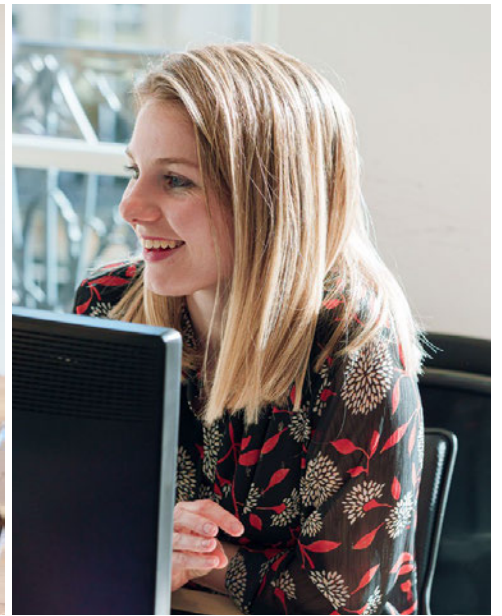


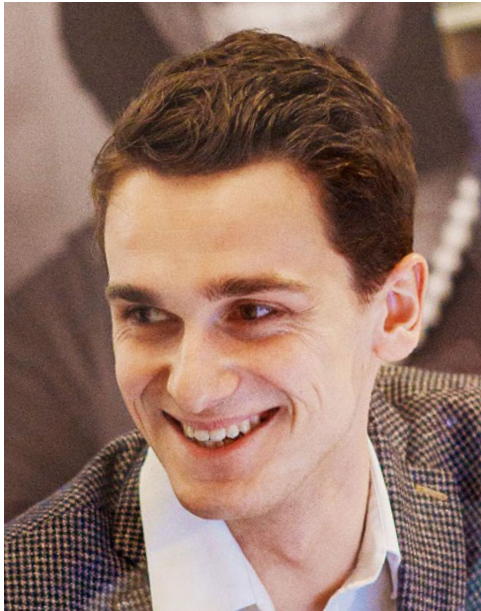
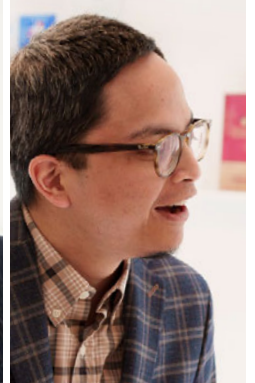



NEURONES
Aussi loin que vous voudrez...®



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 6 000 acteurs des succès du groupe en 2021.



Sommaire

Panorama 2021	2
NEURONES EN 2021	6
Le mot du Président	7
Chiffres clés	10
Carnet de l'actionnaire	12
Offre et stratégie	14

LES MÉTIERS DU GROUPE	16
Une offre digitale globale	17
Services d'infrastructures	18
Services applicatifs	22
Des centres de services industrialisés	26
Conseil	28
Références et réalisations	32

UN DÉVELOPPEMENT RESPONSABLE ET DURABLE	36
Un groupe socialement responsable	37
Une entreprise engagée	38
DOCUMENT D'ENREGISTREMENT UNIVERSEL ET RAPPORT FINANCIER 2021	44

36 ANS DE CROISSANCE PROFITABLE

Avec près de 6 000 collaborateurs et un chiffre d'affaires de 580 M€, NEURONES s'est hissé, sur le marché français, parmi les 8 premières capitalisations du secteur du Conseil et des Services Numériques (en incluant les sociétés majoritairement de Conseil en Technologies).

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

- connu, pendant 36 ans, un développement soutenu et une rentabilité régulière,
- constitué, surtout par progression interne, un socle à la solidité éprouvée,
- accueilli, par croissance externe, une quinzaine de sociétés aux métiers complémentaires,
- connu, au cours des dix dernières années, une progression annuelle moyenne de + 7,4 %.

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.



580 M€

CHIFFRE D'AFFAIRES
2021



10,6%

TAUX DE RÉSULTAT
OPÉRATIONNEL 2021



5 900

COLLABORATEURS
AU 31/12/2021

Panorama 2021

INFRASTRUCTURES

Cyber reconnaissance

Dans le cadre de la stratégie nationale pour la cybersécurité, menée par la plateforme cybermalveillance.gouv.fr, l'entité du groupe dédiée à la sécurité informatique a obtenu le label **Expert Cyber**, sur la base d'un audit Afnor, véritable gage de qualité et de confiance.



APPLICATIONS

Agence expérience

Une agence-conseil spécialisée a été constituée, regroupant des équipes mixtes expérience utilisateur et « produit » : **UX, UI, PO, PM et Product designers**. Ses experts accompagnent les clients lors de la conception et la réalisation de leurs « produits » (applications digitales).

GROUPE

A bicyclette



Pour leur première participation aux « 24h Vélo Shimano » (sur le mythique circuit Bugatti du Mans), six des passionnés de cyclisme ont pédalé, aux couleurs de NEURONES et sous la chaleur estivale, durant près de 750 km sans interruption : un **défi relevé avec succès !**

APPLICATIONS

Bien-être

L'entité PMO (Projet Management Office) du groupe a reçu deux certifications témoignant de son engagement à considérer le bien-être de ses collaborateurs comme une de ses principales priorités. Les labels **HappyIndex® AtWork** et **WorkAnywhere®** récompensent ainsi les moyens mis en place pour que ses salariés soient satisfaits (entre autres, de l'organisation du travail à distance).



INFRASTRUCTURES

Or vert

Le leader du groupe en matière d'accompagnement des utilisateurs rejoint le programme « Accelerate » d'EasyVirt et obtient le **statut Gold**. Cette reconnaissance, couplée à une offre Infrastructures lancée en début d'année, renforce ainsi son expertise sur le marché de la virtualisation et du Green IT.

CONSEIL

Citius, Altius, Fortius

La société du groupe spécialiste en Conseil a intégré cette année le classement des « **meilleurs cabinets de conseil en management et organisation** » dans les secteurs banque, finance et assurance (élaboré par « Décideurs Magazine »).

APPLICATIONS

RSE au sommet

L'entité PMO (Project Management Office) a pris part à des ateliers autour de la sécurisation du Système d'Information et a rappelé **l'importance des indicateurs RSE** lors du rendez-vous annuel (ITES Innovation Summit) qui réunit les Directions Informatiques et des Technologies.

GROUPE

Tech au top

NEURONES s'impose une fois de plus comme un acteur clé de l'écosystème tech français et se classe **24° parmi 500 entreprises** dans le classement du palmarès Frenchweb 2022 dévoilé en décembre 2021. Une illustration objective de la dynamique constante du groupe.



APPLICATIONS

Quali happy



En réponse aux exigences du Référentiel National Qualité (RNQ - édité par le Ministère du Travail), la filiale dédiée à la formation informatique est désormais **certifiée « Qualiopi »**, attestant de l'excellente qualité de ses actions de formation, du processus d'organisation jusqu'au suivi de la qualité.

APPLICATIONS

Récolte logicielle

La société du groupe consacrée à la **gestion documentaire** a lancé Arvest, une filiale regroupant son offre de logiciels spécialisés au succès croissant : une liseuse de tous types de documents (Arender®), une GED simplifiée (Flower®) et un outil de migration documentaire de masse (Fast2®).

GROUPE

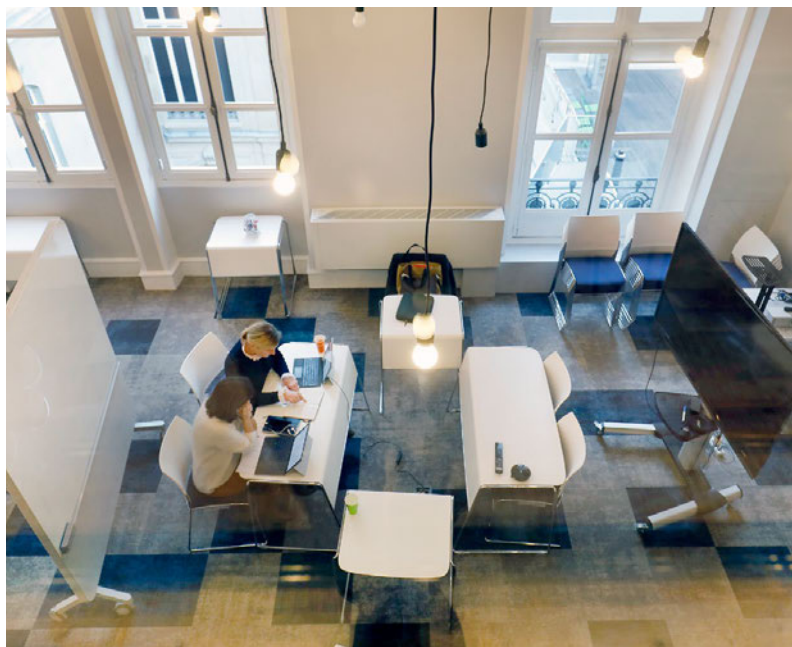
Dépassement autorisé



Les coureuses (et marcheuses !), les « NEURONES' girls », se sont retrouvées (après deux ans d'absence) pour parcourir les 7 km de la course de La Parisienne, dans une ambiance festive et conviviale : de beaux « chronos » à la clé et la **satisfaction du dépassement de soi**.

CONSEIL

Transformer



Un **cabinet de Conseil dédié à la transformation des Ressources Humaines** a rejoint le groupe en fin d'année, avec pour mission d'améliorer la performance des entreprises dans leur fonctionnement, en s'appuyant sur les leviers humains, organisationnels et technologiques.

INFRASTRUCTURES

Assure sur Azure

Une des entités du groupe, experte en Cloud, rejoint le cercle très fermé des **72 partenaires mondiaux de Microsoft**, distingués par le label **Azure Advanced Specialist**. Cette certification atteste de son expertise avancée dans la modernisation des applications Web sur Microsoft Azure et de la parfaite gestion des services associés.

APPLICATIONS

Hana logique

Avec la certification « SAP 10steps2S4 » en poche, l'entité spécialisée du groupe est désormais **qualifiée « #10steps2S4 to PCE (Rise Edition) »**. Ce programme valide la capacité des intégrateurs à prendre en compte les enjeux et subtilités liés à la transformation S/4Hana dans le cadre de la nouvelle offre « Rise » de SAP.

CONSEIL

La belle exigence

Les experts en Conseil en management ont été **certifiés B Corp** et ont ainsi rejoint le cercle restreint de la centaine de sociétés françaises ayant reçu ce label, délivré aux entreprises répondant à des **exigences sociétales et environnementales**, de **gouvernance** ainsi que de **transparence** envers le public.

Certified



Corporation

INFRASTRUCTURES

Cyber intervention



La société du groupe spécialisée en Sécurité Informatique intervient désormais au Club des **Experts de la Sécurité de l'Information et du Numérique (CESIN)** autour de thématiques telles que les usages stratégiques et tactiques appliqués en Threat Intelligence ou la fidélisation des ressources humaines dans le domaine de la cybersécurité, ainsi que par des retours d'expérience.

APPLICATIONS

Distinction impactante

L'entité spécialiste en ERP a reçu le **label ImpactESGIndex®**, une distinction attribuée aux entreprises dont les salariés apprécient le plus la réalité des pratiques sociales et environnementales (ESG).



GROUPE

Le retour des crampons

La NEURONES Football Cup a fait son grand retour en fin d'année, en réunissant 180 joueurs et joueuses pour sa 8^e édition. Crampons aux pieds, ils et elles ont partagé un **moment fédérateur**, avec l'espoir de « ramener la coupe à la maison ».

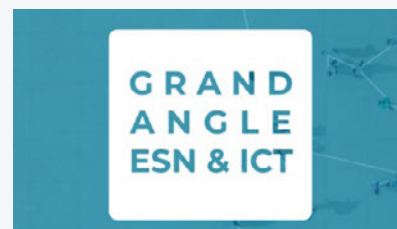
INFRASTRUCTURES

La grande évasion

L'écape game a le vent en poupe chez les experts de la production informatique et de l'accompagnement des utilisateurs. Les collaborateurs ont pu participer, à distance ou physiquement, à des jeux d'évasion développant l'esprit de **collaboration**, de **réflexion** et de **stratégie collective**.

GROUPE

We try harder



Grâce à sa croissance **deux à trois fois plus rapide que le marché**, NEURONES a encore gagné deux places en 2021 dans le classement de référence Numeum et KPMG des Entreprises de Services du Numérique (ESN) et d'Ingénierie et de Conseil en Technologies (ICT) en France.

GROUPE

Made in France

Cette année, le déploiement géographique s'est poursuivi avec une implantation **de plus en plus marquée dans les régions françaises**. Une présence qui, après Angers, Lille, Lyon, Orléans ou Tours, s'étend désormais également à Bordeaux, Rennes et Toulouse.

APPLICATIONS

Concentré d'experts



Trois sociétés du groupe se sont réunies au Salon USF, l'événement annuel incontournable de l'écosystème **SAP**, avec pour ambition commune de partager leurs retours d'expériences clients en matière de **conseil**, **gestion de projet** et **assistance aux utilisateurs**.

APPLICATIONS

Relève assurée

Pour sa première participation à l'enquête HappyIndex® Trainees de ChooseMyCompany, l'expert en gestion documentaire arrive **d'emblée à la 2^e place du classement Happy Trainees 2022**. Ce label valorise l'expérience positive des stagiaires et alternants, en prenant en compte la qualité de l'accueil et d'accompagnement des entreprises.



APPLICATIONS

Tous solidaires

Les spécialistes en Finance de marché se sont impliqués dans le **développement durable**. Ils se sont ainsi investis dans des projets associatifs (protection des océans, scolarisation dans les pays pauvres, etc.) en prenant part à une initiative solidaire : le micro-don sur salaire, abondé par l'entreprise.

GROUPE

Mise au vert

Plus d'une centaine de golfeurs, confirmés comme novices, se sont réunis pour s'initier, se perfectionner ou concourir, sur le prestigieux parcours du Paris International Golf Club. Ils ont été accueillis par Thomas Levet, **joueur le plus titré du golf français**, lors d'une journée ensoleillée qui a été l'occasion de consolider des liens déjà solides avec les clients grands comptes.



INFRASTRUCTURES

Immersion

Le spécialiste de l'accompagnement des utilisateurs a inauguré **Inside®**, un **parcours utilisateurs immersif**, conçu pour présenter ses **innovations technologiques** et d'usages, dans les cadres concrets du quotidien, avec jeux de rôle et commentaires d'experts.



GROUPE

Locomotive

Dans son étude « Les Nouveaux Conquérants de l'Économie » (publiée en juillet 2021), l'Institut Choiseul a mis en exergue NEURONES dans la catégorie « **Les locomotives de la croissance** » et valorise ainsi les entreprises qui entraînent l'Économie française dans un **développement pérenne**.

APPLICATIONS

Plus heureux

Pour la troisième année consécutive, les experts SAP se sont vus labellisés « **Happy At Work** » par ChooseMyCompany, une enquête saluant une politique managériale de proximité, l'accessibilité des équipes de direction ou encore la **qualité de l'environnement de travail**.

INFRASTRUCTURES

Puissance 1000

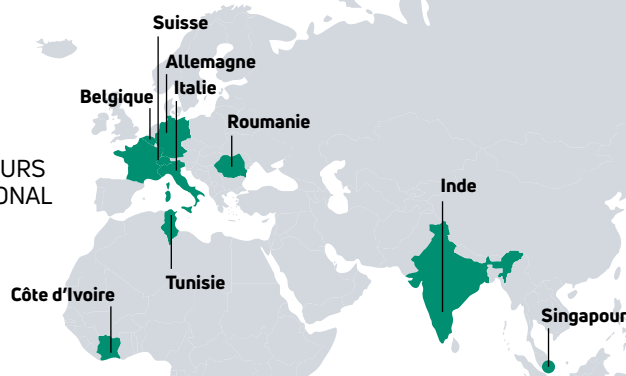
Aux côtés de la Métropole de Lyon, l'expert en Digital Workplace accélère ses engagements d'inclusion et rejoint les entreprises signataires de la Charte des 1000. L'initiative veut agir pour **l'insertion et l'emploi** en permettant une meilleure connaissance des métiers de l'IT et en favorisant la dynamique locale.

GROUPE

Présence à l'international

900

COLLABORATEURS
À L'INTERNATIONAL
AU 31/12/2021



NEURONES EN 2021

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



Le mot du Président

« À peine la journée commencée et... il est déjà six heures du soir. À peine arrivé le lundi et c'est déjà vendredi et le mois déjà fini et l'année presque écoulée »...

Ce propos est illustré par le présent document, publié alors que l'année 2022 est déjà bien entamée et même largement prévisible.

Mais il n'est jamais trop tard pour réitérer un « Merci », simple et sincère, adressé aux auteurs – collaborateurs, clients et partenaires – des réalisations 2021. Avec intuition puis confiance, engagement et talent, ils ont permis un nouveau pas en avant collectif. Année après année, s'écrivent ainsi progressivement les aventures professionnelles qui donnent un sens à une partie de la vie. Elles permettent à chacun de dire un jour avec satisfaction : « leur réussite, c'est aussi un peu la mienne » ou bien « j'en étais ».

Et comme il paraît que le meilleur ami de « Merci » est « beaucoup », alors un « Merci beaucoup » spécifique :

- aux 6 000 talents du groupe : ils ont engagé leur énergie, expertise, fiabilité, esprit d'équipe et ambition pour construire ce collectif qui rend fier ;
- au millier d'interlocuteurs clients : contribuer à leur utilisation gagnante de la technologie est une chance, tandis que leur fidélité explique la croissance de l'exercice.

« Les mots comptent et racontent et les chiffres notent... », alors voici déjà, pour les actionnaires et à partir des données comptables essentielles, un résumé de l'année écoulée.

1 – Synthèse de l'exercice

Les réalisations ont dépassé les prévisions, pourtant rehaussées deux fois en cours d'année. Elles viennent ajouter une colonne au tableau qui mérite le détour en page 57 du présent rapport annuel et peuvent être mises en perspectives ainsi :

Une *croissance organique solide* : +10,1 %

- suite d'une année 2020 elle-même en progression interne, performance pratiquement unique, en pleine crise sanitaire, parmi les sociétés cotées du secteur ;
- traduction de l'adéquation entre la demande (digital, migration vers différentes formes de cloud, cybersécurité...) et la capacité du groupe à la satisfaire (offres adéquates, aptitudes à attirer et retenir les talents, compétences techniques et prix concurrentiels) ;
- illustration de la compétitivité d'une société qui avance, cette année encore, entre deux et trois fois plus vite que son marché de référence (croissance du marché estimée à + 4,4 % pour 2021).

Un *résultat opérationnel record* : 10,6 %

- au-delà de la fourchette habituelle (8 à 10 %) des quinze derniers exercices ;

- dépassant les 9,9 % de l'année précédente (la situation sanitaire ayant maintenu en 2021 des conditions de fonctionnement temporairement plus économiques) ;
- synonyme d'une bonne structure de coûts et de satisfaction des clients : un service conforme aux attentes reçoit le juste prix.

Un *résultat net inégalé* : 7,4 %

- en forte progression, en regard de l'année 2020 (+ 22,6 %), comme de 2019 (+ 21,9 %) ;
- nettement au-delà de sa zone traditionnelle (5,1 % - 6,9 %), avec le coup de pouce de la baisse de l'impôt sur les sociétés (Cvae comprise) ;
- ayant, en volume, plus que *décuplé* depuis que la société est cotée (mai 2000).

Un *taux de retour des capitaux employés très élevé* : 45 %

- en forte hausse (+ 14 % par rapport à 2020) ;
- découlant de l'augmentation du résultat d'exploitation (+ 9,7 M€) et de la baisse du Besoin en Fonds de Roulement (- 2 M€) ;
- illustrant la rigueur dans la gestion quotidienne des ressources.

“ CROIS QUE TU Y
ARRIVERAS ET TU SERAS
DÉJÀ À MI-CHEMIN. ”

Une *situation de cash net confortable* : 264,6 M€

- grâce à un cash-flow libre (51,8 M€), à nouveau nettement supérieur au résultat net (42,9 M€) ;
- comparable à celle de l'année précédente, malgré le versement, entretemps, de 48,4 M€ aux actionnaires (à titre de rattrapage des années passées) ;
- incitant le Conseil d'Administration à recommander, pour le futur, le versement d'un dividende régulier et prévisible.

Faire le bilan objectif de l'exercice 2021, c'est aussi préciser, sans complaisance, que l'allocation du capital n'a pas été optimale. En effet, malgré la distribution exceptionnelle mentionnée au paragraphe précédent, la trésorerie s'est pratiquement reconstituée. En fin d'année, elle est en décalage par rapport au rythme historique d'investissement dans des croissances externes.

S'il y a eu des dossiers d'acquisition, peu se sont annoncés avec un potentiel de création de valeur et encore moins étaient présentés avec un management de succession, prêt à s'engager sur les cash flows futurs.

« Un problème bien posé est à moitié résolu » : dans tous les cas, les solutions, classiques, ne manqueront pas pour améliorer encore la rentabilité des fonds propres. Et des gérants de fonds, sûrement

trop indulgents, rappellent que mieux vaut être patient et accumuler de la trésorerie, plutôt que la dépenser dans des acquisitions sans pertinence.

Toujours est-il que, même si le lien n'est pas instantané avec la performance économique, les actionnaires ne boudent pas leur plaisir en constatant que le cours de l'action :

- a quadruplé depuis l'introduction en Bourse ;
- a terminé l'année 2021 au niveau record (temporaire...) de 38 € (+ 62 % par rapport à la fin 2020 !), à comparer à 7,3 € il y a dix ans, au terme de l'exercice 2011, et 18,90 € au 31 décembre 2018.

Pour que cette progression continue, en mettant de côté les éléments exogènes (économiques, démographiques, sanitaires et géopolitiques) sur lesquels les sociétés commerciales n'ont pas de prise, il faut évidemment continuer à regarder loin devant pour que les clients, collaborateurs, entrepreneurs et actionnaires puissent aller « *Aussi loin que vous voudrez....* »[®], comme le résume la devise du groupe.

2 – Perspectives du marché

Que peut-on attendre des années à venir ?

Déjà chacun fait aujourd'hui le constat que le « monde d'après » ressemble pas mal au « monde d'avant » :

- la compétition continue de mener les sociétés, les économies et les pays, comme elle règne dans la nature ou le sport ;
- partout c'est la course, quelles que soient les contraintes environnementales : accès aux matières premières, sources d'énergie, éducation, talents, parts de marché, R & D, procédés pour tenter de préserver ressources naturelles et climat... ;
- la transformation numérique, un peu comme l'industrialisation, l'automatisation, la conquête spatiale ou la recherche médicale, est une œuvre de longue haleine, sans limite apparente, peut-être même jamais achevée.

🗨️ LE SUCCÈS NE VIENT PAS À VOUS ; VOUS ALLEZ AU SUCCÈS.™

Catalyseur de l'accélération du monde, la technologie continue d'avancer, de s'installer et s'imposer dans les moindres recoins de la vie. Elle est toujours ce levier indiscutable de la performance des organisations :

- il n'y a pas d'autre choix que d'en suivre le rythme et saisir son potentiel pour créer des avantages concurrentiels, accélérer les changements, mieux connaître ses clients et s'adresser à eux de manière toujours plus personnalisée. Bref pour décider plus rapidement et investir plus finement avec un meilleur résultat ;
- l'appétit est insatiable quand il s'agit d'améliorer services, délais et parcours clients, flexibilité et efficacité de l'organisation interne, d'innover, faire baisser les coûts et hausser le

niveau de cybersécurité dans des systèmes de communication ouverts, mondiaux où tout ou presque est interconnecté et exposé ;

- dans son vécu de citoyen, consommateur, patient, salarié... chacun constate tous les jours que le potentiel de progrès est considérable pour rendre facilement accessible l'information utile, la gérer, sécuriser, « faire parler » les données... sans parler de la simple « expérience utilisateur » qui laisse souvent à désirer... ;
- en fournissant le carburant de cette « réinvention » permanente et nécessaire, les fabricants de logiciels, et leurs alliés, les sociétés de Conseil et de Services Numériques, ont, par conséquent, un avenir durablement prometteur.

Cette dynamique de très long terme, s'auto-entretient et accélère. Elle porte NEURONES comme sur une immense vague de surf... à condition de suivre le conseil de Marva Collins : « *Le succès ne vient pas à vous ; vous allez au succès* » !

3 – Avantages compétitifs

De son côté, votre société continuera de tirer profit d'un tel environnement prometteur et, dans son exécution, mettra en œuvre ses atouts concurrentiels en :

- alignant les priorités sur celles des clients, en étant proche de leurs besoins et à leurs côtés grâce à une décentralisation érigée en modèle, tout en sachant regrouper ses forces lorsque nécessaire. Une organisation transverse permet ainsi de mettre à leur disposition toute la palette des services du groupe, y compris ceux des start-ups internes les plus innovantes. Ainsi ces grands comptes peuvent, à leur tour, apporter de la valeur à leurs propres clients, par ailleurs de moins en moins stables et prévisibles ;
- partageant sa vue extérieure, ses savoir-faire, expérience, objectivité et flexibilité avec les donneurs d'ordres les plus exigeants pour les accompagner dans leurs mouvements permanents et leurs principaux enjeux :
 - enrichir leur vision avec des perceptions nouvelles pour créer un avantage concurrentiel, définir une trajectoire de transformation, animer des nombreux projets en aval et fluidifier les process ;
 - adopter de manière plus profitable les différentes formes de cloud, en utilisant notamment les capacités évolutives de traitement et de stockage des data ;
 - augmenter la vitesse de conception, test et mise en production de nouvelles applications pour assurer ainsi le succès de leur transformation numérique ;
 - renforcer leurs défenses contre les menaces cyber qui, comme dans la guerre électronique, ont toujours un coup d'avance ;
- mettant à leur service son organisation originale, avec des entités opérationnelles à taille humaine, chacune représentée par un mandataire social, prenant des décisions rapides, locales et personnalisées, avec une large autonomie. Dans un monde où l'Agilité devient une vertu cardinale, les clients apprécient cette flexibilité, les circuits de décision courts, la prise en compte facilitée de toute nouvelle tendance émergente, les possibilités d'expérimenter de nouvelles offres et les coûts de structure limités des cabinets de Conseil et de Services Numériques de taille moyenne ;

- enrichissant, innovant, adaptant en permanence les liens sociaux avec les femmes et les hommes qui font sa richesse et en attirant les talents extérieurs, à une époque où quête de sens et nouvelles organisations du travail prennent une place croissante. Grâce à leur format, les entreprises du groupe s'adaptent rapidement, innovent, expérimentent et la qualité de la vie dans leurs bureaux est attestée par les nombreuses distinctions (Happy At Work®, WorkAnyWhere®, HappyIndex®Trainees, ImpactESGIndex®...) reçues encore cette année ;

“ LES RÊVES DONNENT DU TRAVAIL. ”

- développant sa culture attractive d'entrepreneuriat pour aimer les meilleurs talents, en transmettant le conseil de cet ancien président des États-Unis « *Crois que tu y arriveras et tu seras déjà à mi-chemin* », en accueillant de nouvelles jeunes pousses et en associant au capital les éléments les plus engagés dans des entités à taille humaine où le credo est de faire confiance à la responsabilité individuelle ;
- communiquant avec les entrepreneurs indépendants ambitieux la conviction qu' : « *aucun d'entre nous, en agissant seul, ne peut atteindre le succès* ». C'est-à-dire qu'en se regroupant chacun ira plus loin et plus vite. D'autant que, depuis sa première croissance externe, NEURONES a su préserver les cultures des sociétés qui l'ont rejoint et a donné à ces confrères une dimension et un élan nouveaux, profitables pour tous ;
- se développant à l'International, mais aussi dans de nouveaux territoires en France : les métiers de services et le recrutement, plus efficaces avec une proximité culturelle et physique, incitent évidemment à s'enraciner progressivement dans les environnements locaux ;
- entretenant les relations étroites avec les grands éditeurs et concepteurs de solutions et de plates-formes et en développant

pragmatiquement de nouveaux liens avec des acteurs plus récents, destinés à devenir des standards sur leur marché. L'ensemble de cet écosystème permettant aux clients de capter, à temps, tous les bienfaits de la technologie, en consacrant leurs investissements davantage à la transformation qu'à l'exploitation.

L'exercice 2021 achevé, NEURONES poursuit son ascension, tandis que le Conseil et les Services Numériques font maintenant partie de ces activités quasi indispensables.

Le programme pour votre société est inchangé dans ses fondamentaux : maintenir une croissance soutenue, prendre des parts de marché, produire une des meilleures rentabilités de la profession et, en amont, être un employeur de référence, permettant à chacun de se concentrer sur ses points forts et tirer satisfaction et fierté de son activité professionnelle.

Avec des bases solides, des choix de long terme, des équipes dirigeantes résolues, stables et étoffées, une culture d'entreprise remarquable, une mentalité de challenger, des moyens conséquents et une organisation adaptable et au plus près des besoins des clients, le futur est en effet prévisible.

Dans cet environnement durablement porteur, la recette de la réussite est intemporelle et bien connue de tous les entrepreneurs : être au bon endroit, au bon moment, avec le bon service, les bonnes équipes et le bon prix. En 2022 et au cours des années à venir, votre groupe continuera de s'y employer à bas bruit, dans un processus continu d'amélioration parce que, comme le note un écrivain à grand succès, « *les rêves donnent du travail* » !



Luc de CHAMMARD
Président-directeur général

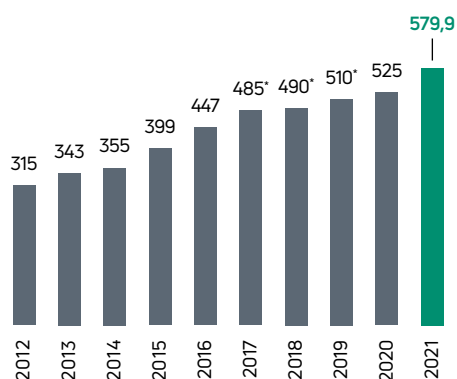


PRINCIPAUX DIRIGEANTS ASSOCIÉS

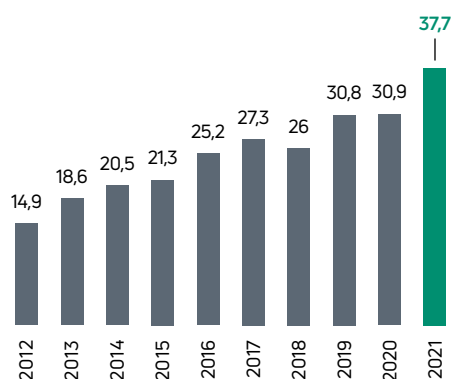
De gauche à droite. Premier rang : Bertrand DUCURTIL et Luc de CHAMMARD. Second rang : Franck DUBRAY, Elsa CUISINIER, Jean-Pierre LAFONT, Jean-François HALLOUËT, Bernard LEWIS, Vincent GRZECZKOWICZ et Guillaume BLANCHETIÈRE. Troisième rang : Cyrille BARTHÉLÉMY, Alain LE BRAS, Christopher BAILEY, Joseph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

Chiffres clés

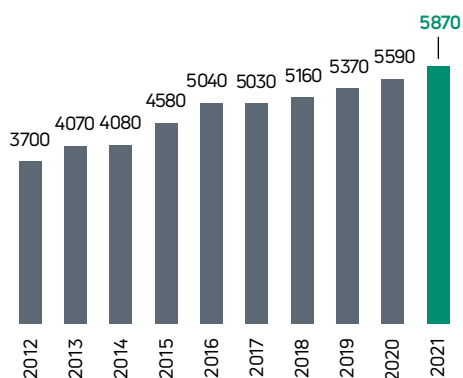
CHIFFRE D'AFFAIRES CONSOLIDÉ (en millions d'euros)



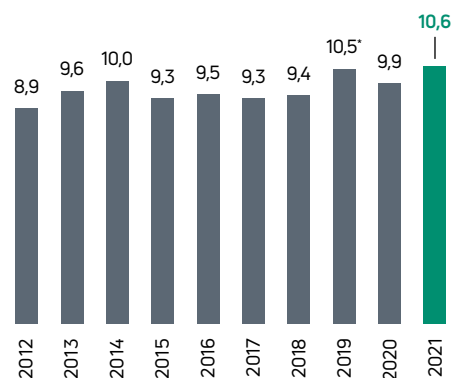
RÉSULTAT NET PART DU GROUPE (en millions d'euros)



EFFECTIFS (fin d'exercice)



TAUX DE RÉSULTAT OPÉRATIONNEL (en pourcentage)



* Changements de périmètre (23 M€ de CA cédés) et de méthode de comptabilisation IFRS 15 (10 M€ de CA en moins par an à partir de 2018).

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



+10,1%

CROISSANCE ORGANIQUE
DU CHIFFRE D'AFFAIRES EN 2021



+7,4%

CROISSANCE ANNUELLE MOYENNE
SUR 10 ANS (2012-2021)

COMPTE DE RÉSULTAT CONSOLIDÉ (en millions d'euros)

	2020	2021
Chiffre d'affaires	524,5	579,9
Résultat opérationnel d'activité*	53,9	64,2
% CA	10,3 %	11,1 %
Résultat opérationnel	51,9	61,6
% CA	9,9 %	10,6 %
Produits financiers nets	1,7	0,2
Impôt sur les résultats	(18,6)	(18,8)
Résultat net de la période	35	42,9
% CA	6,7 %	7,4 %
- dont résultat net part du groupe	30,9	37,7
- dont minoritaires	4,1	5,2

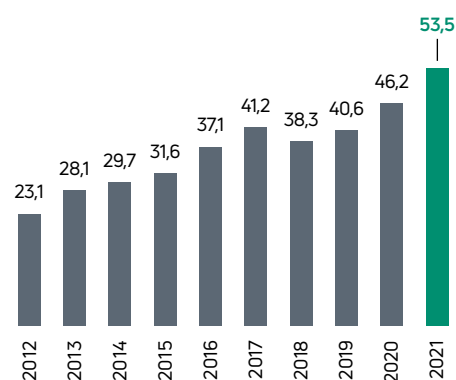
* Avant coût des actions gratuites et dépréciation d'actifs.

TABLEAU DE FINANCEMENT SIMPLIFIÉ (en millions d'euros)

	2020	2021
Résultat net	35	42,9
Éléments non monétaires*	11,2	10,6
Variation du BFR (augmentation)/diminution	16,4	4,7
Investissements industriels nets	(7,4)	(6,4)
Cash-flow libre	55,2	51,8
Investissements financiers nets	(1,8)	(5,6)
Augmentation de capital nette et cessions de titres	(0,4)	1,6
Autres (dividendes...)	(4,9)	(49,2)
Variation de trésorerie	+ 48,1	- 1,4
Trésorerie de fin de période	266,5	265,1

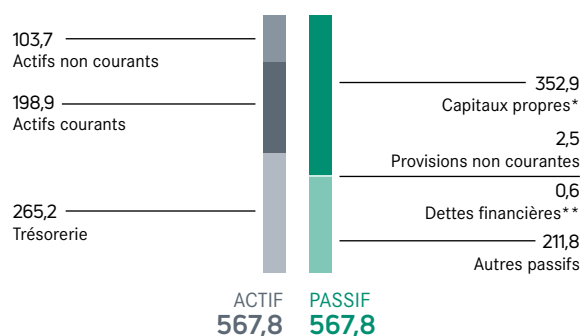
* Y compris plus-value de cessions.

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



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

BILAN CONSOLIDÉ AU 31/12/2021 (en millions d'euros)



* Y compris minoritaires : 41,3.

** Courantes et non courantes, y compris découverts bancaires : 0,1.



11,1%

TAUX DE RÉSULTAT OPÉRATIONNEL
D'ACTIVITÉ 2021

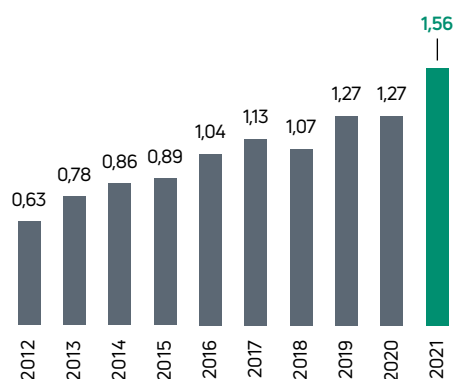


264,6 M€

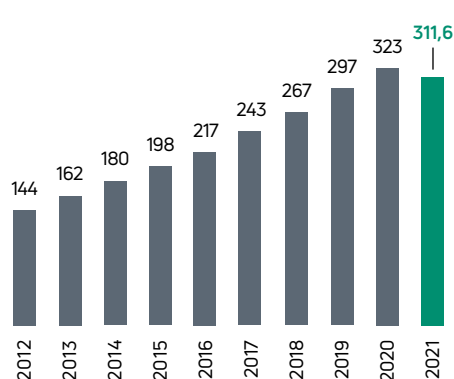
TRÉSORERIE NETTE
AU 31/12/2021

Carnet de l'actionnaire

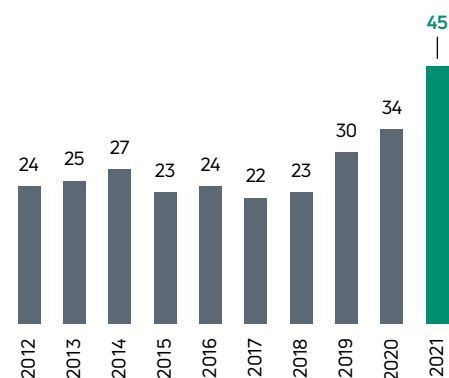
BÉNÉFICE NET (PART DU GROUPE) PAR ACTION (en euros)



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

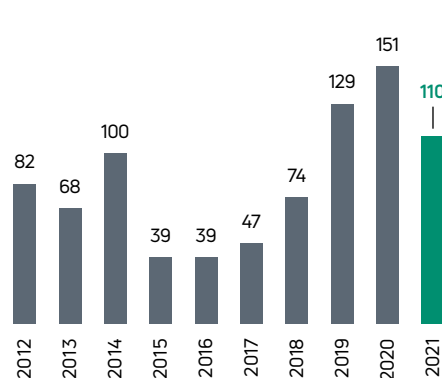


RETOUR SUR CAPITAUX EMPLOYÉS* (en pourcentage)



* 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).

CONVERSION DU RÉSULTAT EN CASH* (en pourcentage)



* Avant versement du dividende.



45%

RENTABILITÉ DES CAPITAUX EMPLOYÉS
EN 2021



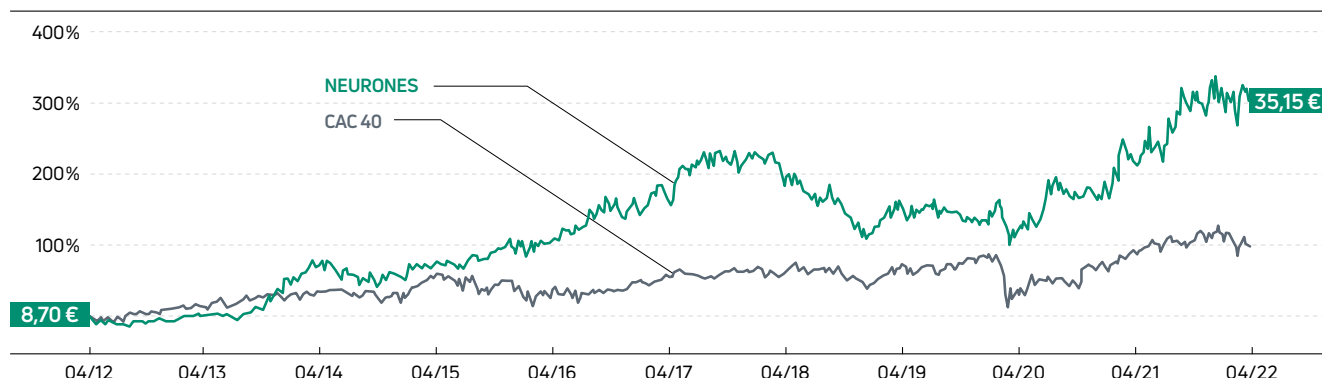
1€

DIVIDENDE PAR ACTION PROPOSÉ
À L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE DU 2 JUIN 2022

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

	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Cours le plus haut (en euros)	9,20	13,58	16,00	18,35	24,70	29,80	29,00	23,30	26,00	38,10
Cours le plus bas (en euros)	6,95	8,30	12,30	13,50	16,25	21,50	18,20	18,30	16,95	23,00
Cours de clôture (fin d'année - en euros)	8,33	12,59	13,86	17,41	22,36	28,80	18,90	20,60	23,40	38,00
Capitalisation boursière (fin d'année - en millions d'euros)	198	302	332	422	542	698	459	500	567	921
Nombre d'actions (fin d'année - en millions)	23,8	23,9	23,9	24,2	24,2	24,2	24,3	24,3	24,2	24,2

ÉVOLUTION DU COURS DE L'ACTION SUR 10 ANS (du 13 avril 2012 au 13 avril 2022)



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 2 juin 2022

Chiffre d'affaires du 2^e trimestre :

mardi 3 août 2022*

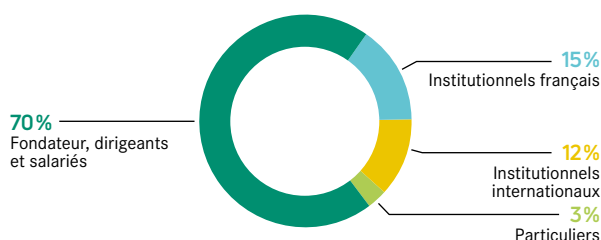
Résultat du 1^{er} semestre :

mercredi 7 septembre 2022*

Chiffre d'affaires du 3^e trimestre :

mercredi 9 novembre 2022*

* Diffusion le soir après Bourse.

ACTIONNARIAT
(répartition du capital)L'ACTION NEURONES
(fiche signalétique)

Cours de l'action*	35,15 €
Capitalisation boursière*	852 M€
Nombre d'actions*	24 228 216
Volume moyen quotidien** échangé en 2021	13 400 titres
Indices	Euronext Paris (Compartiment B - NRO) Euronext Tech 40 – SRD valeurs moyennes

* Au 13 avril 2022. ** Euronext, plateformes (MTF) et OTC.

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 pour toutes les parties prenantes.



58%

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

AU CŒUR DE LA TRANSFORMATION DIGITALE

La transformation digitale est 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 activités 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, RPA, etc.),
- intégrer les premières applications concrètes de l'Intelligence Artificielle (IA) : « chatbots » pour les processus de support, automates intelligents afin de mieux prévoir les incidents de sécurité ou d'exploitation informatique.

NEURONES apporte aussi son appui aux directions informatiques qui ont des programmes pluriannuels considérables de migration d'une partie de leurs applications vers le Cloud public, hybride ou privé. 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...

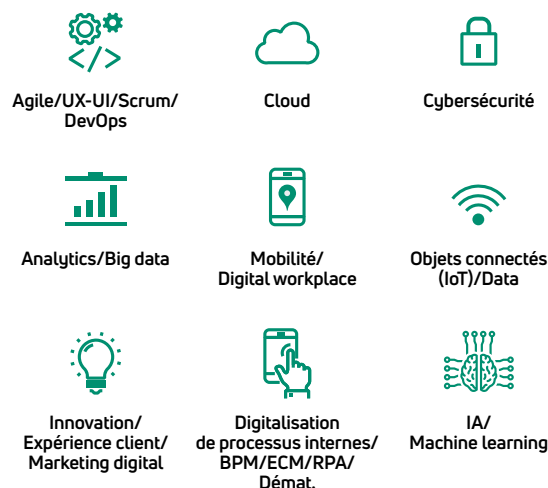
En parallèle des nouvelles applications digitales, il leur faut aussi continuer de maintenir le patrimoine applicatif historique (« legacy »), avec son ancienne organisation (études, intégration, production).

UNE STRATÉGIE CONSTANTE

Axes stratégiques

- accroître sa présence chez les grands clients en les aidant à tirer profit des 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 du groupe.

