs dans le cadre de plans de transformation,

Éléments financiers par pôle d'activité

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

Résultat opérationnel (en millions d'euros)	2017		2018		2019	
	Rop	Rop/CA	Rop	Rop/CA	Rop	Rop/CA
Services d'Infrastructures	27,1	8,2 %	29,5	8,8 %	33,9	9,7 %
Services Applicatifs	14,1	11,1 %	13,3	10,3 %	16,2	12,3 %*
Conseil	3,7	13,3 %	3,2	12,8 %	3,6	13,1 %
TOTAL	44,9	9,3 %	46	9,4 %	53,7	10,5 %

* 8,8 % sans la plus-value de cession réalisée dans ce pôle d'activité.

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 (plus de 90 %) et services managés (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

- assistance et réflexion sur l'apport des technologies digitales aux 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 en marketing digital

(en millions d'euros)	2018	2019	19/18
CHIFFRE D'AFFAIRES	2,3	2	- 13 %

Avec des interventions de type cadrage ou opérationnelles, cette activité recouvre les domaines d'expertises suivants :

- animation d'ateliers d'innovation,
- gestion des données marketing des DMP (Data Management Platforms) gérant les "cookies" et leur historisation, avec des outils 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, Optimizly...),
- modèles d'attribution omnicanaux : modélisation des parcours clients multicanaux pour orienter en temps réel les dépenses media en fonction du profil connu du visiteur et des tactiques décidées sur l'ensemble des canaux,
- omnicanal (outils Abode Campaign, Next Best Action),
- points de vente connectés à l'aide de capteurs.

Activités liées à la transformation digitale :

- toutes les activités détaillées ci-dessus.

L'entité dédiée au pilotage de projets IT et digitaux a été cédée fin janvier 2019. Sa contribution au chiffre d'affaires consolidé 2019 a été de 0,4 million d'euros.

entités avec un poids important en assistance technique, le taux d'activité est un indicateur clé de gestion, suivi hebdomadairement.

En revanche, dans les services managés et en TMA où la facturation est fonction des unités d'œuvres réalisées, 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

NEURONES est strictement indépendant de tout éditeur, société de services ou constructeur. Cela garantit l'impartialité de ses choix et recommandations, indispensable pour accompagner dans la durée les clients qui lui font confiance.

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.

Gestion d'infrastructures :

AWS Advanced Partner - CA - Cisco Select Partner - Citrix Gold Partner - Centreon Gold Partner - Datadog - Dynatrace - ExtraHop - F5 - Fortinet - ILabel Gold Partner - Ivanti - Microsoft Gold Partner - NetApp - Newrelic Reseller - Nutanix - Oracle Gold Partner - OVH Partner - RedHat Premier Partner - Riverbed - Rubrik - Simplivity - Velostrata Platinum Partner - VMware (Entreprise, Vcloud Air Network) - Zerto.

Accompagnement des utilisateurs :

Acronis - Apollo Formation - Arp - Cisco - Comsoft - CrowdStrike - Easyvista - Eptica - Fortinet - Igel Technology - McAfee - Microsoft Gold Certified Partner - Orsys - Paessler PRTG - Rapid7 - ServiceNow - Sucon - Touch and Play - Varonis - Genesys.

Hébergement et services managés sur cloud privé et public, IT service management, automatisation :

Cisco - Fortinet Gold Partner - IBM Global Partner World Service Provider - Imperva Silver Partner - Juniper - Microsoft Gold Partner Hosting - Microsoft Gold Cloud Platform - Microsoft Co-Sell Ready - Oracle Gold Partner - Stormshield Silver Partner - Varonis - VMware : Service Provider Program, vCloud Air Network Service Provider - Signal FX Managed Services Partner - Zimbra Gold Partner.

Cybersécurité :

CrowdStrike - Cyberreason - DomainTool - Egerie - Kaspersky - Passi LPM - Qualys Value Added Services Program - Rapid7 - RiskIQ - SentinelOne - Splunk Premier - Varonis - Vectra - VirusTotal.

SAP :

SAP Gold Partner - SAP Partner Center Of Expertise.

BPM, ECM, GED, RPA, dématérialisation :

Abbyy - Alfresco Strategic Partner - Alfresco Technology Partner - Arender - Automation Anywhere - BonitaSoft Open Solutions - Confluent - Contextor Docusign Partner - Denodo - Dictao - DocuSign Partner -

Docuware - EMC Captiva Partner - Ephesoft Partner - Expert System - Flower - IBM Partner Analytics & Social (CMOD, Datacap Insight, ECM FileNet) - Kofax Platinum Partner - OpenText - Power BI - Readsoft - SER Solutions - Tableau software - Tibco Software - UiPath - YouSign.

Mobilité :

Apperian - LookOut - Okta - VMware AirWatch.

Data, objets connectés :

Amazon Web Services - Cloudera - Confluent - Data Artisans - Docker - Factory Systèmes - HortonWorks - IBM BlueMix - Microsoft Azure - Objenious - Polestar - Scaled Risk - Visioglob - Wyres.

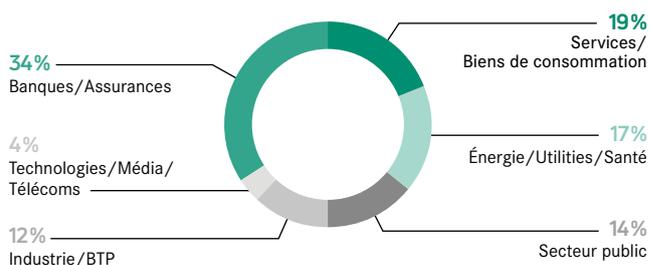
Formation :

Ato Prince2 - AutoDesk Training Center - Datadock - Cisco - Citrix - DevOps Institute Registered Education Partner - DevOps Institute.ITIL Authorized Training Center & Authorized Certification Center (Peoplecert by Axelos) - Microsoft Partner Gold Learning - Microsoft Partner Silver Devices & Deployment - OPOF - PECB Platinum - SAP End-User Education - SAP Partner - TOSA (Centre de test) - 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 et filiales 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 2019, les 20 premiers clients ont été par ordre alphabétique : Accor, AMF, Axa, Banque de France, BNP-Paribas, Bouygues, BPCE, Caisse des Dépôts, Chanel, Conseil Départemental des Hauts-de-Seine, Crédit Agricole, EDF, Engie, Eramet, Groupe Avril, La Poste, LVMH, Saint-Gobain, SNCF, Société Générale.

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

Répartition du chiffre d'affaires <i>(en millions d'euros)</i>	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
20 premiers clients										
• En valeur	128,9	160,6	174	198,7	211,4	225,6	260,5	285,7	294,8	293
• En % du CA consolidé	53,8 %	56,7 %	55,2 %	57,9 %	59,5 %	56,5 %	58,3 %	58,9 %	60,1 %	57,4 %
10 premiers clients										
• En valeur	96,3	119,3	129,1	147,6	161,8	175	206,4	224,1	235,7	237,6
• En % du CA consolidé	40,2 %	42,1 %	40,9 %	43,0 %	45,6 %	43,8 %	46,2 %	46,2 %	48,1 %	46,6 %
5 premiers clients										
• En valeur	70	86,4	89,3	102,3	116,6	127,2	146,1	161	169,8	169,3
• En % du CA consolidé	29,2 %	30,5 %	28,3 %	29,8 %	32,8 %	31,8 %	32,7 %	33,2 %	34,6 %	33,2 %
Poids du premier client										
• En valeur	25,9	30,8	30,6	31,9	34,4	37,6	42	40,7	48	47,4
• En % du CA consolidé	10,8 %	10,9 %	9,7 %	9,3 %	9,7 %	9,4 %	9,4 %	8,4 %	9,8 %	9,3 %

Au 31 décembre 2019, et à l'issue d'un plan d'action spécifique, les comptes clients sont en diminution de 9 jours :

	2015	2016	2017	2018	2019
Comptes clients	86 j	90 j	94 j	98 j	89 j
dont factures à établir (FAE)	16 j	16 j	19 j	22 j	15 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 2,8 % en 2019) est réalisée en position de sous-traitant d'un constructeur, d'un éditeur ou d'un confrère.

Sous-traitance aval

La sous-traitance recouvre des réalités variées : hébergeurs et prestations techniques pour les clouds privés et publics, expertise, opérations régulières ou ponctuelles avec des confrères ou des indépendants, lots d'infogérance avec des confrères (gestion de postes de travail à l'international notamment).

Le montant des achats de sous-traitance, en proportion du chiffre d'affaires du groupe, est en croissance régulière essentiellement du fait d'une plus grande appétence des consultants et informaticiens pour le statut d'indépendant (ou "freelance") et des tensions sur le recrutement :

	2015	2016	2017	2018	2019
	17,2 %	19,3 %	20,7 %	22 %	23,1 %

Le taux de sous-traitance dépasse 40 % dans les activités de formation et 30 % dans trois entités teintées assistance technique. Il n'est que de 13 % dans les services à l'utilisateur. Environ la moitié de la sous-traitance concerne des indépendants.

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 ceux de ses clients.

Brevets

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

Marques

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

1.4. MARCHÉ ET CONCURRENCE

Le marché des services informatiques : taille et évolution

Le secteur des logiciels et des services informatiques représenterait un chiffre d'affaires de l'ordre de 58,7 milliards d'euros, soit 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)	2019	%
Conseil et services informatiques	35,2	60 %
Conseil en technologies	10,1	17 %
Édition de logiciels	13,4	23 %
TOTAL	58,7	100 %

Source : Syntec numérique & IDC.

Il emploierait 2,5 % des salariés français soit, en effectifs, un ensemble deux fois plus important que l'activité aéronautique et aérospatiale. Il y aurait environ 725 000 informaticiens salariés dans l'Hexagone (hors indépendants, dont le nombre est estimé à 55 000), se répartissant à hauteur d'environ :

- deux tiers, soit 475 000, dans les ESN (SSII), le secteur du conseil en technologies et les éditeurs,
- un tiers qui seraient, eux, salariés de clients finaux.

Depuis 1999, le taux de croissance annuel moyen dans les services informatiques serait entre deux et trois fois celui du PIB.

Selon les différents observateurs et conjoncturistes, le marché français du conseil et des services informatiques (au sens strict), aurait finalement progressé de 3,1 % en 2019 (estimation de décembre 2019). Pour 2020, la croissance était attendue à + 2,9 % (avant la crise provoquée par le Covid-19) :

Évolution du marché français	2015	2016	2017	2018	2019(e)	2020(e)
Conseil et services informatiques	+ 2,0 %	+ 2,7 %	+ 3,2 %	+ 3,3 %	+ 3,1 %	+ 2,9 %
Conseil en technologies	+ 1,6 %	+ 3 %	+ 5 %	+ 5,5 %	+ 5 %	+ 4,4 %
Édition de logiciels	+ 3,4 %	+ 3,4 %	+ 5,2 %	+ 5,3 %	+ 6,6 %	+ 6,6 %
MOYENNE PONDÉRÉE	+ 2,2 %	+ 2,9 %	+ 3,9 %	+ 4,1 %	+ 4,2 %	+ 4 %

Source : Syntec numérique – décembre 2019.

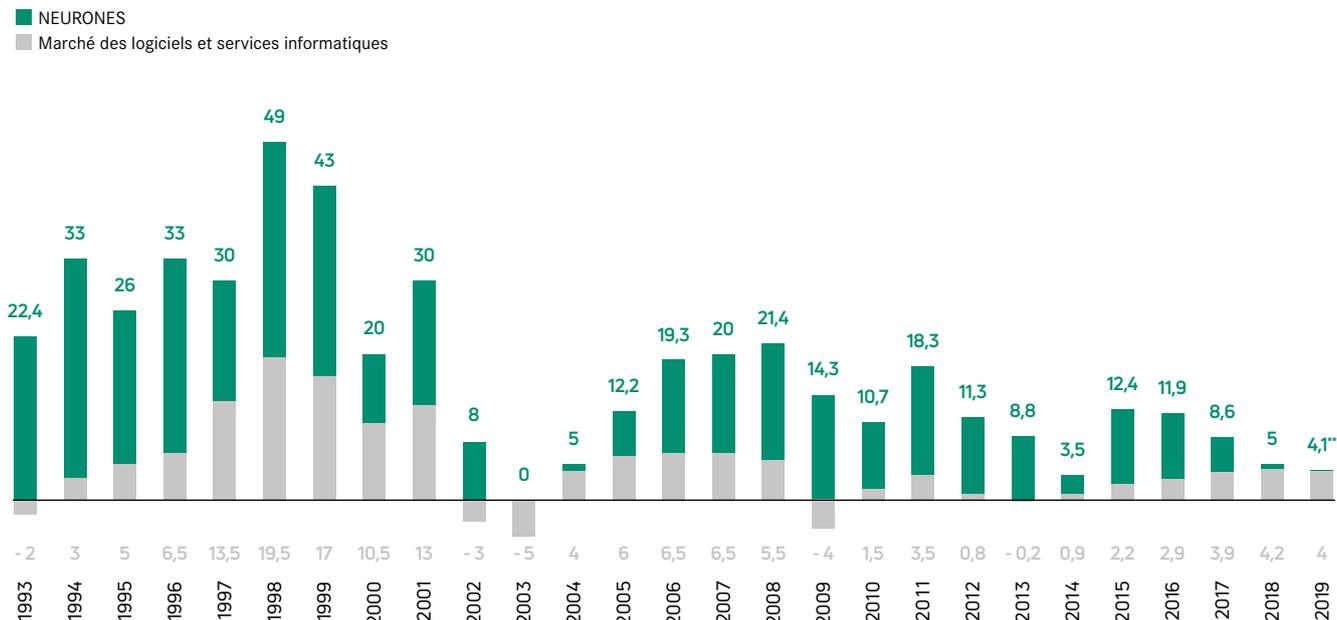
Globalement, la croissance du secteur est soutenue par les projets liés à la transformation numérique, regroupés sous le vocable "Smacs" (Social, Mobilité, Analytics, Cloud et Sécurité), qui représentent les neuf dixièmes de la croissance (16 % de croissance en 2019 environ pour les "Smacs" et 15 % étaient prévus pour l'année suivante). En 2020, du fait de leur plus fort taux de croissance, la proportion des "Smacs" représenterait environ 32 % des prestations.

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),
- Analytics et big data,
- Cloud computing : privé et public, hybride, chaînes DevOps, conteneurs...
- Security : renforcement de la sécurité au rythme de l'ouverture croissante des systèmes d'information.

Le poids de l'offshore reste estimé entre 8 et 9 % du marché français des services numériques.

Croissance annuelle comparée (en %) de NEURONES et du marché des logiciels et services informatiques en France*



* Source : Syntec numérique.
 ** Croissance globale de 4,1 % et de 5,1 % en organique.

La concurrence

En termes de chiffre d'affaires, NEURONES se situerait au 10^e rang des sociétés de Conseil et de Services Numériques (donc hors sociétés de Conseil en technologie : Altran, Alten, Akka, Assystem, SII...) sur un marché français des services très éclaté (le nombre de confrères employant plus de 10 personnes est estimé à 3 800) :

Chiffres d'affaires en France des principales ESN	Part du marché français (ordre de grandeur)	Nationalité
1 Capgemini	8,5 %	France
2 IBM	6,4 %	États-Unis
3 Orange Business Services	6,1 %	France
4 Atos	5,1 %	France
5 Accenture	4,8 %	États-Unis
6 Sopra Steria	4,7 %	France
7 CGI	3,2 %	Canada
8 GFI	2,5 %	Qatar
9 Econocom	2,2 %	Belgique
10 NEURONES	1,5 %	France
Total top 10	45 %	

Sources : chiffres d'affaires 2018 en France selon KPMG/Syntec (chiffres 2019 non disponibles à la date de rédaction du présent rapport), marché en France estimé à 34,1 milliards d'euros en 2018 selon le Syntec. Souvent, les groupes du top 10 en France déclarent des chiffres d'affaires France qui n'apparaissent pas en lecture directe dans leurs documents de référence. Pour Econocom, les chiffres d'affaires de distribution et de financement ont été exclus.

Sur ses différents marchés, NEURONES rencontre 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, dans chacun de ses métiers, à des compétiteurs différents et de taille variable, plutôt qu'à des concurrents globaux.

Gestion d'infrastructures, production informatique, hébergement et Infogérance en mode cloud (IaaS)

Le marché est très éclaté entre des départements de certains grands prestataires et des sociétés dédiées de taille variable. Avec l'arrivée du DevOps et la généralisation du cloud, les ESN adaptent leurs compétences à cette nouvelle donne.

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. Les acteurs dédiés à l'accompagnement vers le cloud public (Amazon Web Services, Microsoft Azure...) se développent.

Accompagnement des utilisateurs

L'entité spécialisée du groupe, leader sur son marché, est principalement en concurrence avec un nombre limité de confrères de taille moyenne. Pour les contrats significatifs (support de plusieurs milliers d'utilisateurs), il existe des barrières à l'entrée : système d'information ouvert et redondé, plans de continuité d'activité, capacité d'innovation, capacité de staffing, présence nécessaire sur site client, en Ile-de-France, en région (greenshore), en nearshore et offshore.

Cybersécurité

Les spécialistes en sécurité informatique sont des sociétés de taille modeste (quelques dizaines) ou des départements de grandes ESN ou des "captives" d'industriels (Thalès, Airbus...) ou encore de firmes d'audit.

Intégration et Infogérance SAP, ECM/BPM/GED

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

Conseil IT pour les métiers de la finance

Dans ce métier, les challengers sont plutôt des sociétés de services spécialisées indépendantes et de taille moyenne.

Big data, analyse de données, applications mobiles, projets digitaux

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

Formation informatique et accompagnement du changement

Le groupe figure parmi les cinq premiers acteurs spécialisés en formation informatique en France. Les concurrents sont des organismes indépendants.

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

La concurrence, extrêmement diverse, est constituée des "majors" comme des moyens et petits cabinets de conseil, ces derniers étant assez nombreux (entre deux et trois cents en France).

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 Business Managers et Ingénieurs d'Affaires 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 : les engagements du groupe vis-à-vis du client sont pris en transverse, en s'appuyant sur le directeur de compte et le responsable technique de l'entité choisie comme leader,
- 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 :

2015	2016	2017	2018	2019
89,8 %	89,9 %	88,9 %	89 %	88,8 %

Le groupe est organisé en centres de profit ayant une autonomie très large, les fonctions centrales étant réduites à l'essentiel. Chaque filiale communie 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 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

Business managers et Ingénieurs d'Affaires des différentes entités. Il 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.

Par ailleurs, l'activité opérationnelle est suivie avec 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, accompagnement des utilisateurs), l'ensemble représentant environ 60 % du chiffre d'affaires du groupe. Les services managés, de deux des trois entités infrastructures disposant des centres de service et d'hébergement, sont certifiés ISO 27001. L'audit de certification de la troisième est programmé.

Pour les autres métiers, il existe, dans la plupart des cas, un ensemble de procédures formalisées.

1.6. STRATÉGIE DE DÉVELOPPEMENT ET D'INVESTISSEMENT

Stratégie de développement

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

- aider les clients à tirer profit des nouvelles technologies, en les accompagnant en particulier 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, sa capillarité commerciale, ses moyens financiers et son image. Il respecte la personnalité des entrepreneurs et ses équipes et reconnaît les atouts distinctifs de ceux qui le rejoignent ;
- participer à la concentration lente mais régulière du secteur. Les critères privilégiés de rapprochement sont les suivants :
 - sociétés (ou sous-ensembles de sociétés) en croissance et rentables,
 - management qui a fait ses preuves,
 - opérations relatives pour le bénéficiaire par action ;
- profiter du mouvement de fond de l'externalisation des services numériques 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, essentiellement pour satisfaire des demandes de clients, la proportion d'activité réalisée en région et à l'étranger est en train de devenir significative (21 % des effectifs en région et 12,5 % à l'étranger).

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 2019, les programmes de recherche éligibles ont généré des Crédits d'Impôt Recherche (CIR) pour un montant global de 0,8 million d'euros :

(en M€)	2015	2016	2017	2018	2019
Crédit Impôt Recherche	0,9	1,2	1,6	1	0,8

Investissements financiers

Des acquisitions (dont onze de taille significative) ont été réalisées en vingt exercices (depuis l'introduction en Bourse en mai 2000) pour un montant total de 81,2 millions d'euros (nets de la trésorerie des sociétés acquises) au 31 décembre 2019. Ces investissements ont été pour l'instant très largement financés par les cash flows libres dégagés par l'exploitation sur la même période (277,3 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	2017	2018	2019	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	31,6	29,6	35,2	317,5
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	9,6	8,7	5,4	86,7
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	41,2	38,3	40,6	404,2
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)	(15)	(5,6)	14,2	(45,7)
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)	(8,9)	(6,9)	(7,8)	(81,2)
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	17,3	25,8	47	277,3
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)	(7,5)	(3,4)	(6,4)	(81,2)
Augmentation de capital, cessions	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	6,5	0,8	6	50,9
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)	(3,1)	(2,7)	(2,8)	(31,8)
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	+13,2	+20,5	+43,8	+215,2
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	154,1	174,6	218,4	-

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

Investissements industriels nets

En 2019, les investissements "industriels" se sont élevés à 7,8 millions d'euros. 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 (35 500 m² au 31 décembre 2019) à des propriétaires extérieurs, n'ayant aucun lien avec les actionnaires de NEURONES ou de ses filiales.

1.7. ÉVOLUTION RÉCENTE ET PERSPECTIVES

Croissance et résultat opérationnel par trimestre

(en millions d'euros)	T1	T2	T3	T4	2019
Chiffre d'affaires 2019	128,7	125,1	121,7	134,6	510,1
Croissance	+3,7 %	+5,1 %	+4,1 %	+3,5 %	+4,1 %
Croissance organique	+4,2 %	+6,4 %	+5,2 %	+4,5 %	+5,1 %
Résultat opérationnel	13 %	8,7 %	10,2 %	10,2 %	10,5 %*

* 9,6 % hors plus-value de cession.

Prévisions 2020

Lors de sa présentation du 5 mars 2020 aux gérants de fonds et analystes financiers, NEURONES a précisé que le groupe :

- avait constaté une baisse en 2019 de 4 points du turnover, signe d'un probable ralentissement du secteur et donc d'une relative amélioration sur le marché de travail, même si le recrutement restait sous forte tension,
- notait que la croissance durant l'année 2019 s'était faite autant sur les achats de sous-traitance que sur la progression des effectifs,
- avait vu ses effectifs passer de 5 118 à 5 372 personnes (soit + 244 personnes entre le début et la fin 2019).

Il a également été fait état des facteurs affectant potentiellement le marché et la société en 2020 (hors impact de la crise provoquée par le Covid-19) :

Facteurs favorables :

- la vague de la transformation digitale constitue une opportunité durable et profonde,
- le renouvellement des technologies améliore normalement les marges,
- l'innovation s'accélère, ainsi que les risques pris en charge par la cybersécurité,
- les risques du groupe sont répartis entre des entités spécialisées, mobiles, aux coûts contrôlés et dans des secteurs diversifiés.

Facteurs défavorables :

- de fortes tensions subsistent en matière de recrutement et le turnover reste élevé,
- la longueur des cycles de vente implique des coûts d'avant-vente en hausse,
- l'absence d'économies d'échelle persiste dans le Conseil et les Services Numériques,
- il y a 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 2020 seront annoncées, comme à l'accoutumée, lors de la publication du CA du 1^{er} trimestre (6 mai 2020).

Covid-19

Ces prévisions 2020 s'annoncent déjà difficiles à établir précisément, tant la situation est inédite, en particulier en l'absence de certitudes à l'issue de la période de confinement : calendrier réel et personnes concernées par la reprise de l'activité, organisation du travail dans de nouvelles conditions de sécurité sanitaire, rythme de la reprise chez les clients...

Une baisse significative du chiffre d'affaires est d'ores et déjà anticipée pour le second trimestre 2020. Les activités d'assistance technique, de conseil et de formation sont les plus touchées. Les contrats récurrents, avec engagements de résultat, représentent un matelas de stabilité. La plupart des nouveaux projets ont été, logiquement, suspendus ou reportés par les clients, dès l'annonce du confinement du 17 mars 2020.

Depuis lors, la quasi-intégralité de la production de services est réalisée en télétravail, grâce notamment au succès de la bascule réalisée selon les plans de continuité d'activité, testés de longue date et activés immédiatement, pour l'ensemble des contrats récurrents de services managés.

Deux analystes ont publié un commentaire sur NEURONES les 23 mars et 1 avril 2020 prévoyant une baisse du chiffre d'affaires consolidé comprise entre - 5,6 % et - 10 % pour l'année en cours. Alors que le Ministre de l'Economie et des Finances a annoncé le 14 avril une baisse de 8% du PIB national, la fourchette ci-dessus paraît réaliste, malgré les nombreuses incertitudes mentionnées supra et un contexte inconnu jusqu'alors.

Pour les salariés sans activité, les arrêts de travail pour garde d'enfants et les prises de jours de congés et de RTT, dans le cadre des possibilités offertes par le Code du Travail et les accords d'entreprise, ont été privilégiés. Au-delà, il a été fait appel au dispositif de l'activité partielle. Eu égard à la situation de trésorerie du groupe, il n'y aura évidemment pas de recours aux prêts garantis par l'Etat ni aux possibilités de reports de charges et d'impôts.

Compte-tenu de la baisse anticipée du chiffre d'affaires et d'un taux d'intermission probablement anormalement élevé pendant 6 à 18 mois (avant un retour à la normale), les analyses mentionnées ci-dessus anticipent un résultat opérationnel pour NEURONES en 2020 compris entre 6,9 % et 8 %.

Calendrier prévisionnel des rendez-vous financiers

Assemblée Générale :

- jeudi 4 juin 2020 (à huis clos).

Publications* du chiffre d'affaires :

- mercredi 6 mai 2020 (1^{er} trimestre 2020),
- jeudi 4 août 2020 (1^{er} semestre 2020),
- mercredi 4 novembre 2020 (3^e trimestre 2020).

Publication* des résultats :

- mercredi 9 septembre 2020 (1^{er} semestre 2020).

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

2 Déclaration de performance extra-financière (rapport RSE)

2.1. MODÈLE D'AFFAIRES

Les attentes d'un client vis-à-vis d'une Entreprise de Services du Numérique (ESN) sont principalement :

- la maîtrise des dernières technologies et une offre de conseil pour éclairer ses décisions (évaluation du retour sur investissement et choix du timing). Actuellement, la demande est spécialement forte sur les technologies suivantes : méthodes Agiles (Project Owners, Scrum Masters), DevOps en général (dont outillage), Cloud sous toutes ses formes, Big Data et Analytics, automatisation des infrastructures, applications mobiles, design UX/UI, Cybersecrurité, objets connectés (IoT),
- la disponibilité opérationnelle de ressources formées aux outils les plus récents et leur stabilité,
- la capacité à produire des services managés avec une obligation de résultat,
- une taille en proportion des engagements pris.

En haut de cycle, à cause du turnover, clients et prestataires rencontrent de grandes difficultés à assurer la stabilité des équipes projets. En bas de cycle, les ESN ont une probabilité plus importante d'être sollicitées sur des périmètres globaux, dans le cadre de contrats avec des engagements formalisés sur des niveaux de service.

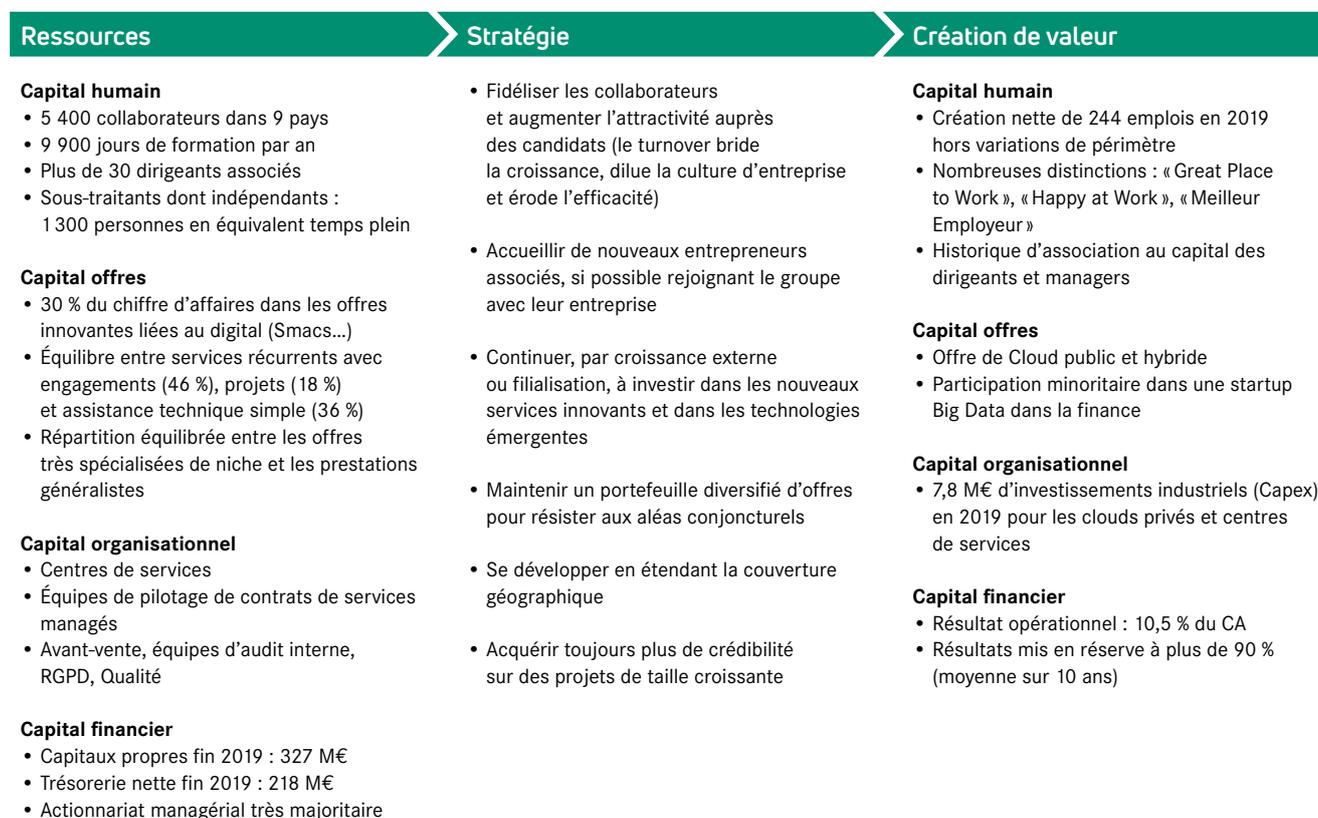
Parmi les tendances actuelles, on note l'essor du télétravail et le succès du statut d'indépendant (freelancing) auprès des informaticiens.

Une société de services consacre autant d'énergie à travailler sa capacité d'attraction et à veiller à la fidélisation de ses collaborateurs (son capital n° 1) qu'à satisfaire ses clients.

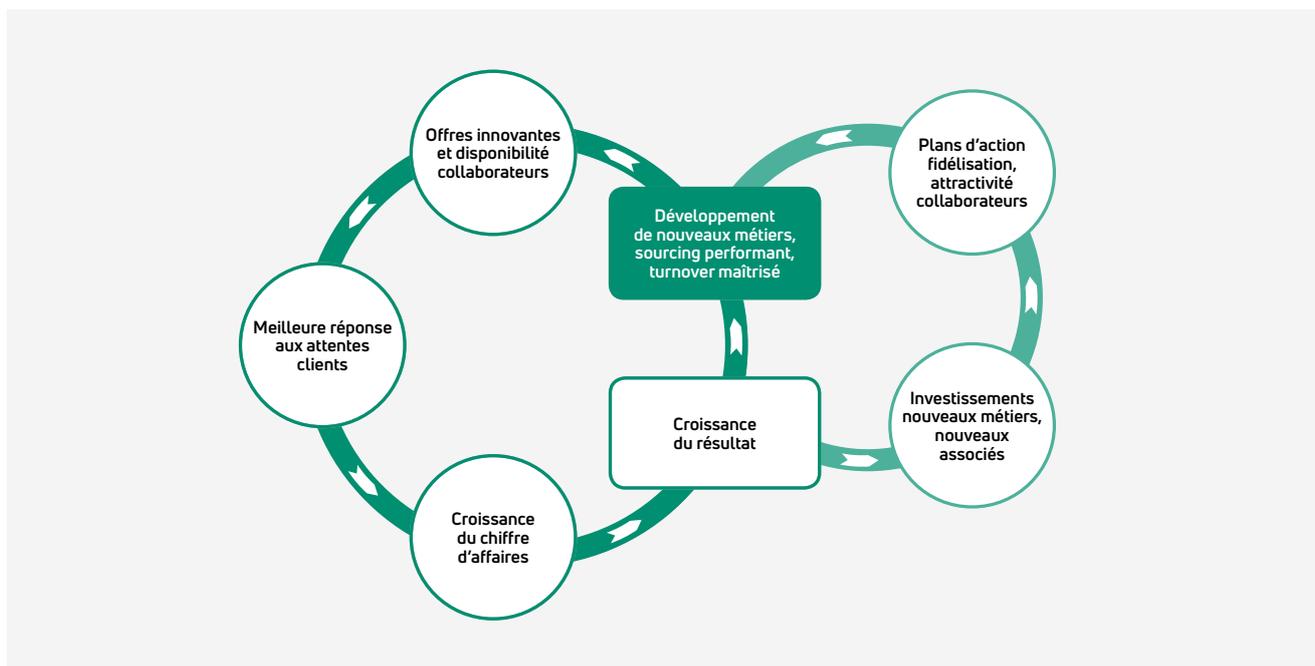
Compte tenu de son organisation en entités métiers, avec des patrons associés au capital, NEURONES a également la particularité de rechercher en permanence de nouveaux entrepreneurs qui assureront sa croissance à long terme (par rapprochement, filialisation ou démarrage de nouvelles structures). La création de valeur du groupe est illustrée par le schéma à la page suivante.

Le détail des différents métiers est décrit dans la partie "1.3 Activité - Détail des métiers" du présent rapport.

Le modèle d'affaires de NEURONES peut être schématisé de la façon suivante :



Le modèle de création de valeur de NEURONES peut être illustré comme suit :



2.2. PRINCIPAUX RISQUES RSE IDENTIFIÉS

L'analyse des risques RSE a été élaborée à partir de la cartographie globale des risques de NEURONES et avec la même méthode de calcul (impact en cas de survenance et probabilité d'occurrence). Ce document est revu chaque année par le Conseil d'Administration, en général lors de sa session de septembre. Il n'est pas ressorti de nouveaux risques RSE lors de la session de septembre 2019.

Les risques RSE potentiels identifiés comme prioritaires sont les suivants :

- difficultés de fidélisation qui se matérialiseraient par un turnover excessif,
- problèmes de recrutement qui seraient la conséquence d'un manque d'attractivité,
- départs d'hommes clés en cas d'insuffisance des systèmes de motivation : variables, actions gratuites, actions de performance,
- formations lacunaires (impact sur le turnover et l'attractivité),
- absentéisme trop élevé (signal avant-coureur de turnover).

Concernant les risques prioritaires, des indicateurs clé de performance (ICP) ont été définis. Ils portent la mention **ICP** dans la suite du texte.

Les risques RSE potentiels suivants ont été jugés comme importants mais ne faisant pas partie des risques principaux :

- éthique, prévention de la corruption,
- santé et sécurité,
- attitude insuffisamment proactive sur les thèmes : égalité femmes-hommes, diversité, accueil des personnes en situation de handicap, actions de mécénat (manque de réponses au besoin de sens dans la vie professionnelle avec, in fine, un impact sur le turnover),
- dialogue social insuffisant (incidence sur le turnover et l'attractivité, possibles mouvements sociaux),
- mauvaise anticipation sur les thèmes : covoiturage, utilisation des transports à vélo, de mugs, tri sélectif, manque de réponse au besoin de sens dans la vie professionnelle avec, in fine, un impact sur le turnover,
- déplacements domicile/lieu de travail trop importants,
- attention insuffisante portée à la consommation des datacenters.

En raison de son activité de conseil et de services numériques, NEURONES n'a pas jugé comme représentant un enjeu matériel les thèmes suivants :

- bien-être animal,
- alimentation responsable, équitable et durable,
- lutte contre le gaspillage alimentaire et la précarité alimentaire.

2.3. STRATÉGIE RSE

Gouvernance

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.

Les filiales qui ont une démarche RSE propre échangent avec le Comité développement durable qui s'inspire des bonnes pratiques de ces dernières. En 2019, les échanges ont été nourris entre les membres du Comité bien qu'il n'y ait pas été organisé de réunion plénière.

Historique

2010 : premières signatures de la charte de la diversité (cinq entités signataires à ce jour) et du Pacte Mondial Global Compact de l'ONU (deux entités signataires).

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, premier rapport RSE.
- 2013** : vérification du rapport par un tiers externe (Kpmg).
- 2014** : mise en place du suivi des consommations des datacenters.
- 2016** : signature par NEURONES du Pacte Mondial Global Compact de l'ONU.
- 2017** : mise en place du dispositif de prévention de la corruption (Loi Sapin II), en particulier d'un Code de conduite.
- 2018** : le rapport RSE évolue et devient la Déclaration de Performance Extra-financière (DPEF).
- 2020** : nouvelle enquête interne auprès des salariés sur les déplacements domicile-lieu de travail (1^{re} édition : été 2015).

2.4. POLITIQUE SOCIALE

Effectifs

Au cours des dix derniers exercices, le nombre de collaborateurs (fin d'exercice) a augmenté de près de 80 % :

2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
3 036	3 471	3 704	4 065	4 082	4 580	5 044	5 028	5 160	5 372

Leur répartition géographique est la suivante : Ile-de-France 66,5 %, régions 21 % et international 12,5 %. En France, 93 % 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 "Sage").

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, hors acquisitions et cessions) a évolué comme suit :

ICP	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
	1 100	1 400	1 240	1 248	1 142	1 647	1 695	1 857	2 012	1 904

Les procédures de recrutement prévoient par exemple :

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

Fin 2019, 163 jeunes sont sous contrat de professionnalisation et 50 en apprentissage. Courant 2019, 104 stagiaires ont été accueillis.

Turnover

En 2019, le turnover (nombre de démissions dans l'année rapporté à l'effectif moyen de l'année) a connu une baisse de 4 points par rapport à celui de 2018 (20 %). Ce dernier correspondait à un niveau de haut de cycle comme celui de 2000 (22 %) ou de 2008 (21 %) :

ICP	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
	12 %	16 %	14 %	11 %	13 %	13 %	13 %	17 %	20 %	16 %

Il aurait été plus élevé sans les nombreuses actions de fidélisation et d'augmentation de l'attractivité auprès des candidats :

- actions de formation en hausse de 20 %, notamment de mise à jour de compétences ("reskilling") Agile/Devops,
- déménagement de certaines entités dans des lieux plus faciles d'accès et dans des immeubles avec services (salles de sport, conciergerie...),
- création de "lounges", d'espaces de repos et d'une salle multimédia groupe pour augmenter le bien-être au travail,
- accroissement de la présence sur les réseaux sociaux et blogs (hausse du community management) et développement des marques employeurs : films "Welcome to the Jungle", suivi des notes et taux de recommandation Glassdoor, du nombre d'abonnés Twitter, des "j'aime" Facebook,
- augmentation des événements collaborateurs : afterworks, course à pied, sorties en mer sur un trimaran Multi 50, tournoi inter-entités de futsal...
- réduction des niveaux hiérarchiques, favorisant initiatives et responsabilisation,
- tentatives de répondre au "besoin de sens" des jeunes diplômés : exigences environnementales plus élevées, mécénat de compétences.

Il convient de préciser que les deux tiers des salariés du groupe exercent leur activité professionnelle en région parisienne où le turnover est traditionnellement plus élevé que dans les autres régions françaises.

En 2019, les entrées/sorties s'analysent de la façon suivante :

Évolution détaillée des effectifs	2015	2016	2017	2018	2019
Recrutements	1 647	1 695	1 857	2 012	1 904
Variations de périmètre (acquisitions)	50	131	14	-	-
Variations de périmètre (cessions)	-	-	185	13	32
Sorties :					
Démissions	551	654	867	1 050	837
Fins de période d'essai	203	246	298	321	257
Fins de CDD, contrats d'apprentissage et prof.	167	182	243	231	234
Ruptures conventionnelles	108	136	150	133	155
Licenciements	135	133	128	114	143
Divers	35	11	16	18	34
Total sorties	1 199	1 362	1 702	1 867	1 660
VARIATION NETTE DE L'EFFECTIF	498	464	- 16	132	212

Temps de travail

En France, à 98,6 %, les effectifs sont employés à temps plein. L'essentiel des temps partiels sont des 4/5^e. Ainsi, seuls 0,5 % des effectifs ont un temps de travail inférieur à 80 % d'un temps plein. Dépendant de la convention collective Syntec (à l'exception de l'entité formation), les salariés bénéficient de jours de RTT variant selon leur filiale qui les emploie et leur position : non cadres et Etam, cadres en réalisation de mission, cadres au forfait.

Télétravail

Fin 2019, 170 collaborateurs du groupe pratiquent régulièrement le télétravail, à 20 % de leur temps (cas général) ou plus. En décembre 2019, les grèves dans les transports ont montré que le nombre de télétravailleurs pouvait devenir beaucoup plus important, au moins sur une période déterminée.

Rémunérations

Les rémunérations évoluent selon les profils, expériences et métiers. Elles incluent des parts variables lorsque c'est pertinent et sont éven-

tuellement complétées par des programmes d'intéressement et de participation.

