Rapport annuel

2024

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 7 100 acteurs des succès du groupe en 2024.

2 Panorama 2024

6 NEURONES EN 2024
7 Le mot du Président
10 Chiffres clés
12 Carnet de l'actionnaire
14 Offre et stratégie

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

36 UN DÉVELOPPEMENT RESPONSABLE ET DURABLE
37 Un groupe socialement responsable
38 Une entreprise engagée

44 DOCUMENT D'ENREGISTREMENT UNIVERSEL ET RAPPORT FINANCIER 2024

Dans le présent document, les mots, sigles et acronymes typiques du Conseil et des Services Numériques sont utilisés uniquement lorsque c'est indispensable à la compréhension des métiers de NEURONES. Ils sont expliqués dans le glossaire aux pages 165 et suivantes.

39 ans de croissance profitable

Avec **7 100 collaborateurs** et un **chiffre d'affaires de 810 M€,** NEURONES s'est hissé, sur le marché français, parmi les cinq 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 39 ans, un **développement soutenu** et une **rentabilité régulière,**
- constitué, surtout par progression interne, un socle à la **solidité éprouvée,**
- accueilli, par croissance externe, une vingtaine de sociétés aux **métiers complémentaires,**
- réalisé, au cours des vingt dernières années, une **progression annuelle moyenne supérieure à 10 %.**

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.

810 M€
CHIFFRE D'AFFAIRES 2024

9,6%
TAUX DE RÉSULTAT OPÉRATIONNEL 2024

7 100
COLLABORATEURS AU 31/12/2024

Panorama 2024

Infrastructures

Gage de confiance

L'entité Cybersécurité a obtenu un **nouveau visa de l'ANSSI** (Agence Nationale de la Sécurité des Systèmes d'Information). Elle est ainsi devenue le premier acteur français à être qualifié « Prestataire d'Accompagnement et de Conseil en Sécurité des systèmes d'information » (PACS) sur l'ensemble des quatre activités couvertes par cette qualification.

Applications

TransformAction

Une nouvelle entité a vu le jour chez les spécialistes de l'**Accompagnement du changement.** Convaincue que le succès de toute transformation repose sur la place centrale accordée aux individus, elle accompagne les entreprises dans les domaines de l'expérience client, collaborateur et utilisateur.

Conseil

Watt's next

Le cabinet de Conseil en organisation et management a publié une étude sur l'Évaluation du potentiel des **Certificats d'Économies d'Énergie** (CEE). Ce rapport a pour objectif d'éclairer les Pouvoirs publics sur les impacts (répercutés aux consommateurs) des nouvelles obligations envisagées.

Groupe

Top-là

Grâce à sa croissance deux à trois fois plus rapide que le marché, NEURONES figure dans le **top 10 des ESN en 2024** (classement Pierre Audoin Consultants) et devient ainsi une référence aux côtés de multinationales du secteur opérant en France.

Infrastructures

Coup de pouce

Engagés auprès du réseau « 100 Chances 100 Emplois », les experts en Accompagnement des utilisateurs soutiennent **l'insertion professionnelle des jeunes.** Par le biais d'entretiens, les équipes recrutement ont échangé avec divers candidats, afin d'être en mesure de leur proposer un accompagnement personnalisé.

Applications

Iso top

Une des entités SAP du groupe a, elle aussi, obtenu la **certification ISO 9001.** Ce label garantit le management de la qualité à travers l'ensemble des processus de l'entreprise. Miser ainsi sur l'amélioration continue, c'est renforcer efficacité et fiabilité au service des clients.

Conseil

Dans le game

Pour mieux accompagner les organisations dans leurs **transformations,** le cabinet de Conseil en stratégie a créé une offre « gamifiée », s'articulant autour de modules tels que la culture du feedback, la régulation de la charge du travail ou le développement des compétences managériales.

Applications

Retour d'expérience

Participation à la Convention USF, l'événement phare annuel de l'écosystème SAP. Au programme : échanges et atelier de retour d'expérience d'un des principaux clients, sur la modernisation de son SI via une approche hybride **(SAC Planning et S/4Hana),** incluant les stratégies de migration des solutions obsolètes.

Groupe

Handi-capable

Déconstruire les préjugés et favoriser les échanges ont été les leitmotivs des quatre entités du groupe ayant participé au DuoDay, Cette journée nationale vise à promouvoir l'**inclusion professionnelle des personnes en situation de handicap,** en leur faisant découvrir différents métiers en binôme avec chacun des professionnels des entreprises volontaires.

Infrastructures

Dans les nuages

Le spécialiste dans l'Accompagnement des utilisateurs franchit une nouvelle étape en obtenant le prestigieux statut **« VMware Cloud Verified ».** Cette reconnaissance souligne son expertise dans la gestion des environnements virtuels et renforce son offre « Infra », lui permettant d'accompagner ses clients vers une stratégie Cloud flexible et résiliente.

Conseil

IA ludique

Un jeu de plateau innovant a été créé par le cabinet de Conseil en stratégie, pour accompagner les équipes Rh dans leur compréhension de l'**Intelligence Artificielle.** À travers diverses catégories de questions, Tr'IA Pursuit® permet aux participants, guidés par des coachs certifiés, d'explorer les impacts concrets de l'IA sur leur métier.

Applications

Doublé gagnant

L'activité experte en GED, ECM et BPM du groupe a été à nouveau certifiée **Great Place To Work®.** Cette reconnaissance, obtenue après l'évaluation de la satisfaction de ses collaborateurs, récompense les entreprises où il fait bon travailler, réaffirmant ainsi leur attractivité.

Infrastructures

Fait maison

Une société du groupe, spécialisée dans le cloud, a développé AI.YOU, une **plateforme flexible intégrant des modèles d'IA** tels qu'OpenAI, Google et Anthropic ou Mistral. Testée par 350 utilisateurs, elle s'avère efficace, notamment pour le recrutement et la gestion de projet. Sécurisée et évolutive, elle facilite l'adoption des assistants IA tout en garantissant confidentialité et amélioration continue.

Applications

Offres enrichies

Les experts SAP du groupe élargissent leur catalogue avec **deux nouvelles offres :** « Optimus » (automatisation des processus et amélioration des performances opérationnelles) et « SAP Forward » (exploitation du potentiel de SAP S/4Hana pour gagner en efficacité), permettant de tirer profit des fonctionnalités les plus récentes et améliorer le confort et la productivité des équipes.

Applications

Jeune pousse

Création d'une nouvelle filiale dédiée au marché du Cloud pour SAP et aux solutions satellites. Ces technologies répondent aux nouveaux besoins des entreprises, notamment sur **SAP Analytics Cloud (SAC)** et permettent l'analyse, la planification, la prévision et la visualisation des données en un seul outil.

Infrastructures

d-IA-pason

L'entité dédiée au Digital workplace a animé une conférence lors du salon Mobility for Business, sur le thème **« IA générative vs low code/no code ».** Les intervenants se sont accordés pour affirmer que ces technologies ne sont pas concurrentes, mais complémentaires : elles offrent plus d'autonomie aux métiers, tout en maintenant le rôle crucial des DSI face aux enjeux de sécurité.

Conseil

Fresque digitale

Le cabinet de Conseil en stratégie, en partenariat avec l'association The Wonders, a lancé la **version numérique de la « Fresque de l'équité ».** Cet atelier d'intelligence collective, accessible à tous, permet d'explorer les enjeux complexes de l'équité et d'évaluer son impact sur tous les secteurs, y compris l'Économie, pour agir dès maintenant.

la FRESQUE de L'ÉQUITÉ THE WONDERS

Infrastructures

Valeur ajoutée

Une nouvelle société spécialisée dans la **gestion des services de l'entreprise** (ESM) et de l'**expérience client** (CX) a rejoint l'activité IT Service Management. Ce rapprochement permet d'élargir les domaines d'expertises et de proposer toujours plus de valeur.

Infrastructures

Mix IT

Les experts en Digital Workplace se sont distingués par leur participation active au programme **Tech it Girl** (Social Builder), où plusieurs collaborateurs ont été mentors auprès de jeunes femmes de 16 à 30 ans pour les guider vers les métiers de la Tech.

Groupe

Excellence certifiée

Renouvellement de certification Qualiopi pour deux entités du groupe. Cette reconnaissance officielle des organismes de formation démontre un **engagement d'excellence** et garantit crédibilité et accès aux financements publics.

Qualiopi processus certifié
RÉPUBLIQUE FRANÇAISE

Infrastructures

Face à la menace

Les spécialistes de la Cybersécurité ont organisé la **« Threat Intelligence Annual Conference »,** un évènement réunissant des professionnels du secteur, au cours duquel les participants ont notamment échangé sur la gestion des risques et des postures de sécurité face aux menaces cyber dans un contexte géopolitique complexe.

Infrastructures

Structure infra

Une nouvelle société a rejoint les experts en Accompagnement des utilisateurs. Spécialisée dans la **gestion des infrastructures,** ses compétences viennent compléter l'offre de services, tant sur la conduite de projets complexes, que des prestations sur site ou des processus logistiques.

Applications

Et motion

L'entité spécialiste SAP a conçu l'évènement « Move in Motion » pour accompagner les **projets de transition vers SAP S/4Hana.** En prenant la tête d'une entreprise virtuelle, les clients ont pu améliorer leurs connaissances des processus d'affaires, ainsi que leur compréhension de la manière dont l'outil optimise la gestion des opérations.

Conseil

Lecture intelligente

L'activité Conseil a publié le livre blanc **« L'Intelligence Artificielle au cœur de l'entreprise »,** sujet d'actualité pour les organisations confrontées à des questionnements stratégiques induits par cette technologie. Il recense notamment de nombreux témoignages d'experts et d'acteurs de grands groupes.

Groupe

Multi-médaillée

Trois sociétés du groupe ont été récompensées par Ecovadis pour leur engagement en matière de Responsabilité Sociétale des Entreprises, recevant respectivement les médailles Bronze, Silver et Platinum. Pour cette dernière, l'entité concernée se place parmi les meilleures (premier pourcentage) entreprises évaluées.

Infrastructures

Cyber académie

L'entité **Cybersécurité** a développé « Incident Response Academy », un programme offrant une pédagogie variée, combinant formations pratiques et simulations réalistes. Il permet d'acquérir les compétences nécessaires à la détection, la prévention et la réponse efficace face à des cyberattaques sophistiquées.

Applications

Green IT

Déterminé à **réduire l'impact environnemental des activités digitales,** le spécialiste en formation informatique a signé la Charte Numérique Responsable, témoignant de sa volonté toujours mieux accompagner les organisations clientes à relever les défis du développement durable.

Infrastructures

Benelux

Deux ans après son expansion en Belgique, le spécialiste en Accompagnement des utilisateurs renforce sa position en zone Benelux avec l'ouverture d'une entité au Luxembourg, offrant ainsi des solutions sur mesure et une expertise locale, il a réussi à trouver sa place rapidement dans la région.

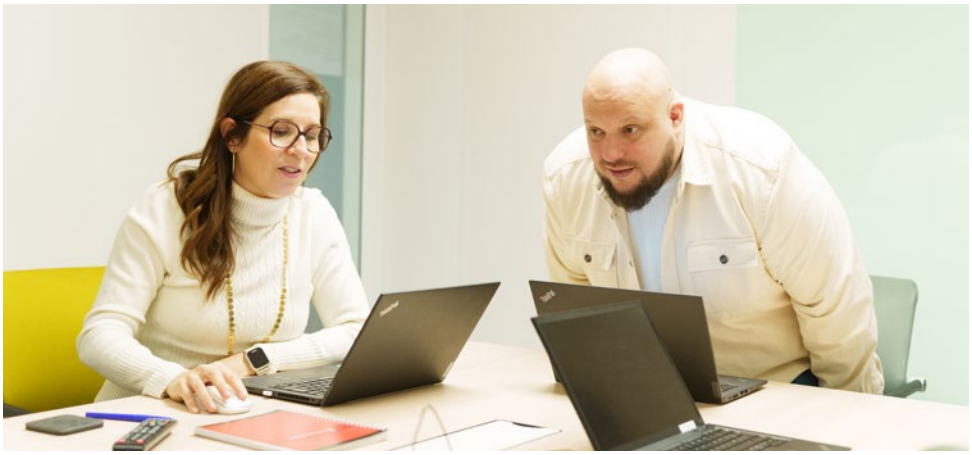
Groupe

Présence à l'international

1 240
COLLABORATEURS
À L'INTERNATIONAL
AU 31/12/2024

NEURONES EN 2024

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



Le mot du Président

Que faites-vous donc à cette page ?