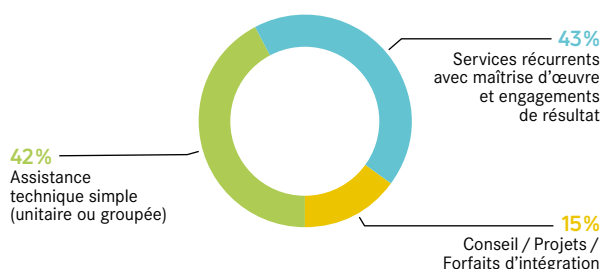
Moyens

- progresser (en croissance organique) plus vite que le marché, avec un renfort ponctuel de croissance externe ;
- étendre la présence dans et en-dehors de l'Hexagone (besoins clients, consultants disponibles, marchés neufs...) ;
- investir indépendamment de la conjoncture (265 M€ de cash disponible, pas d'endettement) ;
- continuer à appliquer 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 2021 PAR MODE D'INTERVENTION

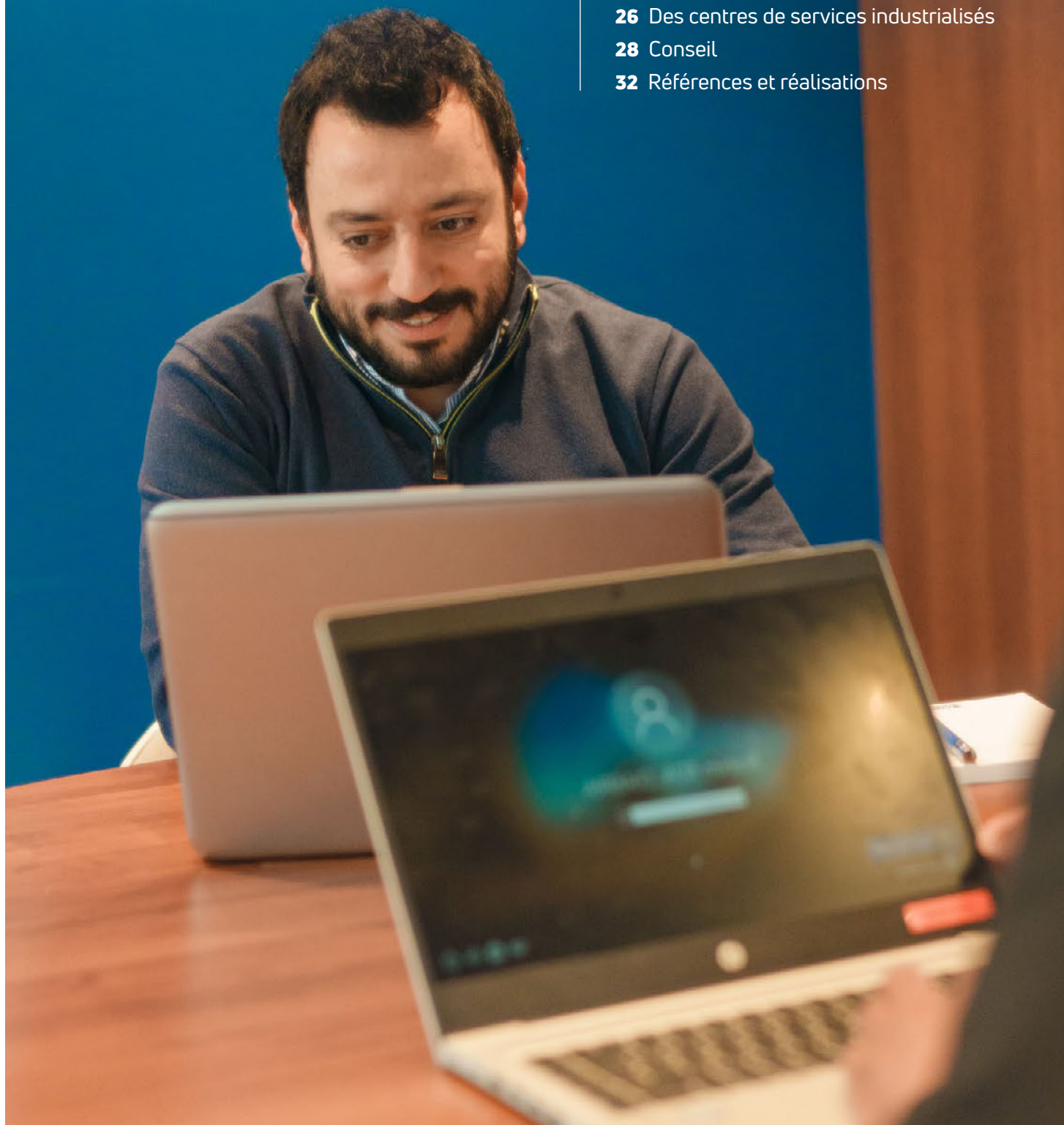


RÉPARTITION DES EFFECTIFS 2021 PAR ZONE GÉOGRAPHIQUE



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 le Conseil et les Services Numériques. Les entités spécialisées par métier, associant Conseil et Intégration des meilleures solutions technologiques du moment, sont regroupées en trois pôles :



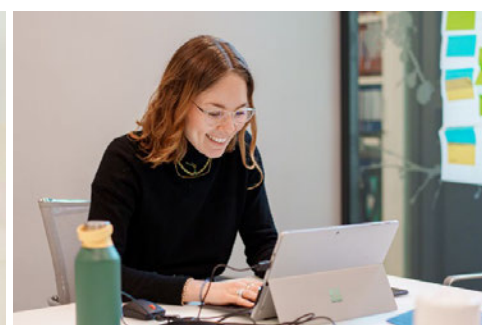
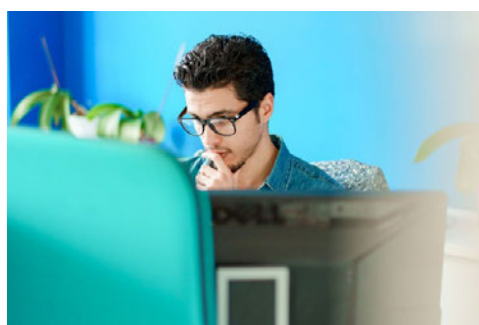
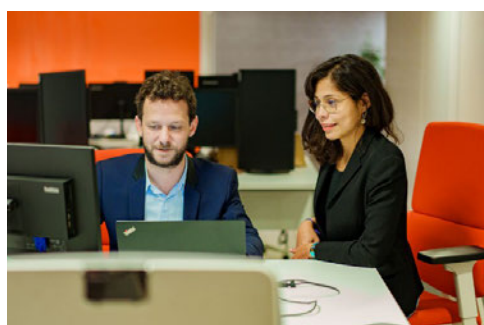
Services d'Infrastructures



Services Applicatifs



Conseil



PART DE CE PÔLE DANS LE CHIFFRE D'AFFAIRES GLOBAL



PART DE CE PÔLE DANS LE CHIFFRE D'AFFAIRES GLOBAL



PART DE CE PÔLE DANS LE CHIFFRE D'AFFAIRES GLOBAL

Cloud public, privé, hybride, DevOps

Cybersécurité

Accompagnement des utilisateurs, digital workplace

IT service management, automatisation des infrastructures

Digital, Agile, UX/UI, mobilité, data, IoT

SAP

BPM, ECM, GED, RPA, dématérialisation, archivage

Finance de marché

Formation informatique

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 GLOBAUX MAJEURS

Les missions sont les suivantes :

- organisation des propositions multi-entités avec choix d'une entité leader,
- coordination des contrats transversaux 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 4 500 collaborateurs.



380,6 M€

CHIFFRE D'AFFAIRES
DE CE PÔLE EN 2021,
SOIT **66%** DE L'ACTIVITÉ GLOBALE



10,6%

TAUX DE RÉSULTAT
OPÉRATIONNEL
2021



4500

EFFECTIF DU PÔLE
SERVICES D'INFRASTRUCTURES
AU 31/12/2021

CONCEPTION / INTÉGRATION

Avec la généralisation progressive du Cloud computing public, privé et hybride, ainsi que des nouvelles organisations en mode DevOps, la gestion d'infrastructures évolue vers toujours plus d'automatisation. Les projets de migration vers le Cloud public sont longs (plus d'un an), tandis que les enjeux de la cybersécurité n'ont, eux, jamais été aussi cruciaux. Les infrastructures supportent par ailleurs le patrimoine applicatif (dit « legacy ») accumulé au cours du temps. Avec des systèmes d'information ouverts et de multiples terminaux, l'assistance aux utilisateurs, toujours vitale, connaît également des innovations importantes (RPA, « App » pour les techniciens d'intervention, analyse prédictive, selfhelp, chatbots...). Le groupe réalise des grands projets de transformation, comme des interventions ponctuelles, dans des domaines variés.

SERVICES MANAGÉS

Le groupe réalise des prestations de service récurrentes autour d'infrastructures situées dans des Clouds publics comme privés, ainsi que pour des applications situées dans des conteneurs. 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 (utilisateurs et interventions de proximité). Les services managés (autrefois, pour partie, 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

ACTIVITÉS DE CE PÔLE LIÉES À LA TRANSFORMATION DIGITALE



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



CI/CD, automatisation des infrastructures, DevOps



Cybersécurité



Mobilité, digital workplace

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 continue 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 une part croissante des opérations réalisées à partir des centres de services.

LES MÉTIERS

- Cloud public, privé, hybride, DevOps,
- Cybersécurité
- Accompagnement des utilisateurs, digital workplace
- IT service management, automatisation des infrastructures

LES PROJETS TYPE

- Migration vers le Cloud public
- Mise en place et gestion de Clouds privés, de conteneurs
- Services managés d'infrastructures
- Mise en œuvre d'outillage et d'automatisation de la production
- Management des postes de travail
- Sécurité des systèmes d'information (dont SOC, CERT, Threat Intelligence)
- Continuous Integration et Continuous Delivery
- Automatisation des infrastructures : Cloud Management Platforms, SDCC

EN 2021...

Croissance tirée par la **cybersécurité** (+ 10 %), l'accompagnement des utilisateurs (+ 10 %) et l'automatisation des infrastructures et IT Service Management (+ 11 %).

Progression des différentes formes de **Cloud et infrastructures automatisées** (Infrastructure as Code, DevOps...) plus forte que la diminution des prestations traditionnelles de gestion d'infrastructures.

Sécurisation accrue des systèmes d'information internes.

Qualification « **SecNumCloud** » (Anssi) obtenue (4 acteurs en France).

PERSPECTIVES...

Importance croissante de la **cybersécurité**.

Progression forte du **Cloud public** (build et run), des **conteneurs**, du **DevOps**, de l'automatisation des infrastructures.

Le **Cloud privé** automatisé garde des atouts (services PaaS, CMP, Cloud souverain).

Généralisation du **Cloud hybride** et du **multi-Cloud**.

ENTRETIEN AVEC...

SÉBASTIEN, *Directeur général (Cloud public, privé, hybride)*

Cloud de confiance : NEURONES affirme ses ambitions

Accélérateur de la transformation numérique des entreprises, le Cloud connaît un essor considérable. Face aux exigences croissantes d'automatisation, de sécurisation et de souveraineté, la consolidation du secteur est en marche, faisant émerger des acteurs de confiance, parmi lesquels NEURONES se distingue avec l'obtention de la qualification « SecNumCloud » de l'ANSSI.

Quelles sont les questions que se posent aujourd'hui les entreprises et les organisations dans leur utilisation des différentes formes de Cloud ?

On observe une mutation profonde des attentes des clients, qui ont atteint une certaine maturité dans les processus de passage au Cloud. L'opposition entre Cloud privé et Cloud public n'est plus d'actualité : le sujet principal aujourd'hui pour une entreprise ou une organisation, c'est d'aller chercher auprès des fournisseurs la zone d'atterrissage dans le Cloud qui répond le mieux à ses enjeux métiers, à son écosystème applicatif, tout en maîtrisant l'équation financière. L'autre préoccupation, qui prend une importance grandissante aujourd'hui, est celle de la souveraineté.

Pourquoi la souveraineté du Cloud est devenue un sujet majeur ?

Les pouvoirs publics font légitimement pression pour que les données sensibles de l'État, et du secteur public en général, soient hébergées sur des plateformes sécurisées répondant à la qualification « SecNumCloud ». Cette nécessité de conformité touche également toutes les entreprises françaises qui disposent de données stratégiques. La crise sanitaire, en compliquant les échanges commerciaux internationaux, a généré une forte prise de conscience. Il s'agit bien sûr de faire vivre le tissu économique français, mais surtout de réduire l'exposition aux risques

géopolitiques. Personne n'est aujourd'hui capable de prédire quels seront la situation économique et les rapports de force internationaux dans cinq ans. C'est pourquoi l'État sensibilise les entreprises stratégiques françaises à ces enjeux et les encourage à migrer vers un « Cloud de confiance » souverain qualifié « SecNumCloud ».

En quoi consiste précisément la qualification SecNumCloud ?

C'est un référentiel défini par l'Agence Nationale de Sécurité des Systèmes d'Information, destiné à garantir le plus haut niveau de sécurité pour les données sensibles et stratégiques. Les divers audits missionnés par l'ANSSI sont réellement intrusifs. Ils s'appuient sur des tests réels, qui visent à s'assurer que les données sont entièrement chiffrées et isolées, qu'il existe un plan de reprise d'activité (PRA) sécurisé sur l'ensemble des environnements clients, etc. Ainsi, par cette qualification, l'Etat garantit le plus haut niveau de sécurité selon les normes en vigueur afin de se prémunir contre le piratage. Déjà reconnu parmi les leaders du Cloud souverain en France, le groupe s'est lancé dès 2019 dans ce processus de qualification.

Quelles évolutions avez-vous dû apporter à votre plateforme de Cloud pour obtenir le sésame de l'ANSSI ?

C'est un projet complexe, qui représente le travail d'une vingtaines d'architectes,

“ **LE GROUPE EST DÉTERMINÉ À S'IMPOSER PARMI LES LEADERS DU CLOUD SOUVERAIN, EN FRANCE ET EN EUROPE, AVEC UNE FORTE DYNAMIQUE DE CROISSANCE.** ”



développeurs et DevOps dédiés pendant trois ans afin de garantir la sécurité du socle technique sur la base de critères extrêmement exigeants. Pour NEURONES, la question de la sécurisation va bien au-delà de l'infrastructure et des datacenters. L'enjeu principal, pour conserver les bénéfices du Cloud, est l'automatisation : c'est un chantier logiciel colossal, qui a été pensé de manière industrielle. Nous avons donc développé une nouvelle plateforme « Cloud de confiance », qui a permis d'obtenir la qualification « SecNumCloud ».

Qu'est-ce qui change pour les clients ?

À la fois tout et rien ! L'infrastructure SecNumCloud permet à présent un fonctionnement entièrement « as code ». Orienté applications, ce processus d'automatisation est la clé de voute de l'évolution des systèmes d'informations. L'objectif est clair : faire en sorte que la sécurité soit induite pour tous les clients, sans compromis sur leurs projets de modernisation. Cette plateforme est nativement hybride et connectée avec l'écosystème des fournisseurs de Cloud public. Les clients peuvent ainsi accéder quand ils le souhaitent aux solutions les plus performantes en fonction de leurs besoins technologiques. Il a été décidé de tous les migrer sur cette infrastructure SecNumCloud dans les prochains mois, et ainsi de leur faire bénéficier gracieusement de cette sécurité renforcée. Cette plateforme SecNumCloud devrait alors devenir la plus importante en France.

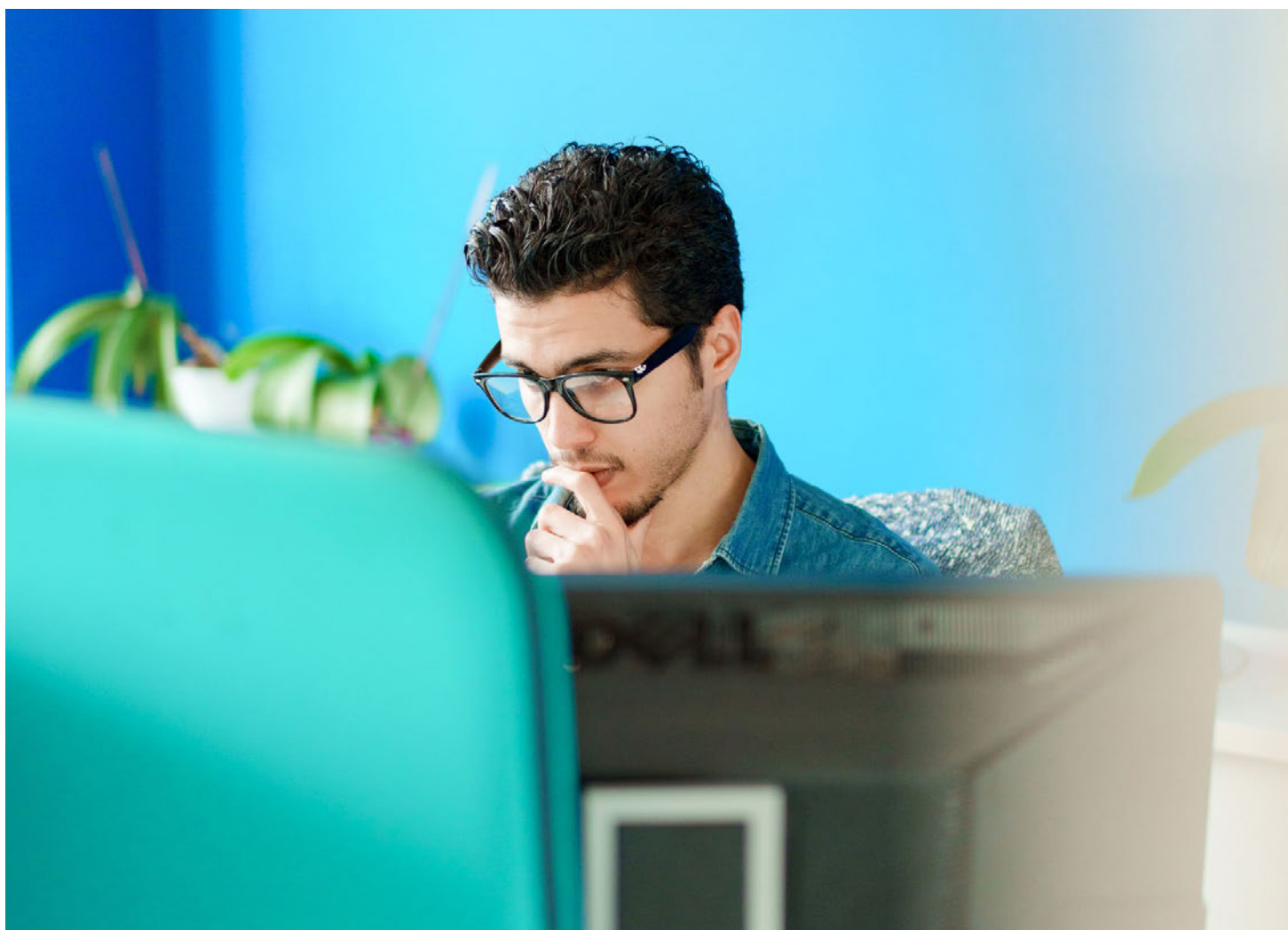
Être reconnu comme un « Cloud de confiance » apporte de nouvelles perspectives pour NEURONES ?

Aujourd'hui, il n'y a que quatre acteurs en France qualifiés SecNumCloud. Et le marché soumis à ce besoin de conformité est vaste, avec peu de compétiteurs capables de répondre à ces standards. Le groupe est déterminé à s'imposer parmi les leaders du Cloud souverain en France et en Europe dans les prochaines années, avec une forte dynamique de croissance. La consolidation du secteur va se poursuivre, et NEURONES est en tête de la course, avec le bon positionnement pour jouer un rôle actif dans l'évolution du marché. L'impulsion des pouvoirs publics français et des instances européennes, qui souhaitent voir émerger de grands opérateurs européens de Cloud souverain dans les années à venir, sera un accélérateur de succès.



Services applicatifs

Ce pôle de 1 200 collaborateurs représente 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.



167,2 M€

CHIFFRE D'AFFAIRES
DE CE PÔLE EN 2021,
SOIT **29%** DE L'ACTIVITÉ GLOBALE



10,4%

TAUX DE RÉSULTAT
OPÉRATIONNEL
2021



1200

EFFECTIF DU PÔLE
SERVICES APPLICATIFS
AU 31/12/2021

CONCEPTION / INTÉGRATION

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

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 des briques d'outillage DevOps. 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 BPM, 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)

LES MÉTIERS

- Digital, Agile, UX/UI, mobilité, data, IoT
- SAP
- BPM, ECM, GED, RPA, dématérialisation, archivage
- Finance de marché
- Formation informatique

LES PROJETS TYPE

- Projets digitaux : conception et réalisation
- Développement d'applications mobiles, projets IoT
- Mise à disposition d'équipes dédiées travaillant en mode Agile et DevOps
- SAP : intégration et déploiement de nouveaux modules et applications (y compris Fiori)
- Projets Big Data dans la Finance
- Plans de communication et de formation accompagnant le déploiement de progiciels majeurs structurants (ERP...)

EN 2021...

Croissance forte en **digital, data, mobilité et UX/UI** (+ 28 %).

Démarrage de contrats importants en **SAP** (+ 14 %).

Finance de marché + 23 %.

BPM et dématérialisation + 8 %.

PERSPECTIVES...

Poursuite du **fort développement du digital**, en conception comme en réalisation / test / déploiement.

Dynamique autour de SAP grâce au passage en S/4Hana dont les migrations sont étalées dans le temps.

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

A man with short dark hair and glasses, wearing a dark blue suit over a light-colored shirt, stands with his arms crossed and a smile. He is in a modern office environment with large windows in the background and orange chairs and tables in the foreground.

“ LE DEVOPS N’EST PAS SIMPLEMENT UN ENSEMBLE D’OUTILS QUI PERMETTENT D’AUTOMATISER LES LIVRAISONS APPLICATIVES, IL S’AGIT D’UN CHANGEMENT DE CULTURE. ”

ENTRETIEN AVEC...

FABIEN, *Directeur technique adjoint (Finance de marché)*

Le DevOps, un puissant levier de création de valeur

Il y a 10 ans, NEURONES enrichissait sa palette de services d'une nouvelle méthode Agile destinée à accélérer la mise en production des projets applicatifs : le DevOps. Une véritable révolution, qui a permis de libérer la créativité des équipes IT et d'accélérer la transformation digitale. Plus que jamais d'actualité, le DevOps recèle encore un fort potentiel d'évolution et d'hybridation des métiers.

Pourquoi le DevOps connaît un si grand succès dans l'univers IT ?

Le DevOps, inspiré des méthodes Agiles, permet de faire travailler ensemble deux métiers très différents de l'informatique : d'un côté les développeurs d'applications et, de l'autre, ceux qui opèrent les systèmes pour accueillir ces applications. Né à la fin des années 2000, il s'est très largement déployé dans les années 2010, si bien qu'aujourd'hui les usages liés au DevOps ont transformé les manières de mettre en œuvre les projets IT, avec potentiellement une plus grande rapidité des livraisons, un meilleur ressenti utilisateurs, une qualité et une résilience des applications accrues.

Les bénéfices du DevOps sont-ils immédiats pour les clients ?

Le DevOps n'est pas une formule magique ! Il existe un certain nombre de conditions pour qu'il apporte de vrais bénéfices. Ces conditions tiennent à la fois à l'entreprise elle-même, son domaine d'activité, sa taille, ses choix stratégiques, à la complexité technique des projets à mener et à la qualité des relations entre les informaticiens et les métiers qui « passent commande » de l'application. Concrètement, une chaîne DevOps agit en parallèle sur trois piliers : l'automatisation de la livraison, la communication entre des cultures IT différentes et la simplification des processus de validation internes. Pour réussir, il faut parvenir à cocher toutes ces cases.

À quels freins les projets sont-ils parfois confrontés ?

Je vais vous donner un exemple concret. L'accélération des livraisons n'est effective que si les processus internes suivent : si chaque nouvelle version nécessite des validations complexes, on perd toute capacité à mettre à jour une application en temps réel. Cet aspect-là de la transformation est particulièrement difficile à mener à bien dans des entreprises, bancaires par exemple ou des grands groupes, où les procédures se sont accumulées au fil du temps et où les inerties sont fortes. Pour autant, il est indispensable à la réussite du projet. En cela, il faut bien comprendre que le DevOps n'est pas simplement un ensemble d'outils qui permettent d'automatiser les livraisons applicatives, il s'agit d'un changement de culture. A contrario, dans les petites sociétés plus agiles, les fintech, les start-up, les e-commerçants, ou encore les néobanques, le DevOps apporte très vite de la valeur et permet aux équipes de pratiquer des itérations courtes, avec des mises à jour extrêmement rapides.

Vous évoquez la dimension culturelle de la transformation liée au DevOps. Comment s'opère-t-elle ?

Elle est double. D'une part, en travaillant dans les mêmes équipes, développeurs et gestionnaires d'infrastructures apprennent à se comprendre, à partager leurs difficultés et à prendre ensemble des

initiatives. C'est riche humainement. En parallèle, le DevOps est porteur de changements profonds dans la culture d'innovation. Grâce à l'automatisation et aux cycles d'itération courts, il devient beaucoup plus simple de déployer, et donc de faire des ajustements en cas d'erreur. Le résultat, c'est un état d'esprit plus audacieux, plus ouvert à l'expérimentation, une nouvelle dynamique qui se diffuse dans les équipes informatiques.

Comment NEURONES aide les entreprises à tirer tout le potentiel de création de valeur du DevOps ?

Avec 10 ans d'expérience dans le domaine, NEURONES a acquis une solide réputation sur des projets à grande échelle, qui portent sur la totalité d'une entreprise, avec de nombreuses lignes métiers en parallèle, et un portefeuille de plusieurs centaines d'applications. La force du groupe tient à la complémentarité de ses expertises. Il arrive que des grands chantiers DevOps dérivent lorsque la conception du projet est décorrélée de sa réalisation technique, avec un cabinet de conseil qui conçoit une feuille de route en amont et des experts IT qui interviennent, parfois plusieurs années plus tard, pour mettre en œuvre la transformation sans en connaître la genèse. À l'inverse, NEURONES sait mener un projet global, de l'amont jusqu'à l'aval, en mobilisant autour de ses experts DevOps des compétences pointues dans la conduite du changement, la sécurité informatique, le Cloud, la formation, etc.

Quelles sont aujourd'hui les perspectives de développement du DevOps ?

La nécessité d'acheminer la valeur applicative à la production très rapidement, et d'accélérer le rythme des itérations et des mises à jour est aujourd'hui plus forte que jamais. Le modèle fait partie intégrante du fonctionnement des équipes informatiques, qui se sont équipées de plateformes DevOps ou « fabriques logicielles ». C'est pourquoi le DevOps a encore de beaux jours devant lui, d'autant qu'il fait émerger d'autres pratiques, que l'on appelle « as code », dans lesquelles l'infrastructure ou le monitoring par exemple, vont être gérés par le développeur. C'est une réelle hybridation des métiers « Dev » et « Ops » qui se dessine, avec à la clé pour NEURONES de belles perspectives d'accompagnement des transformations à venir.

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.



17

CENTRES DE SERVICES
DÉDIÉS AUX INFRASTRUCTURES



420

CONTRATS DE SERVICES
MANAGÉS D'INFRASTRUCTURES
ET DE CYBERSÉCURITÉ



5

CENTRES DE SERVICES
DÉDIÉS AUX APPLICATIONS

9

CENTRES DE SUPPORT

- 1 600 professionnels
- 24h / 24, 7j / 7
- Multilingue
- Nanterre, Angers, Francfort, Lille, Lyon, Milan, Nantes, Tunis et Timisoara

7

CENTRES DE SERVICES
SERVEURS ET APPLICATIONS

- 600 spécialistes
- Supervision, pilotage
- Ordonnancement, plan de production
- Gestion des mises en production
- Nanterre, Courbevoie, Lyon, Tours, Bangalore, Singapour et Tunis

1

CENTRE MUTUALISÉ
DIGITAL WORKPLACE

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

11

CENTRES
D'HÉBERGEMENT

- 13 000 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, Angers, Levallois, Nantes et Orléans

SERVICES MANAGÉS D'INFRASTRUCTURES



Qualifications
SecNumCloud
et Passi de l'ANSSI



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



Certification CERT
du Security Operation Center
Membre fondateur



Certification Hébergement
des Données de Santé
services d'infrastructures



Conseil

Dirigé par des consultants issus de grands cabinets internationaux, ce pôle de plus de 200 consultants assure des prestations de Conseil en management et organisation, en transformation numérique et aussi en marketing digital.



32,1 M€

CHIFFRE D'AFFAIRES
DE CE PÔLE EN 2021,
SOIT **5%** DE L'ACTIVITÉ GLOBALE



12,1%

TAUX DE RÉSULTAT
OPÉRATIONNEL
2021



200

EFFECTIF DU PÔLE
CONSEIL
AU 31/12/2021

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 l'organisation de la concertation entre équipes,
- l'alignement stratégique,
- l'évaluation des ressources et le détournement 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 souvent 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

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 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

EN 2021...

Croissance de + 13 % tirée par des programmes de transformation (fusions...) dans l'énergie et la finance.

Missions de **Conseil en stratégie** dans l'énergie.

Rapprochement en fin d'année avec un cabinet de **Conseil en transformation RH**.

Certification **B Corp** (mars) et labélisation **Société à mission** (juin).

PERSPECTIVES...

Poursuivre la **diversification** des comptes et secteurs.

Accompagner les **défis d'après-crise sanitaire** (transition énergétique, gestion des risques, télétravail, quête de sens...).

Renforcer l'écosystème de partenaires pour accroître la **résilience**.

ENTRETIEN AVEC...

BENOÎT, *Partner (Conseil en management et organisation)*

Quand la stratégie RSE devient un véritable projet d'entreprise

Alors que de nombreux grands groupes du CAC 40 s'engagent désormais à soumettre leur stratégie climatique au vote de leurs actionnaires, la RSE s'impose comme un axe central du développement des entreprises. Avec une solide expérience de la conduite du changement, NEURONES accompagne les organisations dans la construction d'une trajectoire de progrès, étape par étape.

La volonté de coupler performance économique et impact positif est aujourd'hui au cœur des stratégies de nombreuses entreprises. Qu'est ce qui explique cette évolution ?

Pendant des décennies, la prise en compte de l'impact sociétal a été perçue comme un coût supplémentaire, et donc un frein à la performance financière. Aujourd'hui, chacun a compris que les ressources n'étaient pas infinies. La prise de conscience est globale, et c'est ce qui explique ce changement de paradigme. Lorsque les consommateurs et les clients acceptent eux-mêmes de supporter une partie du coût induit par les engagements environnementaux et sociétaux, que les États légifèrent et soutiennent l'Économie dans ce sens, les sociétés sont alors en mesure de prendre ce virage de la croissance durable, sans mettre en péril leur modèle de rentabilité.

Justement, quels sont les risques inhérents à cette transformation ?

La première des responsabilités d'une entreprise, c'est d'être économiquement viable, de perdurer. Adopter un modèle d'affaires plus durable ne peut pas se faire sans prendre en compte l'ensemble de

son écosystème, l'état de la concurrence et les attentes des parties prenantes. Mais les risques aujourd'hui sont également extra-financiers : le capital d'une entreprise c'est aussi son image auprès des clients, sa réputation auprès des candidats, la satisfaction de ses collaborateurs. Pour mener à bien une stratégie RSE, tout est une question de rythme. Une évolution trop rapide, c'est prendre le risque de fragiliser sa croissance. Rester inerte, c'est être condamné à moyen, voire à court terme.

Quels sont les leviers à activer pour évoluer vers un modèle de croissance plus durable ?

La question de la responsabilité touche tous les segments de l'activité économique. Les leviers à activer concernent donc tous les métiers : les achats, avec une sélection plus exigeante des fournisseurs, les processus opérationnels, en améliorant la performance énergétique, la logistique, en optant pour des transports moins émetteurs de CO₂, la gestion des ressources humaines, en offrant un cadre de travail épanouissant, etc. Les chantiers sont nombreux, et il est possible d'agir à différents niveaux, étape par étape.

“ L'ALIGNEMENT ENTRE LES CLIENTS, LES RÉGULATEURS ET LES ÉQUIPES ELLES-MÊMES EST LE SIGNE QUE LES ENTREPRISES SONT EN TRAIN DE BASCULER DANS UN MONDE NOUVEAU.”

On peut aussi décider d'aller plus loin et de faire de cette transformation un vrai projet d'entreprise, notamment par une démarche de certification globale. C'est justement le choix qu'a fait l'entité spécialisée en Conseil en management et organisation de NEURONES, en s'engageant dans



un processus menant au nouveau statut juridique d'« entreprise à mission », qui place l'impact sociétal et environnemental au cœur de la raison d'être d'une société commerciale, au même titre que la rentabilité. Sa certification B Corp, attribuée par un organisme américain indépendant,

est également un label très recherché aujourd'hui par les grandes compagnies. Ces différentes démarches, très structurantes pour les organisations, sont aussi une manière de donner à voir sa transformation à toutes les parties prenantes : la société, les clients, les candidats...

Comment NEURONES accompagne les entreprises dans cette transformation ?

La première étape, indispensable d'un plan de progrès, c'est la mesure des performances. Savoir où on en est, activité par activité, permet de construire un itinéraire. Prenons l'exemple récent d'un groupe français, leader de la distribution de matériels électriques. Décidé à donner un coup d'accélérateur pour mieux structurer sa démarche, il a sollicité notre entité pour l'accompagner dans la réalisation d'un premier rapport RSE. Les acteurs de son écosystème (clients, fournisseurs, concurrents...) ont en premier lieu été benchmarkés, pour l'éclairer sur l'état de l'art dans son secteur. Ont été ensuite menés des entretiens avec des managers issus de ses différentes entités, afin de recenser les initiatives et d'identifier les bonnes pratiques, aussi bien en France qu'au Brésil ou en Australie, pour construire un état des lieux. Les échanges avec la gouvernance ont permis de retenir les indicateurs pertinents pour mesurer les performances et accompagner la définition d'objectifs chiffrés. C'est cette trajectoire qui a pu être mise en forme dans la rédaction du rapport RSE, constituant un point d'étape essentiel pour nourrir la stratégie d'impact de l'entreprise.

Quelles sont, de votre point de vue, les conditions de réussite d'une stratégie d'impact ?

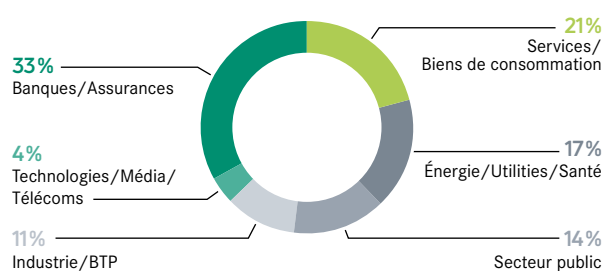
La dimension humaine est essentielle. L'engagement de la gouvernance et du top management est un prérequis, sans lequel aucune transformation de cette ampleur, qui touche au modèle même de croissance d'une entreprise, ne peut être menée à bien. Et ce qui est vrai au plus haut niveau l'est aussi dans toutes les strates de l'organisation. C'est d'ailleurs un enseignement important de ces derniers mois : alors qu'une démarche RSE a longtemps été perçue comme un sujet technique, qui concerne les experts du domaine, on sent aujourd'hui que les collaborateurs dans leur ensemble se mobilisent. Ce sont bien souvent eux qui deviennent moteur de la stratégie d'impact de l'entreprise, avec la volonté de se fixer des ambitions toujours plus élevées. Cet alignement entre les clients, les régulateurs et les équipes elles-mêmes est le signe que les entreprises sont en train de basculer dans un monde nouveau.

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 2021



EXTRAIT DE LA LISTE DES RÉFÉRENCES

BANQUES -
ASSURANCES

AG2R LA MONDIALE
ALLIANZ
AVIVA
AXA
BNP PARIBAS
BPCE
CRÉDIT AGRICOLE
EURONEXT
GENERALI
GROUPAMA
GROUPE MONTEPASCHI
MACIF
MALAKOFF HUMANIS
SOCIÉTÉ GÉNÉRALE
STELLIANT

SERVICES - BIENS
DE CONSOMMATION

ACCOR
ADEO (LEROY MERLIN...)
AUCHAN
BEL
CHANEL
EDENRED
KERING
KPMG
L'ORÉAL
LVMH
NESTLÉ
OPCO ATLAS
PUBLICIS
TRANSDEV
YUM ! BRANDS (KFC...)

ÉNERGIE - UTILITIES -
SANTÉ

ASTRAZENECA
BAYER
DELPHARM
EDF
ENGIE
ENI
EXPANSCIENCE
INSTITUT PASTEUR
RESAH
REXEL
SANOFI
SERVIER
STAGO
TOTAL ÉNERGIES
VEOLIA

TECHNOLOGIES - MÉDIA -
TÉLÉCOMMUNICATIONS

BOLLORÉ
BOUYGUES TELECOM
CLEAR CHANNEL
DASSAULT
EUTELSAT
GÉNÉRALE DE TÉLÉPHONE
GROUPE M6
INGENICO
LAGARDÈRE
LEFEBVRE SARRUT
ORANGE
SAMSUNG
SFR
TV5 MONDE
VIVENDI

INDUSTRIE -
BTP

ALTAREA COGEDIM
AVRIL
BOUYGUES
BRENNTAG
CHANTIERS DE L'ATLANTIQUE
DAHER
ERAMET
IMERYS
INGENICO
INVIVO
JCDECAUX
NEXITY
SAINT GOBAIN
THALES
VINCI

SECTEUR
PUBLIC

AGENCE FRANCAISE DE DÉVELOPPEMENT
ANDRA
APAVE
AUTORITÉ DES MARCHÉS FINANCIERS
BANQUE DE FRANCE
CAISSE DES DÉPÔTS
CONSEIL DÉPART. DES HAUTS-DE-SEINE
LA FRANÇAISE DES JEUX
LA POSTE
OCDE
PMU
RADIO FRANCE
REGION ILE-DE-FRANCE
SNCF
UGAP



80%

DES SOCIÉTÉS DU CAC 40
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

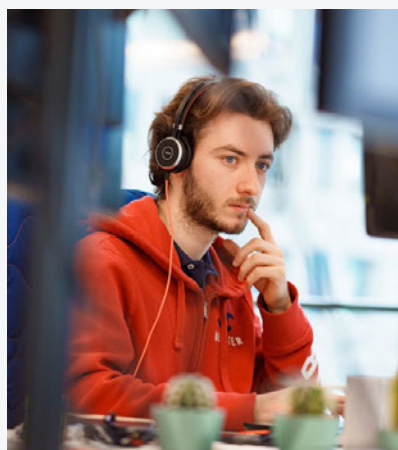
EXTRAIT DES RÉALISATIONS 2021

APPLICATIONS

Pour un groupe français de gestion de l'eau et des déchets

Réalisation d'un des plus gros projets (223 sociétés, une vingtaine de pays...) de transfert d'applications depuis la plateforme SAP ECC6 vers Hana avec, au passage, la migration de la GRC (Gestion Relation Client), du module BW (Datawarehouse) et du Portal SAP sur la base Hana, en même temps que le passage sur le Cloud public (Azure).

INFRASTRUCTURES

Pour une multinationale de la restauration collective

Dans l'objectif de maîtriser ses données et leur exposition sur Internet, mise en place d'un service de Cyber Threat Intelligence (CTI), permettant de détecter les fuites d'informations et d'établir les scénarios d'anticipation de leur éventuelle compromission. Prestation assurée sur les différentes couches du Web, de la recherche Google jusqu'aux forums du Darknet.

CONSEIL

Pour un acteur du secteur agroalimentaire

Organisation, pilotage et mise en œuvre des activités de développement informatique concernant la mise à jour des règles d'octroi de crédit. L'objectif de ce projet est de mutualiser (en Roumanie) l'ensemble de ces activités, jusqu'alors traitées dans douze pays différents. Aujourd'hui, le déploiement a déjà été réalisé dans six pays.

INFRASTRUCTURES

Pour un producteur d'énergies exclusivement renouvelables

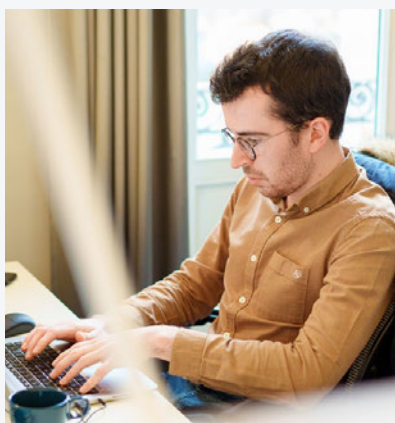
Dans le but de moderniser, sécuriser et rendre agile une infrastructure internationale disparate et vieillissante : mise en œuvre d'une plateforme d'hébergement hybride (à travers le Cloud privé hautement sécurisé de NEURONES, associé au Cloud public Azure) et maintien en conditions opérationnelles de ce nouveau Système d'Informations.

APPLICATIONS

Pour une manufacture suisse d'horlogerie de luxe

Dans le contexte global de la modernisation de l'entreprise et d'amélioration de l'expérience client : conception et mise en œuvre de l'automatisation du processus de « customer service workflow » (entretien et réparation des montres et accessoires) et interfaçage avec l'ERP de la société.

CONSEIL

Pour une importante association hospitalière française

Dans le cadre du « Ségur de la Santé » : conception et mise en ligne (dans un délai très court), d'un outil permettant aux agents de mieux comprendre l'impact de cette réforme, d'estimer le montant de la revalorisation immédiate de leur salaire et de réaliser une projection moyen terme à l'échelle de leur carrière.

APPLICATIONS

Pour une importante compagnie d'assurance

Accompagnement du programme de transformation du Système d'Information : transfert sur une solution standard du marché (Guidewire) de tous les produits d'assurance IARD pour moderniser et fluidifier le lien avec les clients de la compagnie.

INFRASTRUCTURES

Pour une organisation internationale d'études économiques

Conception, maquettage en 3D et mise en place d'un « Digital bar » pour moderniser le support informatique. Il s'agit d'un espace « MyConnectedCompany® », conçu et aménagé sur mesure en différentes zones : support aux utilisateurs, espace formation, livraison ou remplacement des laptops et de leurs accessoires, centre de réparation...

CONSEIL

Pour deux groupes bancaires

Dans le cadre du rapprochement de leurs entités « banque privée » : mission de coordination entre les équipes métiers, de pilotage et d'accompagnement pour aligner les process et outils. L'objectif a été d'assurer, dans un rôle de « tour de contrôle », la cohérence et la transversalité de ce programme.

CONSEIL**Pour un leader français de la distribution de gaz**

Accompagnement des différentes parties prenantes dans le cadre de l'élaboration d'un programme de recherche et d'innovation (sous l'impulsion de la Commission de Régulation de l'Énergie).

INFRASTRUCTURES**Pour un leader français des pompes funèbres**

Modernisation du Système d'Information en le faisant évoluer vers une infrastructure Cloud hybride native : une partie dans un Cloud privé et sécurisé (SecNumCloud) et l'autre sur Azure. Bénéfices : rapprochement des métiers, automatisation du déploiement des applications, plus grande agilité et sécurité.

APPLICATIONS**Pour un groupe majeur de distribution d'eau**

Modernisation d'un de ses ERP pour en faire un système de référence pour toutes ses entités. Réalisation de la migration vers SAP S4/Hana avec déploiement sur le Cloud Azure. Projet hors normes, réalisé 100 % en télétravail sur une période de 8 mois, et concernant un périmètre de 2 500 utilisateurs, au sein de 180 sociétés actives réparties dans 50 pays.

**INFRASTRUCTURES****Pour un important groupe bancaire**

Digitalisation du parcours de support dans le cadre de l'unification des outils au service de 150 000 collaborateurs (sièges et agences). A cet effet, ont été mis en œuvre un WebCallBack et un VoiceBot, offrant notamment une prise en charge automatisée, personnalisée et des gains de temps aux utilisateurs.

APPLICATIONS**Pour un établissement public de santé majeur**

Accompagnement de l'équipe projet (Assistance à la Maîtrise d'Ouvrage) en termes de gestion du changement, dans le cadre de la dématérialisation des commandes et processus d'achat. Réalisations : ingénierie pédagogique, création de supports, mise en place et alimentation d'une plateforme LMS (Learning Management System) avec l'élaboration de modules de e-Learning.

CONSEIL**Pour une importante banque française**

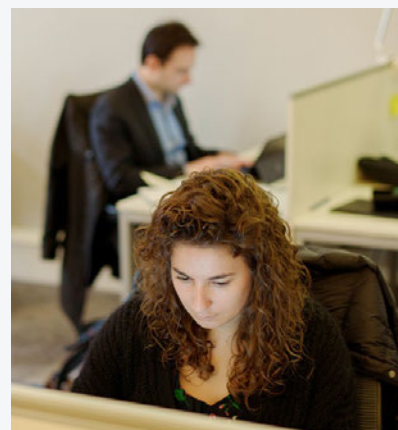
Renforcement de la « culture du client » en amont du déploiement de l'outil CRM Salesforce. La mission a consisté à mettre en place, avec le top management, un séminaire de sensibilisation des équipes commerciales et marketing ainsi qu'un « parcours d'appropriation » (trois semaines).