En 2019, le total des rémunérations brutes, en progression de 2,6 %, s'est élevé à 204,2 M€ (199,1 M€ en 2018). 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, ni la participation légale, 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.

À 5 211 personnes en 2019 (5 114 en 2018), l'effectif moyen est en progression de 1,9 %. Le salaire brut moyen s'est établi à 39 200 euros par an (38 900 en 2018 et 39 000 en 2017) et a progressé de 0,8 % sur l'exercice.

Formation interne soutenue

Les actions de formation sont décidées par chaque filiale. Elles concernent pour l'essentiel du perfectionnement technique mais également des formations au management et aux langues. Un effort particulier a été porté sur les nouvelles technologies liées à la transformation digitale (DevOps, Python, Ansible, Terraform...).

La présence dans le groupe d'une entité spécialisée dans cette activité est un atout : procédures d'inscription/annulation simplifiées, tenue à disposition des supports de cours et certifications en interne (le groupe est homologué pour faire passer certaines habilitations techniques). Le passage de ces examens validants est encouragé. Cette filiale réalise une part significative des actions de formation du groupe, y compris des cursus longs pour de futurs collaborateurs.

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

Formation (jours x stagiaires) :

ICP	2015	2016	2017	2018	2019
	8 600	8 600	9 100	10 800	9 900

Formations éligibles au titre de la formation professionnelle continue en France et actions de même nature réalisées à l'international. Formations en ligne non comprises. 69 300 heures en 2019 soit 9 900 jours x 7 heures.

Fidélisation des dirigeants et cadres clés

Depuis 1999, six plans de stock-options et sept programmes d'actions gratuites NEURONES ont été mis en œuvre. Depuis 2015, neuf filiales ont lancé des plans d'actions gratuites portant sur leurs propres titres. Ceux, dont l'échéance est à venir, concernent environ 2 % des effectifs du groupe.

La charge liée aux plans d'actions gratuites dans les comptes consolidés est la suivante (en milliers d'euros) :

ICP	2015	2016	2017	2018	2019
	711	1 185	2 000	1 236	1 176

Plans NEURONES et filiales.

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.

Âge moyen équilibré

L'âge moyen des collaborateurs s'établit à 35,7 ans à fin 2019, stable par rapport à 2018 avec la répartition suivante :

Répartition des effectifs par tranche d'âge	2015	2016	2017	2018	2019
moins de 25 ans	8 %	8 %	8,5 %	10 %	9,5 %
de 25 à 29 ans	22 %	21,5 %	20,5 %	20 %	21 %
de 30 à 34 ans	23,5 %	22,5 %	21 %	20 %	21 %
de 35 à 39 ans	18,5 %	18 %	19 %	18 %	16 %
de 40 à 44 ans	14,5 %	15 %	14,5 %	14 %	13 %
de 45 à 49 ans	8 %	8,5 %	9 %	10 %	10,5 %
50 ans et plus	5,5 %	6,5 %	7,5 %	8 %	9 %
Total	100 %				
AGE MOYEN	35,2	35,5	35,7	36	35,7

Des accords d'entreprise et plans d'action seniors ont été mis en place fin 2009. Ils ont porté leurs fruits puisque, fin 2019, la part des "50 ans et plus" a progressé et représente désormais 9 % de l'effectif.

Diversité

NEURONES souhaite 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. Quatre entités du groupe ont signé la Charte de la Diversité. Dans les effectifs en France, 9,9 % des salariés sont étrangers et représentent 67 nationalités différentes :

	2015	2016	2017	2018	2019
% étrangers	7,8 %	8,6 %	9,3 %	9 %	9,9 %
Nombre de nationalités représentées	46	53	63	61	67

Périmètre "Sage".

Égalité femmes-hommes

Les femmes, bien que peu présentes dans les cursus informatiques des écoles d'ingénieurs, représentent 20,8 % de l'effectif de NEURONES en France (périmètre "Sage"). Dans le cadre de la loi sur l'égalité réelle femmes-hommes, les entités du groupe en France ont publié leur index de l'égalité femmes-hommes (valeur maximale de 100, avec la nécessité de mettre en place un plan d'actions pluriannuel en dessous d'un indice de 75) :

	Indice	Date de calcul
1 entité de plus de 1 000 salariés	86	1 ^{er} mars 2020
1 entité de plus de 250 salariés	73	1 ^{er} mars 2020
9 autres entités de plus de 50 salariés	79 (moyenne) 73 (minimum)	1 ^{er} mars 2020

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

À l'international, la proportion des effectifs féminins est plus élevée qu'en France (Roumanie : 80 %, Tunisie : 40 %, Singapour : 25 %).

Handicap

Le groupe s'efforce d'être plus "handi-accueillant" et compte 1,38 % (fin 2019) de salariés en situation de handicap dans ses effectifs. Cette proportion est très insuffisante, même si elle est probablement située dans la moyenne haute des ESN.

Les achats aux EA et ESAT (Entreprises Adaptées et Établissements et Services d'Aide par le Travail) ont fortement progressé entre 2018 et 2019 : de 104 à 159 milliers d'euros en 2019.

Dialogue social

En France, le dialogue avec les Institutions Représentatives du Personnel (membres des CSE, Délégués du Personnel, Délégués Syndicaux, membres du Comité de groupe) est régulier. Les accords collectifs sont nombreux, du fait de la structure décentralisée de NEURONES en filiales métiers. Pour les deux entités les plus importantes (65 % des effectifs), les accords suivants sont en vigueur : travail de nuit et astreintes, télétravail, accord 35 heures, participation, plan d'épargne entreprise (PEE). Les entités concernées organisent chaque année le processus de la Négociation Annuelle Obligatoire (NAO) qui se conclut par un accord, un accord partiel ou un désaccord.

Accords d'entreprise

L'entité de service desk a mis en place des accords spécifiques complémentaires. Les salariés qui pratiquent des dons de sang bénéficient de deux demi-journées par an d'absence rémunérée. Deux jours supplémentaires de congés pour enfants malades sont prévus pour les salariés parents d'un enfant handicapé. Le droit à la déconnexion a été précisé. Ont été instaurés également : une prime carburant en région, la subvention du ticket restaurant, la hausse du budget des activités sociales et culturelles du Comité d'Entreprise et le lancement de l'expérimentation de la semaine des quatre jours.

En Tunisie, une commission consultative a été créée. Elle est paritaire et comprend deux représentants de la société et deux représentants élus des salariés. En Roumanie, un représentant du personnel a été nommé. À Singapour (52 salariés fin 2019), il n'y a pas de structure de représentation des salariés (pas de cadre légal).

Santé et sécurité au travail

En France, les CHSCT (puis CSE) 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	2015	2016	2017	2018	2019
Taux d'absentéisme*	4,1 %	4,2 %	3,8 %	4 %	4,5 %
Nombre d'accidents du travail avec arrêt (de 1 jour ou plus)	28	29	39	56	62
Nombres de jours d'arrêt correspondants	416	664	811	1 353	735
Taux de fréquence des accidents du travail (nombre d'accidents du travail avec arrêt par millions d'heures travaillées)	4,8	4,7	7,2	8,9	9,5
Taux de gravité des accidents du travail (nombre de journées indemnisées par millier d'heures travaillées)	0,07	0,11	0,15	0,21	0,11

* Nombre de jours d'absence (maladie, accidents du travail, congés enfants malades et congés événements familiaux) rapporté au nombre théorique de jours de travail. L'ensemble des données de ce tableau correspond au périmètre "Sage". Les absences, à cheval sur deux exercices, ne sont pas comprises dans le calcul des jours d'absence.

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. Celle-ci concerne la réglementation

sociale, nationale et locale sur les sujets suivants : âge minimum d'accès à l'emploi, refus de travail forcé ou pratiques disciplinaires abusives, non-discrimination, liberté d'association et droit de négociation collective, durée du travail, rémunération, santé et sécurité.

En Tunisie, en Roumanie, comme à Singapour, l'horaire hebdomadaire légal 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

Depuis le 1^{er} juin 2017, NEURONES a mis en place le dispositif de huit mesures, prévu par la loi Sapin II, en matière de lutte contre la corruption et le trafic d'influence. En particulier, un code de conduite a été diffusé et intégré aux règlements intérieurs des entités du groupe. Un dispositif d'alerte interne a été créé avec un email spécifique diffusé à l'ensemble des salariés. Cette adresse mail figure sur les contrats signés avec les sous-traitants et autres fournisseurs, ainsi que sur certains contrats clients. Une cartographie des risques a été élaborée, un dispositif de formation par e-learning a été mis au point. Chaque année, le Comité Ethique et Conformité présente au Conseil d'Administration un état d'avancement de la démarche et un reporting des éventuelles alertes.

Lutte contre l'évasion fiscale

Pour chaque dossier de Crédit Impôt Recherche (CIR), un cabinet spécialisé vérifie, en amont, son éligibilité et, en aval, l'intégralité de la documentation produite.

Lors de la création de chaque filiale à l'étranger, NEURONES, assisté par un cabinet spécialisé de référence, définit et documente les règles utilisées pour la fixation des prix de transferts internes.

2.5. 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, les éditeurs, constructeurs et écoles, l'Etat et les collectivités territoriales, ainsi que acteurs de la société civile et les actionnaires.

Offres commerciales RSE

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

Note EcoVadis

Créée en 2007, EcoVadis est une PME française développant des solutions concernant les achats responsables. Elle aide les directions achat à évaluer la performance "développement durable" de leurs fournisseurs. À la demande de plusieurs de ses clients, NEURONES répond régulièrement aux questionnaires de cette entreprise.

Sous-traitants et fournisseurs

En 2019, les achats de sous-traitance de prestations se sont élevés à 117,7 millions d'euros soit 23,1 % du chiffre d'affaires, ratio en progression régulière et 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 NEURONES, sont considérés de la

même manière que les salariés internes. A titre dérogatoire, les factures des indépendants sont réglées à trente jours fin de mois.

Dans les filiales certifiées ISO 9001, les sous-traitants, qui dépassent certains seuils de volume 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 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 défini 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 le groupe 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", "Happy at Work", "Meilleur employeur 2019"

Une société du groupe a obtenu 7 fois (2012, 2013, 2015, 2016, 2017, 2018, 2020) 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").

En 2019, trois autres sociétés ont obtenu les labels "Happy at Work" et "Meilleur employeur".

Actions volontaires avec la société civile

Sont encouragées 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)	2015	2016	2017	2018	2019
Budget consacré aux partenariats et au mécénat	49	130	72	158	270

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

Dans ce mode, le pôle Conseil soutient deux associations :

- une première assistant des entrepreneurs sociaux dans le cadrage et la mise en place de leurs projets (coaching d'entrepreneurs par des consultants),
- une seconde qui accompagne des jeunes issus de quartiers défavorisés dans la recherche de leur premier emploi (parrainage par des collaborateurs expérimentés).

Cabinet de conseil "non profit"

Fort du succès du mécénat de compétences, 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, ce cabinet "non-profit" bénéficie d'un consultant à temps plein pendant environ 6 mois.

Sécurité des données personnelles

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 et l'intégrité 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.

Depuis mai 2018, le groupe applique le Règlement Général (européen) sur la Protection des Données (RGPD). Celui-ci concerne également les données clients (CRM) et collaborateurs.

2.6. 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'Émission 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 trajets professionnels), de loin la principale source d'émission,
- consommation d'énergie dans les bureaux ainsi que dans les data centers utilisés par le groupe chez ses hébergeurs sous-traitants (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 quatre 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	2015	2016	2017	2018	2019
Emissions correspondant aux déplacements domicile-lieu de travail en voiture ou en moto (en tonnes équivalent CO ₂)	3 010	3 295	3 395	3 471	3 163
Emissions du parc de véhicules de NEURONES (en tonnes équivalent CO ₂)	430	464	478	470	516
Emissions correspondant aux déplacements professionnels remboursés en notes de frais (en tonnes équivalent CO ₂)	199	209	245	220	206

Périmètre : France. Le taux de salariés d'Ile-de-France utilisant les transports en communs n'a pas été réévalué en 2019.

La baisse des émissions liées aux déplacements domicile-lieu de travail s'explique par la diminution d'environ 10 % (en quatre ans et demi) de l'utilisation des voitures et motos au profit des transports en commun, diminution mise en évidence par l'enquête ci-dessous. Les distances parcourues n'ont pas connu d'évolution notable.

La répartition du lieu de résidence des salariés en région parisienne (70 % des effectifs totaux) est la suivante :

Département Ile de France	92	75, 78	77, 91, 93, 94, 95
% lieu de résidence par département	20 %	15 %	10 % en moyenne

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.

Projet covoiturage et primes cyclistes

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 environ 15 binômes (30 personnes). Par ailleurs, une prime est versée à une cinquantaine de salariés qui viennent à vélo à leur travail.

Pour évaluer la consommation correspondant aux trajets domicile-lieu de travail, NEURONES a réalisé en janvier 2020 une enquête interne (périmètre France, 1 350 répondants soit 30 % des effectifs France) sur les modes de transports utilisés. Les résultats sont les suivants :

Mode de transport domicile/lieu de travail	Ile-de-France	Autres régions	Total France
Transports en commun	63,8 %	29,7 %	55,8 %
Voiture	25,9 %	53,8 %	32,4 %
Moto	6 %	3,1 %	5,3 %
À pied	2 %	7,7 %	3,3 %
Vélo	2,1 %	5,7 %	3 %
En tant que covoituré	0,1 %	0 %	0,1 %
Télétravail (0 km)	0,1 %	0 %	0,1 %
TOTAL	100 %	100 %	100 %

Périmètre : France.

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).

Cette même enquête avait été réalisée en juillet 2015. En quatre ans et demi, l'utilisation de la voiture et de la moto a diminué d'environ 10 %.

La consommation des 226 véhicules du parc de NEURONES est calculée sur les bases d'une consommation moyenne par véhicule de 6 litres/100 km et de 15 000 km parcourus par an. Pour les déplacements professionnels, 1 900 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.

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 du système de réunion en ligne Webex est encouragée. La proportion des entretiens candidats à distance (Skype) est en hausse régulière. Le pôle Conseil a également muni les salles de réunion d'un dispositif de visio-conférence de pointe (Chromebbox for meeting), afin d'améliorer la qualité des réunions à distance et éviter les déplacements.

Efficacité énergétique des bâtiments

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

Indicateurs	2015	2016	2017	2018	2019
Consommation électrique par m ² et par an (hors datacenters) (en kWh/m ²)	126	133	124	n.c.	n.c.
Surface utilisée (en m ²)	23 000	27 500	31 100	33 200	34 900
Émissions de CO ₂ (en tonnes équivalent CO ₂)	363	496	522	557	585

La consommation électrique au m², estimée en 2019, est basée sur celle mesurée en 2017. 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 nuits 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, Nantes, Lyon, Tunis, Timisoara). Il repose, non pas sur l'outillage standard Windows GPO, mais sur un script de mise en veille "fait maison". 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"

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).

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 - voir glossaire) dans la plage de 1,4 à 1,5 en cible

(à pleine charge, avec une météo moyenne pendant l'année). NEURONES s'efforce de privilégier des datacenters de dernière génération, offrant normalement de meilleurs PUE, et cherche à augmenter régulièrement le taux de remplissage de ses armoires.

Indicateurs	2015	2016	2017	2018	2019
Nombre d'armoires "allumées" (ensemble du groupe)	120	161	227	210	186
Puissance réelle moyenne par armoire (en kW)	2,42	2,44	2,56	2,69	2,78
PUE moyen	1,72	1,66	1,67	1,65	1,67
Consommation totale (après PUE) (en MWh)	4 426	5 705	8 504	8 172	7 552
Émissions de CO ₂ (en tonnes équivalent CO ₂)	483	588	858	830	779

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 datacenters gérés en Côte d'Ivoire sur site client ne sont pas comptés.

Le groupe a demandé à ses différents hébergeurs des évaluations de leurs PUE, centre par centre. Ces derniers ont répondu certes par écrit mais de façon assez approximative. La consommation estimée des datacenters est donc présentée à titre informatif.

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 Electroniques), les matériels informatiques en fin de vie sont écoulés chez des brokers agréés ou donnés à 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 se généralise et contribue à la baisse du nombre de photocopies. L'ensemble de ces actions a réduit de 60 % les volumes d'impression en 5 ans.

Indicateur	2015	2016	2017	2018	2019
Quantité de papier consommé par m ² et par an (en g/m ²)	570	447	384	311	239
Émissions de CO ₂ (en tonnes équivalent CO ₂)	17	11	11	9,5	7,5

Papier de formats A4 et A3. Certains sites ont reporté des quantités achetées et non consommées.

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. L'entité comptant l'effectif le plus important étend progressivement l'utilisation des "mugs", en économisant ainsi 90 000 gobelets à usage unique par an pour 3 sites et concernant 530 salariés.

Diminution de l'empreinte carbone liée aux repas

Ce thème, pourtant significatif, est rarement documenté dans les rapports RSE. La sensibilisation des salariés pour l'adoption d'une alimentation moins émettrice en CO₂, par exemple moins riche en viande, est faite indirectement par les sociétés qui gèrent les restaurants interentreprises fréquentés par les collaborateurs.

2.7. NOTE MÉTHODOLOGIQUE

Périmètres de reporting

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

- le périmètre dit "Sage" couvrant les filiales en France (toutes, sauf deux) gérées dans le logiciel RH de Sage, soit 82,5 % des effectifs,
- le périmètre "France" couvrant 88 % des effectifs,
- le périmètre total du groupe ("Groupe").

Les indicateurs ont été produits sur les périmètres suivants :

- périmètre "Sage" : 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 professionnalisation, stagiaires, achats aux EA et ESAT, nombre de forums écoles, mécénat, consommations d'essence,
- périmètre "Groupe" : effectifs, entrées/sorties, turnover, 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.

Les sorties par motif de départ (démissions, licenciements...) sont disponibles de façon détaillée dans le périmètre "Sage". Une extrapolation à l'ensemble du groupe a été réalisée à partir de ce périmètre.

Pour les jours de formation, le périmètre étudié concerne 98 % de l'effectif.

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

- pour les datacenters appartenant au groupe, devenus très minoritaires, 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. Ce sont ces évaluations qui sont utilisées dans le présent rapport.

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 "Sage" sont issus du système RH commun. Les indicateurs des périmètres "France" et "Groupe" proviennent d'un reporting annuel consolidant les données extra-comptables et RSE de chaque filiale.

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.

2.8. AVIS DU VÉRIFICATEUR

Rapport de l'un des commissaires aux comptes, désigné organisme tiers indépendant, sur la Déclaration consolidée de performance extra-financière.

Exercice clos le 31 décembre 2019

Aux actionnaires,

En notre qualité de commissaire aux comptes de votre société (ci-après "entité") désigné organisme tiers indépendant, accrédité par le COFRAC sous le numéro 3-1141 (portée d'accréditation disponible sur le site www.cofrac.fr), nous vous présentons notre rapport sur la déclaration consolidée de performance extra-financière relative à l'exercice clos le 31 décembre 2019 (ci-après la "Déclaration"), présentée dans le rapport de gestion du groupe en application des dispositions légales et réglementaires des articles L.225 102-1, R. 225-105 et R. 225-105-1 du Code de commerce.

1. Responsabilité de la société

Il appartient au Conseil d'administration d'établir une Déclaration conforme aux dispositions légales et réglementaires, incluant une présentation du modèle d'affaires, une description des principaux risques extra financiers, une présentation des politiques appliquées au regard de ces risques ainsi que les résultats de ces politiques, incluant des indicateurs clés de performance.

La Déclaration a été établie en appliquant les procédures de l'entité, (ci-après le "Référentiel") dont les éléments significatifs sont présentés dans la Déclaration.

2. Indépendance et contrôle qualité

Notre indépendance est définie par les dispositions prévues à l'article L. 822-11-3 du Code de commerce, le code de déontologie de la profession ainsi que les dispositions prévues dans la norme ISO 17020. 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 textes légaux et réglementaires applicables, des règles déontologiques, de la doctrine professionnelle et de la norme ISO 17020.

3. Responsabilité du commissaire aux comptes désigné OTI

Il nous appartient, sur la base de nos travaux, de formuler un avis motivé exprimant une conclusion d'assurance modérée sur :

- la conformité de la Déclaration aux dispositions prévues à l'article R. 225-105 du Code de commerce ;
- la sincérité des informations fournies en application du 3° du I et du II de l'article R. 225 105 du Code de commerce, à savoir les résultats des politiques, incluant des indicateurs clés de performance, et les actions, relatifs aux principaux risques, ci-après les "Informations".

Il ne nous appartient pas en revanche de nous prononcer sur le respect par l'entité des autres dispositions légales et réglementaires applicables, notamment, en matière de plan de vigilance et de lutte contre la corruption et l'évasion fiscale ni sur la conformité des produits et services aux réglementations applicables.

4. Nature et étendue des travaux

Nos travaux décrits ci-après ont été effectués conformément aux dispositions des articles A. 225 1 et suivants du Code de commerce, à la doctrine

professionnelle de la Compagnie nationale des commissaires aux comptes relative à cette intervention :

- nous avons pris connaissance de l'activité de l'ensemble des entreprises incluses dans le périmètre de consolidation et de l'exposé des principaux risques ;
- nous avons apprécié le caractère approprié du Référentiel au regard de sa pertinence, son exhaustivité, sa fiabilité, sa neutralité et son caractère compréhensible, en prenant en considération, le cas échéant, les bonnes pratiques du secteur ;
- nous avons vérifié que la Déclaration couvre chaque catégorie d'information prévue au III de l'article L. 225 102 1 en matière sociale et environnementale ainsi que de respect des droits de l'homme et de lutte contre la corruption et l'évasion fiscale ;
- nous avons vérifié que la Déclaration présente les informations prévues au II de l'article R. 225-105 lorsqu'elles sont pertinentes au regard des principaux risques et comprend, le cas échéant, une explication des raisons justifiant l'absence de certaines informations requises par le 2° alinéa du III de l'article L. 225-102-1 ;
- nous avons vérifié que la Déclaration présente le modèle d'affaires et une description des principaux risques liés à l'activité de l'ensemble des entités incluses dans le périmètre de consolidation, y compris, lorsque cela s'avère pertinent et proportionné, les risques créés par ses relations d'affaires, ses produits ou ses services ainsi que les politiques, les actions et les résultats, incluant des indicateurs clés de performance afférents aux principaux risques ;
- nous avons consulté les sources documentaires et mené des entretiens pour :
 - apprécier le processus de sélection et de validation des principaux risques ainsi que la cohérence des résultats, incluant les indicateurs clés de performance retenus, au regard des principaux risques et politiques présentés ;
 - corroborer les informations qualitatives (actions et résultats) que nous avons considérées les plus importantes⁽¹⁾. Nos travaux ont été réalisés au niveau de l'entité consolidante ;
- nous avons vérifié que la Déclaration couvre le périmètre consolidé, à savoir l'ensemble des entités incluses dans le périmètre de consolidation conformément à l'article L. 233-16 avec les limites précisées dans la Déclaration ;
- nous avons pris connaissance des procédures de contrôle interne et de gestion des risques mises en place par l'entité et avons apprécié le processus de collecte visant à l'exhaustivité et à la sincérité des Informations ;
- pour les indicateurs clés de performance et les autres résultats quantitatifs que nous avons considérés les plus importants⁽²⁾, nous avons mis en œuvre :
 - des procédures analytiques consistant à vérifier la correcte consolidation des données collectées ainsi que la cohérence de leurs évolutions ;
 - des tests de détail sur la base de sondages, consistant à vérifier la correcte application des définitions et procédures et à rapprocher les données des pièces justificatives. Ces travaux ont été menés auprès d'une sélection d'entités contributrices⁽³⁾ et couvrent entre 29 % et 94 % des données consolidées des indicateurs clés de performance et entre 25 % et 58 % des autres indicateurs et résultats sélectionnés pour ces tests ;

- nous avons apprécié la cohérence d'ensemble de la Déclaration par rapport à notre connaissance de l'ensemble des entreprises incluses dans le périmètre de consolidation.

Nous estimons que les travaux que nous avons menés 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.

5. Moyens et ressources

Nos travaux ont mobilisé les compétences de trois personnes et se sont déroulés entre février et avril 2020 sur une durée totale d'intervention d'une semaine et demie.

Nous avons mené cinq entretiens avec les personnes responsables de la préparation de la Déclaration.

6. Conclusion

Sur la base de nos travaux, nous n'avons pas relevé d'anomalie significative de nature à remettre en cause le fait que la Déclaration de performance extra-financière est conforme aux dispositions réglementaires applicables et que les Informations, prises dans leur ensemble, sont présentées, de manière sincère, conformément au Référentiel.

7. Commentaire

Sans remettre en cause la conclusion exprimée ci-dessus et conformément aux dispositions de l'article A. 225-3 du Code de commerce, nous formulons le commentaire suivant :

L'absence d'objectifs au regard des principaux risques ne facilite pas la lecture de la performance extra-financière du groupe.

Le commissaire aux comptes

Fait à Paris, le 23 avril 2020

BM&A

Marie-Cécile Moinier

Membres de la Compagnie régionale de Paris

(1) Informations qualitatives : Politique active de recrutement (processus et QCM technique) ; Turnover (formation reskilling Agile/Devops, community managers) ; Formation (transformation digitale DevOps) ; Diversité (charte de la diversité) ; Egalité femmes-hommes (Index), Santé et sécurité au travail (mesures de prévention des risques psycho-sociaux) ; Prévention de la corruption (règlement intérieur, formation e-learning, comité éthique et conformité) ; Sous-traitants et fournisseurs (fiche évaluation) ; Relations écoles (Label Great Place to Work, Happy at Work, Meilleur employeur) ; Actions volontaires avec la société civile (Handigolf, Route du Rhum) ; Emprunte carbone liée aux repas (guide éco-gestes).

(2) Pour les indicateurs clés de performance 2019 : recrutement (nombre de nouveaux salariés), taux de turnover, nombre de jours de formations, charge liée aux plans d'actions gratuites, absentéisme. Pour les autres résultats quantitatifs 2019 : effectif, diversité (% d'étrangers, nombre de nationalités représentées), égalité hommes/femmes (% de femmes dans l'effectif).

(3) Sociétés Helpline, Intrinsec Sécurité, Arondor, AS Group, Codilog, Columbus Consulting, Deodis, Neurones IT et NEURONES SA.

3 Risques

3.1. PRINCIPAUX RISQUES, MESURES DE CONTRÔLE ET DE MAÎTRISE

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, méthodes et outils.

Il a été ainsi établi un état formalisé des risques susceptibles d'avoir un effet défavorable significatif sur l'activité, la situation financière ou les résultats. Cette cartographie est revue chaque année par le Conseil d'Administration.

Cette cartographie ne concerne évidemment pas les événements géopolitiques, sociaux ou sanitaires (Covid-19 : voir page 59) et, plus globalement, ceux qui concernent l'ensemble de l'économie des pays où le groupe est implanté.

Pour chaque menace, sont évalués une probabilité d'occurrence et un impact potentiel. Dans le cadre de sa démarche de gestion des risques, la société s'attache à réévaluer régulièrement l'ensemble des risques auxquels elle est soumise, leur criticité brute et à prendre des mesures pour en réduire leur probabilité de survenance et leurs conséquences, par la mise en œuvre de procédures de contrôle interne et de gestion des risques, ainsi que par des plans d'actions spécifiques.

Les facteurs de risque, présentés ci-dessous, sont ceux qui sont estimés par NEURONES comme étant les plus importants en criticité nette :

Famille de risques	Risque	Probabilité	Impact	Criticité
Liés à l'activité	Recrutement et fidélisation du personnel	4	3	12
	Départ d'hommes-clés	3	4	12
	Non-respect d'un engagement contractuel	4	3	12
	Erreur humaine dans la réalisation d'un service	2	4	8
	Impayés clients	2	2	4
	Opérations de croissance externe	1	4	4
Financiers (IFRS7)	Crédit	1	4	4
	Liquidité	0	4	0
	Marché (taux, change, placements sur le marché actions)	1	1	1
	Gestion du capital	0	4	0
Numériques	Cyberattaques avec indisponibilité du Système d'Information de production et/ou perte de données	4	3	12
	Fraudes au virement	4	1	4
Environnementaux et sociétaux	Ethique : corruption, entente sur les prix	2	3	6
Fiscaux et réglementaires	Interprétation des lois et règlements	1	2	2

Probabilité d'occurrence : 4 = significative, 3 = occasionnelle, 2 = faible, 1 = très faible
 Impact : 4 = grave, 3 = significatif, 2 = faible, 1 = négligeable
 Criticité = Probabilité x Impact. Plus le nombre est élevé, plus la criticité est importante.

Les principaux risques identifiés, figurant en caractères gras, sont ceux liés à l'activité (ainsi que les risques numériques classiques).

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 à recruter et conserver les consultants, ingénieurs et techniciens qui lui sont nécessaires pour réaliser ses objectifs, en particulier en cas de pénurie aigüe de cadres. Malgré un turnover, qui reste élevé en région parisienne, la capacité de NEURONES à faire croître ses équipes (sans assouplir les critères de recrutement) a été jusqu'à présent suffisante, y compris dans les périodes de forte tension.

De nombreuses actions de fidélisation et d'augmentation de l'attractivité sont menées (et détaillées au chapitre 2 ci-avant). Comme dans la plupart des ESN, les Directions des Ressources Humaines sont dotées de moyens importants, tant pour le recrutement que pour la fidélisation des collaborateurs.

Risques liés au départ d'hommes-clés

Les hommes-clés comprennent les membres des comités de direction des filiales mais aussi les meilleurs talents commerciaux, les leaders techniques et les responsables de contrats expérimentés.

Une gestion décentralisée, l'intéressement au capital et la participation aux programmes d'actions gratuites sont les actions mises en place pour atténuer le risque de départ des cadres les plus importants.

Risques liés au non-respect d'un engagement forfaitaire (projets ou services récurrents avec engagements de résultats)

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

Pour les projets au forfait en infrastructures les éventuels dérapages sont limités. Ils peuvent provenir de la non-adéquation entre eux de différents matériels et logiciels à intégrer. Il peut arriver que ces derniers ne puissent pas, en pratique, 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 très 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 réalisations en cours est revue à 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 d'opérations "clés en main" (maximum d'un million d'euros) traitées par le groupe.

Aujourd'hui, ce sont plutôt les prestations récurrentes au forfait (infogérances d'infrastructures et tierces 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, NEURONES et ses confrères proposent des prix forfaitaires (au poste ou au serveur), indépendamment du nombre d'actes techniques à réaliser. Ils s'engagent souvent aussi sur des gains de productivité contractuels pendant la durée du contrat. Pour respecter ses engagements de service, un prestataire entrant peut se voir 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 dans le cadre de comités prévus au contrat. Un plan d'actions, décidé conjointement, est mis en place. Dans certains cas extrêmes, la rentabilité brute d'un dossier 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'arrêt des comptes.

Pour les projets au forfait, l'assurance responsabilité civile peut être activée. Pour les contrats de services récurrents, c'est par les précautions (en amont de la signature du contrat) et par la négociation ultérieure (en phase récurrente) que le risque est contrôlé car il n'y a pas de recours possible auprès des assureurs. Un mandataire social de l'entité leader suit la phase d'avant-vente et assiste aux comités stratégiques (semestriels ou annuels) afin de tisser une relation de proximité avec le client. Les pilotes de contrats (service delivery managers) les plus expérimentés sont affectés aux dossiers qui nécessitent le plus de négociations ("contract management").

Risques liés à une erreur humaine dans la réalisation du service (services d'infrastructures)

Certains collaborateurs ou sous-traitants, sous la responsabilité d'une entité du groupe, peuvent commettre une erreur, soit en ne respectant pas des consignes de sécurité (interdiction de transmettre par messagerie des fichiers importants à l'extérieur de l'organisation Client), soit en faisant une erreur de manipulation (suppression de tous les fichiers au lieu d'un fichier donné, réaction non conforme aux consignes de la part d'un pilote d'exploitation la nuit ou un week-end, débranchement d'un câble erroné en datacenter...). Ce type d'erreur est susceptible de créer des dommages indirects importants (indisponibilité, pertes de données).

Au cours des dix dernières années, un client a sanctionné une société du groupe pour non-respect des consignes de sécurité. La sanction a été un gel des commandes pour une durée de six mois. Le manque à gagner a été estimé à 0,3 M€ de marge brute.

Sur la même période, et cette fois-ci concernant les erreurs de manipulation, cinq cas ont fait l'objet d'une enquête. A chaque fois, les analyses ont montré qu'il y avait eu un enchaînement de plusieurs erreurs ou non-fonctionnement des dispositifs de sécurité prévus (activation d'une sauvegarde "à chaud", arrêt automatique du trafic réseau en cas de saturation, etc.). Souvent celui qui a fait l'erreur était seul et a été confronté à un incident inhabituel. Il a essayé de le régler par lui-même, en omettant de prévenir le responsable d'équipe en situation d'astreinte. Aussi, des actions de sensibilisation et de formation sont menées régulièrement. A ce jour la police Responsabilité Civile du groupe n'a jamais été mise en œuvre.

Pour les contrats récurrents, le directeur juridique du groupe, ou le responsable juridique de l'entité concernée, passe en revue les limitations

des clauses de responsabilité. Toutefois, dans une structure décentralisée il ne peut être exclu que, malgré les rappels réguliers, une entité omette une telle validation.

Risques clients

En 2019, le premier client a représenté 9,3 % du chiffre d'affaires. Ce volume d'activité total 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.

En France, avec une clientèle constituée de grandes entreprises ou d'ETI présentant un risque plus faible que la moyenne, le groupe auto-assure ses créances. Seule, l'entité formation, qui travaille avec un grand nombre de clients de tailles diverses, a souscrit un abonnement auprès d'une banque d'informations sur la solvabilité des entreprises.

Des entités françaises ont exécuté des commandes ponctuelles avec des clients situés à l'étranger (Maroc, Algérie, Afrique de l'Ouest...). Dans un ou deux cas, la procédure prévoyant soit un règlement d'avance, soit au moins une assurance crédit à l'export, n'a pas été respectée. A ce jour, il n'y a pas eu de sinistre.

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 avec une culture proche de celle des dirigeants actuels. La plupart du temps, cela permettra à ces confrères de garder leur autonomie et à leurs dirigeants de rester aux commandes, tout en mettant en œuvre des synergies avec les autres sociétés du groupe. Il sera veillé tout particulièrement à ce que les propriétaires, cadres dirigeants et cadres-clés, s'associant à NEURONES ou à une de ses filiales, trouvent une motivation capitaliste dans le prolongement de leur situation patrimoniale précédente.

Risques financiers

La gestion du risque financier (IFRS 7) est décrite dans l'annexe aux comptes consolidés ci-dessus (voir ci-avant "4.24. Gestion du risque financier"). Elle couvre le risque de crédit, de liquidité, le risque de marché (taux, change, marché actions et obligations), la gestion du capital.

Le groupe a placé sur les marchés actions au maximum 10 % de sa trésorerie disponible.

Risques numériques

Cyberattaques avec indisponibilité du système d'information et/ou pertes de données

Au cours des cinq dernières années, le groupe a subi de nombreuses cyberattaques. Elles se sont révélées, pour la plupart, infructueuses. Deux tentatives, à impact faible, ont réussi, malgré les mesures habituelles de protection (notamment la mise à jour en temps réel des nouvelles signatures diffusées par les éditeurs d'antivirus). L'une a concerné le cryptage d'un poste de travail et l'autre quelques fichiers centraux. Leurs conséquences ont été limitées grâce à une politique bien appliquée de limitation des droits. Elles ont nécessité toutefois une dizaine de jours-hommes de travail chacune pour le confinement, le nettoyage et la vérification des données.

A l'avenir une indisponibilité de plus grande ampleur ne peut être exclue, même si les systèmes d'information sont cloisonnés, filiale par filiale, ce qui limite l'importance des futurs sinistres.

Trois entités ont chacune leur propre système d'information qui gère la réalisation des services à partir de leurs centres : services managés de production, service desk et hébergement de serveurs virtuels. Elles se sont dotées d'un RSSI (Responsable de la Sécurité des Systèmes d'Information) à temps plein et agit en complément de leur DPO (Responsable de la Protection des données personnelles) et de leur DSI (Directeur des

Systèmes d'Information). Par ailleurs, deux d'entre elles sont certifiées ISO 27001 (sécurité des systèmes d'information). La troisième est en cours de certification.

Enfin, à première demande, toutes les entités bénéficient de l'expertise de la société du groupe dont la spécialité est, depuis vingt-cinq ans, la cyber sécurité. Elle dispose des meilleurs labels délivrés par l'Agence Nationale de Sécurité des Systèmes d'Information.

Fraude au virement

Ce risque a un impact prévisible relativement faible, là encore du fait de l'organisation spécifique du groupe en entités autonomes. Certaines tentatives ont été difficiles à parer du fait de l'ingéniosité des scénarios mis en œuvre par les fraudeurs. Le groupe n'a pas été indemnisé car les compagnies d'assurance ne prennent pas en charge les pertes occasionnées par les fraudes.

Après ces incidents, documentés et diffusés en interne à titre pédagogique, le groupe a renforcé ses procédures. En particulier une liste centralisée des personnes habilitées à réaliser des virements a été établie. Il leur a été demandé de signer, dès leur prise de poste puis, systématiquement, chaque année, un document avec les procédures spécifiques à adopter et la description détaillée des tentatives connues à ce jour.

Risques environnementaux et sociétaux

Risques liés à l'éthique : corruption active ou passive, entente sur les prix

A ce jour, le Comité Ethique et Conformité n'a pas reçu d'alertes sur l'adresse mail mise en place à cet effet. Compte tenu d'une organisation décentralisée et même si les règles groupe prévoient, depuis de nombreuses années, des mises en garde éthiques, on ne peut exclure la survenance d'alertes sur des faits supposés ou avérés, contraires au Code de Conduite.

Risques fiscaux et réglementaires

Risques fiscaux

Pour chaque dossier de Crédit Impôt Recherche, un cabinet spécialisé vérifie, en amont, son éligibilité et, en aval, l'intégralité de la documentation produite. Lors de la création de chaque filiale à l'étranger, NEURONES, assisté par un cabinet spécialisé de référence, définit et documente les règles utilisées pour la fixation des prix de transferts internes.

Jusqu'à présent les contrôles fiscaux et Urssaf, assez réguliers, ont donné lieu à des redressements non significatifs.

3.2. ASSURANCES

Les polices d'assurance groupe incluent les principales garanties suivantes :

- responsabilité civile professionnelle : 15 millions d'euros par année civile (tous dommages confondus : corporels, matériels et immatériels, consécutifs ou non),
- responsabilité civile exploitation : 15 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),
- police cybersécurité/risques numériques : 10 millions d'euros par année civile (pour l'ensemble des garanties),
- 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.

3.3. ENVIRONNEMENT DE CONTRÔLE

Ce paragraphe décrit les éléments-clés de l'environnement de contrôle et de gestion des risques mis en place par NEURONES.

ORGANISATION DÉCENTRALISÉE

L'organisation décentralisée d'un groupe comme NEURONES présente des avantages et des inconvénients.

Les bénéfices sont évidents : tous les types de risques (commerciaux, image de marque, juridiques, immobiliers, personnes-clés, informatiques, actes malveillants et fraudes, etc.) sont répartis sur une quinzaine de filiales ayant leur propre autonomie dans tous les domaines précités. La gestion des menaces repose directement sur les mandataires sociaux de ces sociétés dont ils sont actionnaires, dirigeants et parfois les fondateurs.

Le défaut d'une telle organisation est qu'elle induit un nombre d'échelons de contrôle plus faible que dans des structures centralisées. Et ceci dans une profession connaissant un turnover élevé, et donc un risque sur la conservation des connaissances et la continuité du respect des process.

Le groupe est donc amené à faire des revues régulières des procédures ainsi que de nombreuses actions de sensibilisation et de coordination. Un exemple est donné supra dans le sous-paragraphe "Fraude au virement").

RÈGLES DE GESTION GROUPE

Chaque année, le document règles de gestion groupe est mis à jour et partagé par les dirigeants des filiales et de NEURONES.

GESTION DES RISQUES LIÉS À L'ACTIVITÉ

Elle est effectuée métier par métier et dans chaque filiale. En cas de survenance d'un sinistre, le dirigeant se met en contact sans délai avec le représentant du Client, en général dans le cadre d'une cellule de crise.

GESTION DE L'INFORMATION COMPTABLE ET FINANCIÈRE

Rappel des objectifs

L'objectif du système de contrôle interne de l'élaboration et du traitement de l'information comptable et financière est de prévenir et maîtriser les risques pouvant générer des erreurs ou des fraudes. Comme tout système de contrôle, il ne peut cependant fournir une garantie absolue que toute menace est totalement éliminée.

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),
- définir et mettre en œuvre des actions de maîtrise et de contrôle.

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.

Organisation comptable et système d'information

La direction administrative et financière groupe rassemble les fonctions suivantes : 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, 30 % du chiffre d'affaires et 41 % 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 comptabilité et paie notamment), dont les principaux processus sont interfacés (gestion d'affaires, ventes, paie).

Sous-ensemble n° 2

Deux structures juridiques localisées à Nanterre et Neuilly-sur-Seine, 13 % du chiffre d'affaires et 11 % des effectifs.

Ces sociétés disposent d'une équipe de gestion autonome. Le système d'information est articulé autour de progiciels standard du marché (Sage X3 comptabilité et paie notamment), dont les principaux processus sont interfacés (gestion d'affaires, ventes, paie).

Sous-ensemble n° 3

Une holding et dix structures juridiques localisées à Paris, 11 % du chiffre d'affaires et 7 % 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 génération experts connect et Sage X3 paie notamment), dont les principaux processus sont interfacés (gestion d'affaires, ventes, paie).