Les lignes qui suivent n'ont en effet rien de ces « belles histoires » qui font rêver les gérants de fonds et autres actionnaires.

Leur raison d'être, moins ambitieuse, est plus concrète :

- rendre compte des résultats produits par les principes permanents qui guident votre société dans sa conquête. Et, cette année, il a été à nouveau démontré qu'un peu « d'huile de coude » et un environnement technique, toujours aussi prometteur, ont permis de saisir de nouvelles opportunités et prendre des parts de marché ;
- remercier vivement les dirigeants, cadres, collaborateurs et clients du groupe, ainsi que les « fabricants de technologie », partenaires et investisseurs. Leur action combinée a encore permis d'avancer en direction des 10 000 collaborateurs et du milliard d'euros de chiffre d'affaires.

Les amateurs de « temps long » noteront que, entre 2000 (année de l'introduction en Bourse de NEURONES) et 2024, soit 25 exercices, le chiffre d'affaires de la société aura été multiplié par 12, son résultat opérationnel par 15 et son résultat net par 17.

1 – Les chiffres, rien que les chiffres…

Voici donc les éléments, classiques et essentiels, pour apprécier la performance financière de l'année :

- *croissance :* la progression organique (+ 8,6 %) est très supérieure à celle du marché du Conseil et des Services Numériques (+ 0,7 %). Nette d'inflation, elle surpasse même celle de 2023. Le groupe sait donc interpréter les besoins des clients et proposer les offres compétitives correspondantes ;
- *résultat opérationnel :* à 9,6 % il se situe dans le haut de la fourchette historique (8 à 10 %), preuve que les décideurs reconnaissent la valeur ajoutée et sont prêts à la rémunérer correctement ;
- *résultat net :* il atteint ses plus hauts niveaux (7,8 %, à comparer aux 7,9 %, 7,8 % et 7,4 % des trois années précédentes), en valeur relative et, évidemment, en valeur absolue ;
- *génération de trésorerie :* la persévérance a permis d'améliorer les comptes clients (78 jours, soit la meilleure performance depuis près de 15 ans). Le taux de transformation du résultat net en cash (avant versement du dividende) est donc élevé (94 %) ;
- *trésorerie :* à près de 319,5 M€ (en net et hors dettes de loyer IFRS16), soit 13 € par action, elle progresse de plus de 20 M€. La politique de distribution d'un dividende « prévisible et progressif », annoncée il y a trois ans, sera bien entendu poursuivie ;
- *rentabilité des capitaux employés :* cette année encore, cet indicateur, considéré avec attention par certains gérants de fonds, est proche de ses meilleurs niveaux. A 44,1 %, il dépasse le ratio de l'an dernier.

Pour se garder d'une autosatisfaction émolliente et compléter le bilan de l'année, on pourrait rajouter des points d'amélioration :

- *recrutement :* la croissance des effectifs (+ 5 %, atteignant 7 100 salariés) est inférieure à celle du chiffre d'affaires (+ 9,3 %). Le recours à la sous-traitance (2 200 « Equivalents Temps Plein ») s'est donc accru, ce qui n'est pas optimal pour les marges ;
- *résultat net :* il s'améliore (progression de + 7,8 %), davantage grâce aux produits financiers que par augmentation du résultat opérationnel (+ 2,6 %) ;
- *utilisation du cash :* malgré un taux de distribution de 60 % (du résultat net part du groupe), le sous-emploi de la trésorerie est une préoccupation constante. Sous une forme ou sous une autre, les actionnaires bénéficieront de ces excédents et toutes les voies sont activement explorées.

« Aimez ceux que vous commandez.
Mais sans le leur dire. »

Pour certains actionnaires, ce nouvel exercice se résumera peut-être au prolongement d'une courbe, à un dividende, une plus-value, une série de chiffres et de ratios ou, à nouveau cette année, au dépassement des prévisions.

Ce qui suit est donc destiné à ceux qui voudraient en savoir plus.

2 – Derrière les chiffres…

En 2024, la dynamique de votre société a reposé sur ses trois leviers constants :

- un marché structurellement porteur : l'investissement croissant dans le numérique est devenu vecteur et accélérateur de tout progrès. C'est encore plus vrai s'agissant d'outils intégrant toujours plus d'agents d'Intelligence Artificielle (IA) ;
- des partenaires stratégiques : pour que les entreprises privées et organismes publics puissent tirer profit de leurs innovations technologiques abondantes et permanentes, ces éditeurs et constructeurs utilisent comme « bras armé » notamment votre société ;
- une organisation atypique en entités spécialisées, complémentaires et proches du terrain : les décideurs qui confient leurs projets bénéficient ainsi de l'expertise, l'énergie et l'agilité de consultants passionnés, de collaborateurs engagés et motivés aussi par le partage du capital.

Ainsi la raison d'être de NEURONES est d'apporter à son millier de clients des solutions adaptées, évolutives avec toujours plus de valeur, et ainsi accompagner leur permanente transformation.

Il est donc attendu des entrepreneurs conduisant les entités du groupe qu'ils produisent croissance et résultats. Leur rôle est ainsi de tracer la voie en regardant loin, choisir les points de passage où leurs activités ont des avantages compétitifs à faire valoir, construire des différences, anticiper leurs réactions de patrons d'ETI face aux imprévus, guider ceux qui les entourent, prendre les décisions difficiles, faire ce que personne ne veut faire et, bien entendu, diffuser autour d'eux leur enthousiasme !

Il leur revient aussi la responsabilité de :

- créer les conditions du succès pour ceux qui les entourent : *« Le véritable leader est celui qui fait émerger le meilleur des autres » ;*
- aller chercher en permanence de nouveaux créateurs de valeur, en particulier d'autres entrepreneurs et cadres supérieurs pour les relayer (et un jour leur succéder) ;
- accélérer le développement avec de la croissance externe, grâce au cash que leur société génère et qui reste à la disposition des plus ambitieux et rassembleurs d'entre eux ;
- bien choisir leurs adjoints, responsables de l'exécution, ce qui est « tout » dans une société de services.

Et c'est en partie sur les épaules des managers que repose une bonne part de l'efficacité opérationnelle. Leur rôle est bien résumé par deux phrases complémentaires du célèbre écrivain et aviateur français : *« Il faut exiger de chacun ce que chacun peut donner »* et *« Aimez ceux que vous commandez. Mais sans le leur dire. »*

« Si vous pouvez rêver,
vous pouvez y arriver. »

En effet, avec une authentique délégation, essentielle pour décider au plus près des opérations, ces responsables opérationnels ont les mains libres pour :

- écouter beaucoup pour ne pas réagir trop vite,
- développer les personnalités en confiant des responsabilités,
- choisir, en expliquant les décisions pour susciter l'adhésion,
- accompagner, partager leur expérience, donner du sens au travail de chacun,
- transmettre ce qu'ils ont appris à ceux qu'ils auront fait grandir et changer de dimension.

Leur rôle de proximité est déterminant à une époque où une part des communications (mail, chat, visio), adoptées par souci d'efficacité ou d'économie, peuvent déshumaniser une organisation.

Et leur propre ascension professionnelle dépend évidemment, pour une large part, de leur exigence personnelle dans le choix des collaborateurs.

A ces derniers, on pourrait rappeler le conseil d'un cinéaste américain dont les dessins animés ont bercé l'enfance de tout un chacun : *« Si vous pouvez rêver, vous pouvez y arriver ».* Une manière de rappeler que, tant qu'à être sur Terre (sans l'avoir demandé), autant y jouer proactivement le rôle correspondant à ses talents et ambitions… D'autant que, même si la moyenne d'âge chez NEURONES n'est que de 36 ans, le temps est toujours limité pour faire ses preuves et pouvoir être un jour fier de son passé professionnel. Ce que résume de manière amusante le philosophe chinois bien connu : *« On a deux vies, la seconde commence le jour où l'on a compris qu'on en avait qu'une » !*

3 – Au-delà des chiffres…

La progression, deux à trois plus vite rapide que celle du PIB, du secteur du Conseil et des Services Numériques, est durablement soutenue par plusieurs moteurs :

- la dématérialisation et la transformation numérique se poursuivant, les entreprises disposent de toujours plus de données (structurées ou pas). Agréger, trier, hiérarchiser et transformer (parfois en temps réel) en valeur concrète cette masse croissante d'informations demeure un défi de long terme. Qualité, intégration, exploitation, gouvernance, conformité… de la « data » : les enjeux restent nombreux, et des nouvelles start-ups du groupe en ont fait leur spécialité en 2024 ;
- les agents intelligents (futurs « collègues » de tout un chacun) et leur multiplication ont un potentiel évident pour aider à interpréter les données et bouleverser environnements et modes de travail. Cette révolution silencieuse de l'Intelligence Artificielle devrait aussi permettre de gérer un univers informationnel en extension permanente. Elle enrichit déjà le terreau fertile du numérique, en démultipliant l'efficacité des uns et inventant ou transformant le métier des autres ;
- l'IA, mouvement aussi sous-jacent que puissant, a une double facette : elle facilite codage et tests mais permet, en même temps, de sophistiquer et multiplier les attaques et menaces, amplifiant ainsi l'activité cybersécurité de NEURONES ;
- enfin, point n'est besoin d'insister sur les tendances intemporelles et profondes :
  - la technologie « nourrit » la technologie (comme les sciences et techniques s'enrichissent et s'appuient sur les données et progrès précédents) : par exemple la consommation d'énergie de l'Intelligence Artificielle prépare l'expansion naturelle du « edge computing » ;
  - le numérique, la robotique et l'IA, sources de productivité, constituent une des parades à la démographie défaillante des pays occidentaux.

Dans cet univers foisonnant, le rôle de NEURONES reste de servir les clients là où ils en ont besoin (d'où une extension géographique continue), avec une souplesse adaptative dans les modalités d'intervention pour :

- partager le savoir-faire de ses trois cents Consultants en Stratégie et Organisation qui contribuent, en amont, à orienter et faciliter les décisions des grands comptes et les accompagner dans la modification de leur organisation et process, induits aussi par la technologie ;

- mettre à disposition une expérience éprouvée et les compétences complémentaires de milliers de Chefs de projet et Consultants techniques, spécialisés dans les Infrastructures et Applications et indispensables pour une intégration sans couture de la technologie (digital, cloud, data, cybersécurité, IA…) ;
- développer, avec de nouveaux entrepreneurs associés, des start-ups de services dans des domaines nouveaux, qui évoluent vite et au potentiel profond avéré ;
- regénérer en continu ses avantages compétitifs objectifs (aux yeux des clients et candidats). Et ce dans un contexte où des barrières à l'entrée faibles attisent une concurrence qui érode les marges (toute spécialité peut finir par être banalisée) ;

« On n'est pas ce qu'on est, on est ce qu'on fait. »

- renforcer une image attractive pour convaincre les meilleurs profils, constituant l'essence même des activités de Services, de rejoindre une aventure et faire en sorte que leur vie professionnelle ait du sens ;
- produire des prestations aux coûts les plus compétitifs pour les clients et engager les efforts nécessaires, pour que la chaîne de valeurs (donc, partenaires inclus) puisse diminuer l'empreinte carbone globale, de manière responsable et programmée (objectifs du groupe validés par SBTi).