APPLICATIONS**Pour un organisme public de prestations sociales**

Dans le cadre de la migration du système d'information décisionnel : création et animation (incluant l'intégralité des volets logistique et pilotage du projet) de cinq parcours pédagogiques sur mesure, à destination de 1 000 utilisateurs et experts internes, répartis sur 100 établissements, avec une mise en œuvre en seulement 12 mois.

CONSEIL**Pour un acteur du marché de l'électricité**

Mission d'accompagnement des phases de réalisation, industrialisation et suivi d'un projet de déploiement d'automates intelligents, visant à ajuster la production d'électricité à grande échelle pour ne pas saturer le réseau. L'arrivée massive des énergies renouvelables ayant, en effet, engendré de nouveaux enjeux de gestion de l'électricité.

**INFRASTRUCTURES****Pour un leader des paiements numériques**

Évaluation du niveau de sécurité de son infrastructure Cloud : réalisation d'un audit qualifié Passi (Prestataire d'Audit en Sécurité des Systèmes d'Information), incluant un diagnostic (de l'efficacité, face aux alertes, de la plateforme de supervision et d'administration de la sécurité du système d'information), ainsi que des recommandations d'amélioration.

UN DÉVELOPPEMENT RESPONSABLE ET DURABLE

37 Un groupe socialement responsable

38 Une entreprise engagée

41 Témoignages



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.

A 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)

Pour la dixième année consécutive, la Déclaration de Performance Extra Financière – DPEF (page 59 du présent document), suivie 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 bilan carbone du groupe.

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

GOVERNANCE

La gouvernance de NEURONES (décrite en pages 113 et suivantes) est conforme à l'essentiel des recommandations du code MiddleNext des valeurs moyennes. Les rémunérations des dirigeants mandataires sociaux (pages 117 à 120) 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.



280

EMPLOIS NETS CRÉÉS EN 2021
(À PÉRIMÈTRE CONSTANT)



65

NATIONALITÉS REPRÉSENTÉES
DANS LES EFFECTIFS

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

Depuis l'origine, le groupe a mis en place une politique de Ressources Humaines ambitieuse et innovante, favorisant la diversité : 65 nationalités représentées, variété des cursus, intégration des débutants comme des profils confirmés et seniors, 420 apprentis, stagiaires et contrats de professionnalisation en 2021, plus de 93 % de CDI...

Création importante d'emplois :

- création nette d'emplois chaque année, y compris en 2021 (+ 280 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 d'environ 200 chefs d'entreprise, cadres dirigeants et managers dans les sociétés qu'ils développent,
- distribution d'actions gratuites aux collaborateurs les plus engagés,
- 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 :

- actions soutenues (perfectionnement technique, management, langues...),
- 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 managérial permettant l'« empowerment » et la construction par chacun de son propre avenir,



Une entité labélisée
pour 2022



Deux filiales primées
en 2021



Une société du groupe
a obtenu sept fois ce label
depuis 2012



Quatre entités métiers
en sont signataires

- adaptation permanente des locaux, de leur agencement et décoration aux nouvelles formes de travail,
- structure de l'actionnariat mettant le groupe à l'abri de décisions prises par des actionnaires éloignés.

De plus, le groupe promeut la diversité, l'égalité femmes-hommes et s'efforce d'être handi-accueillant. Il a mis en œuvre le dispositif prévu par la loi Sapin II, destiné à prévenir la corruption.

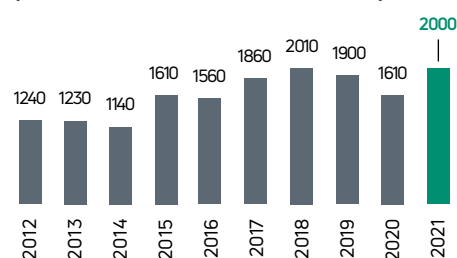
VIS-À-VIS DE SES CLIENTS

Dans une logique d'adaptation permanente aux besoins des décideurs, l'amélioration continue des offres de services est une pratique naturelle dans toutes les activités.

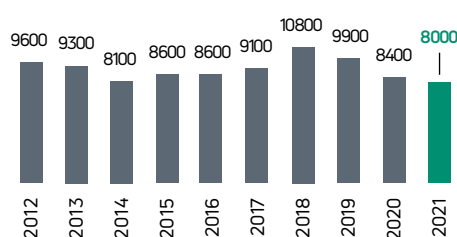
Prestations industrialisées et mutualisées :

- En 2021, 6,4 M€ d'investissements industriels ont été consacrés principalement aux centres de services (extensions en France et à l'international) et aux offres de Cloud computing (matériels et logiciels, locaux dédiés chez des hébergeurs tiers).

RECRUTEMENTS (hors croissances externes)



PLAN DE FORMATION (jours x stagiaires)





NEURONES adhère
au pacte mondial
des Nations Unies

ecovadis

NEURONES est
régulièrement évaluée par
le questionnaire EcoVadis



NEURONES a été à nouveau
sélectionnée pour faire partie
de l'indice Gaia 2021



Communication de l'empreinte
carbone du groupe
au Carbon Disclosure Project

Développement actif de la Qualité :

- certification ISO 9001 pour les trois principales sociétés du pôle Infrastructures,
- certification ISO 27001 pour les trois sociétés du pôle Infrastructures ayant leurs propres centres de services managés, audits réguliers ISAE 34-02,
- certification Hébergement de Données de Santé (HDS) pour une entité,
- certification SecNumCloud pour une entité.

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 DE SES SOUS-TRAITANTS

- la société intègre des critères RSE dans l'évaluation de ses principaux sous-traitants,

- des salariés d'entreprises du secteur du travail protégé et adapté sont intégrés dans les équipes du groupe sur des contrats récurrents via des groupements momentanés d'entreprises (GME).

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 largement mis en réserve pour donner au groupe les moyens de ses ambitions, quelle que soit la situation des marchés financiers, de la conjoncture ou des conditions de crédit.

Communication régulière et transparente :

- les résultats annuels et semestriels (audités) sont publiés dans les dix semaines qui suivent la fin de la période concernée. Les principales données financières (non auditées) sont communiquées 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 ait été 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 :

- calcule son empreinte carbone,
- veille à faire appel à des datacenters de bonne performance énergétique (faibles PUE),
- a mis en place des systèmes à faible consommation énergétique (éclairage, climatisation...),
- pratique le recyclage systématique des consommables (toners, piles électriques...),
- recrute autant que possible dans les bassins d'emploi proches de ses centres de services (pour limiter les déplacements domicile/lieu de travail),
- encourage le recours à la visio-conférence.



78%

DES PROFITS DES 10 DERNIERS
EXERCICES MIS EN RÉSERVE POUR FINANCER
LES DÉVELOPPEMENTS FUTURS



6,4M€

INVESTIS EN 2021
DANS LE CLOUD COMPUTING
ET LES CENTRES DE SERVICES

TÉMOIGNAGES

DES AMBITIONS, DES PASSIONS, DES PARCOURS...

**Émilie,***Consultant senior (SAP)***Chez NEURONES depuis 2001**

Après une formation en Gestion et une École de commerce (option comptabilité et finance), je me destinais au contrôle de gestion ou à un poste au sein d'une direction financière. Amenée à travailler avec des consultants SAP pendant mon stage de fin d'études, j'ai alors compris que la maîtrise de l'information appartenait à ceux qui paramétraient l'outil. L'analyse de données ne me suffisait pas : je voulais pouvoir construire les systèmes d'information afin de les mettre à la disposition des métiers.

“ **LE GROUPE M'A PERMIS DE FAIRE CONCILIER VIE PROFESSIONNELLE ET VIE PERSONNELLE.** ”

En 2001, à 25 ans, j'ai été embauchée comme Consultante projets junior. Les fondateurs avaient fait le pari, malgré le contexte incertain post-11 septembre, d'embaucher des jeunes diplômés. Nous étions alors au total une dizaine dans l'entité. Depuis, elle a bien grandi en s'appuyant sur le groupe pour bénéficier de sa structure, de son expertise et de ses moyens. Devenue l'entité SAP de NEURONES (avec maintenant plus de 400 spécialistes), elle a su conserver l'esprit PME des débuts. Ses fondateurs, toujours présents, m'ont donné la chance de pouvoir apprendre à leurs côtés, sur le terrain. Le groupe m'a aussi permis de faire concilier vie professionnelle et vie personnelle. J'ai pu monter en compétences sans que cela ne prenne le pas sur ma vie de famille.

En 20 ans, j'ai mené de très belles missions de longue durée, auprès de clients de qualité (Bnp Paribas, Alcatel, Engie, Klepierre, Saint-Gobain Desjonquères...), dans des domaines d'activité variés. J'ai toujours été à 100 % chez mes clients, ce qui m'a permis de tisser de véritables relations de confiance. Cela correspond bien à mon caractère fidèle !

**Gildas,***Directeur commercial (Services Managés d'Infrastructures)***Chez NEURONES depuis 2003**

Diplômé d'une école de commerce, j'ai intégré une entité du groupe dédiée aux infrastructures en 2003 en tant qu'Ingénieur d'Affaires. La société, qui comptait une centaine de collaborateurs à l'époque (près de mille aujourd'hui !), se démarquait déjà par les projets et les engagements de valeur qu'elle proposait aux clients. Cela m'a plu.

Dès le début, j'ai eu la chance d'être accompagné par des managers de grande qualité : ils m'ont fait confiance et m'ont fait grandir. J'ai ainsi pu prendre mon envol, vers la plus haute fonction commerciale, mais pas seulement : j'ai aussi la charge du service Recrutement depuis deux ans. Le Commerce et le Recrutement donc, les deux moteurs qui permettent, année après année, de propulser l'entreprise toujours plus haut. Raison pour laquelle je suis aujourd'hui membre du comité de direction de notre Business Unit. J'aime relever des défis de taille et décider avec une grande autonomie.

“ **L'ENTREPREUNARIAT, CHEZ NEURONES, N'EST PAS UN VAIN MOT !** ”

Tout cela fut possible grâce à la culture d'entreprise du groupe. Il fournit les moyens correspondant à ses ambitions, responsabilise, permet de construire dans le temps, sainement et sûrement, offrant ainsi des axes d'épanouissement certains. L'entrepreneuriat chez NEURONES n'est pas un vain mot, c'est palpable chaque jour pour celui qui sait en profiter. Je me suis toujours senti libre de prendre des risques, des initiatives, d'être force de proposition, pour me dépasser et aller plus loin. L'ennui n'a pas sa place, l'envie de mieux faire reste perpétuelle, j'apprends, j'expérimente, je phosphore tout le temps ! Et, après 19 ans dans l'entreprise, je compte bien continuer cette belle aventure.

TÉMOIGNAGES

DES AMBITIONS, DES PASSIONS, DES PARCOURS...

**Muriel,***Chef de projets (Mobilité)*

Chez NEURONES depuis 2006

Après des études d'Ingénieur et une spécialisation Réseaux, mes premiers pas ont été au sein d'un grand cabinet d'audit. La hotline téléphonique pour les outils bureautiques et la messagerie, le dépannage sur site et la formation des utilisateurs ont fait partie de mes missions de l'époque. Constatant que les besoins des collaborateurs n'étaient pas toujours couverts par les systèmes d'information en place, j'ai souhaité travailler au sein d'une ESN. L'accueil, la convivialité, l'esprit collaboratif et les valeurs transmises par NEURONES répondaient à mes aspirations. J'y ai vu un environnement idéal pour démarrer une nouvelle aventure professionnelle !

J'ai ainsi intégré, en 2006, une des sociétés du groupe

qui m'a confié des responsabilités en adéquation avec mes attentes et compétences. Plusieurs missions de longue durée auprès de grands comptes se sont succédé, principalement dans le domaine de l'administration réseau et de la messagerie. Consultante, j'ai eu la chance de pouvoir évoluer de façon autonome, tout en bénéficiant de l'ancrage et du soutien de l'entreprise.

En 2014, une unité d'intégration de gestion de terminaux et d'applications mobiles a été créée et j'en ai rejoint l'équipe. Elle est devenue, en 2016, l'entité mobilité du groupe. Aujourd'hui, je pilote des projets autour des flottes mobiles (Smartphone, PC, IoT, etc.), que je coordonne, depuis l'achat, jusqu'à la mise à disposition aux utilisateurs. Ces missions sont très enrichissantes et souvent sources de défis. Les projets complexes sont motivants et correspondent bien à mon savoir-faire et mon caractère !

🗨️ **J'AI EU LA CHANCE DE
POUVOIR ÉVOLUER
DE FAÇON AUTONOME,
TOUT EN BÉNÉFICIAIRE DE
L'ANCRAGE ET DU SOUTIEN
DE L'ENTREPRISE.**

**Jérôme,***Directeur (Cloud public, privé)*

Chez NEURONES depuis 2020

Une quinzaine d'années passées dans le développement et la production de jeux vidéo m'ont amené à piloter les développements des éditions majeures pour un grand acteur du secteur. Pendant cette période, je me suis régulièrement formé à de nouvelles compétences : chefferie de projet, MBA en management, méthodes Agiles... Ma passion pour les nouvelles technologies m'a ensuite dirigé vers une ESN spécialiste du Cloud, où j'ai occupé pendant deux ans des missions de consultant grands comptes et de manager « Transformation ».

Les patrons de l'entité Cloud du groupe, qui cherchaient à aller vite, m'ont alors proposé de créer une nouvelle business unit, regroupant une trentaine d'experts, et d'occuper un rôle décisionnaire au sein du comité de direction. Ce beau défi, allié à leur ouverture d'esprit et à leur volonté d'aller de l'avant, m'a beaucoup plu. Je les ai donc rejoints avec enthousiasme. De plus, NEURONES représente à mes yeux un vrai

🗨️ **NEURONES REPRÉSENTE
À MES YEUX UN VRAI
MODÈLE DE RÉUSSITE,
AVEC DES VALEURS
HUMAINES FONDAMENTALES.**

modèle de réussite, avec des valeurs humaines fondamentales et beaucoup d'autonomie laissée aux sociétés.

Aujourd'hui, mon périmètre est très large et les missions très diverses. Je dirige cinq équipes d'experts sur un modèle d'organisation Agile « de type Spotify ». J'ai aussi des missions commerciales, d'accompagnement de certains clients stratégiques, de réflexion sur les choix technologiques de l'entreprise... Être précurseur dans le domaine des nouvelles technologies, cela me passionne. J'ai l'ambition que notre société devienne leader dans son domaine et soit reconnue pour l'excellence de son savoir-faire.



Eugénie,

Service Delivery Manager (Support aux utilisateurs)

Chez NEURONES depuis 2013

Diplômée d'une école d'ingénieurs en 2007, j'ai démarré dans une entreprise qui m'a chargée de premières missions de Service Delivery Management. Six ans plus tard, souhaitant évoluer au sein d'une société dotée d'une forte expertise dans les domaines du services desk et de la proximité, j'ai rejoint le groupe. Depuis mon arrivée, on m'a confié, en tant que SDM confirmée, le pilotage de plusieurs contrats d'infogérance.

“ LES FILIALES
SPÉCIALISÉES PERMETTENT
DE FOURNIR UNE EXPERTISE
ET DES SOLUTIONS
COMPLÉMENTAIRES. ”

Mes missions sont passionnantes à plusieurs titres. La fiche de poste, pluridisciplinaire, va du management d'équipes et du suivi opérationnel des contrats, à la mise en place d'innovations, en passant par le pilotage financier et l'avant-vente. L'autre aspect passionnant, c'est l'immersion dans ce qui constitue le cœur du métier des clients. Nous devons en saisir toutes les composantes et facettes afin de bien comprendre leurs contraintes et adapter les services au plus près. Faire partie de NEURONES donne de la valeur et de la portée à notre parole. Les filiales spécialisées permettent de fournir une expertise et des solutions complémentaires.

Fin 2020, j'ai rejoint l'équipe de la Direction des Opérations dédiée au pilotage de l'infogérance d'une grande banque française. Nous sommes quatre SDM et plus de 300 collaborateurs pour ce client de taille (150 000 utilisateurs), très demandeur d'innovations et de projets de transformation à grande échelle. C'est une belle aventure humaine menée par un directeur dynamique et impliqué, qui tire toute l'équipe vers le haut. Et chacun est focalisé vers un but unique : la satisfaction du client qui nous fait confiance.



Rouzbeh,

Directeur (BPM, ECM)

Chez NEURONES depuis 2011

À l'issue d'un cursus Miage (Méthodes Informatiques Appliquées à la Gestion des Entreprises) j'ai effectué un stage de gestion documentaire au sein d'une banque. Intéressés par mon profil, les fondateurs de l'entité Gestion Documentaire (devenue filiale du groupe en 2008), m'ont embauché pour une mission de développeur. « Elevé » au sein de la société, j'ai évolué professionnellement en même temps qu'elle grandissait.

Mes premières missions m'ont conduit à faire du développement, de la gestion et de la direction de projets. Après un contrat de dix-huit mois chez un grand client, je suis revenu en interne pour devenir Product Manager pour un éditeur. Mes missions consistaient à définir les contenus des nouvelles versions des « produits », en collaboration avec la R&D, l'équipe Assurance Qualité, les commerciaux et l'équipe Process Services. Lorsque la société a noué un partenariat avec un nouvel éditeur, on m'a proposé de créer une Business Unit dédiée et de m'occuper de son développement. L'évolution des partenariats s'est poursuivie. Nous avons alors créé une B.U. plus grande, dédiée à la Gestion

“ LE POSITIONNEMENT
DU GROUPE, À TRAVERS
L'ENSEMBLE DE SES ENTITÉS,
OUVRE DE NOMBREUSES
OPPORTUNITÉS. ”

des Contenus d'Entreprise (ECM) et la Gestion des Processus Métiers (BPM). J'en suis aujourd'hui le co-directeur, avec un rôle orienté vers le développement des partenariats et le Business Development.

Le positionnement du groupe, à travers l'ensemble de ses entités, ouvre de nombreuses opportunités auprès des clients grands comptes et ces collaborations aident beaucoup, en amont, sur certains dossiers. Ces synergies fructueuses ont accompagné le développement en jouant un rôle clé dans l'accélération de la croissance !

DOCUMENT D'ENREGISTREMENT UNIVERSEL ET RAPPORT FINANCIER 2021



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.56
1.6.	Stratégie de développement et d'investissement	p.57
1.7.	Evolution depuis l'introduction en Bourse	p.57
1.8.	Evolution récente	p.58
1.9.	Perspectives	p.58
2	DÉCLARATION DE PERFORMANCE EXTRA-FINANCIÈRE (RAPPORT RSE)	p.59
2.1.	Modèle d'affaires	p.59
2.2.	Principaux risques RSE identifiés	p.60
2.3.	Stratégie RSE	p.60
2.4.	Politique sociale	p.61
2.5.	Ethique et conformité	p.64
2.6.	Politique sociétale	p.64
2.7.	Politique environnementale	p.65
2.8.	Taxonomie verte	p.67
2.9.	Note méthodologique	p.69
2.10.	Avis du vérificateur	p.69
3	RISQUES	p.71
3.1.	Principaux risques, mesures de contrôle et de maîtrise	p.71
3.2.	Assurances	p.73
3.3.	Environnement de contrôle	p.73
4	COMPTES CONSOLIDÉS	p.76
4.1.	État de la situation financière consolidée	p.76
4.2.	Compte de résultat	p.77
4.3.	Autres éléments financiers consolidés	p.78
4.4.	Annexe aux comptes consolidés	p.80
4.5.	Rapport des commissaires aux comptes sur les comptes consolidés	p.96
5	ÉLÉMENTS FINANCIERS SOCIAUX	p.98
5.1.	Bilan et compte de résultat sociaux	p.98
5.2.	Information sur les participations	p.100
6	ASSEMBLÉE GÉNÉRALE MIXTE DU 2 JUIN 2022	p.101
6.1.	Rapport de gestion présenté par le Conseil d'Administration	p.101
6.2.	Rapport sur le gouvernement d'entreprise	p.110
6.3.	Projet de résolutions	p.122
7	INFORMATIONS GÉNÉRALES SUR LA SOCIÉTÉ ET SON CAPITAL	p.131
7.1.	Carte d'identité	p.131
7.2.	Capital et actions	p.132
7.3.	Participation et intéressement du personnel	p.134
7.4.	Responsables du contrôle des comptes	p.134
7.5.	Informations liées	p.134
	TABLEAU DE CONCORDANCE	p.135
	GLOSSAIRE	p.136

1 Activités

1.1. PRÉSENTATION GÉNÉRALE

Identité et histoire

Avec près de 5 900 collaborateurs et un chiffre d'affaires de 580 millions d'euros pour l'année 2021, NEURONES se classe, en termes de capitalisation boursière, parmi les 10 premiers groupes cotés du secteur (Entreprises de Services du Numérique et sociétés de Conseil en Technologies) :

(en millions d'euros)	Capitalisation (31/12/2021)*	Chiffre d'affaires monde 2021
1 Capgemini	37 150	18 160
2 Alten	5 449	2 930
3 Atos	4 140	10 800
4 Sopra Steria	3 235	4 680
5 Akka Technologies	1 507	1 553
6 Wavestone	1 099	418**
7 SII	964	654**
8 NEURONES	921	580
9 Aubay	828	471
10 Econocom***	810	2 505

* dont sociétés de Conseil en Technologies (Alten, Akka, SII).

** 12 mois au 31/03/2021.

*** cotée à Bruxelles mais réalise en France plus de la moitié de son chiffre d'affaires.

Sources : communiqués sociétés et Euronext.

Créé ex-nihilo en 1985, le groupe connaît un développement régulier (en moyenne + 7,4 % par an sur les dix derniers exercices).

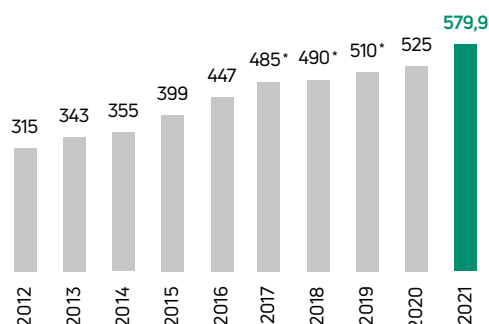
La construction de l'ensemble s'est faite par constitution et acquisition de filiales spécialisées, avec un savoir-faire technique distinct et utilisant leur propre marque commerciale. Ces entreprises ont pour mission d'acquies rapidement une taille significative dans leur domaine afin de fournir des 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 quinzaine d'acquisitions significatives, représentant, à ce jour, environ un tiers de son activité.

Chiffres clés

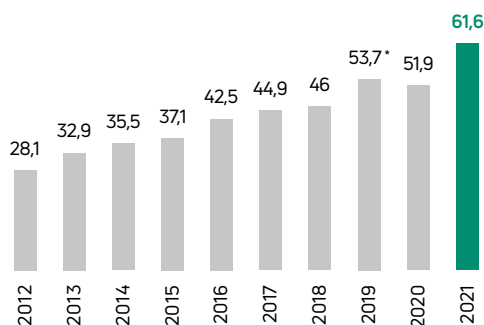
Chiffre d'affaires consolidé
(en millions d'euros)



* Changements de périmètre (23 M€ de CA cédés).

L'adoption de la norme IFRS 15 fait baisser d'environ 10 M€ le CA annuel à partir de 2018.

Résultat opérationnel
(en millions d'euros)



* Y compris plus-value de cession de 4,6 M€.

Évolution des chiffres clés (en millions d'euros)	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Chiffre d'affaires	315,4	343,2	355,2	399,4	446,8	485	490,1	510,1	524,5	579,9
Résultat opérationnel	28,1	32,9	35,5	37,1	42,5	44,9	46	53,7	51,9	61,6
Taux de résultat opérationnel	8,9 %	9,6 %	10 %	9,3 %	9,5 %	9,3 %	9,4 %	10,5 %	9,9 %	10,6 %
Résultat net	17,2	21,4	23,6	24,5	29	31,6	29,6	35,2	35	42,9
Taux de résultat net	5,4 %	6,2 %	6,6 %	6,1 %	6,5 %	6,5 %	6 %	6,9 %	6,7 %	7,4 %
Résultat net part du groupe	14,9	18,6	20,5	21,3	25,2	27,3	26	30,8	30,9	37,7
Effectif fin d'exercice	3 704	4 065	4 082	4 580	5 044	5 028	5 160	5 372	5 589	5 869

Note :

- Créé en 2013, le CICE a été transformé en baisse de charges en 2019, sans incidence sur le résultat opérationnel mais générant une charge d'impôt supplémentaire de 1,5 M€ par an.
- 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 œuvre a eu pour effet une baisse du chiffre d'affaires d'environ 10 M€ par an, sans impact sur le résultat opérationnel.
- Depuis 2019, la norme IFRS 16 (retraitement en dettes des contrats de location) est appliquée. Elle s'est traduite en trois exercices par une amélioration du résultat opérationnel (0,3 M€ en 2019, 0,1 M€ en 2020, 0,2 M€ en 2021) et une augmentation des charges financières (0,8 M€ en 2019, 0,7 M€ en 2020, 0,7 M€ en 2021).
- Le seul taux d'impôt sur les Sociétés a connu une baisse régulière de 2016 (33,33 %) à 2021 (26,5 %). Comptabilisée en Impôt sur les Résultats, la CVAE a fortement diminué en 2021 (de 5,2 à 3,1 M€, soit une baisse de 2,1 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", le digital est devenu une préoccupation et un thème d'investissement majeurs pour pratiquement tous les acteurs économiques.

La transformation digitale regroupe les projets d'entreprises qui utilisent les apports du numérique pour concevoir ou repenser leurs offres, digitaliser le "parcours client" (UX/UI, applications mobiles, plateformes, 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.).

Elle apporte aussi un bénéfice important aux directions informatiques qui 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 rapprochées, les versions successives d'une même application. Ainsi se répandent rapidement :

- les méthodes agiles et l'utilisation de nouveaux outils de développement,
- la mise en place des "chaînes" DevOps pour la mise en production quasi-continue de nouvelles versions,
- l'adoption généralisée de différentes formes de cloud computing et l'automatisation des d'infrastructures informatiques.

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 applications digitales typiques. Les métiers de la cybersécurité et du cloud privé

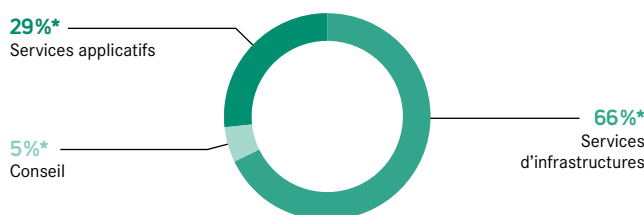
existent également depuis longtemps et sont accélérés par la transformation digitale. D'autres activités sont plus récentes : architectures big data, chaînes DevOps, objets connectés, chatbots, blockchain...

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, tel que 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 exercices antérieurs :



* Chiffres d'affaires contributifs 2021.

En 2021, la part relative du pôle services applicatifs est en croissance :

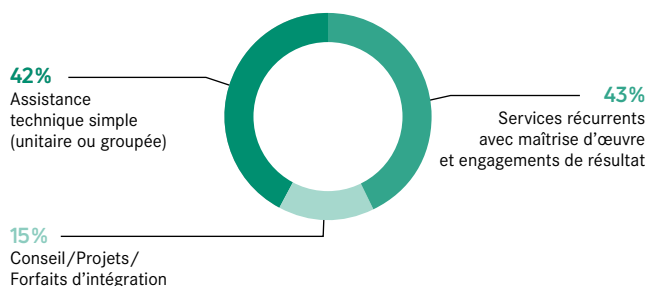
Répartition par pôle d'activité (en millions d'euros)	2017		2018		2019		2020		2021	
	CA	%	CA	%	CA	%	CA	%	CA	%
Services d'Infrastructures	330,7	68 %	335,8	69 %	350,3	69 %	358,5	69 %	380,6	66 %
Services Applicatifs	126,7	26 %	129,6	26 %	132,1	26 %	137,7	26 %	167,2	29 %
Conseil	27,6	6 %	24,7	5 %	27,7	5 %	28,3	5 %	32,1	5 %
TOTAL CHIFFRE D'AFFAIRES	485	100 %	490,1	100 %	510,1	100 %	524,5	100 %	579,9	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 solides, 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 et sont renouvelables formellement ou tacitement. Leur durée moyenne réelle est donc souvent plus longue.

Les missions d'assistance technique et certains projets d'une durée supérieure à 12 mois sont considérés comme récurrents.

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 61 % des effectifs, tandis que la part des collaborateurs en régions et à l'étranger progresse régulièrement :



Répartition des salariés (fin d'exercice)	2017		2018		2019		2020		2021	
	Effectifs	%	Effectifs	%	Effectifs	%	Effectifs	%	Effectifs	%
Ile-de-France	3 678	73 %	3 599	70 %	3 574	66,5 %	3 587	64 %	3 588	61 %
Régions	900	18 %	1 005	19 %	1 125	21 %	1 258	23 %	1 381	24 %
International	450	9 %	556	11 %	673	12,5 %	744	13 %	900	15 %
TOTAL EFFECTIF	5 028	100 %	5 160	100 %	5 372	100 %	5 589	100 %	5 869	100 %

Hors de France et au 31 décembre 2021, les effectifs étaient ainsi répartis : Tunisie (370 p.), Roumanie (325 p.), Italie (63 p.), Allemagne (44 p.), Singapour (38 p.), Suisse (22 p.), Belgique (16 p.), Côte d'Ivoire (15 p.), Inde (6 p.) et USA (1 p.). Pour l'essentiel, ils réalisent, dans des centres de services, des prestations commandées par des clients situés en France. De plus, dans le cadre de contrats globaux, le groupe fait intervenir des partenaires dans une vingtaine de pays.

1.3. DÉTAIL DES METIERS

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 ou plusieurs sociétés dédiées, 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	• Cloud, gestion d'Infrastructures, DevOps • Cybersécurité • Accompagnement des utilisateurs • IT service management, gouvernance du Système d'Information, automatisation
Services Applicatifs	• Digital, UX/UI, agile, DevOps, mobilité, Data, IoT • Intégration et Infogérance SAP • Gestion de contenu (ECM, GED), gestion de process (BPM, RPA), dématérialisation • Conseil IT pour la finance, big data, IA, blockchain • Formation informatique et accompagnement du changement
Conseil	• Conseil en management 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

Cloud, gestion d'infrastructures, DevOps

(en millions d'euros)	2020	2021	21/20
CHIFFRE D'AFFAIRES	152,1	153,2	+ 1 %

La hausse des activités cloud compense la baisse des services managés sur les infrastructures traditionnelles ("legacy").

Contexte

Au cours des dernières années, le développement des offres de cloud public (portées souvent par des géants mondiaux : Microsoft Azure, Amazon Web Services...) et privé a été spectaculaire.

Les métiers du groupe ont donc évolué au rythme de cet enrichissement des solutions en matière d'infrastructures. Aujourd'hui, ces dernières sont multiples. Ainsi, en plus de leur architecture traditionnelle, qui garde sa pertinence pour des applications en production depuis longtemps, les entreprises s'appuient de manière croissante sur différentes formes de cloud (public, privé, hybride, multi-cloud, SaaS...).

Les cas d'usage du cloud public se sont précisés :

- pour leurs nouveaux développements ("cloud native"), les grands comptes profitent de la richesse fonctionnelle (exemple : bases de données managées) des services (de 50 à 100) mis à disposition pas les grands acteurs du cloud public,
- les start-ups et certaines sociétés de technologie, sans passé informatique (et sont donc "digital native"), privilégient, elles, naturellement le cloud public,
- les applications avec pics de charge (commerce électronique, streaming video...) sont des candidates naturelles pour le cloud public,
- les machines de développement ou de test, avec leurs charges limitées (workloads non critiques) sont adaptées au paiement à l'usage du cloud public,
- une présence internationale est aussi un moteur du développement du recours aux plateformes mondiales avec des datacenters sur tous les continents,
- plus globalement, il est tentant pour toute entreprise de s'affranchir de la gestion matérielle des infrastructures pour ne plus les posséder en propre (Capex vers Opex) et avec la perspective de réduire la taille des équipes internes chargées de leur gestion.

En parallèle, les grands comptes continuent à automatiser leurs clouds privés où reste localisée la majorité de leurs applications. Ainsi, dans leurs clouds privés de dernière génération (PaaS), ils ont accès à des services proches de ceux offerts par le cloud public : allocation des ressources largement automatisée grâce aux interfaces de programmation (API – Application Programming Interface) et/ou mise en œuvre d'une suite logicielle intégrée qui administre, surveille, contrôle et automatise leurs différentes infrastructures (CMP – Cloud Management Platform).

Par ailleurs, s'appuyant sur des solutions de cloud public ou privé performantes, les entreprises qui réalisent en permanence de nouveaux développements (banques, assurances, plateformes...) utilisent de plus en plus systématiquement des chaînes DevOps (environnements de développement intégrés, usines logicielles, déploiement continu, automatisation des infrastructures, conteneurs, mise en libre-service...).

Enfin, les applications en mode Software as a Service (SaaS) des éditeurs connaissent un succès croissant, puisqu'elles reportent sur ces derniers la gestion des infrastructures et la sécurité.

Services du groupe

Ils ont évolué en accompagnant l'élargissement des offres en matière d'infrastructures.

i) Cloud public

L'assistance à la migration vers le cloud public représente une activité importante. Elle comprend différentes étapes :

- analyse détaillée du patrimoine applicatif (et de l'éventuelle éligibilité de chaque application au déplacement envisagé). Cette phase, longue, est indispensable : un transfert, en leur état initial, de machines virtuelles se traduirait par une dépense additionnelle, sans tirer les bénéfices du futur contexte ; souvent, à ce stade, des anciennes applications sont supprimées et réécrites ;
- préparation de la "zone d'atterrissage", c'est-à-dire du nouvel environnement public qui va accueillir les programmes transférés.

Une fois la migration effectuée, il reste à assister les clients dans la maîtrise de la facturation qui leur est appliquée par les fournisseurs de cloud public (Finops). Et, évidemment, à réaliser des prestations récurrentes de services managés, même si, en volume, elles sont nettement moins importantes que sur des clouds privés.

ii) Cloud privé

L'automatisation des clouds privés représente également une part significative de l'activité, avec les missions ainsi détaillées :

- déploiements automatisés (Ansible, Terraform), interfaces de programmation (API), Cloud Management Platforms,
- mise en libre-service (développement Python, Go),
- conception d'architectures virtuelles avec allocation automatique et par logiciel des ressources d'un datacenter (SDDC, SDN, SDS),
- intégration de solutions à base de conteneurs (Docker, Kubernetes).

De plus, le groupe met à disposition ses propres clouds privés (total d'environ 13 000 serveurs virtuels) ce qui se traduit :

- pour les clients : par un loyer "tout compris" (hébergement, utilisation des serveurs et prestations de service) ;
- pour le groupe : par la location de surfaces chez une dizaine de spécialistes de l'hébergement (data centers), l'acquisition de serveurs et autres matériels, la mise en œuvre et gestion des serveurs virtuels, l'optimisation de la productivité (à partir par exemple de son outil propriétaire de management des plateformes) et leur sécurisation. A cet égard, par son label "SecNumCloud", accordé à moins d'une demi-douzaine de prestataires, l'Agence Nationale de la Sécurité des Systèmes d'Information (ANSII) a attribué sa qualification de "cloud souverain", particulièrement précieuse pour certains clients publics du groupe.

Bien entendu, les hébergeurs tiers, qui mettent à disposition leurs surfaces et les équipements de sécurité liés (accès, électrique, incendie...) n'ont pas accès aux espaces (cages privatives) loués par le groupe.

iii) Prestations spécialisées

En complément des offres ci-dessus, sur site ou à distance, le groupe couvre l'ensemble des profils nécessaires à l'exploitation et à la production informatique : pilotes, analystes d'exploitation (support, pilotage, préparation), ingénieurs de production, ingénieurs systèmes, chefs de projet production mais aussi architectes datacenters et profils PMO (Project Management Office). Ces spécialistes maîtrisent Unix et Windows, les ordonnanceurs du marché, les outils de supervision ainsi que les outils de sauvegarde. 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 les principaux facteurs clé de succès.

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).

Activités liées à la transformation digitale :

- Cloud public, privé et hybride, multi-cloud,
- Conteneurs,
- APIs, automatisation, mise en libre-service des infrastructures,
- DevOps : fourniture des services d'infrastructures et des outillages.

Cybersécurité

(en millions d'euros)	2020	2021	21/20
CHIFFRE D'AFFAIRES	19,8	21,8	+ 10 %

La demande en cybersécurité est soutenue et évidemment 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 expertes dans ces métiers.

Qualifiée Prestataire d'Audit de la Sécurité des Systèmes d'Information (PASSI) par l'ANSSI (label Prestataire de Réponse aux Incidents de Sécurité - PRIS - prévu pour mi-2022), 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 : EDR (Détection et Réponse aux menaces sur les Terminaux), SIEM (Gestion de l'Information et des Événements de Sécurité)...
- services managés : SOC (Centre de surveillance Sécurité), CERT (Centre de réaction aux attaques informatiques) et Threat Intelligence (renseignement sur les menaces).

En 2021, les équipes de remise en état des systèmes d'information suite à une attaque (CERT) sont intervenues pour une cinquantaine de sinistres.

Activités liées à la transformation digitale :

- toutes les activités détaillées ci-dessus.

Accompagnement des utilisateurs

(en millions d'euros)	2020	2021	21/20
CHIFFRE D'AFFAIRES	163	179,5	+ 10 %

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

Les services suivant sont mis à leur disposition :

- service desk,
- support applicatif et assistance fonctionnelle,
- support de proximité,
- ingénierie du poste de travail (digital workplace),
- 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 utilisateurs, quels que soient leur métier ou fonction. La prestation est fournie 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 et, pour une autre moitié, sur les sites des clients. Elles s'adressent aux utilisateurs d'une vingtaine de pays. Les technologies de communication les plus récentes sont mises en œuvre. Elles permettent d'accéder au service par tout canal : téléphone, e-mail, sms, chat interactif, chatbot, voicebot, web call back, 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 vingt-cinq 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, analyse prédictive (Nextthink).

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 un centre de démonstration des différentes innovations disponibles pour l'"expérience employé" est à disposition des clients et prospects. Parmi elles :

- myConnectedAssistant : support spécifique aux membres des comités exécutifs & top management,
- iXpert : offre spécialisée sur l'ensemble de l'écosystème Apple®,
- myConnectedLounge® : premier espace digital (dans moins de deux mètres carrés), breveté multiservices,
- 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 de la digital workplace et des infrastructures informatiques vers le cloud et la virtualisation, l'activité d'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 d'accompagnement des utilisateurs 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.

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

(en millions d'euros)	2020	2021	21/20
CHIFFRE D'AFFAIRES	23,6	26,1	+ 11 %

Les domaines couverts sont la gestion des services et des actifs d'une direction informatique (IT Service Management - ITSM). Les missions réalisées améliorent la maîtrise des coûts et structurent les services IT, afin d'augmenter leur qualité et la satisfaction des utilisateurs du système d'information.

Les interventions 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 et 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.

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 provisioning à destination de la production informatique,
- formations certifiantes ITIL (accréditation EXIN).

Centres de service du pôle infrastructures

- 11 centres d'hébergement : espaces réservés chez 5 hébergeurs tiers partenaires de niveau "Tier 3+" dans 11 data centres différents,
- 7 centres d'exploitation à distance de serveurs et applications : Nanterre, Courbevoie, Lyon, Tours, Bangalore, Singapour et Tunis,
- 9 centres d'accompagnement des utilisateurs : Nanterre, Angers, Francfort, Lille, Lyon, Milan, Nantes, Tunis et Timisoara,
- 1 centre digital workplace à Nanterre.



Métiers du pôle Services Applicatifs

Digital, UX/UI, Agile, DevOps, mobilité, data, IoT

(en millions d'euros)	2020	2021	21/20
CHIFFRE D'AFFAIRES	15,6	28,1	+ 80 %

Avec comme interlocuteurs les DSI ou les responsables du digital (CDO – Chief Digital Officers) des grands comptes, NEURONES conçoit, pilote et réalise des projets digitaux (Web, Mobile, IoT et data) soumis à des exigences de forte volumétrie et haute disponibilité.

Utilisant des méthodes Agiles et des outils de développement de dernière génération, le groupe intervient dans les domaines d'expertise suivants :

- conception d'applications web et mobiles (innovation, offre UX/UI...),
- pilotage de projets web : Product Owners, Scrum Masters,
- architecture applicative
- développement d'applications (Java, .net, PHP Symfony, Drupal...),
- développement front end et fullstack (Node, React, Angular...),
- utilisation des chaînes DevOps (Environnements Intégrés de Développement (IDE), software factories, déploiement continu, conteneurs...),
- automatisation des infrastructures (Ansible, Terraform) et mise en libre-service (Python, Ruby, NertJS, Go),
- tierce maintenance applicative (TMA),
- analyse de données de sites web : mesure de la performance (tag management, analyse des données comportementales, méthodes d'A/B testing...), data analyse, data science.

Les applications mobiles (iOS, Android...) sont développées par des équipes dédiées.

L'offre de gestion d'infrastructures mobiles (MDM – Mobile Device Management) s'appuie sur les solutions Airwatch, Intune, LookOut, Okta...

Les activités liées aux objets connectés (IoT), à la data, 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, aide à l'innovation, méthodes Agiles, UX/UI,
- projets digitaux,
- mobilité,
- objets connectés, exploitation des données collectées.

Intégration et Infogérance SAP

(en millions d'euros)	2020	2021	21/20
CHIFFRE D'AFFAIRES	46,8	53,5	+ 14 %

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, BI...),
- développement Abap,
- administration et exploitation utilisant notamment le module BC (Basis Components),
- support et TMA (qui peuvent aussi être intégrés dans des contrats de Services Managés plus globaux),
- documentation et formation d'utilisateurs (accompagnement du changement).

Les missions suivantes sont couramment réalisées :

- 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 (de type Fiori), portage des écrans SAP sur les portables et tablettes,
- expertise pour le 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)	2020	2021	21/20
CHIFFRE D'AFFAIRES	34	36,8	+ 8 %

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 opérations sans intervention humaine, souvent par la simulation d'échanges clavier (saisie de transactions, 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 à fort contenu digital,
- bus d'entreprises (liens entre sites Internet, SAP, envoi et réception de SMS, dématérialisation...),
- applications de diffusion de contenus texte, audio, vidéo.

Conseil IT pour la finance, big data, IA, blockchain

(en millions d'euros)	2020	2021	21/20
CHIFFRE D'AFFAIRES	32,2	39,5	+ 23 %

Cette activité "finance de marché" consiste à conseiller 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 les 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.

La plupart de ses équipes maîtrisent l'outillage et le développement en mode DevOps, largement répandu dans la finance.

Cette entité consacre une part de son budget à la recherche et au développement, actuellement surtout sur la blockchain et l'intelligence artificielle. Elle 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.

Formation informatique et accompagnement du changement

(en millions d'euros)	2020	2021	21/20
CHIFFRE D'AFFAIRES	9,1	9,3	+ 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 de cours : sessions traditionnelles, e-learning, Mooc, quick-learning, cursus longs dont "reskilling", actions de reconversion dont Préparation Opérationnelle à l'Emploi (POE), Certification de Qualification Professionnelle (CQP), suivi des demandes de l'application du Compte Personnel de Formation (CPF), etc.,
- la conception puis l'animation de "boutiques IT" ou "comptoirs IT" sur site client,
- 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. Un studio digital interne permet de réaliser des outils pédagogiques. Leur diffusion est réalisée à partir de plates-formes LMS (Learning Management Systems).

Favorisées par la période de pandémie, les offres de formation à distance se sont développées rapidement et semblent être rentrées dans les habitudes.

Centres de service du pôle applicatif

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



Pôle Conseil

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

(en millions d'euros)	2020	2021	21/20
CHIFFRE D'AFFAIRES	28,3	32,1	+ 13 %

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 et 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,
- 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.

Avec des interventions de type cadrage ou opérationnelles, le conseil en marketing digital 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, Optimizely...),
- modèles d'attribution omnicanaux : modélisation des parcours clients multicanaux pour orienter en ligne les dépenses media, en fonction du

profil connu du visiteur et des tactiques décidées sur l'ensemble des canaux,

- gestion de l'omnicanal (outils : Abode Campaign, Next Best Action),
- mise en place de points de vente connectés.

Un cabinet spécialisé en transformation RH (2,8 millions d'euros de CA en 2021) a rejoint le pôle Conseil à la fin de l'exercice.