Sous-ensembles n° 4 à 14

Trente-sept structures juridiques localisées en Ile-de-France et à l'étranger.

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 Sage X3 paie. 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 du système d'information

L'évolution du système 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. 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 des acteurs exerçant des activités de contrôle relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière

Dans son rôle de fonction centrale, la Direction administrative et financière du groupe s'assure du respect des normes comptables et en est garante vis-à-vis de la Direction générale et du Conseil d'Administration. Elle peut être entendue par le Comité d'audit à la demande de ce dernier. 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.

Le Directeur administratif et financier est responsable du contrôle interne dont l'efficacité est suivi par le Comité d'audit, en liaison avec les Directeurs et Responsables financiers, secondés par les contrôleurs de gestion des sociétés du groupe.

Procédures relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière

Communication financière

Pour respecter les réglementations qui s'imposent aux 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 processus 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 alerterait dans un délai assez court (de l'ordre de 2 à 3 mois) si un gonflement anormal et injustifié du poste clients survenait dans une filiale.

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.

Évolution

Le dispositif de contrôle interne de l'information comptable et financière 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. Son efficacité est suivie par le Comité d'audit. 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.

COORDINATION DES RSSI (RESPONSABLES DE LA SÉCURITÉ DES SYSTÈMES D'INFORMATION)

Les trois entités du groupe, qui ont un système d'information supportant la production de services à partir de leurs centres (services managés de production, hébergement et gestion de serveurs virtuels, service desk), tiennent à jour leur documentation ISO 27001 qui décrit le système de management de la sécurité de leur Système d'Information. Les RSSI (Responsable de la sécurité du Système d'Information) partagent entre eux ces informations.

COMITÉ ÉTHIQUE ET CONFORMITÉ (LOI SAPIN II)

Depuis le 1^{er} juin 2017, NEURONES a mis en place le dispositif de huit mesures, prévu par la loi Sapin II, en matière de lutte contre la corruption et le trafic d'influence. En particulier, un code de conduite a été diffusé et intégré aux règlements intérieurs des entités du groupe. Un dispositif d'alerte interne a été créé avec un email spécifique diffusé à l'ensemble des salariés. Cette adresse mail figure sur les contrats signés avec les sous-traitants et autres fournisseurs, ainsi que sur certains contrats clients. Un dispositif de formation par e-learning a été mis au point. Le Comité Ethique et Conformité présente au Conseil d'Administration chaque année un état d'avancement de la démarche et un reporting des alertes.

4 Comptes consolidés

4.1. ÉTAT DE LA SITUATION FINANCIÈRE CONSOLIDÉE (AU 31 DÉCEMBRE 2019)

ACTIF <i>(en milliers d'euros)</i>	Notes	31/12/2018	31/12/2019
ACTIFS NON COURANTS			
Immobilisations incorporelles	Notes 1/2	40 602	40 334
Droits d'utilisation (IFRS 16)	Note 3	-	31 015
Immobilisations corporelles	Note 4	16 211	16 133
Actifs financiers	Note 5	6 673	7 243
Actifs d'impôt différé	Note 6	2 191	2 600
TOTAL DES ACTIFS NON COURANTS		65 677	97 325
ACTIFS COURANTS			
Stocks	Note 7	278	385
Créances d'impôt exigibles		11 401	7 515
Clients et autres débiteurs	Note 8	196 751	186 308
Trésorerie et équivalents de trésorerie	Note 9	174 949	218 605
TOTAL DES ACTIFS COURANTS		383 379	4 12 813
TOTAL ACTIFS		449 056	5 10 138

CAPITAUX PROPRES ET PASSIFS <i>(en milliers d'euros)</i>	Notes	31/12/2018	31/12/2019
CAPITAUX PROPRES			
Capital		9 714	9 714
Primes		31 407	31 407
Réserves et résultat consolidés		225 710	256 052
TOTAL DES CAPITAUX PROPRES ATTRIBUABLES AUX PROPRIÉTAIRES DE LA MÈRE	Note 10	266 831	297 173
Participations ne donnant pas le contrôle		29 045	30 149
CAPITAUX PROPRES		295 876	327 322
PASSIFS NON COURANTS			
Provisions non courantes	Note 11	1 441	1 818
Passifs financiers non courants	Note 9	2	3
Dettes de loyers non courantes (IFRS 16)	Note 3	-	24 566
Passifs d'impôt différé		1	-
TOTAL DES PASSIFS NON COURANTS		1 444	26 387
PASSIFS COURANTS			
Provisions courantes	Note 12	1 391	1 405
Dettes d'impôt exigibles		2 899	3 618
Fournisseurs et autres créditeurs	Note 13	146 953	144 227
Dettes de loyers courantes (IFRS 16)	Note 3		6 899
Passifs financiers courants et découverts bancaires	Note 9	493	280
TOTAL DES PASSIFS COURANTS		151 736	156 429
TOTAL CAPITAUX PROPRES ET PASSIFS		449 056	5 10 138

4.2. COMPTE DE RÉSULTAT CONSOLIDÉ (EXERCICE CLOS LE 31 DÉCEMBRE 2019)

(en milliers d'euros)	Notes	2018	2019
Ventes de marchandises		2 213	1 610
Ventes de prestations de services		487 862	508 464
CHIFFRE D'AFFAIRES		490 075	510 074
Achats consommés		(4)	-
Charges de personnel	Note 14	(292 088)	(293 541)
Charges externes *	Note 15	(143 286)	(146 985)
Impôts et taxes		(7 798)	(5 806)
Dotations aux amortissements	Note 16	(7 900)	(7 844)
Dotations aux amortissements de droits d'utilisation (IFRS 16)	Note 3	-	(7 212)
Dotations aux provisions	Note 16	216	(250)
Autres produits	Note 17	7 010	1 415
Autres charges	Note 17	(354)	(517)
Autres produits opérationnels *	Note 18	244	4 967
Autres charges opérationnelles	Note 18	(153)	(610)
RÉSULTAT OPÉRATIONNEL		45 962	53 691
<i>- en pourcentage du chiffre d'affaires</i>		<i>9,4 %</i>	<i>10,5 %</i>
Produits financiers		2 151	1 337
Charges financières		(559)	(444)
Charges financières sur les dettes de loyers (IFRS 16)		-	(773)
Résultat financier net	Note 19	1 592	120
RÉSULTAT AVANT IMPÔT		47 554	53 811
<i>- en pourcentage du chiffre d'affaires</i>		<i>9,7 %</i>	<i>10,5 %</i>
Impôt sur les résultats	Notes 20/21	(17 977)	(18 654)
RÉSULTAT DE LA PÉRIODE DES ACTIVITÉS POURSUIVIES		29 577	35 157
<i>- en pourcentage du chiffre d'affaires</i>		<i>6,0 %</i>	<i>6,9 %</i>
RÉSULTAT DE LA PÉRIODE		29 577	35 157
dont :			
• Résultat attribuable aux propriétaires de la société mère (part du groupe)		25 959	30 799
• Résultat attribuable aux participations ne donnant pas le contrôle (intérêt minoritaires)		3 618	4 358
* IFRS 16 : dont 7 439 milliers d'euros d'annulation de la charge de loyers (charges externes) et 96 milliers d'euros de plus-value nette de rupture de baux (autres produits opérationnels) pour l'exercice 2019			
Résultat net par action non dilué (part du groupe) - en euros		1,07	1,27
Nombre d'actions**		24 267 662	24 281 991
Résultat net par action dilué (part du groupe) - en euros		1,07	1,27
Nombre d'actions**, stock options & actions gratuites attribuées exerçables		24 274 162	24 294 991

** Nombre d'actions pondéré sur la période.

4.3. AUTRES ÉLÉMENTS FINANCIERS CONSOLIDÉS

État du résultat global consolidé de l'exercice clos le 31 décembre 2019

(en milliers d'euros)	2018	2019
Résultat de la période	29 577	35 157
Autres éléments du résultat global : écarts de conversion (activités en devises étrangères)	(733)	311
Résultat global	28 844	35 468
dont :		
• quote-part attribuable aux propriétaires de la société mère (part du groupe)	25 399	31 003
• quote-part attribuable aux participations ne donnant pas le contrôle (intérêts minoritaires)	3 445	4 465

Tableau consolidé des flux de trésorerie au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2019

(en milliers d'euros)	2018	2019
Résultat de l'ensemble consolidé	29 577	35 157
Élimination des éléments non monétaires :		
• Dotations nettes aux amortissements et provisions	7 724	8 103
• Dotations aux amortissements de droits d'utilisation (IFRS 16)	-	7 212
• Charges/(Produits) liés aux stocks options et assimilés	980	966
• Effet de l'actualisation des créances et dettes à plus d'un an	218	187
• Moins-values/(Plus-values) de cession, nettes d'impôt	(64)	40
• Moins-values/(Plus-values) de rupture de baux (IFRS 16)	-	(96)
• Moins-values/(Plus-values) de cession sur titres consolidés, nettes d'impôt	(140)	(4 301)
Capacité d'autofinancement après produits financiers nets et impôt	38 295	47 268
• Produits financiers nets	(1 592)	(120)
• Impôts dus	17 977	18 385
Capacité d'autofinancement avant produits financiers nets et impôt	54 680	65 533
Variation de la trésorerie sur :		
• Besoin en fonds de roulement d'exploitation	(5 401)	10 261
• Impôts versés	(18 217)	(14 474)
FLUX DE TRÉSORERIE PROVENANT DES ACTIVITÉS OPÉRATIONNELLES	31 062	61 320
Acquisition d'immobilisations incorporelles et corporelles	(6 949)	(7 888)
Cessions d'immobilisations, nettes d'impôt	89	97
Produits de cessions d'actifs financiers	137	201
Acquisition d'actifs financiers	(1 370)	(1 577)
Acquisition de sociétés, sous déduction de la trésorerie acquise	(381)	178
Titres rachetés à des actionnaires minoritaires de filiales	(1 777)	(5 166)
Souscription/augmentation de capital par des minoritaires de filiales	907	1 639
Cessions de titres consolidés, nettes d'impôt	(90)	4 369
FLUX DE TRÉSORERIE PROVENANT DES ACTIVITÉS D'INVESTISSEMENT	(9 434)	(8 147)
Augmentation de capital	-	-
Rachat et revente par la société de ses propres titres	-	-
Dividendes versés aux actionnaires de la société mère	(1 457)	(1 457)
Dividendes versés aux minoritaires des filiales	(336)	(1 355)
Augmentation des dettes financières	10	8
Remboursement des dettes financières	(852)	(13)
Remboursement de dettes de loyers (IFRS 16)	-	(6 666)
Intérêts financiers nets	1 592	120
FLUX DE TRÉSORERIE PROVENANT DES ACTIVITÉS DE FINANCEMENT	(1 043)	(9 363)
VARIATION NETTE DE TRÉSORERIE ET ÉQUIVALENTS DE TRÉSORERIE	20 585	43 810
Effet des variations de change sur la trésorerie détenue	(147)	52
TRÉSORERIE ET ÉQUIVALENTS DE TRÉSORERIE À L'OUVERTURE	154 141	174 579
TRÉSORERIE ET ÉQUIVALENTS DE TRÉSORERIE À LA CLÔTURE	174 579	218 441

Tableau de variation des capitaux propres consolidés de l'exercice clos le 31 décembre 2019

CAPITAUX PROPRES	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
<i>(en milliers d'euros)</i>									
CAPITAUX PROPRES AU 31/12/2017	9 698	31 424	173 311	1 482	(252)	27 310	242 973	25 080	268 053
Mouvements de l'exercice 2018									
• Résultat consolidé de l'exercice	-	-	-	-	-	25 959	25 959	3 618	29 577
Écart de conversion	-	-	(557)	-	-	-	(557)	(170)	(727)
• Total des autres éléments du résultat global	-	-	(557)	-	-	-	-	(170)	(727)
<i>Résultat global</i>	-	-	(557)	-	-	25 959	25 402	3 448	28 850
• Retraitement IFRS 2 - stock-options et actions gratuites	-	-	-	888	-	-	888	88	976
• Opérations sur capital (exercice actions gratuites)	16	(17)	-	-	-	-	(1)	-	(1)
• Variation d'actions propres	-	-	-	-	323	-	-	-	-
• Affectation du résultat 2017	-	-	28 792	(1 482)	-	(27 310)	-	-	-
• Dividendes versés par la société mère (0.06 euro par action)	-	-	(1 457)	-	-	-	(1 457)	-	(1 457)
• Engagement de rachat vis-à-vis des minoritaires	-	-	31	-	-	-	31	-	31
• Variation de périmètre	-	-	(1 328)	-	-	-	(1 328)	712	(616)
<i>Total des transactions avec les propriétaires comptabilisées directement en capitaux propres</i>	<i>16</i>	<i>(17)</i>	<i>26 038</i>	<i>(594)</i>	<i>323</i>	<i>(27 310)</i>	<i>(1 544)</i>	<i>853</i>	<i>(691)</i>
<i>Part des participations ne donnant pas le contrôle dans les distributions de dividendes des filiales</i>	-	-	-	-	-	-	-	(336)	(336)
CAPITAUX PROPRES AU 31/12/2018	9 714	31 407	198 792	888	71	25 959	266 831	29 045	295 876
Mouvements de l'exercice 2019									
• Résultat consolidé de l'exercice	-	-	-	-	-	30 799	30 799	4 358	35 157
Écart de conversion	-	-	204	-	-	-	204	132	336
• Total des autres éléments du résultat global	-	-	204	-	-	-	204	132	336
<i>Résultat global</i>	-	-	204	-	-	30 799	31 003	4 490	35 493
• Retraitement IFRS 2 - stock-options et actions gratuites	-	-	-	901	-	-	901	80	981
• Opérations sur capital (exercice actions gratuites)	-	-	-	-	-	-	-	-	-
• Variation d'actions propres	-	-	-	-	(185)	-	(185)	-	(185)
• Affectation du résultat 2018	-	-	26 847	(888)	-	(25 959)	-	-	-
• Dividendes versés par la société mère (0.06 euro par action)	-	-	(1 457)	-	-	-	(1 457)	-	(1 457)
• Engagement de rachat vis-à-vis des minoritaires	-	-	1 019	-	-	-	1 019	-	1 019
• Variation de périmètre	-	-	(939)	-	-	-	(939)	(2 111)	(3 050)
<i>Total des transactions avec les propriétaires comptabilisées directement en capitaux propres</i>	<i>-</i>	<i>-</i>	<i>25 470</i>	<i>13</i>	<i>(185)</i>	<i>(25 959)</i>	<i>(661)</i>	<i>(2 031)</i>	<i>(2 692)</i>
<i>Part des participations ne donnant pas le contrôle dans les distributions de dividendes des filiales</i>	-	-	-	-	-	-	-	(1 355)	(1 355)
CAPITAUX PROPRES AU 31/12/2019	9 714	31 407	224 466	901	(114)	30 799	297 173	30 149	327 322

* Dont réserve de conversion (- 1 581 milliers d'euros au 31 décembre 2019).

** 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.

4.4. 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 Numériques.

2. DIFFUSION DES ÉTATS CONSOLIDÉS

Les comptes consolidés 2019 présentés dans ce document ont été arrêtés par le Conseil d'Administration en sa séance du 4 mars 2020 pour être soumis à l'approbation de l'Assemblée Générale des actionnaires du 4 juin 2020.

Les états financiers consolidés de NEURONES pour l'exercice clos le 31 décembre 2019 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 telles que prévues par les IFRS, ainsi que l'ensemble des informations requises par les normes.

IFRS 16 - Contrats de location

Impacts généraux de présentation

La norme IFRS 16 s'applique pour la première fois aux états financiers ouverts à compter du 1^{er} janvier 2019. Elle remplace la norme IAS 17 (et ses interprétations) et conduit à comptabiliser au bilan des preneurs la plupart des contrats de location selon un modèle unique, sous la forme d'un "droit d'utilisation de l'actif" et d'une "dette de location".

Dans l'état de la situation financière, le groupe a choisi de présenter les actifs au titre de droits d'utilisation séparément des autres actifs et, les dettes de location, séparément des autres passifs.

Les charges liées aux contrats de location, classées auparavant comme des contrats de location simple et présentées dans les charges d'exploitation, sont retraitées avec l'application d'IFRS 16 et remplacées par une dotation aux amortissements du droit d'utilisation et par des charges financières. Ces paiements de loyers sont désormais divisés en sorties de trésorerie se rapportant à la charge d'intérêts sur la dette de loyer et au remboursement de cette dette de loyer. Dans les flux de trésorerie liés aux activités de financement, NEURONES présente le remboursement du principal de l'obligation locative et les intérêts payés.

Nature des actifs loués concernés

Le groupe, en tant que preneur, est engagé dans des baux immobiliers. Les contrats de location sont généralement conclus pour une durée comprise entre 3 et 9 ans.

Méthode d'application

NEURONES a choisi d'appliquer la norme IFRS 16 selon la "méthode rétrospective simplifiée" consistant à comptabiliser l'effet de l'application initiale en considérant que l'actif au titre du droit d'utilisation est égal au montant des dettes de loyer (ajusté du montant des loyers payés d'avance et des avantages reçus des bailleurs). Comme prévu par la norme, les données comparatives relatives à l'exercice 2018, qui sont présentées en regard

des données de l'exercice 2019, ne sont pas retraitées. Pour l'exercice 2018, le groupe n'ayant qualifié aucun contrat en tant que contrat de location financement, les charges de loyers sont comptabilisées en tant que charges opérationnelles.

Les loyers des contrats correspondant à des actifs de faible valeur unitaire (seuil annuel défini à 5 000 euros) ou à une location de courte durée (inférieure à 12 mois) ont été comptabilisés directement en charges.

Par ailleurs, les mesures de simplification suivantes, offertes par la norme IFRS 16, ont été appliquées à la transition :

- les contrats avec une durée résiduelle inférieure à 12 mois à compter du 1^{er} janvier 2019 ne donnent pas lieu à la comptabilisation d'un droit d'utilisation et d'une dette de loyer,
- les taux d'actualisation appliqués à la date de transition sont basés sur le taux d'emprunt marginal du groupe auquel est ajouté un spread pour tenir compte des environnements économiques spécifiques à chaque pays,
- les coûts directs initiaux ont été exclus de l'évaluation du droit d'utilisation pour contrats de location simple en vigueur à la date de transition,
- le groupe a utilisé le bénéfice du "recul" pour déterminer la durée des contrats de location contenant des options de prolongation ou de résiliation.

L'application d'IFRS 16 a nécessité l'exercice du jugement, notamment en ce qui concerne :

- la définition d'un contrat de location,
- la détermination de la durée de la location qui prend en compte l'exercice des options de résiliation ou de renouvellement (lorsque le groupe est raisonnablement certain de les exercer),
- la détermination du taux d'emprunt marginal : il a été calculé en prenant en compte la durée résiduelle des contrats en date de première application.

Les principes comptables liés aux contrats de location, mis à jour de l'application de la norme IFRS 16, sont présentés en note 4.6.

A la date de transition, le taux d'emprunt marginal moyen pondéré appliqué aux passifs liés aux contrats de location comptabilisés conformément à IFRS 16 est de 2,4 %.

Impact d'IFRS 16 sur le bilan d'ouverture

(en milliers d'euros)	31/12/2018	Impact IFRS 16	01/01/2019
Actif	449 056		486 643
- dont : Droits d'utilisation (IFRS 16)	0	37 587	37 587
Passif	449 056		486 643
- dont : Dettes de loyers non-courantes	0	26 374	26 374
- dont : Dettes de loyers courantes	0	11 213	11 213

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 2018 et 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, conduit à d'effectuer des estimations et à 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 coûts prévisionnels des contrats de prestation au forfait suivis à l'avancement, 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 et jusqu'à la date à laquelle le contrôle cesse. Leurs principes comptables sont modifiés, si nécessaire, afin d'assurer une homogénéité avec les méthodes comptables de NEURONES.

Participations ne donnant pas le contrôle

Les participations ne donnant pas le contrôle sont évaluées au prorata des actifs nets identifiables de l'entreprise.

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 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 sociétés 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 les coentreprises 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 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 2019, toutes les sociétés intégrées dans le périmètre de consolidation sont des filiales.

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 de 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 (voir ci-après "4.8 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 génèrent 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 (voir ci-après 4.8 "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 un 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. Contrats de location (IFRS 16)

Les contrats de location qui confèrent au preneur le contrôle de l'utilisation d'un actif identifié pour une période donnée, en échange d'une contrepartie, entrent dans le champ d'application d'IFRS 16. Les sociétés locataires reconnaissent, à l'actif du bilan sous la forme d'un droit d'utilisation en contrepartie d'une dette de loyer, tous les contrats de location, quelle que soit leur nature (location simple ou location financement).

La dette de location est initialement déterminée sur la base de la valeur actuelle des paiements locatifs non effectués à cette date, actualisés au taux d'intérêt implicite du contrat de location (si ce taux est facilement disponible) ou au taux d'emprunt marginal spécifique au pays, aux conditions et à la monnaie du contrat. Les paiements locatifs incluent les paiements fixes, les paiements variables fondés sur un indice ou un taux et les paiements découlant d'options raisonnablement certaines d'être exercées.

Après l'évaluation initiale, la dette de location est réduite des paiements effectués et augmentée de la charge d'intérêt. Elle est réévaluée pour refléter toute modification des paiements locatifs futurs en cas de nouvelle négociation avec le bailleur, de changement d'un indice ou d'un taux, ou en cas de réestimation d'options. Lorsque la dette de location est réévaluée, l'ajustement correspondant est reflété dans le droit d'utilisation, ou le résultat si le droit d'utilisation est déjà ramené à zéro dans le cas d'une réduction du périmètre locatif.

Le droit d'utilisation déterminé à l'origine comprend : la dette de location initiale, les coûts directs initiaux et les éventuelles obligations de rénover l'actif, diminués des avantages accordés par le bailleur. Il est amorti sur la durée du contrat. Au compte de résultat, les charges d'amortissement sont comptabilisées dans le résultat opérationnel et les charges d'intérêt dans le résultat financier.

La durée de location retenue correspond à la période non résiliable, aux périodes couvertes par une option de prolongation dont l'exercice est raisonnablement certain, ainsi qu'aux périodes couvertes par une option de résiliation dont le non-exercice est raisonnablement certain. Pour les baux 3/6/9, une durée de location de 9 ans est retenue sauf si la décision est prise de rompre le bail à l'issue d'une des deux premières périodes trien-

nales. Les contrats en tacite reconduction et les contrats à durée indéfinie sont considérés être d'une période inférieure à un an.

Les exemptions permises par IFRS 16 sont appliquées. Il s'agit du traitement des contrats d'une durée inférieure à 12 mois ou lorsque l'actif sous-jacent est de faible valeur (inférieure à 5 000 euros).

4.7. 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

4.8. 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 (voir ci-après "Note 4.24. 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 6,5 % après impôt, 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.

4.9. 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'intervient 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 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 %.

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

4.10. 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.

4.11. 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.

4.12. 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.

4.13. 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".

4.14. 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.

4.15. 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.

4.16. 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.

4.17. Autres engagements sociaux

Médailles du travail

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

4.18. 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.

4.19. 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.

4.20. Autres passifs non courants

Aucun autre passif non courant n'a été identifié au 31 décembre 2019.

4.21. 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.

4.22. Reconnaissance du chiffre d'affaires (IFRS 15)

La méthode de reconnaissance du chiffre d'affaires et des coûts dépend de la nature des prestations :

Projets au forfait

Les contrats basés sur des "livrables" incluent généralement des prestations au forfait, tels que l'intégration de systèmes ou la conception et le développement de systèmes informatiques personnalisés et des processus associés.

Le chiffre d'affaires est comptabilisé à l'avancement, car au moins l'une des conditions suivantes est respectée : (i) la prestation améliore un actif dont le client obtient le contrôle au fur et à mesure de la prestation ou (ii) l'actif construit n'a pas d'usage alternatif (par ex. il est spécifique au client) et il existe un droit exécutoire à paiement au titre de la prestation effectuée à date, en cas de résiliation par le client.

NEURONES applique la méthode des coûts engagés pour évaluer l'avancement. Le pourcentage d'avancement est basé sur les coûts encourus à la date considérée par rapport à l'estimation totale des coûts à terminaison du contrat.

Le groupe acquiert contractuellement le droit de facturer à l'atteinte de jalons spécifiés ou à l'acceptation par le client des travaux réalisés. La différence entre la facturation cumulée et le chiffre d'affaires cumulé comptabilisé se reflète dans l'état consolidé de la situation financière au poste des factures à établir – Note 8 (quand le chiffre d'affaires produit est supérieur à la facturation) ou des Produits constatés d'avance – Note 13 (quand la facturation est supérieure au chiffre d'affaires produit).

Contrats basés sur des ressources

Le chiffre d'affaires issu de contrats basés sur des ressources est comptabilisé au fur et à mesure que le groupe acquiert le droit d'émettre des factures, puisque le montant facturé correspond directement à la valeur de la prestation effectuée à la date considérée. Chaque obligation de prestation est reconnue en revenu à l'avancement car le client reçoit et consomme de façon continue les avantages des services. Le prix des services est basé sur le nombre d'heures passées sur le contrat.

Contrats pluriannuels

Les contrats de services managés à long terme comprennent le plus souvent deux types principaux de prestations :

- l'ingénierie initiale (ou "prise en charge") : il s'agit d'un projet autonome, préalable au démarrage du contrat en exploitation courante. Cette phase est traitée comme une obligation de prestation distincte si elle transfère au client le contrôle d'un actif ou si ce dernier peut tirer avantage de ces activités initiales, indépendamment des services d'exploitation. Le chiffre d'affaires correspondant est alors généralement comptabilisé à l'avancement ;
- l'exploitation courante : il s'agit des activités de gestion d'infrastructures, de gestion des applications et de services aux entreprises. Les honoraires sont facturables mensuellement, sur la base d'un prix forfaitaire par unité d'œuvre consommée, ou selon des forfaits mensuels, ajustables au titre de variations de volumes ou de périmètre. Le chiffre d'affaires des contrats basés sur des services est comptabilisé au fur et à mesure de l'acquisition par le groupe du droit à facturer.

Achat/Revente d'équipement et licences

Concernant le chiffre d'affaires relatif au "négoce" de marchandises (équipements et licences), les analyses effectuées ont amené le groupe à considérer qu'il agissait en tant qu'"agent" (et non "principal") dans ce type de transaction. Par conséquent, depuis le 1^{er} janvier 2018, seule la marge brute de ces opérations a été comptabilisée, réduisant donc facialement le chiffre d'affaires, sans impact sur le montant du résultat opérationnel. Les ventes de licences de logiciels développés en interne sont comptabilisées à l'activation des licences.

4.23. Modalités de calcul du résultat dilué par action (IAS 33)

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.

4.24. Secteurs opérationnels (IFRS 8)

Selon la norme IFRS 8, un secteur opérationnel est une composante distincte du groupe qui, ou fournit un service spécifique (secteur d'activité), ou produit un service dans un environnement (secteur géographique) exposé à des risques spécifiques et génère une rentabilité différente de ceux des autres secteurs. Il est identifié et géré séparément, 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 Numériques 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.

4.25. 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 dépend 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 9,3 % du chiffre d'affaires consolidé. Il s'agit d'un groupe bancaire majeur

dont les multiples centres de décision commandent des prestations indépendamment les uns des autres et à différentes filiales du groupe.

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.

Cette hypothèse 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 est très faiblement 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. Cette allocation représentait environ 2 M€ en fin d'exercice.

Gestion du capital

Par construction, le capital, détenu à 71,2 % 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.

4.26. Nouvelles normes et interprétations

Dispositions IFRS, obligatoires à compter du 1^{er} janvier 2019, appliquées et sans incidence sur les états financiers du groupe au 31 décembre 2019

- Modifications d'IFRS 9 – Clause de remboursement anticipé prévoyant une compensation négative ;
- interprétation IFRIC 23 – Incertitude relative aux traitements fiscaux ;
- Modifications d'IAS 28 – Intérêts à long terme dans des entités associées et des coentreprises ;
- Modifications d'IAS 19 – Modification, réduction ou liquidation d'un régime ;
- Améliorations annuelles des IFRS – Cycle 2015-2017.

Textes d'application obligatoire postérieurement au 31 décembre 2019 et non appliqués par anticipation

- Modifications d'IAS 1 et IAS 8 – Définition de l'importance relative ;
- Modification des références au cadre conceptuel dans les normes ;
- Modifications d'IFRS 9, IAS 39 et IFRS 7 – Réforme de l'IBOR – Phase 1 ;
- Modifications d'IFRS 3 – Définition d'une entreprise.

5. PÉRIMÈTRE DE CONSOLIDATION

5.1. Liste des entreprises consolidées

Entreprises consolidées par intégration globale	Siège social	31 / 12 / 2018			31 / 12 / 2019		
		% Intérêt	% Contrôle	Méthode d'intég.	% Intérêt	% Contrôle	Méthode d'intég.
Mère							
NEURONES	205, avenue Georges Clemenceau - 92024 NANTERRE	-	-	-	-	-	-
Filiales							
Advim	215, avenue Georges Clemenceau - 92024 NANTERRE	86 %	100%	IG	-	-	-
Arondor	24-26, rue de la Pépinière - 75008 PARIS	50 %	50 %	IG	50 %	50 %	IG
Arondor Tunisie	Imm. City, centre urbain Nord - 1082 TUNIS	34 %	67 %	IG	33 %	67 %	IG
AS Connect	120-122, rue Réaumur - 75002 PARIS	98 %	100 %	IG	97 %	100 %	IG
AS Delivery	120-122, rue Réaumur - 75002 PARIS	98 %	100 %	IG	97 %	100 %	IG
AS Devops	120-122, rue Réaumur - 75002 PARIS	98 %	100 %	IG	97 %	100 %	IG
AS Infra	120-122, rue Réaumur - 75002 PARIS	98 %	100 %	IG	97 %	100 %	IG
AS International	120-122, rue Réaumur - 75002 PARIS	98 %	100 %	IG	97 %	100 %	IG
AS International Group	120-122, rue Réaumur - 75002 PARIS	98 %	98 %	IG	97 %	97 %	IG
AS Production	120-122, rue Réaumur - 75002 PARIS	98 %	100 %	IG	97 %	100 %	IG
AS Synergie	120-122, rue Réaumur - 75002 PARIS	98 %	100 %	IG	97 %	100 %	IG
AS Technologie	120-122, rue Réaumur - 75002 PARIS	98 %	100 %	IG	97 %	100 %	IG
AS Telecom & Réseaux	120-122, rue Réaumur - 75002 PARIS	98 %	100 %	IG	97 %	100 %	IG
Brains	27, rue des Poissonniers - 92200 NEUILLY-SUR-SEINE	40 %	52 %	IG	-	-	-
C2L2 Consulting	6, passage de la Tenaille - 75014 PARIS	89 %	100 %	IG	-	-	-
Cloud Temple	215, avenue Georges Clemenceau - 92024 NANTERRE	86 %	100 %	IG	94 %	100 %	IG
Cloud Temple Africa	215, avenue Georges Clemenceau - 92024 NANTERRE	-	-	-	48 %	100 %	IG
Cloud Temple Tunisia	Gp1 Km 12 - EZZAHRA	43 %	50 %	IG	48 %	51 %	IG
Cloud Temple West Africa	Cocody-Deux-Plateaux, Lot 1448, Ilot 147 - ABIDJAN	-	-	-	48 %	51 %	IG
Codilog	205, av. Georges Clemenceau - 92024 NANTERRE	72 %	72 %	IG	73 %	73 %	IG
Colombus Consulting	138, avenue des Champs-Élysées - 75008 PARIS	86 %	86 %	IG	88 %	88 %	IG
Colombus Consulting Shift	138, avenue des Champs-Élysées - 75008 PARIS	61 %	71 %	IG	62 %	71 %	IG
Colombus Consulting SA	Route de Crassier 7 - 1262 Eysins - NYON	44 %	51 %	IG	45 %	51 %	IG
Colombus Consulting Tunisie	Complexe Rosalys, A2 - 1053, les Berges du Lac 2 - TUNIS	43 %	50 %	IG	44 %	50 %	IG
DataQuantic	205, avenue Georges Clemenceau - 92024 NANTERRE	60 %	60 %	IG	60 %	60 %	IG
Deodis	2, place de la Défense CNIT - 92800 PUTEAUX	89 %	96 %	IG	89 %	96 %	IG
Dragonfly	215, avenue Georges Clemenceau - 92024 NANTERRE	86 %	86 %	IG	94 %	94 %	IG
Edugroupe	205, avenue Georges Clemenceau - 92024 NANTERRE	100 %	100 %	IG	100 %	100 %	IG
Edugroupe MP	205, avenue Georges Clemenceau - 92024 NANTERRE	100 %	100 %	IG	100 %	100 %	IG
Everience	Berliner Allee 65 - 64295 DARMSTADT	93 %	100 %	IG	93 %	100 %	IG
Experteam	171, av. Georges Clemenceau - 92024 NANTERRE	93 %	100 %	IG	92 %	96 %	IG
Finaxys	27, rue des Poissonniers - 92200 NEUILLY-SUR-SEINE	77 %	77 %	IG	76 %	76 %	IG
Finaxys SPRL	523, av. Louise, BE-1050 BRUXELLES	-	-	-	72 %	95 %	IG
Helpline	171, av. Georges Clemenceau - 92024 NANTERRE	93 %	93 %	IG	93 %	93 %	IG
Helpline Romania	10/D rue Coriolan Brediceanu - 300011 TIMISOARA	93 %	100 %	IG	93 %	100 %	IG
Helpline Tunisia	120-122, rue Réaumur - 75002 PARIS	93 %	100 %	IG	93 %	100 %	IG
Henko	1, rue de la Pépinière - 75008 PARIS	-	-	-	59 %	60 %	IG
Iliade	Rue du Lac Windermere - 1053, les Berges du Lac - TUNIS	51 %	70 %	IG	51 %	70 %	IG
Iliade Tunisie	4, rue de la Presse - BE-1000 BRUXELLES 1	51 %	100 %	IG	51 %	100 %	IG
Iliade Belgium	215, avenue Georges Clemenceau - 92024 NANTERRE	51 %	100 %	IG	51 %	100 %	IG
Intrinsec Sécurité	138, avenue des Champs-Élysées - 75008 PARIS	81 %	94 %	IG	89 %	94 %	IG
Kamidocity	183, avenue de Choisy - 75013 PARIS	44 %	50,5 %	IG	44 %	50,5 %	IG
Le Hub Columbus	16, rue Matel - 75010 PARIS	-	-	-	53 %	60 %	IG
Lib Consulting SD	Rue des Vollandes - 71, c/o M. Brito - 1207 GENÈVE	72 %	100 %	IG	-	-	-
Lib Consulting SD Suisse	6, rue Rose Dieng-Kuntz - 44300 NANTES	55 %	76 %	IG	55 %	76 %	IG
MobiApps	205, avenue Georges Clemenceau - 92024 NANTERRE	68 %	70 %	IG	68 %	70 %	IG
Neurones Consulting	205, avenue Georges Clemenceau - 92024 NANTERRE	100 %	100 %	IG	100 %	100 %	IG

Entreprises consolidées par intégration globale	Siège social	31 / 12 / 2018			31 / 12 / 2019		
		% Intérêt	% Contrôle	Méthode d'intég.	% Intérêt	% Contrôle	Méthode d'intég.
Neurones IT	Tampines Central 1, 02-05 Tampines Plaza 529541 SINGAPORE	97 %	97 %	IG	97 %	97 %	IG
Neurones IT Asia Pte Ltd	Vatika Business Centre - 11, O Shaughnessy Road - Langford Town - 560025 BANGALORE	97 %	100 %	IG	97 %	100 %	IG
Neurones IT India	121-123, rue Edouard Vaillant - 92300 LEVALLOIS-PERRET	97 %	100 %	IG	97 %	100 %	IG
NG Cloud	205, avenue Georges Clemenceau - 92024 NANTERRE	100 %	100 %	IG	99 %	100 %	IG
Pragmateam	121-123, rue Edouard Vaillant - 92300 LEVALLOIS-PERRET	85 %	85 %	IG	100 %	100 %	IG
RS2i	71, boulevard de Sébastopol - 75002 PARIS	100 %	100 %	IG	99 %	99 %	IG
Scaled Risk	33, rue de la République - 69002 LYON	10 %	12 %	NC	10 %	12 %	NC
Viaaduc	205, avenue Georges Clemenceau - 92024 NANTERRE	100 %	100 %	IG	100 %	100 %	IG
WeeFin	27, rue des Poissonniers - 92200 NEUILLY-SUR-SEINE	50 %	65 %	IG	46 %	65 %	IG

IG = consolidation par intégration globale - NC = titres non consolidés

5.2. Événements significatifs

Impact des variations de périmètre sur les capitaux propres

(en milliers d'euros)	% d'intérêt au 31 / 12 / 2018	% d'intérêt au 31 / 12 / 2019	Variation (%)	Impact sur les capitaux propres attribuables aux propriétaires de la mère	Impact sur les participations ne donnant pas le contrôle
Brains	39,8	-	-39,8	999	(999)
Dragonfly	86,0	94,1	8,1	(1 500)	(1 267)
Colombus Consulting	86,0	88,2	2,2	(605)	(309)
Cloud Temple Tunisia	43,0	48,0	5,0	31	(552)
Cloud Temple Africa	0,0	48,0	48,0	-	980
AS International Group	98,0	96,9	-1,1	(149)	153
Cloud Temple	86,0	94,1	8,1	312	(312)
Intrinsec Sécurité	81,0	88,6	7,6	147	(157)
RS2i	99,7	98,9	-0,8	(101)	102
Autres (< +/-100 milliers d'euros)	-	-	-	(73)	250
TOTAL	-	-	-	(939)	(2 111)

Au cours de l'année 2019, diverses transactions ont été réalisées avec certains associés minoritaires de filiales. Elles ont conduit à de légères modifications du pourcentage d'intérêt.

Cession de Brains

La totalité des actions de Brains a été cédée le 22 janvier 2019, ce qui a généré une plus-value de 4,6 millions d'euros.

Les éléments concernant la contribution aux comptes consolidés du groupe sont les suivants :

- contribution au chiffre d'affaires de l'année de 389 K€,
- contribution au résultat net de 49 K€.

ACTIFS	Brains (cession)
(en milliers d'euros)	
Immobilisations incorporelles	-
Immobilisations corporelles	4
Actifs financiers	5
Actifs d'impôts différés	-
TOTAL DES ACTIFS NON COURANTS	9
Stocks	-
Actifs d'impôts exigibles	-
Clients et autres débiteurs	932
Trésorerie et équivalent de trésorerie	3 028
TOTAL DES ACTIFS COURANTS	3 960
TOTAL ACTIFS	3 969

CAPITAUX PROPRES ET PASSIF	Brains (cession)
(en milliers d'euros)	
TOTAL DES CAPITAUX PROPRES ATTRIBUABLES AUX PROPRIÉTAIRES DE LA MÈRE	1 068
Participations ne donnant pas le contrôle	1 685
CAPITAUX PROPRES	2 753
Provisions non courantes	1
Passifs financiers non courants	-
TOTAL DES PASSIFS NON COURANTS	1
Provisions courantes	-
Dettes d'impôt exigibles	-
Fournisseurs et autres créditeurs	1 215
Autres passifs financiers	-
TOTAL DES PASSIFS COURANTS	1 215
TOTAL CAPITAUX PROPRES ET PASSIFS	3 969

6. NOTES ANNEXES AU BILAN

Note 1 – Immobilisations incorporelles

(en milliers d'euros)	31/12/17	+	-	31/12/18	Var. périmètre	+	-	31/12/19
Écart d'acquisition : voir Note 2	40 592	-	120	40 472	-	-	-	40 472
Brevets, licences	6 540	121	20	6 641	-	287	207	6 721
Contrats et relations contractuelles	341	-	-	341	-	-	-	341
TOTAL BRUT	47 473	121	140	47 454	-	287	207	47 534
Amortissements	(5 174)	(781)	(12)	(5 943)	-	(551)	(203)	(6 291)
Dépréciations	(909)	-	-	(909)	-	-	-	(909)
TOTAL NET	41 390	(660)	128	40 602	-	(264)	4	40 334

Les contrats et relations contractuelles inscrits à l'actif sont liés à des contrats d'assistance technique, d'une durée d'utilité indéterminée (voir ci-avant "4. Principes comptables"). Ils s'élevaient 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)	31/12/17	+	-	31/12/18	+	Reclassement	-	31/12/19
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
Codilog	2 587	-	-	2 587	-	1 205	-	3 792
RS2I	3 460	-	-	3 460	-	-	-	3 460
Iliade	2 959	-	-	2 959	-	-	-	2 959
Cloud Temple	1 126	-	-	1 126	-	1 054	-	2 180
Aronдор	1 480	-	-	1 480	-	-	-	1 480
Lib Consulting	1 239	-	-	1 239	-	(1 239)	-	-
Advim	1 054	-	-	1 054	-	(1 054)	-	-
Autres (< 1 million d'euros)	2 247	-	120	2 127	-	34	-	2 161
TOTAL BRUT	40 592	-	120	40 472	-	-	-	40 472
Dépréciation	(568)	-	-	(568)	-	-	-	(568)
TOTAL NET	40 024	-	120	39 904	-	-	-	39 904

Les reclassements font suite à des opérations de réorganisation juridique intervenues en 2019.

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 (variation de +1 % du taux d'actualisation) n'a pas fait apparaître de situation selon laquelle la valeur recouvrable des UGT deviendrait inférieure à leur valeur nette comptable.