Au cours de l'exercice les mêmes causes ont donc continué à produire les mêmes effets. Ou, plus précisément, il a été récolté en 2024 une partie de ce qui avait été semé au cours des années antérieures.

Pour le futur, il y a encore du chemin à parcourir : malgré sa place reconnue parmi les principaux acteurs en France, votre société ne représente que 2,1% d'un marché national très fragmenté ! On voit bien, année après année, la technologie s'enrichir et préfigurer de nouveaux progrès, soit autant de catalyseurs de croissance.

Certes *« le bien ne vient pas sans mal »* et, pour récolter un jour, le doute salutaire pousse à investir sans relâche, avec la concentration et l'incertitude du sportif à l'entrainement. Mais on peut quand même gager que, avec la même discipline d'exécution, dans un métier simple (avec peu de variables exogènes), votre société devrait, pour les années à venir, n'« avoir plus qu'à ». Le bon sens, la conviction (née de l'observation et de l'historique), la solidité financière, la persévérance et l'optimisme aideront et les résultats devront suivre.

Et si, dans ce marathon, chacun se répète régulièrement *« on n'est pas ce qu'on est, on est ce qu'on fait »,* alors l'impatience est déjà là pour construire 2025 et les années suivantes !

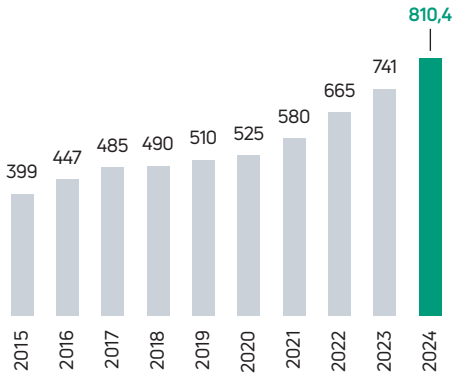
Luc de CHAMMARD
Président-directeur général

PRINCIPAUX DIRIGEANTS ASSOCIÉS

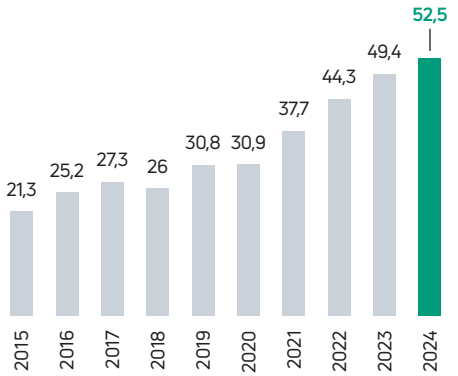
De gauche à droite. **Premier rang :** Bertrand DUCURTIL et Luc de CHAMMARD.
Second rang : Franck DUBRAY, Elsa CUISINIER, Jean-Pierre LAFONT, Jean-François HALLOUËT, Bernard LEWIS, Vincent GRZECZKOWICZ et Guillaume BLANCHETIÈRE.
Troisième rang : Cyrille BARTHÉLÉMY, Alain LE BRAS, Benjamin PONS, Joseph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

Chiffres clés

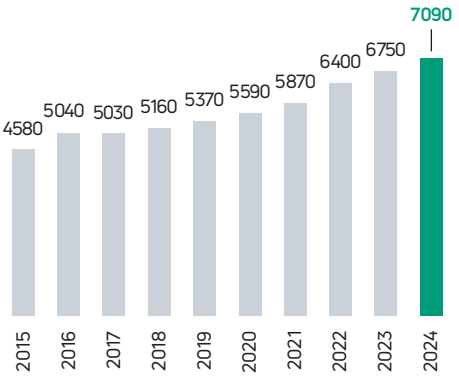
CHIFFRE D'AFFAIRES CONSOLIDÉ
(en millions d'euros)



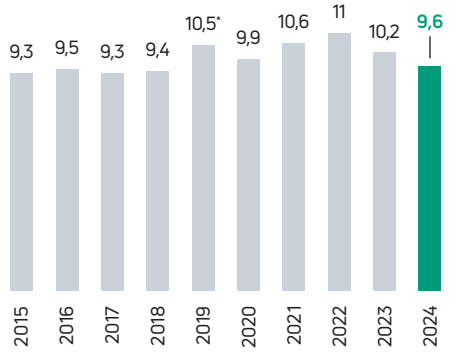
RÉSULTAT NET PART DU GROUPE
(en millions d'euros)



EFFECTIFS
(fin d'exercice)



TAUX DE RÉSULTAT OPÉRATIONNEL
(en pourcentage)



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

+8,6%

CROISSANCE ORGANIQUE
DU CHIFFRE D'AFFAIRES EN 2024

+8,6%

CROISSANCE ANNUELLE MOYENNE
SUR 10 ANS (2014-2024)

COMPTE DE RÉSULTAT CONSOLIDÉ
(en millions d'euros)

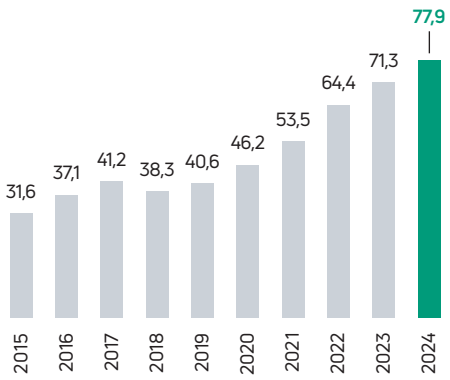
	2023	2024
Chiffre d'affaires	741,2	810,4
Résultat opérationnel d'activité *	**81,5**	**84,1**
% CA	11 %	10,4 %
Résultat opérationnel	**75,9**	**77,9**
% CA	10,2 %	9,6 %
Résultat financier	4,9	10,2
Impôt sur les résultats	(22,2)	(24,9)
Résultat net de la période	**58,6**	**63,2**
% CA	7,9 %	7,8 %
- dont résultat net part du groupe	**49,4**	**52,5**
- dont minoritaires	9,2	10,7

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

TABLEAU DE FINANCEMENT SIMPLIFIÉ
(en millions d'euros)

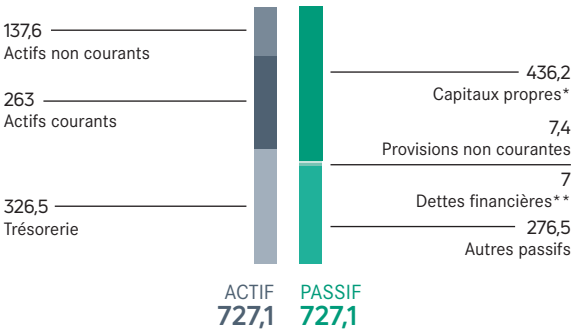
	2023	2024
Résultat net	58,6	63,2
Éléments non monétaires	12,7	14,7
Variation du BFR (augmentation)/diminution	(1,8)	8,5
Investissements industriels nets	(17,9)	(11,8)
Cash-flow libre	51,6	74,6
Investissements financiers nets	(5,8)	(9,4)
Augmentation de capital nette et cessions de titres	2,2	1,5
Autres (dividendes...)	(24,6)	(36,1)
Variation de trésorerie	+ 23,4	+ 30,6
Trésorerie de fin de période	**295,4**	**326**

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



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

BILAN CONSOLIDÉ AU 31/12/2024
(en millions d'euros)



* Y compris minoritaires : 58,1.
** Courantes et non courantes, y compris découverts bancaires : 0,5.

10,4 %

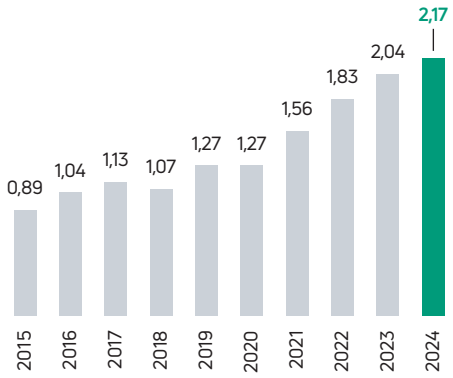
TAUX DE RÉSULTAT OPÉRATIONNEL D'ACTIVITÉ 2024

319,5 M€

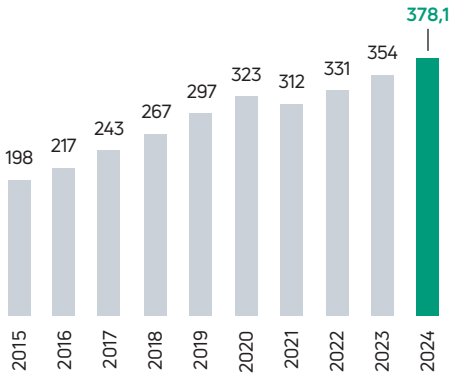
TRÉSORERIE NETTE AU 31/12/2024

Carnet de l'actionnaire

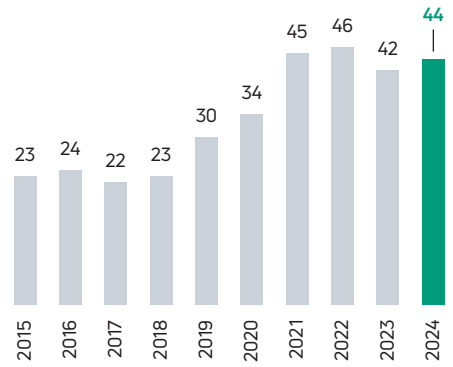
BÉNÉFICE NET (PART DU GROUPE) PAR ACTION (en euros)



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

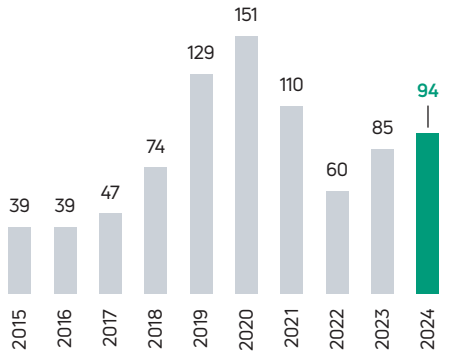


RETOUR SUR CAPITAUX EMPLOYÉS* (en pourcentage)



* 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.

44%

RENTABILITÉ DES CAPITAUX EMPLOYÉS EN 2024

1,30 €

DIVIDENDE PAR ACTION PROPOSÉ À L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE DU 5 JUIN 2025

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

	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Cours le plus haut (en euros)	18,35	24,70	29,80	29,00	23,30	26,00	38,10	39,95	45,55	48,15
Cours le plus bas (en euros)	13,50	16,25	21,50	18,20	18,30	16,95	23,00	30,20	33,45	39,45
Cours de clôture (fin d'année - en euros)	**17,41**	**22,36**	**28,80**	**18,90**	**20,60**	**23,40**	**38,00**	**39,25**	**43,75**	**43,95**
Capitalisation boursière (fin d'année - en millions d'euros)	422	542	698	459	500	567	921	951	1 062	1 067
Nombre d'actions (fin d'année - en millions)	24,231	24,244	24,244	24,286	24,286	24,218	24,228	24,228	24,279	24,279

ÉVOLUTION DU COURS DE L'ACTION EN 10 ANS (du 15 avril 2015 au 15 avril 2025)

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 5 juin 2025

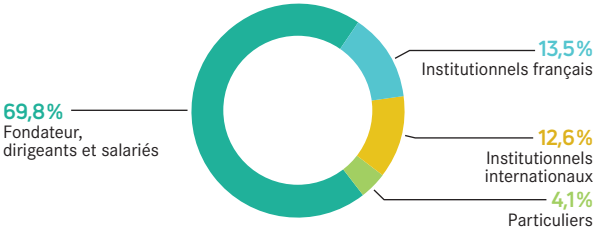
Chiffre d'affaires du 2e trimestre :
mercredi 6 août 2025*

Résultat du 1er semestre :
mercredi 10 septembre 2025*

Chiffre d'affaires du 3e trimestre :
mercredi 5 novembre 2025*

* Diffusion le soir après Bourse.