Activités liées à la transformation digitale :

- une part significative des missions, notamment la conception et l'organisation de sites campus pour de grands groupes (télétravail, nouveaux usages...),
- le conseil en marketing digital.

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		2020		2021	
	Rop	Rop/CA	Rop	Rop/CA	Rop	Rop/CA	Rop	Rop/CA	Rop	Rop/CA
Services d'Infrastructures	27,1	8,2%	29,5	8,8 %	33,9	9,7 %	35	9,8 %	40,4	10,6 %
Services Applicatifs	14,1	11,1%	13,3	10,3 %	16,2	12,3 %*	13,5	9,8 %	17,3	10,4 %
Conseil	3,7	13,3%	3,2	12,8 %	3,6	13,1 %	3,4	12 %	3,9	12,1 %
TOTAL	44,9	9,3%	46	9,4 %	53,7	10,5 %	51,9	9,9 %	61,6	10,6 %

* 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 le temps imputé sur des projets et le temps disponible 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 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 brute sur les contrats qui est suivie et non les taux d'activité, par construction les plus élevés du groupe.

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 indépendant de tout autre acteur dans les technologies (éditeur, constructeur, gestionnaire de plates-formes...). Cela garantit l'impartialité de ses choix et recommandations. Et ce d'autant plus que le groupe travaille avec des concepteurs de solutions éprouvées, amenées, pour la plupart, à devenir des standards sur leur marché. Ces partenaires, ne possédant en général pas de forces commerciales significatives, s'appuient sur les services professionnels d'accompagnement des ESN. En ayant accès à la base installée du groupe, ils bénéficient des relations de

confiance établies avec les plus grands clients. En contrepartie, ils forment au meilleur niveau les consultants de NEURONES et apportent un appui marketing.

Une huitaine d'acteurs, souvent historiques, constituent le noyau des partenaires qui ont souvent décerné à NEURONES leurs meilleurs labels d'excellence ("Platinum", "Premier", "Gold"...):

- Microsoft,
- Amazon Web Services,
- Service Now,
- SAP,
- VMware,
- Tibco Software,
- IBM FileNet.

Par ailleurs, selon ses spécialités, le groupe travaille avec une centaine d'autres éditeurs de logiciels, constructeurs ou propriétaires de plates-formes, classés ci-après par ordre alphabétique, avec les labels associés.

Cloud, gestion d'Infrastructures, DevOps:

AWS Partner Select – Cisco Select Partner – Citrix Partner – Centreon Gold Partner – Datadog – Dynatrace – F5 – Fortinet Gold Partner – IBM Managed Service Provider – ILabel Gold Partner – Ivanti – Juniper – Microsoft Gold (Application Development, Cloud Platform, Cloud Productivity, Data Analytics, Datacenter) – Microsoft Silver (Application Integration, Collaboration and Content, DevOps, Security, Small and Midmarket Cloud Solutions) – NetApp – Nutanix – OVH Partner – RedHat Premier Partner – Rubrik – Signal FX Managed Services Partner – Stormshield Silver Partner – VMware Cloud Service Provider – Zerto – Zimbra Gold Partner.

Cybersécurité :

CrowdStrike – DomainTool – Egerie – HarfangLab – Kaspersky – Palo Alto – Qualys – Rapid7 – RiskIQ – Sekoia.io – SentinelOne – Splunk – Tenable. ad – Varonis – Vectra – VirusTotal.

Accompagnement des utilisateurs :

Arp – AWS – Bechtle Comsoft – Be Cloud – Caphyon – CrowdStrike – Dell – Druva – F5 – Genesys – Google – Igel – Jamf & Parallels – Knox – Lenovo – Lineberry – Lookout – Microsoft – Mozaik – Nexthink – Paessler – Proofpoint – Qlik – Qwesto – Rapid7 – Samsung – Signifi – Tanium – Vade.

IT service management, gouvernance du Système d'Information, automatisation :

AppDynamics – Atlassian – BMC – Digital.ai – Dynatrace – EasyVista Gold Partner – MicroFocus Gold Partner (Application Performance Management & IT Operation Management) – ServiceNow Premier Partner.

Digital, UX/UI, agile, DevOps, mobilité, Data, IoT :

Apperian – Lookout – Okta – Polestar – Visioglobe – AirWatch (VMware).

Intégration et Infogérance SAP :

OpenCell – SAP 10Steps2S4 – SAP Gold Partner – SAP Partner Center Of Expertise.

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

Abbyy – Appian – ARender – Automation Anywhere – Blueprism UniverSign – BonitaSoft Open Solutions – Boomi – Box – Camunda – Confluent – Denodo – Docaposte Arkhineo – Docusign – ECM Captiva Partner – Ephesoft Partner – Expert.ai – Fast2 ETL – FlowerDocs – Hyland Alfresco Strategic & Technology Partner – Hyperscience – IBM – Kofax Platinum Partner – Readsoft – SER Solutions – Sinequa – Solace – Tibco – UiPath.

Conseil IT pour la finance, big data, IA, Blockchain :

Amazon Web Services – Cloudera – Confluent – Dataiku – Docker – HortonWorks – Snowflake.

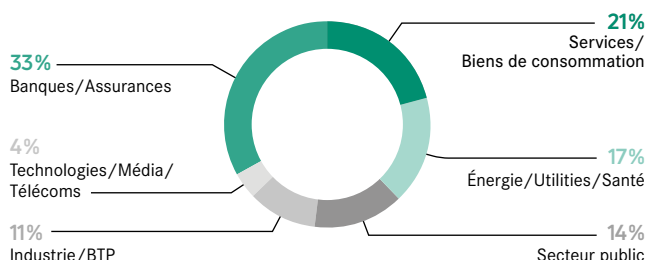
Formation informatique et accompagnement du changement :

AutoDesk Training Center – AWS – Cisco – Citrix – Clusif – Datadock – DevOps Institute Registered Education Partner – EXIN – Microsoft Learning Gold – PECB Platinum – PeopleCert – Qualiopi – SecNumEdu-FC – TOSA (Centre de tests).

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 2021, les 20 premiers clients ont été par ordre alphabétique : Adeo, Accor, Axa, Banque de France, Bnp Paribas, Bolloré, Bouygues, BPCE, Conseil Départemental des Hauts-de-Seine, Crédit Agricole, EDF, Engie, Euronext, Groupe Avril, Kering, LVMH, Saint-Gobain, SNCF, Société Générale, Thales.

Sur longue période, le poids des principaux clients est relativement stable :

Répartition du chiffre d'affaires (en millions d'euros)	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
20 premiers clients										
• En valeur	174	198,7	211,4	225,6	260,5	285,7	294,8	293	293,3	326,3
• En % du CA consolidé	55,2 %	57,9 %	59,5 %	56,5 %	58,3 %	58,9 %	60,1 %	57,4 %	55,9 %	56,3 %
10 premiers clients										
• En valeur	129,1	147,6	161,8	175	206,4	224,1	235,7	237,6	239	263,2
• En % du CA consolidé	40,9 %	43,0 %	45,6 %	43,8 %	46,2 %	46,2 %	48,1 %	46,6 %	45,6 %	45,4 %
5 premiers clients										
• En valeur	89,3	102,3	116,6	127,2	146,1	161	169,8	169,3	178,7	200,5
• En % du CA consolidé	28,3 %	29,8 %	32,8 %	31,8 %	32,7 %	33,2 %	34,6 %	33,2 %	34,1 %	34,6 %
Poids du premier client										
• En valeur	30,6	31,9	34,4	37,6	42	40,7	48	47,4	45,3	54
• En % du CA consolidé	9,7 %	9,3 %	9,7 %	9,4 %	9,4 %	8,4 %	9,8 %	9,3 %	8,6 %	9,3 %

Au 31 décembre 2021, les comptes clients sont stables à 82 jours, après deux années de baisse. Il a aussi été constaté que, depuis deux ans et probablement du fait de la baisse des taux de rémunération des excédents de liquidités, certains clients avaient volontairement diminué leurs délais de règlement :

	2017	2018	2019	2020	2021
Comptes clients	94 j	98 j	89 j	82 j	82 j
dont factures à établir (FAE)	19 j	22 j	15 j	12 j	14 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 2,6 % en 2021) 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 : opérations régulières ou ponctuelles avec des indépendants (52 %) ou des confrères (22 %), lots d'infogérance (15 %) comme par exemple la gestion de postes de travail à l'international, prestations techniques (11 %) comme la location de liens réseaux, l'hébergement sec.

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 :

	2017	2018	2019	2020	2021
	20,7 %	22 %	23,1 %	24,3 %	25,1 %

Le taux de sous-traitance dépasse 40 % dans les activités de formation et 30 % dans trois entités ayant une proportion élevée d'assistance technique. Il n'est que de 12 % dans les services d'accompagnement des utilisateurs.

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 56 milliards d'euros, soit un marché deux fois plus important que, par exemple, l'industrie pharmaceutique. Il se décompose selon les trois sous-secteurs suivants :

Taille du marché français (en milliards d'euros)	2021	%
Conseil et services informatiques	30,2	53 %
Conseil en technologies	6,8	12 %
Édition de logiciels et plateformes Cloud	19,3	35 %
TOTAL	56,3	100 %

Source : Numeum.

Il emploierait 2,5 % des salariés français soit, en effectifs, un ensemble deux fois plus important que, par exemple, 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 compris 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 connu un rebond de + 4,4 % plus fort qu'anticipé :

Évolution du marché français	2017	2018	2019	2020	2021(e)	2022(e)
Conseil et services informatiques	+ 3,2 %	+ 3,3 %	+ 3,1 %	- 4,2 %	+ 4,4 %	+ 4,7 %
Conseil en technologies	+ 5 %	+ 5,5 %	+ 5 %	- 12,3 %	+ 5,9 %	+ 6,9 %
Édition de logiciels et plateformes cloud	+ 5,2 %	+ 5,3 %	+ 6,6 %	+ 0,3 %	+ 9,5 %	+ 10,9 %
MOYENNE PONDÉRÉE	+ 3,9 %	+ 4,1 %	+ 4,2 %	- 4,6 %	+ 6,3 %	+ 7,1 %

Source : Numeum – décembre 2021.

Globalement, la croissance du secteur est soutenue par les projets liés à la transformation numérique. L'amélioration de la sécurisation des systèmes d'information arriverait en tête des préoccupations des Directions

Informatiques, suivie de l'amélioration de l'expérience client. La migration vers le cloud, une préoccupation toujours importante, devient moins prioritaire.

La pénurie des talents se fait fortement sentir. La formation est vue comme une priorité pour contrer l'obsolescence rapide des compétences techniques et répondre à l'évolution rapide des métiers du secteur.

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

La concurrence

En termes de chiffre d'affaires, NEURONES se situerait au 11^e rang des sociétés de Conseil et de Services Numériques (donc hors sociétés de Conseil en technologie : Alten, Assystem, SII...) sur un marché français des services très éclaté (le nombre de confrères employant plus de 10 personnes est estimé à environ 4 000) :

Chiffres d'affaires en France des principales ESN	Part du marché français (ordre de grandeur)	Nationalité
1 Capgemini	9 %	France
2 Sopra Steria	5,3 %	France
3 IBM	4,6 %	États-Unis
4 Orange Business Services	4,5 %	France
5 Atos	4,3 %	France
6 Accenture	4,3 %	États-Unis
7 CGI	3,1 %	Canada
8 Inetum (ex-GFI)	2,2 %	Qatar
9 DXC	2 %	États-Unis
10 Econocom	1,6 %	Belgique
11 NEURONES	1,6 %	France
Total top 11	42,5 %	

Sources : chiffres d'affaires 2020 en France selon PAC en juillet 2021 (chiffres d'affaires 2021 non disponibles à la date de rédaction du présent rapport).

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.

Cloud, gestion d'infrastructures, DevOps

Le marché des infrastructures en général est très éclaté entre des départements de certains grands prestataires et des sociétés dédiées, nombreuses et de taille variable.

La plupart des acteurs historiques du cloud privé ont formé des équipes dédiées pour l'accompagnement vers le cloud public (Amazon Web Services, Microsoft Azure...). Ils assurent également des prestations récurrentes autour du cloud public dans leurs centres de service.

Pour le cloud privé (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.

Cybersécurité

Les multiples acteurs de la sécurité informatique sont des sociétés de taille souvent modeste (quelques dizaines de collaborateurs) ou des départements de grandes ESN ou des “captive” d'industriels (Thalès, Airbus...) ou encore de firmes d'audit.

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, nécessité de disposer de centres de service en région (greenshore), en nearshore et offshore, couverture géographique (plusieurs pays, monde entier).

Digital, UX/UI, agile, DevOps, mobilité, data, IoT

De nombreuses sociétés de taille variable accompagnent ces nouvelles vagues technologiques, les ESN majeures créant en leur sein des départements spécialisés.

SAP, ECM/GED/BPM/RPA

Proches des éditeurs dont ils intègrent les produits, les compétiteurs sont, soit des sociétés spécialisées, petites ou moyennes, soit les départements dédiés de grandes ESN. Les TMA importantes sont souvent traitées pas des acteurs disposant de capacités offshore.

Conseil IT pour la finance, big data, IA, blockchain

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

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 de 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,
- 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 et plans d'amélioration),
- comptabilité et contrôle de gestion,
- informatique et moyens généraux.

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

2017	2018	2019	2020	2021
88,9 %	89 %	88,8 %	88 %	88,2 %

Le groupe est organisé en centres de profit ayant une autonomie très large, les fonctions centrales étant réduites à l'essentiel. Chaque filiale communique dans son métier avec 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 qui sont, eux, spécialisés par type de prestation. Elle assure également un reporting consolidé pour les comptes clients concernés.

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 (dont sa participation éventuelle au cash pool du groupe).

Démarche qualité

Les trois principales composantes 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 des trois entités infrastructures, disposant des centres de service et d'hébergement, sont certifiés ISO 27001.

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

Organisation de l'informatique interne

Chaque société a son propre système d'information (SI), la holding étant rattachée à une filiale située dans le même immeuble. Quatre entités,

dont les trois qui sont certifiées ISO27001, ont, en plus de leur DSI, un Responsable de la Sécurité du SI (RSSI) dédié. Chaque structure dispose d'un Data Protection Officer (DPO) dédié ou d'un responsable s'assurant de la protection des données personnelles.

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 de leurs 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 pérenne et qui a fait ses preuves,
 - opérations relatives pour le bénéfice 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 devient significative (24 % des effectifs en région et 15 % 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 2021, les programmes de recherche éligibles ont généré des Crédits d'Impôt Recherche (CIR) pour un montant global de 1,3 million d'euros :

(en M€)	2017	2018	2019	2020	2021
Crédit Impôt Recherche	1,6	1	0,8	0,8	1,3

Investissements industriels nets

En 2021, les investissements "industriels" se sont élevés à 6,4 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 (35 600 m² au 31 décembre 2021) à des propriétaires extérieurs, n'ayant aucun lien avec les actionnaires de NEURONES ou de ses filiales.

Investissements financiers nets

En 2021, les investissements financiers nets ont été de 5,6 millions d'euros pour une acquisition dans le conseil (après déduction de la trésorerie acquise) et divers rachats de titres de filiales.

1.7. ÉVOLUTION DEPUIS L'INTRODUCTION EN BOURSE

Des acquisitions (dont une quinzaine de taille significative) ont été réalisées depuis l'introduction en Bourse (mai 2000) et ce, pour un montant total de 88,6 millions d'euros (nets de la trésorerie des sociétés acquises) au 31 décembre 2021. Ces investissements ont été pour l'instant très largement financés par les cash flows libres (384,3 millions d'euros) dégagés par l'exploitation sur la même période.

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	2020	2021	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	35	42,9	395,4
Amortissements, provisions	1,1	1,3	1,9	1,9	1,6	1,1	3	3,3	3,1	4,1	3,9	2,8	5,9	6,7	6,1	7,1	8,1	9,6	8,7	5,4	11,2	10,6	108,5
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	46,2	53,5	503,9
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	16,4	4,7	(24,6)
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)	(7,4)	(6,4)	(95)
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	55,2	51,8	384,3
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)	(1,8)	(5,6)	(88,6)
Augmentations 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	(0,4)	1,6	52,1
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)	(4,9)	(49,2)	(85,9)
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	+48,1	(1,4)	+261,9
Trésorerie de fin d'exercice	26,6	34,4	35,8	40,7	46,6	49,8	47,8	56,7	52,6	59,8	68,4	75,1	87,8	100,9	123,0	131,1	140,9	154,1	174,6	218,4	266,5	265,1	-

1.8. ÉVOLUTION RÉCENTE

La croissance organique est en phase d'accélération (T1 : + 5,7 %, T3 : + 6,6 %, T4 : + 7,9 %). La plus forte progression (+ 21,8 %) du second trimestre s'explique par un effet de base, le second trimestre 2020 ayant été en recul de 4,9 % du fait du premier confinement (du 17 mars au 10 mai 2020) :

(en millions d'euros)	T1	T2	T3	T4	2020	T1	T2	T3	T4	2021
Chiffre d'affaires	135,3	119,1	128,4	141,7	524,5	144,2	145,1	137,7	152,9	579,9
Croissance	+ 5,1 %	- 4,9 %	+ 5,5 %	+ 5,3 %	+ 2,8 %	+ 6,6 %	+ 21,8 %	+ 7,3 %	+ 7,9 %	+ 10,6 %
Croissance organique	+ 5,4 %	- 4,9 %	+ 4,9 %	+ 4,6 %	+ 2,6 %	+ 5,7 %	+ 20,7 %	+ 6,6 %	+ 7,9 %	+ 10,1 %
Résultat opérationnel	9,3 %	8,1 %	11,7 %	10,5 %	9,9 %	10,4 %	11,2 %	10,5 %	10,4 %	10,6 %

En 2021, le télétravail a été privilégié dès lors qu'il était possible, conformément à la demande des autorités et aux protocoles sanitaires dans les entreprises. Il est resté largement majoritaire tout au long d'année et s'est maintenu à un niveau encore plus élevé chez les clients.

Il n'est quasiment plus fait appel au chômage partiel (0,2 % des effectifs en décembre 2021, en équivalents temps plein). Celui-ci a concerné 1,5 % des effectifs en moyenne en 2021 (après 3,5 % des effectifs sur le second semestre 2020).

1.9. PERSPECTIVES

Prévisions 2022

Lors de sa présentation du 10 mars 2022 aux gérants et analystes financiers, NEURONES a précisé que le groupe :

- notait l'existence d'une croissance embarquée d'environ 4 %,
- constatait que le marché était porteur avec de nombreuses opportunités,
- précisait que le recrutement était difficile, surtout pour certains types de profils,
- prévoyait une nouvelle hausse de la sous-traitance.

Il a également été fait état des facteurs affectant potentiellement le marché et la société en 2022 (hors impact de crises géopolitiques ou sanitaires) :

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, de même que s'accroissent les risques auxquels répond la cybersécurité,
- les activités du groupe sont réparties entre des entités spécialisées, mobiles, aux coûts contrôlés et dans des secteurs diversifiés.

Facteurs défavorables :

- tensions sur le recrutement, retour du turnover,
- augmentation régulière de la sous-traitance,
- absence d'économies d'échelle dans le Conseil et les Services Numériques,
- 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 2022 seront annoncées, comme à l'accoutumée, lors de la publication (11 mai 2022) du chiffre d'affaires du 1^{er} trimestre.

Calendrier prévisionnel des rendez-vous financiers

Assemblée Générale :

- jeudi 2 juin 2022.

Publications* du chiffre d'affaires :

- mercredi 11 mai 2022 (1^{er} trimestre 2022),
- mercredi 3 août 2022 (1^{er} semestre 2022),
- mercredi 9 novembre 2021 (3^e trimestre 2022).

Publication* des résultats :

- mercredi 7 septembre 2022 (1^{er} semestre 2022).

* 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 sujets suivants : méthodes Agiles (Product 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, cybersécurité, 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 (freelance) 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.

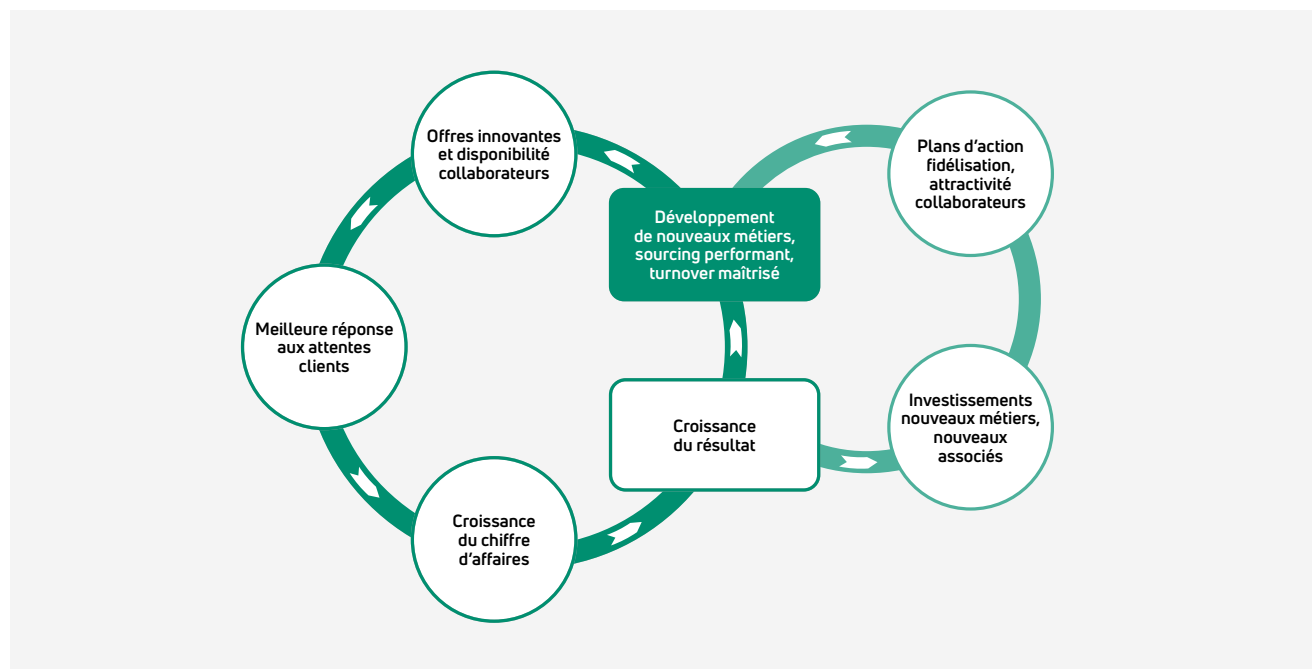
Compte tenu de son organisation en entités métiers, avec des patrons associés au capital, NEURONES a également la particularité de rechercher en permanence de nouveaux entrepreneurs qui assureront sa croissance à long terme (par rapprochement, filialisation ou démarrage de nouvelles structures). La création 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 Document d'Enregistrement Universel.

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

Ressources	Stratégie	Création de valeur
Capital humain • 5 900 collaborateurs dans 11 pays • 8 000 jours de formation en 2021 • 200 dirigeants et managers associés • Sous-traitants (dont indépendants) : 1 400 personnes en équivalent temps plein Capital offres • Forte présence dans le digital (cloud, data, projets digitaux, cybersécurité...) • Équilibre entre services récurrents avec engagements (43 %), projets (15 %) et assistance technique simple ou groupée (42 %) • Répartition équilibrée entre les offres très spécialisées de niche et les prestations généralistes Capital organisationnel • Centres de services • Équipes de pilotage de contrats de services managés • Avant-vente, équipes d'audit interne, RGPD, Qualité Capital financier • Capitaux propres fin 2021 : 353 M€ • Trésorerie nette fin 2021 : 265 M€ • Actionnariat managérial très majoritaire	• Fidéliser les collaborateurs et augmenter l'attractivité auprès des candidats (le turnover bride la croissance, dilue la culture d'entreprise et érode l'efficacité) • Accueillir de nouveaux entrepreneurs associés, si possible rejoignant le groupe avec leur entreprise • Continuer, par croissance externe ou filialisation, à investir dans les nouveaux services innovants et dans les technologies émergentes • Maintenir un portefeuille diversifié d'offres pour résister aux aléas conjoncturels • Se développer en étendant la couverture géographique • Acquérir toujours plus de crédibilité sur des projets de taille croissante	Capital humain • Création nette de + 280 emplois en 2021 (hors variations de périmètre) • Nombreuses distinctions : "Great Place to Work", "Happy at Work", "Meilleur Employeur" • Historique d'association au capital des dirigeants et managers Capital offres • Offre de cloud public et hybride, IA, blockchain • Participation minoritaire dans une startup big data dans la finance Capital organisationnel • 6,4 M€ d'investissements industriels (Capex) en 2021 pour les clouds privés et centres de services Capital financier • Résultat opérationnel : 10,6 % du CA • Résultats mis en réserve à 78 % (moyenne sur 10 ans)

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. Il n'est pas ressorti de nouveaux risques RSE lors de la session de décembre 2021.

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 clés 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 : covoiiturage, utilisation des transports non polluants, 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,
- promotion de la pratique d'activités physiques et sportives,
- lutte contre le gaspillage et la précarité alimentaires.

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 huit 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 de leurs bonnes pratiques. Le Comité s'est réuni en visioconférence pour échanger sur la Déclaration de Performance Extra-financière 2021.

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 Middledext, 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.

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). Calcul de l'empreinte carbone du groupe et dépôt sur le site de l'Ademe. Le cabinet de conseil du groupe devient une entreprise à mission.

2021 : achats responsables : accord cadre avec Provigis, plateforme gérant les achats de sous-traitance, partenariat avec le réseau GESAT (2 250 EA et ESAT). Numérique responsable : premières mesures d'efficacité énergétique d'applications et de sites web.

Objectifs

Les objectifs RSE de NEURONES sont les suivants :

- accroître l'attractivité du groupe et fidéliser par :
 - le maintien de l'employabilité (intérêt des missions, formation continue, passerelles...),
 - de bonnes pratiques RH (égalité des chances pour tous les candidats, promotion de la diversité et de l'inclusion, de l'égalité femmes-hommes, dialogue social, prévention de la corruption, fidélisation des dirigeants et cadres-clés, partenariats avec des acteurs la société civile),
 - des initiatives visant répondre à la "quête de sens" des consultants (mécénat de compétences, cabinet de conseil du groupe devenu entreprise à mission et certifié B Corp...),
- favoriser l'insertion, notamment sur les contrats clients, de personnes en situation de handicap (association avec des entreprises du secteur adapté), en reconversion ou éloignées de l'emploi,
- partager avec les sous-traitants significatifs les préoccupations RSE du groupe et évaluer ces derniers,
- développer les missions RSE pour les clients ainsi que les offres commerciales RSE,
- conduire un plan d'actions pour diminuer régulièrement l'empreinte carbone du groupe (bilan carbone, réduction du coût des déplacements, choix de bâtiments et de datacenters efficaces énergétiquement, sobriété numérique...), notamment pour la partie qui impacte les clients (bilan carbone par projet client).

2.4. POLITIQUE SOCIALE

Effectifs

Au cours des dix derniers exercices, le nombre de collaborateurs (fin d'exercice) a augmenté de près de 60 % :

2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
3 704	4 065	4 082	4 580	5 044	5 028	5 160	5 372	5 589	5 869

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 (1,3 % des salariés) sont comptés pour une personne.

La répartition géographique des effectifs est la suivante : Ile-de-France 61 %, régions 23,5 % et international 15,5 %. 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 :

2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
1 240	1 248	1 142	1 647	1 695	1 857	2 012	1 904	1 612	1 999

ICP

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 2021, 190 jeunes sont en apprentissage et 90 sous contrat de professionnalisation. Courant 2021, 142 stagiaires ont été accueillis.

Turnover

En 2021, le turnover (nombre de démissions dans l'année rapporté à l'effectif moyen de l'année) s'est établi à 16 %, en hausse rapide trimestre après trimestre : 11 %, 14 %, 18%, et 20,5%. Les tensions sont spécialement fortes sur les profils très recherchés, par exemple dans la cybersécurité, le cloud, le DeVops.

2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
14 %	11 %	13 %	13 %	13 %	17 %	20 %	16 %	11 %	16 %

ICP

Les actions de fidélisation et d'augmentation de l'attractivité auprès des candidats ont été maintenues dans la mesure du possible et seront amplifiées dès la fin de la crise sanitaire :

- actions de formation maintenues à 8 000 jours stagiaires,
- déménagement de certaines entités dans des lieux plus faciles d'accès et dans des immeubles avec services (salles de sport, conciergerie...),
- création de "lounges", de salles de repos, d'espaces d'accueil modernisés 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,
- reprise progressive des événements collaborateurs : afterworks, course à pied, sorties en mer sur 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 61 % des salariés du groupe exercent leur activité professionnelle en région parisienne où le turnover est, traditionnellement, plus élevé que dans les autres régions françaises.

L'évolution des entrées/sorties est la suivante :

Évolution détaillée des effectifs	2017	2018	2019	2020	2021
Recrutements	1 857	2 012	1 904	1 612	1 999
Variations de périmètre :					
Acquisitions	14	-	-	44	9
Cessions	185	13	32	-	13
Sorties :					
Démissions	867	1 050	837	614	913
Fins de période d'essai	298	321	257	285	266
Fins de CDD, contrats d'apprentissage et prof.	243	231	234	261	246
Ruptures conventionnelles	150	133	155	100	77
Licenciements	128	114	143	157	172
Divers	16	18	34	22	41
Total sorties	1 702	1 867	1 660	1 439	1 715
VARIATION NETTE DE L'EFFECTIF	- 16	132	212	217	280

Temps de travail

En France, à 98,7 %, les effectifs sont employés à temps plein. L'essentiel des temps partiels sont des 4/5^e. Ainsi, seuls 0,6 % 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 la filiale qui les emploie et leur position : non cadres et Etam, cadres en réalisation de mission, cadres au forfait.

Télétravail

Début 2000, 170 collaborateurs du groupe pratiquaient régulièrement le télétravail, à 20 % de leur temps (cas général) ou plus.

A partir du premier confinement (17 mars 2020), le télétravail a été quasi-généralisé. Au-delà de la fin du premier confinement (10 mai), il est resté majoritaire jusqu'à la fin 2021 et privilégié partout où cela a été possible.

A la sortie de la crise sanitaire, le télétravail devrait connaître une hausse structurelle. Selon les métiers, une réflexion a été engagée sur les nouvelles organisations possibles. Le groupe a pu tirer de cette période des informations sur l'évolution de la productivité en télétravail pour des fonctions où elle est mesurable. A ce jour, les accords et les chartes de télétravail n'ont pas fait l'objet d'avenants.

Recours à l'activité partielle

En France, le recours au chômage partiel a concerné 1,5 % des effectifs (en équivalents temps plein) en moyenne, à comparer à 5,2 % en 2020. Il est devenu non significatif (0,2 % des effectifs en décembre 2021).

Rémunérations

Les rémunérations évoluent selon les profils, expériences et métiers. Elles incluent des parts variables, lorsque c'est pertinent, et sont éventuellement complétées par des programmes d'intéressement et de participation.

En 2021, le total des rémunérations brutes, en progression de 5,2 %, s'élève à 226,5 M€ (215,4 M€ en 2020), après retraitement en brut des indemnités versées et des allocations perçues au titre du chômage partiel. Ce montant inclut les salaires fixes et variables et les provisions pour

congrés 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 5 722 personnes en 2021 (5 451 en 2020), l'effectif moyen est en progression de 5 %. Le salaire brut moyen s'est établi à 39 600 euros par an (39 500 en 2020), en hausse de 0,3 %.

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.

Le groupe a l'opportunité d'utiliser son entité spécialisée pour développer les compétences. Un des principaux acteurs en France, et habilité par les plus grands éditeurs pour faire passer des certifications qualifiantes, ce centre de formation réalise une part significative des actions de formation technique du groupe, y compris pour former de futurs collaborateurs durant des cursus longs.

En 2021, dans le contexte d'un télétravail important, le plan de formation a pu être maintenu à un niveau de 8 000 jours stagiaires grâce à un part importante de formations à distance.

Formation (jours x stagiaires) :

2017	2018	2019	2020	2021
9 100	10 800	9 900	8 400	8 000



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. 56 000 heures en 2021 soit 8 000 jours x 7 heures.

Fidélisation des dirigeants et cadres clés

Depuis 1999, six plans de stock-options et huit programmes d'actions gratuites NEURONES ont été mis en œuvre. Depuis 2015, quatorze filiales ont lancé des plans d'actions gratuites additionnels portant sur leurs propres titres. Fin 2021, 200 salariés ou mandataires sociaux (3,4 % des effectifs) sont actionnaires soit de leur filiale, soit de NEURONES, soit de l'une et l'autre.

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

2017	2018	2019	2020	2021
2 000	1 236	1 176	2 008	2 575



Plans NEURONES et filiales. Y compris impôts de 20 % sur les plans d'actions gratuites.

Communication interne active

Chaque filiale métier dispose de ses outils de communication interne (Intranets, réseaux sociaux d'entreprises, 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

A fin 2021, l'âge moyen des collaborateurs est stable à 36,1 ans avec la répartition suivante :

Répartition des effectifs par tranche d'âge	2017	2018	2019	2020	2021
moins de 25 ans	8,5 %	10 %	9,5 %	9 %	9,5 %
de 25 à 29 ans	20,5 %	20 %	21 %	21 %	21 %
de 30 à 34 ans	21 %	20 %	21 %	19,5 %	19,5 %
de 35 à 39 ans	19 %	18 %	16 %	16 %	15,5 %
de 40 à 44 ans	14,5 %	14 %	13 %	14 %	13,5 %
de 45 à 49 ans	9 %	10 %	10,5 %	10 %	10 %
50 ans et plus	7,5 %	8 %	9 %	10,5 %	11 %
Total	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %
AGE MOYEN	36	35,7	35,7	36,1	36,1

Des accords d'entreprise et plans d'action seniors ont été mis en place fin 2009. Ils ont porté leurs fruits puisque, fin 2021, la part des "50 ans et plus", après avoir progressé régulièrement, représente désormais 11 % de l'effectif.

Diversité et inclusion

NEURONES souhaite promouvoir la diversité dans ses équipes au sens le plus large possible (genre, âge, formation initiale et parcours professionnel antérieur, handicap, origines sociales et culturelles, nationalités...), celle-ci étant un gage de créativité et d'innovation. Quatre entités du groupe ont signé la Charte de la Diversité. Le groupe s'attache également à instaurer un climat bienveillant afin que chacun se sente valorisé et "inclus".

Personnes en reconversion professionnelle

Différentes entités organisent des formations ouvertes à des personnes désirant se reconvertir dans le numérique, notamment dans le cadre du dispositif de la Préparation Opérationnelle à l'Emploi Individuelle (POEI) ou Collective (POEC). Ces démarches permettent d'insérer au sein du groupe des profils, formations initiales et parcours professionnels plus divers.

Personnes éloignées de l'emploi

L'entité dédiée à l'accompagnement des utilisateurs a intégré dans ses procédures de recrutement diverses mesures visant à garantir l'égalité des chances pour tous les candidats (méthode Saphir). L'application de cette méthode contribue à lutter contre les discriminations et devrait permettre d'insérer dans les équipes plus de personnes éloignées de l'emploi.

Handicap

Le groupe s'efforce d'être plus "handi-accueillant". Fin 2021, il compte 2 % de salariés en situation de handicap (1,44 % fin 2020) dans ses effectifs. Cette proportion, en progression, est insuffisante.

En accord avec les clients concernés, des GME (Groupements Momentanés d'Entreprises) associant NEURONES et des partenaires du secteur du travail protégé et adapté (Atimic, Arcesi, Innov and Co, ATF Gaïa...) ont été mis en place sur des contrats de services managés récurrents. Fin 2021, ils permettent de faire appel à dix salariés de ces EA (Entreprises Adaptées) sur des contrats du groupe.

Par ailleurs, les achats aux EA et ESAT (Établissements et Services d'Aide par le Travail) se sont établis à 312 milliers d'euros en 2021.

Égalité femmes-hommes

Les femmes, bien que peu présentes dans les cursus informatiques des écoles d'ingénieurs, représentent 21,1 % 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 publient chaque année avant le 31 mars 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 trois années de suite) :

Date de calcul : 1 ^{er} mars 2022	Indice 2021
Nb d'entités	11
Indice le plus haut	95
Indice moyen	84
Nb d'entités avec indice < 75	1 (73)

L'entité dont l'indice est de 73 devrait repasser largement au-dessus de 75 dès 2022.

Fin 2021, le taux de féminisation du senior management est de 21,5 % (dirigeants et managers de niveau n-1 et n-2 par rapport à la Direction générale du groupe). La proportion de femmes dans les 100 premières rémunérations 2021 est de 15 %.

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

À l'international, la proportion des effectifs féminins est plus élevée qu'en France (Roumanie : 65 %, Tunisie : 50 %, Singapour : 50 %).

Nationalités

Dans les effectifs en France, 10,5 % des salariés sont étrangers et représentent 65 nationalités différentes :

	2017	2018	2019	2020	2021
% étrangers	9,3 %	9 %	9,9 %	10,2 %	10,5 %
Nombre de nationalités représentées	63	61	67	66	65

Périmètre "Sage".

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 du groupe 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 Négociation Annuelle Obligatoire (NAO) qui se conclut par un accord, un accord partiel ou un désaccord.

Des réflexions sont en cours concernant d'éventuels avenants aux accords de télétravail existants, ainsi que la mise en place du forfait mobilité durable (FMD).

Accords d'entreprise

L'entité de service desk a mis en place des accords spécifiques complémentaires. Les salariés qui pratiquent le don de leur 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 (38 salariés fin 2021), il n'y a pas de structure de représentation des salariés (pas de cadre légal).

Santé et sécurité au travail

En France, les 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	2017	2018	2019	2020	2021
Taux d'absentéisme* 	4,3 %	4,7 %	5,2 %	5,9 %	5,8 %
Nombre d'accidents du travail avec arrêt (1 jour ou plus)	39	56	62	36	29
Nombres de jours d'arrêt correspondants	811	1 353	735	1 009	906
Taux de fréquence des accidents du travail (nombre d'accidents du travail avec arrêt par millions d'heures travaillées)	7,2	8,9	9,5	5,3	4,2
Taux de gravité des accidents du travail (nombre de journées indemnisées par millier d'heures travaillées)	0,15	0,21	0,11	0,15	0,13

* Nombre de jours d'absence (maladie, congés pathologiques, accidents du travail et de trajet, congés enfants malades, déménagements et événements familiaux, congés maternité et paternité, absences non rémunérées et administratives) 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 du taux d'absentéisme.

2.5. ÉTHIQUE ET CONFORMITÉ

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.

2.6. 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.

Sous-traitants et fournisseurs

En 2021, les achats de sous-traitance de prestations se sont élevés à 145,7 millions d'euros soit 25,1 % 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 score 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, Esigete, Esilv, Ingesup, InTechInfo, Isep, Itic, Mines d'Alès, Mines de Paris, Supinfo, Telecom Paritech et Utc Compiègne.

"Great Place to Work", "Happy at Work", "Meilleur employeur high tech"

En 2021, quatre sociétés ont obtenu les labels "Happy at Work" ou "Meilleur employeur high tech".

Une société du groupe a obtenu sept fois 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"). Elle a fait également partie du palmarès "Great Place to Work for Women".

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)	2017	2018	2019	2020	2021
Budget consacré aux partenariats et au mécénat	72	158	270	233	348

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

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 de plusieurs consultants à temps plein pendant environ six mois.

Entreprise à mission, certification B Corp

Le cabinet de Conseil du groupe est devenu une entreprise à mission (500 entreprises certifiées en France fin 2021), possibilité ouverte par la loi Pacte. Dans ses statuts, il a déclaré sa raison d'être à travers plusieurs objectifs sociaux et environnementaux. En 2021, il s'est doté d'un comité de mission composé de membres internes et externes.

Par ailleurs, il a également obtenu en 2021 la certification "B Corp" (Benefit Corporation) distinguant des entreprises qui réconcilient but lucratif et intérêt collectif (150 entreprises certifiées en France fin 2021).

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, est appliqué le Règlement Général (européen) sur la Protection des Données (RGPD). Il concerne également les données clients (CRM) et collaborateurs.

Note EcoVadis

EcoVadis aide les directions achat à évaluer la performance "développement durable" de leurs fournisseurs. À la demande de plusieurs de ses clients, NEURONES répond annuellement à ses questionnaires.

Gaïa index

Gaïa évalue les groupes cotés sur les critères ESG (Environnement, Social et Gouvernance) pour les gérants et analystes financiers. NEURONES répond régulièrement à ses questionnaires.

2.7. 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. En la matière, il s'agit de mesurer, puis d'agir.

Empreinte carbone

Depuis 2019, le groupe publie son empreinte carbone sur le site de l'ADEME (Agence de l'Environnement et de la Maîtrise de l'Energie) qui fait apparaître les proportions suivantes pour chaque type d'émission :

Scope*	Types d'émissions	2019	2020	2021
1	Essence véhicules appartenant au groupe	6 %	6 %	6 %
2	Electricité locaux hors datacenters	8 %	12 %	10 %
2	Electricité datacenters	9 %	15 %	14 %
3	Alimentation des collaborateurs	25 %	38 %	34 %
3	Informatique interne (dont papier)	3 %	4 %	4 %
3	Internet, services Cloud, SaaS	4 %	6 %	6 %
3	Courrier émis	n.s.	n.s.	n.s.
3	Depl. professionnels (IK, avion, train, taxi)	3 %	3 %	3 %
3	Depl. domicile/lieu de travail (voiture, transports en commun)	42 %	16 %	23 %
3	Déchets	n.s.	n.s.	n.s.
TOTAL		100 %	100 %	100 %
Total émissions en tonnes équivalent CO ₂		8 708	5 958	6 922
par salarié en tonnes équivalent CO ₂		1,61	1,09	1,18

* Classification de l'Ademe par type d'émission de gaz à effet de serre : émissions directes (scope 1), émissions à énergie indirectes (scope 2), autres émissions indirectes (scope 3).

L'empreinte carbone de l'année 2019 est plus représentative d'une activité "normale". En 2020 et 2021, certaines émissions ont baissé du fait du télétravail massif.

Même si les plans d'action visent avant tout à limiter les émissions brutes, il faudrait planter environ 32 arbres par salarié et par an pour "compenser" les émissions de NEURONES (source Ecotree : 20 arbres à planter par tonne équivalent CO₂).

L'empreinte carbone sera progressivement affinée, avec, en perspective, l'objectif de réaliser des bilans carbone par contrat.

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

Sur une échelle commune (tonnes équivalent CO₂) et en année "normale" (sans confinement ni couvre-feu), 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. Les déplacements domicile/lieu de travail constituent le premier poste d'émission de CO₂ du groupe.

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 (centres de services d'Angers et Lille),
- encouragé et favorisé les différents systèmes de visio-conférence.

(en tonnes eq. CO ₂)	2017	2018	2019	2020	2021
Emissions correspondant aux déplacements domicile-lieu de travail en voiture ou en moto	3 395	3 471	3 163	922	1 580
Méto					28
Emissions du parc de véhicules de NEURONES	478	470	516	376	448
Emissions correspondant aux déplacements professionnels voitures et moto remboursés en notes de frais	245	220	206	117	94
Avion					88
Train					2
Taxis					2

Périmètre : France. Le taux de salariés d'Ile-de-France utilisant les transports en commun n'a pas été réévalué en 2019.
Les émissions méto, avion, train, taxis ont été estimées pour la première fois en 2021.

Comme 2020, 2021 aura été une année atypique. Il a été retenu que durant l'exercice 2021, les salariés ont été à 60 % en télétravail ou en chômage partiel.

La baisse tendancielle 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. 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 10 binômes (20 personnes). Par ailleurs, une prime est versée à une quarantaine de salariés qui viennent à vélo à leur travail. Cette prime sera intégrée à la future prime mobilité durable plus globale.

Pour évaluer la consommation correspondant aux trajets domicile-lieu de travail, la plus récente enquête interne (janvier 2020, périmètre France, 1 350 répondants soit 30 % des effectifs France) sur les modes de transports utilisés a fourni les informations suivantes :

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 245 véhicules du parc de NEURONES est calculée sur les bases d'une consommation moyenne par véhicule de 6 litres/100 km et de 12 000 km parcourus en 2021. 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 celles liées aux transports en commun, n'ont pas été estimées.

Visio-conférence, entretiens candidats à distance

En 2021, la quasi-intégralité des entretiens candidats a eu lieu à distance (Teams, Skype) et cette pratique gardera une place importante au-delà de la crise sanitaire actuelle. Il est également fait appel à la visio-conférence (Polycom, Webex, Chromebox for meeting...) afin d'améliorer la qualité des réunions à distance et éviter les déplacements.