Note 3 – Contrats de location (IFRS 16)

(en milliers d'euros)	01/01/19	+	Remboursement	Amortissement	-	Réévaluation	Reclassement	31/12/19
Droits d'utilisation	37 587	4 201	-	-	(3 943)	(478)	-	37 367
Amortissement des droits d'utilisation	-	-	-	(7 212)	860	-	-	(6 352)
TOTAL NET DES DROITS D'UTILISATION	37 587	4 201	-	(7 212)	(3 083)	(478)	-	31 015
Dettes de loyers non-courantes	26 374	3 518	-	-	-	(478)	(4 848)	24 566
Dettes de loyers courantes	11 213	683	(6 666)	-	(3 179)	-	4 848	6 899
TOTAL DES DETTES DE LOYERS	37 587	4 201	(6 666)	-	(3 179)	(478)	-	31 465
Amortissement des droits d'utilisation	-	-	-	(7 212)	-	-	-	(7 212)
Charge financière	-	-	(773)	-	-	-	-	(773)
Annulation des loyers	-	-	7 439	-	-	-	-	7 439
Produit net des ruptures	-	-	-	-	96	-	-	96
IMPACT RESULTAT NET AVANT IMPÔT	-	-	6 666	(7 212)	96	-	-	(450)

Les impacts de présentation de cette nouvelle norme sont détaillés au paragraphe "3. Déclaration de conformité" au début du sous-chapitre "4.4. Annexe aux comptes consolidés".

Note 4 – Immobilisations corporelles

(en milliers d'euros)	31/12/17	+	Reclass.	-	31/12/18	Var. périmètre	+	Reclass.	-	31/12/19
Terrains et constructions	-	333	-	-	333	(229)	-	-	-	104
Agencements et installations	10 852	1 586	-	-	12 438	218	1 438	33	73	14 054
Matériel de transport	2 798	688	(8)	536	2 942	-	434	-	182	3 194
Matériel informatique & bureau	33 849	4 396	9	546	37 708	(32)	5 422	1	351	42 748
Immobilisation en cours	7	35	(9)	-	33	-	117	(42)	-	108
TOTAL BRUT	47 506	7 038	(8)	1 082	53 454	(43)	7 411	(8)	606	60 208
Amortissements	(31 275)	(7 010)	-	(1 042)	(37 243)	39	(7 365)	-	(494)	(44 075)
TOTAL NET	16 231	28	(8)	40	16 211	(4)	46	(8)	112	16 133

Les investissements correspondent à des :

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

Les diminutions correspondent principalement à des mises au rebut.

Note 5 – Actifs financiers

(en milliers d'euros)	31/12/17	Var. périmètre	+	-	31/12/18	Var. périmètre	+	-	31/12/19
Titres non consolidés	547	(107)	230	-	670	(589)	111	140	52
Prêts	3 206	-	524	6	3 724	(5)	635	40	4 314
Autres immobilisations financières	2 164	(31)	397	138	2 392	-	643	153	2 882
TOTAL BRUT	5 917	(138)	1 151	144	6 786	(594)	1 389	333	7 248
Dépréciations	(102)	-	(11)	-	(113)	-	(4)	(112)	(5)
TOTAL NET	5 815	(138)	1 140	144	6 673	(594)	1 385	221	7 243

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 (liés aux locations).

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 6 – Actifs d'impôt différé

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

(en milliers d'euros)	31/12/18	31/12/19
Participation des salariés	1 070	1 266
Actualisation des créances à plus d'un an	669	717
Provision pour indemnités de départ en retraite	356	465
Contrats de location (IFRS 16)	-	140
Autres différences temporelles	20	(78)
Déficits fiscaux indéfiniment reportables	76	90
IMPÔTS DIFFÉRÉS CALCULÉS	2 191	2 600
Compensation par entité fiscale	-	-
TOTAL IMPÔTS DIFFÉRÉS	2 191	2 600

Note 7 – Stocks

(en milliers d'euros)	31/12/18	31/12/19
Marchandises	278	388
TOTAL BRUT	278	388
Dépréciations	-	(3)
TOTAL NET	278	385

Aucun stock n'est donné en nantissement.

Note 8 – Clients et autres débiteurs

(en milliers d'euros)	31/12/18	31/12/19
Créances clients	133 885	132 100
Factures à établir	37 244	27 704
Fournisseurs : avoirs à recevoir	310	229
TVA et autres	17 769	18 227
Autres comptes débiteurs	989	901
Charges constatées d'avance	7 631	8 486
TOTAL BRUT	197 828	187 647
Dépréciations	(1 077)	(1 339)
TOTAL NET	196 751	186 308

L'échéance de ces postes "Clients et autres débiteurs" est inférieure à un an.

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

(en milliers d'euros)	Échues				Non échues	Total
	Plus d'un an	Entre 6 et 12 mois	Entre 3 et 6 mois	Moins de 3 mois		
Créances clients	1 081	2 810	3 035	33 177	91 997	132 100
Dépréciation	(960)	(12)	-	(87)	(24)	(1 083)
Valeur nette	121	2 798	3 035	33 090	91 973	131 017
TOTAL	0,1 %	2,1 %	2,3 %	25,3 %	70,2 %	100 %

Note 9 – Trésorerie nette

ACTIFS (en milliers d'euros)	31/12/18	Maturités / Échéances			31/12/19
		Supérieures à 2 ans	Entre 1 an et 2 ans	Inférieures à 1 an	
Dépôts à terme	75 295	96 506	5 000	18 874	120 380
Autres valeurs mobilières de placement	3 295	-	-	3 067	3 067
Disponibilités	95 193	-	-	94 845	94 845
Intérêts courus	1 166	-	-	313	313
TOTAL ACTIFS	174 949	96 506	5 000	117 099	218 605

PASSIFS					
Emprunts non courants	2	-	3	-	3
Emprunts courants	2	-	-	1	1
SOUS-TOTAL EMPRUNTS	4	-	3	1	4
Découverts bancaires	371	-	-	164	164
Dépôts de garantie perçus	120	-	-	115	115
AUTRES PASSIFS FINANCIERS COURANTS	491	-	-	279	279
TOTAL PASSIFS	495	-	3	280	283
TRÉSORERIE NETTE D'ENDETTEMENT FINANCIER	174 454	96 506	4 997	116 819	218 322

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 une dizaine de banques européennes avec des taux s'échelonnant de 0,1 % à 2,3 %.

Les valeurs mobilières de placement sont principalement composées de produits financiers indexés sur de grands indices français et européens. Leur valorisation est évidemment liée aux marchés.

Les disponibilités correspondent à de la trésorerie non investie.

Note 10 – Capitaux propres

Note 10.1 – Capital

Au 31 décembre 2019, le capital social est composé de 24 285 862 actions, de même catégorie, entièrement libérées, d'une valeur nominale de 0,40 euro et s'élève donc à 9 714 344,80 euros.

Il n'y a pas eu de variation du nombre d'actions en circulation au cours de l'année 2019.

Nombre d'actions en circulation au 01/01/2019	Augmentation	Diminution	Nombre d'actions en circulation au 31/12/2019
24 285 862	-	-	24 285 862

Note 10.2 – Paiements fondés sur des actions

Plans d'attribution gratuite d'actions

L'Assemblée Générale du 14 juin 2018 a autorisé le Conseil d'Administration à procéder à des attributions gratuites d'actions dans la limite de 242 000 actions ordinaires. À cette même date, 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 13 000 actions (Plan G).

Les différents plans d'actions gratuites décidés par le Conseil d'Administration, encore sous période d'acquisition et/ou de conservation au 31 décembre 2019, présentent les caractéristiques suivantes :

	Plan actions gratuites F	Plan actions gratuites G
Date de l'Assemblée Générale	09/06/16	14/06/18
Date du Conseil d'Administration	09/06/16	14/06/18
Terme de la période d'acquisition	10/06/18	15/06/21
Terme de la période de conservation	10/06/20	15/06/23
Nombre de bénéficiaires	14	6
- dont dirigeants	-	-
Nombre d'actions gratuites attribuées	43 000	13 000
Nombre d'actions caduques cumulées au 31/12/2018	1 000	-
Nombre d'actions sous période d'acquisition au 01/01/2019	-	-
Nombre d'actions devenues caduques pendant la période d'acquisition au cours de l'exercice	-	-
Nombre d'actions sous période d'acquisition au 31/12/2019	-	13 000
Nombre d'actions sous période de conservation au 01/01/2019	42 000	-
Nombre d'actions sous période de conservation au 31/12/2019	42 000	-
Dilution potentielle (caduques déduites) - % capital actuel au 31/12/2019	-	0,05 %
DILUTION POTENTIELLE TOTALE	-	0,05 %

Il n'a pas été fixé de condition de performance pour les plans mentionnés 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 de la nouvelle norme comptable applicable aux stocks options et autres paiements en actions) sont les suivants :

	Plan actions gratuites F	Plan actions gratuites G
Durée de vie	2 ans	3 ans
Volatilité	19 %	17 %
Taux sans risque	0 %	0 %
Taux de versement de dividendes	1 %	1 %

Juste valeur des plans d'options de souscription d'actions

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
9 juin 2016 (plan F) – Actions gratuites	10/06/18	-	20,89	24,70
14 juin 2018 (plan G) – Actions gratuites	15/06/21	-	23,90	-

Le montant des charges relatives aux plans d'options de souscription est présenté à la Note 14 ci-après.

Note 10.3 – Résultat par action

	2018	2019
Nombre d'actions au début de l'exercice	24 243 862	24 285 862
Nombre moyen d'actions émises	23 800	-
Nombre moyen d'actions en auto-détention	-	-
Nombre moyen d'actions en circulation sur l'année	24 267 662	24 281 991
Nombre moyen d'instruments dilutifs	6 500	13 000
Nombre moyen d'actions en circulation après dilution	24 274 162	24 294 991
Résultat net part du groupe (en euros)	25 959 451	30 799 035
Résultat net part du groupe par action – non dilué (en euro)	1,07	1,27
Résultat net part du groupe par action – dilué (en euro)	1,07	1,27

Note 11 – Provisions non courantes

	31/12/17	Dotation de l'exercice	Reprise de l'exercice (provision utilisée)	31/12/18	Variation de périmètre	Dotation de l'exercice	Reprise de l'exercice (provision utilisée)	Reprise de l'exercice (provision non utilisée)	31/12/19
<i>(en milliers d'euros)</i>									
Prov. indemnités de départ en retraite	1 275	188	(22)	1 441	(1)	378	-	-	1 818
TOTAL	1 275	188	(22)	1 441	(1)	378	-	-	1 818
Impact (net des charges encourues)	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Résultat opérationnel	-	(188)	22	-	-	(378)	-	-	-

Note 12 – Provisions courantes

	31/12/17	Dotation de l'exercice	Reprise de l'exercice (provision utilisée)	Reprise de l'exercice (provision non utilisée)	31/12/18	Var. périmètre	Dotation de l'exercice	Reprise de l'exercice (provision utilisée)	Reprise de l'exercice (provision non utilisée)	31/12/19
<i>(en milliers d'euros)</i>										
Provisions	1 767	643	(1 019)	-	1 391	-	546	(412)	(120)	1 405
TOTAL	1 767	643	(1 019)	-	1 391	-	546	(412)	(120)	1 405
Impact (net des charges encourues)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Résultat opérationnel	-	(643)	1 019	-	-	-	(546)	412	120	-

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 réalisation attendue est inférieure à douze mois.

Note 13 – Fournisseurs et autres crédateurs

<i>(en milliers d'euros)</i>	31/12/18	31/12/19
Dettes fournisseurs et comptes rattachés	31 250	31 041
Participation et intéressement des salariés	2 926	3 950
Dettes sociales et fiscales	88 807	88 496
Autres dettes	8 695	6 009
Produits constatés d'avance*	15 275	14 731
TOTAL	146 953	144 227

* Voir ci-avant "4.22. Reconnaissance du chiffre d'affaires (IFRS 15)".

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

7. SECTEURS OPÉRATIONNELS

Le groupe n'a pas identifié de secteur opérationnel (voir ci-avant "4.23. Secteurs opérationnels").

8. NOTES ANNEXES AU COMPTE DE RÉSULTAT

Note 14 – Charges de personnel

(en milliers d'euros)	2018	2019
Salaires	199 093	204 230
Charges sociales	88 202	83 867
Participation des salariés	3 391	3 890
Actions gratuites	1 236	1 176
Provision indemnités de départ en retraite	166	378
TOTAL	292 088	293 541

Note 15 – Charges externes

(en milliers d'euros)	2018	2019
Achats de sous-traitance	107 693	117 721
Achats non stockés de matières et fournitures	439	450
Personnel extérieur	1 200	1 306
Autres services extérieurs*	33 954	25 295
Charges de loyer	-	2 213
TOTAL	143 286	146 985

* Les charges de loyer -anciennement classées dans les "autres services extérieurs"- ont été annulées pour 7.439 K€ (IFRS 16 – Note 3) et reclassées, pour le solde, en "Charges de loyer".

Note 16 – Dotations aux amortissements, aux provisions et dépréciation d'actifs

(en milliers d'euros)	2018	2019
Amortissement immobilisations incorporelles	792	547
Amortissement immobilisations corporelles	7 108	7 297
DOTATIONS AUX AMORTISSEMENTS	7 900	7 844
Amortissement droits d'utilisation (IFRS 16)	-	7 212
DOTATIONS AUX AMORTISSEMENTS DES DROITS D'UTILISATION	-	7 212
Provisions nettes pour risques	(334)	12
Provisions nettes sur actifs circulants	118	238
DOTATIONS NETTES AUX PROVISIONS	(216)	250

Note 17 – Autres produits et autres charges

(en milliers d'euros)	2018	2019
Subventions d'exploitation	6 597	798
Produits divers	413	617
AUTRES PRODUITS	7 010	1 415
Charges diverses	(354)	(517)
AUTRES CHARGES	(354)	(517)
NET AUTRES PRODUITS/AUTRES CHARGES	6 656	898

Le détail des subventions d'exploitation est le suivant :

(en milliers d'euros)	2018	2019
Crédit d'Impôt Compétitivité Emploi (CICE)	5 063	-
Crédit d'Impôt Recherche (CIR)	1 034	775
Autres subventions	500	23
TOTAL	6 597	798

Les crédits d'impôt ont été enregistrés en "autres produits" car considérés comme une subvention compensant les coûts afférents engagés par les sociétés concernées.

Depuis le 1^{er} janvier 2019, le CICE a été remplacé par une baisse des charges sociales

Note 18 – Autres produits et charges opérationnels

(en milliers d'euros)	2018	2019
Plus-value/(moins-value) sur cession d'immobilisations	154	4 528
Plus-value/(moins-value) sur rupture de baux (IFRS 16)	-	96
Dépréciation de goodwill	-	-
Autres	(63)	(267)
TOTAL	91	4 357

Ces totaux correspondent à la somme des lignes "Autres produits opérationnels" et "Autres charges opérationnelles" du compte de résultat consolidé.

Note 19 – Analyse du coût de l'endettement financier net

(en milliers d'euros)	2018	2019
Dividendes reçus (participations non consolidées)	105	-
Autres intérêts et produits assimilés	2 071	1 186
Plus-values sur cession d'équivalents de trésorerie	(25)	39
Plus-value sur cession d'actifs financiers	-	-
Reprise de provision	-	112
TOTAL PRODUITS FINANCIERS	2 151	1 337
Intérêts et charges assimilées	548	576
Dotations aux provisions	11	4
TOTAL CHARGES FINANCIÈRES	559	444
Charges financières sur les dettes de loyers (IFRS 16)	-	773
RÉSULTAT FINANCIER	1 592	120

Note 20 – Impôts sur les résultats

(en milliers d'euros)	2018	2019
Impôts sur les sociétés	13 515	13 969
Contribution sur la valeur ajoutée (CVAE)	4 819	5 100
IMPÔTS EXIGIBLES	18 334	19 069
Impôts différés	(357)	(415)
TOTAL	17 977	18 654

Note 21 – Preuve d'impôt

(en milliers d'euros)	2018			2019		
	Base	Taux	Impôt	Base	Taux	Impôt
Résultat avant impôts, plus-value de cession de titres consolidés	47 554	34,43 %	16 373	53 811	28 %	15 067
Charges calculées non déductibles	982	34,43 %	338	964	28 %	270
Impact des charges nettes définitivement non déductibles	1 086	34,43 %	374	(2 350)	28 %	(658)
Génération/Emploi de déficits fiscaux non activés	517	34,43 %	178	(132)	28 %	(37)
Crédits d'impôt	-	-	(1 079)	-	-	(435)
Impact CVAE en impôt	-	-	3 160	-	-	3 672
Différence de taux entre la société-mère et les filles	-	-	(1 367)	-	-	775
CHARGE D'IMPÔT EFFECTIVE	-	-	17 977	-	-	18 654
Taux moyen d'imposition	-	-	37,8 %	-	-	34,7 %

Suite à l'arrêt du groupe d'intégration fiscale et l'évolution du taux d'impôt en France, le taux d'imposition de NEURONES SA s'établit à 28 % au 31 décembre 2019.

En 2019, la plus-value nette de la cession de Brains est partiellement exonérée, entraînant un impact positif sur l'effet impôt des charges nettes définitivement non déductibles de 1,3 million d'euros.

La diminution des crédits d'impôt vient de la suppression du CICE, remplacé par une baisse des charges sociales.

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 du dividende annuel).

Dirigeants

La rémunération totale et globale des dirigeants est de 440 000 euros bruts au titre de 2019 (fixe et variable). Elle est inchangée par rapport à 2018. 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 2019.

9.2. Engagements hors bilan

Il n'existe pas d'engagement hors bilan au 31 décembre 2019.

9.3. Honoraires des commissaires aux comptes

(en milliers d'euros)	BM&A				KPMG				Autres			
	Montant		%		Montant		%		Montant		%	
	2018	2019	2018	2019	2018	2019	2018	2019	2018	2019	2018	2019
Audit												
Commissariat aux comptes, examen des comptes sociaux et consolidés												
- société mère	25	25	16%	18%	25	25	14%	14%	-	-	-	-
- filiales	124	122	84%	82%	145	147	86%	83%	14	14	100%	100%
Missions accessoires (due diligence, etc.)	2	2	-	-	6	6	-	3%	-	-	-	-
Sous-total	151	149	100%	100%	176	178	100%	100%	14	14	100%	100%
Autres prestations	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
TOTAL	151	149	100%	100%	176	178	100%	100%	14	14	100%	100%

9.4. Effectifs moyens

	2018	2019
Cadres	2 592	2 593
Non-cadres	2 521	2 618
TOTAL	5 113	5 211

9.5. Événements postérieurs à la clôture du 31 décembre 2019

Dès le début de l'épidémie Covid-19 en mars 2020, les mesures de prévention ont été prises pour assurer la sécurité et protéger la santé des personnels et partenaires du groupe. Les Plans de Continuité des différentes activités ont été mis en œuvre avec un plein succès : l'essentiel des prestations a pu être fourni en s'adaptant à la demande des clients. Cette dernière étant amenée à évoluer et à baisser en volume, au fur et à mesure que se développera la pandémie et se prolongera le confinement, des aménagements ont d'ores et déjà anticipés.

9.6. Distribution de dividendes

Le Conseil d'Administration, dans sa séance du 4 mars 2020, a prévu de proposer à l'Assemblée Générale des actionnaires, à laquelle les comptes clos au 31 décembre 2019 seront soumis pour approbation, de verser un dividende de 0,20 euro par action.

4.5. RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES COMPTES CONSOLIDÉS (EXERCICE CLOS LE 31 DÉCEMBRE 2019)

A l'attention de l'Assemblée générale de la société NEURONES S.A.,

Opinion

En exécution de la mission qui nous a été confiée par vos Assemblées générales, nous avons effectué l'audit des comptes consolidés de la société NEURONES S.A. relatifs à l'exercice clos le 31 décembre 2019, tels qu'ils sont joints au présent rapport.

Ces comptes ont été arrêtés par le Conseil d'administration le 4 mars 2020 sur la base des éléments disponibles à cette date dans un contexte évolutif de crise sanitaire liée au Covid-19.

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

L'opinion formulée ci-dessus est cohérente avec le contenu de notre rapport au Comité d'audit.

Fondement de l'opinion

Référentiel d'audit

Nous avons effectué notre audit selon les normes d'exercice professionnel applicables en France. Nous estimons que les éléments que nous avons collectés sont suffisants et appropriés pour fonder notre opinion.

Les responsabilités qui nous incombent en vertu de ces normes sont indiquées dans la partie "Responsabilités des commissaires aux comptes relatives à l'audit des comptes consolidés" du présent rapport.

Indépendance

Nous avons réalisé notre mission d'audit dans le respect des règles d'indépendance qui nous sont applicables, sur la période du 1^{er} janvier 2019 à la date d'émission de notre rapport, et notamment nous n'avons pas fourni de services interdits par l'article 5, paragraphe 1, du règlement (UE) n° 537/2014 ou par le Code de déontologie de la profession de commissaire aux comptes.

Observation

Sans remettre en cause l'opinion exprimée ci-dessus, nous attirons votre attention sur le point suivant exposé dans la note "3. Déclaration de conformité" de l'annexe des comptes consolidés concernant le changement de méthode comptable relatif à la première application par votre société de la norme IFRS16 portant sur les contrats de location.

Justification des appréciations - Points clés de l'audit

En application des dispositions des articles L. 823-9 et R. 823-7 du Code de commerce relatives à la justification de nos appréciations, nous portons à votre connaissance les points clés de l'audit relatifs aux risques d'anomalies significatives qui, selon notre jugement professionnel, ont été les plus importants pour l'audit des comptes consolidés de l'exercice, ainsi que les réponses que nous avons apportées face à ces risques.

Les appréciations ainsi portées s'inscrivent dans le contexte de l'audit des comptes consolidés pris dans leur ensemble, arrêtés dans les conditions rappelées précédemment, et de la formation de notre opinion exprimée ci-avant. Nous n'exprimons pas d'opinion sur des éléments de ces comptes consolidés pris isolément.

Reconnaissance du chiffre d'affaires "prestations de services"

Description du risque identifié

Le groupe NEURONES opère sur le marché des services professionnels informatiques et fournit notamment des prestations à long terme.

Comme indiqué dans la note 4.22 de l'annexe aux comptes consolidés, le chiffre d'affaires réalisé sur les projets au forfait et les contrats d'infogérance pluriannuels est comptabilisé au fur et à mesure de la réalisation de la prestation, selon la méthode de l'avancement. L'avancement est calculé sur la base des coûts engagés rapportés au total des coûts prévisionnels réactualisés. Selon cette méthode, le chiffre d'affaires est reconnu sur la période au cours de laquelle le service est rendu, indépendamment du rythme de facturation.

Compte tenu du fort degré de jugement exercé par la Direction pour la détermination du niveau d'avancement des projets au forfait et d'infogérance pluriannuels nous avons considéré que la reconnaissance du chiffre d'affaires liée à ces prestations de services constituait un point clé de notre audit.

Notre réponse au risque

Notre approche d'audit sur la reconnaissance du chiffre d'affaires inclut à la fois des tests sur le contrôle interne et des contrôles de substance.

Nos travaux relatifs au contrôle interne ont notamment porté sur la contractualisation, la facturation et la comptabilisation du chiffre d'affaires des prestations de service. Nous avons pris connaissance des procédures de contrôle interne mises en œuvre par le groupe et testé la conception et l'efficacité des contrôles clés identifiés.

Nos contrôles de substance ont notamment consisté à examiner, sur la base d'un échantillon de contrats, la détermination du niveau d'avancement en :

- appréciant la concordance des coûts encourus issus du suivi opérationnel des projets avec les données comptables ;
- appréciant le caractère raisonnable des coûts restant à engager par entretien avec les chefs de projet et par comparaison avec des contrats similaires ;
- comparant le taux de marge de ces contrats avec celui constaté sur des contrats passés similaires ;
- vérifiant l'exactitude arithmétique du chiffre d'affaires à comptabiliser sur la période.

Vérifications spécifiques

Nous avons également procédé, conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, aux vérifications spécifiques prévues par les textes légaux et réglementaires des informations relatives au groupe, données dans le rapport de gestion du Conseil d'administration arrêté le 4 mars 2020.

S'agissant des événements survenus et des éléments connus postérieurement à la date d'arrêt des comptes relatifs aux effets de la crise liée au Covid-19, la Direction nous a indiqué qu'ils feront l'objet d'une communication à l'Assemblée générale appelée à statuer sur les comptes.

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

Nous attestons que la Déclaration consolidée de performance extra-financière prévue par l'article L. 225-102-1 du Code de commerce figure dans le rapport financier annuel, étant précisé que, conformément aux dispositions de l'article L. 823-10 de ce Code, les informations contenues dans cette Déclaration n'ont pas fait l'objet de notre part de vérifications de sincérité ou de concordance avec les comptes consolidés et doivent faire l'objet d'un rapport par un organisme tiers indépendant.

Informations résultant d'autres obligations légales et réglementaires

Désignation des commissaires aux comptes

Nous avons été nommés commissaires aux comptes de la société NEURONES S.A. par l'Assemblée générale du 25 juin 2004 pour le cabinet KPMG S.A. et du 30 juin 1997 pour le cabinet BM&A.

Au 31 décembre 2019, le cabinet KPMG S.A. était dans la 16^e année de sa mission sans interruption et le cabinet BM&A dans la 23^e année, dont respectivement 16 et 20 années depuis que les titres de la société ont été admis aux négociations sur un marché réglementé.

Responsabilités de la Direction et des personnes constituant le gouvernement d'entreprise relatives aux comptes consolidés

Il appartient à la Direction d'établir des comptes consolidés présentant une image fidèle conformément au référentiel IFRS tel qu'adopté dans l'Union européenne ainsi que de mettre en place le contrôle interne qu'elle estime nécessaire à l'établissement de comptes consolidés ne comportant pas d'anomalies significatives, que celles-ci proviennent de fraudes ou résultent d'erreurs.

Lors de l'établissement des comptes consolidés, il incombe à la Direction d'évaluer la capacité de la société à poursuivre son exploitation, de présenter dans ces comptes, le cas échéant, les informations nécessaires relatives à la continuité d'exploitation et d'appliquer la convention comptable de continuité d'exploitation, sauf s'il est prévu de liquider la société ou de cesser son activité.

Il incombe au Comité d'audit de suivre le processus d'élaboration de l'information financière et de suivre l'efficacité des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques, ainsi que le cas échéant de l'audit interne, en ce qui concerne les procédures relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière.

Les comptes consolidés ont été arrêtés par le Conseil d'administration.

Responsabilités des commissaires aux comptes relatives à l'audit des comptes consolidés

Objectif et démarche d'audit

Il nous appartient d'établir un rapport sur les comptes consolidés. Notre objectif est d'obtenir l'assurance raisonnable que les comptes consolidés pris dans leur ensemble ne comportent pas d'anomalies significatives. L'assurance raisonnable correspond à un niveau élevé d'assurance, sans toutefois garantir qu'un audit réalisé conformément aux normes d'exercice professionnel permet de systématiquement détecter toute anomalie significative. Les anomalies peuvent provenir de fraudes ou résulter d'erreurs et sont considérées comme significatives lorsque l'on peut raisonnablement s'attendre à ce qu'elles puissent, prises individuellement ou en cumulé, influencer les décisions économiques que les utilisateurs des comptes prennent en se fondant sur ceux-ci.

Comme précisé par l'article L. 823-10-1 du Code de commerce, notre mission de certification des comptes ne consiste pas à garantir la viabilité ou la qualité de la gestion de votre société.

Dans le cadre d'un audit, réalisé conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, le commissaire aux comptes exerce son jugement professionnel tout au long de cet audit. En outre :

- il identifie et évalue les risques que les comptes consolidés comportent des anomalies significatives, que celles-ci proviennent de fraudes ou résultent d'erreurs, définit et met en œuvre des procédures d'audit face à ces risques, et recueille des éléments qu'il estime suffisants et appropriés pour fonder son opinion. Le risque de non-détection d'une anomalie significative provenant d'une fraude est plus élevé que celui d'une anomalie significative résultant d'une erreur, car la fraude peut impliquer la collusion, la falsification, les omissions volontaires, les fausses déclarations ou le contournement du contrôle interne ;
- il prend connaissance du contrôle interne pertinent pour l'audit afin de définir des procédures d'audit appropriées en la circonstance, et non dans le but d'exprimer une opinion sur l'efficacité du contrôle interne ;
- il apprécie le caractère approprié des méthodes comptables retenues et le caractère raisonnable des estimations comptables faites par la Direction, ainsi que les informations les concernant fournies dans les comptes consolidés ;
- il apprécie le caractère approprié de l'application par la Direction de la convention comptable de continuité d'exploitation et, selon les éléments collectés, l'existence ou non d'une incertitude significative liée à des événements ou à des circonstances susceptibles de mettre en cause la capacité de la société à poursuivre son exploitation. Cette appréciation s'appuie sur les éléments collectés jusqu'à la date de son rapport, étant toutefois rappelé que des circonstances ou événements ultérieurs pourraient mettre en cause la continuité d'exploitation. S'il conclut à l'existence d'une incertitude significative, il attire l'attention des lecteurs de son rapport sur les informations fournies dans les comptes consolidés au sujet de cette incertitude ou, si ces informations ne sont pas fournies ou ne sont pas pertinentes, il formule une certification avec réserve ou un refus de certifier ;
- il apprécie la présentation d'ensemble des comptes consolidés et évalue si les comptes consolidés reflètent les opérations et événements sous-jacents de manière à en donner une image fidèle ;
- concernant l'information financière des personnes ou entités comprises dans le périmètre de consolidation, il collecte des éléments qu'il estime suffisants et appropriés pour exprimer une opinion sur les comptes consolidés. Il est responsable de la direction, de la supervision et de la réalisation de l'audit des comptes consolidés ainsi que de l'opinion exprimée sur ces comptes.

Rapport au Comité d'audit

Nous remettons un rapport au Comité d'audit qui présente notamment l'étendue des travaux d'audit et le programme de travail mis en œuvre, ainsi que les conclusions découlant de nos travaux. Nous portons également à sa connaissance, le cas échéant, les faiblesses significatives du contrôle interne que nous avons identifiées pour ce qui concerne les procédures relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière.

Parmi les éléments communiqués dans le rapport au Comité d'audit, figurent les risques d'anomalies significatives que nous jugeons avoir été les plus importants pour l'audit des comptes consolidés de l'exercice et qui constituent de ce fait les points clés de l'audit qu'il nous appartient de décrire dans le présent rapport.

Nous fournissons également au Comité d'audit la déclaration prévue par l'article 6 du règlement (UE) n° 537-2014 confirmant notre indépendance, au sens des règles applicables en France telles qu'elles sont fixées notamment par les articles L. 822-10 à L. 822-14 du Code de commerce et dans le Code de déontologie de la profession de commissaire aux comptes. Le cas échéant, nous nous entretenons avec le Comité des risques pesant sur notre indépendance et des mesures de sauvegarde appliquées.

Les commissaires aux comptes

Paris La Défense, le 23 avril 2020
KPMG Audit - Département de KPMG S.A.

Philippe Saint-Pierre
Associé

Paris, le 23 avril 2020
BM&A

Thierry Bellot
Associé

Jean-Luc Loir
Associé

5 Éléments financiers sociaux

5.1. BILAN ET COMPTE DE RÉSULTAT SOCIAUX

Bilan social

ACTIF <i>(en euros)</i>	31/12/2018		31/12/2019	
	Net	Brut	Amortissements et provisions	Net
Concessions, brevets & licences	4 083	88 007	88 007	-
Immobilisations incorporelles en cours	-	12 940	-	12 940
IMMOBILISATIONS INCORPORELLES	4 083	100 947	88 007	12 940
Installations et agencements	360 061	389 827	68 178	321 649
Matériel informatique et de bureau	77 401	102 089	38 909	63 180
IMMOBILISATIONS CORPORELLES	437 462	491 916	107 087	384 829
Participations financières	74 300 592	78 151 945	317 266	77 834 679
Prêts	29 443	25 116	-	25 116
Autres immobilisations financières	-	422 497	-	422 497
IMMOBILISATIONS FINANCIÈRES	74 330 035	78 599 558	317 266	78 282 292
TOTAL DE L'ACTIF IMMOBILISÉ	74 771 580	79 192 421	512 360	78 680 061
Clients et comptes rattachés	34 291 372	35 442 839	-	35 442 839
Autres créances	22 456 785	24 809 970	-	24 809 970
Valeurs mobilières de placement	52 236 123	103 241 278	-	103 241 278
Disponibilités	20 964 290	25 573 738	-	25 573 738
TOTAL DE L'ACTIF CIRCULANT	129 948 570	189 067 826		189 067 826
Charges constatées d'avance	421 063	480 603		480 603
TOTAL DE L'ACTIF	205 141 213	268 740 850	512 360	268 228 490

PASSIF <i>(en euros)</i>	31/12/2018	31/12/2019
Capital social	9 714 345	9 714 345
Prime d'émission	30 617 821	30 617 821
Réserve légale	969 754	971 434
Report à nouveau	60 488 284	64 756 650
RÉSULTAT DE L'EXERCICE	5 727 198	7 231 311
TOTAL DES CAPITAUX PROPRES	107 517 402	113 291 561
Provisions pour risques	-	8 000
TOTAL DES PROVISIONS POUR RISQUES ET CHARGES	-	8 000
Emprunts et dettes auprès des établissements de crédit	-	-
Dettes fournisseurs et comptes rattachés	29 369 051	45 954 601
Dettes fiscales et sociales	7 401 493	7 376 340
Dettes sur immobilisations et comptes rattachés	-	22 443
Autres dettes	60 809 721	101 141 703
TOTAL DES DETTES	97 580 265	154 495 088
Produits constatés d'avance	43 546	433 841
TOTAL DU PASSIF	205 141 213	268 228 490

Compte de résultat social

COMPTE DE RÉSULTAT (en euros)	2018	2019
Vente de marchandises	1 442 859	579 073
<i>Prestations de services</i>	<i>121 368 160</i>	<i>126 578 455</i>
<i>Produits accessoires</i>	<i>4 733 384</i>	<i>4 670 529</i>
Ventes de prestations de services	126 101 544	131 248 984
CHIFFRE D'AFFAIRES NET	127 544 403	131 828 057
Subventions d'exploitation	-	-
Reprises sur provisions et amortissements, transferts de charges	320 000	-
Autres produits	20 872	4 226
PRODUITS D'EXPLOITATION	127 885 275	131 832 283
Achats de marchandises	1 442 859	579 073
Variation de stocks	-	-
Autres achats et charges externes	123 314 308	128 440 369
Impôts, taxes et versements assimilés	284 898	277 500
Salaires et traitements	1 618 457	1 567 229
Charges sociales	749 953	684 120
Dotations aux amortissements sur immobilisations	28 343	56 716
Dotations aux provisions sur actif circulant	-	-
Dotations aux provisions pour risques et charges	-	8 000
Autres charges	7 272	1 028
CHARGES D'EXPLOITATION	127 446 090	131 614 035
RÉSULTAT D'EXPLOITATION	439 185	218 248
Produits financiers de participation	4 641 885	7 315 550
Autres intérêts et produits assimilés	1 492 142	-
Reprises sur provisions pour risques financiers et transferts de charges	-	508 674
Différences positives de change	814	36 020
PRODUITS FINANCIERS	6 134 841	7 860 244
Dotations financières aux amortissements et provisions	47 706	-
Intérêts et charges assimilées	476 018	683 410
Différences négatives de change	4 035	33 250
CHARGES FINANCIÈRES	530 759	716 660
RÉSULTAT FINANCIER	5 604 082	7 143 584
RÉSULTAT COURANT AVANT IMPÔT	6 043 267	7 361 832
Produits exceptionnels sur opérations de gestion	-	-
Produits exceptionnels sur opérations en capital	27 333	59 900
Reprises de provisions et transferts de charges	-	-
PRODUITS EXCEPTIONNELS	27 333	59 900
Charges exceptionnelles sur opérations de gestion	16 380	-
Charges exceptionnelles sur opérations en capital	969	2 000
CHARGES EXCEPTIONNELLES	17 349	2 000
RÉSULTAT EXCEPTIONNEL	9 984	57 900
Participation des salariés aux résultats de l'entreprise	-	-
Impôts sur les bénéfices	326 053	188 421
TOTAL DES PRODUITS	134 047 449	139 752 427
TOTAL DES CHARGES	128 320 251	132 521 116
BÉNÉFICE/(PERTE)	5 727 198	7 231 311

5.2. 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)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Arondor	234	6 221	50,10%	2 614	2 614	-	-	19 592	988	78
AS International Group	564	13 702	96,92%	12 006	12 006	-	-	7 612	407	1 960
Codilog	6 287	12 130	73,26%	4 905	4 905	-	-	27 014	207	0
Dataquantic	250	3	60,00%	150	150	-	-	1 526	42	0
Edugroupe	4 186	4 269	99,74%	5 247	5 247	-	-	7 232	907	0
Finaxys	438	13 932	76,09%	2 783	2 783	-	-	33 073	8 446	3 805
Helpline	1 096	76 265	93,10%	5 028	5 028	-	-	144 421	8 059	0
Dragonfly	1 036	14 918	94,07%	5 638	5 638	-	-	1 932	154	0
Neurones Consulting	40	3 714	100,00%	40	40	-	-	0	-34	0
Neurones IT	33 013	36 793	97,17%	29 873	29 873	-	-	68 853	3 734	1 473
Pragmateam	55	571	100,00%	943	626	-	-	0	0	0
RS2i	687	14 091	98,94%	8 924	8 924	-	-	14 744	2 056	0
II – PARTICIPATIONS (10 à 50 % détenus)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
III – AUTRES TITRES	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
TOTAL	-	-	-	78 152	77 835	-	-	-	-	7 316

* Avant répartition mais après affectation du résultat 2019.

6 Assemblée Générale Mixte du 4 juin 2020

6.1. RAPPORT DE GESTION PRÉSENTÉ PAR LE CONSEIL D'ADMINISTRATION À L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE MIXTE DU 4 JUIN 2020

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 2019 et vous informer des perspectives d'avenir.

1. COMPTES CONSOLIDÉS

Commentaires sur l'activité du groupe au cours de l'année 2019

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

En 2019, NEURONES a poursuivi sa croissance profitable. Le chiffre d'affaires s'est élevé à 510,1 millions d'euros, à comparer aux 490,1 millions de l'année précédente (croissance globale de 4,1 % et organique de 5,1 %).

Le résultat opérationnel progresse de 46 à 53,7 millions d'euros, soit une hausse de 17 % par rapport à 2018. En taux, cela représente 10,5 % du chiffre d'affaires.

Le résultat financier est de 0,1 million d'euros. Il correspond à des intérêts sur les placements de trésorerie en dépôts à terme, diminués de la charge financière relative à l'application de la norme IFRS 16 sur les locations.

La charge d'impôt sur les sociétés (incluant la CVAE pour 5,1 millions d'euros), s'établit à 18,6 millions d'euros, à comparer aux 18 de l'année précédente. Le taux moyen d'impôt sur les sociétés est de 34,7 %.

Le résultat net est de 35,2 millions d'euros (29,6 millions en 2018).

Le résultat net attribuable aux propriétaires de la société mère s'établit à 30,8 millions d'euros en 2019 (26 millions en 2018).

Commentaires sur la situation financière consolidée

Actif

Les immobilisations incorporelles s'élèvent à 40,3 millions d'euros, à comparer aux 40,6 millions de l'année précédente.

Comptabilisés pour la première fois cette année, les droits d'utilisation (IFRS 16) s'élèvent à 31 millions d'euros.

Les immobilisations corporelles nettes restent stables à 16,1 millions d'euros (les investissements concernent essentiellement du matériel informatique et des agencements de nouveaux locaux).

Les immobilisations financières (7,2 millions d'euros) sont composées principalement de prêts 1 % logement et de dépôts de garantie.

L'actif d'impôt différé est de 2,6 millions d'euros. Il est constitué majoritairement par des différences temporaires d'imposition.

À 186,3 millions d'euros, les comptes clients et autres débiteurs sont en baisse de 5,3 %. Au global, ces créances et factures à établir représentent 89 jours de chiffre d'affaires (dont 16 jours pour les 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.

Comptabilisées pour la première fois cette année, les dettes de loyers courantes et non-courantes (IFRS 16) s'élèvent à 31,5 millions d'euros.

Le poste fournisseurs et autres créditeurs baisse de 1,9 % à 144,2 millions d'euros.

Flux de trésorerie

La capacité d'autofinancement, après produits financiers nets et impôts, s'établit à 47,3 millions d'euros en 2019.

La diminution des créances clients explique l'essentiel de la baisse du besoin en fonds de roulement d'exploitation (- 10,3 millions d'euros).

Les investissements productifs ont consommé 7,8 millions d'euros, à comparer aux 6,9 millions d'euros en 2018. 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 47 millions d'euros par rapport aux 25,8 millions d'euros de l'exercice précédent.

Après les opérations de haut de bilan (paiement de compléments de prix, versement de dividendes, cessions, rachats d'actions à des associés minoritaires dans les filiales, augmentations de capital...), le groupe aura dégagé 43,8 millions d'euros de trésorerie additionnelle en 2019 à comparer à 20,6 millions d'euros en 2018.

Au 31 décembre 2019, la trésorerie (nette d'endettement financier) s'élève ainsi à 218,3 millions d'euros (174,5 millions d'euros en 2018).

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

Le groupe dispose d'une trésorerie brute positive de 218,6 millions d'euros et d'un endettement financier de 0,3 million d'euros. La situation d'endettement, au regard du volume des affaires, ne fait évidemment porter aucun risque sur la société.