ACTIONNARIAT (répartition du capital)



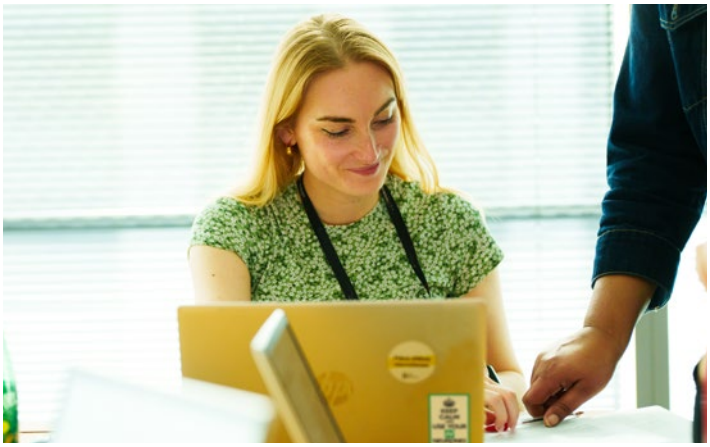
L'ACTION NEURONES (fiche signalétique)

Cours de l'action*	**45,70 €**
Capitalisation boursière*	**1 110 M€**
Nombre d'actions*	**24 278 716**
Volume moyen quotidien** échangé en 2024	**11 100 titres**
Indices	**Euronext Paris (Compartiment B - NRO)** **Euronext Tech Leaders – SRD valeurs moyennes** **Éligible PEA-PME**

* Au 15 avril 2025. ** Euronext, plateformes (MTF) et OTC7.

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.



53%

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

Au cœur de la transformation digitale

La transformation digitale est toujours un enjeu et un domaine d'investissement majeurs pour les entreprises et organisations publiques. Le groupe y consacre donc l'essentiel de ses activités. 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 (« 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 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 reste inévitable de maintenir le patrimoine applicatif historique (dont les ERP), avec une organisation traditionnelle (études, intégration, production).

LES « BRIQUES » DES SERVICE NEURONES LIÉS À LA TRANSFORMATION DIGITALE

Une stratégie constante

Axes stratégiques

- accroître sa présence chez les grands clients en les aidant à tirer profit de l'Intelligence Artificielle et des nouvelles technologies digitales ;
- maintenir l'esprit entrepreneurial d'entités spécialisées dans leur domaine d'activité ;
- élargir toujours plus la gamme de prestations (en particulier celles liées à la transformation numérique) ;
- industrialiser tout ce qui peut l'être et adapter au marché l'organisation et la structure de coûts du groupe.

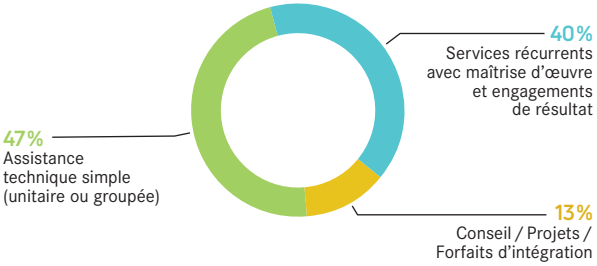
Moyens

- progresser (croissance organique) plus vite que le marché, avec un renfort ponctuel de croissances externes ;
- étendre la présence dans et en-dehors de l'Hexagone (besoins clients, disponibilité des consultants, marchés complémentaires…) ;
- investir indépendamment de la conjoncture (319 M€ de trésorerie, nette 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.

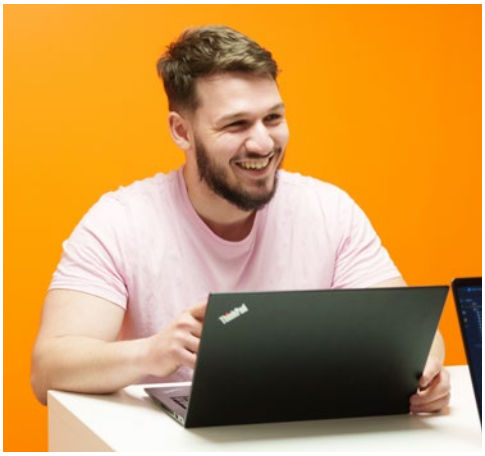
RÉPARTITION DU CHIFFRE D'AFFAIRES 2024 PAR MODE D'INTERVENTION



RÉPARTITION DES EFFECTIFS 2024 PAR ZONE GÉOGRAPHIQUE

LES MÉTIERS

17 Une offre digitale globale
18 Services d'infrastructures
22 Services applicatifs
26 Conseil
30 Des centres de services industrialisés
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

LES MÉTIERS

Cloud public, privé, hybride, DevOps,

Cybersécurité

Accompagnement des utilisateurs, digital workplace

IT service management, automatisation des infrastructures

62%

PART DE CE PÔLE DANS LE CHIFFRE D'AFFAIRES GLOBAL

Services Applicatifs

LES MÉTIERS

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

SAP

BPM, ECM, GED, RPA, dématérialisation, archivage

Finance de marché

Formation informatique

32%

PART DE CE PÔLE DANS LE CHIFFRE D'AFFAIRES GLOBAL

Conseil

LES MÉTIERS

Conseil en stratégie

Conseil en management

Conseil en transformation numérique et marketing digital

Conseil en transformation RH

6%

PART DE CE PÔLE DANS LE CHIFFRE D'AFFAIRES GLOBAL

Gestion de la relation globale avec certains grands comptes

En appui des différentes forces commerciales métiers, cette équipe agit auprès de certains grands comptes-clés :

- organisation et coordination des actions commerciales,
- détection de nouvelles affaires,
- consolidation des projets et missions réalisées,
- reporting.

.

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 près de 5 300 collaborateurs.

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 (sécurisés SecNumCloud), 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, SDDC

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, connait également des innovations importantes (RPA, « App » pour les techniciens d'intervention, analyse prédictive, selfhelp, chatbots...). NEURONES réalise des grands projets de transformation, comme des interventions ponctuelles, dans de multiples domaines..

Services managés

Le groupe assure des services récurrents 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 prend en charge 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 de résultat sur des niveaux de service. Le responsable de la réalisation des prestations s'assure de leur respect, dans la durée et sur chaque contrat qu'il manage. Il gère par ailleurs 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.

499,8 M€

CHIFFRE D'AFFAIRES DE CE PÔLE EN 2024, SOIT **62%** DE L'ACTIVITÉ GLOBALE

9,6%

TAUX DE RÉSULTAT OPÉRATIONNEL 2024

5280

EFFECTIF DU PÔLE SERVICES D'INFRASTRUCTURES AU 31/12/2024

ACTIVITÉS DE CE PÔLE LIÉES À LA TRANSFORMATION DIGITALE

- Cloud public, privé, hybride, multi-cloud, conteneurs
- Automatisation des infrastructures
- DevOps
- Cybersécurité
- Digital workplace

EN 2024...

Très bonne croissance en Cybersécurité (+ 29 %) et progression des différentes formes de Cloud (+ 13 %).

Progression soutenue (+ 9 %) de l'IT Service Management (notamment l'intégration de Service Now et le DevOps).

Accompagnement des utilisateurs : signature d'un contrat à plus de 10 M€/an (retombées dès 2025).

PERSPECTIVES...

Importance toujours croissante de la cybersécurité.

Développement attendu du cloud souverain et sécurisé (extension en cours des services PaaS).

Digital Workplace augmentée : applications de l'IA pour les collaborateurs.

Avis d'expert

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

L'IA générative souveraine : quand l'innovation rencontre la confiance

Automatisation, gain de productivité, amélioration de l'expérience client : les promesses de l'IA générative sont nombreuses, à condition de l'intégrer dans un cadre sécurisé et maîtrisé. NEURONES propose une approche souveraine et opérationnelle, conçue pour répondre aux enjeux concrets du marché.

L'IA générative est sur toutes les lèvres. Pourquoi suscite-t-elle un tel engouement ?

L'IA générative redéfinit notre rapport aux données et à l'automatisation. Contrairement aux systèmes précédents, limités à l'analyse de l'existant, elle génère du contenu, synthétise des informations et s'intègre aux processus décisionnels. Cette capacité de création autonome révolutionne le potentiel d'innovation des organisations. Tous les secteurs sont concernés et son adoption massive semble inévitable. Mais elle soulève des questions essentielles : comment protéger les données stratégiques et préserver son autonomie technologique ?

Quels sont les principaux défis liés à la maîtrise des données ?

La souveraineté numérique est devenue un enjeu stratégique majeur. Aujourd'hui, la majorité des infrastructures Cloud et des modèles d'Intelligence Artificielle (IA) sont contrôlés par des acteurs non européens, ce qui pose plusieurs questions fondamentales : où sont stockées ces données ? Qui peut y accéder ? Peuvent-elles être exploitées à d'autres fins ? NEURONES fait le choix d'une approche souveraine. Elle propose une plateforme Cloud qualifiée SecNumCloud, garantissant un hébergement des data dans un cadre sécurisé et conforme aux exigences de l'ANSSI (Agence Nationale de la Sécurité des Systèmes d'Information). Par ailleurs, la mise à disposition de modèles d'IA en « open source », déployés sur des infrastructures contrôlées, permet une meilleure maîtrise des données et limite la dépendance aux « hyperscalers » étrangers.

Le contexte géopolitique actuel accélère-t-il la conscience de la souveraineté numérique ?

Il joue évidemment un rôle déterminant : les tensions commerciales et technologiques internationales s'intensifient et, en même temps, les entreprises européennes cherchent à réduire leur dépendance aux géants américains du Cloud. Jusqu'à récemment, Microsoft et AWS étaient considérés comme des références en matière de sécurité. Mais cette perception évolue rapidement, à mesure que les acteurs européens prennent conscience que ces fournisseurs peuvent modifier unilatéralement leurs conditions tarifaires ou être contraints par des décisions gouvernementales à des comportements imprévus.

La réglementation européenne accompagne ce mouvement. Le règlement sur la résilience opérationnelle numérique (DORA) pour le secteur financier et la directive sécurité des réseaux et de l'information (dite directive NIS2) pour les infrastructures critiques, imposeront dès 2025 des normes bien plus strictes en matière de cybersécurité et de gestion des risques numériques. À terme, une préférence européenne pourrait émerger, même si cela reste un défi dans le cadre des règles actuelles de libre concurrence.

En quoi l'approche de NEURONES se distingue-t-elle sur le marché ?

La force de NEURONES repose sur un couplage unique entre sécurité et performance. L'accès aux modèles d'IA, via des interfaces de programmation d'applications (API) industrialisées, permet aux développeurs d'intégrer ces technologies directement dans leurs applications métiers, sans intermédiaire ni complexité inutile. Un autre élément clé réside dans notre modèle économique, basé sur une facturation au « token », c'est-à-dire à l'unité de traitement de l'IA. Cette approche permet aux entreprises d'ajuster leur consommation en fonction de leurs besoins, sans coûts cachés ni engagement contraignant.

Quelles sont les clés d'une intégration réussie de l'IA générative ?

L'adoption de l'IA générative est un projet stratégique qui ne se limite pas à un simple déploiement technique. Trois étapes clés sont essentielles. D'abord, la définition de cas d'usage pertinents. Il ne s'agit pas d'intégrer l'IA pour suivre une tendance, mais d'identifier précisément où elle peut apporter une réelle valeur ajoutée. Ensuite, il est indispensable de garantir une intégration fluide dans les systèmes existants : une IA isolée ne crée pas de valeur. Pour être pleinement efficace, elle doit être connectée aux bases de données, aux outils métiers et aux « workflows » en fonction. Enfin, l'acculturation est une clé de succès. L'IA générative ne doit pas être perçue comme une boîte noire, mais

comme un outil au service des collaborateurs. Former les équipes, les sensibiliser aux bonnes pratiques et surtout leur donner les moyens d'exploiter pleinement son potentiel sont des étapes essentielles pour réussir cette transition.