Adoption d'une alimentation moins émettrice en CO₂

La nourriture est le second poste d'émission en CO₂. 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.

Efficacité énergétique des bâtiments

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

Indicateurs	2017	2018	2019	2020	2021
Consommation électrique par m ² et par an (hors datacenters) (en kWh/m ²)	124	n.c.	n.c.	n.c.	n.c.
Surface utilisée (en m ²)	31 100	33 200	34 900	36 050	36 100
Émissions de CO ₂ (en tonnes équivalent CO ₂)	522	557	585	708	666

La consommation électrique au m² est estimée depuis 2018 à 130 kWh/m². Utilisation des facteurs d'émission de l'Ademe.
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.

Consommation électrique des datacenters "green IT"

Le groupe a placé les serveurs qu'il gère pour le compte de ses clients et pour son propre compte chez des spécialistes de "l'hébergement sec". Ainsi, la quasi-totalité des serveurs gérés est située chez cinq partenaires hébergeurs de niveau "Tiers 3+" et dans onze datacenters distincts. La durée d'utilisation des serveurs et équipements a été portée de 3 à 5 ans.

Des critères RSE ont été intégrés et ont conduit au choix de différents sous-traitants hébergeurs (ISO 14001 et 50001 pour la plupart) 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. Les fournisseurs principaux de matériel (IBM et Cisco) sont également ISO 14001.

Indicateurs	2017	2018	2019	2020	2021
Nombre d'armoires "allumées" (ensemble du groupe)	227	210	186	189	201
Puissance réelle moyenne par armoire (en kW)	2,56	2,69	2,78	3,11	3,18
PUE moyen	1,67	1,65	1,67	1,64	1,62
Consommation totale (après PUE) (en MWh)	8 504	8 172	7 552	8 576	9 495
Émissions de CO ₂ (en tonnes équivalent CO ₂)	858	830	779	864	956

Utilisation des facteurs d'émission de l'Ademe.

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. Les proportions d'énergie d'origine renouvelable annoncées par les hébergeurs, toutes très élevées, n'ont pas une fiabilité suffisante.

Numérique responsable, sobriété numérique, durabilité des équipements

Depuis qu'il existe, le secteur du numérique a surtout connu l'inflation de la puissance de traitement et des capacités de stockage de données. Des premiers essais de plus grande sobriété numérique ont néanmoins lieu sur le marché. Par exemple, pour des sites Web institutionnels, des mesures de la performance environnementale des pages (EcoIndex) et du respect du référentiel général d'amélioration de l'accessibilité (RGAA version 4) ont été réalisés. Des premières mesures d'efficacité énergétique d'applications ont également été conduites.

Une entité a participé à des ateliers d'identification des bonnes pratiques pour un numérique plus responsable, en vue de signer en 2022 le manifeste "Planet Tech'Care".

Le groupe s'efforce d'augmenter les durées d'utilisation de ses équipements informatiques et téléphones portables.

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

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

Plus de 90 % des factures clients comme fournisseurs sont dématérialisées.

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. La baisse importante en 2020 et 2021 s'explique par le recours massif au télétravail :

Indicateurs	2017	2018	2019	2020	2021
Quantité de papier consommé par m ² et par an (en g/m ²)	384	311	239	159	177
Émissions (en tonnes équivalent CO ₂)	11	9,5	7,5	5,2	5,9

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

Tri sélectif

Le tri sélectif des déchets de bureau (Lemon Tri, réseau Elise...), l'usage des mugs et des gobelets en carton se généralisent.

2.8. TAXONOMIE VERTE

Le règlement Taxonomie (règlement UE 2020/852) est une des mesures du plan d'action de l'Union Européenne inscrite dans son "Green Deal", ensemble d'initiatives visant à atteindre la neutralité carbone d'ici 2050. La Taxonomie verte a été précisée par des actes délégués publiés au journal officiel de l'Union Européenne en décembre 2021. La production des trois indicateurs ci-dessous est demandée à compter de cette année. Leur estimation sera progressivement affinée.

Indicateur de chiffre d'affaires

Le règlement demande de déterminer la part des activités qui contribuent à l'atténuation du changement climatique ou à l'adaptation au changement climatique. Ont été retenues les activités "éligibles", périmètre plus large que les activités "alignées".

La correspondance entre les activités définies par la Taxonomie et les activités du groupe est délicate à effectuer. L'hébergement étant sous-traité à des tiers, les activités d'infrastructures (Règlement Taxonomie - Annexe 1 - "8.1. Traitement de données, hébergement et activités connexes") ont été exclues. Le groupe a retenu les projets de conseil et d'intégration applicative permettant d'avoir un impact favorable, direct ou indirect, sur la réduction de gaz à effets de serre (Annexe 1 - "8.2. Solutions fondées sur des données en vue de réductions des émissions de GES") :

- les projets de BPM et de dématérialisation de documents entrants et sortants,
- les missions de conseil dans l'énergie, l'eau et le traitement des déchets ayant trait à la transition bas-carbone,
- le développement, pour une major de l'industrie pétrolière, d'une application pour sensibiliser ses collaborateurs à leur empreinte carbone : questionnaire, notation et recommandation, "challenge".

Pour ce premier calcul, il a été estimé que la part éligible était de l'ordre de 3,5 % du chiffre d'affaires total du groupe.

Indicateur de Capex

Le règlement indique que les dépenses d'investissement éligibles sont celles liées aux activités potentiellement durables, celles faisant partie d'un plan visant à rendre ou à étendre une activité durable et celles individuellement éligibles, liées à des activités économiques définies dans la Taxonomie (telles que les dépenses liées aux locaux, aux véhicules et à l'hébergement de données).

La définition des Capex de la Taxonomie est légèrement différente de celle des Capex du tableau de financement comptable en page 57 du présent document (6,4 millions d'euros) mais ces écarts sont non significatifs.

En première analyse, le groupe a retenu les investissements informatiques et exclu véhicules et agencements. Les dépenses éligibles représentent donc environ 80 % des Capex 2021.

Indicateur d'Opex

Le règlement demande de rapporter les dépenses d'exploitation éligibles par rapport aux charges d'exploitation suivantes : coûts de Recherche et Développement, frais de rénovation des bâtiments, frais de maintenance d'entretien et de réparation des actifs.

Pour les ESN, les charges principales sont, de loin, les salaires et la sous-traitance. Ce périmètre de charges ne représente que 6,1 millions d'euros en 2021 soit environ 1,2 % du total des charges. L'indicateur d'Opex, part éligible de ce périmètre de charges, a été considéré comme non matériel.

2.9. 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 trois) gérées dans le logiciel RH de Sage, soit 81,5 % des effectifs,
- le périmètre "France" couvrant 87 % 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, proportion de salariés en situation de handicap, 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 dernier.

Pour les jours de formation, les données ont pu être collectées pour 99 % de l'effectif.

Depuis 2020, la définition de l'absentéisme a été modifiée par l'ajout de certaines rubriques d'absences au numérateur (congés pathologiques, maternité, paternité, accidents de trajet, déménagements, absences non rémunérées, absences administratives). Les taux historiques ont été corrigés afin d'être comparables.

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'une consolidation annuelle des 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.

2.10. 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 2021

Aux actionnaires,

En notre qualité de commissaire aux comptes de votre société (ci-après "entité") désigné organisme tiers indépendant, accrédité par le COFRAC Inspection sous le numéro 3-1141 (portée d'accréditation disponible sur le site www.cofrac.fr), nous avons mené des travaux visant à formuler un avis motivé exprimant une conclusion d'assurance modérée sur les informations historiques (constatées ou extrapolées) de la déclaration consolidée de performance extra-financière, préparées selon les procédures de l'entité (ci-après le "Référentiel") relative à l'exercice clos le 31 décembre 2021 (ci-après respectivement les "Informations" et la "Déclaration"), présentées dans le rapport de gestion du groupe en application des dispositions des articles L.225-102-1, R. 225-105 et R. 225-105-1 du code de commerce.

1. Conclusion

Sur la base des procédures que nous avons mises en œuvre, telles que décrites dans la partie "Nature et étendue des travaux", et des éléments que nous avons collectés, nous n'avons pas relevé d'anomalie significative de nature à remettre en cause le fait que la déclaration consolidée 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.

2. Commentaires

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.

3. Préparation de la déclaration de performance extra-financière

L'absence de cadre de référence, généralement accepté et communément utilisé ou de pratiques établies sur lesquels s'appuyer pour évaluer et mesurer les Informations, permet d'utiliser des techniques de mesure différentes, mais acceptables, pouvant affecter la comparabilité entre les entités et dans le temps.

Par conséquent, les Informations doivent être lues et comprises en se référant au Référentiel, dont les éléments significatifs sont présentés dans la Déclaration.

4. Limites inhérentes à la préparation des informations

Les Informations peuvent être sujettes à une incertitude inhérente à l'état des connaissances scientifiques ou économiques et à la qualité des données externes utilisées. Certaines informations sont sensibles aux choix méthodologiques, hypothèses et/ou estimations retenues pour leur établissement et présentées dans la Déclaration.

5. Responsabilité de la société

Il appartient au Conseil d'Administration :

- de sélectionner ou d'établir des critères appropriés pour la préparation des Informations ;

- 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 et par ailleurs les informations prévues par l'article 8 du règlement (UE) 2020/852 (taxonomie verte) ;
- de mettre en place le contrôle interne qu'il estime nécessaire à l'établissement des Informations ne comportant pas d'anomalies significatives, que celles-ci proviennent de fraudes ou résultent d'erreurs.

La Déclaration a été établie en appliquant le Référentiel de l'entité tel que mentionné ci-avant.

6. Responsabilité du commissaire aux comptes désigné organisme tiers indépendant

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 historiques (constatées ou extrapolées) 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.

Comme il nous appartient de formuler une conclusion indépendante sur les Informations telles que préparées par la direction, nous ne sommes pas autorisés à être impliqués dans la préparation desdites Informations, car cela pourrait compromettre notre indépendance.

Il ne nous appartient pas de nous prononcer sur :

- le respect par l'entité des autres dispositions légales et réglementaires applicables (notamment en matière d'informations prévues par l'article 8 du règlement (UE) 2020/852 (taxonomie verte), de plan de vigilance et de lutte contre la corruption et l'évasion fiscale) ;
- la sincérité des informations prévues par l'article 8 du règlement (UE) 2020/852 (taxonomie verte) ;
- la conformité des produits et services aux réglementations applicables.

7. Dispositions réglementaires et doctrine professionnelle applicable

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 et au programme de vérification.

8. 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 de commissaire aux comptes ainsi que les dispositions prévues dans la norme ISO 17029. 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, de la

doctrine professionnelle de la Compagnie nationale des commissaires aux comptes relative à cette intervention et de la norme ISO 17029.

9. Moyens et ressources

Nos travaux ont mobilisé les compétences de trois personnes et se sont déroulés entre février et avril 2022 sur une durée totale d'intervention de deux semaines.

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

10. Nature et étendue des travaux

Nous avons planifié et effectué nos travaux en prenant en compte le risque d'anomalies significatives sur les Informations.

Nous estimons que les procédures que nous avons menées en exerçant notre jugement professionnel nous permettent de formuler une conclusion d'assurance modérée :

- 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^e 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 ou d'autres moyens de sélection, 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 41 % et 100 % des indicateurs clefs de performance consolidés et entre 35 % et 46 % des autres données consolidées sélectionnées pour ces tests ;
- nous avons apprécié la cohérence d'ensemble de la Déclaration par rapport à notre connaissance de l'ensemble des entités incluses dans le périmètre de consolidation.

Les procédures mises en œuvre dans le cadre d'une mission d'assurance modérée sont moins étendues que celles requises pour une mission d'assurance raisonnable effectuée selon la doctrine professionnelle de la Compagnie nationale des commissaires aux comptes ; une assurance de niveau supérieur aurait nécessité des travaux de vérification plus étendus.

L'un des commissaires aux comptes

Fait à Paris, le 21 avril 2022

BM&A

Marie-Cécile Moinier

Membres de la Compagnie régionale de Paris

(1) Informations qualitatives : Gouvernance (Compte-rendu de réunion du comité de développement durable), Actions de fidélisation (Mécénat de compétences) ; Communication interne active (lettres internes, revue interne "Talents") ; Diversité et inclusion (formations accompagnement reconversion professionnelle, GME) ; Dialogue social (Accord collectif) ; Santé et Sécurité au Travail (ateliers de sensibilisation à l'ergonomie du poste de travail) ; Note EcoVadis, Relations écoles (Label Happy at Work, Meilleur employeur, Hybrid Workplace, Tech at Work) ; Actions volontaires avec la société civile (associations Handigolf et Mille et un sourires), Certification B-Corp.

(2) Indicateurs clefs de performance : politique active de recrutement (nombre de nouveaux salariés), taux de turnover, charge liée aux plans d'actions gratuites, taux d'absentéisme. Pour les autres résultats quantitatifs : effectif, âge moyen, diversité et inclusion (nombre de nationalités représentées, pourcentage d'étrangers dans l'effectif, pourcentage de femmes dans l'effectif).

(3) Sociétés Helpline, Cloud temple, Experteam, Intrinsec, Codilog, Colombus, Deodis, Mobiapps, Visian, Iliade, Neurones IT et Neurones S.A.

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.

Elle ne concerne évidemment pas les événements géopolitiques, sociaux ou sanitaires 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 figurent en caractères gras dans le tableau ci-dessus.

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 habituellement 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 font partie des mesures mises en place pour atténuer le risque de départ des cadres les plus importants.

Risques liés au non-respect d'un engagement contractuel (projets forfaitaires 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 déra-

page 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 réestimation 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, continuer à être déficitaire au début de 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 encore 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'entreprise cliente), 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, à deux reprises, 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. A chaque fois, 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 ce type de risque.

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 2021, 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 antérieure.

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) et la gestion du capital.

Ponctuellement, 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 plusieurs 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 est probable, même si les systèmes d'information sont cloisonnés, filiale par filiale, ce qui limite l'importance des futurs sinistres.

Les trois entités qui gèrent la réalisation de leurs services à partir de leurs centres de services managés, souvent interconnectés avec les systèmes d'information de leurs clients, ainsi que la filiale dédiée à la cybersécurité sont certifiées ISO 27001 (sécurité des systèmes d'information). Ces quatre structures se sont dotées chacune d'un RSSI (Responsable de la Sécurité des Systèmes d'Information) dédié qui agit en coordination avec leur DSI (Directeur des Systèmes d'Information).

Enfin, à première demande, toutes les filiales bénéficient de l'expertise de la société du groupe dont la spécialité est, depuis plus de vingt-cinq ans, la cybersécurité.

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. Il n'y a pas eu d'indemnisation 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, les procédures ont été renforcées. En particulier une liste centralisée des personnes habilitées à réaliser des virements a été établie. Il leur a été demandé de signer, à leur prise de poste, 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 suivantes ont été souscrites pour tout ou partie du groupe :

- responsabilité civile professionnelle : 15 millions d'euros par sinistre et par année civile (dommages corporels, matériels et immatériels, consécutifs ou non),
- responsabilité civile exploitation : 15 millions d'euros par sinistre et par année civile (dommages 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. Pour les quatre systèmes d'information du groupe, certifiés ISO2700 et avec RSSI dédié : 5 millions d'euros par année civile (pour l'ensemble des garanties). Pour les autres entités du groupe : 1 million d'euros par année civile (à l'exception de trois entités dont le chiffre d'affaires annuel est inférieur à 3 millions d'euros),
- 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.

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 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 processus.

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".

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 écartée.

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),
- cycle 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.

Une quinzaine de directions administratives et financières de filiales assurent la comptabilité/paie, le contrôle de gestion et gèrent la trésorerie de leur périmètre. Elles reportent fonctionnellement à la direction administrative et financière groupe.

Elles disposent en général d'une équipe de gestion autonome sauf certaines, souvent de petite taille, qui se font assister par un expert-comptable extérieur. Certaines gèrent plusieurs structures juridiques, en général leurs sous-filiales.

Les systèmes d'information sont articulés autour de progiciels standard du marché (Sage X3 comptabilité et Sage People paie notamment), dont les principaux processus sont interfacés (gestion d'affaires, ventes, paie).

Les applications comptables sont souvent en SaaS (l'intégrité de données est sous la responsabilité de l'éditeur). Si elles ne le sont pas, elles sont hébergées dans des clouds privés internes ou des salles informatiques pour certaines petites entités. Leurs données font alors l'objet de sauvegardes, au même titre que les autres données des systèmes d'information dont elles font partie. Les différentes pratiques en la matière correspondent à l'état de l'art. Pour augmenter leur sécurité, les entités du groupe utilisent majoritairement Office 365 (sauvegarde sous la responsabilité de Microsoft) pour les fonctions bureautique et messagerie.

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. 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 suivie 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 la 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 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 le cycle des décaissements, généralement considéré comme sensible, une organisation avec séparation des tâches a été mise en place. Dans chaque filiale, au moins deux personnes, souvent trois, se partagent les étapes du processus : délivrance d'un bon à payer, émission du titre de paiement, signature du titre de paiement (chèque, virement), 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 continue. 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 significative.

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.

Gestion des risques numériques : indépendance des Systèmes d'Information, SaaS, Cloud, certifications ISO-27001

Du fait de la structure décentralisée du groupe, les systèmes d'information des filiales sont indépendants, ce qui représente un avantage important sur le plan de la cybersécurité.

Dans la plupart des entités, des programmes de bascule d'applications métiers en SaaS et de transfert de la bureautique et des messageries vers des clouds publics ont été conduits pour mieux répartir les risques, en diversifiant les lieux de stockage et de sauvegarde.

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) ont été certifiées ISO 27001. Dans ce cadre, elles tiennent à jour leur documentation décrivant le système de management de la sécurité de leur Système d'Information.

Les RSSI dédiés (Responsable de la Sécurité du Système d'Information) de ces trois filiales ainsi que les Directeurs ou Responsables Informatiques des autres entités, en charge de la sécurité informatique de leur SI, partagent entre eux informations et bonnes pratiques.

De même, les DPO (Data Protection Officers) des différentes structures, dont deux sont des profils dédiés à cette fonction, échangent également entre eux sur les sujets de la protection des données personnelles (RGPD).

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 sociétés 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 rapport sur les alertes.

Règles de gestion groupe

Le document "règles de gestion groupe" est mis à jour régulièrement et partagé par les dirigeants des filiales et de NEURONES. Ces règles communes contribuent à la création d'un langage commun, d'une culture d'entreprise commune et à l'homogénéisation des modes de fonctionnement et de gestion des risques.

4 Comptes consolidés

4.1. ÉTAT DE LA SITUATION FINANCIÈRE CONSOLIDÉE

ACTIF (en milliers d'euros)	Notes	31/12/2020	31/12/2021
ACTIFS NON COURANTS			
Immobilisations incorporelles	Notes 1 / 2	43 630	45 856
Droits d'utilisation (IFRS 16)	Note 3	32 195	33 158
Immobilisations corporelles	Note 4	14 449	12 945
Actifs financiers	Note 5	7 974	8 281
Actifs d'impôt différé	Note 6	2 533	3 454
TOTAL DES ACTIFS NON COURANTS		100 781	103 694
ACTIFS COURANTS			
Stocks	Note 7	635	887
Créances d'impôt exigibles		2 846	2 225
Clients et autres débiteurs	Note 8	178 986	195 843
Trésorerie et équivalents de trésorerie	Note 9	266 603	265 174
TOTAL DES ACTIFS COURANTS		449 070	464 129
TOTAL ACTIFS		549 851	567 823

CAPITAUX PROPRES ET PASSIFS (en milliers d'euros)	Notes	31/12/2020	31/12/2021
CAPITAUX PROPRES			
Capital		9 687	9 691
Primes		31 407	31 403
Réserves et résultat consolidés		281 532	270 465
TOTAL DES CAPITAUX PROPRES ATTRIBUABLES AUX PROPRIÉTAIRES DE LA MÈRE	Note 10	322 626	311 559
Participations ne donnant pas le contrôle		36 399	41 360
CAPITAUX PROPRES		359 025	352 919
PASSIFS NON COURANTS			
Provisions non courantes	Note 11	2 160	2 519
Passifs financiers non courants	Note 9	371	204
Dettes de loyers non courantes (IFRS 16)	Note 3	26 863	27 621
TOTAL DES PASSIFS NON COURANTS		29 394	30 344
PASSIFS COURANTS			
Provisions courantes	Note 12	1 946	1 478
Dettes d'impôt exigibles		2 385	5 603
Fournisseurs et autres créditeurs	Note 13	150 042	169 856
Dettes de loyers courantes (IFRS 16)	Note 3	6 680	7 292
Passifs financiers courants et découverts bancaires	Note 9	379	331
TOTAL DES PASSIFS COURANTS		161 432	184 560
TOTAL CAPITAUX PROPRES ET PASSIFS		549 851	567 823

4.2. COMPTE DE RÉSULTAT CONSOLIDÉ

(en milliers d'euros)	Notes	2020	2021
Ventes de logiciels et équipements		2 943	2 754
Ventes de prestations de services		521 546	577 125
CHIFFRE D'AFFAIRES		524 489	579 879
Achats consommés		(26)	-
Charges de personnel	Note 14	(296 168)	(323 302)
Charges externes	Note 15	(154 436)	(174 745)
Impôts et taxes		(7 208)	(7 368)
Dotations aux amortissements	Note 16	(7 685)	(7 648)
Dotations aux amortissements de droits d'utilisation (IFRS 16)	Note 3	(7 346)	(7 157)
Dotations aux provisions	Note 16	(961)	588
Autres produits	Note 17	1 541	2 220
Autres charges	Note 17	(273)	(688)
Autres produits opérationnels	Note 18	202	525
Autres charges opérationnelles	Note 18	(266)	(731)
RÉSULTAT OPÉRATIONNEL		51 863	61 573
- en pourcentage du chiffre d'affaires		9,9 %	10,6 %
Produits financiers		2 933	1 152
Charges financières		(531)	(217)
Charges financières sur les dettes de loyers (IFRS 16)		(702)	(749)
Résultat financier net	Note 19	1 700	186
RÉSULTAT AVANT IMPÔT		53 563	61 759
- en pourcentage du chiffre d'affaires		10,2 %	10,7 %
Impôt sur les résultats	Notes 20/21	(18 578)	(18 819)
RÉSULTAT DE LA PÉRIODE DES ACTIVITÉS POURSUIVIES		34 985	42 940
- en pourcentage du chiffre d'affaires		6,7 %	7,4 %
RÉSULTAT DE LA PÉRIODE		34 985	42 940
dont :			
• Résultat attribuable aux propriétaires de la société mère (part du groupe)		30 918	37 706
• Résultat attribuable aux participations ne donnant pas le contrôle (intérêt minoritaires)		4 067	5 234
Résultat net par action non dilué (part du groupe) - en euros		1,27	1,56
Nombre d'actions*		24 239 282	24 215 658
Résultat net par action dilué (part du groupe) - en euros		1,27	1,56
Nombre d'actions*, stock options & actions gratuites attribuées exerçables		24 279 532	24 247 408

* 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 2021

(en milliers d'euros)	2020	2021
Résultat de la période	34 985	42 940
Autres éléments du résultat global : écarts de conversion (activités en devises étrangères)	(367)	165
Résultat global	34 618	43 105
dont :		
• quote-part attribuable aux propriétaires de la société mère (part du groupe)	30 609	37 830
• quote-part attribuable aux participations ne donnant pas le contrôle (intérêts minoritaires)	4 009	5 275

Tableau consolidé des flux de trésorerie au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2021

(en milliers d'euros)	2020	2021
Résultat de l'ensemble consolidé	34 985	42 940
Élimination des éléments non monétaires :		
• Dotations nettes aux amortissements et provisions	8 555	7 526
• Dotations aux amortissements de droits d'utilisation (IFRS 16)	7 413	7 157
• Charges/(Produits) liés aux stocks options et assimilés	1 609	1 991
• Effet de l'actualisation des créances et dettes à plus d'un an	184	291
• Moins-values/(Plus-values) de cession, nettes d'impôt	87	206
• Moins-values/(Plus-values) de rupture de baux (IFRS 16)	(64)	(228)
• Moins-values/(Plus-values) de cession sur titres consolidés, nettes d'impôt	-	93
Capacité d'autofinancement après produits financiers nets et impôt	52 769	59 976
• Produits financiers nets	(1 700)	(186)
• Impôts dus	18 578	18 819
Capacité d'autofinancement avant produits financiers nets et impôt	69 647	78 609
Variation de la trésorerie sur :		
• Besoin en fonds de roulement d'exploitation	12 619	2 045
• Impôts versés	(14 977)	(16 156)
FLUX DE TRÉSORERIE PROVENANT DES ACTIVITÉS OPÉRATIONNELLES	67 289	64 498
Acquisition d'immobilisations incorporelles et corporelles	(7 192)	(6 579)
Cessions d'immobilisations, nettes d'impôt	71	156
Produits de cessions d'actifs financiers	365	498
Acquisition d'actifs financiers	(1 290)	(1 099)
Acquisition de sociétés, sous déduction de la trésorerie acquise	(667)	(2 621)
Titres rachetés à des actionnaires minoritaires de filiales	(147)	(2 460)
Souscription/augmentation de capital par des minoritaires de filiales	829	1 414
Cessions de titres consolidés, nettes d'impôt	19	71
FLUX DE TRÉSORERIE PROVENANT DES ACTIVITÉS D'INVESTISSEMENT	(8 012)	(10 620)
Réduction de capital	(1 186)	-
Rachat et revente par la société de ses propres titres	(45)	89
Dividendes versés aux actionnaires de la société mère	(4 842)	(48 423)
Dividendes versés aux minoritaires des filiales	(82)	(672)
Augmentation des dettes financières	143	15
Remboursement des dettes financières	(75)	(208)
Remboursement de dettes de loyers (IFRS 16)	(6 666)	(6 412)
Intérêts financiers nets	1 700	186
FLUX DE TRÉSORERIE PROVENANT DES ACTIVITÉS DE FINANCEMENT	(11 053)	(55 425)
VARIATION NETTE DE TRÉSORERIE ET ÉQUIVALENTS DE TRÉSORERIE	48 224	(1 547)
Effet des variations de change sur la trésorerie détenue	(174)	130
TRÉSORERIE ET ÉQUIVALENTS DE TRÉSORERIE À L'OUVERTURE	218 441	266 491
TRÉSORERIE ET ÉQUIVALENTS DE TRÉSORERIE À LA CLÔTURE	266 491	265 074

Tableau de variation des capitaux propres consolidés de l'exercice clos le 31 décembre 2021

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
(en milliers d'euros)									
CAPITAUX PROPRES AU 31/12/2019	9 714	31 407	224 466	901	(114)	30 799	297 173	30 149	327 322
Mouvements de l'exercice 2020									
• Résultat consolidé de l'exercice	-	-	-	-	-	30 918	30 918	4 067	34 985
Écart de conversion	-	-	(306)	-	-	-	(306)	(61)	(367)
• <i>Résultat global</i>	-	-	(306)	-	-	30 918	30 612	4 006	34 618
• Retraitement IFRS 2 - stock-options et actions gratuites	-	-	-	1 484	-	-	1 484	113	1 597
• Opérations sur capital	(27)	-	(1 159)	-	-	-	(1 186)	-	(1 186)
• Variation d'actions propres	-	-	-	-	(72)	-	(72)	(1)	(73)
• Affectation du résultat 2019	-	-	31 700	(901)	-	(30 799)	-	-	-
• Dividendes versés par la société mère	-	-	(4 842)	-	-	-	(4 842)	-	(4 842)
• Engagement de rachat vis-à-vis des minoritaires	-	-	(409)	-	-	-	(409)	-	(409)
• Variation de périmètre	-	-	(134)	-	-	-	(134)	2 213	2 079
<i>Total des transactions avec les propriétaires comptabilisées directement en capitaux propres</i>	(27)	-	25 156	583	(72)	(30 799)	(5 159)	2 325	(2 834)
<i>Part des participations ne donnant pas le contrôle dans les distributions de dividendes des filiales</i>	-	-	-	-	-	-	-	(81)	(81)
CAPITAUX PROPRES AU 31/12/2020	9 687	31 407	249 316	1 484	(186)	30 918	322 626	36 399	359 025
Mouvements de l'exercice 2021									
• Résultat consolidé de l'exercice	-	-	-	-	-	37 706	37 706	5 234	42 940
Écart de conversion	-	-	124	-	-	-	124	41	165
• <i>Résultat global</i>	-	-	124	-	-	37 706	37 830	5 275	43 105
• Retraitement IFRS 2 - stock-options et actions gratuites	-	-	-	1 834	-	-	1 834	157	1 991
• Opérations sur capital	4	(4)	-	-	-	-	-	-	-
• Variation d'actions propres	-	-	-	-	(75)	-	(75)	(27)	(102)
• Affectation du résultat 2020	-	-	32 402	(1 484)	-	(30 918)	-	-	-
• Dividendes versés par la société mère	-	-	(48 423)	-	-	-	(48 423)	-	(48 423)
• Engagement de rachat vis-à-vis des minoritaires	-	-	(1 184)	-	-	-	(1 184)	(364)	(1 548)
• Variation de périmètre	-	-	(1 049)	-	-	-	(1 049)	592	(457)
<i>Total des transactions avec les propriétaires comptabilisées directement en capitaux propres</i>	4	(4)	(18 254)	350	(75)	(30 918)	(48 897)	358	(48 539)
<i>Part des participations ne donnant pas le contrôle dans les distributions de dividendes des filiales</i>	-	-	-	-	-	-	-	(672)	(672)
CAPITAUX PROPRES AU 31/12/2021	9 691	31 403	231 186	1 834	(261)	37 706	311 559	41 360	352 919

* Dont réserve de conversion (- 1 755 milliers d'euros au 31 décembre 2021).

** 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 actions 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 2021 présentés dans ce document ont été arrêtés par le Conseil d'Administration en sa séance du 9 mars 2022 pour être soumis à l'approbation de l'Assemblée Générale des actionnaires du 2 juin 2022.

Les états financiers consolidés de NEURONES pour l'exercice clos le 31 décembre 2021 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.

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 2020 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 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 provisionnels 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 des coentreprises.

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 intra-groupe, 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 2021, 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,
- augmentée du montant comptabilisé pour toute participation ne conférant pas le contrôle de l'entreprise acquise,
- augmentée, si le regroupement d'entreprises est réalisé par étapes, de la juste valeur de toute participation antérieurement détenue dans la société acquise,
- diminuée du 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 d'assistance technique renouvelables périodiquement, la durée d'utilité est indéterminée. La période pendant laquelle les contrats généreront des entrées de trésorerie nette au profit du groupe est ainsi sans limite prévisible. Dans ce cas, ils ne sont pas amortis et font l'objet d'un test annuel de dépréciation, de même que chaque fois qu'il existe

un indice de perte de valeur (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 une part fixe, une part variable fondée 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 dans 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 quand la décision est prise de rompre le bail à l'issue d'une des deux premières périodes triennales. Les contrats en tacite reconduction et ceux à durée indéfinie sont considérés être conclus pour 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 portant sur une faible valeur (inférieure à 5 000 euros).

Impacts généraux de présentation

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 dernière. Dans les flux de trésorerie liés aux activités de financement, NEURONES présente le remboursement du principal de l'obligation locative et les intérêts payés.

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 de perte de valeur. Pour ce faire, les actifs 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").

S'il existe un indice de perte de valeur, 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.

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 (passés en revue à chaque clôture).

Pour effectuer ce test, les immobilisations corporelles sont également regroupées en Unités Génératrices de Trésorerie (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 (mesure la sensibilité de la performance de l'entreprise face aux fluctuations de celle du marché),
- 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 IFRS 9, les titres de participation dans des sociétés non consolidées sont comptabilisés, soit à la juste valeur, soit au coût amorti, en fonction des caractéristiques contractuelles de ces actifs financiers et du modèle de gestion du Groupe.

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

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

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

Un actif est classé en tant qu'actif financier à la juste valeur par le biais du compte de résultat s'il est détenu à des fins de transactions ou indiqué 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 constituent une composante de la 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, pro-rata 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 2021.

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 d’applications informatiques personnalisées 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 exemple 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 la mise à disposition de 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 à la vente d’équipements et de 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 et règlent 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 de la 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 2,4 M€ en fin d'exercice.

Gestion du capital

Par construction, le capital, détenu à 70 % par les dirigeants et leurs familles, 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 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 2021, appliquées et sans incidence sur les états financiers du groupe au 31 décembre 2021

- Modifications d'IFRS 4 – Prolongation de l'exemption temporaire d'IFRS 9 ;
- Modifications d'IFRS 9, IAS 39 et IFRS 7 – Réforme des taux d'intérêt de référence – Phase 2 ;
- Modification d'IFRS 16 – Aménagements de loyers au-delà du 30 juin 2021.
- Modification d'IAS 19 – Décision de l'IFRS IC de mai 2021 relative à la méthodologie de calcul des avantages au personnel et à la période d'acquisition des droits.

Textes d'application obligatoire postérieurement au 31 décembre 2021 et non appliqués par anticipation

- Modifications d'IFRS 3 – Références au cadre conceptuel ;
- Modifications d'IAS 37 – Contrats déficitaires – Coûts d'exécution d'un contrat ;
- Modifications d'IAS 16 – Revenus pré-utilisation d'un actif corporel ;
- Améliorations annuelles – 2018-2020 ;
- IFRS 17 – Contrats d'assurance y compris amendements publiés le 25/06/20 ;
- Modifications d'IAS 12 – Impôts différés liés aux actifs et passifs issus d'une transaction unique.

5. PÉRIMÈTRE DE CONSOLIDATION

5.1. Liste des entreprises consolidées

Dans le tableau ci-dessous, seules figurent les sociétés dont la contribution annuelle au chiffre d'affaires 2021 est supérieure à 10 millions d'euros.

Entreprises consolidées par intégration globale	Siège social	31/12/2020			31/12/2021		
		% Intérêt	% Contrôle	Méthode d'intég.	% Intérêt	% Contrôle	Méthode d'intég.
Mère							
NEURONES	205, av. Georges Clemenceau - 92000 NANTERRE	-	-	-	-	-	-
Filiales							
Arondor	24-26, rue de la Pépinière - 75008 PARIS	50 %	50 %	IG	50 %	50 %	IG
AS International	120-122, rue Réaumur - 75002 PARIS	97 %	100 %	IG	97 %	100 %	IG
Cloud Temple	215, av. Georges Clemenceau - 92000 NANTERRE	94 %	99 %	IG	92 %	98 %	IG
Codilog	205, av. Georges Clemenceau - 92000 NANTERRE	73 %	73 %	IG	77 %	77 %	IG
Colombus Consulting	138, avenue des Champs-Élysées - 75008 PARIS	87 %	87 %	IG	86 %	86 %	IG
Deodis	2, place de la Défense CNIT - 92800 PUTEAUX	89 %	96 %	IG	90 %	97 %	IG
Experteam	171, av. Georges Clemenceau - 92000 NANTERRE	92 %	96 %	IG	92 %	99 %	IG
Finaxys	1 Terrasse Bellini - Tour Initiale - 92919 PARIS LA DÉFENSE	76 %	76 %	IG	76 %	76 %	IG
Helpline	171, av. Georges Clemenceau - 92000 NANTERRE	93 %	93 %	IG	93 %	93 %	IG
Iliade Consulting	1, rue de la Pépinière - 75008 PARIS	51 %	70 %	IG	53 %	70 %	IG
Intrinsec Sécurité	1 passerelle des Reflets - 92400 COURBEVOIE	85 %	90 %	IG	85 %	90 %	IG
Mobiapps	14, rue Jules Verne - 44700 ORVAULT	97 %	97 %	IG	97 %	97 %	IG
Neurones IT	205, av. Georges Clemenceau - 92000 NANTERRE	97 %	97 %	IG	97 %	97 %	IG
RS2i	44, av Georges Pompidou - 92300 LEVALLOIS-PERRET	99 %	99 %	IG	99 %	99 %	IG
Scalesquad	205, av. Georges Clemenceau - 92000 NANTERRE	-	-	-	97 %	100 %	IG

IG = consolidation par intégration globale

5.2. Événements significatifs

Impact des variations de périmètre sur les capitaux propres

(en milliers d'euros)	% d'intérêt au 31/12/2020	% d'intérêt au 31/12/2021	Variation (%)	Impact sur les capitaux propres attribuables aux propriétaires de la mère	Impact sur les participations ne donnant pas le contrôle
Codilog	72,9 %	76,6 %	3,6 %	(436)	(603)
Cloud Temple	93,5 %	91,8 %	(1,8 %)	(287)	407
Neurones IT	97,3 %	96,6 %	(0,8 %)	(271)	369
Deodis	88,9 %	89,9 %	1,0 %	(141)	(134)
Colombus Consulting	87,0 %	86,0 %	(1,0 %)	(113)	(239)
Iliade Consulting	51,1 %	53,4 %	2,3 %	113	(32)
Visian	96,1 %	85,6 %	- 10,5 %	16	169
Helpline	93,0 %	92,8 %	- 0,2 %	(9)	220
Tempo & Co	0,0 %	60,2 %	60,2 %	-	364
Autres (< +/-100 milliers d'euros)	-	-	-	79	71
TOTAL	-	-	-	(1 049)	592

Au cours de l'année 2021, diverses transactions ont été réalisées avec certains associés minoritaires de filiales. Elles ont conduit à de légères modifications du pourcentage d'intérêt.

Acquisition de Tempo & Co

Le groupe a pris le contrôle de la société Tempo & Co, entrée dans le périmètre de consolidation le 31 décembre 2021.

Le prix a été réglé en numéraire, avec des compléments de prix futurs. La juste valeur des capitaux propres à la date d'acquisition s'élève à 1,2 M€.

L'écart d'acquisition résiduel de 2,8 M€ représente principalement le capital humain, les synergies attendues en termes de revenus et de parts de marché.

À la date d'entrée dans le périmètre, les principaux agrégats de la société acquise s'établissent ainsi :

ACTIFS	Tempo & Co (Acquisition)	CAPITAUX PROPRES ET PASSIF	Tempo & Co (Acquisition)
<i>(en milliers d'euros)</i>		<i>(en milliers d'euros)</i>	
Immobilisations incorporelles	-	TOTAL DES CAPITAUX PROPRES ATTRIBUABLES AUX PROPRIÉTAIRES DE LA MÈRE	730
Immobilisations corporelles	3	Participations ne donnant pas le contrôle	482
Actifs financiers	2	CAPITAUX PROPRES	1 212
Actifs d'impôts différés	-	Provisions non courantes	-
TOTAL DES ACTIFS NON COURANTS	5	Passifs financiers non courants	-
Stocks	-	TOTAL DES PASSIFS NON COURANTS	-
Actifs d'impôts exigibles	-	Provisions courantes	-
Clients et autres débiteurs	722	Dettes d'impôt exigibles	-
Trésorerie et équivalent de trésorerie	989	Fournisseurs et autres créditeurs	504
TOTAL DES ACTIFS COURANTS	1 711	Autres passifs financiers	-
TOTAL ACTIFS	1 716	TOTAL DES PASSIFS COURANTS	504
		TOTAL CAPITAUX PROPRES ET PASSIFS	1 716

6. NOTES ANNEXES AU BILAN

Note 1 – Immobilisations incorporelles

<i>(en milliers d'euros)</i>	31/12/19	+	-	31/12/20	Var. périmètre	+	-	31/12/21
Écarts d'acquisition (voir détail Note 2)	40 472	2 216	-	42 688	-	2 762	750	44 700
Brevets, licences	6 721	1 613	62	8 272	-	1 077	134	9 215
Contrats et relations contractuelles	341	-	1	340	-	-	-	340
TOTAL BRUT	47 534	3 829	63	51 300	-	3 839	884	54 255
Amortissements	(6 291)	(533)	(63)	(6 761)	-	(1 064)	(54)	(7 771)
Dépréciations	(909)	-	-	(909)	-	-	(281)	(628)
TOTAL NET	40 334	3 296	-	43 630	-	2 775	549	45 856

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'élèvent à 340 k€ et sont totalement dépréciés. Il n'existe pas d'immobilisations incorporelles données en nantissement.

Note 2 – Écarts d'acquisition

<i>(en milliers d'euros)</i>	31/12/19	+	-	31/12/20	+	Reclassement	-	31/12/21
Entreprises concernées								
Colombus Consulting	10 386	-	-	10 386	-	345	-	10 731
AS International	8 874	-	-	8 874	-	-	-	8 874
Helpline	5 179	-	-	5 179	-	-	-	5 179
Codilog	3 792	-	-	3 792	-	-	-	3 792
RS2I	3 460	-	-	3 460	-	-	-	3 460
Iliade Consulting	2 959	-	-	2 959	-	-	-	2 959
Tempo & Co	-	-	-	-	2 762	-	-	2 762
Cloud Temple	2 180	-	-	2 180	-	-	-	2 180
Aezan Services	-	1 931	-	1 931	-	-	468	1 463
Arondor	1 480	-	-	1 480	-	-	-	1 480
Autres (< 1 million d'euros)	2 161	285	-	2 447	-	(627)	-	1 821
TOTAL BRUT	40 472	2 216	-	42 688	2 762	(282)	468	44 700
Dépréciation	(568)	-	-	(568)	-	281	-	(287)
TOTAL NET	39 904	2 216	-	42 120	2 762	(1)	468	44 413

Les variations de l'exercice concernent principalement l'acquisition de Tempo & Co (cf.5.2 Evénements significatifs).

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)	01/01/21	+	Remboursement	Amortissement	-	Réévaluation	Reclassement	31/12/21
1. IMPACTS SUR LE BILAN								
Droits d'utilisation	43 996	9 611	-	-	(4 502)	389	(265)	49 229
Amortissement des droits d'utilisation	(11 801)	-	-	(7 157)	2 756	-	131	(16 071)
TOTAL NET DES DROITS D'UTILISATION	32 195	9 611	-	(7 157)	(1 746)	389	(134)	33 158
Charges constatées d'avance	280	-	-	-	(110)	-	-	170
TOTAL DES ACTIFS	32 475	9 611	-	(7 157)	(1 856)	389	(134)	33 328
Dettes de loyers non-courantes	26 863	8 439	-	-	(1 299)	351	(6 733)	27 621
Dettes de loyers courantes	6 680	1 170	(6 522)	-	(675)	40	6 599	7 292
TOTAL DES DETTES DE LOYERS	33 543	9 609	(6 522)	-	(1 974)	391	(134)	34 913
ACTIF – PASSIF	(1 068)	2	6 522	(7 157)	118	(2)	-	(1 585)
2. IMPACTS SUR LE COMPTE DE RÉSULTAT								
Amortissement des droits d'utilisation	-	-	-	(7 157)	-	-	-	(7 157)
Charge financière	-	-	(749)	-	-	-	-	(749)
Annulation des loyers	-	-	7 161	-	-	-	-	7 161
Produit net des ruptures	-	-	-	-	228	-	-	228
IMPACT RESULTAT NET AVANT IMPÔT	-	-	6 412	(7 157)	228	-	-	(517)

En 2021, les charges d'IFRS16 ont été supérieures aux loyers versés de 517 k€ (avant impôts). Cela avait été aussi le cas en 2020 à hauteur de 618 k€. Au total, depuis l'application de la norme IFRS 16 (1^{er} janvier 2019), un passif de 1 585 k€ (450 + 618 + 517) s'est constitué au bilan. Ce passif se forme dans les premières années des contrats de location, en particulier s'ils comprennent un grand nombre de mois de franchise. Il est compensé par des gains équivalents lors des dernières années des baux, la charge IFRS devenant alors inférieure aux loyers versés. Ainsi, lorsque (hypothèse théorique) toutes les locations seront menées à leur terme, ce passif de 1 585 k€ sera intégralement récupéré.

Note 4 – Immobilisations corporelles

(en milliers d'euros)	31/12/19	+	Reclass.	-	31/12/20	Var. périmètre	+	Reclass.	-	31/12/21
Terrains et constructions	104	-	-	-	104	-	-	-	-	104
Agencements et installations	14 054	1 245	-	428	14 871	-	813	5	683	15 006
Matériel de transport	3 194	237	3	459	2 975	-	260	48	553	2 730
Matériel informatique & bureau	42 748	4 328	-	1 762	45 314	(15)	4 367	(47)	729	48 890
Immobilisation en cours	108	8	(114)	-	2	-	37	(5)	-	34
TOTAL BRUT	60 208	5 818	(111)	2 649	63 266	(15)	5 477	1	1 965	66 764
Amortissements	(44 075)	(7 231)	1	(2 488)	(48 817)	12	(6 715)	-	(1 701)	(53 819)
TOTAL NET	16 133	(1 413)	(110)	161	14 449	(3)	(1 238)	1	264	12 945

L'augmentation des immobilisations corporelles de matériel informatique correspond à des investissements en :

- 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 de services managés, ou encore à usage interne.