Perspectives d'avenir

Historiquement, NEURONES a toujours cru plus vite que son univers de référence. L'exercice 2019 s'inscrit dans ce cadre (+ 5,1 % de croissance organique à comparer au marché du Conseil et des Services Informatiques

en progression de 3,1 %). Le potentiel du groupe est réel puisque sa part du marché français n'est que de l'ordre de 1,5 %. Grâce à son modèle de "multi-spécialistes", NEURONES devait connaître en 2020 une progression supérieure à celle du marché (+ 3 %).

La crise économique et financière, conséquence de la crise sanitaire provoquée par le Covid-19, remet évidemment en cause la progression du chiffre d'affaires en 2020. On peut toutefois estimer que la décroissance organique du groupe sera inférieure à la baisse du marché.

Prises de participations, mouvements de titres, opérations sur le capital et autres opérations juridiques

Au cours de l'année 2019, NEURONES S.A. a réalisé les opérations suivantes :

- cession d'un peu moins de 0,5 % du capital de Finaxys à deux managers associés ;
- acquisition d'environ 0,12 % du capital d'Helpline auprès de trois managers de la société ;
- acquisition de 8 % du capital de Dragonfly ;
- acquisition d'un peu moins de 2,5 % du capital de Codilog-Eliance auprès d'un dirigeant de la société ;
- acquisition du solde du capital de Pragmateam.

Les filiales et sous-filiales de NEURONES S.A. ont procédé au cours de l'année 2019 aux opérations d'acquisition et de cession suivantes :

- Neurones Consulting a acquis environ 3,5 % du capital de Columbus Consulting, au moment de l'opération, auprès des trois dirigeants historiques ;
- RS2i a acquis 34 % du capital de Digitalists.io, en devenant ainsi l'associée unique ;
- Finaxys a cédé la totalité de sa participation majoritaire dans le capital de Brains ;
- Finaxys a cédé 5 % du capital de Weefin à un dirigeant (qui en détient 10 % après cette cession) ;
- Neurones IT a cédé environ 0,4 % du capital de Mobiapps à un manager de cette société.

Par ailleurs, elles ont réalisé les autres opérations suivantes :

- Columbus Consulting a procédé à deux augmentations de capital en

numéraire réservées aux salariés adhérents du PEE de la société et représentant, au 31 décembre 2019, un peu plus de 0,8 % du capital de la société ;

- Columbus Consulting a livré un plan d'attribution gratuite d'actions par émission de nouvelles actions représentant un peu moins de 0,6 % du capital au 31 décembre 2019 ;
- Columbus Consulting a participé à la création de la société Le Hub Columbus SAS dont elle détient 60 % du capital ;
- Finaxys a participé à la création de la société Finaxys SPRL en Belgique et possède 97,5 % de son capital ;
- Experteam a émis de nouvelles actions, représentant 0,7 % du capital post-opération, afin de livrer un plan d'attribution gratuite d'actions ;
- Cloud Temple a constitué la société Cloud Temple Africa puis il a été procédé à deux augmentations de capital, la première par apport par une société ivoirienne de titres de Cloud Temple West Africa et la seconde, en numéraire, à laquelle a souscrit une société marocaine. Ces deux augmentations ont eu pour effet de ramener le taux de détention du capital de Cloud Temple Africa par Cloud Temple à 51 % ;
- Arondor a procédé à la livraison d'un plan d'attribution gratuite d'actions par émission de nouvelles actions représentant environ 0,6 % du capital ;
- Arondor a constitué aux Etats-Unis la société Arondor US corporation et en détient la totalité du capital ;
- Codilog a réalisé une augmentation de capital en numéraire, par compensation de créances, pour régler le complément de prix dû au titre de l'acquisition de 70 % du capital de Lib Consulting SD réalisée en 2016 ;
- Deodis a réalisé une augmentation de capital en numéraire, représentant un peu plus de 0,6 % du capital, à laquelle ont souscrit un dirigeant et deux managers de la société ;
- AS International Group a émis 17 344 nouvelles actions (1,1 % du capital) afin de procéder à la livraison d'un plan d'attribution gratuite d'actions ;
- Neurones IT a constitué Visian SAS afin de réaliser un apport partiel d'actifs à cette filiale ;
- RS2i a opéré la transmission universelle du patrimoine de Digitalists.io à son bénéficiaire, effective au 31 décembre 2019.

Certaines de ces opérations ont conduit à une modification des pourcentages d'intérêt de NEURONES S.A. dans certaines sociétés du groupe.

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 2019 *	Contribution au résultat opérationnel 2019 *	Contribution au résultat net 2019 *
Société mère	NEURONES	-	433	- 313
Filiales	Arondor	19 475	1 429	965
	AS International Group	55 080	5 052	3 234
	Codilog	41 513	1 827	854
	Columbus Consulting	27 648	3 592	2 218
	DataQuantic	1 526	43	42
	Deodis	22 043	1 608	964
	Edugroupe	9 581	1 827	1 251
	Finaxys	34 346	6 810	5 785
	Helpline	159 648	14 288	9 119
	Dragonfly	52 196	6 970	4 654
	Neurones IT	72 227	6 609	4 248
	RS2i	14 791	3 202	2 136
TOTAL		510 074	53 690	35 157

* 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 2019

Le chiffre d'affaires s'est élevé à 131,8 millions d'euros à comparer à 127,5 millions 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 contracté avec la société mère (jouant ainsi le rôle de point de facturation unique).

Le résultat d'exploitation est de 0,2 million d'euros. À la suite de remontrées de dividendes de filiales, le résultat financier s'établit à 7,1 millions d'euros. Le résultat net social est un profit de 7,2 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 64 756 650 euros, d'un profit de l'exercice de 7 231 311 euros, le bénéfice distribuable s'établit à 71 987 961 euros.

Il sera proposé à l'Assemblée Générale de distribuer à titre de dividende la somme de 0,20 euro/action, soit 4.857.172 euros*. Le compte report à nouveau passerait ainsi à 67.130.789 euros.

* Calcul effectué à partir du nombre d'actions en circulation au 31 décembre 2019, soit 24 285 862, qui sera ajusté le cas échéant.

La date de mise en paiement du dividende serait le 12 juin 2020.

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 :

2016 : 0,06 euro par action,
2017 : 0,06 euro par action,
2018 : 0,06 euro par action.

3. AUTRES INFORMATIONS FINANCIÈRES

Événements postérieurs à la clôture

Aucun événement, connu au 4 mars 2020, n'a d'impact significatif sur la structure financière du groupe. La crise du Covid-19 ne fait pas peser de risque sur la continuité d'exploitation. La quantification des impacts de cette pandémie sera faite lors des prochains communiqués.

Délais de règlement des fournisseurs (comptes sociaux)

La très grande majorité (> 95 %) des achats de NEURONES S.A. est réalisée auprès des sociétés du groupe. Au 31 décembre 2019, les en-cours fournisseurs de NEURONES S.A. (maison mère) étaient les suivants :

En-cours fournisseurs au 31/12/19 par plage d'échéance (en milliers d'euros TTC)	Factures échues				Factures non échues	Total
	> 90 j	60 à 90 j	30 à 60 j	0 à 30 j		
Intra-groupe	86	38	203	351*	30 225	44 239
Tiers	30	21	31	246	1 133	1 461
TOTAL	116	59	234	13 933	31 358	45 700
Nombre de factures concernées	1 055				2 044	3 099
% du montant des achats de l'exercice					20,3 %	

* Retraité de 13.336 milliers d'euros correspondant à un virement bancaire non débité au 31 décembre.

Le délai de paiement utilisé pour le calcul des retards de paiement est : 60 jours nets, date de facture, ou 45 jours fin de mois.

Pour les fournisseurs intra-groupe, les factures échues non réglées correspondent à des situations où des ajustements sont nécessaires avec les clients finaux. Les factures qui concernent des fournisseurs tiers échues et non encore réglées au 31 décembre 2019, correspondent à des litiges.

Au 31 décembre 2018, les en-cours fournisseurs de NEURONES S.A. (maison mère) étaient les suivants :

En-cours fournisseurs au 31/12/19 par plage d'échéance (en milliers d'euros TTC)	Factures échues				Factures non échues	Total
	> 90 j	60 à 90 j	30 à 60 j	0 à 30 j		
Intra-groupe	72	81	29	48	27 388	27 618
Tiers	42	-	43	36	1 579	1 700
TOTAL	114	81	72	84	28 967	29 318
Nombre de factures concernées	43				1 499	1 542
% du montant des achats de l'exercice					19,3 %	

Délais de règlement des clients (comptes sociaux)

Au 31 décembre 2019, les en-cours clients de NEURONES S.A. (maison mère) étaient les suivants :

En-cours clients au 31/12/19 par plage d'échéance <i>(en milliers d'euros TTC, hors FAE)</i>	Factures échues				Factures non échues	Total
	> 90 j	60 à 90 j	30 à 60 j	0 à 30 j		
Tiers	1 150	644	916	3 919	27 682	34 311
Intra-groupe	19	2	25	96	897	1 039
TOTAL	1 169	646	941	4 015	28 579	35 350
Nombre de factures concernées					1 803	2 478
% du montant des ventes de l'exercice					18,1 %	

Le délai de paiement utilisé pour le calcul des retards de paiement est : 60 jours nets (date de facture) ou 45 jours fin de mois.

Les retards de règlement des grands clients sont liés à la complexité de leurs chaînes de règlement fournisseurs (bon à payer...). La part des factures échues correspondant à des litiges est minoritaire. Pour la plupart il s'agit de demandes de correction de détail (nombre de demi-journées, heures supplémentaires...). Ils se règlent en général amiablement en concertation avec les services de comptabilité fournisseurs des clients.

Au 31 décembre 2018, les en-cours fournisseurs de NEURONES S.A. (maison mère) étaient les suivants :

En-cours clients au 31/12/18 par plage d'échéance <i>(en milliers d'euros TTC, hors FAE)</i>	Factures échues				Factures non échues	Total
	> 90 j	60 à 90 j	30 à 60 j	0 à 30 j		
Tiers	1 414	406	1 093	2 691	27 979	33 583
Intra-groupe	3	1	175	69	460	708
TOTAL	1 417	407	1 268	2 760	28 439	34 291
Nombre de factures concernées					1 802	2 173
% du montant des ventes de l'exercice					18,6 %	

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.

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 rapport financier annuel.

5. OPTIONS DE SOUSCRIPTION D' ACTIONS

Toutes les autorisations délivrées par différentes Assemblées Générales sur cet objet, ainsi que l'ensemble des plans décidés sur le fondement de ces autorisations, ont expiré au cours des exercices antérieurs.

6. RAPPORT SPÉCIAL SUR LES ATTRIBUTIONS GRATUITES D' ACTIONS

Conformément aux dispositions de l'article L.225-197-4 du Code de commerce, le présent rapport a pour objet d'informer sur les attributions gratuites d'actions au cours de l'exercice 2019, décidées par la société ou des sociétés qui lui sont liées, au profit des membres du personnel de la société ou des sociétés liées et des mandataires sociaux.

Attributions gratuites d'actions NEURONES

Le Conseil d'Administration n'a pas décidé d'attribuer gratuitement des actions durant l'exercice 2019.

Le tableau suivant présente les caractéristiques des deux plans d'actions gratuites sous période d'acquisition ou de conservation au 31 décembre 2019.

	Plan d'actions gratuites F	Plan d'actions gratuites G
Date de l'Assemblée Générale	09/06/2016	14/06/2018
Date du Conseil d'Administration	09/06/2016	14/06/2018
Durée et terme de la période d'acquisition	2 ans - 10/06/2018	3 ans - 15/06/2021
Durée et terme de la période de conservation	2 ans - 10/06/2020	2 ans - 15/06/2023
Nombre de bénéficiaires salariés (NEURONES et sociétés liées)	14 (9 et 5)	6 (6 et 0)
Nombre de bénéficiaires mandataires sociaux (NEURONES et sociétés liées)	-	-
Nombre d'actions attribuées gratuitement	43 000	13 000
Nombre d'actions caduques cumulées au 31/12/2018	1 000	-
Nombre d'actions sous période d'acquisition au 31/12/2018	-	13 000
Nombre d'actions devenues caduques pendant la période d'acquisition au cours de l'exercice	-	-
Nombre d'actions sous période d'acquisition au 31/12/2019	-	13 000
Nombre d'actions sous période de conservation au 01/01/2019	42 000	-
Nombre d'actions sous période de conservation au 31/12/2019	42 000	-

Attributions gratuites d'actions de sociétés liées à NEURONES

Il est indiqué qu'aucun mandataire de la société NEURONES ne s'est jamais vu attribuer gratuitement d'actions de filiales, à raison des mandats et fonctions exercés dans ces sociétés. Ils n'ont pas plus bénéficié d'actions gratuites de sociétés contrôlées (au sens de l'article L.233-16 du Code de commerce) au titre de mandats et fonctions qu'ils pourraient y exercer.

Sont détaillées ci-après les attributions gratuites d'actions décidées au cours de l'exercice 2019 par les sociétés liées à NEURONES.

Attributions gratuites d'actions par Helpline

Le 24 et le 31 mai 2019, le Président d'Helpline a décidé d'attribuer gratuitement respectivement 4 733 actions (à treize bénéficiaires) et 41 715 actions (à dix-sept bénéficiaires), représentant environ 0,11 % et 0,95 % du capital.

Les dates d'attributions définitives ont été fixées au 25 mai 2021 pour le premier plan et au 1^{er} avril 2022 pour le second, sous réserve que chaque bénéficiaire conserve la qualité de salarié ou de mandataire social de la société ou d'une société liée au sens de l'article L.225-197-2 du Code de commerce pendant toute la période d'acquisition. De plus, l'attribution définitive des actions du second plan est conditionnée à des conditions de performance de la société.

Attribution gratuite d'actions par Deodis

Il a été décidé par le Président, le 10 janvier 2019, d'attribuer gratuitement 7 721 actions, soit environ 1,7 % du capital à la date de décision, à trois bénéficiaires.

La date d'attribution définitive a été fixée au 11 janvier 2022, sous réserve que chaque bénéficiaire conserve la qualité de salarié ou de mandataire social de la société ou celle de salarié d'une société liée durant toute la période d'acquisition.

Attribution gratuite d'actions par Experteam

Le 24 mai 2019, 60 066 actions (représentant un peu moins de 0,4 % du capital) ont été gratuitement attribuées par le Président de la société à quatre bénéficiaires.

La date d'attribution définitive a été fixée au 25 mai 2021, sous réserve que chaque bénéficiaire conserve la qualité de salarié ou de mandataire social de la société ou celle de salarié d'une société liée durant toute la période d'acquisition.

Attribution gratuite d'actions par Cloud Temple

Le 28 novembre 2019, le Président a décidé d'attribuer gratuitement à sept bénéficiaires 289 010 actions, soit environ 2,2 % du capital à la date de décision.

La période d'acquisition prendra fin le 27 novembre 2021, date à laquelle seront livrées les actions gratuites aux bénéficiaires ayant respecté la condition de présence dans la société ou une société liée.

Attribution gratuite d'actions par Neuron IT

Le Président a décidé le 15 juillet 2019 d'attribuer gratuitement 24 750 actions à neuf bénéficiaires (soit 1,14 % du capital à la date de décision).

L'attribution définitive a été fixée au 16 juillet 2021 pour les bénéficiaires ayant été constamment salarié ou mandataire social de la société ou d'une société liée pendant toute la durée de la période d'acquisition.

Attributions gratuites d'actions par Columbus Consulting

Le Président de Columbus Consulting a décidé le 13 décembre 2019 de trois plans d'attributions gratuites d'actions.

Le premier concerne deux bénéficiaires et 1 000 actions (0,24 % du capital) et la date d'attribution définitive a été fixée au 13 décembre 2020.

Le deuxième, dont la période d'acquisition prendra fin le 13 décembre 2022, concerne cinq bénéficiaires et 2 000 actions (0,48 % du capital).

Le troisième concerne dix bénéficiaires et 1 200 actions (0,29 % du capital) et la fin de la période d'acquisition interviendra le 13 décembre 2023.

Pour ces trois plans, les actions seront définitivement livrées au bénéficiaire à la fin de la période d'acquisition sous réserve que ce bénéficiaire conserve la qualité de salarié de la société ou d'une société liée durant toute la période d'acquisition.

	Plan 1 Helpline	Plan 2 Helpline	Plan Deodis	Plan Experteam	Plan Cloud Temple	Plan Neurones IT	Plan 1 Colombus Consulting	Plan 2 Colombus Consulting	Plan 3 Colombus Consulting
Date de l'Assemblée Générale	24/05/19	24/05/19	10/01/19	17/05/19	26/11/19	24/05/19	15/10/19	15/10/19	15/10/19
Date d'attribution par le Président	24/05/19	31/05/19	10/01/19	24/05/19	28/11/19	15/07/19	13/12/19	13/12/19	13/12/19
Valeur d'une action à la date d'attribution	24,83 €	24,83 €	29,58 €	1,54 €	2,27 €	24,10 €	76,77 €	76,77 €	76,77 €
Nombre d'actions attribuées gratuitement	4 733	41 715	7 721	60 066	289 010	24 750	1 000	2 000	1 200
Terme de la période d'acquisition	25/05/21	01/04/22	11/01/22	25/05/21	27/11/21	16/07/21	13/12/20	13/12/22	13/12/23
Terme de la période de conservation	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	13/12/21	N/A	N/A
Nombre total de bénéficiaires	13	17	3	4	7	9	2	5	10
Nombre de bénéficiaires mandataires sociaux de la société	1	2	1	-	-	1	2	-	-
Nombre d'actions attribuées à ce(s) mandataire(s)	1 007	18 915	3 507	-	-	7 000	1 000	-	-
Nombre de bénéficiaires salariés de la société ou d'une société liée	12	15	2	4	7	8	-	5	10
Nombre d'actions attribuées à ces salariés par catégorie	Cadres : 3 726	Cadres : 22 800	Cadres : 4 214	Cadres : 60 066	Cadres : 289 010	Cadres : 17 750	-	Cadres : 2 000	Cadres : 1 200
Nombre d'actions attribuées à chacun des dix salariés de la société non-mandataires sociaux dont le nombre d'actions attribuées gratuitement est le plus élevé	1 : 1 007 2-3 : 504 4 : 403 5 : 300 6-8 : 200 9-10 : 121	1 : 1 800 2-10 : 1 500	1 : 2 507 2 : 1 707	1 : 24 351 2-3 : 16 234 4 : 3 247	1-2 : 96 337 3 : 72 108 4 : 11 013 5-7 : 4 405	1 : 7 000 2 : 3 000 3-6 : 1 500 7-8 : 875	-	1-5 : 400	1 : 300 2 : 200 3 : 150 4-7 : 100 8-10 : 50

Sont rappelés ci-dessous les plans attribués par les sociétés liées sur les exercices antérieurs à 2019 et toujours sous période d'acquisition au 31 décembre 2019 :

	Plan 2016 (1) Colombus Consulting	Plan 2017 (2) Colombus Consulting	Plan 2018 Helpline	Plan 2018 Codilog Eliance	Plan 2018 (2) Colombus Consulting
Date de l'Assemblée Générale	19/07/16	19/07/17	20/07/17	22/05/18	25/10/18
Date d'attribution par le Président	20/07/16	09/09/17	03/01/18	21/06/18	26/10/18
Terme de la période d'acquisition	20/07/20	09/09/21	04/01/20	22/06/20	26/10/22
Nombre d'actions attribuées gratuitement	550	1 000	4 745	1 254	2 230
- dont attribuées aux mandataires sociaux	-	-	224	552	-
Nombre total de bénéficiaires	5	11	10	6	11
- dont mandataires sociaux de la société	-	-	1	2	-
Nombre d'actions caduques entre l'attribution et le 31 décembre 2019	150	200	-	-	150
Nombre d'actions sous période d'acquisition au 31 décembre 2019	400	800	4 745	1 254	2 080
Pourcentage du capital de la société concernée au 31 décembre 2019	(0,10 %)	(0,19 %)	(0,11 %)	(0,30 %)	(0,50 %)

7. ACTIONS PROPRES – AUTO DÉTENTION

Au 31 décembre 2019, la société détenait 8 991 de ses propres actions qui figurent au bilan de son contrat de liquidité.

8. PARTICIPATION DES SALARIÉS

Nous vous informons que les salariés ne détiennent aucune action de la société au titre d'un PEE, d'un FCPE ou au titre de la période d'indisponibilité prévue à l'article L.3324-10 du Code du travail.

9. AUTORISATION POUR LA SOCIÉTÉ D'ACQUÉRIR SES PROPRES ACTIONS ET DE RÉDUIRE LE CAPITAL PAR ANNULATION D'ACTIONS AUTO-DÉTENUES

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.

Il est rappelé que l'Assemblée Générale, en date du 14 juin 2018, 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 14 décembre 2019),
- part maximale du capital à acquérir : 10 %,
- prix d'achat maximum : 30 euros par action,
- quotité maximale acquise en vue de la remise ultérieure à l'échange ou en paiement : 5 % du capital.

Le Conseil d'Administration n'a pas lancé de programme effectif sur le fondement de cette autorisation.

L'Assemblée Générale du 6 juin 2019 a renouvelé l'autorisation donnée à la société de procéder au rachat de ses propres actions. Cette nouvelle autorisation a privé d'effet l'autorisation antérieure susmentionnée. Les principales caractéristiques de l'autorisation en vigueur sont :

- durée de l'autorisation : dix-huit mois à compter de la date de l'Assemblée (soit jusqu'au 6 décembre 2020),
- part maximale du capital à acquérir : 10 %,
- prix d'achat maximum : 30 euros par action,
- quotité maximale acquise en vue de la remise ultérieure à l'échange ou en paiement : 5 % du capital.

Dans le cadre de la mise en place d'un nouveau contrat de liquidité entre NEURONES et le CIC (avec prise d'effet au 1^{er} août 2019), un programme de rachat d'actions poursuivant cet objectif a été lancé sur le fondement de l'autorisation susmentionnée. Il concerne 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.

Entre le 1^{er} août et le 31 décembre 2019, dans le cadre de ce programme de rachat d'actions, il a été procédé à l'acquisition de 43 653 actions et à la vente de 34 662 actions. Ainsi, au 31 décembre 2019, la société détenait 8 991 de ses propres actions, lesquelles figuraient au bilan du contrat de liquidité pour une valeur de 185 215 euros.

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 4 juin 2020 (dix-septième résolution) de renouveler l'autorisation donnée au Conseil d'Administration de procéder au rachat des propres actions de la société avec les principales modalités suivantes :

- délégation valable pour une durée de 18 mois, à compter de l'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,
- prix maximum d'achat fixé à 27 euros par action,
- nombre maximum d'actions susceptibles d'être rachetées par la société limité à 10 % du nombre total d'actions composant le capital social (soit, à titre indicatif, 2 428 586 actions sur la base du capital social au 31 décembre 2019, représentant un montant maximum d'achat de 65 571 822 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 de 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.

Cette autorisation priverait d'effet toute autorisation antérieure ayant le même objet et remplacerait donc celle donnée par l'Assemblée Générale du 6 juin 2019, 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 aux dispositions du Règlement général de l'AMF en vigueur, qui pourra alors être effectivement mis en œuvre.

Il est par ailleurs rappelé que l'Assemblée Générale du 6 juin 2019 a renouvelé l'autorisation donnée au Conseil d'Administration par l'Assemblée Générale du 5 juin 2014 de réduire le capital par annulation d'actions en auto-détention. La réduction de capital pourrait se faire en une ou plusieurs fois, par annulation de tout ou partie des actions propres. Dix pour cent maximum des actions composant le capital social pourraient être annulés par période de vingt-quatre mois en vertu de l'autorisation. L'autorisation a été donnée pour une période de cinq ans.

10. ATTRIBUTIONS GRATUITES D'ACTIONS

Le Conseil d'Administration souhaite conserver la possibilité de procéder à l'attribution gratuite d'actions, un dispositif favorable qui permet de renforcer la motivation et la fidélisation des bénéficiaires, en les associant directement aux performances de la société.

L'autorisation en vigueur est celle donnée par l'Assemblée Générale du 14 juin 2018. Le Conseil d'Administration en avait fait usage en 2018 en attribuant gratuitement 13 000 actions sur les 240 000 autorisées.

Elle prend fin en juin 2020 et il sera donc proposé à l'Assemblée Générale du 4 juin 2020 de renouveler cette autorisation donnée au Conseil d'Administration de procéder à une ou plusieurs attribution(s) gratuite(s) d'actions existantes ou à émettre de la société dans les conditions suivantes :

- autorisation valable pour une durée de 24 mois à compter de l'Assemblée,
- nombre total maximum des actions ordinaires pouvant être attribuées gratuitement au titre de l'autorisation fixé à 120.000 actions ordinaires, soit un peu moins de 0,5 % du capital de la société à la date du 31 décembre 2019,

- durée minimale de la période d'acquisition fixée à deux ans et pas de durée minimum pour la période de conservation.

Le Conseil d'Administration rendra compte aux actionnaires, dans les conditions définies par la réglementation en vigueur, dans un rapport spécial contenant les mentions visées à l'article L.225-197-4 du Code de commerce, des attributions d'actions gratuites effectuées en vertu des autorisations consenties.

11. AUTORISATIONS D'AUGMENTER LE CAPITAL

Le Conseil d'Administration souhaite disposer de la possibilité de procéder à des augmentations de capital dans des contextes différents, motivées par les raisons évoquées et selon les modalités mentionnées dans la présente section et au sein du chapitre 6.3 du rapport financier annuel. Il sera donc soumis à l'Assemblée Générale du 4 juin 2020 les résolutions (numérotées de 19 à 26) portant sur les objets suivants, l'ensemble des délégations étant proposées pour une durée de 26 mois :

- délégation pour augmenter le capital par émissions d'actions ordinaires donnant, le cas échéant, droit à l'attribution d'autres actions ordinaires ou de titres de créance et/ou de toutes valeurs mobilières donnant accès à des actions ordinaires à émettre, avec maintien du droit préférentiel de souscription des actionnaires et/ou par incorporation de réserves, primes et bénéfices,
- délégation pour augmenter le capital par émission d'actions ordinaires donnant, le cas échéant, droit à l'attribution d'autres actions ordinaires ou de titres de créance et/ou de toutes valeurs mobilières donnant accès à des actions ordinaires à émettre, avec suppression du droit préférentiel de souscription des actionnaires, sans indication de bénéficiaires et par offre au public,
- délégation pour augmenter le capital par émission d'actions ordinaires donnant, le cas échéant, droit à l'attribution d'autres actions ordinaires ou de titres de créance et/ou de toutes valeurs mobilières donnant accès à des actions ordinaires à émettre, avec suppression du droit préférentiel de souscription des actionnaires par une offre visée à l'article L.411-2 II du Code monétaire et financier,
- délégation à l'effet d'émettre des actions ordinaires et/ou des valeurs mobilières donnant accès au capital de la société emportant augmentation de capital, en rémunération d'apports en nature constitués de titres de capital ou de valeurs mobilières donnant accès au capital,

- délégation à l'effet d'émettre des actions ordinaires et/ou des valeurs mobilières donnant accès au capital de la société en cas d'offre publique d'échange initiée par la société.

Pour chacune des émissions décidées en application des trois premières délégations susmentionnées, l'Assemblée Générale sera sollicitée pour autoriser le Conseil à augmenter sur ses seules décisions, mais dans la limite du plafond global faisant l'objet de la résolution évoquée ci-après, le nombre d'actions ordinaires ou titres financiers à émettre si le Conseil constate une demande excédentaire. Cette augmentation du nombre de titres se ferait dans la limite de 15 % de l'émission initiale et au même prix que celui retenu pour l'émission initiale, conformément aux dispositions de l'article R.225-118 du Code de commerce.

Pour l'ensemble des émissions qui seraient décidées par le Conseil, en vertu des délégations ci-dessus consenties, il sera proposé à l'Assemblée de fixer comme suit le plafond des émissions :

- le montant nominal maximum global des augmentations de capital serait fixé à neuf millions d'euros (9 000 000 €), étant précisé qu'est inclus dans ce plafond, le cas échéant, le montant nominal des actions à émettre éventuellement en supplément pour préserver les droits des porteurs de valeurs mobilières donnant accès au capital,
- le montant nominal global des valeurs mobilières représentatives de créances donnant accès au capital de la société ne pourrait excéder quatre-vingt-dix millions d'euros (90 000 000 €).

Enfin, en application des dispositions des articles L. 225-129-6 du Code de commerce et L. 3332-18 et suivants du Code du travail et en conséquence des résolutions qui précèdent, l'Assemblée se prononcera sur un projet de résolution tendant à réaliser une augmentation de capital social dont la souscription serait réservée aux adhérents d'un plan d'épargne d'entreprise établi en application des articles L. 3332-18 et suivants du Code du travail. Le Conseil soumettra donc une résolution à l'Assemblée à l'effet de l'autoriser, pendant 18 mois, à augmenter, en une ou plusieurs fois, le capital de la société d'un montant nominal maximum de 200.000 euros (soit sur la base de la valeur nominale actuelle des actions de 0,40 euros, un maximum de 500.000 actions nouvelles représentant un peu plus de 2 % du capital sur la base du nombre d'actions au 31 décembre 2019), par émission d'actions ordinaires, réservée aux adhérents d'un plan d'épargne entreprise de la société et des entreprises françaises ou étrangères qui lui sont liées, dans les conditions de l'article L. 225-180 du Code de commerce et de l'article L. 3344-1 du Code du travail.

12. ÉTAT DE LA DILUTION CUMULÉE AU TITRE DES DIFFÉRENTES OPÉRATIONS SUR LE CAPITAL

	Situation au 31/12/2019	Titres auto détenus	Instruments dilutifs Stock options	Instruments dilutifs actions gratuites	Total
Nombre d'actions	24 285 862	-	-	13 000	24 298 862
% dilution	-	-	-	0,05 %	0,05 %

13. OPÉRATIONS SUR TITRES RÉALISÉES PAR LES DIRIGEANTS

Conformément aux dispositions des articles L.621-18-2 du Code monétaire et financier et 223-26 du Règlement général de l'AMF, il est indiqué qu'entre le 12 et le 16 septembre 2019, Bertrand Ducurtil a cédé 4 000 actions sur le marché à un prix unitaire moyen de 21,7 euros.

14. FACTEURS DE RISQUES

L'analyse des risques est effectuée dans la partie 3 du présent Document d'Enregistrement Universel.

15. 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.

16. CONCLUSION

En conclusion, nous vous demandons de bien vouloir approuver les comptes et le bilan de l'exercice clos le 31 décembre 2019, 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)	2015	2016	2017	2018	2019
Capital en fin d'exercice					
• Capital social	9 692 551	9 697 545	9 697 545	9 714 345	9 714 345
• Nombre d'actions ordinaires existantes	24 231 378	24 243 862	24 243 862	24 285 862	24 285 862
• 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	98 234 529	115 325 747	121 718 925	127 544 403	131 828 057
• Résultat avant impôts, participation des salariés et dotations aux amortissements et provisions	6 684 884	3 494 403	1 388 043	5 809 299	7 484 448
• Impôts sur les bénéfices	(166 455)	(432 912)	(205 183)	(326 053)	(188 421)
• Participation des salariés due au titre de l'exercice	-	-	-	-	-
• Résultat après impôts, participation des salariés et dotations aux amortissements et provisions	6 364 499	3 194 842	1 158 268	5 727 198	7 231 311
• Résultat distribué	1 453 883	1 454 632	1 454 632	1 457 152	4 857 172
Résultat par action					
• Résultat après impôts, participation des salariés, mais avant dotations aux amortissements et provisions	0,27	0,13	0,05	0,24	0,30
• Résultat après impôts, participation des salariés et dotations aux amortissements et provisions	0,26	0,13	0,05	0,24	0,30
• Dividende attribué à chaque action	0,06	0,06	0,06	0,06	0,20*
Personnel					
• Effectif moyen des salariés employés pendant l'exercice	19	18	18	19	18
• Montant de la masse salariale de l'exercice	1 658 371	1 505 986	1 623 406	1 618 457	1 567 229
• Montant des sommes versées au titre des avantages sociaux de l'exercice (Sécurité Sociale, œuvres sociales, etc.)	696 103	649 553	929 774	749 953	684 120

* Sous réserve de l'approbation par l'Assemblée Générale (troisième résolution) du 4 juin 2020.

6.2. RAPPORT SUR LE GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE

Conformément aux dispositions des articles L.225-37 et suivants du Code de commerce, voici notre rapport sur le gouvernement d'entreprise. Il est rappelé qu'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" (publié en décembre 2009 et révisé en septembre 2016).

1. CAPITAL ET ACTIONS

Cession et transmission des actions

Aucune clause statutaire ne restreint le transfert d'actions.

Droit de vote double

Chaque membre de l'Assemblée a autant de voix qu'il possède ou représente d'actions. Toutefois, un droit de vote double est attribué à toutes les actions entièrement libérées, pour lesquelles il sera justifié d'une inscription depuis quatre ans au moins au nom du même actionnaire. Ce droit est conféré, dès leur émission, en cas d'augmentation du capital par incorporation de réserves, bénéfices ou primes d'émission, aux actions

nominatives attribuées gratuitement à un actionnaire à raison des actions anciennes pour lesquelles il bénéficie de ce droit. Toute action, transférée en propriété, perd ce droit de vote double. Néanmoins le transfert, par suite de succession, de liquidation de communauté de biens entre époux ou de donation entre vifs au profit d'un conjoint ou d'un parent au degré successible, ne fait pas perdre le droit acquis et n'interrompt pas le délai de quatre ans, s'il est en cours. La fusion de la société est sans effet sur le droit de vote double qui peut être exercé au sein de la société absorbante si les statuts de celle-ci le prévoient.

Démembrement

Comme en dispose l'article L.225-110 du Code de commerce, dans une société anonyme, le droit de vote attaché à une action démembrée appartient à l'usufruitier dans les assemblées générales ordinaires, et au nu-proprétaire dans les assemblées générales extraordinaires.

L'Assemblée Générale du 14 juin 2018 a décidé de déroger à cette règle, comme la loi l'y autorise, en adoptant une modification statutaire ayant pour objet de limiter les droits de vote d'un usufruitier aux décisions concernant l'affectation des bénéfices.

Évolution de la répartition du capital et des droits de vote au cours des trois derniers exercices

	Situation au 31 décembre 2017				Situation au 31 décembre 2018				Situation au 31 décembre 2019			
	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	11 158 683	46 %	22 127 366	52,6 %	11 158 683	46 %	22 127 366	53,1 %	11 169 013	46 %	22 137 696	53 %
Luc de Chamnard et enfants	4 753 003	19,6 %	9 496 006	22,6 %	4 747 003	19,5 %	9 484 006	22,8 %	4 747 003	19,5 %	9 484 006	22,7 %
SOUS-TOTAL CONCERT	15 911 686	65,6 %	31 623 372	75,2 %	15 905 686	65,5 %	31 611 372	75,9 %	15 916 016	65,5 %	31 611 372	75,7 %
Bertrand Ducurtil et enfants	817 000	3,4 %	1 604 000	3,8 %	817 000	3,4 %	1 604 000	3,8 %	813 000	3,4 %	1 626 000	3,9 %
Autres dirigeants du groupe au nominatif	852 280	3,5 %	1 631 547	3,9 %	629 177	2,6 %	1 170 344	2,8 %	557 574	2,3 %	1 093 148	2,6 %
SOUS-TOTAL DIRIGEANTS	17 580 966	72,5 %	34 858 919	82,9 %	17 351 863	71,5 %	34 385 716	82,5 %	17 286 590	71,2 %	34 340 850	82,2 %
Salariés au nominatif	232 070	1 %	364 110	0,9 %	202 370	0,8 %	315 710	0,8 %	184 870	0,8 %	347 740	0,8 %
Auto détention	-	-	-	-	-	-	-	-	8 991	0 %	-	-
Public*	6 430 826	26,5 %	6 822 967	16,2 %	6 731 629	27,7 %	6 961 163	16,7 %	6 805 411	28 %	7 094 133	17 %
TOTAL	24 243 862	100 %	42 045 996	100 %	24 285 862	100 %	41 662 589	100 %	24 285 862	100 %	41 782 723	100 %

* Titres au nominatif (autres que dirigeants du groupe et salariés) et titres au porteur.

Engagements de conservation de titres/ pactes d'actionnaires/actions de concert

Engagements de conservation conclus au cours de l'exercice

Durant l'exercice 2019, aucun nouvel engagement de conservation d'actions n'a été conclu.

Au 31 décembre 2019, 10 094 000 actions détenues par Luc de Chamnard et Host Développement font l'objet d'un engagement collectif de conservation, au titre de l'article 787 B du Code général des impôts, jusqu'en juillet 2020.

Pactes d'actionnaires

Néant.

Actions de concert

Luc de Chamnard, ses enfants et Host Développement (détenue à 100 % par Luc de Chamnard et ses 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 1,56 % du capital. Ce nantissement a été consenti en avril 2016 pour une durée de 5 ans.

2. ASSEMBLÉES GÉNÉRALES

Modalités de participation et déroulement

Les Assemblées d'actionnaires sont convoquées et délibèrent dans les conditions prévues par la loi.

Les réunions ont lieu, soit au siège social, soit en un autre lieu précisé dans l'avis préalable et 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 et réglementaires. 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.

Synthèse des délégations de compétences et de pouvoirs, en cours de validité durant l'exercice, accordées par l'Assemblée au Conseil d'Administration

Délégations de compétences accordées par les AG au CA en cours de validité	Durée de validité/ Date limite de validité	Conditions et plafonds	Utilisation au cours de l'exercice
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 Remplacée par l'autorisation accordée par l'AGM du 06/06/2019 (résolution extraordinaire)	10 % du capital par période de 24 mois	Non utilisée
AGM du 06/06/2019 (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 2024	10 % du capital par période de 24 mois	Non utilisée
AGM du 08/06/2017 (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 2019	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 08/06/2017 (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 2019	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 08/06/2017 (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 2019	-	Non utilisée
AGM du 08/06/2017 (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 2019	Montant nominal global maximum des actions émises : 10 % du capital	Non utilisée
AGM du 14/06/2018 (résolution ordinaire) : Acquisition par la société de ses propres actions (article L.225-209 du Code de commerce)	18 mois/décembre 2019 Remplacée par l'autorisation accordée par l'AGM du 06/06/2019 (résolution ordinaire)	10 % du nombre total d'actions. Prix maximum d'achat : 30 euros. Quotité d'actions remises en paiement dans le cadre d'opérations de croissance externe limitée à 5 % du capital	Non utilisée
AGM du 06/06/2019 (résolution ordinaire) : Acquisition par la société de ses propres actions (article L.225-209 du Code de commerce)	18 mois/décembre 2020	10 % du nombre total d'actions. Prix maximum d'achat : 30 euros. Quotité d'actions remises en paiement dans le cadre d'opérations de croissance externe limitée à 5 % du capital	Utilisée dans le cadre du contrat de liquidité en vigueur depuis le 1 ^{er} août 2019. 43 653 actions acquises et 34 662 vendues entre le 1 ^{er} août et le 31 décembre 2019.
AGM du 14/06/2018 (résolution extraordinaire) : Attributions gratuites d'actions existantes ou à émettre (articles L.225-197-1 et suivants du Code de commerce)	24 mois/juin 2020	Maximum : 242 000 actions	Non utilisée (Rappel : attribution gratuite de 13 000 actions en 2018 sur le fondement de cette autorisation)

L'intégralité des résolutions sont disponibles sur le site Internet de la société (www.neurones.net - Finance - Informations réglementées - Documents relatifs aux Assemblées Générales).

3. CONSEIL D'ADMINISTRATION

Composition et indépendance

Le Conseil d'Administration est à ce jour composé de sept 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,
- une administratrice représentant les salariés (désignée par le Comité de groupe en juin 2019).

Administrateur	Administrateur indépendant	Date de première nomination	Échéance du mandat en cours
Luc de Chamnard Président-directeur général	Non	5 déc. 1984*	AG du 4 juin 2020
Bertrand Ducurtil Directeur général délégué	Non	30 juin 1999	AG du 4 juin 2020
Jean-Louis Pacquement	Oui	5 déc. 1984*	AG du 4 juin 2020
Hervé Pichard	Non	15 oct. 2004	AG du 4 juin 2020
Marie-Françoise Jaubert	Oui	9 juin 2011	AG du 4 juin 2020
Host Développement SAS, représentée par Daphné de Chamnard	Non	9 juin 2016	AG du 4 juin 2020
Emmanuelle Canza, représentant les salariés	Non	7 juin 2019	AG appelée à statuer sur les comptes clos au 31 décembre 2023**

* Date de création de NEURONES.

** Sauf si le Comité décide de ne pas renouveler le mandat à compter de l'AG d'approbation des comptes tenue en 2021.

Les pouvoirs du Président-directeur général et du Directeur général délégué sont ceux prévus par la loi. Les statuts stipulent 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.

Les obligations relatives à la représentation équilibrée hommes-femmes au sein des Conseils d'Administration sont respectées. En effet, 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.

Marie-Françoise Jaubert et Jean-Louis Pacquement sont considérés comme des administrateurs indépendants à l'aune des critères du Code MiddleNext auquel se réfère NEURONES. 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.

Le mandat de ces administrateurs venant à échéance à l'issue de l'Assemblée Générale approuvant les comptes clos au 31 décembre 2019, il sera proposé lors de cette Assemblée leur renouvellement pour une année, conformément aux statuts.

Il est par ailleurs rappelé que sur proposition du Conseil d'Administration, l'Assemblée du 14 juin 2018 a opté pour une désignation de l'administrateur représentant les salariés, conformément à l'article L.225-27-1 du

Code de commerce, par le comité de groupe. Ce dernier a désigné une administratrice le 14 novembre 2018. Cette dernière ayant démissionné de son mandat au mois de février 2019, le comité de groupe a procédé à la désignation d'une nouvelle administratrice le 7 juin 2019.