Un dernier mot pour les entreprises qui hésitent à franchir le pas ?

L'innovation ne doit pas être perçue comme un pari risqué. Choisir une IA souveraine, ce n'est pas faire l'impasse sur la puissance des modèles les plus avancés. C'est garantir qu'ils sont utilisés dans un cadre respectant pleinement les exigences de sécurité et de confidentialité des entreprises européennes.

L'ère de l'IA souveraine commence aujourd'hui. Ceux qui sauront l'adopter maintenant pour leurs actifs informationnels stratégiques seront les chefs de file de demain.

> « Choisir une IA souveraine, c'est garantir que les modèles sont utilisés dans un cadre respectant pleinement les exigences de sécurité et de confidentialité des entreprises européennes. »

Services applicatifs

Ce pôle de près de 1 500 collaborateurs représente près de trente ans d'expérience de projets applicatifs, au service de clients engagés dans des améliorations successives de leur système d'information et dans leur transformation digitale.

Les métiers

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

Les projets type

- Projets digitaux : conception et réalisation
- Data (Kafka, Flink, NiFi…)
- 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…)

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.

257,5 M€

CHIFFRE D'AFFAIRES DE CE PÔLE EN 2024, SOIT **32 %** DE L'ACTIVITÉ GLOBALE

9,8 %

TAUX DE RÉSULTAT OPÉRATIONNEL 2024

1475

EFFECTIF DU PÔLE SERVICES APPLICATIFS AU 31/12/2024

ACTIVITÉS DE CE PÔLE LIÉES À LA TRANSFORMATION DIGITALE

- Applications complexes avec BPM, Bus d'Entreprises (ESB), Robotic Process Automation (RPA)
- Conception et mise en œuvre d'architectures Big Data (Hadoop, Hbase)
- Sites « mobile first » et développement mobile
- Méthodologies agiles (Scrum, Kanban...)
- Mise en place des chaînes DevOps (IDE, forges logicielles, orchestrateurs de déploiement)

EN 2024...

Croissance à nouveau tirée par les Projets Digitaux (+ 40 % après + 32 % en 2023 et + 48 % en 2022) et la Data.

Progressions plus modérées en BPM/GED (+ 10 %) et en SAP (+ 8 %).

Rebond (+ 13 %) en Finance de marché.

PERSPECTIVES...

Poursuite du fort développement des projets digitaux.

Besoins soutenus autour des applications traitant des flux de données temps réel (Data).

Généralisation de l'IA pour l'aide au coding et la rétro documentation.

Avis d'expert

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

L'IA générative ouvre une nouvelle ère au développement logiciel

L'Intelligence Artificielle (IA) générative ne se limite pas à améliorer la productivité des développeurs, elle redéfinit en profondeur la création logicielle. Ce tournant technologique offre des perspectives inédites en matière de collaboration, sécurité et innovation.

En quoi l'IA générative révolutionne-t-elle la manière de coder ?

L'impact de l'IA générative sur le développement logiciel est profond. Ces outils ne se contentent plus de suggérer des lignes de code au fil de la saisie : ils sont désormais capables d'interpréter un besoin exprimé en langage naturel et de le traduire en code, directement exploitable en production. Concrètement, un développeur peut interagir avec son assistant IA comme il le ferait avec un collègue en programmation en binôme. L'outil l'aide à optimiser les performances du code et à détecter les erreurs, avant même que l'application ne soit testée. Par ailleurs, ces assistants jouent un rôle clé en cybersécurité, en identifiant les vulnérabilités, dès les premières phases du développement. Cette approche permet de réduire le nombre de failles détectées en production et d'assurer aux applications un niveau de protection plus élevé.

Quels sont les outils les plus avancés aujourd'hui ?

Plusieurs solutions émergent en raison de leurs performances et de leur insertion intuitive dans les environnements de programmation. GitHub Copilot s'est rapidement imposé comme un assistant incontournable grâce à son intégration fluide aux outils de travail et sa capacité à proposer du code contextuel pertinent. JetBrains AI se distingue par sa précision dans la compréhension et l'optimisation des projets complexes. Enfin, Cursor améliore l'expérience de navigation et d'exploration du code. Pour les entreprises ayant des besoins plus spécifiques, Amazon Q apporte une dimension complémentaire, en facilitant l'analyse des infrastructures et l'orchestration des ressources Cloud. Tous ces outils s'intègrent progressivement aux « workflows » du développement et transforment en profondeur la manière de coder et de collaborer.

Comment NEURONES accompagne-t-il ses clients dans cette transformation ?

Pour tirer pleinement parti de ces technologies, il est essentiel de structurer leur intégration et d'accompagner les équipes de développement dans leur montée en compétence. L'offre de NEURONES repose sur deux axes fondamentaux. Le premier concerne la formation des développeurs. Lorsqu'ils découvrent un nouvel assistant IA, une phase d'exploration intuitive permet de s'approprier rapidement l'outil. Pourtant, après quelques jours, beaucoup atteignent un plateau, car les réponses obtenues ne correspondent pas toujours aux attentes. L'utilisation de la solution devient alors frustrante. Pour les aider à dépasser ce cap, le groupe leur apporte des clés pour mieux comprendre les mécanismes des assistants de code. Les ingénieurs apprennent à affiner leurs compétences en conception de requêtes, « prompt engineering » et à orienter l'assistant IA vers les sources les plus pertinentes. Ils découvrent également comment ces outils peuvent faciliter la mise en place de bonnes pratiques en matière de « Clean Code ». Grâce à cette approche, ils gagnent en autonomie et évitent de se reposer uniquement sur les suggestions automatiques, qui ne sont pas toujours optimales. L'enjeu est de faire de l'IA générative un levier d'efficacité plutôt qu'une source de dépendance.

« Pour tirer pleinement parti de ces technologies, il est essentiel de structurer leur intégration et d'accompagner les équipes de développement dans leur montée en compétence. »

En quoi consiste le second axe d'accompagnement ?

En parallèle, NEURONES développe des solutions sur mesure pour ses clients. L'un des projets les plus demandés actuellement concerne la rétro-documentation des bases de code existantes. De nombreuses entreprises possèdent en effet un héritage applicatif ancien, peu ou mal documenté, ce qui complique l'« onboarding » des nouveaux développeurs et ralentit les évolutions.

Le groupe conçoit des outils basés sur l'IA, capables d'analyser le code et de le reformuler en langage naturel. L'enjeu est double : permettre aux développeurs de comprendre rapidement l'architecture et les fonctionnalités d'un programme, mais aussi adapter les explications en fonction du profil de l'utilisateur. Ainsi, un responsable technique (un « Tech Lead ») n'a pas besoin des mêmes informations qu'un manager, qui cherchera plutôt à avoir une vision globale du fonctionnement d'une application. Des extensions personnalisées de GitHub Copilot sont également proposées. Ces solutions intègrent les bonnes pratiques internes de l'entreprise, afin que les suggestions de l'IA respectent leurs standards et exigences spécifiques. L'IA devient ainsi un véritable assistant métier, adapté aux réalités de chaque organisation.

L'IA générative pose aussi des défis. Quels sont les principaux points de vigilance ?

Les suggestions d'un assistant IA ne sont pas toujours optimales et un développeur peu expérimenté pourrait être tenté de les accepter sans les analyser de manière critique. L'intervention humaine et la validation systématique du code généré demeurent donc essentielles. La sécurité constitue également un enjeu majeur : les entreprises doivent veiller à ce que les informations sensibles ne soient pas exposées à travers les modèles d'IA. C'est pourquoi NEURONES accompagne la mise en place de modèles sécurisés, qui garantissent que l'outil génère des réponses conformes aux politiques internes.

Enfin, il est crucial d'éviter une standardisation excessive des pratiques. Un usage trop rigide des assistants IA peut entraîner une uniformisation du code, au détriment de la créativité et de l'innovation. L'objectif n'est pas de limiter les développeurs, mais de leur offrir des outils qui renforcent leur expertise et permettent de gagner en efficacité.

Conseil

Ce pôle de plus de 300 consultants accompagne, en amont, les directions générales et opérationnelles dans leurs enjeux de transformation responsable et durable.

Les métiers

- Conseil en stratégie
- Conseil en management
- Conseil en transformation numérique et en marketing digital
- Conseil en transformation RH

Les projets type

- Évaluation d'options stratégiques, proposition de scenarios
- 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 stratégies de mutualisation de systèmes d'information

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

Le groupe veille à la capitalisation des méthodes et savoir-faire développés sur un grand nombre de missions d'appui de la stratégie et d'accompagnement dans la prise de 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 détourage 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.

Le Conseil en transformation RH traite de sujets variés : appui au dialogue social, plans de continuité, filières d'expertise, centre de service partagés…

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.

53,1 M€

CHIFFRE D'AFFAIRES DE CE PÔLE EN 2024, SOIT **6%** DE L'ACTIVITÉ GLOBALE

8,8%

TAUX DE RÉSULTAT OPÉRATIONNEL 2024

310

EFFECTIF DU PÔLE CONSEIL AU 31/12/2024

ACTIVITÉS DE CE PÔLE LIÉES À LA TRANSFORMATION DIGITALE

- Conception et animation d'ateliers d'innovation (Labs)
- Datascience et data visualisation
- Gestion des données marketing des DMP (Data Management Platforms)
- Modélisation des parcours clients multicanaux
- Points de vente connectés

EN 2024...

Résilience du secteur énergie, ralentissement dans les banques et le secteur public.

Rentabilité altérée par le conseil en stratégie et le conseil en transformation RH.

Capitalisation sur des **atouts distinctifs** (société à mission, solidité de l'équipe des associés, multi-spécialités...).

PERSPECTIVES...

Plan d'actions en cours pour accroître la **rentabilité.**

Poursuite de la **diversification** (clients et secteurs), par croissance organique et externe.

Accélération du virage **« Conseil responsable »** (transition énergétique et RSE, ESG, immobilier durable, numérique responsable...).

Avis d'expert

Anne-Sophie, *Partner (Conseil en management et organisation)*

Finance durable : un nouveau modèle à construire

Face aux enjeux environnementaux et sociétaux, le secteur financier est en pleine mutation. Entre exigences réglementaires, gestion des risques et transformation des modèles d'investissement, les acteurs de cette branche doivent opérer de nouveaux choix pour bâtir un modèle plus durable. NEURONES propose un accompagnement sur-mesure pour réussir cette transition.

Pourquoi la finance verte est-elle aujourd'hui un enjeu majeur ?

La sphère financière joue un rôle structurant : en finançant les entreprises et en orientant les investissements, elle influence directement la trajectoire de développement des activités économiques. Avec la prise de conscience croissante des enjeux climatiques et sociétaux, cette responsabilité s'est élargie. Jusqu'à présent, les décisions d'investissement reposaient principalement sur des éléments économiques bien maîtrisés. Aujourd'hui, elles doivent tenir compte de facteurs plus complexes, tels que les risques climatiques, l'empreinte carbone des portefeuilles, ou encore l'impact social des financements. Ces nouveaux critères modifient la manière d'évaluer la rentabilité et de structurer les portefeuilles d'investissement.

Quels sont les principaux défis pour le secteur ?

Les acteurs financiers sont confrontés à une double pression. D'une part, ils doivent se conformer aux réglementations et répondre aux nouvelles exigences de transparence. D'autre part, ils doivent protéger leur modèle économique face aux risques émergents. L'un des principaux défis réside dans la maîtrise des trajectoires financières. La finance repose sur des modèles chiffrés et des projections de rentabilité. Mais la transition écologique introduit une dose d'incertitude. Bien que les investissements durables puissent être rentables, ils nécessitent des engagements à long terme et imposent une révision de l'approche traditionnelle de la gestion des risques.