Les diminutions correspondent principalement à des mises au rebut.

Note 5 – Actifs financiers

(en milliers d'euros)	31/12/19	Var. périmètre	+	-	31/12/20	Var. périmètre	+	-	31/12/21
Titres non consolidés	52	1	12	17	48	-	-	15	33
Prêts	4 314	-	548	82	4 780	-	477	140	5 117
Autres immobilisations financières	2 882	27	584	294	3 199	2	332	349	3 184
TOTAL BRUT	7 248	28	1 144	393	8 027	2	809	504	8 334
Dépréciations	(5)	-	(48)	-	(53)	-	-	-	(53)
TOTAL NET	7 243	28	1 096	393	7 974	2	809	504	8 281

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 immobilières).

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)	31/12/20	31/12/21
Participation des salariés	973	1 526
Actualisation des créances à plus d'un an	743	816
Provision pour indemnités de départ en retraite	510	583
Contrats de location (IFRS 16)	299	420
Autres différences temporelles	(55)	49
Déficits fiscaux indéfiniment reportables	63	60
TOTAL IMPÔTS DIFFÉRÉS	2 533	3 454

Note 7 – Stocks

(en milliers d'euros)	31/12/20	31/12/21
Licences et équipements	638	890
TOTAL BRUT	638	890
Dépréciations	(3)	(3)
TOTAL NET	635	887

Aucun stock n'est donné en nantissement.

Note 8 – Clients et autres débiteurs

(en milliers d'euros)	31/12/20	31/12/21
Créances clients	130 775	138 013
Factures à établir	22 746	28 460
Fournisseurs : avoirs à recevoir	672	642
TVA et autres	19 236	21 356
Autres comptes débiteurs	711	379
Charges constatées d'avance	6 803	8 830
TOTAL BRUT	180 943	197 680
Dépréciations	(1 957)	(1 837)
TOTAL NET	178 986	195 843

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	1 774	2 070	2 845	25 745	105 579	138 013
Dépréciation	(1 269)	(19)	(90)	(9)	(13)	(1 400)
Valeur nette	505	2 051	2 755	25 736	105 566	136 613
TOTAL	0,4 %	1,5 %	2,0 %	18,8 %	77,3 %	100 %

Note 9 – Trésorerie nette

ACTIFS (en milliers d'euros)	31/12/20	Maturités / Échéances au 31/12/2021			31/12/21
		Supérieures à 2 ans	Entre 1 an et 2 ans	Inférieures à 1 an	
Dépôts à terme	123 115	113 000	8 000	48 602	169 602
Autres valeurs mobilières de placement	5 348	-	-	3 357	3 357
Disponibilités	137 601	-	-	91 803	91 803
Intérêts courus	539	-	-	412	412
TOTAL ACTIFS	266 603	113 000	8 000	144 174	265 174
PASSIFS					
Emprunts non courants	371	78	126	-	204
Emprunts courants	152	-	-	105	105
SOUS-TOTAL EMPRUNTS	523	78	126	105	309
Découverts bancaires	113	-	-	100	100
Dépôts de garantie perçus	114	-	-	125	125
AUTRES PASSIFS FINANCIERS COURANTS	227	-	-	225	225
TOTAL PASSIFS	750	78	126	330	534
TRÉSORERIE NETTE D'ENDETTEMENT FINANCIER	265 853	112 922	7 874	143 844	264 640

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 1,4 %.

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 la trésorerie non investie.

Note 10 – Capitaux propres

Note 10.1 – Capital

Au 31 décembre 2021, le capital social est composé de 24 228 216 actions, de même catégorie, entièrement libérées, d'une valeur nominale de 0,40 euro et s'élève donc à 9 691 286,40 euros.

La livraison du plan d'actions gratuites G, le 15 juin 2021, a entraîné la création de 10 500 actions nouvelles donnant lieu à une augmentation de capital social de 4 200 euros par incorporation de réserves prélevées sur le poste "primes d'émission".

La variation du nombre d'actions en circulation au cours de l'exercice 2021 s'établit donc comme suit :

Nombre d'actions en circulation au 01/01/2021	Augmentation	Diminution	Nombre d'actions en circulation au 31/12/2021
24 217 716	10 500	-	24 228 216

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).

L'Assemblée Générale du 4 juin 2020 a autorisé le Conseil d'Administration à procéder à des attributions gratuites d'actions dans la limite de 120 000 actions ordinaires. Le Conseil d'Administration du 9 septembre 2020 a fait partiellement usage de cette délégation (valable pour une durée de vingt-quatre mois) en procédant à une attribution gratuite de 54 500 actions (Plan H).

Les différents plans d'actions gratuites décidés par le Conseil d'Administration, encore sous période d'acquisition et/ou de conservation au 31 décembre 2021, présentent les caractéristiques suivantes :

	Plan actions gratuites G	Plan actions gratuites H
Date de l'Assemblée Générale	14/06/18	04/06/20
Date du Conseil d'Administration	14/06/18	09/09/20
Terme de la période d'acquisition	14/06/21	09/09/23
Terme de la période de conservation	14/06/23	09/09/25
Nombre de bénéficiaires	6	12
- dont dirigeants	-	-
Nombre d'actions gratuites attribuées	13 000	54 500
Nombre d'actions caduques cumulées au 31/12/2020	2 500	-
Nombre d'actions sous période d'acquisition au 01/01/2021	10 500	54 500
Nombre d'actions devenues caduques pendant la période d'acquisition au cours de l'exercice	-	4 000
Nombre d'actions sous période d'acquisition au 31/12/2021	-	50 500
Nombre d'actions sous période de conservation au 01/01/2021	-	-
Nombre d'actions sous période de conservation au 31/12/2021	10 500	-
Dilution potentielle (caduques déduites) - % capital actuel au 31/12/2021	-	0,21 %
DILUTION POTENTIELLE TOTALE		0,21 %

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 G	Plan actions gratuites H
Durée de vie	3 ans	3 ans
Volatilité	17 %	N/A
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
14 juin 2018 (plan G) - Actions gratuites	15/06/21	-	-	28,70
9 septembre 2020 (plan H) - Actions gratuites	10/09/23	-	24,1	-

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

	2020	2021
Nombre d'actions au début de l'exercice	24 285 862	24 217 716
Nombre moyen d'actions émises/supprimées	(37 154)	5 725
Nombre moyen d'actions en auto-détention	(9 427)	(7 782)
Nombre moyen d'actions en circulation sur l'année	24 239 282	24 215 658
Nombre moyen d'instruments dilutifs	39 000	31 750
Nombre moyen d'actions en circulation après dilution	24 278 282	24 247 408
Résultat net part du groupe (en euros)	30 918 260	37 705 825
Résultat net part du groupe par action – non dilué (en euro)	1,27	1,56
Résultat net part du groupe par action – dilué (en euro)	1,27	1,55

Note 11 – Provisions non courantes

	31/12/19	Dotation de l'exercice	Reprise de l'exercice	31/12/20	Variation de périmètre	Dotation de l'exercice	Reprise de l'exercice (provision utilisée)	Reprise de l'exercice (provision non utilisée)	31/12/21
<i>(en milliers d'euros)</i>									
Prov. indemnités de départ en retraite	2 160	360	(18)	2 160	-	404	(45)	-	2 519
TOTAL	2 160	360	(18)	2 160	-	404	(45)	-	2 519
<i>Impact sur le résultat opérationnel (net des charges encourues)</i>					-	(404)	-	-	

Note 12 – Provisions courantes

	31/12/19	Var. périmètre	Dotation de l'exercice	Reprise de l'exercice (provision utilisée)	31/12/20	Var. périmètre	Dotation de l'exercice	Reprise de l'exercice (provision utilisée)	Reprise de l'exercice (provision non utilisée)	31/12/21
<i>(en milliers d'euros)</i>										
Provisions	1 405	15	1 019	(493)	1 946	-	611	(697)	(382)	1 478
TOTAL	1 405	15	1 019	(493)	1 946	-	611	(697)	(382)	1 478
<i>Impact sur le résultat opérationnel (net des charges encourues)</i>						-	(611)	-	382	

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 créiteurs

<i>(en milliers d'euros)</i>	31/12/20	31/12/21
Dettes fournisseurs et comptes rattachés	32 657	37 727
Participation et intéressement des salariés	3 585	5 754
Dettes sociales et fiscales	90 732	97 365
Autres dettes	7 718	9 315
Produits constatés d'avance*	15 350	19 695
TOTAL	150 042	169 856

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

Toutes les dettes d'exploitation ci-dessus 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

<i>(en milliers d'euros)</i>	2020	2021
Salaires	207 344	224 218
Charges sociales	83 215	90 328
Participation des salariés	3 380	5 822
Actions gratuites	2 008	2 575
Provision indemnités de départ en retraite	221	359
TOTAL	296 168	323 302

Les allocations liées à l'activité partielle reçues de l'Etat (1 732 k€ en 2021) ont été déduites du poste "salaires".

Note 15 – Charges externes

(en milliers d'euros)	2020	2021
Achats de sous-traitance	127 480	145 734
Achats non stockés de matières et fournitures	444	393
Personnel extérieur	1 299	1 214
Autres services extérieurs	22 799	24 696
Charges de loyer	2 414	2 708
TOTAL	154 436	174 745

Note 16 – Dotations aux amortissements, aux provisions et dépréciation d'actifs

(en milliers d'euros)	2020	2021
Amortissement immobilisations incorporelles	674	915
Amortissement immobilisations corporelles	7 011	6 733
DOTATIONS AUX AMORTISSEMENTS	7 685	7 648
Amortissement de droits d'utilisation (IFRS 16)	7 346	7 157
DOTATIONS AUX AMORTISSEMENTS DES DROITS D'UTILISATION	7 346	7 157
Provisions nettes pour risques	519	(468)
Provisions nettes sur actifs circulants	442	(120)
DOTATIONS NETTES AUX PROVISIONS	961	(588)

Note 17 – Autres produits et autres charges

(en milliers d'euros)	2020	2021
Subventions d'exploitation	883	1 310
Produits divers	658	910
AUTRES PRODUITS	1 541	2 220
Charges diverses	(273)	(688)
AUTRES CHARGES	(273)	(688)
NET AUTRES PRODUITS/AUTRES CHARGES	1 268	1 532

Le détail des subventions d'exploitation est le suivant :

(en milliers d'euros)	2020	2021
Crédit d'Impôt Recherche (CIR)	829	1 295
Autres subventions	54	15
TOTAL	883	1 310

Les crédits d'impôt ont été enregistrés en "autres produits" car considérés comme une subvention compensant les coûts afférents engagés.

Note 18 – Autres produits et charges opérationnels

(en milliers d'euros)	2020	2021
Plus-value/(moins-value) sur cession d'immobilisations	(87)	(299)
Plus-value/(moins-value) sur rupture de baux (IFRS 16)	64	228
Dépréciation de goodwill	-	-
Autres	(41)	(135)
TOTAL	(64)	(206)

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)	2020	2021
Dividendes reçus (participations non consolidées)	117	-
Autres intérêts et produits assimilés	905	1 150
Plus-values sur cession d'équivalents de trésorerie	1 911	2
Plus-value sur cession d'actifs financiers	-	-
Reprise de provision	-	-
TOTAL PRODUITS FINANCIERS	2 933	1 152
Intérêts et charges assimilées	318	217
Dotations aux provisions	213	-
TOTAL CHARGES FINANCIÈRES	531	217
Charges financières sur les dettes de loyers (IFRS 16)	702	749
RÉSULTAT FINANCIER	1 700	186

Note 20 – Impôts sur les résultats

(en milliers d'euros)	2020	2021
Impôts sur les sociétés	13 295	16 635
Contribution sur la valeur ajoutée (CVAE)	5 215	3 121
IMPÔTS EXIGIBLES	18 510	19 756
Impôts différés	68	(937)
TOTAL	18 578	18 819

Note 21 – Preuve d'impôt

(en milliers d'euros)	2020			2021		
	Base	Taux	Impôt	Base	Taux	Impôt
Résultat avant impôts, plus-value de cession de titres consolidés	53 563	28 %	14 998	61 760	26,50%	16 366
Charges calculées non déductibles	1 607	28 %	450	1 992	26,50%	528
Impact des charges nettes définitivement non déductibles	795	28 %	223	1 608	26,50%	426
Génération/Emploi de déficits fiscaux non activés	111	28 %	31	162	26,50%	43
Crédits d'impôt	-	-	(476)	-	-	(674)
Impact CVAE en impôt	-	-	3 755	-	-	2 294
Différence de taux entre la société-mère et les filles	-	-	(403)	-	-	(164)
CHARGE D'IMPÔT EFFECTIVE	-	-	18 578	-	-	18 819
Taux moyen d'imposition	-	-	34,7 %	-	-	30,5 %

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 46,1 % 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 2021 (fixe et variable). Elle est inchangée par rapport à 2020 (et depuis 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 2021.

9.2. Engagements hors bilan

Il n'existe pas d'engagement hors bilan au 31 décembre 2021.

9.3. Honoraires des commissaires aux comptes

(en milliers d'euros)	BM&A				KPMG				Autres			
	Montant		%		Montant		%		Montant		%	
	2020	2021	2020	2021	2020	2021	2020	2021	2020	2021	2020	2021
Audit												
Commissariat aux comptes, examen des comptes sociaux et consolidés												
- société mère	24	30	16 %	16 %	24	26	16 %	17 %	-	-	-	-
- filiales	118	126	77 %	70 %	129	124	84 %	82 %	6	6	100 %	23 %
Missions accessoires (due diligence, etc.)	11	26	7 %	14 %	1	1	-	1 %	-	20	-	77 %
TOTAL	153	182	100 %	100 %	154	151	100 %	100 %	6	26	100 %	100 %

9.4. Effectifs moyens

	2020	2021
France	4 761	4 906
International	690	816
TOTAL	5 451	5 722

9.5. Événements postérieurs à la clôture du 31 décembre 2021

Néant.

9.6. Distribution de dividendes

Les comptes 2021 seront soumis à l'approbation de l'Assemblée Générale du 2 juin 2022. Le Conseil d'Administration (séance du 9 mars 2022) a proposé le versement d'un dividende de 1 euro par action.

4.5. RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES COMPTES CONSOLIDÉS (EXERCICE CLOS LE 31 DÉCEMBRE 2021)

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 Neurons S.A. relatifs à l'exercice clos le 31 décembre 2021, tels qu'ils sont joints au présent rapport.

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 prévues par le code de commerce et par le code de déontologie de la profession de commissaire aux comptes, sur la période du 1^{er} janvier 2021 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.

Justification des appréciations - Points clés de l'audit

La crise mondiale liée à la pandémie de Covid-19 crée des conditions particulières pour la préparation et l'audit des comptes de cet exercice. En effet, cette crise et les mesures exceptionnelles prises dans le cadre de l'état d'urgence sanitaire induisent de multiples conséquences pour les entreprises, particulièrement sur leur activité et leur financement, ainsi que des incertitudes accrues sur leurs perspectives d'avenir. Certaines de ces mesures, telles que les restrictions de déplacement et le travail à distance, ont également eu une incidence sur l'organisation interne des entreprises et sur les modalités de mise en œuvre des audits.

C'est dans ce contexte complexe et évolutif que, 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 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 Neurons 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 sur les contrats 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 à terminaison actualisés. 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 des contrats pluriannuels nous avons considéré que la reconnaissance du chiffre d'affaires relatif à ces prestations de services constitue un point clé de notre audit.

Notre réponse au risque

Notre approche d'audit sur la reconnaissance du chiffre d'affaires inclut 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 apprécier le caractère approprié des informations présentées dans les notes de l'annexe aux comptes consolidés et à examiner, sur la base d'un échantillon de contrats, la détermination du niveau d'avancement par la mise en œuvre des diligences suivantes :

- appréciation de la concordance des coûts encourus issus du suivi opérationnel des projets avec les données comptables ;
- appréciation, par entretiens avec les chefs de projet et par comparaisons avec des contrats similaires, du caractère raisonnable des coûts restant à engager ;
- comparaison du taux de marge de ces contrats avec celui constaté sur des contrats passés similaires ;
- vérification de l'exactitude arithmétique du chiffre d'affaires rattaché à l'exercice.

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.

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 du groupe, 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.

Autres vérifications ou informations prévues par les textes légaux et réglementaires

Format de présentation des comptes consolidés destinés à être inclus dans le rapport financier annuel

Nous avons également procédé, conformément à la norme d'exercice professionnel sur les diligences du commissaire aux comptes relatives aux comptes annuels et consolidés présentés selon le format d'information électronique unique européen, à la vérification du respect de ce format défini par le règlement européen délégué n° 2019/815 du 17 décembre 2018 dans la présentation des comptes consolidés destinés à être inclus dans le rapport financier annuel mentionné au I de l'article L. 451-1-2 du code monétaire et financier, établis sous la responsabilité du président directeur général. S'agissant de comptes consolidés, nos diligences comprennent la vérification de la conformité du balisage de ces comptes au format défini par le règlement précité.

Sur la base de nos travaux, nous concluons que la présentation des comptes consolidés destinés à être inclus dans le rapport financier annuel respecte, dans tous ses aspects significatifs, le format d'information électronique unique européen.

Il ne nous appartient pas de vérifier que les comptes consolidés qui seront effectivement inclus par votre société dans le rapport financier annuel déposé auprès de l'AMF correspondent à ceux sur lesquels nous avons réalisé nos travaux.

Désignation des commissaires aux comptes

Nous avons été nommés commissaires aux comptes de la société Neurones S.A. par votre 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 2021, le cabinet KPMG S.A. était dans la 18^e année de sa mission sans interruption et le cabinet BM&A dans la 25^e année, dont respectivement 18 et 22 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 d'audit des risques pesant sur notre indépendance et des mesures de sauvegarde appliquées.

Les commissaires aux comptes

Paris La Défense, le 21 avril 2022

KPMG S.A.

Camille Mouysset
Associée

Paris, le 21 avril 2022

BM&A

Thierry Bellot
Associé

Céline Claro
Associée

5 Éléments financiers sociaux

5.1. BILAN ET COMPTE DE RÉSULTAT SOCIAUX

Bilan social

ACTIF <i>(en milliers d'euros)</i>	31/12/2020	31/12/2021		
	Net	Brut	Amortissements et provisions	Net
Concessions, brevets & licences	15	105	95	10
Immobilisations incorporelles en cours	-	-	-	-
IMMOBILISATIONS INCORPORELLES	15	105	95	10
Installations et agencements	285	392	142	250
Matériel informatique et de bureau	49	102	67	35
IMMOBILISATIONS CORPORELLES	334	494	209	285
Participations financières	78 062	78 522	-	78 522
Prêts	16	-	-	-
Autres immobilisations financières	444	562	-	562
IMMOBILISATIONS FINANCIÈRES	78 522	79 084	-	79 084
TOTAL DE L'ACTIF IMMOBILISÉ	78 871	79 683	304	79 379
Clients et comptes rattachés	32 730	30 114	-	30 114
Autres créances	21 526	24 320	-	24 320
Valeurs mobilières de placement	116 026	148 030	-	148 030
Disponibilités	63 069	21 002	-	21 002
TOTAL DE L'ACTIF CIRCULANT	233 351	223 466		223 466
Charges constatées d'avance	42	70		70
TOTAL DE L'ACTIF	312 264	303 219	304	302 915

PASSIF <i>(en milliers d'euros)</i>	31/12/2020	31/12/2021
Capital social	9 687	9 691
Prime d'émission	30 618	30 614
Réserve légale	972	972
Report à nouveau	65 986	21 261
RÉSULTAT DE L'EXERCICE	3 698	7 882
TOTAL DES CAPITAUX PROPRES	110 961	70 420
Provisions pour risques	13	13
TOTAL DES PROVISIONS POUR RISQUES ET CHARGES	13	13
Emprunts et dettes auprès des établissements de crédit	-	-
Dettes fournisseurs et comptes rattachés	31 446	32 829
Dettes fiscales et sociales	5 902	6 123
Dettes sur immobilisations et comptes rattachés	7	3
Autres dettes	163 935	193 527
TOTAL DES DETTES	201 290	232 482
Produits constatés d'avance	-	-
TOTAL DU PASSIF	312 264	302 915

Compte de résultat social

COMPTE DE RÉSULTAT (en milliers d'euros)	2020	2021
Vente de marchandises	806	120
<i>Prestations de services</i>	<i>131 897</i>	<i>139 577</i>
<i>Produits accessoires</i>	<i>4 177</i>	<i>4 746</i>
Ventes de prestations de services	136 074	144 323
CHIFFRE D'AFFAIRES NET	136 880	144 443
Subventions d'exploitation	-	11
Reprises sur provisions et amortissements, transferts de charges	12	0
Autres produits	3	9
PRODUITS D'EXPLOITATION	136 895	144 463
Achats de marchandises	805	120
Variation de stocks	-	0
Autres achats et charges externes	133 654	141 398
Impôts, taxes et versements assimilés	283	269
Salaires et traitements	1 459	1 546
Charges sociales	645	788
Dotations aux amortissements sur immobilisations	53	56
Dotations aux provisions sur actif circulant	-	-
Dotations aux provisions pour risques et charges	17	0
Autres charges	19	19
CHARGES D'EXPLOITATION	136 935	144 196
RÉSULTAT D'EXPLOITATION	(40)	267
Produits financiers de participation	2 697	7 758
Autres intérêts et produits assimilés	-	657
Reprises sur provisions pour risques financiers et transferts de charges	2 350	317
Différences positives de change	-	10
PRODUITS FINANCIERS	5 047	8 742
Dotations financières aux amortissements et provisions	-	0
Intérêts et charges assimilées	839	881
Différences négatives de change	5	0
CHARGES FINANCIÈRES	844	881
RÉSULTAT FINANCIER	4 203	7 861
RÉSULTAT COURANT AVANT IMPÔT	4 163	8 128
Produits exceptionnels sur opérations de gestion	-	0
Produits exceptionnels sur opérations en capital	19	18
Reprises de provisions et transferts de charges	-	0
PRODUITS EXCEPTIONNELS	19	18
Charges exceptionnelles sur opérations de gestion	-	2
Charges exceptionnelles sur opérations en capital	8	18
CHARGES EXCEPTIONNELLES	8	20
RÉSULTAT EXCEPTIONNEL	11	-2
Participation des salariés aux résultats de l'entreprise	-	-
Impôts sur les bénéfices	476	244
TOTAL DES PRODUITS	141 962	153 223
TOTAL DES CHARGES	138 264	145 341
BÉNÉFICE/(PERTE)	3 698	7 882

5.2. INFORMATION SUR LES PARTICIPATIONS

SOCIÉTÉS	Capital	Autres capitaux propres*	Quotepart de capital détenu <i>(en %)</i>	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	7 170	50,10%	2 614	2 614	-	-	18 710	631	-
AS International Group	564	16 998	96,98%	12 006	12 006	-	-	6 799	10 939	7 758
Codilog	6 305	16 409	76,57%	5 935	5 935	-	-	33 562	2 673	-
Dataquantic	250	132	60,00%	150	150			1 995	68	-
Edugroupe	4 186	4 349	99,74%	5 247	5 247	-	-	6 991	996	
Finaxys	438	16 808	76,09%	2 783	2 783	-	-	36 916	1 827	-
Helpline	1 100	96 760	92,77%	5 060	5 060	-	-	158 729	12 741	-
Dragonfly	1 036	14 918	94,07%	5 638	5 638	-	-	1 644	0	-
Karré	220	149	51,00%	112	112	-	-	1 111	174	-
Neurones Consulting	40	3 675	100,00%	40	40	-	-	0	-16	-
Neurones IT	33 293	44 216	96,56%	30 012	30 012	-	-	46 954	3 515	-
RS2i	687	18 703	98,94%	8 924	8 924	-	-	16 063	2 400	-
II – PARTICIPATIONS (10 à 50 % détenus)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
III – AUTRES TITRES	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
TOTAL	-	-	-	78 522	78 522	-	-	-	-	7 758

* Avant répartition mais après affectation du résultat 2021.

6 Assemblée Générale Mixte du 2 juin 2022

6.1. RAPPORT DE GESTION PRÉSENTÉ PAR LE CONSEIL D'ADMINISTRATION

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 2021 et le renouvellement de certaines délégations à donner au Conseil d'Administration et vous informer des perspectives d'avenir.

1. COMPTES CONSOLIDÉS

Commentaires sur l'activité du groupe au cours de l'année 2021

Depuis 2005, les comptes consolidés sont présentés en normes IFRS, conformément aux dispositions adoptées par l'Union Européenne.

En 2021, NEURONES a poursuivi sa croissance profitable. Le chiffre d'affaires s'est élevé à 579,9 millions d'euros, à comparer aux 524,5 millions de l'année précédente (croissance globale de 10,6 % et organique de 10,1 %), l'année 2020 étant elle-même en croissance organique.

Les achats de sous-traitance continuent d'augmenter plus rapidement que le chiffre d'affaires. En 2021, ils représentent 25,1 % du chiffre d'affaires (24,3 % en 2020).

Le résultat opérationnel passe de 51,9 à 61,6 millions d'euros. En taux, il représente 10,6 % du chiffre d'affaires.

Le résultat financier est de + 0,2 million d'euros. Il correspond à des plus-values sur des investissements financiers, des intérêts sur les placements de trésorerie en dépôts à terme à taux progressifs et diminués de la charge financière relative à l'application de la norme IFRS 16 sur les locations.

Le groupe a bénéficié de la baisse du taux de base de l'IS en France (de 28 à 26,5 %) et de la baisse de la CVAE (de 5,2 à 3,1 millions d'euros). Ainsi, la charge d'impôt sur les sociétés, a été quasiment stable à 18,8 millions d'euros (à comparer aux 18,6 millions de l'année précédente) malgré la hausse du résultat avant impôt de 15,3 %. Le taux moyen d'impôt sur les sociétés (IS + CVAE) est de 30,5 %.

Le résultat net s'établit à 42,9 millions d'euros (35 millions en 2020).

Le résultat net attribuable aux propriétaires de la société mère (37,7 millions d'euros) est en croissance de 22 % par rapport à 2020 (30,9 millions).

Commentaires sur la situation financière consolidée

Actif

Les immobilisations incorporelles s'élèvent à 45,9 millions d'euros, à comparer aux 43,6 millions de l'année précédente. Les droits d'utilisation (IFRS 16) se montent à 33,2 millions d'euros.

Les immobilisations corporelles nettes baissent de 1,5 million d'euros à 12,9 millions d'euros fin 2021. Elles concernent essentiellement du matériel informatique lié aux activités de cloud computing et des agencements de locaux.

Les immobilisations financières (8,3 millions d'euros) sont composées principalement de prêts 1 % logement et de dépôts de garantie.

L'actif d'impôt différé est de 3,5 millions d'euros. Il est constitué majoritairement par des différences temporaires d'imposition.

À 195,8 millions d'euros, les comptes clients et autres débiteurs sont en hausse de 9,4 %. Au global, ces créances et factures à établir représentent 81 jours de chiffre d'affaires (dont 14 jours pour les factures à établir).

Passif

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

Les dettes de loyers courantes et non-courantes (IFRS 16) s'élèvent à 34,9 millions d'euros.

Le poste fournisseurs et autres créditeurs augmente de 13 % à 169,9 millions d'euros.

Flux de trésorerie

La capacité d'autofinancement, après produits financiers nets et impôts, s'établit à 60 millions d'euros en 2021.

La hausse des dettes fournisseurs expliquent l'essentiel de la baisse du besoin en fonds de roulement d'exploitation (- 2 millions d'euros).

Les investissements productifs (Capex) ont consommé 8,1 millions d'euros (à comparer aux 7,2 millions d'euros en 2020). 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 à 50,2 millions d'euros par rapport aux 55,2 millions d'euros de l'exercice précédent.

Après les opérations de haut de bilan (paiement de compléments de prix, versement d'un dividende exceptionnel de 48,4 millions d'euros, cessions, rachats d'actions à des associés minoritaires dans les filiales, augmentations de capital...), le groupe aura consommé 1,5 million d'euros de trésorerie en 2021, à comparer à une génération de 48,1 millions d'euros en 2020.

Au 31 décembre 2021, la trésorerie (nette d'endettement financier) s'élève ainsi à 264,6 millions d'euros (265,9 millions d'euros en 2020).

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

Le groupe dispose d'une trésorerie brute positive de 265,1 millions d'euros et d'un endettement financier de 0,5 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 2021 s'inscrit dans ce cadre (+ 10,1 % de croissance organique à comparer à la progression (+ 4,4 %) du marché du Conseil

et des Services Informatiques (source : Numeum – décembre 2021). Le potentiel du groupe est réel puisque sa part du marché français n'est que de l'ordre de 1,6 %. Grâce à son modèle de "multi-spécialiste" et sa forte présence sur les segments digital, cloud et cybersécurité, NEURONES devrait connaître en 2022 une progression supérieure à celle du marché.

Prises de participations, mouvements de titres, opérations sur le capital et autres opérations juridiques

Au cours de l'année 2021, NEURONES SA a réalisé les opérations suivantes :

- augmentation du capital (émission de 10 500 nouvelles actions) pour couvrir la livraison du plan G d'attribution gratuite d'actions ;
- acquisition d'environ 0,05 % du capital de Neurones IT auprès d'un manager d'une filiale de cette société ;
- cession de 8,3 % du capital de Karré au Président de la société ;
- absorption de Pragmateam par transmission universelle du patrimoine ;
- acquisition d'un peu plus de 3,6 % du capital de Codilog Eliance auprès de deux anciens managers de la société ;
- acquisition d'environ 0,02 % du capital de Helpline auprès d'un manager de la société.

Les filiales et sous-filiales de NEURONES SA ont procédé au cours de l'année 2021 aux opérations d'acquisition et de cession suivantes :

- Finaxys a cédé 7,5 % du capital de sa filiale belge à son dirigeant local ;
- Colombus Consulting a acquis environ 0,9 % de ses propres actions auprès d'un manager et du FCPE de la société ;
- Colombus Consulting a acquis la totalité du capital de sa filiale Colombus Consulting Shift ;
- Finaxys a cédé la totalité de sa participation majoritaire (60 % du capital) dans sa filiale Weefin à un des dirigeants de l'entité ;
- Helpline a acquis environ 1,3 % du capital de Deodis auprès d'un ancien dirigeant ;
- Colombus Consulting a pris une participation majoritaire de 70 % dans le capital du cabinet de conseil Tempo & Co.

Elles ont également réalisé les opérations suivantes :

- Neurones IT a réalisé un apport partiel d'actifs au bénéfice de sa filiale Scalesquad ;
- Arondor a réalisé un apport partiel d'actifs à sa filiale Arondor Software ;

- Mobiapps a réalisé un apport partiel d'actifs au bénéfice de sa filiale Upgrade ;
- Colombus Consulting a effectué à son bénéfice la transmission universelle du patrimoine de Colombus Consulting Shift ;
- Colombus Consulting a procédé à deux augmentations de capital en numéraire réservée aux salariés, donnant lieu à l'émission de 5 995 nouvelles actions et à une troisième augmentation de capital, afin de livrer un plan d'attribution gratuite d'actions donnant lieu à l'émission de 800 nouvelles actions. Ces trois opérations représentent, au 31 décembre 2021, environ 1,6 % du capital ;
- Iliade Consulting, après avoir modifié la valeur nominale de ses actions, a réalisé une augmentation de capital en numéraire (donnant lieu à la création de 315 nouvelles actions soit 0,5 % du capital) à laquelle ont souscrit cinq salariés de la société ;
- Neurones IT a procédé à deux augmentations de capital, l'une en numéraire donnant lieu à la création de 4 395 nouvelles actions souscrites par trois salariés et l'autre par émission de 14 000 nouvelles actions pour livrer un plan d'attribution gratuite d'actions. Ces deux augmentations représentent, au 31 décembre 2021, un peu plus de 0,8 % du capital ;
- Visian a effectué une augmentation de capital en numéraire (donnant lieu à la création de 129 649 actions nouvelles soit 0,1 % du capital), à laquelle ont souscrit un dirigeant et deux managers de la société ;
- Helpline a réalisé une augmentation de capital en numéraire donnant lieu à la création de 6 682 nouvelles actions et une autre augmentation pour livrer 4 733 actions attribuées gratuitement. Ces deux augmentations de capital représentent, au 31 décembre 2021, environ 0,3 % du capital ;
- Experteam a augmenté son capital par émission de 43 832 nouvelles actions, soit moins de 0,3 % du capital, attribuées à trois bénéficiaires d'un plan d'attribution gratuite ;
- Cloud Temple a procédé à une augmentation de capital en numéraire qui a donné lieu à l'émission de 38 463 nouvelles actions et à une autre augmentation de capital par émission de 212 497 nouvelles actions pour livrer un plan d'attribution gratuite d'actions. Ces deux augmentations représentent un peu moins de 1,9 % du capital au 31 décembre 2021 ;
- Upgrade a réalisé une augmentation de capital en numéraire par émission de 18 045 nouvelles actions souscrites par les deux dirigeants de la société et représentant un peu plus de 5 % du capital.

Une partie de ces opérations a 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 2021 *	Contribution au résultat opérationnel 2021 *	Contribution au résultat net 2021 *
Société mère	NEURONES	-	85	- 460
Filiales	Arondor	20 571	1 146	978
	AS International Group	45 273	4 555	3 099
	Codilog	53 549	5 526	3 820
	Colombus Consulting	32 106	3 877	2 681
	DataQuantic	1 984	94	68
	Deodis	26 113	2 333	1 620
	Dragonfly	62 029	6 509	4 433
	Edugroupe	9 290	1 840	1 324
	Finaxys	39 511	2 513	1 850
	Helpline	179 529	19 074	13 489
	Karré	1 111	230	174
	Neurones IT	92 656	10 079	7 197
	RS2i	16 157	3 712	2 667
TOTAL		579 879	61 573	42 940

* Après élimination des flux entre sociétés et en incluant les filiales indirectes.

2. COMPTES SOCIAUX – NEURONES S.A.

Commentaires sur l'activité au cours de l'année 2021

Le chiffre d'affaires s'est élevé à 144,4 millions d'euros à comparer à 136,9 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 un bénéfice de 267 milliers d'euros. À la suite de remontées de dividendes de filiales, le résultat financier s'établit à 7,9 millions d'euros. Le résultat net social est un profit de 7,9 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, finance, juridique, marketing et communication groupe 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 21 261 417,49 euros et d'un profit de l'exercice de 7 882 205,51 euros, le bénéfice distribuable s'établit à 29 143 623 euros.

Il est proposé à l'Assemblée Générale la distribution à titre de dividende d'une somme de 1 euro/action, soit un total estimé de 24 228 216 euros*. Le compte report à nouveau passerait ainsi à 4 915 407 euros.

Le dividende sera détaché le 8 juin et mis en paiement le 10 juin 2022.

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.

Sont rappelées les distributions de dividendes réalisées au titre des trois exercices précédents :

2018 : 0,06 euro par action,
2019 : 0,20 euro par action,
2021 : 2,00 euros par action.

* Calcul effectué à partir du nombre d'actions composant le capital au 31 décembre 2021, soit 24 228 216, qui sera ajusté le cas échéant.

3. AUTRES INFORMATIONS FINANCIÈRES

Événements postérieurs à la clôture

Aucun événement, connu au 9 mars 2022, n'a d'impact significatif sur la structure financière du groupe.

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 2021, les en-cours fournisseurs de NEURONES S.A. (maison mère) étaient les suivants :

En-cours fournisseurs au 31/12/21 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	84	(6)	24	374	31 526	32 002
Tiers	18	20	1	30	305	374
TOTAL	102	14	25	404	31 831	32 376
Nombre de factures concernées	53				2 154	2 207
% du montant des achats de l'exercice					18,7 %	

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 2021, correspondent à des litiges.

Au 31 décembre 2020, les en-cours fournisseurs de NEURONES S.A. (maison mère) étaient les suivants :

En-cours fournisseurs au 31/12/20 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	76	(1)	-	302	29 513	29 890
Tiers	268	42	131	278	386	1 105
TOTAL	344	41	131	580	29 899	30 995
Nombre de factures concernées	91				2 191	2 282
% du montant des achats de l'exercice					18,5 %	

Délais de règlement des clients (comptes sociaux)

Au 31 décembre 2021, les en-cours clients de NEURONES S.A. (maison mère) étaient les suivants :

En-cours clients au 31/12/21 par plage d'échéance (en milliers d'euros TTC, hors FAE)	Factures échues				Factures non échues	Total
	> 90 j	60 à 90 j	30 à 60 j	0 à 30 j		
Tiers	(86)	486	850	2 160	26 009	29 419
Intra-groupe	(8)	0	(29)	107	395	465
TOTAL	(94)	486	821	2 267	26 404	29 884
Nombre de factures concernées			396		1 577	1 973
% du montant des ventes de l'exercice					15,2 %	

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...) qui se règlent en général amiablement.

Au 31 décembre 2020, les en-cours fournisseurs de NEURONES S.A. (maison mère) étaient les suivants :

En-cours clients au 31/12/20 par plage d'échéance (en milliers d'euros TTC, hors FAE)	Factures échues				Factures non échues	Total
	> 90 j	60 à 90 j	30 à 60 j	0 à 30 j		
Tiers	564	735	1 694	1 278	28 199	32 470
Intra-groupe	18	5	(51)	81	132	185
TOTAL	582	740	1 643	1 359	28 331	32 655
Nombre de factures concernées			557		1 824	2 381
% du montant des ventes de l'exercice					17,2 %	

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 ("Déclaration de Performance Extra Financière – DPEF") du présent rapport financier annuel.

5. OPTIONS DE SOUSCRIPTION D'ACTIONS

Toutes les autorisations, délivrées par différentes Assemblées Générales, 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 les actionnaires sur les attributions gratuites d'actions au cours de l'exercice 2021, décidées par NEURONES ou ses filiales, au profit de leurs salariés et des mandataires sociaux.

Attributions gratuites d'actions NEURONES

Au cours de l'année 2021, le Conseil d'Administration n'a pas décidé de nouveau plan d'attribution gratuite d'actions.

Le tableau suivant présente les caractéristiques des deux plans d'attribution gratuite d'actions sous période d'acquisition ou de conservation au 31 décembre 2021.

	Plan d'actions gratuites G	Plan d'actions gratuites H
Date de l'Assemblée Générale	14/06/2018	04/06/2020
Date du Conseil d'Administration	14/06/2018	09/09/2020
Durée et terme de la période d'acquisition	3 ans – 14/06/2021	3 ans – 09/09/2023
Durée et terme de la période de conservation	2 ans – 14/06/2023	2 ans – 09/09/2025
Nombre de bénéficiaires salariés (NEURONES et sociétés liées)	6 (6 et 0)	12 (4 et 8)
Nombre de bénéficiaires mandataires sociaux (NEURONES et sociétés liées)	-	-
Nombre d'actions attribuées gratuitement	13 000	54 500
Nombre d'actions caduques cumulées au 31/12/2021	2 500	-
Nombre d'actions sous période d'acquisition au 31/12/2021	-	54 500
Nombre d'actions devenues caduques pendant la période d'acquisition au cours de l'exercice	-	4 000
Nombre d'actions sous période d'acquisition au 31/12/2021	-	50 500
Nombre d'actions sous période de conservation au 31/12/2021	10 500	-
Dilution potentielle (caduques déduites) - % capital au 31/12/2021	-	0,21 %

Attributions gratuites d'actions de sociétés liées à NEURONES

Aucun mandataire de la société NEURONES ne s'est jamais vu attribuer gratuitement d'actions de sociétés liées dans les conditions prévues à l'article L.225-197-2 du Code de commerce ou d'actions de sociétés contrôlées au sens de l'article L.233-16 à raison de mandats et fonctions exercés dans la société ou ses filiales.

Au cours de l'exercice 2021, dix-neuf plans d'attribution gratuite d'actions ont été décidés par les Présidents de dix sociétés liées à NEURONES. L'attribution définitive des actions au terme de la période d'acquisition est toujours liée à une condition de présence c'est-à-dire qu'un bénéficiaire doit avoir constamment été salarié ou mandataire social de la société ayant attribué les actions ou d'une société liée au sens de l'article L.225-197-1, et parfois de manière plus restrictive au sens du 1° dudit article. En plus de cette condition de présence (qui s'applique à tous les plans), un plan peut être également soumis à des conditions de performance économique. Dans ce dernier cas, les actions définitivement attribuées aux bénéficiaires au terme de la période d'acquisition sont calculées par rapport à l'atteinte des performances fixées dans le règlement du plan.

Les deux tableaux suivants présentent les détails de ces dix-neuf plans d'attribution gratuite d'actions des sociétés liées à NEURONES décidés en 2021 :

	Plan C Neurones IT	Plan D Neurones IT	Plan E Neurones IT	Plan F Neurones IT	Plan F Helpline	Plan G Helpline	Plan B Experteam	Plan Deodis 2021	Plan A Visian	Plan A Mobiapps
Date de l'Assemblée Générale	20/05/20	31/05/21	31/05/21	31/05/21	24/05/19	31/05/21	28/05/21	27/05/21	30/06/21	27/05/21
Date d'attribution par le Président	01/03/21	09/07/21	09/07/21	09/11/21	31/05/21	07/07/21	02/07/21	13/12/21	09/07/21	09/07/21
Valeur unitaire de l'action à la date d'attribution	34,13 €	34,13 €	34,13 €	34,13 €	39,43 €	39,43 €	1,78 €	44,70 €	2,95 €	1 414,15 €
Plan sous conditions de performance	-	Oui	Oui	-	-	Oui	-	-	-	-
Nombre d'actions attribuées gratuitement	2 000	5 400	22 728	2 199	1 000	3 341	16 235	1 797	33 000	60
Pourcentage du capital au 31/12/2021	1,48 %				0,10 %		0,09 %	0,38 %	2,61 %	3,21 %
Termes de la période d'acquisition Durée de la période	01/03/23 2 ans	09/07/24 3 ans	09/07/24 3 ans	09/11/23 2 ans	31/05/23 2 ans	07/07/23 2 ans	02/07/23 2 ans	13/12/23 2 ans	09/07/24 3 ans	09/07/24 3 ans
Termes de la période de conservation Durée de la période	N/A -	N/A -	N/A -	N/A -	N/A -	N/A -	N/A -	N/A -	N/A -	N/A -
Nombre total de bénéficiaires	1	3	5	3	1	15	4	6	3	1
Nombre de bénéficiaires mandataires sociaux de la société	-	-	-	-	-	1	1	-	1	1
Nombre d'actions attribuées à ce(s) mandataire(s)	-	-	-	-	-	127	4 998	-	11 000	60
Nombre de bénéficiaires salariés de la société ou d'une société liée	1	3	5	3	1	11	3	6	2	-
Nombre d'actions attribuées à ces salariés par catégorie	Cadres : 2 000	Cadres : 5 400	Cadres : 22 728	Cadres : 2 199	Cadres : 1 000	Cadres : 2 689	Cadres : 11 327	Cadres : 1 797	Cadres : 22 000	-
Nombre d'actions attribuées durant l'année à chacun des dix salariés de la société non-mandataires sociaux dont le nombre d'actions attribuées gratuitement est le plus élevé	Plans C à F Neurones IT : 1-2 : 8 233 3 : 8 211 4 : 2 250 5 : 1 800 6 : 1 350 7-8 : 1 125				Plans F et G Helpline : 1 : 1 887 2 : 633 3 : 334 4 : 254 5 : 250 6 : 127 7 : 76 8 : 63 9 : 26 10 : 13		1 : 5 618 2 : 4 214 3 : 1 405	1 : 672 2-6 : 225	1-2 : 11 000	-

	Plan Colombus 2021 (1)	Plan Colombus 2021 (2)	Plan Colombus 2021 (3)	Plan Colombus 2021 (4)	Plan Colombus 2021 (5)	Plan Colombus 2021 (6)	Plan A Cloud Temple	Plan D Codilog	Plan Iliade Consulting 2021
Date de l'Assemblée Générale	04/12/20	04/12/20	04/12/20	08/10/21	08/10/21	08/10/21	30/06/21	01/06/21	26/05/21
Date d'attribution par le Président	20/01/21	20/01/21	20/01/21	26/11/21	26/11/21	26/11/21	13/10/21	01/07/21	19/11/21
Valeur unitaire de l'action à la date d'attribution	85,79 €	85,79 €	85,79 €	91,18 €	91,18 €	91,18 €	3,12 €	68,16 €	257 €
Plan sous conditions de performance	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Nombre d'actions attribuées gratuitement	800	3 250	600	2 000	5 295	1 140	153 846	5 533	140
Pourcentage du capital au 31/12/2021			3,07 %				1,15 %	1,32 %	0,22 %
Terme de la période d'acquisition Durée de la période	20/01/22 1 an	20/01/24 3 ans	20/01/25 4 ans	26/11/22 1 an	26/11/24 3 ans	26/11/25 4 ans	13/10/23 2 ans	01/07/23 2 ans	19/11/22 1 an
Terme de la période de conservation Durée de la période	20/01/23 1 an	N/A -	N/A -	26/11/23 1 an	N/A -	N/A -	N/A -	N/A -	19/11/23 1 an
Nombre total de bénéficiaires	2	10	8	2	12	11	3	9	9
Nombre de bénéficiaires mandataires sociaux de la société	2	-	-	1	-	-	-	1	2
Nombre d'actions attribuées à ce(s) mandataire(s)	800	-	-	1 600	-	-	-	236	40
Nombre de bénéficiaires salariés de la société ou d'une société liée	-	10	8	1	12	11	3	8	6
Nombre d'actions attribuées à ces salariés par catégorie	-	Cadres : 3 250	Cadres : 600	Cadres : 400	Cadres : 5 295	Cadres : 1 140	Cadres : 153 846	Cadres : 5 297	Cadres : 80
Nombre d'actions attribuées durant l'année à chacun des dix salariés de la société non-mandataires sociaux dont le nombre d'actions attribuées gratuitement est le plus élevé			Plans 2021 (1) à (6) Colombus : 1-4 : 1 000 5 : 820 6 : 800 7 : 750 8 : 600 9-10 : 400				1-3 : 51 282	1 : 2 044 2 : 2 000 3 : 1 000 4 : 91 5 : 58 6 : 44 7 : 40 8 : 20	1 : 20 2-3 : 15 4-6 : 10

Sont rappelés ci-dessous (classés par chronologie du terme de la période d'acquisition) les plans attribués par les sociétés liées sur les exercices antérieurs à 2021 et toujours sous période d'acquisition au 31 décembre 2021 :

	Plan Deodis 2019	Plan D Helpline 2019	Plan Colombus 2018 (2)	Plan Colombus 2019 (2)	Plan Colombus 2019 (3)	Plan C Codilog 2020	Plan Intrinsec 2020
Date de l'Assemblée Générale	10/01/19	24/05/19	25/10/18	15/10/19	15/10/19	28/05/20	21/09/20
Date d'attribution par le Président	10/01/19	31/05/19	26/10/18	13/12/19	13/12/19	01/09/20	22/09/20
Terme de la période d'acquisition	10/01/22	31/05/22	26/10/22	13/12/22	13/12/23	01/09/22	22/09/22
Nombre d'actions attribuées gratuitement	7 721	41 715	2 230	2 000	1 200	1 261	6 637
- dont attribuées aux mandataires sociaux de la société	3 507	18 915	-	-	-	310	2 107
Nombre total de bénéficiaires	3	17	11	5	10	8	6
- dont mandataires sociaux de la société	1	2	-	-	-	1	1
Nombre d'actions caduques entre l'attribution et le 31 décembre 2021	2 507	1 500	150	-	100	312	-
Nombre d'actions sous période d'acquisition au 31 décembre 2021	5 214	40 215	2 080	2 000	1 100	949	6 637
Pourcentage du capital de la société concernée au 31 décembre 2021	1,11 %	0,91 %	0,49 %	0,47 %	0,26 %	0,23 %	2,29 %

7. ACTIONS PROPRES – AUTO-DÉTENTION

Au 31 décembre 2021, la société détenait 3 725 de ses propres actions qui figurent au bilan de son contrat de liquidité.