Autres mandats exercés par les administrateurs

Il est précisé la fonction principale et les autres mandats exercés par les membres du Conseil d'Administration de NEURONES.

Président du Conseil d'Administration

Luc de Chamnard, né le 16 septembre 1954

- Autre mandat dans le groupe :
 - Gérant : Pragmateam SARL – 205, avenue Georges Clemenceau – 92024 Nanterre Cedex – 411 264 641 RCS Nanterre.
- Autre mandat 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 : Neurons Consulting SAS – 205, avenue Georges Clemenceau – 92000 Nanterre – 509 152 468 RCS Nanterre.
 - Président : NG Cloud SAS – 121-123, rue Edouard Vaillant – 92300 Levallois-Perret – 801 244 492 RCS Nanterre.
 - Président : RS2i SAS – 121-123, rue Edouard Vaillant – 92300 Levallois-Perret – 385 166 640 RCS Nanterre.
- Autre mandat 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, Senior Advisor pour Lazard Frères Gestion Privée.

- Autre mandat hors groupe :
 - Président : JLP et Associés Conseil SAS – 9, place du Palais Bourbon – 75007 Paris – 820 223 543 RCS Paris.

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.

- Autre mandat hors groupe :
 - Directeur général : Host Développement SAS.

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 Chammard) 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 plus de vingt ans 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 est l'un de ses conseils.

Fréquence

Au-delà des deux séances annuelles, arrêtant les comptes annuels et semestriels et auxquelles sont présent les commissaires aux comptes, et de la réunion se tenant à l'issue l'Assemblée Générale annuelle, 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, en tout état de cause, au moins quatre fois par an.

Le Conseil d'Administration s'est réuni quatre fois en 2019 :

Date	Ordre du jour
Mars	<ul style="list-style-type: none"> Compte rendu du Comité d'audit Approbation des conventions réglementées Arrêtés des comptes sociaux et des comptes consolidés de l'exercice 2018 Rémunérations du Président et du Directeur général délégué Adoption du rapport de gestion et du rapport sur le gouvernement d'entreprise Convocation de l'Assemblée Générale, établissement de l'ordre du jour et mise au point des projets de résolutions Point sur les mesures anti-corruption en vigueur
Juin (à l'issue de l'Assemblée Générale)	<ul style="list-style-type: none"> Désignation du Président du Conseil d'Administration et fixation de ses pouvoirs Renouvellement du mandat du Directeur général délégué Rémunérations du Président et du Directeur général délégué en considération du vote de l'Assemblée Délibérations sur les opportunités et la stratégie en matière de croissance externe
Septembre	<ul style="list-style-type: none"> Arrêté des comptes consolidés semestriels Politique en matière d'égalité professionnelle et salariale
Décembre	<ul style="list-style-type: none"> Suivi des mesures et procédures de prévention et de détection des faits de corruption ou de trafic d'influence Revue des éventuels conflits d'intérêts Revue de la cartographie des risques

En 2019, le taux de présence des membres du Conseil d'Administration a été de 81 %.

Fonctionnement

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 deux tiers du capital sont représentés par deux administrateurs. Historiquement il y a toujours eu une large répartition 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 trouve un nombre conséquent de dirigeants et cadres 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, lui succède. Cela a été à nouveau confirmé lors de la séance du Conseil du 7 mars 2018 dont l'ordre du jour incluait la succession des dirigeants. Par ailleurs, lors de cette même session, il a été conclu que le successeur du Directeur général délégué, le cas échéant, pourrait se trouver parmi certains dirigeants mandataires sociaux de filiales, présents depuis longtemps dans le groupe et ayant une bonne connaissance de son fonctionnement et de ses métiers,
- le pouvoir de surveillance est exercé, comme décrit dans le présent chapitre,
- 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.

Il n'y a pas eu à ce jour d'autoévaluation formelle des travaux du Conseil, comme cela est évoqué par le Code MiddleNext. Néanmoins la mise en place d'un tel dispositif est prise en considération.

Le Conseil d'Administration a instauré deux comités spécialisés (audit, d'une part, et éthique et conformité, d'autre part) dont le rôle est précisé ci-dessous. Il n'est pas prévu de constituer d'autres comités spécialisés (rémunérations, stratégie...). En effet, le Conseil considère que, compte tenu de la collégialité qui préside à toute prise de décision, de la taille du groupe, de son fonctionnement très décentralisé, de la proximité géographique des 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, l'instauration de comités reportant au Conseil, à l'exception du Comité d'audit et du Comité éthique et conformité, présenterait plus d'inconvénients que d'avantages. 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.

Comité d'audit

Le Comité est composé de deux administrateurs, Hervé Pichard et Jean-Louis Pacquement, et est présidé par ce dernier.

Jean-Louis Pacquement, administrateur indépendant, et Hervé Pichard ont une expérience conséquente et des compétences avérées en matière financière et comptable. Le Comité d'audit s'est réuni une fois en 2018, réunion à laquelle les deux membres du Comité étaient présents. Le Conseil a suivi les recommandations du Comité d'audit. Concernant le rapport complémentaire des commissaires aux comptes au titre de l'exercice 2018, des échanges entre les membres du Comité d'audit et les commissaires aux comptes ont eu lieu en amont de la remise du rapport.

Le Comité d'audit a pour objectif principal d'assurer le suivi des questions relatives à l'élaboration et au contrôle des informations comptables et financières. Il agit sous la responsabilité collective des membres du Conseil. Il ne dessaisit pas le Conseil de son pouvoir de décision mais lui reporte et lui rend compte. Il ne se substitue pas non plus aux prérogatives des dirigeants.

Sans préjudice des compétences du Conseil et de la direction, le Comité est notamment chargé des missions suivantes :

- suivre le processus d'élaboration de l'information financière et, le cas échéant, formuler des recommandations pour en garantir l'intégrité,
- suivre l'efficacité des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques concernant les procédures relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière,
- mettre à jour la cartographie des risques concernant les points précédents, revue et approuvée une fois par an par le Conseil,
- émettre une recommandation sur les commissaires aux comptes proposés à la désignation par l'Assemblée Générale ou en cas de proposition de renouvellement de leur mandat,

- suivre la réalisation par les commissaires aux comptes de leur mission et tenir compte des conclusions du Haut Conseil du Commissariat consécutives aux contrôles réalisés en application de la réglementation,
- s'assurer du respect par les commissaires aux comptes des critères d'indépendance dans les conditions et selon les modalités prévues par la réglementation,
- approuver préalablement la fourniture des "Services Autres que la Certifications des Comptes" par les commissaires aux comptes, précision faite que le montant total de ces services sur un exercice ne pourra être supérieur à 70 % de la moyenne du montant des honoraires des commissaires aux comptes des trois derniers exercices au titre de la certification légale des comptes,
- rendre compte régulièrement au Conseil de l'exercice de ses missions et l'informer sans délai de toute difficulté rencontrée. Il rend également compte des résultats de la mission de certification des comptes, de la manière dont cette mission a contribué à l'intégrité de l'information financière et du rôle joué dans ce processus.

Le Comité d'audit s'est assuré de l'indépendance des commissaires aux comptes.

Il a la possibilité, si les conditions et l'actualité le justifient, de recourir à des formations particulières et à des experts. Ces recours devront néanmoins être préalablement approuvés par le Conseil. Le Comité d'audit peut à tout moment, quand il en ressent le besoin, entendre les commissaires aux comptes mais aussi l'ensemble des membres des directions financières du groupe.

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. Les membres du Comité d'audit peuvent, par ailleurs, entendre les commissaires aux comptes ou la direction financière,
- d'autre part, aux commissaires aux comptes qui procèdent à leurs travaux de contrôle.

À l'issue de leur intervention, 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. Préalablement au Conseil, les commissaires aux comptes remettent leur rapport complémentaire au Comité d'audit. Les commissaires aux comptes lui rendent compte à cette occasion de l'étendue et des conclusions de leurs missions ainsi que de leurs remarques. Le Comité d'audit peut alors demander aux commissaires aux comptes d'échanger plus avant sur une question essentielle abordée dans le rapport. L'objectif du rapport complémentaire est de renforcer la valeur du contrôle légal des comptes en améliorant la communication entre les commissaires aux comptes et les membres du Comité d'audit.

Lors du Conseil, le Comité d'audit présente aux autres administrateurs les conclusions de ses missions et en premier lieu le suivi des questions relatives à l'élaboration et au contrôle des informations comptables et financières. Le cas échéant, il formule des recommandations pour garantir l'intégrité de ces processus et améliorer la revue des travaux de contrôle interne.

Sont ensuite présentés au Conseil :

- les principes et méthodes comptables utilisés,
- les principales options comptables retenues,
- les impacts des changements éventuels de méthode,
- les variations du périmètre de consolidation,
- les principales données chiffrées (formation du résultat, présentation du bilan et de la situation financière).

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.

Comité éthique et conformité

En 2017, conformément à la loi n° 2016-1691 du 9 décembre 2016 relative à la transparence, à la lutte contre la corruption et à la modernisation de la vie économique (dite loi Sapin II), le Conseil a approuvé les mesures et procédures mises en place dans le groupe pour prévenir et lutter contre la corruption et le trafic d'influence.

Le Conseil a, en particulier, approuvé la mise en place d'un Comité éthique et conformité, composé du Directeur administratif et financier et du Responsable juridique groupe. Il a pour mission de recueillir, le cas échéant, les signalements émis par les salariés du groupe ou les clients, sous-traitants et fournisseurs, en cas de non-respect potentiel ou avéré du Code de conduite. Ce dernier précise les mesures en vigueur, les comportements inappropriés dans certaines situations et les bonnes pratiques. Le dispositif d'alerte est la procédure de détection d'un manquement qui semble la plus efficace. La protection est garantie pour celui ou celle qui signalerait tout manquement avéré ou toute situation suspecte ou ambiguë. Elle l'est également pour les membres du Comité qui ne peuvent faire l'objet d'une sanction de la part de leur employeur du fait de l'accomplissement de cette mission. Outre le rôle de traiter les éventuels signalements reçus, d'investiguer et de rendre un avis sur la conformité des pratiques signalées avec le Code de conduite du groupe, le Comité :

- examine, contrôle et suit l'ensemble des pratiques du groupe en matière d'éthique et de conformité,
- met à jour et évalue au moins une fois par an la cartographie des risques en matière d'éthique et de conformité, éventuellement modifiée et approuvée annuellement par le Conseil,
- met en œuvre des plans d'action suite à cette évaluation,
- conseille le groupe sur les relations avec les parties prenantes pour toute question relative à l'éthique et la conformité.

A compter de 2019 et chaque année, le Comité éthique et conformité doit présenter au Conseil d'Administration un état d'avancement de la démarche et un reporting des alertes. Le Comité n'a reçu de la part d'un salarié, client ou fournisseur aucun signalement d'un comportement suspect ou d'une situation réelle ou potentielle de corruption ou de trafic d'influence.

Le Comité peut, plus généralement, être entendu par le Conseil chaque fois que l'actualité le justifiera.

Conventions réglementées

Au cours de l'exercice 2019, aucune nouvelle convention réglementée, au sens de l'article L.225-38 du Code de commerce, n'a été conclue.

NEURONES S.A. porte certaines charges, mutualisées, pour le compte de ses filiales : finance, juridique, marketing et direction générale groupe. Ces coûts sont couverts par une refacturation forfaitaire aux sociétés parties prenantes à cette convention. Il s'agit de la seule convention conclue et autorisée au cours d'un exercice antérieur et dont l'exécution s'est poursuivie au cours de l'exercice 2019.

Cette refacturation forfaitaire est cohérente en regard du budget 2020 de la maison-mère et la répartition des coûts est faite suivant le chiffre d'affaires prévisionnel 2020 des sociétés concernées par la convention. Les

montants refacturés à ce titre par NEURONES S.A. sont indiqués dans le rapport spécial des commissaires aux comptes sur les conventions réglementées.

Le Conseil d'Administration a procédé à une revue des conventions conclues et autorisées au cours d'exercices antérieurs et dont l'exécution s'est poursuivie au cours de l'exercice 2019.

Les autres facturations, intervenant entre sociétés du groupe, sont des conventions libres et non réglementées au sens des dispositions légales et réglementaires. En effet, elles 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.

4. RÉMUNÉRATIONS ET AVANTAGES DES MANDATAIRES SOCIAUX

Selon les dispositions du Code de commerce, telles que modifiées par l'ordonnance du 27 novembre 2019 relative à la rémunération des mandataires sociaux des sociétés cotées, l'Assemblée Générale doit se prononcer ex ante sur la politique de rémunération des mandataires sociaux, dirigeants ou non. La politique de rémunération des mandataires sociaux est présentée ci-dessous.

Par ailleurs, conformément à l'article L.225-100 du Code de commerce, la rémunération des mandataires sociaux fait l'objet d'un vote ex post de l'Assemblée portant sur les informations relatives aux rémunérations visées par le paragraphe I de l'article L.225-37-3. Ces informations sont également présentées au sein de ce chapitre.

Enfin, la rémunération versée ou attribuée au cours ou au titre de l'exercice 2019 au Président-directeur général fait également l'objet d'un vote ex post de l'Assemblée sur la base d'une résolution spécifique. Il en est de même pour la rémunération du Directeur général délégué.

Politique de rémunération applicable aux mandataires sociaux, soumise au vote ex ante des actionnaires lors de l'Assemblée du 4 juin 2020 (article L.225-37-2 du Code de commerce)

Dans cette section sont indiqués les éléments de rémunération et les avantages de toute nature attribuables aux administrateurs, au Président-directeur général et au Directeur général délégué.

La politique de rémunération des mandataires sociaux est conforme aux dispositions légales et réglementaires et au Code MiddleNext pour la gouvernance des entreprises. Elle est en ligne avec l'intérêt social, contribue à la stratégie commerciale et à la pérennité de la société.

Le Conseil ne prévoit pas de pouvoir déroger à son application, telle qu'exposée dans le présent paragraphe, conformément au deuxième alinéa du paragraphe III de l'article L.225-37-2 du Code de commerce. Le cas échéant, les mandataires sociaux nouvellement nommés se voient appliquer les dispositions de la dernière politique de rémunération approuvée par l'Assemblée, sans qu'il soit possible d'y apporter des modifications importantes avant approbation de ces dernières par l'Assemblée.

Des mesures visant à éviter et gérer les conflits d'intérêts sont prescrites par le Règlement intérieur du Conseil et, au moins une fois par an, les administrateurs font la revue des conflits d'intérêts réels ou potentiels pouvant survenir.

La mise en œuvre de la politique de rémunération, déterminée par le Conseil lors de sa première séance de l'année, fait l'objet d'un suivi continu.

Dans l'élaboration, le suivi et la révision de la politique de rémunération, le Conseil tient compte des conditions de rémunération et d'emploi des salariés de la société.

Aucune rémunération exceptionnelle ne peut être attribuée aux mandataires sociaux, pas plus que d'avantages en nature.

Les mandataires sociaux ne bénéficient pas d'attributions d'options de souscription ou d'achat d'actions ni d'actions gratuites.

Il n'est prévu aucune compensation contractuelle au titre de la cessation de leur mandat ou d'un changement de fonctions. Ils ne perçoivent pas d'indemnités de fin de carrière en cas de départ à la retraite ni ne bénéficient d'un dispositif de retraite supplémentaire à cotisations définies.

Il n'existe aucune convention de non-concurrence entre la société et un mandataire social.

Les dirigeants et administrateurs ou les membres de leur famille ne possèdent, ni directement ni indirectement, des actifs, notamment immobiliers, utilisés par la société ou le groupe.

Il n'a pas été accordé ou constitué de prêts ou garanties en faveur des membres des organes d'administration ou de direction.

Rémunération des administrateurs

Les administrateurs, hors dirigeants et représentant des salariés, perçoivent une rémunération en raison de leur participation aux travaux du Conseil et du Comité d'audit, ou de tout autre comité qui pourrait être créé dans le futur. A cet effet, et conformément à la loi, chaque année une somme globale sera soumise à l'Assemblée Générale pour approbation. Pour l'exercice 2020 le montant proposé est de vingt mille euros.

La quote-part due sera réglée à chaque administrateur à l'issue de l'exercice. Elle n'inclut évidemment pas les appointements versés aux dirigeants mandataires sociaux qui, eux, sont payés exclusivement dans le cadre de la politique de rémunération qui leur est applicable et détaillée ci-après.

A l'exception de ces derniers, et du représentant des salariés, chaque administrateur bénéficiera d'une part annuelle fixe (deux mille euros au titre de l'exercice en cours). Elle sera majorée (de mille euros pour 2020) pour les membres des comités, en particulier du Comité d'audit. Un supplément (variable et de cinq cents euros pour cette année) sera comptabilisé pour chaque présence physique aux sessions du Conseil.

La répartition du montant global maximum alloué par l'Assemblée Générale tient compte du temps consacré à la fonction (y compris, par exemple, la majoration pour participation au Comité d'audit) et valorise le professionnalisme et l'implication. La partie variable, pouvant représenter 45 % (et au-delà) de la rémunération globale, incite notamment à l'assiduité.

Le montant effectif à verser à chaque administrateur, au titre de l'année précédente, est calculé par le Conseil, lors de sa première réunion concernant l'exercice suivant. Un éventuel reliquat de la somme allouée par l'Assemblée Générale n'est pas redistribué. A l'inverse, en cas de dépassement théorique de l'enveloppe annuelle votée par cette dernière, la part versée à chaque administrateur concerné sera écartée au prorata des montants dus. Puis le Conseil approuve les répartitions individuelles et leur versement.

Par ailleurs les administrateurs sont remboursés pour les frais qu'ils auraient, le cas échéant, engagés dans le cadre de l'exercice de leur mandat.

Rémunération des dirigeants

La politique de rémunération des dirigeants s'inscrit dans la droite ligne des principes et critères approuvés par l'Assemblée du 6 juin 2019.

Ainsi, chacun d'entre eux (Président-directeur général et Directeur général délégué) a perçu une somme fixe en numéraire de deux cent vingt mille euros annuels, réparti en douze mensualités sur l'année civile. Ce montant est habituellement fixé par le Conseil lors de sa première session annuelle. Il peut être reconsidéré lors de la séance qui suit l'Assemblée Générale annuelle se prononçant sur les comptes, en fonction du vote de cette dernière.

Ces rémunérations sont donc fixes et excluent toute composante variable (court, moyen ou long terme) ou exceptionnelle et tout avantage en nature, immédiat ou différé.

Leur caractère particulièrement raisonnable respecte bien l'intérêt social et contribue à la pérennité de la société. Elles sont par ailleurs tout à fait mesurées au regard de la taille, de la complexité du groupe et de l'expérience des personnes concernées. Elles sont en-deçà des montants constatés dans le secteur, en les confrontant avec celles d'entreprises de taille et/ou de performances analogues. Leur logique est avérée en les comparant avec les rétributions des dirigeants des autres sociétés du groupe.

Ces rémunérations sont donc équilibrées, cohérentes et mesurées, tenant à la fois compte des performances court et moyen terme de la société, quand bien même elles ne sont pas directement indexées sur ces dernières. Les mêmes qualificatifs s'appliquent si on les rapproche à la politique générale du groupe en matière salariale, dirigeants compris, ou encore aux pratiques du marché ou si on considère l'intérêt global de NEURONES.

Equilibre, mesure et comparabilité aux rétributions des sociétés du secteur de taille et/ou de performances comparables, cohérence avec la hiérarchie des salaires dans les sociétés du groupe, sont les principes essentiels qui structurent la rémunération des dirigeants mandataires sociaux.

Ces derniers bénéficient par ailleurs du dispositif collectif de prévoyance en vigueur pour les salariés et mandataires sociaux des autres sociétés du groupe, en matière d'assurance-décès et invalidité, ainsi que du régime commun de couverture des frais de santé.

Éléments de la politique de rémunération par mandataire

Le tableau suivant présente de manière synthétique, pour chaque mandataire social, les éléments de rémunération et les informations *a minima* exigées par le paragraphe II de l'article R.225-29-1 du Code de commerce :

	Luc de Chamnard Président-directeur général	Bertrand Ducurtil Directeur général délégué	Jean-Louis Pacquement	Hervé Pichard	Marie-Françoise Jaubert	Daphné de Chamnard (représentant Host Développement)	Emmanuelle Canza
Rémunération fixe	Versée en 12 mensualités au cours de l'exercice	Versée en 12 mensualités au cours de l'exercice	Versée en 1 fois au début de l'exercice social suivant	Versée en 1 fois au début de l'exercice social suivant	Versée en 1 fois au début de l'exercice social suivant	Versée en 1 fois au début de l'exercice social suivant	Non
Rémunération variable	Non	Non	Versée au même moment que la rémunération fixe (part pouvant représenter une part substantielle de la rémunération)	Versée au même moment que la rémunération fixe (part pouvant représenter une part substantielle de la rémunération)	Versée au même moment que la rémunération fixe (part pouvant représenter une part substantielle de la rémunération)	Versée au même moment que la rémunération fixe (part pouvant représenter une part substantielle de la rémunération)	Non
Rémunération exceptionnelle	Non	Non	Non	Non	Non	Non	Non
Actions gratuites ou options	Non	Non	Non	Non	Non	Non	Non
Durée et fin du mandat	1 an/ AG du 4 juin 2020	1 an/ AG du 4 juin 2020	1 an/ AG du 4 juin 2020	1 an/ AG du 4 juin 2020	1 an/ AG du 4 juin 2020	1 an/ AG du 4 juin 2020	3 ou 6 ans* / AG tenue en 2021 ou 2024
Contrat de travail avec la société	Non	Non	Non	Non	Non	Non	Non (salariée d'une filiale de la société)
Régime de retraite supplémentaire	Non	Non	Non	Non	Non	Non	Non
Indemnités ou avantages à raison de la cessation ou du changement de fonctions	Non	Non	Non	Non	Non	Non	Non
Indemnités relatives à une clause de non-concurrence	Non	Non	Non	Non	Non	Non	Non
Avantages en nature	Non	Non	Non	Non	Non	Non	Non
Régime collectif de prévoyance et de frais de santé	Bénéfice du régime collectif applicable aux salariés du groupe	Bénéfice du régime collectif applicable aux salariés du groupe	Non	Non	Non	Non	Non

* En fonction de la décision du Comité de groupe de renouveler ou non le mandat à compter de l'AG d'approbation des comptes tenue en 2021.

Rapport sur les rémunérations (article L.225-37-3 du Code de commerce)

Rémunération des administrateurs

Les administrateurs seront rémunérés en raison de leur activité au sein du Conseil à partir de l'exercice actuel. Au titre des exercices précédents, les administrateurs non dirigeants ne bénéficiaient pas d'une rémunération ni d'avantages particuliers de la société ou d'une société comprise dans le périmètre de consolidation au sens de l'article L.233-16 du Code de commerce.

Le Conseil étant composé conformément au premier alinéa de l'article L.225-18-1 du Code de commerce, les dispositions du second alinéa de l'article L.225-45 du Code de commerce n'auraient pas trouvé à s'appliquer en 2019 si les administrateurs avaient été rémunérés.

Rémunération versée ou attribuée au cours ou au titre de l'exercice 2019 aux dirigeants mandataires sociaux, avantages et autres engagements

La rémunération des dirigeants, telle que décrite ci-dessous, versée ou attribuée au cours ou au titre de l'exercice 2019, est conforme à la poli-

tique approuvée par l'Assemblée Générale du 6 juin 2019 (douzième et treizième résolutions) et contribue aux performances à long terme de la société.

Au cours de l'exercice 2019, il n'y a pas eu de versements au titre d'exercices précédents au bénéfice du Président-directeur général ni du Directeur général délégué.

Le détail des éléments de rémunération versée ou attribuée au titre de l'exercice 2019 à chaque dirigeant mandataire social est le suivant, avec pour rappel les éléments au titre de l'exercice précédent :

(en euros)	Luc de Chamard (Président-directeur général)		Bertrand Ducurtil (Directeur général délégué)	
	2018	2019	2018	2019
Rémunération fixe	220 000	220 000	220 000	220 000
Rémunération variable	Néant	Néant	Néant	Néant
Rémunération exceptionnelle	Néant	Néant	Néant	Néant
Rémunération liée au mandat d'administrateur	Néant	Néant	Néant	Néant
Options ou actions attribuées au cours de l'exercice	Néant	Néant	Néant	Néant
Régime de retraite supplémentaire (à prestations ou à cotisations définies)	Néant	Néant	Néant	Néant
Indemnités de prise ou de cessation de fonction	Néant	Néant	Néant	Néant
Indemnités liées à une clause de non-concurrence	Néant	Néant	Néant	Néant
Montants perçus au titre du régime collectif de prévoyance et frais de santé	Néant	Néant	Néant	Néant
Avantages en nature	Néant	Néant	Néant	Néant
TOTAL	220 000	220 000	220 000	220 000

La totalité des rétributions dues au titre de l'exercice 2019 a été versée sur l'exercice.

Aucune rémunération n'a été versée ou attribuée aux dirigeants mandataires sociaux par une société comprise dans le périmètre de consolidation de NEURONES au sens de l'article L.233-16 du Code de commerce.

Ratios de rémunération et évolution

Conformément aux dispositions du 6° et 7° de l'article L.225-37-3 du Code de commerce, sont présentés ci-dessous le niveau de la rémunération des dirigeants mandataires sociaux au regard de la rémunération moyenne et de la rémunération médiane sur une base équivalent temps plein des salariés du groupe et l'évolution sur cinq ans de ces rémunérations, de ces ratios et des critères de performance de la société.

Le Conseil a choisi de considérer l'ensemble des salariés de la société et de ses filiales, en France et à l'étranger. La rémunération des salariés inclut la rémunération fixe et la rémunération variable le cas échéant mais ne tient pas compte des éventuelles primes de participation et d'intéressement ainsi que les avantages en nature.

	2015	2016	2017	2018	2019
Performance de la société (en milliers d'euros)					
Résultat net part du groupe	21 358	25 199	27 310	26 000	30 800
Evolution N/N-1	+ 4,2 %	+ 18 %	+ 8,4 %	- 4,8 %	+ 18,5 %
Rémunération des salariés (en euros)					
Rémunération moyenne	37 800	38 100	39 000	38 900	39 200
Evolution N/N-1	N/C	+ 0,8 %	+ 2,4 %	- 0,3 %	+ 0,8 %
Rémunération médiane	34 950	34 950	35 950	36 100	36 250
Evolution N/N-1	N/C	0 %	+ 2,9 %	+ 0,4 %	+ 0,4 %
Président-directeur général					
Rémunération	200 000	200 000	200 000	220 000	220 000
Evolution N/N-1	0 %	0 %	0 %	+ 10 %	0 %
Ratio/rémunération moyenne des salariés	5,29	5,25	5,13	5,66	5,61
Evolution N/N-1	N/C	- 0,8 %	- 2,3 %	+ 10,3 %	- 0,8 %
Ratio/rémunération médiane des salariés	5,72	5,72	5,56	6,09	6,07
Evolution N/N-1	N/C	+ 0 %	- 2,8 %	+ 9,5 %	- 0,4 %
Directeur général délégué					
Rémunération	200 000	200 000	200 000	220 000	220 000
Evolution N/N-1	0 %	0 %	0 %	+ 10 %	0 %
Ratio/rémunération moyenne des salariés	5,29	5,25	5,13	5,66	5,61
Evolution N/N-1	N/C	- 0,8 %	- 2,3 %	+ 10,3 %	- 0,8 %
Ratio/rémunération médiane des salariés	5,72	5,72	5,56	6,09	6,07
Evolution N/N-1	N/C	0 %	- 2,8 %	+ 9,5 %	- 0,4 %

5. 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 a choisi de se référer au Code de gouvernement d'entreprise MiddleNext.

Le tableau suivant présente la situation de NEURONES par rapport à l'ensemble des 19 recommandations de ce Code :

Recommandation code Middlenext	Conformité	Modalités d'application ou raisons d'une non application
R1 : Déontologie des membres du Conseil	O	NEURONES est conforme. Le nombre minimum (une) d'actions devant être détenues par chaque administrateur est indiqué dans le règlement intérieur du Conseil. Ce dernier 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 dès lors de participer à tout vote concernant directement ou indirectement ce conflit. Les administrateurs sont invités, au moins une fois par an, à l'occasion d'une séance du Conseil, à confirmer qu'ils ne sont pas dans une situation potentielle de conflit d'intérêts. À cette occasion, le Conseil fait également la revue des éventuels cas connus et évalue les mesures, prises et à prendre, afin de gérer au mieux ces situations.
R3 : Composition du Conseil – Présence de membres indépendants	O	Il dispose en son sein de deux membres présumés indépendants à l'aune des critères retenus par le Code (voir ci-avant section "Composition et indépendance" du chapitre 3 du présent rapport).
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 sont communiquées aux administrateurs les informations qu'ils doivent connaître si l'actualité le justifie. Les principes et les modalités de mise à disposition 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 sur le gouvernement d'entreprise (qui décrit également sa composition). Il y a au moins quatre séances (minimum indiqué dans le règlement intérieur révisé en 2016) du Conseil par an.
R6 : Mise en place de Comités	O	NEURONES a choisi, compte tenu notamment de sa taille et de ses besoins, de s'organiser avec comme seuls comités spécialisés un Comité d'audit et un Comité éthique et conformité. (voir ci-avant section "Fonctionnement" du chapitre 3 du présent rapport).
R7 : Mise en place d'un règlement intérieur du Conseil	O	Le règlement intérieur 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 des administrateurs	O	La treizième résolution de la prochaine Assemblée Générale, appelée à se prononcer sur les comptes 2019, prévoit une enveloppe globale pour la rémunération des administrateurs. La répartition de cette somme sera opérée par le Conseil, en conformité avec la politique de rémunération et en particulier en tenant compte de l'assiduité et de l'investissement de chacun.
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 d'en mettre une en place à l'avenir.
R12 : Relation avec les actionnaires	O	Outre les rencontres spécialisées, qui permettent aux gérants de poser les questions qu'ils souhaitent, le Président-directeur général, le Directeur général délégué et le Directeur financier communiquent régulièrement avec les actionnaires pour leur apporter toute précision 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 et mesure, cohérence avec les pratiques du marché et celles du groupe, ainsi qu'en regard des performances de la société et du groupe, sont les principes qui fondent la politique de rémunération des dirigeants mandataires sociaux. L'information annuelle des actionnaires sur ce sujet est totalement transparente. Il n'y a pas d'éléments variables dans la rétribution des dirigeants (voir ci-avant chapitre 4 du présent rapport).
R14 : Préparation de la succession des dirigeants	O	Le sujet de la succession des dirigeants, le Président et le Directeur général délégué, est régulièrement inscrit à l'ordre du jour d'une séance du Conseil.
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 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	O	Les administrateurs ont, lors d'une séance du Conseil en 2017, formellement confirmé avoir pris connaissance des points de vigilance du Code MiddleNext. À cette occasion, ils ont été invités à les revoir régulièrement. Par ailleurs, l'administratrice actuelle représentant les salariés a pris connaissance de ces points de vigilance en 2019, en même temps qu'elle a signé le règlement intérieur du Conseil, juste après sa désignation par le Comité de groupe et préalablement à sa participation à une première réunion du Conseil. Une prochaine séance du Conseil rappellera aux administrateurs l'intérêt de garder en permanence à l'esprit ces points de vigilance.

6.3. PROJETS DE RÉSOLUTIONS SOUMISES À L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE MIXTE DU 4 JUIN 2020

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, selon les modalités et dans les délais fixés par les textes. L'exposé des motifs de certaines résolutions est indiqué au sein du rapport de gestion ou du rapport sur le gouvernement d'entreprise.

DE LA COMPÉTENCE DE L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE ORDINAIRE

Présentation et exposé des motifs – 1^{re} et 2^e résolutions

Les deux premières résolutions permettent, après avoir pris connaissance des rapports du Conseil d'administration, des comptes annuels de la société, des comptes consolidés du groupe et des rapports du commissaire aux comptes, de se prononcer sur les comptes consolidés et sociaux de NEURONES arrêtés au 31 décembre 2019 et tels que présentés aux parties "Comptes consolidés" et "Éléments financiers sociaux" du Document d'Enregistrement Universel 2019.

Première résolution

Approbation des comptes consolidés

L'Assemblée Générale, après avoir pris connaissance :

- du rapport de gestion,
- du rapport sur le gouvernement d'entreprise,
- du rapport des commissaires aux comptes sur les comptes consolidés,

- 1) approuve les comptes consolidés de l'exercice, faisant ressortir un résultat net part du groupe de 30,8 millions d'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

Approbation des comptes sociaux

L'Assemblée Générale, après avoir pris connaissance :

- du rapport de gestion,
- du rapport sur le gouvernement d'entreprise,
- du rapport des commissaires aux comptes sur les comptes sociaux,

- 1) approuve les comptes de l'exercice social, faisant ressortir un résultat net comptable de 7,2 millions d'euros,
- 2) approuve, en outre, toutes les opérations et mesures traduites par ces comptes ou résumées dans le rapport de gestion.

Présentation et exposé des motifs – 3^e résolution

A travers la troisième résolution, le Conseil d'Administration, après avoir constaté le bénéfice distribuable de l'exercice 2019, propose aux actionnaires d'approuver la distribution d'un dividende de 0,20 euro par action. L'augmentation du dividende unitaire est très sensible par rapport aux années précédentes (il a été stable à 0,06 euro entre 2010 et 2018). L'écart entre le dividende calculé sur le nombre d'actions connu au 31 décembre 2019 et le dividende réellement payé sera imputé sur le compte report à nouveau. Ce dividende est totalement

éligible à l'abattement de 40 % mentionné au 2° de l'article 158 du Code général des impôts.

Troisième résolution

Affectation du bénéfice et distribution d'un dividende

Compte tenu d'un report à nouveau bénéficiaire de 64 756 650,09 euros, d'un profit de l'exercice de 7 231 311,05 euros, l'Assemblée Générale constate que le bénéfice distribuable s'établit à 71 987 961,14 euros.

L'Assemblée Générale décide de distribuer à titre de dividende la somme de 0,20 euro/action, soit * 4 857 172,40 euros. Le compte report à nouveau passe ainsi à 67 130 788,74 euros.

* Calcul effectué à partir du nombre d'actions en circulation au 31 décembre 2019, soit 24 285 862, qui sera ajusté le cas échéant.

Le dividende sera détaché le 10 juin et mis en paiement le 12 juin 2020.

La somme, ainsi répartie entre les actionnaires, est intégralement éligible à l'abattement de 40 % prévu au 2° du 3 de l'article 158 du Code général des impôts.

Conformément aux dispositions légales, sont rappelées les distributions de dividendes réalisées au titre des trois exercices précédents :

- 2016 : 0,06 euro par action,
- 2017 : 0,06 euro par action,
- 2018 : 0,06 euro par action.

Présentation et exposé des motifs – 4^e résolution

Conformément à la loi, le Conseil d'Administration a procédé à une revue des conventions réglementées conclues et autorisées au cours d'exercices antérieurs et dont l'exécution s'est poursuivie au cours de l'exercice. Il a constaté qu'aucune nouvelle convention réglementée n'a été conclue au cours de l'exercice 2019. La quatrième résolution propose ainsi de prendre acte que le rapport spécial des commissaires aux comptes sur les conventions et engagements réglementés ne fait état d'aucune nouvelle convention.

Quatrième résolution

Conventions et engagements réglementés

L'Assemblée Générale prend acte que le rapport spécial des commissaires aux comptes sur les conventions et engagements visés aux articles L.225-38 et suivants du Code de commerce ne fait état d'aucune nouvelle convention.

Présentation et exposé des motifs – 5^e résolution

Le Conseil d'Administration propose à l'Assemblée Générale d'approuver sa gestion durant l'exercice 2019. Le quitus n'est évidemment libératoire de responsabilité que pour les actes de gestion dont l'Assemblée a eu connaissance et qu'elle a été à même de constater.

Cinquième résolution

Quitus

L'Assemblée Générale donne au Conseil d'Administration quitus entier, définitif et sans réserve de sa gestion au 31 décembre 2019.

Présentation et exposé des motifs – 6^e à 11^e résolution

Les six résolutions suivantes concernent le renouvellement des mandats des administrateurs, élus (pour un an, comme le prévoient les statuts) lors de l'Assemblée du 6 juin 2019. L'administrateur salarié désigné par le Comité de groupe n'est pas concerné par ces résolutions. Le Rapport sur le gouvernement d'entreprise détaillé au chapitre 6.2 les profils des candidats à leur réélection.

Renouvellement des mandats des membres du Conseil d'Administration**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 2020, 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 2020, 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 2020, 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 2020, 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 2020, 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 2020, laquelle a déclaré accepter le renouvellement de ses fonctions.

Présentation et exposé des motifs – 12^e résolution

Conformément à l'article L.225-37-2, le Conseil d'Administration soumet à l'approbation de l'Assemblée Générale la politique de rémunération des mandataires sociaux, dirigeants ou non, telle qu'elle est décrite dans le Document d'Enregistrement Universel 2019 (au sein du Rapport sur le gouvernement d'entreprise, au chapitre "Rémunérations et avantages des mandataires sociaux", dans la section "Politique de rémunération applicable aux mandataires sociaux").

Douzième résolution**Approbation de la politique de rémunération applicable aux mandataires sociaux ("say on pay" ex-ante)**

L'Assemblée Générale, connaissance prise du rapport du Conseil d'Administration sur le gouvernement d'entreprise, approuve, en application de l'article L.225-37-2 II du Code de commerce, la politique de rémunération applicable aux mandataires sociaux, telle que présentée dans la section "Politique de rémunération applicable aux mandataires sociaux" au sein du chapitre "Rémunérations et avantages des mandataires sociaux" du Rapport sur le gouvernement d'entreprise du Document d'Enregistrement Universel 2019.

Présentation et exposé des motifs – 13^e résolution

Il est proposé que les administrateurs (hors dirigeants et administrateur représentant les salariés) perçoivent une rémunération en contrepartie de leur activité au sein du Conseil sur l'exercice 2020. Conformément aux dispositions de l'article L.225-45 du Code de commerce, le Conseil d'Administration soumet ainsi à l'Assemblée une résolution ayant pour objet de fixer une somme-plafond annuelle rétribuant l'activité des administrateurs. Cette somme globale sera ensuite répartie par le Conseil, en considération de la politique de rémunération, objet de la précédente résolution.

Treizième résolution**Fixation de la rémunération annuelle globale des administrateurs ("say on pay" ex-ante)**

L'Assemblée Générale, après avoir pris connaissance du Rapport sur le gouvernement d'entreprise, décide de fixer, pour l'exercice 2020, le montant de la somme fixe annuelle prévue à l'article L.225-45 du Code de commerce à allouer globalement aux administrateurs en rémunération de leur activité, à 20 000 (vingt mille) euros.

Présentation et exposé des motifs – 14^e résolution

Conformément au paragraphe II de l'article L.225-100 du Code de commerce, modifié par l'Ordonnance du 27 novembre 2019 relative à la rémunération des mandataires sociaux des sociétés cotées, l'Assemblée Générale doit statuer sur un projet de résolution portant sur les informations mentionnées au paragraphe I de l'article L.225-37-3. Il s'agit des éléments concernant les rémunérations versées et aux avantages octroyés, le cas échéant, aux différents mandataires sociaux, en application de la politique de rémunération et détaillées au sein du Rapport sur le gouvernement d'entreprise.

Quatorzième résolution**Approbation des informations relatives à la rémunération des mandataires sociaux ("say on pay" ex-post)**

L'Assemblée Générale approuve, en application de l'article L.225-100 II du Code de commerce, les informations mentionnées au paragraphe I de l'article L.225-37-3 du même Code qui sont indiquées dans la section "Rapport sur les rémunérations" au sein du chapitre "Rémunérations et avantages des mandataires sociaux" du Rapport sur le gouvernement d'entreprise du Document d'Enregistrement Universel 2019.

Présentation et exposé des motifs – 15^e et 16^e résolutions

Conformément au paragraphe III de l'article L.225-100 du Code de commerce, l'Assemblée Générale doit statuer sur les éléments fixes, variables et exceptionnels composant la rémunération totale et les avantages de toute nature versés au cours de l'exercice écoulé ou attribués au titre du même exercice par des résolutions distinctes pour le Président-Directeur général et le Directeur général délégué.

Quinzième résolution

Approbation de la rémunération du Président-directeur général ("say on pay" ex-post)

L'Assemblée Générale approuve, en application de l'article L.225-100 III du Code de commerce, les éléments fixes, variables et exceptionnels composant la rémunération totale et les avantages de toute nature versés au cours ou attribués au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2019 à Monsieur Luc de Chamard, tels que présentés au paragraphe "Rémunération versée ou attribuée au cours ou au titre de l'exercice 2019 aux dirigeants mandataires sociaux, avantages et autres engagements" dans la section "Rapport sur les rémunérations" au sein du chapitre "Rémunérations et avantages des mandataires sociaux" du Rapport sur le gouvernement d'entreprise du Document d'Enregistrement Universel 2019 .

Seizième résolution

Approbation de la rémunération du Directeur général délégué ("say on pay" ex-post)

L'Assemblée Générale approuve, en application de l'article L.225-100 III du Code de commerce, les éléments fixes, variables et exceptionnels composant la rémunération totale et les avantages de toute nature versés au cours ou attribués au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2019 à Monsieur Bertrand Ducurtil, tels que présentés au paragraphe "Rémunération versée ou attribuée au cours ou au titre de l'exercice 2019 aux dirigeants mandataires sociaux, avantages et autres engagements" dans la section "Rapport sur les rémunérations" au sein du chapitre "Rémunérations et avantages des mandataires sociaux" du Rapport sur le gouvernement d'entreprise du Document d'Enregistrement Universel 2019 .