Comment ces enjeux impactent-ils l'organisation et la gouvernance des institutions financières ?

La finance verte ne se limite pas à la création de nouveaux produits financiers : elle transforme profondément les processus de décision, la structuration des portefeuilles et même la composition des équipes. Les professionnels de la finance doivent désormais intégrer des compétences jusque-là peu présentes dans leur secteur, telles que l'ingénierie environnementale, la gestion des risques climatiques, ou encore l'analyse des impacts sociaux. Par ailleurs, la question de l'image et de la réputation devient primordiale. Les investisseurs sont désormais sous la surveillance des ONG, des régulateurs et de l'opinion publique. Pour prouver leur engagement, ils doivent mettre en place des démarches solides et crédibles, en s'appuyant sur des méthodologies reconnues. Enfin, la réglementation impose de nouvelles obligations qui demandent des efforts d'adaptation considérables. Certains acteurs perçoivent ces normes comme une contrainte, mais elles sont essentielles pour structurer le marché et garantir une plus grande transparence pour les investisseurs.

> « La finance verte ne se limite pas à la création de nouveaux produits financiers ; elle transforme en profondeur les processus décisionnels, la structuration des portefeuilles et même la composition des équipes. »

Comment accompagnez-vous ces transformations ?

L'accompagnement des clients repose sur plusieurs leviers et celui de la donnée est essentiel. En effet, sans données fiables, il n'est pas possible d'évaluer correctement les impacts environnementaux et sociaux des investissements. Nous aidons les clients à structurer ces données, à identifier les critères pertinents de collecte et à mettre en place des stratégies de gouvernance adaptées. Les institutions financières ont également besoin de soutien pour se repérer dans un environnement réglementaire en constante évolution. De nombreux cadres législatifs se superposent – taxonomie verte, règlement sur la publication d'informations de durabilité dans le secteur des services financiers (SFDR), directive sur les rapports de développement durable des entreprises (CSRD)… – ce qui rend la mise en conformité complexe.

Enfin, la transformation est avant tout organisationnelle et humaine. Il ne suffit pas d'ajouter des indicateurs environnementaux, sociaux et de gouvernance (ESG) aux « reportings » financiers ; il faut également accompagner les équipes, les former aux nouveaux enjeux et leur fournir les outils nécessaires pour intégrer ces critères dans leur quotidien. Une transition réussie passe par une forte implication des collaborateurs et par la mise en place d'outils concrets pour structurer ces nouvelles pratiques.

Quels types de projets menez-vous actuellement ?

À présent, nous travaillons sur les enjeux liés à l'eau, un élément qui représente à la fois un risque – comme la raréfaction ou les inondations – et un enjeu d'impact économique. En partenariat avec des experts, des formations destinées aux investisseurs sont développées pour aider à mieux comprendre comment ces risques peuvent affecter les modèles d'investissement. Rendre ces aléas concrets, par l'expérimentation, favorise une meilleure prise de conscience. En testant de nouveaux modèles, les clients appréhendent mieux les impacts de leurs choix.

Quels leviers activer pour aller plus loin en faveur de la finance durable ?

Il existe une grande diversité de critères extra-financiers et de méthodes pour mesurer la performance des investissements, ce qui complique la lisibilité et la comparabilité des engagements. Il est donc crucial d'harmoniser les méthodologies. Pour ce faire, nous apportons un appui aux institutions financières pour cartographier ces données, évaluer les niveaux de criticité et optimiser les modèles d'analyse.

Enfin, l'accélération de la prise de conscience est essentielle. La finance verte est encore trop souvent perçue comme une contrainte, alors qu'elle constitue un levier réel de performance à long terme.

Des centres de services industrialisés

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 structures dédiées.

19

CENTRES DE SERVICES INFRASTRUCTURES

450

CONTRATS DE SERVICES MANAGÉS INFRASTRUCTURES ET CYBERSÉCURITÉ

7

CENTRES DE SERVICES APPLICATIONS

SERVICES MANAGÉS D'INFRASTRUCTURES

Top 30 contrats
3,5 M€ / an en moyenne

170 contrats
0,6 M€ / an en moyenne

250 contrats
0,2 M€ / an en moyenne

2 800
collaborateurs engagés sur les contrats

11 millions
de dossiers de service desk et support applicatif traités

35 000
serveurs exploités, tiers ou détenus en propre

350 000
postes de travail pris en charge

11

CENTRES D'ACCOMPAGNEMENT DES UTILISATEURS

- 1 900 professionnels
- 24h/24, 7j/7
- Multilingue
- Nanterre, Angers, Lille, Lyon, Nantes, Bruxelles, Bucarest, Timisoara, Francfort, Milan et Tunis

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

- Mastering, packaging
- Télédistribution
- Mises à jour, antivirus
- Nanterre

12

CENTRES D'HÉBERGEMENT

- 15 000 virtual machines (VM) actives
- Provider Internet indépendant
- Tous opérateurs télécom
- Infrastructure télécom redondée
- 7 partenaires hébergeurs (multi centres) à haut niveau de certification (Tier 3+)

7

CENTRES DE TIERCE-MAINTENANCE APPLICATIVE

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

Qualifications de l'ANSSI : SecNumCloud, Passi (Lpm), Pris et Pacs

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

Certification CERT du Security Operation Center Membre fondateur

Certification Hébergement des Données de Santé services d'infrastructures

Passi (Lpm) : Prestataire d'audit de la sécurité des systèmes d'information (Loi de programmation militaire) - Pris : Prestataire de réponse aux incidents de sécurité
Pacs : Prestataires d'accompagnement et de conseil en sécurité - CERT : Computer Emergency Response Team

Références et réalisations

Dans le cadre d'un accompagnement continu, ou alors pour des missions déterminées, NEURONES apporte son expertise et une solide expérience à des sociétés qui créent de la valeur, grâce à leur transformation et à l'intégration des technologies les plus récentes.

73%

DES SOCIÉTÉS DU CAC 40 ONT CHOISI NEURONES PARMI LEURS PARTENAIRES

1000

SOCIÉTÉS OU ORGANISMES PUBLICS FONT CONFIANCE À NEURONES

10,1%

POIDS DU PREMIER CLIENT DANS LE CHIFFRE D'AFFAIRES

EXTRAIT DE LA LISTE DES RÉFÉRENCES

BANQUES - ASSURANCES

ALTARES
AVIVA
AXA
BNP PARIBAS
BPCE
CRÉDIT AGRICOLE
DIOT-SIACI
EURONEXT
GENERALI
GROUPAMA
INTER MUTUELLES ASSISTANCE
MACIF
MALAKOFF HUMANIS
SOCIÉTÉ GÉNÉRALE
TEXA SERVICES

SERVICES - BIENS DE CONSOMMATION

ACCOR
ADEO (LEROY MERLIN...)
AIR FRANCE
AUCHAN
BEL
CHANEL
EMEIS
KERING
KPMG
L'ORÉAL
LVMH
MCDONALD'S
RICHEMONT
TRANSDEV
YUM! BRANDS

ÉNERGIE - UTILITIES - SANTÉ

ALPIQ
CHIESI
DELPHARM
EDF
ELSAN
ENGIE
EQUANS
ORANO
RESAH
REXEL
SERVIER
STAGO
SUEZ
TOTALENERGIES
VEOLIA

TECHNOLOGIES - MÉDIA - TÉLÉCOMMUNICATIONS

ALCATEL
ALTICE
BOLLORÉ
BOUYGUES TELECOM
CLEAR CHANNEL
DASSAULT SYSTÈMES
LEFEBVRE SARRUT
EUTELSAT
GÉNÉRALE DE TÉLÉPHONE
GROUPE M6
LAGARDÈRE
MICROELECTRONICS
ODIGO
ORANGE
UBISOFT

INDUSTRIE - BTP

AVRIL
BOUYGUES
BRENNTAG
CHANTIERS DE L'ATLANTIQUE
EGIS
EIFFAGE
ERAMET
INVIVO
LOHR
NEXITY
SAINT GOBAIN
SAFRAN
SATEBA
THALES
VINCI

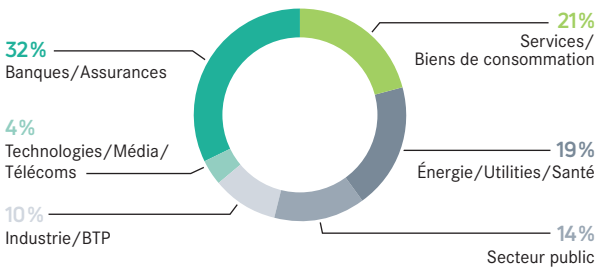
SECTEUR PUBLIC

AGENCE FRANCAISE DE DÉVELOPPEMENT
APAVE
ASSEMBLÉE NATIONALE
AUTORITÉ DES MARCHÉS FINANCIERS
BANQUE DE FRANCE
CONSEIL DÉPART. DES HAUTS-DE-SEINE
CONSEIL DÉPART. DES YVELINES
ÉTABLISSEMENT FRANÇAIS DU SANG
LA FRANÇAISE DES JEUX
LA POSTE
OCDE
PMU
RATP
RÉGION ILE-DE-FRANCE
SNCF

RÉPARTITION DU CHIFFRE D'AFFAIRES 2024 (PRINCIPAUX CLIENTS)

20 premiers clients	53,5 %
10 premiers clients	41,4 %
5 premiers clients	32,8 %
Premier client	10,1 %

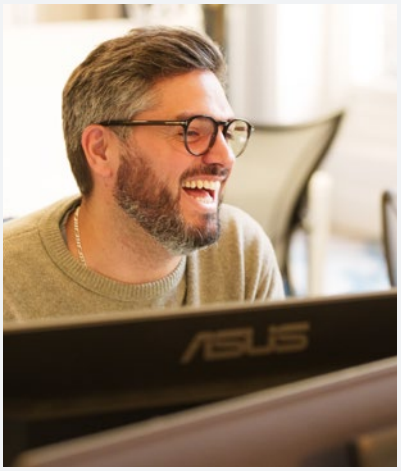
RÉPARTITION SECTORIELLE DU CHIFFRE D'AFFAIRES 2024



Extrait des réalisations 2024

Infrastructures

Pour une institution nationale



Afin de répondre aux besoins de support de 3 000 utilisateurs « sensibles » (comprenant des élus et leurs équipes) : service desk, assistance de proximité, « comptoir du numérique » (guichet d'assistance pour les outils digitaux) et ingénierie du poste de travail ont été mis en œuvre avec, en complément, une solution ITSM pour la gestion optimale des services.

Applications

Pour un acteur mondial de l'énergie

Dans le cadre d'un projet de réorganisation interne visant à améliorer l'efficacité opérationnelle et faciliter l'intégration de nouvelles structures : migration complexe des données historiques et mise en place d'une nouvelle organisation dans SAP, le tout en minimisant la perturbation des activités courantes.

Conseil

Pour un groupe d'assurance

Dans le contexte d'une réglementation européenne sur les investissements durables et de la loi Énergie Climat en France : accompagnement dans la production d'informations (qualitatives, prospectives, rétrospectives…) et réalisation de rapports de durabilité démontrant l'impact environnemental et sociétal.

Applications

Pour un leader de la construction navale

Avec pour objectif de coordonner les nombreux acteurs impliqués dans la réalisation de navires de croisière : développement d'un service Web et d'une application mobile de supervision des interventions, permettant d'identifier et notifier les points d'attention au fil de l'avancement des travaux, assurant ainsi un suivi précis et efficace.

Infrastructures

Pour un groupement européen d'assistance

Dans le cadre de l'externalisation de la gestion d'une partie du système d'information : mise en service d'une équipe dédiée à la supervision et l'exploitation sur les niveaux N1 et N2 de la production informatique (dont SAP), utilisation des outils N'Board (supervision) et N'Bot (création de tickets d'incidents).