8. PARTICIPATION DES SALARIÉS

Les salariés ne détiennent aucune action de la société NEURONES 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.22-10-62 du Code de commerce.

Il est rappelé que l'Assemblée Générale réunie le 4 juin 2020, 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 4 décembre 2021),
- part maximale du capital à acquérir : 10 %,
- prix d'achat maximum : 27 euros par action (hors frais d'acquisition),
- quotité maximale acquise en vue de la remise ultérieure à l'échange ou en paiement : 5 % du capital.

Sur le fondement de cette autorisation, le Conseil d'Administration a immédiatement mis en œuvre un programme de rachat qui poursuivait deux objectifs :

- l'animation du cours par le biais d'un contrat de liquidité conclu avec le CIC le 1^{er} août 2019,
- l'annulation ultérieure des actions rachetées dans la limite de deux millions d'actions et un prix maximum de 22 euros par action.

Entre le 1^{er} janvier et le 3 juin 2021, dans le cadre de ce programme de rachat d'actions, il a été procédé à l'acquisition de 46 091 actions et à la vente de 49 680 actions pour l'animation du cours. A cette date, 6 266 actions figuraient au bilan du contrat de liquidité pour une valeur de 189 233 euros.

La société n'a en revanche acquis aucune action dans le cadre du deuxième objectif du programme.

L'Assemblée Générale du 3 juin 2021 a renouvelé l'autorisation consentie au Conseil d'Administration de procéder au rachat des propres actions de la société. Cette nouvelle autorisation a privé d'effet l'autorisation antérieure susmentionnée.

Les principales caractéristiques de l'autorisation donnée au Conseil sont :

- durée de l'autorisation : dix-huit mois à compter de la date de l'Assemblée (soit jusqu'au 3 décembre 2022),
- part maximale du capital à acquérir : 10 %,
- prix d'achat maximum : 35 euros par action (hors frais d'acquisition),
- quotité maximale acquise en vue de la remise ultérieure à l'échange ou en paiement : 5 % du capital.

Le jour même, le Conseil d'Administration a publié le descriptif du programme de rachat autorisé par l'Assemblée et la mise en œuvre effective de ce programme à compter du 4 juin 2020 et poursuivant le seul objectif d'animation du marché des titres de la société dans le cadre du contrat de liquidité conclu avec le CIC. Entre le 4 juin et le 31 décembre 2021, 49 314 actions ont été acquises et 51 855 actions ont été vendues à travers le contrat de liquidité de sorte qu'au 31 décembre 2021, la société détenait 3 725 de ses propres actions, toutes figurant donc au bilan du contrat de liquidité pour une valeur de 141 550 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 2 juin 2022 (17^e 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 55 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, 2 422 821 actions sur la base du capital social au 31 décembre 2021, représentant un montant maximum d'achat, hors frais d'acquisition, de 133 255 155 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 ajustés lors d'éventuelles opérations financières de la société ou de décisions touchant le capital social.

Dans son rapport à l'Assemblée Générale annuelle, le Conseil d'Administration donnera aux actionnaires toutes les informations relatives aux achats d'actions et cessions effectivement réalisés.

Cette autorisation priverait d'effet toute délégation antérieure ayant le même objet et remplacerait donc celle donnée par l'Assemblée Générale du 3 juin 2021.

La mise en œuvre effective d'un programme de rachat d'actions relèvera du Conseil d'Administration. Dans cette hypothèse, la société diffusera un descriptif du programme, conformément aux dispositions du Règlement général de l'AMF en vigueur.

Il est par ailleurs rappelé que l'Assemblée Générale du 6 juin 2019 a renouvelé l'autorisation donnée au Conseil d'Administration, pour une durée de cinq ans, 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. Jusqu'à 10 % des actions composant le capital social pourraient être annulés par période de vingt-quatre mois en vertu de l'autorisation.

10. ATTRIBUTIONS GRATUITES D'ACTIONS

Le Conseil d'Administration souhaite disposer à tout moment de 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 4 juin 2020 et valable pour une durée de 24 mois à compter de l'Assemblée, soit jusqu'au 4 juin 2022. Le Conseil d'Administration en a fait usage en attribuant gratuitement, le 9 septembre 2020, 54 500 actions sur les 120 000 autorisées.

Il sera proposé à l'Assemblée Générale du 2 juin 2022 de renouveler l'autorisation pour le Conseil d'Administration d'attribuer gratuitement un maximum de 240 000 actions, soit un peu moins de 1 % du capital au 31 décembre 2021, dans les conditions des articles L.225-197-1 et suivants du Code de commerce.

Le Conseil d'Administration rend 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 par l'Assemblée Générale au Conseil.

11. AUTORISATIONS D'AUGMENTER LE CAPITAL

Selon les modalités mentionnées dans le rapport de gestion et au sein du chapitre 6.3 du rapport financier annuel 2019, sept résolutions ont été soumises à l'Assemblée du 4 juin 2020 pour autoriser le Conseil à augmenter le capital avec des objectifs et dans des conditions et contextes différents. Ces résolutions, de nature extraordinaire, ont été approuvées par l'Assemblée et ont une durée de validité de 26 mois, soit jusqu'au 3 août 2022.

Les délégations consenties au Conseil par l'Assemblée du 4 juin 2020 portaient sur les objets suivants :

- 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 maintien du droit préférentiel de souscription des actionnaires et/ou par incorporation de réserves, primes et bénéfices par l'attribution gratuite d'actions et/ou par élévation de la valeur nominale des actions existantes (19^e résolution),
- 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 (20^e résolution),
- 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 (21^e résolution),
- 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, lorsque les dispositions de l'article L.22-10-54 du Code de commerce ne sont pas applicables et dans la limite de 10 % du capital au moment de l'émission (23^e résolution),
- 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'Echange initiée par la société (24^e résolution).

Pour chacune des émissions décidées en application des délégations objets des 19^e, 20^e et 21^e résolutions, l'Assemblée a autorisé le Conseil à augmenter sur ses seules décisions, dans le respect du plafond global faisant l'objet de la résolution évoquée ci-après et dans la limite de 15 % de l'émission initiale, et au même prix que celui retenu pour l'émission initiale conformément à l'article R.225-118 du Code de commerce, le nombre

d'actions ordinaires ou valeurs mobilières à émettre si le Conseil constatait une demande excédentaire (22^e résolution).

Pour l'ensemble des émissions qui seraient décidées par le Conseil, en vertu des délégations ci-dessus consenties, l'Assemblée a fixé comme suit le plafond des émissions (25^e résolution) :

- le montant nominal maximum global des augmentations de capital 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 à quatre-vingt-dix millions d'euros (90 000 000 €).

Par ailleurs, 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, le Conseil a soumis à l'Assemblée du 4 juin 2020 une résolution tendant à réaliser une augmentation de capital social dont la souscription serait réservée aux adhérents d'un Plan d'Epargne d'Entreprise établi en application des articles L. 3332-18 et suivants du Code du travail. Cette résolution a été rejetée par l'Assemblée.

Il est rappelé que l'ensemble des délégations, de compétences et de pouvoirs, accordées par l'Assemblée ou Conseil en cours de validité durant l'exercice clos et l'usage qui aurait pu en être fait par le Conseil sont indiqués au sein du Rapport sur le gouvernement d'entreprise.

Le Conseil d'Administration souhaitant disposer de la possibilité de procéder à des augmentations de capital dans ces différents contextes, il sera proposé à l'Assemblée du 2 juin 2022 de renouveler l'ensemble des autorisations données par l'Assemblée du 4 juin 2020 dans mêmes conditions et modalités.

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 seront proposées pour autoriser le Conseil à augmenter le capital, l'Assemblée se prononcera également 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 2021), 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 31/12/2021	Titres auto détenus (hors contrat liquidité)	Instruments dilutifs stock options	Instruments dilutifs actions gratuites	Total
Nombre d'actions	24 228 216	-	-	50 500	24 278 716
% dilution	-	-	-	0,21 %	0,21 %

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 précisé les opérations sur titres réalisées par les dirigeants durant l'exercice 2021 et ayant fait l'objet d'une déclaration.

Le 30 septembre 2021, Bertrand Ducurtil a procédé à une donation de 126 000 actions au bénéfice de ses enfants.

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 2021, 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)	2017	2018	2019	2020	2021
Capital en fin d'exercice					
• Capital social	9 697 545	9 714 345	9 714 345	9 687 086	9 691 286
• Nombre d'actions ordinaires existantes	24 243 862	24 285 862	24 285 862	24 217 716	24 228 216
• 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	121 718 925	127 544 403	131 828 057	136 879 786	144 443 158
• Résultat avant impôts, participation des salariés et dotations aux amortissements et provisions	1 388 043	5 809 299	7 484 448	4 232 597	7 865 319
• Impôts sur les bénéfices	(205 183)	(326 053)	(188 421)	(476 354)	(244 103)
• Participation des salariés due au titre de l'exercice	-	-	-	-	-
• Résultat après impôts, participation des salariés et dotations aux amortissements et provisions	1 158 268	5 727 198	7 231 311	3 698 492	7 882 206
• Résultat distribué	1 454 632	1 457 152	4 857 172	48 435 432	24 228 216
Résultat par action					
• Résultat après impôts, participation des salariés, mais avant dotations aux amortissements et provisions	0,05	0,24	0,30	0,15	0,31
• Résultat après impôts, participation des salariés et dotations aux amortissements et provisions	0,05	0,24	0,30	0,15	0,33
• Dividende attribué à chaque action	0,06	0,06	0,20	2	1*
Personnel					
• Effectif moyen des salariés employés pendant l'exercice	18	19	18	20	22
• Montant de la masse salariale de l'exercice	1 623 406	1 618 457	1 567 229	1 459 368	1 546 304
• Montant des sommes versées au titre des avantages sociaux de l'exercice (Sécurité Sociale, œuvres sociales, etc.)	929 774	749 953	684 120	644 368	660 867

* Sous réserve de l'approbation par l'Assemblée Générale (troisième résolution) du 2 juin 2022.

6.2. RAPPORT SUR LE GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE

Le présent rapport sur le gouvernement d'entreprise est établi conformément aux dispositions des articles L.225-37 et L.22-10-8 et suivants du Code de commerce. 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 dont la dernière révision date de septembre 2021).

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 appar-

tient à l'usufruitier dans les assemblées générales ordinaires, et au nu-propriétaire 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 2019				Situation au 31 décembre 2020				Situation au 31 décembre 2021			
	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	11 169 013	46 %	22 127 696	53 %	11 169 013	46,1 %	22 327 696	54,6 %	11 169 013	46,1 %	22 327 696	54,9 %
Luc de Chamard et enfants	4 747 003	19,5 %	9 484 006	22,7 %	3 863 419	16 %	7 726 838	18,9 %	3 838 419	15,8 %	7 676 838	18,9 %
SOUS-TOTAL CONCERT	15 916 016	65,5 %	31 611 372	75,7 %	15 032 432	62,1 %	30 064 864	73,5 %	15 007 432	61,9 %	30 004 534	73,8 %
Bertrand Ducurtil et enfants	813 000	3,4 %	1 626 000	3,9 %	939 000	3,9 %	1 728 000	4,2 %	939 000	3,9 %	1 602 000	3,9 %
Autres dirigeants du groupe au nominatif	557 574	2,3 %	1 093 148	2,6 %	973 484	4 %	1 466 968	3,6 %	923 584	3,8 %	1 371 168	3,4 %
SOUS-TOTAL DIRIGEANTS	17 286 590	71,2 %	34 340 850	82,2 %	16 944 916	70 %	33 259 832	81,3 %	16 870 016	69,6 %	32 977 702	81,1 %
Salariés au nominatif	184 870	0,8 %	347 740	0,8 %	188 870	0,8 %	341 740	0,8 %	182 104	0,8 %	322 708	0,8 %
Auto-détention*	8 991	0 %	-	-	9 855	0 %	-	-	3 725	0 %	-	-
Public**	6 805 411	28 %	7 094 133	17 %	7 074 075	29,2 %	7 294 063	17,9 %	7 172 371	29,6 %	7 364 765	18,1 %
TOTAL	24 285 862	100 %	41 782 723	100 %	24 217 716	100 %	40 885 305	100 %	24 228 216	100 %	40 665 175	100 %

* Dans le cadre du contrat de liquidité.

** 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

Durant l'exercice 2021, trois engagements de conservation d'actions d'une durée de trois ans à compter de juillet 2021 ont été conclus sur le fondement de l'article 787B du Code général des impôts.

Les signataires du premier engagement qui porte sur 10 126 005 actions sont Host Développement, Luc de Chamard, Bertrand Ducurtil et ses enfants.

Les deux autres engagements collectifs ont été conclus entre Host Développement, Bertrand Ducurtil, Luc de Chamard et ses enfants et portent respectivement sur 12 669 018 et 13 169 018 actions.

Pactes d'actionnaires

Néant.

Actions de concert

Luc de Chamard, ses enfants et Host Développement (détenue à 100 % par Luc de Chamard et ses enfants) agissent de concert.

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 principales et plafonds	Utilisation au cours de l'exercice
AGM du 04/06/2020 (résolution ordinaire) : Acquisition par la société de ses propres actions (article L.22-10-62 du Code de commerce)	18 mois – 03/12/2021 Remplacée par l'autorisation accordée par l'AGO du 03/06/2021	10 % du nombre total d'actions. Prix maximum d'achat : 27 euros. Quotité d'actions remises en paiement dans le cadre d'opérations de croissance externe limitée à 5 % du capital	Animation du cours : entre le 5 juin et le 31 décembre 2020, 59 624 actions ont été acquises et 55 298 actions ont été vendues dans le cadre du contrat de liquidité.
AGO du 03/06/2021 (résolution ordinaire) : Acquisition par la société de ses propres actions (article L.22-10-62 du Code de commerce)	18 mois – 02/12/2022	10 % du nombre total d'actions. Prix maximum d'achat : 35 euros. Quotité d'actions remises en paiement dans le cadre d'opérations de croissance externe limitée à 5 % du capital	Animation du cours : entre le 4 juin et le 31 décembre 2021, 49 314 actions ont été acquises et 51 855 actions ont été vendues dans le cadre du contrat de liquidité.
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)	60 mois – 05/06/2024	10 % du capital par période de 24 mois	Non utilisée
AGM du 04/06/2020 (résolution extraordinaire) : Augmentation de capital par émission d'actions ordinaires et/ou de toutes valeurs mobilières donnant accès à des actions ordinaires, avec maintien du droit préférentiel de souscription, et/ou par incorporation de réserves, bénéfices ou primes	26 mois – 03/08/2022	Montant nominal maximum des actions émises ("plafond global" s'appliquant à cette autorisation [incluant donc toute émission réalisée en raison de l'attribution gratuite d'actions] et aux cinq suivantes) : 9 millions d'euros. Montant nominal maximum des titres financiers représentatifs de créances ("plafond global" concernant cette autorisation et les cinq suivantes) : 90 millions d'euros.	Livraison du plan G d'attribution gratuite d'actions le 15 juin 2021 : émission de 10 500 nouvelles actions.
AGM du 04/06/2020 (résolution extraordinaire) : Augmentation de capital avec suppression du droit préférentiel de souscription et par offre au public	26 mois – 03/08/2022	Montant nominal maximum des actions émises et montant nominal maximum des titres financiers représentatifs de créances s'imputent sur le plafond global. Dans la limite de 10 % du capital par période de 12 mois, prix d'émission au moins égal à la moyenne des cours des 20 dernières séances de Bourse, avec possibilité d'une décote maximum de 10 %.	Non utilisée
AGM du 04/06/2020 (résolution extraordinaire) : Augmentation de capital avec suppression du droit préférentiel de souscription et par placement privé	26 mois – 03/08/2022	Montant nominal maximum des actions émises et montant nominal maximum des titres financiers représentatifs de créances s'imputent sur le plafond global. Montant total des augmentations de capital immédiates ou à terme limité, par an, à 20 % du capital.	Non utilisée
AGM du 04/06/2020 (résolution extraordinaire) : Autorisation d'augmenter le montant des émissions dans le cas de demandes excédentaires	26 mois – 03/08/2022	Dans le respect du plafond global, pour chacune des émissions décidées en application des trois précédentes résolutions, possibilité d'augmenter le nombre d'actions ou titres à émettre si est constatée une demande excédentaire, dans la limite de 15 % de l'émission initiale et au même prix.	Non utilisée
AGM du 04/06/2020 (résolution extraordinaire) : Emission en rémunération d'apports en nature	26 mois – 03/08/2022	Dans le respect du plafond global et dans la limite de 10 % du capital social au moment de l'émission.	Non utilisée

Délégations de compétences accordées par les AG au CA en cours de validité	Durée de validité – Date limite de validité	Conditions principales et plafonds	Utilisation au cours de l'exercice
AGM du 04/06/2020 (résolution extraordinaire) : Emission d'actions en cas d'offre publique d'échange initiée par la société	26 mois – 03/08/2022	Dans la limite du plafond global.	Non utilisée
AGM du 04/06/2020 (résolution extraordinaire) : Attributions gratuites d'actions existantes ou à émettre (articles L.22-10-59, L.22-10-60 et articles L.225-197-1 et suivants du Code de commerce)	24 mois- 03/06/2022	Maximum : 120 000 actions	Attribution gratuite de 54 500 actions en septembre 2020

L'intégralité des résolutions sont disponibles sur le site Internet de la société (www.neurones.net – Investisseurs – 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 2 juin 2022
Bertrand Ducurtil Directeur général délégué	Non	30 juin 1999	AG du 2 juin 2022
Jean-Louis Pacquement	Oui	5 déc. 1984*	AG du 2 juin 2022
Hervé Pichard	Non	15 oct. 2004	AG du 2 juin 2022
Marie-Françoise Jaubert	Oui	9 juin 2011	AG du 2 juin 2022
Host Développement SAS, représentée par Daphné de Chamnard	Non	9 juin 2016	AG du 2 juin 2022
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.

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, mandataires sociaux dirigeants, clients, fournisseurs ni 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. Donc aucune relation financière, contractuelle ni familiale n'est 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 2021, 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, par le comité de groupe, de l'administrateur représentant les salariés, conformément à l'article L.225-27-1 du Code de commerce. La durée du mandat de cet administrateur est de trois ans, renouvelable tacitement une fois pour la même durée, sauf si le comité de groupe décide de ne pas le renouveler. Il doit alors désigner un nouvel administrateur à l'issue de l'Assemblée statuant sur les comptes de l'exercice écoulé et tenue dans l'année au cours de laquelle expire la première période triennale.

Autres mandats exercés par les administrateurs

Il est précisé ci-après 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 hors groupe :
 - Président et membre du Comité de Surveillance : Host Développement – 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 : Neurones Consulting – 205, avenue Georges Clemenceau – 92000 Nanterre – 509 152 468 RCS Nanterre.
 - Président : NG Cloud – 44, avenue Georges Pompidou – 92300 Levallois-Perret – 801 244 492 RCS Nanterre.
 - Président : RS2i – 44, avenue Georges Pompidou – 92300 Levallois-Perret – 385 166 640 RCS Nanterre.
- Autre mandat hors groupe :
 - Membre du Comité de Surveillance : Host Développement.

Administrateur

Marie-Françoise Jaubert, née le 27 septembre 1941, magistrat honoraire.
• Autres mandats hors groupe : néant.

Administrateur

Jean-Louis Pacquement, né le 21 avril 1955, Senior Advisor pour Lazard Frères Gestion Privée.

- Autre mandat hors groupe :
 - Président : JLP et Associés Conseil – 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 – 122, avenue Charles-de-Gaulle – 92200 Neuilly-sur-Seine – 391 504 628 RCS Nanterre.
 - Administrateur : Pichard et Cie – 122, avenue Charles-de-Gaulle – 92200 Neuilly-sur-Seine – 552 139 057 RCS Nanterre.
 - Administrateur : SECO Ressources et Finances – 122, avenue Charles-de-Gaulle – 92200 Neuilly-sur-Seine – 429 837 172 RCS Nanterre.
 - Administrateur : UPM-Kymmene Groupe – 122, avenue Charles-de-Gaulle 92200 – Neuilly-sur-Seine – 407 655 893 RCS Nanterre.
 - Membre du Comité de Surveillance : Host Développement.

Administrateur

Host Développement, représentée par Daphné de Chamhard, née le 17 mars 1949.

- Autre mandat hors groupe :
 - Directeur général et membre du Conseil de Surveillance : Host Développement.

Expérience des membres du Conseil (hors dirigeants)

Marie-Françoise Jaubert a une pratique éprouvée du Droit et en particulier du Droit privé. Daphné de Chamhard (représentant Host Développement SAS et épouse de Luc de Chamhard) 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 présents 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 à quatre reprises en 2021 :

Date	Ordre du jour
3 mars	• Compte rendu du Comité d'audit • Conventions réglementées • Arrêtés des comptes sociaux et des comptes consolidés de l'exercice 2020 • Rémunérations du Président et du Directeur général délégué • Rapport de gestion et rapport sur le gouvernement d'entreprise • Résolutions à soumettre à la prochaine Assemblée et convocation de cette dernière • Questions diverses
3 juin (à l'issue de l'Assemblée Générale)	• Renouvellement du mandat du Président du Conseil 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 • Lancement d'un programme de rachat d'actions • Augmentation de capital liée à la livraison du plan G d'attribution gratuite d'actions • Opportunités et stratégie en matière de croissance externe • Questions diverses
6 septembre	• Arrêté des comptes consolidés semestriels • Politique en matière d'égalité professionnelle et salariale • Questions diverses
9 décembre	• Mesures et procédures de prévention et de détection des faits de corruption et de trafic d'influence • Revue des éventuels conflits d'intérêt • Revue de la cartographie des risques • Questions diverses

En 2021, le taux de présence des membres du Conseil d'Administration a été de 86 %.

Fonctionnement

Près des deux tiers du capital et des trois quarts des droits de vote sont représentés par deux administrateurs, également dirigeants opérationnels. 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.

En pratique :

- aucune décision importante n'est prise en dehors de débats collégiaux entre les dirigeants puis au sein du Conseil,
- 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 est régulièrement confirmé lors de séances du Conseil lorsque la question de la succession des dirigeants est abordée. Par ailleurs, il est acté par le Conseil 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 et le règlement intérieur du Conseil,
- le règlement intérieur du Conseil, initialement adopté en juin 2010, puis mis à jour en septembre 2016, a fait l'objet d'une nouvelle révision en

mars 2022. Signé par les membres du Conseil, il est conforme aux recommandations du Code MiddleNext en la matière. Il rappelle de façon précise le rôle et les missions du Conseil et des Comités spécialisés, la déontologie à respecter par les administrateurs ou encore les modalités de fonctionnement du Conseil pour un respect des principes de bonne gouvernance. Il est publié sur le site internet de la société.

Il n'y a pas eu à ce jour d'autoévaluation formelle des travaux du Conseil. Néanmoins, les membres du Conseil gardent le sujet à l'esprit et ne renoncent pas d'y recourir à terme.

Deux comités spécialisés (audit, d'une part, et éthique et conformité, d'autre part) ont été instaurés dans les conditions légales et réglementaires. Leur rôle est indiqué ci-dessous et dans le règlement intérieur du Conseil. Il est précisé que, contrairement au Comité d'audit composé exclusivement de membres du Conseil, le Comité éthique et conformité n'a pas été institué au sein du Conseil puisque ses membres ne sont pas administrateurs.

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 encore modeste 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. Plus particulièrement concernant la mise en place d'un comité spécialisé sur la RSE recommandée par le Code MiddleNext, cet enjeu essentiel est pris sérieusement en compte et géré directement par les filiales opérationnelles. Il est à noter qu'un Comité développement durable, sous la responsabilité du Directeur administratif et financier, anime la démarche RSE du groupe depuis 2012. Son rôle précis est défini dans chapitre 2 du présent document. S'il n'est pas institué de comité spécialisé RSE au sein même du Conseil, le Comité développement durable remplit pleinement ce rôle en permettant notamment de sélectionner des projets, suivre les résultats, partager les bonnes pratiques entre filiales qui ont une démarche propre en matière de Responsabilité Sociétale des Entreprises.

Sans préjudice des raisons évoquées ci-dessus, le Conseil n'exclut pas de créer un comité spécialisé ad hoc, temporaire ou permanent, si l'actualité de la société le justifiait.

Les membres du Conseil, "personnes exerçant des responsabilités dirigeantes" au sens du Règlement européen relatif aux Abus de Marché, ainsi que les "personnes qui leur sont étroitement liées", sont soumis aux dispositions légales et à la recommandation de l'AMF sur le sujet. Les administrateurs doivent s'abstenir d'effectuer des transactions, pour leur propre compte ou pour celui de tiers, pendant une période dite "période d'arrêt" ou "fenêtre négative" débutant 30 jours calendaires avant la publication du communiqué sur les résultats annuels et semestriels. Une période d'arrêt de 15 jours avant la publication de l'information trimestrielle doit également être observée par les administrateurs. Chaque membre du Conseil doit, à tout moment, strictement s'abstenir de réaliser des transactions en cas de détention d'une information privilégiée. Il n'a pas été défini par la société d'autres fenêtres négatives ou de fenêtres positives. Les administrateurs sont clairement informés de leur obligation de déclaration auprès de l'AMF des transactions réalisées, dès lors que leur montant global dépasse 20 000 euros sur l'année civile, et de notifier de cette déclaration à la société.

Chaque administrateur s'est engagé, en particulier au travers du règlement intérieur du Conseil, à informer le Président de toute situation de conflit d'intérêt dans laquelle il pourrait se trouver. Avant chaque réunion du Conseil, en fonction de l'ordre du jour, chaque membre doit déclarer ses éventuels conflits d'intérêts et s'abstenir alors de participer au vote lors de toute délibération concernant directement ou indirectement un conflit d'intérêts et même d'assister aux débats. En tout état de cause, le Conseil se livre à toutes investigations raisonnables et prend des mesures

proportionnées à la situation (exposé clair des motifs, sortie de la réunion du membre concerné pour assurer une prise de décision conforme à l'intérêt social). Ces mesures permettent tout à la fois la protection de l'intérêt individuel de chaque membre du Conseil et le renforcement de l'autorité de ce dernier. Une procédure annuelle de révélation et de suivi des conflits d'intérêts a été mise en place avec inscription chaque année du sujet à l'ordre du jour d'une séance. A cette occasion, il est rappelé les différentes situations pouvant aboutir à un conflit d'intérêts et chaque administrateur doit alors confirmer qu'il ne se trouve pas dans une telle situation potentielle ou avérée. En ce cas, le Conseil met en place une procédure de suivi.

Hormis pour les attestations et les services rendus en application de textes légaux ou réglementaires, il n'a été confié aucun service autre que la certification des comptes aux commissaires aux comptes de la société.

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 deux fois en 2021, réunions auxquelles ses deux membres étaient présents. Le Conseil a suivi leurs recommandations. Concernant le rapport complémentaire des commissaires aux comptes au titre de l'exercice 2021, des échanges entre les membres du Comité d'audit et les commissaires aux comptes ont eu lieu en amont de la remise de leur rapport.

Ce Comité 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,
- s'assurer de la pertinence, de la permanence et de la fiabilité des méthodes comptables de la société, avec un examen des modifications apportées le cas échéant à ces méthodes,
- 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),
- examiner les risques et les engagements hors bilan significatifs, apprécier les éventuelles faiblesses et en informer le Conseil le cas échéant,
- émettre une recommandation sur les commissaires aux comptes proposés à la désignation par l'Assemblée Générale ou en cas de proposition de renouveler 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,
- s'assurer du respect par les commissaires aux comptes des dispositions légales et réglementaires relatives aux incompatibilités de la profession et en particulier des obligations de rotation,
- approuver préalablement la fourniture des "Services Autres que la Certification 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,

- veiller à ce que les administrateurs indépendants ne reçoivent aucune autre rémunération que celle prévue au titre de l'exercice de leurs fonctions d'administrateur,
- 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 qui disposent alors d'un délai de plusieurs jours avant le Conseil d'arrêté des comptes 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, sociaux et consolidés, ou les comptes consolidés semestriels selon le cas, sont arrêtés par le Conseil d'Administration, les comptes annuels, sociaux et consolidés étant ensuite présentés à l'approbation de l'Assemblée Générale des actionnaires.

Comité éthique et conformité

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, en 2017, approuvé des mesures et procédures à mettre 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 Responsable juridique et du Directeur administratif et financier groupe et présidé par ce dernier. Ce Comité n'est donc pas institué au sein du Conseil. Il a pour mission de recueillir 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 son rôle de traitement des 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 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.

Depuis 2019, le Comité éthique et conformité présente chaque année au Conseil un état sur les éventuelles difficultés rencontrées dans la mise en œuvre des mesures et les alertes qu'il aurait reçues. En 2021, 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 justifie.

Conventions réglementées

Au cours de l'exercice 2021, 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 réglementée conclue et autorisée au cours d'un exercice antérieur et dont l'exécution s'est poursuivie au cours de l'exercice 2021.

La refacturation forfaitaire de ces charges mutualisées est cohérente en regard du budget de la maison-mère et la répartition des coûts est faite suivant le chiffre d'affaires prévisionnel 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.

Comme chaque année, dans le cadre du Conseil d'arrêté des comptes, les administrateurs ont procédé à une revue des conventions existantes, directement ou par personne interposée, entre, d'une part, l'un des mandataires sociaux de NEURONES S.A. ou l'un des actionnaires disposant d'une fraction des droits de vote supérieure à 10 % et, d'autre part, NEURONES S.A. ou une autre société contrôlée au sens de l'article L.233-3 du Code de commerce. La liste de ces conventions, établie grâce à l'identification des flux financiers, et comprenant les éléments d'évaluation, est communiquée aux membres du Conseil par le Directeur financier et le Directeur général délégué. Les

personnes, le cas échéant directement ou indirectement intéressés à l'une d'entre elles, ne participent pas à la discussion. Dans le cas où le Conseil considérerait qu'une convention n'est pas ou plus libre, elle suivrait alors le régime réglementaire des conventions réglementées. La dernière évaluation du Conseil selon ces modalités n'a pas fait apparaître d'autres conventions réglementées que celle mentionnée dans le présent chapitre.

Les autres conventions existantes sont libres et non réglementées au sens des dispositions légales et réglementaires. 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.

En fonction de la configuration et des montants en jeu, le Conseil pourrait juger de la pertinence de recourir à une expertise indépendante.

4. RÉMUNÉRATIONS ET AVANTAGES DES MANDATAIRES SOCIAUX

Selon les dispositions légales et réglementaires, l'Assemblée Générale doit se prononcer ex ante sur la politique de rémunération, présentée ci-dessous, des mandataires sociaux, dirigeants ou non.

Conformément à l'article L.22-10-34 du Code de commerce, la rétribution des mandataires sociaux fait également l'objet d'un vote ex post de l'Assemblée portant sur les informations relatives aux rémunérations visées au I de l'article L.22-10-9. Ces informations sont également présentées au sein de ce chapitre.

Enfin, la rémunération versée ou attribuée au cours ou au titre de l'exercice 2021 au Président-directeur général fait l'objet d'un vote ex post de l'Assemblée sur la base d'une résolution spécifique. Il en est de même pour celle du Directeur général délégué.

Politique de rémunération applicable aux mandataires sociaux, soumise au vote ex ante des actionnaires lors de l'Assemblée du 2 juin 2022 (article L.22-10-8 du Code de commerce)

Dans cette section sont indiqués les éléments de rétribution et 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.22-10-8 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 la question est mise chaque année à l'ordre du jour d'une réunion du Conseil afin que soient révélées les situations, potentielles ou avérées, de conflit d'intérêts.

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 est soumise à l'Assemblée Générale pour approbation. Pour l'exercice 2022 le montant proposé, identique à celui proposé et approuvé au titre de 2021, est de vingt-mille euros.

La quote-part due à chaque membre sera réglée 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 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 dû à chaque administrateur, au titre de l'année précédente, est calculé et versé en début d'année. Un éventuel reliquat de la somme maximum 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. A l'occasion de sa première réunion annuelle, le Conseil approuve les montants individuels et leur versement.

Par ailleurs les administrateurs sont remboursés pour les frais engagés dans le cadre de l'exercice de leur mandat.

Rémunération des dirigeants

La politique de rémunération des dirigeants, soumise à l'approbation de l'Assemblée Générale du 2 juin 2022, est dans la continuité celle approuvée par l'Assemblée Générale du 3 juin 2021.

Chaque dirigeant (Président-directeur général et Directeur général délégué) doit ainsi percevoir une somme fixe en numéraire de deux cent quarante mille euros annuels en 2022, répartie en douze mensualités sur l'année civile. Ce montant est fixé par le Conseil lors de sa première réunion 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. 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.22-10-14 du Code de commerce :

	Luc de Chamard Président -directeur général	Bertrand Ducutil Directeur général délégué	Jean-Louis Pacquement	Hervé Pichard	Marie-Françoise Jaubert	Host Développement (représentée par Daphné de Chamard)	Emmanuelle Canza (représentant les salariés)
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	Pas de rémunération liée à son mandat
Rémunération variable	Non	Non	Versée au même moment que la rémunération fixe	Versée au même moment que la rémunération fixe	Versée au même moment que la rémunération fixe	Versée au même moment que la rémunération fixe	Pas de rémunération liée à son mandat
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 2 juin 2022	1 an/AG du 2 juin 2022	1 an/AG du 2 juin 2022	1 an/AG du 2 juin 2022	1 an/AG du 2 juin 2022	1 an/AG du 2 juin 2022	6 ans* /jusqu'en 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	Bénéfice du régime collectif applicable aux salariés du groupe

* Selon désignation par le Comité de groupe.

Rapport sur les rémunérations (article L.22-10-9 du Code de commerce)

Rémunération des administrateurs

Au-delà de leur rémunération en raison de leur activité au sein du Conseil, les administrateurs non dirigeants ne bénéficient pas 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.

La composition du Conseil étant conforme aux dispositions de l'article L.225-18-1 du Code de commerce sur la représentation équilibrée hommes-femmes, les dispositions du second alinéa de l'article L.225-45 du Code de commerce, qui prévoient une suspension du versement de la rémunération des administrateurs, n'ont pas trouvé à s'appliquer au cours de l'exercice 2021.

Les membres du Conseil ont été rémunérés au titre de l'exercice 2021 conformément à la politique de rémunération des mandataires sociaux votée par l'Assemblée. Le montant de l'ensemble des rémunérations des administrateurs s'est élevé à 17 500 euros (18 500 euros au titre de l'exercice précédent).

Les rémunérations versées à chaque membre du Conseil pour l'exercice de son mandat en 2021 sont les suivantes (avec les informations au titre de l'exercice précédent) :

(en euros)	Hervé Pichard		Jean-Louis Pacquement		Marie-Françoise Jaubert		Host Développement	
	2020	2021	2020	2021	2020	2021	2020	2021
Rémunération fixe	3 000	3 000	3 000	3 000	2 000	2 000	2 000	2 000
Rémunération variable	2 500	2 000	2 000	2 000	1 500	1 500	2 500	2 000
TOTAL	5 500	5 000	5 000	5 000	3 500	3 500	4 500	4 000

Rémunération versée ou attribuée au cours ou au titre de l'exercice 2021 aux dirigeants mandataires sociaux, avantages et autres engagements

La rémunération des dirigeants, versée ou attribuée au cours ou au titre de l'exercice 2021, est conforme à la politique approuvée par l'Assemblée Générale du 3 juin 2021 et contribue aux performances à long terme de la société

Au cours de l'exercice 2021, 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 de la rémunération versée ou attribuée au titre de l'exercice 2021 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)	
	2020	2021	2020	2021
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 2021 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.22-10-9 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. Conformément à la recommandation du code Middenext sur la définition et la transparence de la rémunération des dirigeants mandataires sociaux qui a été renforcée à l'occasion de la révision dudit code en 2021, sont ajoutés des ratios établissant la comparaison par rapport au Smic, valeur de référence indépendante et commune à toutes les entreprises.

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 partie fixe, et la part variable le cas échéant, mais ne tient pas compte des éventuelles primes de participation et d'intéressement ni des avantages en nature.

en milliers d'euros	2017	2018	2019	2020	2021
Performance de NEURONES					
Résultat net part du groupe	27 310	25 959	30 799	30 918	37 700
<i>Evolution</i>	+ 8,4 %	- 4,9 %	+ 18,6 %	+ 0,4 %	+ 21,9 %
Smic					
Smic annuel brut	17,8	18	18,3	18,5	18,8
<i>Evolution</i>	0 %	+ 1,2 %	+ 1,5 %	+ 1,2 %	+ 1,6 %
Rémunération des salariés					
Rémunération moyenne	39	38,9	39,2	39,5	39,6
<i>Evolution</i>	+ 2,4 %	- 0,3 %	+ 0,8 %	+ 0,8 %	+ 0,3 %
Rémunération médiane	35,95	36,1	36,25	36,5	36,2
<i>Evolution</i>	+ 2,9 %	+ 0,4 %	+ 0,4 %	+ 0,7 %	- 0,8 %
Président-directeur général					
Rémunération	200	220	220	220	220
<i>Evolution</i>	0 %	+ 10 %	0 %	0 %	0 %
Ratio/rémunération moyenne des salariés	5,13	5,66	5,61	5,57	5,56
Ratio/rémunération médiane des salariés	5,56	6,09	6,07	6,03	6,08
Ratio/Smic	11,26	12,23	12,05	11,91	11,73
Directeur général délégué					
Rémunération	200	220	220	220	220
<i>Evolution</i>	0 %	+ 10 %	0 %	0 %	0 %
Ratio/rémunération moyenne des salariés	5,13	5,66	5,61	5,57	5,56
Ratio/rémunération médiane des salariés	5,56	6,09	6,07	6,03	6,08
Ratio/Smic	11,26	12,23	12,05	11,91	11,73

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 22 recommandations de ce Code révisé en septembre 2021 :

Recommandation code MiddleNext	Conformité	Modalités d'application ou raisons d'une non-application
R1 : Déontologie des membres du Conseil	O	Les membres du Conseil respectent l'ensemble des règles de déontologie listées dans la recommandation.
R2 : Conflits d'intérêts	O	Les mesures et diligences recommandées sont respectées par le Conseil et ses membres.
R3 : Composition du Conseil – Présence de membres indépendants	O	Le Conseil 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 paragraphe 3 du Rapport sur le gouvernement d'entreprise).
R4 : Information des membres du Conseil	O	Préalablement à la tenue d'un Conseil, la société 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.
R5 : Formation des membres du Conseil <i>Nouvelle recommandation</i>	N	Si, à ce jour, le Conseil n'a pas mis en place de plan de formation pour ses membres, il n'exclut pas d'y recourir dès que le besoin sera identifié. Etant rappelé que chaque administrateur a une expérience avérée dans son domaine de spécialité et, par ailleurs, une connaissance souvent ancienne du groupe et de son secteur d'activités.
R6 : Organisation des réunions du Conseil et des comités	O	La fréquence et la durée des Conseils permettent un examen et un débat sur les sujets à l'ordre du jour. Quand une séance concerne notamment l'examen des comptes semestriels ou annuels, la présence physique des Administrateurs est requise. Certaines des autres sessions (sur un total annuel de quatre réunions au minimum) ont lieu par visioconférence dont les membres du Conseil ont maintenant une pratique éprouvée. Les informations sur les réunions et sur la composition du Conseil sont publiées dans le rapport sur le gouvernement d'entreprise.
R7 : Mise en place de comités	O	Compte-tenu notamment de l'organisation du groupe, un Comité d'audit a été constitué avec des administrateurs qualifiés tandis qu'un Comité éthique et conformité réunit des membres qui, n'étant, pas membres du Conseil, peuvent être plus naturellement sollicités en cas de besoin.
R8 : Mise en place d'un comité spécialisé sur la RSE <i>Nouvelle recommandation</i>	N	Le Comité développement durable (voir ci-avant section "Fonctionnement" du paragraphe 3 du Rapport sur le gouvernement d'entreprise), adapté à la taille et à l'organisation du groupe, remplit actuellement, et depuis des années, le rôle de revue des objectifs et actions en matière de RSE. Ainsi, il n'a pas été institué au sein du Conseil de comité spécialisé.
R9 : Mise en place d'un règlement intérieur du Conseil	O	Le règlement intérieur du Conseil, dont la dernière révision date du 9 mars 2022, est conforme à la recommandation. Il est disponible sur le site internet de la société.
R10 : Choix de chaque membre du Conseil	O	Les informations détaillées, concernant les candidats à la nomination ou au renouvellement en tant qu'administrateurs, sont aisément accessibles aux actionnaires. Elles sont mises en ligne sur le site de la société préalablement à l'Assemblée Générale et figurent également au paragraphe 3 du Rapport sur le gouvernement d'entreprise (chapitre 6.2) du présent document.
R11 : 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.
R12 : Rémunération de membre du Conseil au titre de son mandat	O	La treizième résolution de la prochaine Assemblée Générale, appelée à se prononcer sur les comptes 2021, prévoit une enveloppe globale pour la rétribution des administrateurs. La répartition de cette somme sera effectuée conformément à la politique de rémunération définissant des critères objectifs de répartition et tenant compte en particulier de l'assiduité et de l'investissement de chaque membre du Conseil.
R13 : 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 sans que soit écartée l'idée d'y avoir recours dans le futur.
R14 : Relation avec les actionnaires	O	Les deux dirigeants disposant de plus des trois quarts des droits de vote, les taux d'approbation des résolutions sont très élevés (entre 94 et 100 % en 2021). Néanmoins les votes négatifs sont instruits. Outre les rencontres professionnelles (salons investisseurs, présentation aux analystes...), qui permettent aux professionnels de parfaire leur connaissance de la société, les dirigeants communiquent avec les actionnaires qui le souhaitent, pour leur apporter toute précision jugée utile. Tout échange respecte l'égalité d'information des actionnaires.
R15 : Politique de diversité et d'équité <i>Nouvelle recommandation</i>	O	Compte tenu du faible nombre de salariés au sein de la société-mère et de l'organisation du groupe, les dispositions concernant la diversité, l'équité et les enjeux en la matière se situent au-niveau des filiales. Les politiques mises en place et les résultats sont partiellement et notamment indiqués dans la section "Diversité et inclusion" du paragraphe 2.4 de la Déclaration de Performance Extra-financière (rapport RSE).
R16 : 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'au regard des performances de la société, sont les principes qui fondent la politique de rémunération des dirigeants mandataires sociaux. Il n'y a pas d'éléments variables dans la rétribution des dirigeants L'information annuelle des actionnaires sur ce sujet est totalement transparente. Les ratios d'équité, déjà publiés, ont été complétés par un ratio d'équité permettant la comparaison par rapport au Smic. Toutes les informations sont présentées au paragraphe 4 du présent rapport sur le gouvernement d'entreprise.
R17 : Préparation de la succession des dirigeants	O	Les modalités de la succession des dirigeants, le Président-directeur général et le Directeur général délégué, sont prévues et notamment indiquées dans le règlement intérieur du Conseil. Le sujet est régulièrement abordé par le Conseil.
R18 : Cumul contrat de travail et mandat social	O	Pas de cumul.
R19 : Indemnités de départ	O	Absence d'indemnités de départ et de non-concurrence.
R20 : Régimes de retraite supplémentaires	O	Absence de régimes de retraite supplémentaires ("retraites chapeau").
R21 : 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.
R22 : Revue des points de vigilance	O	A l'occasion de la séance du 9 septembre 2020, les membres du Conseil ont expressément confirmé connaître, avoir revu et adhérer aux points de vigilance du Code MiddleNext qui leur avait été préalablement communiqués. Les administrateurs ont été à nouveau invités en mars 2022 à revoir ces points qui ont connu quelques modifications suite à la révision de septembre 2021 du Code susmentionné.