Présentation et exposé des motifs – 17^e résolution

L'Assemblée Générale du 6 juin 2019 a renouvelé l'autorisation donnée à la société de procéder au rachat de ses propres actions. Les caractéristiques de cette autorisation en vigueur et son utilisation sont précisées au sein du chapitre "Autorisation pour la société d'acquérir ses propres actions et de réduire le capital par annulation d'actions auto-détenues" du Rapport de gestion du Document d'Enregistrement Universel 2019.

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,
 - de titres financiers donnant droit à l'attribution d'actions de la société,
- l'animation du cours,
- la conservation des actions achetées et leur remise ultérieure à l'échange ou en paiement dans le cadre d'opérations de croissance externe.

Il est donc proposé à l'Assemblée Générale de renouveler l'autorisation donnée au Conseil de procéder au rachat des propres actions de la société avec les principales modalités suivantes :

- délégation valable pour une durée de dix-huit mois à compter de l'Assemblée,
- rachats d'actions pouvant être réalisés par intervention sur le marché

ou par des achats de blocs, sans limitation particulière pour ces acquisitions de blocs,

- prix maximum d'achat fixé à 27 euros par action,
- nombre maximum d'actions susceptibles d'être rachetées par la société limité à 10 % du nombre total d'actions composant le capital social, 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.

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.

Le Conseil rappelle par ailleurs que l'Assemblée Générale du 6 juin 2019 a renouvelé l'autorisation donnée au Conseil d'Administration par l'Assemblée Générale du 5 juin 2014 de réduire le capital par annulation d'actions en auto-détention. Dix pour cent maximum des actions composant le capital social pourraient être annulés par période de vingt-quatre mois en vertu de l'autorisation. L'autorisation a été donnée pour une période de cinq ans.

Dix-septième résolution

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 de gestion 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'Epargne 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 (hors frais d'acquisition) 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 2019 (composé de 24 285 862 actions), le nombre maximum d'actions pouvant être rachetées par la société est de 2 428 586, représentant un montant maximum d'achat de 65 571 822 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

Présentation et exposé des motifs – 18^e résolution

Le Conseil d'Administration souhaitant conserver la possibilité de procéder à l'attribution gratuite d'actions, un dispositif favorable qui permet de renforcer la motivation et la fidélisation des bénéficiaires en les associant directement aux performances de la société, il est proposé à l'Assemblée Générale de renouveler l'autorisation donnée au Conseil de procéder à une ou plusieurs attribution(s) gratuite(s) d'actions existantes ou à émettre de la société. L'autorisation actuellement en vigueur est celle donnée par l'Assemblée du 14 juin 2018. Le Conseil d'Administration en avait fait usage en 2018 en attribuant gratuitement 13 000 actions sur les 240 000 autorisées. Ladite autorisation prend fin en juin 2020.

Le Conseil d'Administration rendra compte aux actionnaires, dans les conditions définies par la réglementation en vigueur, dans un rapport contenant les mentions visées à l'article L.225-197-4 du Code de commerce, des attributions d'actions gratuites effectuées en vertu des autorisations consenties.

Dix-huitième résolution

Attributions gratuites d'actions (validité 24 mois)

L'Assemblée Générale, après avoir pris connaissance du rapport de gestion et du rapport spécial des Commissaires aux comptes, conformément aux articles L.225-197-1 et suivants du Code de commerce, autorise le Conseil d'Administration à procéder, en une ou plusieurs fois, au profit de membres du personnel salarié de la société ou des sociétés liées au sens de l'article L.225-197-2 du Code de commerce, ainsi que des mandataires sociaux de la société ou des sociétés liées dans le respect des dispositions de l'article L.225-197-6, à des attributions gratuites d'actions existantes ou à émettre de la société.

Lorsque l'attribution porte sur des actions à émettre, l'Assemblée Générale délègue au Conseil d'Administration l'ensemble des compétences nécessaires à l'effet de décider une ou plusieurs augmentations du capital social (par incorporation au capital de primes d'émission, réserves, bénéfices ou autres dont la capitalisation sera légalement et statutairement possible) résultant des attributions gratuites d'actions ordinaires nouvelles émises par la société.

Le nombre total des actions ordinaires attribuées gratuitement au titre de la présente autorisation ne pourra représenter plus de 120.000 actions ordinaires, soit un peu moins de 0,5 % du capital de la société à la date du 31 décembre 2019.

La durée minimale de la période d'acquisition est fixée à deux ans. Le Conseil d'Administration fixera, lors de chaque attribution, la période d'acquisition à l'issue de laquelle l'attribution des actions ordinaires deviendra définitive, cette période ne pouvant pas être inférieure à la période minimale de deux ans fixée dans la présente autorisation. Toutefois, l'attribution des actions à leurs bénéficiaires deviendra définitive avant le terme de la période d'acquisition en cas d'invalidité du bénéficiaire correspondant au classement dans la deuxième ou troisième des catégories prévues à l'article L.341-4 du Code de la sécurité sociale.

La durée minimale de la période d'obligation de conservation n'est pas fixée par l'Assemblée Générale. Le Conseil d'Administration fixera, le cas

échéant, lors de chaque attribution, la période d'obligation de conservation qui court à compter de l'attribution définitive des actions ordinaires. Pendant la période d'obligation de conservation, le cas échéant, les actions sont librement cessibles en cas d'invalidité des bénéficiaires correspondant à leur classement dans les catégories précitées du Code de la sécurité sociale.

L'Assemblée Générale prend acte, lorsque l'attribution porte sur des actions à émettre, que la présente autorisation emporte, au profit des bénéficiaires des actions attribuées gratuitement, renonciation des actionnaires à leur droit préférentiel de souscription et, plus généralement, à tout droit sur les actions ordinaires attribuées gratuitement ou sur la partie des réserves, bénéfice ou prime d'émission qui servira, le cas échéant, à augmenter le capital social sur le fondement de la présente autorisation.

L'Assemblée Générale donne tous pouvoirs au Conseil d'Administration, dans les limites fixées ci-dessus, à l'effet de mettre en œuvre la présente autorisation et notamment :

- procéder aux attributions gratuites,
- fixer les conditions et, le cas échéant, les critères d'attribution des actions ordinaires ainsi que, dans le respect des dispositions légales, les dates auxquelles il sera procédé aux attributions gratuites d'actions,
- déterminer l'identité des bénéficiaires, le nombre d'actions ordinaires attribuées gratuitement à chacun d'eux, les modalités d'attribution des actions, et en particulier la période d'acquisition et, le cas échéant, la période de conservation des actions ainsi attribuées,
- décider de procéder selon des modalités qu'il déterminera, pendant la période d'acquisition des actions attribuées gratuitement, à tous ajustements afin de prendre en compte l'incidence d'opérations sur le capital de la société et, en particulier, déterminer les conditions dans lesquelles le nombre des actions ordinaires attribuées sera ajusté,
- déterminer les modalités et conditions des émissions qui seraient réalisées en vertu de la présente autorisation, en particulier la date de jouissance des actions nouvelles,
- et, plus généralement, avec faculté de subdélégation dans les conditions légales, de conclure tous accords, établir tous documents, constater les augmentations de capital à la suite des attributions définitives, modifier le cas échéant les statuts en conséquence, demander l'admission des actions nouvelles à la cotation, effectuer toutes formalités et, plus généralement, faire tout ce qui sera nécessaire.

Le Conseil d'Administration informera chaque année l'Assemblée Générale des attributions réalisées dans le cadre de la présente résolution conformément à l'article L.225-197-4 du Code de commerce.

Le délai pendant lequel le Conseil d'Administration pourra faire usage, en une ou plusieurs fois, de la présente autorisation est fixé à 24 mois à compter du jour de la présente Assemblée.

L'Assemblée Générale prend acte que la présente autorisation prive d'effet, pour sa partie non utilisée, toute autorisation antérieure ayant le même objet.

Présentation et exposé des motifs – 19^e résolution

Le Conseil d'Administration souhaite que l'Assemblée lui délègue à nouveau sa compétence pour lui permettre de :

- émettre des actions ordinaires avec maintien du droit préférentiel de souscription,
- augmenter le capital par incorporation de réserves, bénéfices ou primes, par élévation de la valeur nominale des actions ou par attribution gratuite d'actions aux actionnaires ou par combinaison des deux.

Le montant nominal maximal des augmentations de capital social, susceptibles d'être réalisées immédiatement et/ou à terme en vertu de cette délégation ne pourra pas excéder 9.000.000 € (neuf millions d'euros). Ce montant s'imputera par ailleurs sur le plafond global

d'augmentation de capital de 9.000.000 € (neuf millions d'euros) fixé à la 25^e résolution.

Cette délégation permettra également d'avoir recours à l'émission de valeurs mobilières représentatives de titres de créances donnant accès au capital, pour un montant nominal maximum de 90.000.000 € (quatre-vingt-dix millions d'euros), ce montant s'imputant sur le plafond global de 90.000.000 € (quatre-vingt-dix millions d'euros) fixé à la 25^e résolution.

Le Conseil aura compétence pour déterminer les modalités des émissions ainsi que la forme et les caractéristiques des actions et/ou valeurs mobilières donnant accès au capital à émettre. Les actionnaires auront la possibilité d'exercer leur droit préférentiel de souscription à titre irréductible et, si le Conseil y consent, à titre réductible.

La précédente autorisation portant sur le même objet, conférée par l'Assemblée de juin 2017 et expirant en août 2019, a été utilisée par le Conseil en 2018 pour la livraison d'un plan d'attribution gratuite d'actions. Aucun usage n'en a été fait en 2019.

Cette nouvelle autorisation serait conférée pour une durée de 26 (vingt-six) mois.

Dix-neuvième résolution

Augmentation de capital par émission d'actions ordinaires, avec maintien du droit préférentiel de souscription, et/ou par incorporation des réserves, bénéfices ou primes (validité 26 mois)

L'Assemblée Générale, après avoir pris connaissance du rapport de gestion du Conseil d'Administration, en application des dispositions des articles L. 225-129, L. 225-129-2, L225-130 et L. 228-91 à L. 228-97 du Code de commerce :

- 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, tant en France qu'à l'étranger :
 - par émission, avec maintien du droit préférentiel de souscription des actionnaires, à titre gratuit ou onéreux, d'actions ordinaires, d'actions ordinaires donnant droit à l'attribution d'autres actions ordinaires ou titres de créance et/ou de toutes valeurs mobilières donnant accès immédiatement ou à terme, à tout moment ou à date fixe, à des actions ordinaires de la société à émettre, dont la souscription pourra être opérée en numéraire ou par compensation de créances ;
 - et/ou par incorporation au capital de primes, réserves, bénéfices ou toutes autres sommes dont la capitalisation serait admise par l'attribution gratuite d'actions ou par élévation de la valeur nominale des actions existantes ou par la combinaison de ces deux modalités. Il est précisé que, en cas d'augmentation de capital sous forme d'attribution gratuite d'actions, les droits formant rompus ne seront pas négociables, ni cessibles et que les titres de capital correspondant seront vendus et les sommes provenant de la vente seront allouées aux titulaires des droits dans le délai prévu par les dispositions légales et réglementaires. ;
- fixe à 26 (vingt-six) 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 immédiatement ou à terme en vertu de la présente délégation ne pourra excéder 9.000.000 € (neuf millions d'euros) étant précisé que le plafond ainsi arrêté inclut la valeur nominale globale des actions supplémentaires à émettre éventuellement pour préserver, conformément à la loi et le cas échéant aux stipulations contractuelles qui prévoiraient d'autres modalités de préservation, les droits des titulaires des valeurs mobilières donnant accès au capital. En outre, ce montant s'imputera sur le plafond global fixé à la 25^e résolution ;
 - le montant nominal global des titres financiers représentatifs de créances sur la société pouvant être émises ne pourra être supérieur

à 90.000.000 € (quatre-vingt-dix millions d'euros), ce montant s'imputant sur le plafond global fixé à la 25^e résolution ;

- 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 un droit de souscription à titre réductible à 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 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, le Conseil d'Administration pourra utiliser, dans l'ordre qu'il jugera opportun, une ou plusieurs des facultés suivantes :
 - (i) limiter, le cas échéant dans les conditions et limites prévues par la réglementation en vigueur, l'émission au montant des souscriptions recueillies ;
 - (ii) répartir librement tout ou partie des titres non souscrits entre des personnes de son choix ;
 - (iii) offrir au public tout ou partie des titres émis non souscrits ;
 - constate, en tant que de besoin, que l'émission de titres financiers donnant accès au capital emporte renonciation des actionnaires à leur droit préférentiel de souscription aux actions auxquelles ces titres financiers donnent droit ;
 - décide que toute émission de bons de souscription d'actions de la société pourra faire l'objet, soit d'une offre de souscription, soit d'une attribution gratuite des bons aux propriétaires des actions existantes, étant précisé que le Conseil aura la faculté de décider que les droits d'attribution formant les rompus ne seront pas négociables et que les titres correspondants seront vendus ;
 - décide que les sommes revenant, ou devant revenir, à la société pour chacune des actions émises ou à émettre dans le cadre de la présente délégation, après prise en compte, le cas échéant, en cas d'émission de bons autonomes de souscription ou d'attribution d'actions, du prix d'émission desdits bons, seront au moins égales à la valeur nominale desdites actions à la date d'émission ;
 - décide que le Conseil d'Administration dispose, avec faculté de sub-délégation dans les conditions prévues par la loi et dans les limites fixées ci-dessus, de tous les pouvoirs pour mettre en œuvre la présente délégation et notamment pour :
 - (i) fixer les conditions de la ou des émission(s), la nature et les caractéristiques des valeurs mobilières donnant accès au capital, les modalités d'attribution des titres auxquels donnent droit ces valeurs mobilières et les dates auxquelles peuvent être exercés les droits d'attributions ;
 - (ii) imputer, à sa seule initiative, les frais des augmentations de capital sur le montant des primes qui y sont afférentes ;
 - (iii) procéder à tous ajustements destinés à prendre en compte l'incidence d'opérations sur le capital ;
 - (iv) passer toute convention nécessaire à la bonne fin des émissions, constater la réalisation des augmentations de capital, procéder à la modification corrélative des statuts, 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.

Présentation et exposé des motifs – 20^e résolution

Le Conseil souhaite disposer de la faculté d'émettre, par voie d'offre au public, en une ou plusieurs fois, des actions ordinaires donnant, le cas échéant, droit à l'attribution d'autres actions ordinaires ou de titres de créance et/ou de toutes valeurs mobilières donnant accès à des actions ordinaires à émettre de la société.

Le montant nominal maximal des augmentations de capital social susceptibles d'être réalisées en vertu de cette délégation ne pourra en tout état de cause excéder 9.000.000 € (neuf millions d'euros). Ce montant s'imputera par ailleurs sur le plafond global d'augmentation de capital de 9.000.000 € (neuf millions d'euros) fixé à la 25^e résolution.

Cette délégation permettra également d'avoir recours à l'émission de valeurs mobilières représentatives de titres de créances donnant accès au capital, pour un montant maximum de 90.000.000 € (quatre-vingt-dix millions d'euros), ce montant s'imputant sur le plafond global de 90.000.000 € (quatre-vingt-dix millions d'euros) fixé à la 25^e résolution.

Le Conseil aura notamment compétence pour déterminer les dates, les prix, les montants et les autres modalités des émissions ainsi que la forme et les caractéristiques des actions et/ou valeurs mobilières donnant accès au capital et fixer, s'il y a lieu, les modalités d'exercice des droits attachés aux actions et/ou valeurs mobilières donnant accès au capital. Le prix minimum des actions émises ou à émettre serait néanmoins au minimum égal à la moyenne pondérée des cours des vingt dernières séances de Bourse précédant la fixation du prix, éventuellement diminuée d'une décote maximale de 10 %. Le Conseil pourrait ainsi disposer de la souplesse nécessaire pour obtenir les ressources financières supplémentaires qui s'avèreraient nécessaires au développement de la société et fixer le prix d'émission, avec une éventuelle décote, en considération notamment des investisseurs pressentis et de la situation des marchés financiers. Le Conseil pourra fixer le prix d'émission dans les conditions susmentionnées et dans la limite de 10 % du capital sur une période de 12 mois.

La période de validité de la précédente autorisation se terminait en août 2019 et elle n'est donc plus en vigueur. Cette délégation serait conférée pour une durée de 26 (vingt-six) mois.

Vingtième résolution

Augmentation de capital avec suppression du droit préférentiel de souscription et par offre au public (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 des articles L.225-129, L.225-129-2, L.225-136 et L.228-91 et suivants :

- 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 l'émission avec suppression du droit préférentiel de souscription des actionnaires et par offre au public, d'actions ordinaires, donnant le cas échéant droit à l'attribution d'autres actions ordinaires ou de titres de créance, et/ou de toutes valeurs mobilières donnant accès à des actions ordinaires à émettre, dont la souscription pourra être opérée en numéraire ou par compensation de créances ;
- 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 9 millions d'euros, en ce compris la valeur nominale globale des actions supplémentaires à émettre éventuellement pour préserver, conformément à la loi et le cas échéant aux stipulations contractuelles qui prévoieraient d'autres modalités de préservation, les droits des titulaires des valeurs mobilières donnant accès au capital. En outre, ce montant s'imputera sur le plafond global fixé à la 25^e 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. Il s'impute sur le montant du plafond global mentionné à la 25^e résolution ;

- décide de supprimer le droit préférentiel de souscription des actionnaires aux actions et titres financiers 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 et plus particulièrement aux dispositions de l'article L.225-135 du Code de commerce ;
- décide, dans le cas où les souscriptions n'auraient pas absorbé la totalité de l'émission, d'autoriser le Conseil à limiter le montant de l'opération au montant des souscriptions prévues dans les limites prescrites par les dispositions légales et réglementaires ou à répartir librement tout ou partie des titres non souscrits ;
- décide que la somme revenant, ou devant revenir, à la société pour chacune des actions ordinaires émises ou à émettre 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 à la valeur nominale desdites actions à la date d'émission. Elle décide, en outre, que le prix sera fixé par le Conseil, dans la limite de 10 % du capital social - apprécié à la date d'émission - sur une période de 12 (douze) mois, et sera au moins égal au moins égal à la moyenne pondérée des cours des vingt dernières séances de Bourse précédant la fixation du prix de l'émission, éventuellement diminuée d'une décote maximum de 10 % ;
- reconnaît, 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 auquel ces titres financiers pourront donner droit ;
- décide que le Conseil d'Administration dispose, avec faculté de subdélégation dans les conditions prévues par la loi et dans les limites fixées ci-dessus, de tous les pouvoirs pour mettre en œuvre la présente délégation, et notamment pour :
 - fixer les conditions de la ou des émission(s), la nature et les caractéristiques des valeurs mobilières donnant accès au capital, les modalités d'attribution des titres auxquels donnent droit ces valeurs mobilières et les dates auxquelles peuvent être exercés les droits d'attributions ;
 - imputer, à sa seule initiative, les frais des augmentations de capital sur le montant des primes qui y sont afférentes ;
 - procéder à tous ajustements destinés à prendre en compte l'incidence d'opérations sur le capital ;
 - passer toute convention nécessaire à la bonne fin des émissions, constater la réalisation des augmentations de capital, procéder à la modification corrélative des statuts, 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.

Présentation et exposé des motifs – 21^e résolution

Le Conseil souhaite pouvoir émettre, par placement privé, en une ou plusieurs fois, des actions ordinaires donnant, le cas échéant, droit à l'attribution d'autres actions ordinaires ou de titres de créance et/ou toutes valeurs mobilières donnant accès à des actions ordinaires à émettre de la société.

Le placement privé, visé au II de l'article L 411-2 du Code monétaire et financier, permet à une société d'émettre, à concurrence de 20 % de son capital par an, des titres de capital sous réserve que cette offre soit limitée à des investisseurs qualifiés ou à un cercle restreint d'investisseurs agissant pour leur compte propre. Outre le plafond légal annuel de 20 %, il est précisé que le montant des émissions ainsi réalisées s'imputerait sur le plafond global fixé à la 25^e résolution. Cette délégation permet également d'avoir recours à l'émission de titres de créances donnant accès au capital, pour un montant maximum 90.000.000 € (quatre-vingt-dix millions d'euros), ce montant s'imputant sur le plafond global de 90.000.000 € (quatre-vingt-dix millions d'euros) visé dans la 25^e résolution.

Le prix minimum des actions émises ou à émettre serait déterminé par le Conseil mais néanmoins au minimum égal à la moyenne pondérée des cours des vingt dernières séances de bourse précédant la fixation du prix de l'émission, éventuellement diminuée d'une décote maximale de 10%. Le Conseil pourrait ainsi disposer de la souplesse nécessaire pour obtenir les ressources financières supplémentaires qui s'avéreraient nécessaires au développement de la société et fixer le prix, avec une éventuelle décote, en considération notamment des investisseurs pressentis et de la situation des marchés financiers. Le Conseil pourra fixer le prix d'émission dans les conditions susmentionnées et dans la limite de 10 % du capital sur une période de 12 mois.

Cette délégation serait conférée pour une durée de 26 (vingt-six) mois.

Vingt-et-unième résolution

Augmentation de capital avec suppression du droit préférentiel de souscription et par placement privé (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 des articles L.225-129-2, L.225-136 et L.228-92 :

- délègue au Conseil d'Administration sa compétence à l'effet de décider, en une ou plusieurs fois, dans les proportions, aux époques et selon les modalités qu'il appréciera, tant en France qu'à l'étranger, l'émission, par une ou plusieurs offres visées au II de l'article L.411-2 du Code monétaire et financier, d'actions ordinaires, d'actions ordinaires donnant droit à l'attribution d'autres actions ordinaires ou de titres de créance, et/ou de toutes valeurs mobilières donnant accès à des actions ordinaires à émettre, dont la souscription pourra être opérée soit en numéraire, soit par compensation de créances ;
- fixe à 26 mois la durée de validité de la présente délégation, décomptée à compter du jour de la présente Assemblée ;
- décide que les émissions qui seraient réalisées en vertu de la présente délégation pourront l'être par des offres à des investisseurs qualifiés ou à un cercle restreint d'investisseurs au sens du II de l'article L.411-2 du Code monétaire et financier et décide donc de supprimer le droit préférentiel de souscription des actionnaires aux titres émis au profit de ces personnes ;
- décide que le montant total des augmentations de capital réalisées immédiatement ou à terme en raison de la présente délégation sera limité à 20 % du capital par an et s'imputera sur le montant du plafond global de 9 millions de la 25^e résolution, en incluant éventuellement la valeur nominale globale des actions supplémentaires à émettre éventuellement pour préserver, conformément à la loi et le cas échéant aux stipulations contractuelles qui prévoiraient d'autres modalités de préservation, les droits des titulaires des valeurs mobilières donnant accès au capital ;
- décide en outre que le montant nominal des titres de créances donnant accès au capital et pouvant être émises en vertu de la présente autorisation ne pourra être supérieur à 90 millions d'euros, ce montant s'imputant sur le montant du plafond global mentionné à la 25^e résolution ;
- décide qu'après prise en compte (en cas d'émission de bons autonomes de souscription) du prix d'émission desdits bons, le prix des actions sera au moins égal à la moyenne pondérée des cours des vingt dernières séances de Bourse précédant le jour de la fixation de ce prix, avec une décote maximum de 10 %. Le prix d'émission des valeurs mobilières donnant accès au capital et le nombre d'actions auquel la conversion, le remboursement ou généralement la transformation de chaque valeur mobilière donnant accès au capital pourra donner droit, seront tels que la somme perçue immédiatement ou à terme par la société, soit pour chaque action émise en conséquence de l'émission de ces valeurs mobilières, au moins égale au prix minimum défini ci-dessus. Dans ces conditions, le Conseil pourra fixer le prix, dans la limite de 10 % du capital social, apprécié à la date d'émission, sur une période de 12 (douze) mois ;
- prend acte du fait que, dans le cas où les souscriptions n'auraient pas absorbé la totalité de l'émission, le Conseil pourra limiter le montant de l'opération au montant des souscriptions prévues dans les limites pré-

vues par les dispositions légales et réglementaires et/ou répartir librement tout ou partie des titres non souscrits ;

- décide que le Conseil d'Administration dispose, avec faculté de subdélégation dans les conditions prévues par la loi et dans les limites fixées ci-dessus, de tous les pouvoirs pour mettre en œuvre la présente délégation et notamment pour fixer les conditions de la ou des émission(s), la nature et les caractéristiques des valeurs mobilières donnant accès au capital, les modalités d'attribution des titres auxquels donnent droit ces valeurs mobilières et les dates auxquelles peuvent être exercés les droits d'attributions, imputer, à sa seule initiative, les frais des augmentations de capital sur le montant des primes qui y sont afférentes, procéder à tous ajustements destinés à prendre en compte l'incidence d'opérations sur le capital, passer toute convention nécessaire à la bonne fin des émissions, constater la réalisation des augmentations de capital, procéder à la modification corrélative des statuts, et, plus généralement, faire le nécessaire en pareille matière ;
- prend acte que la présente délégation prive d'effet toute autorisation antérieure ayant le même objet.

Présentation et exposé des motifs – 22^e résolution

Il est proposé d'autoriser le Conseil à procéder à l'augmentation du nombre de titres à émettre en cas d'augmentation de capital avec maintien ou avec suppression du droit préférentiel de souscription des actionnaires dans les conditions prévues à l'article L. 225-135-1 du Code de commerce. Le nombre de titres pourra être augmenté, dans les 30 jours de la clôture de la souscription de l'émission initiale, dans la limite de 15 % de l'émission initiale et au même prix que celui retenu pour l'émission initiale.

Cette autorisation permettra ainsi au Conseil, dans l'intérêt de la société, d'augmenter le nombre de titres initialement prévu à l'offre pour le cas où la demande effective serait supérieure à ce qui était initialement prévu, ceci dans la limite du plafond global fixé à la 25^e résolution.

Cette autorisation serait donnée au Conseil pour une durée de vingt-six (26) mois.

Vingt-deuxième 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, 20 et 21, l'Assemblée Générale, après avoir pris connaissance du rapport du Conseil d'Administration et conformément aux dispositions de l'article L.225-135-1 du Code de commerce, autorise le Conseil pour une durée de 26 (vingt-six) mois, à augmenter sur ses seules décisions et dans la limite du plafond global fixé à la 25^e résolution, le nombre d'actions ordinaires ou titres financiers à émettre si le Conseil constate une demande excédentaire. Cette augmentation du nombre de titres se ferait dans la limite de 15 % de l'émission initiale et au même prix que celui retenu pour l'émission initiale, conformément aux dispositions de l'article R.225-118 du Code de commerce.

L'Assemblée Générale prend acte que la présente autorisation prive d'effet toute autorisation antérieure ayant le même objet.

Présentation et exposé des motifs – 23^e résolution

Par cette résolution, il est proposé à l'Assemblée de déléguer sa compétence au Conseil à l'effet de procéder, en une ou plusieurs fois, à l'émission d'actions ordinaires ou de toutes valeurs mobilières régies par les dispositions des articles L. 228-91 et suivants du Code de commerce, donnant accès, immédiatement ou à terme, à des actions ordinaires de la société, en vue de rémunérer des apports en nature

consentis à la société et constitués de titres de capital ou de valeurs mobilières donnant accès au capital, lorsque les dispositions de l'article L. 225-148 du Code de commerce ne sont pas applicables, dans la limite de 10 % du capital social au moment de l'émission, étant précisé que les montants des émissions réalisées en vertu de la présente délégation s'imputeraient sur le plafond global visé à la 25^e résolution ci-après.

Conformément aux dispositions de l'article L. 225-132 du Code de commerce, la présente délégation emporterait de plein droit, au profit des porteurs des valeurs mobilières qui seraient émises en vertu de la présente délégation, renonciation par les actionnaires à leur droit préférentiel de souscription aux actions auxquels ces valeurs mobilières pourraient donner droit.

En application des dispositions de l'article L. 225-147 du Code de commerce, le Conseil d'Administration statuerait au vu du rapport du commissaire aux apports.

La délégation ainsi conférée serait valable pour une durée de vingt-six (26) mois à compter de l'assemblée et le Conseil aurait tous pouvoirs pour mettre en œuvre, avec faculté de subdélégation, dans les conditions fixées par la loi et les statuts, la présente délégation. Le Conseil devra rendre compte à la plus prochaine assemblée générale ordinaire, conformément à la loi et à la réglementation, de la mise en œuvre de la présente délégation.

- définir, s'il y a lieu, les modalités d'exercice des droits attachés aux titres émis ou à émettre et, notamment, arrêter la date, même rétroactive, à compter de laquelle les actions nouvelles porteront jouissance, déterminer les modalités d'exercice des droits à échange, conversion, remboursement ou attribution de toute autre manière des titres émis ;
 - suspendre, le cas échéant, l'exercice des droits attachés à ces titres en conformité avec les dispositions légales et réglementaires ;
 - procéder à tous ajustements requis dans le cadre de la loi et des règlements en vigueur, et fixer les modalités selon lesquelles sera assurée, le cas échéant, la préservation des droits des titulaires de valeurs mobilières donnant accès au capital ;
 - imputer, à sa seule initiative, les frais d'augmentation 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 de capital ;
 - constater la réalisation des augmentations de capital résultant des émissions qui seraient décidées en vertu de la présente délégation, procéder à la modification corrélative des statuts ;
 - d'une manière générale, passer toute convention et/ou prendre toutes mesures et effectuer toutes formalités utiles à l'émission, à l'admission aux négociations sur le marché des titres émis en vertu de la présente délégation ainsi qu'à l'exercice des droits qui y sont attachés.
- prend acte que le Conseil d'Administration rendra compte à la plus prochaine assemblée générale ordinaire, conformément à la loi et à la réglementation, de la présente délégation.

Vingt-troisième résolution

Emission d'actions en rémunération d'apports en nature (validité 26 mois)

L'Assemblée Générale, après avoir pris connaissance du rapport du Conseil d'Administration et du rapport des commissaires aux comptes et avoir constaté que le capital social est intégralement libéré, statuant conformément aux dispositions de l'article L. 225-147, alinéa 6 du Code de commerce :

- délègue au Conseil d'Administration sa compétence à l'effet de procéder, en une ou plusieurs fois, à l'émission d'actions ordinaires de la société ou de toutes valeurs mobilières régies par les dispositions des articles L. 228-91 et suivants du Code de commerce, donnant accès, immédiatement ou à terme, à des actions ordinaires de la société, en vue de rémunérer des apports en nature consentis à la société et constitués de titres de capital ou de valeurs mobilières donnant accès au capital, lorsque les dispositions de l'article L. 225-148 du Code de commerce ne sont pas applicables, dans la limite de 10 % du capital social au moment de l'émission, étant précisé que les montants des émissions réalisées en vertu de la présente délégation s'imputeront sur le plafond global visé à la 25^e résolution ;
- prend acte que, conformément aux dispositions de l'article L. 225-132 du Code de commerce, la présente délégation emporte de plein droit, au profit des porteurs des valeurs mobilières qui seraient émises en vertu de la présente délégation, renonciation par les actionnaires à leur droit préférentiel de souscription aux actions auxquels ces valeurs mobilières pourront donner droit ;
- prend acte, qu'en application des dispositions de l'article L. 225-147 du Code de commerce, le Conseil d'Administration statuera au vu du rapport des Commissaires aux apports ;
- fixe à 26 (vingt-six) mois, à compter de la présente assemblée, la durée de validité de la présente délégation de compétence ;
- décide que le Conseil d'Administration aura tous pouvoirs pour mettre en œuvre, avec faculté de subdélégation, dans les conditions fixées par la loi et les statuts, la présente délégation, à l'effet notamment de :
 - décider l'augmentation de capital rémunérant les apports et déterminer les titres à émettre ;
 - déterminer les conditions d'émission des titres émis en rémunération des apports ;
 - approuver l'évaluation des apports et le cas échéant, réduire l'évaluation des apports si tous les apporteurs y consentent ;
 - fixer la parité d'échange ainsi que le cas échéant, le montant de la soulte en espèces à verser ;

Présentation et exposé des motifs – 24^e résolution

Le Conseil d'Administration souhaite pouvoir procéder, en une ou plusieurs fois, à l'émission d'actions, ainsi que de toutes autres valeurs mobilières donnant accès au capital de la société, en rémunération de titres apportés à une offre publique d'échange initiée par la société, en France ou à l'étranger, sur des titres d'une autre société admis aux négociations sur l'un des marchés réglementés visés à l'article L. 225-148 du Code de commerce, et décide, en tant que de besoin, de supprimer, au profit des titulaires de ces titres, le droit préférentiel de souscription des actionnaires à ces actions et valeurs mobilières à émettre.

Le montant nominal total des augmentations de capital susceptibles d'être réalisées en vertu de ladite délégation serait plafonné à 9 millions d'euros étant précisé que les montants des émissions réalisées en vertu de la présente délégation s'imputeraient sur le plafond global visé à la 25^e résolution.

L'autorisation conférée au Conseil d'administration en vertu de la présente résolution serait valable pour une durée de 26 (vingt-six) mois à compter de la présente Assemblée.

Vingt-quatrième résolution

Emission d'actions en cas d'offre publique d'échange initiée par la société (validité 26 mois)

L'Assemblée Générale, après avoir pris connaissance du rapport de gestion du Conseil d'Administration et du rapport spécial des commissaires aux comptes, conformément aux articles L. 225-129 à L. 225-129-6, L. 225-148, L. 228-91 et L. 228-92 du Code de commerce :

- décide que le Conseil d'Administration pourra, en une ou plusieurs fois, procéder à l'émission d'actions ainsi que de toutes autres valeurs mobilières donnant accès au capital de la société, en rémunération de titres apportés à une offre publique d'échange sur des titres d'une autre société admis aux négociations sur l'un des marchés réglementés visés à l'article L. 225-148 du Code de commerce, initiée par la société, en France ou à l'étranger ;
- décide, en tant que de besoin, de supprimer, au profit des titulaires de ces titres, le droit préférentiel de souscription des actionnaires à ces actions et valeurs mobilières à émettre ;

- décide que le montant nominal total des augmentations de capital susceptibles d'être réalisées en vertu de la présente délégation est fixé à 9 millions d'euros étant précisé que les montants des émissions réalisées en vertu de la présente délégation s'imputeront sur le plafond global visé à la 25^e résolution ;
- décide que la délégation donnée au Conseil d'administration en vertu de la présente résolution est valable pour une durée de 26 (vingt-six) mois.

Présentation et exposé des motifs – 25^e résolution

Il est proposé par le Conseil de fixer comme suit le plafond des émissions qui seraient décidées en vertu des délégations consenties aux 18^e, 19^e, 20^e, 21^e, 22^e, 23^e et 24^e résolutions :

- le montant nominal maximum global des augmentations de capital susceptibles d'être réalisées en vertu de l'ensemble des résolutions susmentionnées serait fixé à 9.000.000 € (neuf millions d'euros), étant précisé qu'est inclus dans ce plafond, le cas échéant, le montant nominal des actions à émettre éventuellement en supplément pour préserver les droits des porteurs de valeurs mobilières donnant accès au capital ;
- le montant nominal global des valeurs mobilières représentatives de créances donnant accès au capital de la société susceptibles d'être émises en vertu des résolutions susmentionnées ne pourrait excéder 90.000.000 € (quatre-vingt-dix millions d'euros).

Vingt-cinquième résolution

Limitation globale du montant des émissions d'actions envisagées dans les 18^e, 19^e, 20^e, 21^e, 22^e, 23^e et 24^e résolutions

L'Assemblée Générale, connaissance prise du rapport du Conseil d'Administration, décide que :

- le montant nominal maximum global des augmentations de capital susceptibles d'être réalisées sur le fondement des délégations conférées par les résolutions 18 à 24 de la présente Assemblée ne pourra excéder 9.000.000 € (neuf millions d'euros), étant précisé dans ce plafond est inclus, le montant nominal de l'augmentation de capital éventuellement réalisée et nécessaire pour préserver, conformément à la loi et, le cas échéant, aux stipulations contractuelles prévoyant d'autres modalités de préservation, les droits des porteurs de droits ou valeurs mobilières donnant accès au capital de la société ;
- le montant nominal global des titres de créances donnant accès au capital de la société susceptibles d'être émis en vertu des résolutions 18 à 24 ne pourra excéder 90.000.000 € (quatre-vingt-dix millions d'euros).

Présentation et exposé des motifs – 26^e résolution

Il est rappelé qu'en application des dispositions des articles L. 225-129-6 du Code de commerce et L. 3332-18 et suivants du Code du travail, des exigences particulières incombent aux sociétés par actions en matière d'augmentation de capital. Ces dispositions prévoient notamment une obligation pour l'Assemblée Générale, lors de toute décision d'augmentation de capital par apport en numéraire, immédiate ou différée, de se prononcer sur un projet de résolution tendant à réaliser une augmentation de capital social dont la souscription serait réservée aux adhérents d'un Plan d'Épargne d'Entreprise (PEE) établi en application des articles L. 3332-18 et suivants du Code du travail. En conséquence des résolutions qui précèdent, le Conseil d'administration soumet donc une résolution à l'Assemblée Générale à l'effet d'autoriser le Conseil, pendant 18 mois, à augmenter, en une ou plusieurs fois, le capital de la société d'un montant nominal maximum de 200.000 euros (soit sur la base de la valeur nominale actuelle des actions de 0,40 euros, un maximum de 500.000 actions nouvelles représentant un peu plus de 2 % du

capital sur la base du nombre d'actions au 31 décembre 2019), par émission d'actions ordinaires, réservée aux adhérents d'un PEE de la société et des entreprises françaises ou étrangères qui lui sont liées dans les conditions de l'article L. 225-180 du Code de commerce et de l'article L. 3344-1 du Code du travail.

Vingt-sixième résolution

Augmentation du capital réservée aux adhérents d'un PEE (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 200.000 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

Présentation et exposé des motifs – 27^e résolution

Cette résolution permet l'accomplissement des publicités et formalités légales.

Vingt-septième résolution

Pouvoirs

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.

7 Informations générales sur la société et son capital

7.1. 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

331 408 336 R.C.S. Nanterre.

Exercice social

L'exercice social commence le 1^{er} janvier et finit le 31 décembre de chaque année.

Capital social

Au 31 décembre 2019, le capital de la société est de 9 714 344,80 euros divisé en 24 285 862 actions, entièrement libérées et d'une valeur nominale de 0,40 euro.

Lieu 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.

Répartition statutaire des bénéfices (article 18 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 disponibles, l'Assemblée Générale peut décider la distribution de sommes prélevées sur ces réserves. Dans ce cas, la décision indique expressément les postes 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.

Organisation du groupe

NEURONES S.A. est la holding d'un groupe constitué, au 31 décembre 2019, de cinquante-deux filiales et "sous-filiales" (contrôle, direct ou indirect, 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 (Allemagne, Belgique, Côte d'Ivoire, Etats-Unis, Inde, Roumanie, Singapour, Suisse et Tunisie). Sept sociétés du groupe, dont les sièges sont à Nanterre, Nantes ou Paris, disposent de seize établissements secondaires (trois à Lyon, deux à Angers et Nantes et un à Bordeaux, Caen, Coutances, Lille, Neuilly-sur-Seine, Orléans, Paris, Toulouse et Tours).

Les formes juridiques des filiales et "sous-filiales" sont majoritairement des sociétés par actions simplifiées (trente-six d'entre elles, toutes fran-

çaises), des sociétés à responsabilité limitée ou de forme juridique équivalente pour les sociétés de droit étranger (treize d'entre elles dont douze à l'étranger), et trois sociétés anonymes à Conseil d'Administration (en Tunisie, Suisse et Côte d'Ivoire). Les dirigeants des filiales détiennent une part minoritaire (de moins de 1 % à un peu plus de 49 %) du capital de l'entreprise qu'ils dirigent. Bien qu'ils aient les pouvoirs les plus étendus vis-à-vis des tiers, ces pouvoirs sont encadrés 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.

7.2. CAPITAL ET ACTIONS

Titres donnant accès au capital

Il n'y a pas de plan de stock-options en vigueur.

En 2019, il n'a pas été décidé de plan d'actions gratuites et le seul plan en période d'acquisition sur l'exercice 2019 est le plan G décidé par le Conseil d'Administration en juin 2018 (13 000 actions ordinaires attribuées gratuitement). Au 31 décembre 2019, ces 13 000 actions sont toujours en période d'acquisition, ce qui représente un peu plus de 0,05 % du capital.

Rachat par la société de ses propres actions

L'Assemblée Générale du 14 juin 2018 avait autorisé la société à procéder au rachat de ses propres actions. Le Conseil d'Administration n'avait pas décidé de lancer de programme de rachat sur le fondement de cette autorisation.

Une nouvelle autorisation, privant d'effet l'autorisation susmentionnée, a été donnée sur le même objet par l'Assemblée Générale du 6 juin 2019. Aucun programme de rachat d'actions n'a été lancé sur le fondement de cette autorisation.

Ainsi, au 31 décembre 2019, dans le cadre du nouveau contrat de liquidité entre NEURONES et le CIC entré en vigueur le 1^{er} août 2019, la société détenait 8 991 de ses propres actions, lesquelles figuraient au bilan du contrat de liquidité pour une valeur de 185 215 euros.

Capital autorisé

L'Assemblée Générale du 8 juin 2017 avait autorisé le Conseil d'Administration à procéder pendant une période de 26 mois (soit jusqu'au 8 août 2019), 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.

Ces émissions pouvaient être réalisées avec maintien ou avec suppression du droit préférentiel de souscription et ne pouvaient 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 pouvait excéder 90 millions d'euros.

En outre, indépendamment de ces plafonds, 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 pouvait être supérieur à 10 % du capital social.

Le Conseil d'Administration n'a pas fait usage de ces autorisations sur l'exercice 2019 et avait utilisé une de ces autorisations en 2018 aux fins de livrer un plan d'attribution gratuite d'actions.