Conseil

Pour un énergéticien majeur

Dans le but d'améliorer le suivi des dossiers de la direction « Clients et Territoires » : modernisation des canaux et des outils de la relation commerciale, optimisation de la satisfaction des usagers externes et de la performance opérationnelle et valorisation du rôle des équipes au contact des clients.

Conseil

Pour un gestionnaire de réseau électrique

Pour améliorer la programmation de la production d'électricité, en fonction des anticipations de consommation et de la montée des énergies renouvelables : réalisation d'un benchmark, sur l'utilisation des technologies digitales et d'Intelligence Artificielle et diagnostic de l'organisation du service dédié aux prévisions.

Applications

Pour une municipalité étrangère

Afin de moderniser son système de gestion de bases de données et de transactions (basé sur Oracle Forms) : développement d'une nouvelle solution robuste et flexible utilisant Camunda (automatisation des processus métiers) par une équipe d'architectes, développeurs front-end et back-end. Le projet, incluant une interface en arabe, a été livré en cinq mois.

Infrastructures

Pour un groupe de bancassurance coopératif et mutualiste

Dans l'objectif de renforcer la réponse aux incidents et la sécurité de son système d'information : mise en place d'une équipe de cinq experts opérationnels, collecte et analyse de deux téraoctets de données, utilisation des technologies Splunk (recherche, suivi et analyse de données) et Crowdstrike (cybersécurité).

Applications

Pour un leader mondial des matériaux de construction

Afin de remplacer la solution d'acquisition des flux documentaires, une plateforme de traitement intelligent de documents a été déployée auprès de 16 000 utilisateurs-métiers, permettant, grâce à l'Intelligence Artificielle, d'automatiser l'extraction, la classification et le traitement des informations.

Conseil

Pour un des principaux centres hospitaliers suisses

Dans le cadre de sa transformation métier et organisationnelle, conception d'un dispositif d'accompagnement pour aider les managers à renforcer leur capacité à soutenir les collaborateurs face aux changements. Cette approche allie expertise pédagogique et métier, tout en s'adaptant à la « culture » interne de l'établissement.

Infrastructures

Pour un acteur majeur de l'agroalimentaire

Dans le but d'améliorer la satisfaction des utilisateurs, un service desk 24h/24, 7j/7 a été structuré en France, capable de répondre aux besoins de 7 700 collaborateurs : équipe composée de neuf techniciens, un gestionnaire du savoir avec la gouvernance associée. Un projet destiné à être étendu à l'échelle internationale.

Conseil

Pour une grande banque française

À l'occasion de la transformation de sa filière affacturage : appui à la structuration du pôle « data », déploiement de processus visant à protéger les données personnelles, recherche de moyens d'optimisation et de réduction des risques et animation de la communauté des responsables internes impliqués.

Applications

Pour un industriel de l'aéronautique et de la logistique

Dans le contexte d'une réorganisation majeure de ses activités, l'offre de « data conversion » SAP du groupe a été déployée, permettant la transformation des données d'un format à un autre, puis leur transfert, afin d'assurer leur compatibilité avec les différents systèmes utilisés.

Infrastructures

Pour une organisation internationale du commerce

Afin de renforcer l'identification et l'analyse des cybermenaces, mise en œuvre d'un dispositif de Cyber Threat Intelligence, alliant détection des fuites de données et gestion proactive de l'« empreinte numérique » (traces laissées en ligne), ainsi que des mécanismes de lutte contre la fraude.

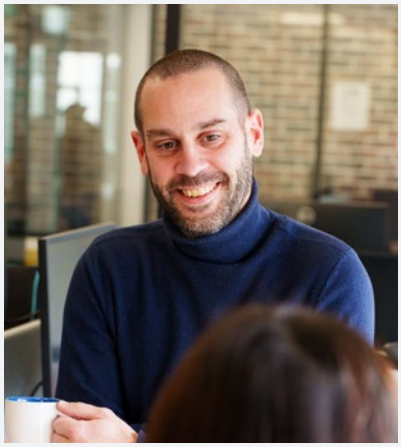
Infrastructures

Pour un chef de file du transport ferroviaire

Dans le cadre de la modernisation de ses méthodes de travail et de la digitalisation des processus : pilotage de la solution de Gmao (Gestion de Maintenance Assistée par Ordinateur) pour optimiser et harmoniser de gestion de la maintenance du matériel roulant au sein de ses technicentres nationaux.

Applications

Pour un acteur de la domotique



Dans le cadre du lancement d'une nouvelle offre de Gestion Technique du Bâtiment (GTB), conception, développement et exploitation d'une application mobile, afin de faciliter la configuration des produits par les installateurs et leur permettre de déployer plus efficacement leurs solutions au sein des bâtiments.

Conseil

Pour un acteur français du transport d'électricité

Élaboration d'un bilan prospectif du système énergétique à l'horizon 2035, en prenant en compte la coordination des travaux, la modélisation de la production, la consommation d'électricité et les émissions de CO_2. Cette étude vise à nourrir le débat public et à orienter les décisions politiques pour atteindre la neutralité carbone d'ici 2050.

UN DÉVELOPPEMENT RESPONSABLE ET DURABLE

37 Un groupe socialement responsable

38 Une entreprise engagée

Un groupe socialement responsable

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

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 douzième année consécutive, le contenu du chapitre Rapport de durabilité (pages 107 à 145 du présent document), suivi de l'avis du vérificateur :

- traite des aspects environnementaux, sociaux mais aussi « sociétaux » puisque NEURONES est convaincu que la réussite passe par l'intégration de toutes les parties prenantes de l'écosystème, au-delà des clients et salariés : sous-traitants, autres prestataires (y compris les confrères), structures d'enseignement (dont les grandes Ecoles d'Ingénieurs et de Commerce), Pouvoirs Publics, collectivités territoriales, acteurs de la société civile et actionnaires ;
- permet au groupe de progresser grâce à :
  - des indicateurs incluant des définitions précises,
  - la vérification des process et outils de remontée des données,
  - la mise en place du bilan carbone du groupe.

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

Gouvernance

La gouvernance de NEURONES (décrite en pages 96 à 106) est conforme à l'essentiel des recommandations du code MiddleNext des valeurs moyennes. Les rémunérations des dirigeants mandataires sociaux (pages 100 à 103) 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.

276

EMPLOIS NETS CRÉÉS EN 2024
(À PÉRIMÈTRE CONSTANT)

74

NATIONALITÉS REPRÉSENTÉES
DANS LES EFFECTIFS

Une entité labélisée pour 2024

NEURONES adhère au pacte mondial des Nations Unies

Dix entités métiers en sont signataires

Une filiale détient le statut de « société à mission » depuis 2021

Quatre sociétés du groupe signataires

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

Depuis l'origine, le groupe a mis en place une politique de Ressources Humaines ambitieuse et innovante, favorisant la diversité : 74 nationalités représentées, variété des cursus, intégration des débutants comme des profils confirmés et seniors, 450 apprentis, stagiaires et contrats de professionnalisation en 2024, 94 % de CDI…

Création importante d'emplois :

- création nette d'emplois chaque année (en 2024 : + 276 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, favorisant l'insertion professionnelle des jeunes diplômés.

Historique de partage du capital :

- association de 250 chefs d'entreprise, cadres dirigeants et managers au capital des sociétés qu'ils développent,
- distribution d'actions gratuites aux collaborateurs les plus engagés,
- association régulière de nouveaux cadres clés dans leur société 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, programmes de reconversion, management…),
- 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,
- adaptation permanente des locaux, de leur agencement et décoration,
- structure de l'actionnariat permettant les décisions décentralisées, dans l'intérêt des collaborateurs.

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

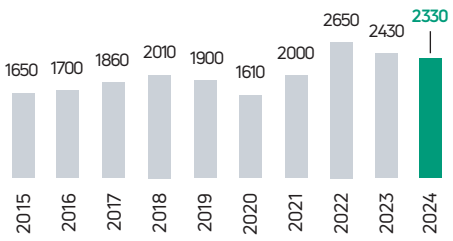
Vis-à-vis de ses clients

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.

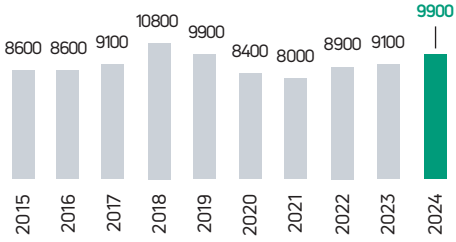
Prestations industrialisées et mutualisées :

- En 2024, 11,8 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)



Une entité labélisée depuis 2021

Trajectoire de décarbonation du groupe validée depuis 2024

Trois sociétés médaillées EcoVadis en 2024

NEURONES répond chaque année à cette enquête ESG

Six entités du groupe en sont signataires

Développement actif de la Qualité :

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

Adaptation permanente aux besoins :

- la création de sociétés (start-up, spin-off…) 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), une part du résultat est aujourd'hui régulièrement 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 avec une 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 et facilite le télétravail.

65%

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

11,8 M€

INVESTIS EN 2024 DANS LE CLOUD COMPUTING ET LES CENTRES DE SERVICES

Témoignages

Des ambitions, des passions, des parcours...

Laura,

Directrice commerciale
(Services managés)
Chez NEURONES depuis 2020

« L'importance particulière accordée à la cohésion et à la confiance mutuelle : c'est la force du groupe NEURONES. »

Après cinq ans en école de commerce, dont deux aux États-Unis, ma vie professionnelle s'est vite orientée vers les technologies de l'information. Rejoindre une Entreprise de Services du Numérique m'a permis de gravir les échelons, de commerciale débutante à l'encadrement d'une équipe avec, sept ans plus tard, un nouveau défi dans l'infrastructure et les services managés.

En 2020, en plein confinement, j'ai rejoint une entité du groupe NEURONES en tant que Responsable d'Agence, en prenant la responsabilité d'une équipe aux profils variés et des comptes clients stratégiques du secteur Banques-Assurances. Il a fallu s'adapter rapidement, créer du lien malgré la distance et réussir à s'imposer sur un périmètre exigeant. L'équipe a été restructurée, de nouveaux clients ont été conquis et la présence sur des comptes clés a été renforcée. Quatre ans plus tard, l'opportunité d'évoluer vers un poste de directrice commerciale s'est présentée. Pour y parvenir, ma capacité à fédérer, à accompagner la croissance des offres et à structurer une stratégie commerciale a dû être prouvée.

Encadrer, c'est savoir écouter et faire grandir une équipe, en accordant une importance particulière à la cohésion et à la confiance mutuelle. Chez NEURONES, cet état d'esprit est une force. Ma priorité cette année sera de vérifier que chacun est bien concentré sur la satisfaction des clients. Cette proximité est primordiale pour renforcer les liens, anticiper les enjeux et développer des collaborations durables. Une ambition pour demain ? Continuer à faire grandir l'équipe et capitaliser sur la dynamique du groupe pour aller toujours plus loin.

Alexandru,

Directeur de l'innovation technologique
(Cloud public, privé, hybride)
Chez NEURONES depuis 2013

Passionné par la technologie et l'innovation, mon parcours a été guidé par une quête constante d'apprentissage et d'exploration. Après un cursus à Polytechnique en Roumanie, j'ai poursuivi un master en sécurité informatique à Paris-Saclay, avant de compléter par un MBA à l'Epitech et un programme en Management de l'Innovation à l'École polytechnique.