6.3. PROJETS DE RÉSOLUTIONS

Les résolutions présentées ci-après ont été arrêtées par le Conseil d'Administration du 9 mars 2022 et seront soumises à l'Assemblée Générale du 2 juin 2022. 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 également 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 résolution

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 des commissaires aux comptes, de se prononcer sur les comptes consolidés et sociaux de NEURONES arrêtés au 31 décembre 2021 (et tels que présentés aux parties "Comptes consolidés" et "Éléments financiers sociaux" du Document d'Enregistrement Universel 2021).

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 37,7 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 7,9 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

Avec cette troisième résolution, le Conseil d'Administration, après avoir constaté le bénéfice distribuable de l'exercice 2021, propose aux actionnaires d'approuver la distribution d'un dividende d'un montant de 1 euro par action. L'écart entre le dividende calculé sur le nombre d'actions composant le capital au 31 décembre 2021 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 21 261 417,49 euros et d'un profit de l'exercice de 7 882 205,51 euros, le bénéfice distribuable s'établit à 29 143 623 euros.

L'Assemblée Générale décide de distribuer à titre de dividende la somme de 1 euro par action, soit un total de * 24 228 216 euros. Le compte report à nouveau passe ainsi à 4 915 407 euros.

* Calcul effectué à partir du nombre d'actions composant le capital au 31 décembre 2021, soit 24 228 216, qui sera ajusté le cas échéant.

Le dividende sera détaché le 8 juin et mis en paiement le 10 juin 2022.

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 :

2018 : 0,06 euro par action,

2019 : 0,20 euro par action,

2020 : 2 euros par action.

Présentation et exposé des motifs – 4^e résolution

Le Conseil d'Administration a procédé, selon les modalités exposées au sein du rapport sur le gouvernement d'entreprise, à une revue des conventions entre, directement ou par personne interposée, un mandataire social de NEURONES S.A. ou un des actionnaires disposant de plus de 10 % des droits de vote et la société ou une autre société contrôlée par NEURONES S.A. Cette évaluation a fait apparaître qu'aucune nouvelle convention réglementée n'a été conclue au cours de l'exercice 2021. Seule la convention relative à la refacturation de charges mutualisées, conclue et autorisée au cours d'un exercice antérieur et dont l'exécution s'est poursuivie, est une convention réglementée. 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 2021. 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 2021.

Présentation et exposé des motifs – 6^e à 11^e résolution

Les six résolutions suivantes concernent le renouvellement des mandats des administrateurs de la société qui arrivent à échéance à l'Assemblée du 2 juin 2022, conformément aux dispositions statutaires qui fixent à un an (renouvelable) la durée de leur fonction. Le mandat de l'administrateur représentant les salariés, désigné par le Comité de groupe, n'est pas concerné. Les compétences, et plus généralement les informations concernant les administrateurs, sont mentionnées au sein du Rapport sur le gouvernement d'entreprise, au chapitre "Conseil d'administration".

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 2022, lequel a déclaré accepter le renouvellement de ses fonctions.

Septième résolution

L'Assemblée Générale décide de renouveler le mandat d'Administrateur de Monsieur Bertrand Ducurtail, 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 2022, 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 2022, 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 2022, 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 2022, 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 2022, laquelle a déclaré accepter le renouvellement de ses fonctions.

Présentation et exposé des motifs – 12^e résolution

Conformément aux dispositions légales, le Conseil d'Administration doit soumettre à l'approbation de l'Assemblée Générale la politique de rémunération des mandataires sociaux, dirigeants ou non. Cette politique est décrite dans le Rapport sur le gouvernement d'entreprise du Document d'Enregistrement Universel 2021.

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.22-10-8 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 2021.

Présentation et exposé des motifs – 13^e résolution

Les administrateurs, hors dirigeants et administrateur représentant les salariés, perçoivent une rémunération en contrepartie de leur activité au sein du Conseil. Conformément aux dispositions légales, le Conseil d'Administration doit soumettre à l'Assemblée une résolution ayant pour objet de fixer une somme-plafond annuelle rétribuant l'activité des administrateurs au cours de l'exercice 2022. Cette somme globale, en tout ou partie, sera ensuite répartie entre les administrateurs concernés, 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 2022, 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 aux dispositions légales, l'Assemblée Générale doit statuer sur un projet de résolution portant sur les informations mentionnées au paragraphe I de l'article L.22-10-9. 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 détaillés au sein du Rapport sur le gouvernement d'entreprise (pages 117 à 120).

Quatorzième résolution

Approbation des informations relatives à la rémunération des mandataires sociaux ("say on pay" *ex post*)

L'Assemblée Générale approuve, en application du paragraphe I de l'article L.22-10-34 du Code de commerce, les informations mentionnées au paragraphe I de l'article L.22-10-9 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 2021.

Présentation et exposé des motifs – 15^e et 16^e résolution

Conformément aux dispositions 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.22-10-34 II du Code de commerce, les éléments composant la rémunération totale et les avantages de toute nature versés au cours ou attribués au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2021 à Monsieur Luc de Chamard, tels que présentés au paragraphe "Rémunération versée ou attribuée au cours ou au titre de l'exercice 2021 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 2021.

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.22-10-34 II du Code de commerce, les éléments composant la rémunération totale et les avantages de toute nature versés au cours ou attribués au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2021 à Monsieur Bertrand Ducurtail, tels que présentés au paragraphe "Rémunération versée ou attribuée au cours ou au titre de l'exercice 2021 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 2021.

Présentation et exposé des motifs – 17^e résolution

L'Assemblée Générale du 3 juin 2021 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 2021.

La société souhaitant conserver l'opportunité de procéder à l'achat de ses propres actions, il est proposé à l'Assemblée de renouveler l'autorisation donnée au Conseil qui pourra poursuivre les trois objectifs énumérés à l'article 5 du règlement européen "Abus de marché" (MAR) ainsi que l'animation du cours à travers un contrat de liquidité, pratique de marché instaurée par l'AMF en application de l'article 13 de MAR. Les modalités proposées seront identiques à l'autorisation actuellement en vigueur et donnée par l'Assemblée du 3 juin 2021 à l'exception du prix maximum d'achat par action qu'il est proposé de fixer à 55 euros.

À titre indicatif, il est précisé que, sur la base du capital social au 31 décembre 2021 (composé de 24 228 216 actions), le nombre maximum d'actions pouvant être rachetées par la société est de 2 422 821, représentant un montant maximum d'achat de 133 255 155 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.

Le Conseil d'Administration donnera aux actionnaires, dans son rapport à l'Assemblée Générale annuelle, toutes les informations relatives aux achats d'actions et cessions effectivement réalisés sur le fondement de l'autorisation.

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. Dix pour cent maximum des actions composant le capital social pourraient être annulés par période de vingt-quatre mois en vertu de cette délégation. L'autorisation a été donnée pour une période de cinq ans et le Conseil en a fait usage durant l'exercice 2021 en réduisant le capital par annulation de 68 146 actions.

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.22-10-62 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'Épargne Entreprise (PEE) ou par attribution gratuite d'actions,
 - b. de titres financiers donnant droit à l'attribution d'actions de la société,
- 3) l'animation du cours par l'intermédiaire d'un Prestataire de Service d'Investissement au travers d'un contrat de liquidité conforme à la charte de déontologie de l'Association Française des Marchés Financiers,
- 4) la conservation des actions achetées et leur remise ultérieure à l'échange ou en paiement, dans le cadre d'opérations de croissance externe.

Les rachats d'actions pourront être réalisés par interventions sur le marché ou par des achats de blocs, sans limitation particulière pour ces acquisitions de blocs.

Le prix maximum auquel les actions seraient acquises est fixé à 55 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.

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.

DE LA COMPÉTENCE DE L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE EXTRAORDINAIRE

Présentation et exposé des motifs – 18^e résolution

Le Conseil souhaite conserver la possibilité de procéder à des attributions gratuites d'actions, considérant que ce dispositif permet de renforcer la motivation et la fidélisation des bénéficiaires en les associant directement aux performances de la société. L'autorisation actuellement en vigueur est celle donnée par l'Assemblée du 4 juin 2020 et elle prend fin le 3 juin 2022. Le Conseil en a fait usage en septembre 2020 en attribuant gratuitement 54 500 actions (plan H).

Compte tenu des vives tensions sur le recrutement des cadres et dirigeants clés, il est maintenant proposé à l'Assemblée du 2 juin 2022 de renouveler cette autorisation avec la possibilité d'attribuer gratuitement jusqu'à 240 000 actions représentant un peu moins de 1 % du capital à la date du 31 décembre 2021.

Le Conseil d'Administration rend compte aux actionnaires 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.

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 tout autre compte 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 240 000 actions ordinaires, soit un peu moins de 1 % du capital de la société à la date du 31 décembre 2021.

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 renouvelle l'autorisation lui permettant de :

- émettre, avec maintien du droit préférentiel de souscription, des actions ordinaires ou des actions ordinaires donnant droit à l'attribution d'autres actions ordinaires ou titres de créance,
- augmenter le capital par incorporation de réserves, bénéfices ou primes ou par élévation de la valeur nominale des actions ou par combinaison des deux.

Cette délégation autorise également le Conseil à émettre des valeurs mobilières donnant accès immédiatement ou à terme, à des actions ordinaires de la société à émettre, dont la souscription pourra être opérée en numéraire ou par compensation de créances.

Le montant nominal maximal des augmentations de capital social, susceptibles d'être réalisées en vertu de cette délégation ne pourra pas excéder 9 millions d'euros. Le montant nominal des titres représentatifs de créances sur la société pouvant être émis ne pourra être supérieur à 90 millions d'euros. Ces montants s'imputent par ailleurs sur les plafonds globaux proposés à la 25^e résolution.

Le Conseil déterminera, le cas échéant, les modalités des émissions ainsi que la forme et les caractéristiques des actions et/ou valeurs mobilières donnant accès au capital.

La précédente autorisation portant sur le même objet, conférée par l'Assemblée du 4 juin 2020 et expirant en août 2022, a été utilisée une fois par le Conseil, en juin 2021 dans le cadre de la livraison d'un plan d'attribution gratuite d'actions.

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, L22-10-50 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 être supérieur à 9 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 émis ne pourra être supérieur à 90 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 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 :
 - (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 de la société à émettre. Il pourrait ainsi bénéficier de la souplesse nécessaire à l'obtention de ressources financières supplémentaires qui s'avéreraient utiles 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 montant nominal maximal des augmentations de capital social réalisées en vertu de cette délégation (9 millions) et le montant nominal global des titres financiers représentatifs de créances pouvant être émis (90 millions), s'imputent sur les plafonds, de mêmes montants, fixés à la 25^e résolution. Le Conseil aura notamment compétence pour déterminer les dates, prix, montants et 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.

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.22-10-52 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 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 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 des actionnaires de souscription aux actions et titres financiers faisant l'objet de la présente résolution, en laissant toutefois au Conseil d'Administration la faculté de conférer à ces derniers, un droit de priorité, conformément à la loi et plus particulièrement aux dispositions de l'article L.225-10-51 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 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 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

Afin de disposer, si besoin, de la faculté d'obtenir des ressources financières complémentaires utiles au développement de la société, 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 de la société à émettre.

Le placement privé permet à une société d'émettre des actions ordinaires ou tous titres financiers donnant accès à des actions ordinaires, émission réservée à des investisseurs qualifiés ou à un cercle restreint d'investisseurs agissant pour leur compte propre comme cela est défini par le Code monétaire et financier. Le montant des émissions ainsi réalisées s'imputerait sur les plafonds globaux qui font l'objet de la 25^e résolution.

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.22-10-52 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 1^{er} de l'article L.411-2 du Code monétaire et financier, 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 un cercle restreint d'investisseurs agissant pour compte propre ou à des investisseurs qualifiés comme cela est défini à 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 d'émission des valeurs mobilières, 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, Conseil pourra limiter le montant de l'opération au montant des souscriptions prévues, dans les limites fixées 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'attribution ;
 - 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

Dans l'intérêt de la société, le Conseil doit pouvoir 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.

Il est ainsi 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.

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. 22-10-54 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.

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.

Le Conseil statuerait au vu du rapport du ou des commissaire(s) aux apports. Il rendra 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.

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. 22-10-53 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. L'émission viserait à 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. 22-10-54 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 ;
- 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 des 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 arrêter le nombre de titres à émettre ;
 - déterminer les conditions d'émission des titres émis en rémunération des apports ;
 - approuver l'évaluation des apports, et le cas échéant, la réduire 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 ;
 - 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 afférentes et prélever sur ce montant, après chaque augmentation de capital, les sommes nécessaires pour porter la réserve légale au dixième du nouveau 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 l'utilisation de la présente délégation.

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'Echange initiée par la société, en France ou à l'étranger, sur des titres d'une autre société dont les actions sont admises aux négociations sur un marché réglementé d'un Etat partie à l'accord sur l'Espace Economique Européen ou membre de l'Organisation de Coopération et de Développement Economiques.

Le montant nominal total des augmentations de capital susceptibles d'être réalisées en vertu de ladite délégation serait fixé 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 du même montant visé à la 25^e résolution.

Vingt-quatrième résolution

Emission d'actions en cas d'Offre Publique d'Echange 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. 225-129-2, L. 22-10-49, L. 225-129-5, L. 225-129-6, L. 22-10-54, 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'Echange sur des titres d'une autre société admis aux négociations sur l'un des marchés réglementés visés à l'article L. 22-10-54 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 ;
- 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 résolutions 18 à 24 :

- 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 réalisées dans le cadre des autorisations des 18^e à 24^e résolution

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 euros (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'Epargne d'Entreprise (PEE).

En conséquence de certaines résolutions qui précèdent, le Conseil soumet une résolution à l'Assemblée Générale à l'effet de l'autoriser à augmenter, en une ou plusieurs fois, le capital de la société par émission d'actions ordinaires, réservée aux adhérents d'un PEE de la société et des entreprises françaises ou étrangères qui lui sont liées.

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 (deux cent mille) euros par l'émission d'actions à souscrire en numéraire et réservées, le cas échéant par tranches distinctes, aux salariés

et anciens salariés, retraités ou préretraités de la société, et des sociétés qui lui sont liées au sens de l'article L.3344-1 du Code du travail, adhérents à un Plan d'Épargne d'Entreprise.

La présente délégation emporte renonciation expresse des actionnaires à leur droit préférentiel de souscription à l'augmentation de capital ainsi autorisée.

Elle est valable pour une durée de 18 mois à compter de la présente Assemblée.

L'Assemblée Générale délègue tous pouvoirs au Conseil d'Administration aux fins de réaliser l'augmentation de capital ainsi autorisée, et notamment de :

- déterminer, s'il y a lieu, les sociétés dont les salariés et retraités ou préretraités pourront souscrire aux actions émises en application de la présente autorisation ;
- arrêter l'ensemble des conditions et modalités de la ou des opérations à intervenir et, notamment :
 - fixer le cas échéant, les conditions d'ancienneté que devront remplir les bénéficiaires des actions nouvelles et le délai accordé aux souscriptions pour la libération de ces actions,
 - décider du montant de l'émission, du prix de souscription, de la durée de la période de souscription, de la date de jouissance, même rétroactive,

des actions nouvelles, et plus généralement, de l'ensemble des modalités de chaque émission,

- sur ses seules décisions, après chaque augmentation du capital, imputer les frais de l'opération sur le montant des primes afférentes,
- accomplir tous actes et formalités à l'effet de constater la réalisation de chaque augmentation du capital à concurrence du montant des actions qui seront effectivement souscrites, apporter aux statuts les modifications corrélatives, procéder à toute publication et, plus généralement, faire, avec faculté de substitution, tout ce qui sera utile et nécessaire.

Le tout, conformément aux dispositions législatives et réglementaires en vigueur.

DE LA COMPÉTENCE COMMUNE

Vingt-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 et 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 2021, le capital de la société est de 9 691 286,40 euros, divisé en 24 228 216 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 une option permettant que le règlement de tout ou partie du dividende ou des acomptes sur dividende s'effectue en numéraire ou en actions.

Organisation du groupe

NEURONES S.A. est la holding d'un groupe constitué, au 31 décembre 2021, de cinquante-neuf filiales et "sous-filiales" (contrôle, direct ou indirect, au sens de l'article L.233-3 du Code de commerce). Les filiales directes sont toutes françaises et les sièges sociaux sont regroupés en région parisienne : Nanterre, Paris, La Défense (Puteaux), Neuilly-sur-Seine et Levallois-Perret. Les sièges sociaux des "sous-filiales" sont situés en région parisienne, à Nantes et à l'étranger (Allemagne, Belgique, Côte d'Ivoire, Etats-Unis, Grande-Bretagne, Inde, Italie, Roumanie, Singapour, Suisse et Tunisie). Plusieurs sociétés du groupe disposent d'établissements secondaires (en particulier à Lyon, Angers, Nantes, Lille, Amiens, Bordeaux, Coutances, Orléans, Toulouse et Tours).

Les filiales et "sous-filiales" sont majoritairement des sociétés par actions simplifiées (quarante et une d'entre elles, toutes françaises). Quatorze sont des sociétés à responsabilité limitée ou de forme juridique équivalente à l'étranger (une en France et treize à l'étranger). Enfin, quatre sont des sociétés anonymes à Conseil d'Administration (deux en Tunisie, une en Suisse et une en Côte d'Ivoire).

Les dirigeants des filiales et "sous-filiales" détiennent une part minoritaire (allant environ de 1 à 49 %) du capital de l'entreprise qu'ils dirigent. Bien qu'ils aient les pouvoirs les plus étendus vis-à-vis des tiers, ces pou-

voirs 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 2021, le Conseil n'a pas décidé d'attribuer gratuitement des actions.

Le plan G, décidé en juin 2018, a donné lieu à l'émission et la livraison de 10 500 nouvelles actions en juin 2021, sous période de conservation au 31 décembre 2021. Le plan H décidé en septembre 2020 concernent 50 500 actions sous période d'acquisition au 31 décembre 2021, 4 000 actions étant devenues caduques durant l'exercice 2021, et représentent environ 0,21 % du capital.

Rachat par la société de ses propres actions

Toutes les informations sur le rachat par la société de ses propres actions sont indiquées au paragraphe 9 du Rapport de gestion.

Capital autorisé

L'Assemblée Générale du 4 juin 2020 a autorisé le Conseil d'Administration, pendant une période de 26 mois (soit jusqu'en août 2022), à augmenter en une ou plusieurs fois le capital par 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 et/ou par incorporation de réserves, bénéfices ou primes.

Ces émissions peuvent être réalisées avec maintien ou avec suppression du droit préférentiel de souscription, éventuellement par offre au public ou par placement privé, et ne peuvent donner lieu à une augmentation du capital social supérieure à 9 millions d'euros. En outre, le montant nominal global des titres financiers représentatifs de créances donnant accès au capital ne peut excéder 90 millions d'euros.

Dans le respect de ces plafonds, l'émission d'actions ordinaires ou de titres financiers donnant accès, immédiatement ou à terme, à des actions ordinaires en vue de rémunérer les apports en nature consentis à la société et constitués de titres de capital ou titres financiers donnant accès au capital, lorsque les dispositions de l'article L.22-10-54 du Code de commerce, ne peut être supérieur à 10 % du capital social au moment de l'émission.

Le Conseil d'Administration a fait usage d'une de ces autorisations sur l'exercice 2021 en émettant 10 500 nouvelles actions afin de les livrer aux bénéficiaires du plan G.

Il sera proposé à l'Assemblée du 2 juin 2022 de renouveler l'ensemble des autorisations pour augmenter le 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 2021, les franchissements de seuils suivants ont été déclarés à l'AMF ou à la société :

- franchissement à la baisse par Amiral Gestion, le 14 janvier, du seuil de 2 % du capital ;
- franchissements à la hausse par Invesco, en date du 4 février, du seuil de 4 % du capital et du seuil de 2 % des droits de vote ;
- franchissement à la hausse par Sycomore, le 12 avril, du seuil de 4 % du capital ;
- franchissement à la hausse par Invesco, en date du 1^{er} décembre, du seuil de 5 % du capital.

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 (voir également page 110).

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 appartiendra au nu-propriétaire 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 €
31/12/2020	Réduction du capital par annulation d'actions propres	-	-	(68 146)	24 217 716	9 687 086,40 €
31/12/2021	Augmentation de capital pour livraison des actions aux bénéficiaires du plan G d'attribution gratuite d'actions	4 200,00 €	-	10 500	24 228 216	9 691 286,40 €

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, la participation a progressé en moyenne de + 26,7 % par an :

(en milliers d'euros)	2017	2018	2019	2020	2021
Participation légale	2 257	3 391	3 890	3 380	5 822
Intéressement des salariés	0	0	0	0	0
TOTAL (participation + intéressement)	2 257	3 391	3 890	3 380	5 822

7.4. RESPONSABLES DU CONTRÔLE DES COMPTES

Commissaires aux comptes titulaires

KPMG S.A.

Tour Egho – 2, avenue Gambetta – 92066 Paris La Défense cedex
Représenté par Madame Camille Mouysset.
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 Thierry Bellot et Madame Céline Claro.
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 Ordinaire du 3 juin 2021.
Fin de mandat : mandat expirant à l'Assemblée Générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2026.

Commissaires aux comptes suppléants

SALUSTRO REYDEL

Tour Egho – 2, avenue Gambetta – 92066 Paris La Défense cedex
Représenté par Madame Béatrice de Blauwe.
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 Ordinaire du 3 juin 2021.
Fin de mandat : mandat expirant à l'Assemblée Générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2026.

Responsable de l'information

Luc de Chamard – 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 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

En application de l'article 19 du règlement européen n°2017/1129, les informations suivantes sont incluses par référence dans le présent Document d'Enregistrement Universel :

- les comptes consolidés et le rapport des commissaires aux comptes sur ces comptes concernant l'exercice clos au 31 décembre 2019, figurant respectivement en pages 75 à 94 et 95 à 96 du Document d'Enregistrement Universel déposé auprès de l'AMF le 24 avril 2020 sous le numéro D.20-0354.
- les comptes consolidés et le rapport des commissaires aux comptes sur ces comptes concernant l'exercice clos au 31 décembre 2020, figurant respectivement en pages 75 à 94 et 95 à 96 du Document d'Enregistrement Universel déposé auprès de l'AMF le 27 avril 2021 sous le numéro D.21-0367.

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 2021,
- les Documents d'Enregistrement Universel 2019 et 2020 et 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) le document de référence 2018, les Documents d'Enregistrement Universel 2019 et 2020 ainsi que le présent Document d'Enregistrement Universel 2021.

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 correspondantes du présent document.

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	69, 96, 134
2.	Contrôleurs légaux des comptes	96, 134
3.	Facteurs de risque	71 à 75
4.	Informations concernant l'émetteur	131 à 134
5.	Aperçu des activités	46 à 58
6.	Structure organisationnelle	56, 113 à 116, 131
7.	Examen de la situation financière et du résultat	76, 77
8.	Trésorerie et capitaux	90
9.	Environnement réglementaire	73, 80
10.	Informations sur les tendances	58
11.	Prévisions ou estimations du bénéfice	58
12.	Organes d'administration, de direction et de surveillance et direction générale	113, 114
13.	Rémunération et avantages	117 à 120
14.	Fonctionnement des organes d'administration et de direction	114 à 116
15.	Salariés	48, 61 à 64
16.	Principaux actionnaires	111
17.	Transactions avec les parties liées	94, 116
20.	Informations financières concernant l'actif et le passif, la situation financière et les résultats de l'émetteur	76 à 100
19.	Informations complémentaires	131 à 134
20.	Contrats importants	48, 54
21.	Documents disponibles	134



DOCUMENT D'ENREGISTREMENT UNIVERSEL ET RAPPORT FINANCIER ANNUEL 2021

Le présent Document d'Enregistrement Universel a été déposé auprès de l'Autorité des Marchés Financiers le 22 avril 2022, en sa qualité d'autorité compétente au titre du règlement (UE) n° 2017/1129, sans 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 2021 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 les publications du groupe, dont 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" (avec des utilisateurs laissés sans information pendant la longue phase de coding), 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) OU AMOA : 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 PRÉDICTIVE (MAINTENANCE PREDICTIVE) : ensemble de techniques utilisant des statistiques et des données issues 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 : Nextthink) 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 (DATA ANALYTICS) : analyse de données. Cela va de l'alimentation de "data lakes" ou "datawarehouses" (entrepôts de données) à la mise en forme des informations ("data visualization"), en passant par la confection des cubes multidimensionnels. Sont aussi inclus dans cette catégorie les applications de datamining. La "data analyse" recouvre les concepts plus anciens de "BI" (Business Intelligence) ou de "Décisionnel".

ANSSI : Agence Nationale de la Sécurité des Systèmes d'Information. Principaux labels décernés par l'Anssi : SecNumCloud, Pams, Pacs, Pris, Passi, Pdis.

ANTIVIRUS (EPP, EDR, XDR) : programme qui identifie, neutralise et élimine les logiciels malveillants sur les postes de travail et les serveurs. Les antivirus classiques EPP (Endpoint Protection Platform, éditeurs nombreux : Kaspersky, McAfee, Sophos, Symantec) 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. En effet, ces derniers 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. Voir plus bas XDR.

API (APPLICATION PROGRAMMING INTERFACE) : interface qui permet aux logiciels de communiquer entre eux.

ASSISTANCE TECHNIQUE (OU TEMPS PASSÉ) : forme de prestation consistant à mettre à disposition les compétences d'un consultant à un tarif journalier défini et 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 (sources : 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, 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).

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 des transactions est utilisé à grande échelle pour, par exemple, les transactions de monnaies virtuelles (bitcoins...).

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") : voir Analytics.

CENTRE DE SERVICES : structure assurant des services numériques (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) : équipe 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 sauront de mieux en mieux résoudre certains incidents ou répondre à des 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 et le cloud public (ex : les hyper-scalers Microsoft Azure, Amazon Web Services, Google Cloud Platform...). Il existe plusieurs formes de cloud privé : dédié (infrastructures propres à un client) ou mutualisé (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. 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 prestataire de services IaaS et services managés 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 clouds publics sont plus fortement automatisés et dotés de fonctionnalités riches (en particulier des services PaaS dont les bases de données managées). Pour bénéficier à plein des apports de ces clouds publics, les applications doivent être compatibles, c'est-à-dire soit écrites dans les environnements les plus récents, soit réécrites. Le passage vers le cloud public nécessite un projet préliminaire de migration des applications. La facturation est calée sur l'utilisation réelle des ressources ("pay as you go"), ce qui nécessite la vigilance des clients utilisateurs (voir FinOps). La connaissance de la localisation des données sensibles est un enjeu de

sécurité. Aussi les grands fournisseurs de clouds publics, pour la plupart américains, ont mis en place des datacenters en Europe

La plupart du temps, les entreprises utilisent à la fois du SaaS et plusieurs clouds privés et/ou publics. On parle alors de cloud hybride et/ou de multi-cloud.

Plus globalement, avec le cloud, 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...).

CLOUD HYBRIDE, MULTI-CLOUD : Le cloud hybride est la mise en oeuvre de clouds de types différents (public ou privé), reliés par des fonctions de coordination. Le multi-cloud désigne, quant à lui, le déploiement de plusieurs clouds du même type (public ou privé), issus de différents fournisseurs.

CLOUD MANAGEMENT PLATFORM : suite d'outils logiciels intégrés permettant à une entreprise de surveiller et gérer ses infrastructures de cloud (public, privé, hybride ou multi-cloud).

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.

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 suivi de projet, de management des processus 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...

CONTENEUR (SOFTWARE CONTAINER) : enveloppe virtuelle qui regroupe une application et tous les éléments dont elle a besoin pour fonctionner : fichiers source, environnement d'exécution, bibliothèques, outils et fichiers. En pratique, les conteneurs sont utilisés pour tester des applications en développement. L'intérêt est de disposer d'un environnement isolé pour réaliser tous les contrôles nécessaires avant le déploiement. Une machine virtuelle

(ou VM) dispose de son propre système d'exploitation (OS), tandis que le conteneur utilise l'OS de l'ordinateur sur lequel il est installé. Pour les conteneurs, les éditeurs de référence sont Docker et Kubernetes, système open-source permettant d'automatiser le déploiement, la mise à l'échelle et la gestion des applications conteneurisées.

CONTINUOUS INTEGRATION/CONTINUOUS DELIVERY (CI/CD, INTÉGRATION CONTINUE/DÉPLOIEMENT CONTINU) : dans le développement d'applications, 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 exécutables, les cookies sont l'équivalent d'un fichier texte de petite taille. Ces "traceurs" 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.

CYBERSÉCURITÉ : voir Sécurité Informatique. Pour les spécialistes, la cybersécurité a une dimension plus large que la sécurité informatique ou la sécurité de l'information puisqu'elle inclut la cyberdéfense. Dans le présent document, les deux termes sont utilisés indifféremment.

DATA CENTER (OU CENTRE D'HÉBERGEMENT) : centre 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 (meilleurs PUE. Cf plus bas).

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), allocation automatique des ressources d'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 œuvre de nouveaux modèles économiques (plates-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 nouveaux usages, de repenser le "parcours client" en intégrant le digital. Elle nécessite une approche mixte métier et technologique, avec une phase amont d'innovation (ateliers d'idéation, serious games, design thinking...). Elle s'applique à 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 concernés. 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 fait suite à l'intranet, en permettant le travail flexible dans le temps et l'espace.

DMP (DATA MANAGEMENT PLATFORM, VOIR AUSSI COOKIE) : plate-forme gérant les données marketing des prospects et clients, notamment les cookies et leur historisation. Les DMP sont souvent enrichis par des données externes (H/F, âge, habitudes de consommation, revenus/CSP, client ou pas...) et interfacés avec le CRM (avec lequel ils ne doivent pas être confondus). Les DMP permettent la création de segments clients/prospects plus précis et l'enrichissement des stratégies media. 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 qui n'ont pas été conçues pour fonctionner ensemble. Par exemple, une gestion de production avec une gestion des stocks, le CRM avec le PGI (voir définitions ci-avant et ci-après), voire entre deux PGI au sein d'un même groupe. 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 à différents endroits sur le réseau.

ECM (ENTERPRISE CONTENT MANAGEMENT) : voir Gestion de Contenu ci-après.

EDGE COMPUTING (INFORMATIQUE EN PÉRIPHÉRIE) : forme d'architecture informatique privilégiant les traitements de données sur les terminaux à la périphérie du réseau (capteurs, smartphones, tablettes, ordinateurs portables...). Plutôt que de transférer les données générées par des appareils connectés vers le cloud ou un data center, il s'agit de traiter les données directement où elles sont créées, en diminuant ainsi les besoins de bande passante.

ERP (ENTERPRISE RESOURCE PLANNING) ÉQUIVALENT DE PGI (PROGICIEL DE GESTION INTÉGRÉ) : progiciel regroupant l'ensemble des 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.

ESB (ENTERPRISE SERVICE BUS) : voir EAI ci-dessus.

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.

FINOPS (CONTRACTION DES MOTS "FINANCE" ET "OPÉRATIONS") : approche visant à maîtriser sa 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 du fournisseur de cloud, les inducteurs de coûts, puis d'agir, par exemple, en éteignant certaines ressources la nuit ou en débranchant activement d'autres capacités qui ne sont plus utilisées.

FIORI (SAP FIORI) : interface utilisateur permettant en particulier d'utiliser SAP indifféremment sur un mobile, une tablette ou un écran.

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. La 5G, quant à elle, a vu le jour en 2021 en France avec des débits de l'ordre de 1 à 20 gigabits/s.

GED (GESTION ÉLECTRONIQUE DE DOCUMENTS) : système informatisé d'acquisition, classement, stockage et archivage de documents numérisés. La dématérialisation entrante (courrier arrivé) 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. Le terme est un mot-valise constitué de "hack" (pic) 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 : société équipée pour accueillir des serveurs informatiques. Un client final ou un prestataire (ESN spécialisée) de services managés autour des serveurs loue en général des locaux ("cages privées" 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, le locataire (parfois une ESN) installe son propre matériel : baies, serveurs mémoire, "tuyaux" Internet, lignes spécialisées. Enfin, le professionnel des services managés réalise ses prestations récurrentes en 24h/24 et 7j/7 : supervision et 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. 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-mêmes. 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.

INFRASTRUCTURE AS CODE (IAC) : allocation automatique des ressources serveurs au sein d'un data center, uniquement à l'aide de fichiers de définition ("par programme") plutôt que par une configuration manuelle. On parle aussi d'automatisation des infrastructures ou de "provisionnement 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 "provisionnement 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 pour éviter une utilisation abusive du Web. 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 THINGS) : voir objets connectés.

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 est relatif à la Responsabilité Sociale de l'Entreprise, ISO 20000 a trait aux centres de services mutualisés, ISO 31000 porte sur 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.). ITIL 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, 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... Éditeurs 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 (Operating System ou Système d'Exploitation) et les applications des utilisateurs.

MOBILITÉ : ensemble d'outils et techniques permettant aux personnels nomades d'accéder à distance aux applications (métiers, messagerie, agendas...) et données de leur entreprise, de les mettre à jour ou de 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 la généralisation 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.

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 aussi cloud computing. Mise à disposition, en plus de l'infrastructure, de l'ensemble des composants d'une plate-forme logicielle (système d'exploitation, bases de données, middleware) nécessaires à l'installation d'une application (ex : plateformes Java, .Net ...). Le client ne gère plus la plate-forme, son rôle se limitant au développement des applications 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 (voir ci-dessous).

PGI (PROGICIEL DE GESTION INTÉGRÉ) : voir ERP.

PHISHING : demande frauduleuse d'informations confidentielles par mail en se faisant passer pour un interlocuteur connu.

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 complexe (avion, voiture, sous-ensemble...), 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, RTO, RPO) : 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 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 (cette durée 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.

QUALIOP : certification qualité unifiée, lancée par le Ministère du Travail en novembre 2019, pour les organismes de formation professionnelle.

RESPONSIVE DESIGN : caractère d'une application dont les présentations (textes, images et résolution) s'adaptent automatiquement au terminal utilisé, 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 (émulation d'un échange clavier) 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. Cette automatisation 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 perpétuelle à un prix forfaitaire). 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, gestion des compétences, gestion des notes de frais, messagerie, 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 meilleures tournées 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 en machines virtuelles (ou VM), 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 l'allocation par programme de l'ensemble des composants du datacenter. Le modèle du SDDC doit toutefois relever de nombreux défis : l'inclusion ou non de l'existant, la traçabilité des ressources non virtuelles et les difficultés d'interopérabilité entre de multiples fabricants de technologie.

SECNUMCLOUD : label défini par l'Anssi pour distinguer les opérateurs d'hébergement de cloud (dont fait partie l'entité spécialisée du groupe) qui respectent des pratiques exigeantes en matière de sécurité et s'engagent, de plus, à localiser les données obligatoirement dans l'Union Européenne. Une infrastructure cloud ayant obtenu ce label est qualifiée de "cloud de confiance".

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 globale qui comprend en plus : les plans 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", ils 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 dans les relations avec leurs clients.

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 groupes de support ("escalade"). Le recours à de telles structures spécialisées s'est généralisé : traçage complet de l'activité, délais de réponse professionnels, taux élevé de traitement immédiat (éventuellement 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. Pour des organisations multi-pays, le service-desk est classiquement multilingues et en mode 24h/24 et 7j/7. De plus en plus, il est fait appel aux technologies du "self help" et aux "chatbots".

SERVICES MANAGÉS/INFOGÉRANCE : cette prestation consiste à confier tout ou partie de son informatique à une ESN 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" remplace celui d'"Infogérance".

SERVICES WEB : fonction applicative que peut lancer un programme. Le service Web est dépourvu d'interface utilisateur. Tout producteur de site Web peut incorporer ces services dans ses applications en ligne (guide touristique, réservation de voyages, e-commerce...) de façon transparente pour l'utilisateur. 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 lors de la connexion. Elle remplace tous les mots de passe attachés à chacune des applications.

SMACS (SOCIAL MOBILITY ANALYTICS CLOUD SECURITY) OU SMAC : vocable recouvrant l'ensemble des services numériques liés à la transformation digitale, représentant un sous-marché des services numériques et en 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 d'ajouter ou de modifier très rapidement des services demandés 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" (Microsoft, Android, Linux, Unix, 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 avec lui, 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, afin de dresser un portrait des attaquants potentiels ou d'identifier des attaques en préparation. Par opposition, le SOC (cf ci-dessus) a vocation à surveiller l'intérieur et le périmètre du système d'information, pour s'assurer de son étanchéité (contrôle de toutes ses portes d'accès).

TMA (TIERCE MAINTENANCE APPLICATIVE) : maintenance (corrective et évolutive) et mise à jour des applications informatiques assurées par une société de services tierce.

UX/UI (USER EXPERIENCE, USER INTERFACE) : concept qui précise que l'analyse des fonctions d'une interface homme-machine (UI) doit être complétée par la prise en compte la dimension subjective et affective de l'utilisateur dont "l'expérience" doit être agréable, fluide, intuitive et pas strictement fonctionnelle. L'UX/UI est apparu dans les années 1990.

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. Ce dernier n'a ainsi plus accès qu'à un

terminal écran tandis que les postes de travail sont gérés sur des machines virtuelles dans un datacenter (cloud privé en général). 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.

WORKLOAD (CHARGE DE TRAVAIL) : en informatique, quantité de traitement que l'ordinateur doit effectuer à un moment donné. C'est le produit de la charge de travail unitaire effectuée par un ou plusieurs serveurs pour une application donnée (temps réel ou batch) par le nombre d'utilisateurs connectés de façon simultanée, demandant ces traitements. Une application temps réel même complexe ne génère pas une "workload" importante, si le nombre d'utilisateurs simultanés reste faible (machines de développement ou de test par exemple).

XDR (DÉTECTION ET RÉPONSE ÉTENDUES) : en cybersécurité, systèmes de dernière génération de collecte et de mise en corrélation automatique des données sur plusieurs couches de sécurité : e-mail, poste de travail, serveur, charge de travail sur le cloud et réseau. Ceux-ci permettent une détection plus rapide des menaces, ainsi qu'une amélioration des temps d'enquête et de réponse lors de l'analyse de sécurité. L'EDR (Endpoint Detection and Response), qui s'installe sur les postes de travail et qui éteint le poste lorsqu'il a détecté une activité anormale sur celui-ci, fait partie de la famille des XDR.

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.

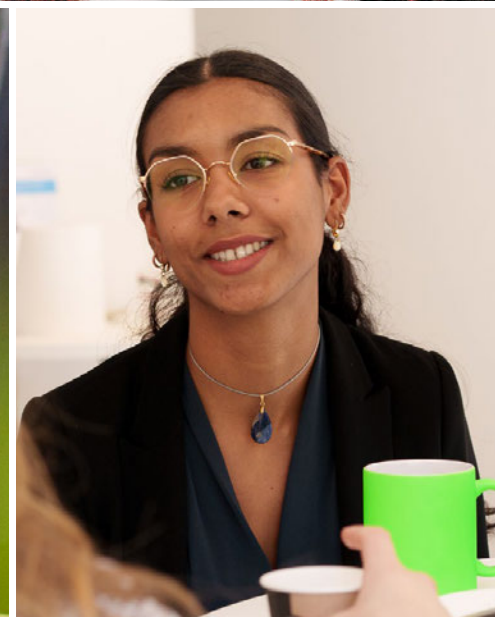
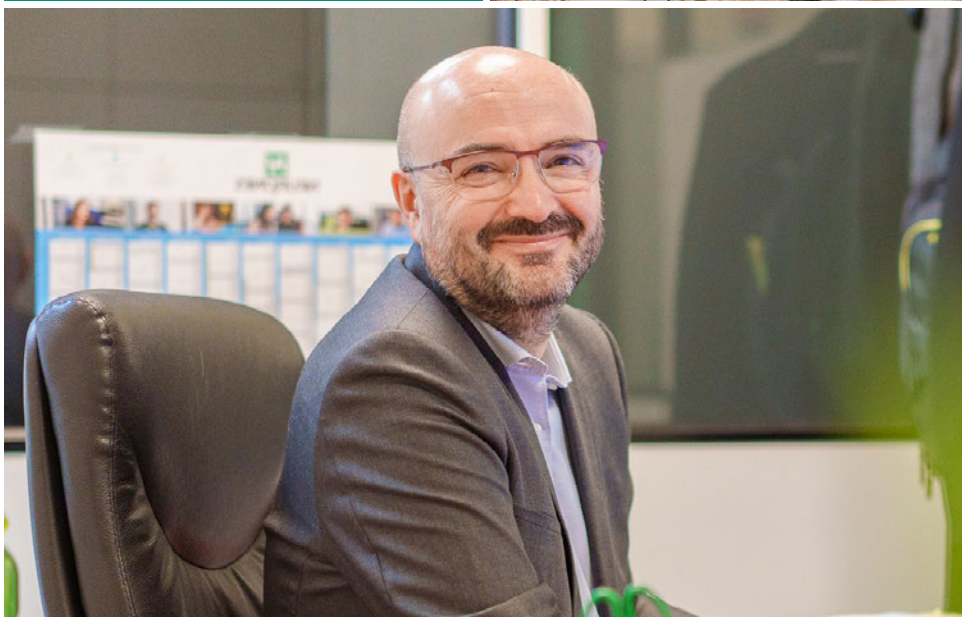


Impression réalisée sur les presses d'Optimum (Mons-en-Barœul, France), imprimeur référencé Imprim'Vert. Ce label distingue les imprimeurs ayant mis en place des stratégies industrielles visant à préserver leur environnement (gestion des déchets, exclusion des produits toxiques...).

Le papier sélectionné pour ce Rapport Annuel a été produit dans une usine certifiée ISO 9001, ISO 14001, OHSAS 18001 et EMAS (management environnemental). Il possède une certification PEFC (traçabilité de l'origine de la pâte à papier à partir de forêts gérées) et a été blanchi par le procédé ECF (procédé sans chlore élémentaire).



Aussi loin que
vous voudrez...®



Immeuble "Le Clemenceau 1" - 205, avenue Georges Clemenceau - 92024 Nanterre Cedex
01 41 37 41 37 - investisseurs@neurones.net - www.neurones.net

Suivez NEURONES :     