Le Conseil souhaite disposer de toutes les possibilités en matière d'émission, en France ou à l'étranger, avec suppression ou maintien du droit préférentiel de souscription, d'actions ordinaires ou de titres de créance et/ou de toutes valeurs mobilières donnant accès, immédiatement ou à terme, au capital de la société.

Il sera donc soumis à l'approbation de l'Assemblée Générale du 4 juin 2020 plusieurs délégations en ce sens, toutes données pour une durée de 26 mois (soit jusqu'au 4 août 2022). Pour l'ensemble des émissions décidées par le Conseil en vertu des délégations qui seraient consenties par l'Assemblée, il sera proposé de plafonner le montant nominal maximum global des augmentations de capital à neuf millions d'euros et de plafonner le montant nominal global des valeurs mobilières représentatives de créances donnant accès au capital de la société à quatre-vingt-dix millions d'euros. Dans ce plafonnement sont inclus, le cas échéant, l'augmentation du nombre de titres dans les conditions de l'article L.225-135-1 du Code de commerce ainsi que les actions à émettre éventuellement pour la préservation des droits des porteurs de valeurs mobilières donnant accès au capital.

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 et l'AMF lorsqu'elle vient à posséder, directement ou indirectement, 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 neuf dixièmes (90 %) ou des dix-neuf vingtièmes (95 %) du capital ou des droits de vote. L'information est également donnée, dans les mêmes conditions, lorsque la participation en capital ou en droits de vote devient inférieure aux seuils susmentionnés.

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 du seuil. La forme de la déclaration et les modalités de dépôt auprès de l'AMF sont fixées par instruction de cette dernière. L'AMF porte cette déclaration à la connaissance du public, via sa base des décisions et informations financières, dans un délai de trois jours de négociation suivant la réception de la déclaration complète.

Par ailleurs, tout teneur de marché informe l'AMF, dans un délai de cinq jours de négociation, qu'il mène ou a l'intention de mener des activités de tenue de marché pour un émetteur déterminé. Lorsqu'il cesse d'exercer ces opérations, il en informe également l'AMF dans le même délai.

En outre, conformément à l'article 16 des statuts, tout actionnaire, agissant seul ou de concert, est tenu à une obligation d'information 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 porte sur la détention de chacune des fractions de 2 % du capital ou des droits de vote.

Au cours de l'année 2019, les franchissements de seuils statutaires suivants ont été déclarés à la société :

- franchissement à la hausse par Sycomore Asset Management, en date du 18 janvier, du seuil de 2 % des droits de vote ;
- franchissement à la hausse par la Financière de l'Echiquier, en date du 18 janvier, du seuil de 4 % du capital ;
- franchissement à la baisse par la Financière de l'Echiquier, en date du 2 août, du seuil de 4 % du capital ;
- franchissement à la baisse par la Financière de l'Echiquier, en date du 5 novembre, du seuil de 2 % des droits de vote.

Droit de vote double (article 17 des statuts)

Tout actionnaire a autant de voix qu'il possède d'actions, 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.

Démembrement (article 8 des statuts)

En cas de donation d'actions de la société en nue-propriété avec réserve d'usufruit, le droit de vote au titre de ces actions démembrées appartient

dra au nu-proprétaire pour toutes les décisions, qu'elles soient ordinaires ou extraordinaires, à l'exception des décisions concernant l'affectation des bénéfices pour lesquelles le droit de vote appartiendra à l'usufruitier.

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 €	30 049 320,83 F	-	-	5 146	7 719 000 €
29/11/1999	Division du nominal de 1 500 € à 2 €	-	-	-	3 859 500	7 719 000 €
05/04/2000	Division du nominal de 2 € à 0,4 €	-	-	-	19 297 500	7 719 000 €
23/05/2000	Augmentation de capital lors de l'introduction 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 €
31/12/2017	-	-	-	-	24 243 862	9 697 544,80 €
31/12/2018	Augmentation de capital suite à livraison d'actions aux bénéficiaires du plan F d'attribution gratuite d'actions	16 800,00 €	-	42 000	24 285 862	9 714 344,80 €
31/12/2019	-	-	-	-	24 285 862	9 714 344,80 €

* Prime relative à l'augmentation de capital liée à l'exercice de stock-options (64 088,90 euros), diminuée des 76 000 euros prélevés sur le poste "prime d'émission" pour l'augmentation de capital liée à la livraison des actions attribuées gratuitement.

7.3. PARTICIPATION ET INTÉRESSEMENT DU PERSONNEL

Outre le bénéfice éventuel de plans d'attribution gratuite d'actions dont les informations sont indiquées dans le rapport spécial prévu à l'article L.225-197-4 du Code de commerce, inclus dans le rapport de gestion, et à la Note 9.2 de l'annexe des comptes consolidés du présent rapport annuel, 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)	2015	2016	2017	2018	2019
Participation légale	2 127	2 344	2 257	3 391	3 890
Intéressement des salariés	120	193	0	0	0
TOTAL (participation + intéressement)	2 247	2 537	2 257	3 391	3 890

7.4. 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 du 25 juin 2004.
Date du mandat en cours : renouvelé lors de l'Assemblée Générale du 8 juin 2017.
Fin de mandat : mandat expirant à l'Assemblée Générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2022.

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

SALUSTRO REYDEL

Tour Eqho – 2, avenue Gambetta – 92066 Paris La Défense cedex
Représenté par Monsieur Jean-Claude Reydel.
Date du premier mandat (mandat en cours) : nommé lors de l'Assemblée Générale du 8 juin 2017.
Fin de mandat : mandat expirant à l'Assemblée Générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2022.

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 Chamnard – NEURONES – Immeuble "Le Clemenceau 1"
205, avenue Georges Clemenceau – 92000 Nanterre
Tél. : 01 41 37 41 37

Attestation du responsable du Document d'Enregistrement Universel

"J'atteste, après avoir pris toute mesure raisonnable à cet effet, que les informations contenues dans le présent Document d'Enregistrement Universel sont, à ma connaissance, conformes à la réalité et ne comportent pas d'omission de nature à en altérer la portée.

J'atteste, 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."

7.5. INFORMATIONS LIÉES

Informations incluses par référence

Les informations suivantes sont incluses par référence dans le présent document d'enregistrement universel :

- les comptes consolidés de l'exercice 2016, établis en application des normes comptables françaises, ainsi que le rapport des contrôleurs légaux y afférent, figurant en pages 69 à 89 du rapport annuel 2016, déposé à l'AMF le 27 avril 2017 sous le numéro D.17-0446.
- les comptes consolidés de l'exercice 2017, établis en application des normes comptables françaises, ainsi que le rapport des contrôleurs légaux y afférent, figurant en pages 67 à 87 du rapport annuel 2017, déposé à l'AMF le 24 avril 2018 sous le numéro D.18-0381.
- les comptes consolidés de l'exercice 2018, établis en application des normes comptables françaises, ainsi que le rapport des contrôleurs légaux y afférent, figurant en pages 70 à 90 du rapport annuel 2018, déposé à l'AMF le 26 avril 2019 sous le numéro D.19-0417.

Documents accessibles au public

Sont notamment disponibles sur le site Internet (www.neurones.net) de la société les documents suivants :

- le présent Document d'Enregistrement Universel 2019,
- les documents de référence des années 2000 à 2018.

Les statuts peuvent être consultés au siège social de NEURONES : 205, avenue Georges Clemenceau – 92000 – Nanterre – France.

Sont également disponibles sur le site de l'AMF (www.amf-france.org) les documents de référence 2016, 2017 et 2018 ainsi que le présent Document d'Enregistrement Universel 2019.

Table de concordance du Document d'Enregistrement Universel

La présente table reprend les principales rubriques prévues par le Règlement délégué (UE) numéro 2019/980 de la Commission européenne du 14 mars 2019 et renvoie aux pages du présent document où sont mentionnées les informations relatives à chacune de ces rubriques.

Rubriques de l'annexe 1 et 2 du règlement européen n° 2019/980	Document de référence/Page
1. Personnes responsables, informations provenant de tiers, rapports d'experts et approbation de l'autorité compétente	68, 95, 130
2. Contrôleurs légaux des comptes	95, 130
3. Facteurs de risque	70 à 74
4. Informations concernant l'émetteur	127 à 130
5. Aperçu des activités	46 à 59
6. Structure organisationnelle	57, 111 à 113, 127
7. Examen de la situation financière et du résultat	75, 76
8. Trésorerie et capitaux	89, 90
9. Environnement réglementaire	72, 79
10. Informations sur les tendances	59
11. Prévisions ou estimations du bénéfice	59
12. Organes d'administration, de direction et de surveillance et direction générale	111, 112
13. Rémunération et avantages	115, 116
14. Fonctionnement des organes d'administration et de direction	112, 113
15. Salariés	48, 62, 63
16. Principaux actionnaires	109
17. Transactions avec les parties liées	93, 113
20. Informations financières concernant l'actif et le passif, la situation financière et les résultats de l'émetteur	75 à 99
19. Informations complémentaires	127 à 130
20. Contrats importants	47, 48
21. Documents disponibles	130



DOCUMENT D'ENREGISTREMENT UNIVERSEL ET RAPPORT FINANCIER ANNUEL 2019

Le présent document d'enregistrement universel a été déposé auprès de l'Autorité des Marchés Financiers le 24 avril 2020, en sa qualité d'autorité compétente au titre du règlement (UE) n°2017/1129, avec approbation préalable conformément à l'article 9 dudit règlement.

Le document d'enregistrement universel peut être utilisé aux fins d'une offre au public de valeurs mobilières ou de l'admission de valeurs mobilières à la négociation sur un marché réglementé s'il est complété par une note relative aux valeurs mobilières et, le cas échéant, un résumé et tous les amendements apportés au document d'enregistrement universel, l'ensemble approuvé par l'AMF conformément au règlement susmentionné.

Le présent Document d'Enregistrement Universel et Rapport Financier annuel 2019 est disponible sur www.neurones.net - Finance - Informations réglementées.

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, sigles et acronymes utilisés dans le présent Document d'Enregistrement Universel.

AGILE (MÉTHODES AGILES, VOIR AUSSI : PRODUCT OWNER, SCRUM MASTER) : pratiques de développement informatique définies par l'Agile manifesto (2001), par opposition aux méthodologies dites classiques ("cycle en V"). Itératives, les méthodes Agiles favorisent les livraisons régulières et successives de versions 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. 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). Si elles évitent l'"effet tunnel" (pendant la phase de coding, les utilisateurs n'entendent plus parler du projet pendant des mois), souvent décrié dans les méthodologies classiques, elles peuvent trouver leurs limites pour des applications complexes nécessitant une compréhension globale des données et de leurs relations.

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, sa réception et durant la période de garantie.

ANALYSE PREDICTIVE (MAINTENANCE PREDICTIVE) : ensemble de techniques utilisant des statistiques et des données de différentes sources pour faire des prévisions sur des événements possibles. Utilisée dans de nombreux domaines, l'analyse prédictive a pour application très connue l'évaluation du risque-client (FICO Score). Dans la maintenance informatique, elle est utilisée pour prévoir les pannes potentielles de postes de travail ou de serveurs (éditeur de référence : Nexthink) en croisant différents paramètres. Les logs et différentes autres données concernant les serveurs (taux d'utilisation des capacités,...) peuvent aussi être croisés pour prévoir qu'un incident va survenir sur un équipement ou lors d'un traitement.

ANALYTICS : analyse de données. Voir Big data.

ANTIVIRUS (EPP, EDR) : programme qui identifie, neutralise et élimine les logiciels malveillants sur les postes de travail et les serveurs. Les antivirus classiques EPP (Endpoint Protection Platform) reposent sur des bases de signatures qui doivent être mises à jour très fréquemment. Plus récentes, les solutions EDR (End Point Detection & Protection, éditeur de référence : CrowdStrike) sont des compléments aux antivirus classiques qui n'ont pas la capacité de détecter certaines nouvelles attaques, celles par exemple des cryptolockers qui peuvent s'exécuter sans fichier (les bases de signatures sont inopérantes dans ce cas). L'EDR détecte un comportement anormal (tentative de cryptage de données, accès à la base de registre, exécution de script avec des privilèges, ...) et stoppe immédiatement le processus suspecté. L'EDR est un outil délicat à installer et à maintenir. Mal employé, il peut bloquer des programmes informatiques légitimes ("faux positifs"). Le nombre d'attaques informatiques réussies ayant déclenché de longs arrêts complets de systèmes d'informations, de grandes entreprises, est en forte croissance.

API (APPLICATION PROGRAMMING INTERFACE) : interface qui permet aux logiciels de communiquer entre eux.

ASSISTANCE TECHNIQUE (OU TEMPS PASSÉ OU REGIE) : 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'œuvre est alors assurée par le client final qui n'a donc pas besoin, en amont, de partager avec son prestataire le cahier des charges du projet global.

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 (algorithmique, statistique inférentielle, analytics, search,...). Le Big Data trouve des applications dans de grands programmes scientifiques ou 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).

BPM (BUSINESS PROCESS MANAGEMENT – GESTION DE PROCESS MÉTIER, DE WORKFLOWS) : ensemble de méthodes et outils applicatifs qui automatisent et optimisent les processus d'une entreprise, que ceux-ci soient internes ou qu'ils incluent des tiers. On parle de "mise sous BPM" d'un processus métier. Un cas 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, le BPM s'appuie sur ces dernières, souvent avec de l'EAI (voir ci-après). Les éditeurs de référence du BPM sont : Tibco Software, IBM Websphere Process Server, Webmethods (Software AG) et Weblogic (Oracle).

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.

BI (BUSINESS INTELLIGENCE, ÉQUIVALENT DE "DÉCISIONNEL") : terme regroupant toutes les disciplines liées à la prise de décision. Cela va de l'alimentation du "datawarehouse" (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. La BI est souvent intégrée dans le concept plus récent de "data analytics".

BLOCKCHAIN (CHAÎNE DE BLOCS) : technologie de stockage et de transmission d'informations sans organe central de contrôle.

Techniquement, il s'agit d'une base de données sécurisée et distribuée. Elle est partagée par ses différents utilisateurs, sans intermédiaire, ce qui permet à chacun de vérifier la validité de la chaîne. Les informations envoyées par les utilisateurs sont vérifiées et groupées à intervalles de temps réguliers en blocs, formant ainsi une chaîne. L'ensemble est sécurisé par cryptographie. Ce système de sécurisation de transactions a été utilisé à grande échelle pour les transactions de monnaies virtuelles (bit-coins,...). D'autres applications sont envisageables.

CENTRE DE SERVICES : structure assurant des services informatiques (maintenance applicative, exploitation, service desk...) pour plusieurs clients et située dans les locaux de l'ESN prestataire. Ce terme est parfois employé de façon plus large et peut concerner des services non mutualisés réalisés par une équipe travaillant chez un seul client. Dans tous les cas, les Centres de Services sont spécialisés et suivent des processus bien définis.

CERT (COMPUTER EMERGENCY RESPONSE TEAM) : centre gérant la réponse à un incident de sécurité ou à une cyberattaque : traitement, confinement et gestion du retour à la normale et, également, prévention par diffusion d'informations sur les précautions à prendre pour minimiser les risques.

CHATBOT (AGENT CONVERSATIONNEL) : programme qui dialogue avec un utilisateur en essayant de reproduire une conversation humaine. L'internaute est invité à formuler sa demande en langage naturel, laquelle va être affinée par un échange convivial. Le chatbot est le prolongement naturel des arbres de résolution, pratiques pour traiter efficacement des incidents simples et à fréquence élevée, ainsi que des solutions de "selfhelp". Néanmoins, sa mise au point nécessite un paramétrage "lourd" de l'ensemble de la base de connaissances, réalisé par un chatbot-master (une nouvelle spécialité informatique). Des espoirs peuvent être attendus des chatbots qui vont se répandre et savent résoudre certains incidents ou demandes sans intervention humaine.

CI/CD, PIPELINE CI/CD : voir Continuous Integration/Continuous Delivery.

CLOUD COMPUTING : mise à disposition d'infrastructures informatiques mutualisées (IaaS), de plates-formes logicielles partagées (PaaS) et d'applications (SaaS) "à la demande" sur des réseaux privés ou publics. Pour les infrastructures, on distingue le cloud privé (déjà adopté massivement) et le cloud public, en fort décollage (ex : Microsoft Azure, Amazon Web Services...). Il existe plusieurs formes de cloud privé : celui qui est dédié (avec infrastructures propres à un client) et celui qui est mutualisé (avec infrastructures partagées entre plusieurs entreprises). Une architecture de cloud privé sera dite "complète" s'il est possible de commander en libre-service (provisionnement) des services, si les ressources sont alors automatiquement affectées et, enfin, si les services sont facturés à l'utilisation. Ainsi, nombre d'entreprises ont capté des gains significatifs par la virtualisation et l'accès rapide à des infrastructures mutualisées puissantes. Concrètement, dans un cloud privé type, l'utilisateur règle "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 met à disposition une infrastructure sécurisée constituée de serveurs virtuels, capacités de stockage, réseaux et sauvegardes, l'ensemble étant mutualisé et redondé (dont sites de secours). De leur côté, les grands fournisseurs de clouds publics américains ont mis en place des datacenters en Europe. La facturation est calée sur l'utilisation réelle des ressources ("pay as you go"), ce qui nécessite une adaptation de la part des clients utilisateurs (voir FinOps). La plupart du temps, les entreprises utilisent à la fois du SaaS et plusieurs clouds privés et/ou publics. On parle alors de multi-cloud (des clouds différents selon les types d'applications) ou de cloud hybride (une architecture faisant appel à plusieurs clouds pour une même application). Globalement, les entreprises se délestent de la gestion de tout ou partie de leur infrastructure informatique (IaaS, PaaS) et/ou de la gestion

d'applications (SaaS). L'utilisation du DevOps, associée à la généralisation du cloud, change profondément les modes de fonctionnement des Directions Informatiques (process, compétences...).

CMDB (CONFIGURATION MANAGEMENT DATA BASE) : base de données décrivant les composants d'un système d'information et les 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. Le bon descriptif d'un système d'information en production en effet n'est pas naturel : 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) : conception et mise à jour dynamique de sites Web ou d'applications multimédia avec 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 (documents, blogs, forums de discussion, utilisation de FAQ, 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 - voir ci-après) 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'applications permettant un travail collaboratif au niveau d'un service, d'une société ou d'un groupe et 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 INTEGRATION/CONTINUOUS DELIVERY (CI/CD, INTÉGRATION CONTINUE/DÉPLOIEMENT CONTINU) : dans le développement applicatif, ensemble de techniques permettant de mettre en production de nouvelles versions très fréquemment, voire de façon quasi-continue (livraison de nouvelles fonctionnalités ou de correctifs, à une fréquence hebdomadaire, voire 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, devient inutile. Ces techniques concernent principalement les gestionnaires de versions, la gestion des environnements et des données, la stratégie de test, l'automatisation des tests, la gestion du "pipeline" de déploiement. En pratique, le CI/CD est toujours associé au DevOps, au Cloud et aux conteneurs.

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'équi-

valent d'un fichier texte de petite taille. Les cookies contiennent des informations personnelles résiduelles pouvant être exploitées par les spécialistes du data marketing (voir DMP). Ils peuvent être utilisés pour une authentification ou pour stocker une information spécifique sur l'utilisateur, comme ses préférences ou le contenu d'un panier d'achat électronique.

CRM (CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT) ÉQUIVALENT DE GRC (GESTION DE LA RELATION CLIENT) : ensemble des fonctions de l'entreprise visant à conquérir et 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.

CYBERSECURITÉ : 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.

DATACENTERS (OU CENTRES D'HEBERGEMENT) : centres de traitement permettant d'obtenir des gains par mutualisation des équipements, des logiciels et des prestations. 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, sauvegardes...

DEVOPS : mouvement visant à aligner les équipes "Dev" (développement applicatif) et "Ops" (exploitation) autour d'objectifs communs. Le "DevOps" ne doit pas être confondu avec les méthodologies de développement Agile ou Scrum (voir ci-avant et ci-après), même s'ils sont souvent mis en œuvre ensemble. Concrètement, le DevOps s'appuie sur la mise en place de "tool chains" logicielles allant de la conception jusqu'à la production : gestion de projet (Jira), environnements de développement intégrés IDE (Eclipse ou Visual Studio), "forge logicielle" avec automatisation partielle des tests (SonarQube), gestion des sources et des compilés (GitHub, Jenkins, Nexus,...), déploiement continu (XL Deploy ou Octopus Deploy), provisionning automatique des infrastructures (Ansible, CMP, API...), mise en libre-service (Python)... permettant des mises en production successives très rapprochées. Les équipes qui travaillent en mode DevOps sont de petite taille (une dizaine de personnes : des "pizza teams" ou "feature teams") et regroupent de nouveaux profils : product owners, scrum masters, ingénieurs Dev, ingénieurs Ops. Elles gèrent leur application ou leur groupe d'applications, sans rupture de charge et sans avoir besoin, en théorie, du support d'autres équipes. Cette organisation nouvelle a été mise en place par de nouveaux entrants en général "pure players" Internet. Elle est plus difficile à mettre en œuvre dans des environnements ayant d'importants patrimoines applicatifs, d'ancienneté et de technologies très variées.

DIGITAL (TRANSFORMATION DIGITALE) : utilisation des nouvelles technologies informatiques (méthodes agiles, DevOps, cloud computing, mobilité, réseaux haut débit, outils collaboratifs, réseaux sociaux et blogs, objets connectés, big data, analytics, sécurité, Intelligence Artificielle, analyse prédictive, blockchain...) potentiellement disruptives (porteuses de bouleversements profonds) pour créer ou repenser ses offres, mettre en place de nouveaux modèles économiques (plate-formes, désintermédiation, substitution...), améliorer son efficacité opérationnelle ou encore mettre en place de nouveaux modes de collaboration interne. La transformation digitale a d'abord été l'apanage des directions marketing, commerciale et relation clients. Il s'est agi de développer de nou-

veaux usages, de repenser le "parcours client" en intégrant le digital. Elle nécessite une approche mixte métier et technologique, avec une phase amont primordiale d'innovation (ateliers d'innovation, serious games, design thinking...). 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 concerne plus largement l'optimisation des processus opérationnels et de support ainsi que le développement en interne d'une culture digitale et collaborative.

DIGITAL WORKPLACE (ENVIRONNEMENT NUMÉRIQUE DE TRAVAIL) : ensemble de technologies permettant à un professionnel d'accéder à toutes ses informations de travail, de communiquer et de collaborer sur ses projets et activités. L'environnement numérique de travail intègre généralement un moteur de recherche, une gestion documentaire et un réseau social d'entreprise. Il représente un développement ultérieur de l'intranet, permettant le travail à domicile et le travail flexible dans le temps et l'espace.

DMP (DATA MANAGEMENT PLATFORM, VOIR AUSSI COOKIE) : plateforme 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. Les éditeurs de référence sont : BlueKai (Oracle) et Krux (Salesforce).

EAI (ENTERPRISE APPLICATION INTERFACE OU ENTREPRISE APPLICATION INTÉGRATION), 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 ci-après.

E-LEARNING : ensemble des techniques de formation à distance (utilisant notamment Internet, les Intranets, outils de téléconférence...).

ERP (ENTERPRISE RESOURCE PLANNING) ÉQUIVALENT DE PGI (PROGICIEL DE GESTION INTÉGRÉ) : progiciel regroupant l'ensemble de toutes les applications de gestion nécessaires à l'entreprise, qu'elles soient "horizontales" (comptabilité, gestion des ressources humaines, etc.) ou "verticales" (gestion de production, gestion de stock, etc.). Il existe des ERP généralistes et d'autres, spécialisés par industrie. À la différence d'un assemblage de logiciels 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, ces outils structurants 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). 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 Etats-Unis 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.

ESB (ENTERPRISE SERVICE BUS) : logiciel permettant la communication des applications qui n'ont pas été conçues pour fonctionner ensemble (par exemple deux progiciels de gestion intégrés provenant d'éditeurs différents). L'ESB peut être considéré comme une nouvelle génération d'EAI (intégration d'applications d'entreprise) 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 répartis à différents endroits sur le réseau.

ESN : Entreprise de Services du Numérique. Sigle équivalent à SSII.

ETL (EXTRACT AND TRANSLATION LANGUAGE) : outils logiciels permettant des extractions à partir de bases de données de production pour les charger dans une autre base (en général un "entrepôt de données"). Les éditeurs de référence d'ETL sont : Informatica, DataStage et 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.

FINOPS (CONTRACTION DES MOTS "FINANCE" ET "OPÉRATIONS") : approche visant à donner de la visibilité sur la consommation dans le cloud public et à l'optimiser en réalisant les bons compromis : coûts, rapidité (ou agilité) et qualité. Concrètement, il s'agit de comprendre la facture, ses "drivers de coûts" puis, par exemple, d'éteindre des ressources la nuit, de déprovisionner activement des ressources qui ne sont plus utilisées.

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.

FRONT END, BACK END, FULL STACK (DÉVELOPPEMENT WEB) : le "front end" désigne les éléments d'un site que l'on voit à l'écran et avec lesquels on peut interagir depuis un navigateur. Le développeur utilise des maquettes Photoshop et code en HTML, CSS, JavaScript, jQuery. Ces langages de programmation sont interprétés par le navigateur qui affiche un résultat "visuel". Il s'agit notamment de polices, menus déroulants, boutons, transitions, curseurs, formulaires de contact, etc. Le développeur "back end" administre l'application et la base de données. Il utilise en général des langages comme PHP, Ruby, Python et des frameworks comme Symfony. De plus en plus de développeurs disposent à la fois de compétences en back end et en front end. On les appelle

développeurs "full stack", très appréciés par les start-ups pour leurs compétences variées.

3G, 4G, 5G : normes de transmission utilisées par la téléphonie mobile. Norme de la décennie 2000-2010, la 3G correspondait à un débit de l'ordre de 1 à 10 mégabits/s. Opérationnel depuis 2012, le standard 4G offre un débit qui atteint en pratique 100 mégabits/s. En phase de test, la 5G devrait, quant à elle, voir le jour en 2020 en France avec des débits de l'ordre de 1 à 10 gigabits/s.

GED (GESTION ÉLECTRONIQUE DE DOCUMENTS) : système informatisé d'acquisition, classement, stockage et archivage de documents numérisés. La dématérialisation entrante (courrier entrant) ou sortante (relevés bancaires ou 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 du Temps de Rétablissement (GTR) correspond à une garantie de résultat dans un délai donné. La Garantie de Temps d'Intervention (GTI) correspond quant à elle à une garantie de moyens dans un délai donné.

HACKATHON : événement mettant en concurrence des équipes de développeurs invités à construire un prototype d'application informatique. Sous forme de concours chronométré, les gagnants sont désignés 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, souvent pendant deux jours, généralement lors d'un week-end.

HÉBERGEURS : un client final ou un prestataire (ESN spécialisée) de services managés autour des serveurs loue en général des locaux ("cages privatives" ou "co-location") chez un hébergeur qui assure les prestations de base suivantes : climatisation/refroidissement, sécurité incendie, alimentation électrique fiabilisée par des groupes électrogènes, accès physique sécurisé. Puis, il installe son propre matériel : baies, serveurs mémoire, "tuyaux" Internet, lignes spécialisées. Enfin, il réalise ses prestations récurrentes en 24h/24 et 7j/7 : supervision et de contrôle des applications (sauvegarde, gestion de la sécurité, relance suite à incident, etc). Aujourd'hui, souvent pour des contraintes de sécurité, seules quelques organisations de grande taille ont conservé des datacenters en propre, plus onéreux. Il est en effet difficile d'être en permanence à l'état de l'art à cause de l'évolution rapide des technologies propres aux datacenters eux-même. Les hébergeurs de référence sont : Interxion, Equinix, Data4...

IA (INTELLIGENCE ARTIFICIELLE - AI EN ANGLAIS) : ensemble de théories et de techniques mises en œuvre pour réaliser des machines

capables de simuler l'intelligence. Avec l'augmentation des capacités de traitement et de stockage des ordinateurs, après des démonstrations prometteuses, l'IA est redevenue un sujet d'actualité depuis les années 2000. Pour une Direction Informatique, les espoirs en l'IA concernent l'automatisation dans les métiers du support (cf. chatbots) et l'analyse prédictive des données de l'exploitation informatique (logs,...). D'autres applications concrètes de l'IA pourraient toucher rapidement différents secteurs de l'entreprise (comptabilité, analyse juridique des contrats, scoring...). Pour des raisons purement marketing, de nombreux éditeurs prétendent (à tort) que leurs logiciels utilisent l'IA, alors qu'ils font appel à des techniques de programmation classiques.

IAAS : Infrastructure as a Service. Voir Cloud computing.

INFOGÉRANCE / SERVICES MANAGÉS : 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, d'équipements ou de logiciels. Les équipes du prestataire sont en général réparties à la fois sur les sites d'intervention et dans ses centres de services mutualisés. Une clause de réversibilité ouvre la possibilité au client de reprendre en mains 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 celle-ci. Aujourd'hui, le terme "services managés" a tendance à remplacer celui d'"Infogérance".

INFRASTRUCTURE AS CODE (IAC) : provisionnement des machines au sein d'un data center, uniquement à l'aide de fichiers de définition plutôt que par une configuration manuelle. On parle aussi d'automatisation des infrastructures ou de "provisionning automatique". Le périmètre du système d'information (SI) couvert par ces techniques peut aller des équipements eux-mêmes («bare metal») aux machines virtuelles et à leurs ressources. Le Cloud computing a permis à cette approche de voir le jour. Le provisionning automatique des serveurs contribue significativement à la réduction des temps d'intégration et de déploiement des applications, en supprimant une rupture de charge et une opération manuelle.

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.

IOT (INTERNET OF THING) : voir objet connecté.

ISO (ISO 9000, ISO 27000) : normes de qualité reposant sur la mise en place d'un système de management de la qualité et ses boucles d'amélioration permanentes (planification, mise en place d'améliorations, suivi). ISO 9000 traite de la qualité en général, ISO 27000 de la sécurité du Système d'Information. ISO 14000 concerne l'environnement, ISO 26000 la Responsabilité Sociale de l'Entreprise, ISO 20000 les centres de services mutualisés, ISO 31000 la maîtrise des risques en général.

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 d'informations numériques et indexées 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 dans 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.

MACHINE LEARNING (ML, APPRENTISSAGE AUTOMATIQUE) : champ d'étude de l'intelligence artificielle qui vise à donner à l'ordinateur la capacité à "apprendre" à partir de données, c'est-à-dire d'améliorer son aptitude à résoudre des tâches, sans être explicitement programmé pour chacune.

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 du système d'exploitation et 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.

MÉDIA SOCIAUX (SOCIAL MEDIA) : ensemble des sites faisant appel aux internautes pour créer du contenu et communiquer : outils de publication (Wikipedia...), de discussion (Skype, Teams, Zoom, Slack...), réseaux sociaux de contact (Facebook, Twitter, LinkedIn,...), réseaux sociaux de contenu (YouTube, Pinterest...). Ce terme tend à remplacer celui de "Web 2.0".

META-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 ont besoin d'accéder à distance aux applications (métiers, messagerie, agendas...) et données de leur entreprise, les mettre à jour ou se synchroniser avec ces dernières. Un projet de mobilité inclut notamment le choix du terminal (donc de l'Operating System correspondant), d'un serveur de synchronisation, d'un fournisseur d'accès Internet, leur intégration et, le cas échéant, des développements spécifiques. La sécurité constitue toujours un volet important de tels 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 moyens de contact historiques (points de vente, téléphone, courrier...) sont aussi à intégrer. Le multicanal permet ainsi de s'adapter aux volontés et comportements des clients. Il peut également permettre de réduire les coûts de contact et de commercialisation. À 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 mieux le gérer que d'autres. 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.

OBJETS CONNECTÉS (IOT, INTERNET DES OBJETS) : objets équipés de capacités de communication via des dispositifs sans fil. Il peut s'agir de téléphones mobiles, capteurs, bornes ou accessoires de la vie courante. L'Internet des objets (également appelé IoT - Internet of Things) et le traitement des données captées connaissent un fort développement.

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 Applicative). Sur un contrat incluant de l'offshore, une partie de la prestation de proximité, dite parfois "front office", reste en France. La partie éligible à l'offshore est, elle, appelée "back office".

PAAS : Platform as a Service. Voir cloud computing. Mise à disposition, en plus de l'infrastructure, de l'ensemble des composants d'une plate-forme logicielle (OS, bases de données, middleware) nécessaire 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.

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 INTEGRÉ) : voir ERP.

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) : 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 leur gestion, documentation et évaluation. Il se base fréquemment sur la méthodologie Prince 2. Par extension, on dit que la personne qui réalise la gestion d'un projet a un "profil PMO".

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 - Recovery Time Objective) et la durée maximale admissible de pertes de données (RPO - Recovery Point Objective - 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).

PRODUCT OWNER (PO) : chef de projet digital, expert de la méthodologie Agile (Scrum). Il est le principal responsable de la conception ou de la définition d'un "produit" (c'est-à-dire d'une application) en faisant l'interface entre les "clients" (futurs utilisateurs), les différents services concernés dans l'entreprise et les designers et développeurs. Dans le cadre méthodologique Scrum, l'équipe s'organise autour de trois grands rôles : les développeurs, le Product Owner et le Scrum Master (voir ci-après).

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, elle est intégrée au pare-feu.

PUE (POWER USAGE EFFECTIVENESS) : rapport entre la consommation d'énergie (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.

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, actionnaires ou 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 (normes HTML5 et CSS3) sont donc développées une seule fois et utilisables sur tous les terminaux.

ROBOTIC PROCESS AUTOMATION (RPA) : automatisation des processus via des robots pour éliminer les tâches fastidieuses, rationaliser les opérations et réduire les coûts. Elle vise à permettre aux employés de se concentrer sur un travail à plus forte valeur ajoutée. Les scénarios de RPA vont de la simple création d'une réponse automatique à un courrier électronique au déploiement de multiples robots, chacun étant programmé pour automatiser des tâches dans un processus. L'automatisation des processus est à l'œuvre dans des domaines variés : services financiers, santé, retail, ressources humaines...

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 mode SaaS : CRM (comme Salesforce.com), gestion des compétences, gestion des notes de frais, messagerie (comme Gmail), 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).

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).

SCRUM MASTER : garant du cadre méthodologique dans un projet digital utilisant les méthodes Agiles (Scrum). Il n'a pas vocation à diriger l'équipe, mais à la guider dans l'application de Scrum. Il est l'interface entre elle et le monde extérieur, la protégeant de tout élément susceptible de perturber son fonctionnement et sa concentration. Sa mission est de former les membres aux pratiques Agiles et d'animer les différents "rituels" : mêlées quotidiennes, planning pokers, rétrospectives... Dans le cadre de la méthode Scrum, l'équipe s'organise autour de trois grands rôles : les développeurs, le Product Owner et le Scrum Master.

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) correspond 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 de multiples fabricants de technologie.

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 précède. Il y a plusieurs produits sur le marché : Microsoft.Net, Sun ePlanet et Java, IBM WebSphere, BEA-Weblogic et les solutions libres type Tomcat/pages PHP/Apache. Ces plates-formes d'exécution des applications J2EE et .Net évoluent rapidement et les analystes parlent aujourd'hui davantage de "plates-formes d'entreprise" que de "serveurs d'applications".

SERVICE DESK (OU HELP-DESK) : structure (téléphonique, informatique et humaine) qui a pour vocation d'accueillir et de prendre en charge l'ensemble des demandes des utilisateurs d'un système d'information, de les résoudre ou de les faire traiter par d'autres entités ("escalade"). Un service desk peut être implanté sur le site d'une entreprise ou externalisé à distance 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 et 7j/7. De plus en plus, elles font appel aux technologies du "self help" et des "chatbots".

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 digitale qui représenterait maintenant un sous-marché des services numériques et promise à une forte croissance.

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 ?

SOC (SECURITY OPERATION CENTER) : centre opérationnel de sécurité qui surveille le système d'information afin de protéger l'entreprise des cyberattaques. Il veille sur la sécurité informatique dans son ensemble, des couches réseau jusqu'aux logiciels présents sur les postes de travail, dans tous les pays. Il collecte les informations en provenance des éléments de sécurité, les analyse afin d'y détecter les potentielles anomalies. Les SOC se sont généralisés dans les grandes organisations et leurs périmètres de surveillance sont en expansion régulière.

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 (PENTEST) : 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.

THREAT INTELLIGENCE (OU CYBER THREAT INTELLIGENCE) : renseignement sur les adversaires potentiels susceptibles de lancer des cyber-attaques, à l'extérieur du système d'information (par opposition au SOC), afin de dresser un portrait des attaquants potentiels ou d'identifier des attaques en préparation. Cette prestation est vendue sur abonnement.

TMA (TIERCE MAINTENANCE APPLICATIVE) : maintenance (corrective et évolutive) et mise à jour des applications informatiques assurées par une société de services 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, 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.

UX/UI (USER EXPERIENCE, USER INTERFACE) : concept apparu dans les années 1990 qui souligne que l'analyse des fonctions d'une interface homme-machine (UI) n'est pas suffisante pour comprendre la relation des utilisateurs avec celle-ci et qu'il est nécessaire de prendre en compte la dimension subjective et affective de l'utilisateur. L'expérience doit être agréable, fluide, intuitive et pas strictement fonctionnelle.

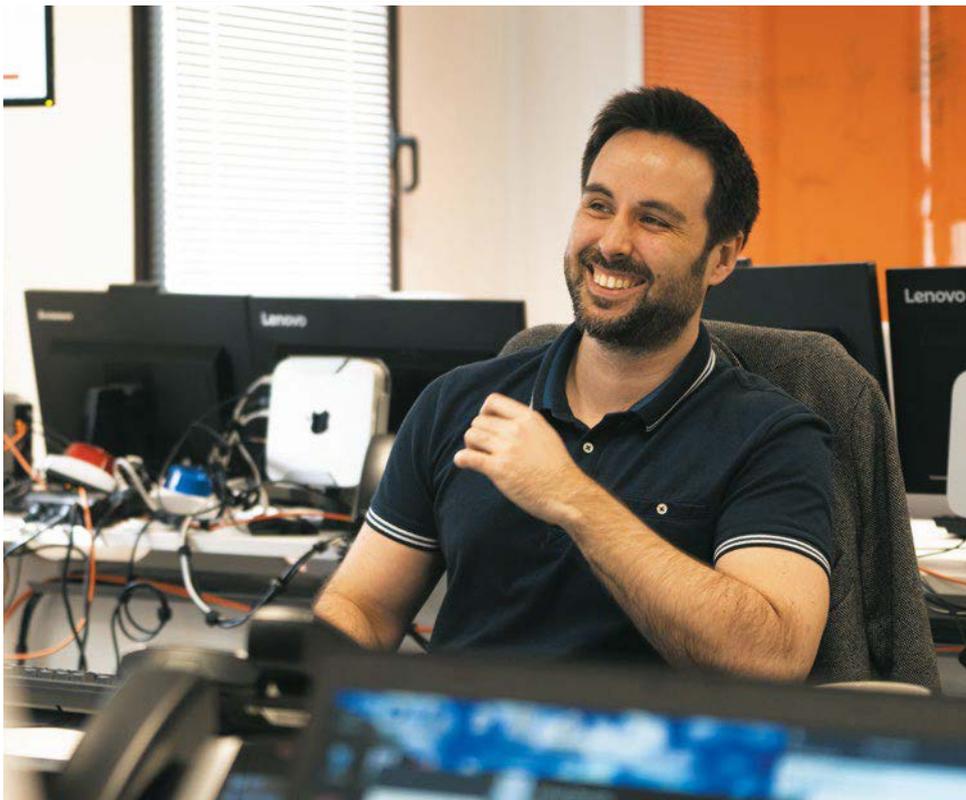
VDI (VIRTUAL DESKTOP INFRASTRUCTURE) : système permettant la dissociation de la machine "logique" de l'utilisateur, d'une part, et de sa machine "physique", d'autre part. Il n'a ainsi plus qu'un terminal écran et les postes de travail sont gérés sur des machines virtuelles dans un datacenter central. 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.

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.

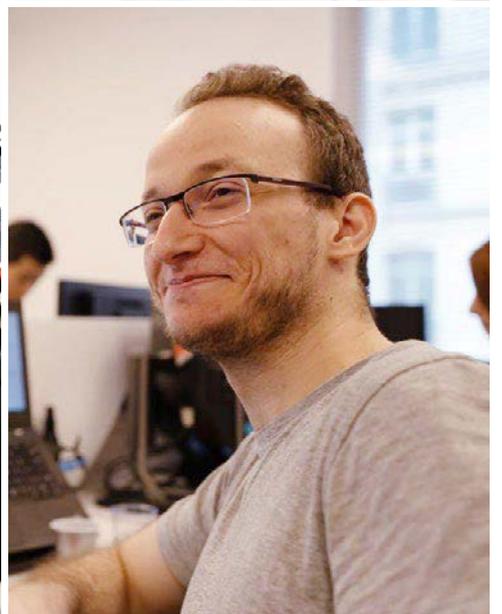


Impression réalisée sur les presses d'Optimum (Mons-en-Barœul, France), imprimeur référencé Imprim'Vert. Ce label distingue les imprimeurs ayant mis en place des stratégies industrielles visant à préserver leur environnement (gestion des déchets, exclusion des produits toxiques...). Le papier sélectionné pour ce Rapport Annuel a été produit dans une usine certifiée ISO 9001, ISO14001, 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...®



Immeuble "Le Clemenceau 1" - 205, avenue Georges Clemenceau - 92024 Nanterre Cedex
01 41 37 41 37 - investisseurs@neurones.net - www.neurones.net

Suivez NEURONES :     