« L'émulation collective et la diversité des expertises ouvrent un champ infini de possibilités. »

L'aventure chez NEURONES a débuté en 2013, au sein de l'entité spécialisée en cybersécurité, en tant qu'ingénieur développeur. Très vite, j'ai évolué vers des rôles de développeur principal, puis architecte principal, permettant d'acquérir une vision stratégique des enjeux technologiques. Aujourd'hui, en tant que directeur de l'Innovation et de la recherche et développement, ma mission consiste à être à l'avant-garde des transformations qui redéfinissent l'industrie, avec pour rôle d'identifier, anticiper et concrétiser les innovations technologiques qui façonneront le futur. Très régulièrement, de nouveaux produits Cloud sont conçus pour offrir aux clients une véritable alternative aux « hyperscalers ».

Cette année, une place de marché Cloud (solutions logicielles) est lancée pour incarner notre écosystème de partenaires engagés autour de la souveraineté et de la confiance numérique. Parallèlement, un modèle de langage de grande taille en tant que service (LLMaaS) est développé, pour intégrer l'IA générative dans les systèmes d'information, tout en garantissant maîtrise et conformité. Le défi, la créativité et l'impact sont des sources de motivation au quotidien. L'émulation collective et la diversité des expertises ouvrent un champ infini de possibilités. Et l'avenir ? Faire de NEURONES un acteur incontournable du Cloud Souverain des Services Managés, en repoussant toujours plus loin les frontières de l'innovation.

Témoignages

Des ambitions, des passions, des parcours…

Niouma,

Service Delivery Manager
(Accompagnement des utilisateurs)
Chez NEURONES depuis 2008

C'est une première mission en intérim auprès d'un client de NEURONES qui m'a ouvert les portes du groupe, où j'ai été embauchée par la suite pour gérer le support informatique d'un grand compte bancaire.

« Chez NEURONES, quand on sait où l'on veut aller, on trouve toujours un accompagnement. »

Passionnée par l'informatique et l'encadrement, et dotée d'une grande autonomie, j'ai rapidement été reconnue comme une adjointe crédible, en évoluant progressivement vers la coordination de la production sur un projet alliant services internes, relation client et applications métiers.

L'accès à un poste de responsable a été possible grâce à un soutien à chaque étape. La gestion d'équipes, la prise de recul sur l'opérationnel et la structuration de prestations globales ont fait partie des compétences développées au fil du parcours.

L'envie de franchir un nouveau cap a été une motivation permanente. Le rôle de responsable des prestations de services présentait un attrait particulier en raison de la hauteur de vue qu'il offrait et de la possibilité de piloter des projets avec une vision stratégique.

Lorsque cette ambition a été partagée avec mon manager, un plan d'accompagnement a été mis en place. Ce soutien a été déterminant : il m'a permis d'acquérir une plus grande autonomie, de prendre en charge de nouveaux clients et renforcer mes compétences en gestion de services. En juillet 2024, j'ai ainsi officiellement assumé les fonctions de Service Delivery Manager.

Lorsqu'on sait où l'on veut aller, on trouve toujours quelqu'un au sein du groupe pour être autonome, gagner en confiance et aller toujours plus loin. Demain chez NEURONES, accompagner les talents et transmettre ce que mes responsables m'ont apporté constituera un nouveau défi.

Didier,

Consultant senior
(Projets digitaux)
Chez NEURONES depuis 2013

En 2010, un grand groupe anglais d'édition de logiciels m'a confié la responsabilité de l'exploitation. Une société de conseil en technologies de l'Information (devenue, depuis lors, une entité du groupe NEURONES), a été alors sollicitée pour accompagner l'industrialisation des processus internes. En collaboration étroite avec son directeur, une nouvelle méthodologie a été élaborée. En 2013, l'opportunité s'est présentée de devenir consultant en mettant en commun mon expertise du terrain et sa vision technique. L'aventure a débuté avec un petit portefeuille de clients et des missions ponctuelles de 30 à 50 jours.

Une approche centrée sur l'optimisation des systèmes d'information (à travers une écoute approfondie des problématiques métiers) a permis d'accompagner des décideurs (dans des secteurs très variés : banque, énergie, habitat…) pour cartographier de leurs processus, automatiser et industrialiser leurs opérations.

Depuis 2020, je pilote le portefeuille des clients historiques, en développant des solutions sur mesure. Il s'agit notamment de missions de rétro-ingénierie. Elles consistent à observer et à traduire les processus existants en langage courant afin de les optimiser. L'ensemble du cycle de vie des projets, de la phase de conseil jusqu'à la livraison de la solution, est ainsi pris en charge.

« Au sein de NEURONES, l'environnement valorise l'autonomie et l'initiative. »

Au sein de NEURONES, l'environnement valorise l'autonomie et l'initiative. La confiance est toujours accordée, permettant d'aller jusqu'au bout des idées. La motivation, c'est la satisfaction des clients. Leur fidélité, en faisant à nouveau appel au groupe plusieurs années après une première collaboration, témoigne de l'impact positif de l'accompagnement fourni.

Caroline,

Développeur principal
(Gestion de contenu d'entreprise)
Chez NEURONES depuis 2010

Après un Master en génie physiologique et informatique, mon stage de fin d'études s'est déroulé dans une entité spécialisée en gestion de contenu d'entreprise (ECM) qui allait bientôt rejoindre NEURONES. Embauchée en tant que consultante technique et fonctionnelle, mes missions se sont succédé, d'abord en Assistance Technique dans le secteur bancaire, puis comme référente sur une solution de Gestion Électronique de Documents, combinant gestion de projet et développement.

Au fil des années, la création de nouvelles unités commerciales et l'accompagnement de la transformation de notre organisation ont été au centre de mes missions. Animée par une passion pour la technique, un nouveau rôle de responsable technique m'a été confié, avec, pour mission, la transmission des savoirs et la formation des nouveaux développeurs.

« Les opportunités sont nombreuses, les défis variés, ce qui motive à continuer d'apprendre et de progresser. »

Aider les équipes à monter en compétence et structurer les méthodes de travail pour gagner en efficacité est devenu la priorité. Début 2024, mon périmètre a intégré une filiale spécialisée dans l'édition de logiciels. Prendre du recul, structurer les outils et les méthodes, tout en restant proche du développement, a représenté un véritable espace d'expérimentation dans un rôle plus transversal, ouvrant progressivement la voie à des missions d'encadrement et d'accompagnement humain.

Ce qui est appréciable chez NEURONES, c'est la liberté d'évoluer et d'explorer. Depuis plusieurs années, l'entité a grandi et s'est structurée, offrant plusieurs occasions successives d'élargir la fonction. Les opportunités sont nombreuses, les défis variés, ce qui motive à continuer d'apprendre et de progresser.

Clément,

Associé
(Cybersécurité)
Chez NEURONES depuis 2011

Après une formation d'ingénieur en informatique, un Master en « marketing & IT management » à San Francisco et un début de carrière comme consultant en cybersécurité pour la Banque Mondiale à Washington, à mon retour en France, j'ai rejoint la structure spécialisée en cybersécurité de NEURONES. Alors qu'elle était déjà en plein dévellopement, c'était le moment idéal de créer son centre des opérations de sécurité (SOC), un concept encore émergent à l'époque. Puis j'ai développé et encadré l'équipe de réponse aux urgences informatiques (CERT - gestion des incidents) et également lancé une cellule dédiée au renseignement sur les menaces cybernétiques (CTI).

« Chez NEURONES, la liberté d'innover et de porter des projets ambitieux est particulièrement appréciable. »

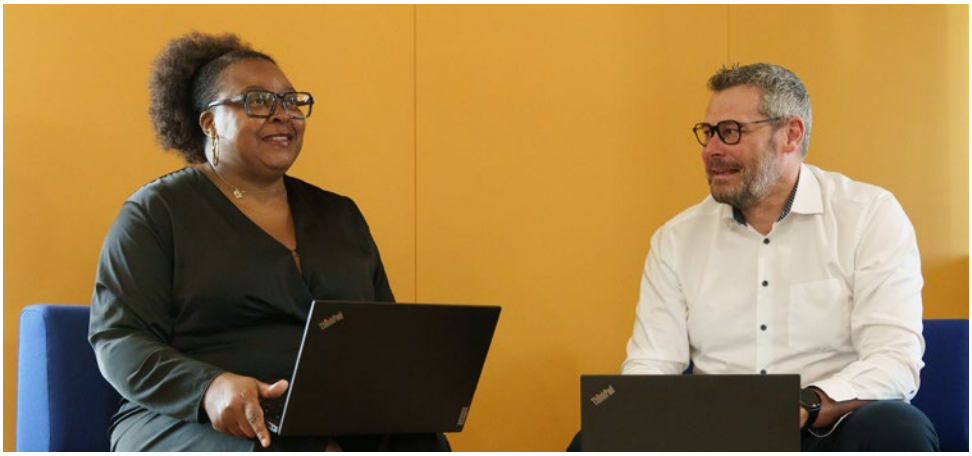
En 2019, mes missions ont été recentrées sur le conseil stratégique pour les grands comptes. Le défi, la prise de risques et la stimulation intellectuelle sont des moteurs, tout comme le partage d'expertise lors des soutenances d'appels d'offres.

L'objectif actuel est la structuration de l'offre pour répondre aux enjeux sectoriels des clients avec une refonte des solutions existantes, une simplification de l'approche et une montée en puissance du support. J'accompagnerai bientôt la création d'un nouveau département Architecture et Expertise, qui reliera le monde de la technique et celui du Conseil.

Chez NEURONES, la liberté d'innover et de porter des projets ambitieux est particulièrement appréciable. En quelques années, mon entité est passée de 15 à 300 collaborateurs, sans perdre son ADN d'excellence et de rigueur technique. L'avenir réserve encore de belles perspectives, car la cybersécurité évolue constamment et les opportunités de développement sont considérables.

DOCUMENT D'ENREGISTREMENT UNIVERSEL

ET RAPPORT FINANCIER 2024



1 ACTIVITÉS p. 46

1.1. Présentation générale p. 46
1.2. Synthèse des activités p. 47
1.3. Détail des métiers p. 49
1.4. Marché et concurrence p. 55
1.5. Organisation p. 56
1.6. Stratégie de développement et d'investissement p. 57
1.7. Tableau de financement depuis l'introduction en Bourse p. 58
1.8. Évolution récente p. 59
1.9. Perspectives p. 59

2 RISQUES p. 60

2.1. Principaux risques, mesures de contrôle et de maîtrise p. 60
2.2. Assurances p. 62
2.3. Environnement de contrôle p. 63

3 COMPTES CONSOLIDÉS p. 65

3.1. État de la situation financière consolidée p. 65
3.2. Compte de résultat consolidé p. 66
3.3. Autres éléments p. 67
3.4. Annexe aux comptes consolidés p. 69
3.5. Rapport des commissaires aux comptes sur les comptes consolidés p. 84

4 COMPTES SOCIAUX p. 86

4.1. Bilan et compte de résultat sociaux p. 86
4.2. Annexe aux comptes sociaux p. 88
4.3. Information sur les participations p. 93
4.4. Rapport des commissaires aux comptes sur les comptes sociaux p. 94

5 GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE p. 96

5.1. Composition du Conseil d'Administration p. 96
5.2. Fonctionnement du Conseil d'Administration p. 97
5.3. Rémunérations et avantages des mandataires sociaux p. 100
5.4. Assemblées Générales, délégations en cours p. 103
5.5. Conformité au Code Middlenext p. 105

6 RAPPORT DE DURABILITÉ p. 107

6.1. Informations générales p. 107
6.2. Informations environnementales p. 117
Changement climatique p. 117
Taxonomie verte p. 122
6.3. Informations sociales p. 127
Effectifs de l'entreprise p. 127
Effectifs de la chaîne de valeur p. 135
6.4. Informations de gouvernance p. 137
Conduite des affaires p. 137
6.5. Rapport de certification p. 142
6.6. Plan de vigilance p. 145

7 ACTIONNARIAT ET ASSEMBLÉE GÉNÉRALE ORDINAIRE DU 5 JUIN 2025 p. 146

7.1. Capital social et répartition p. 146
7.2. Politique de distribution des dividendes p. 149
7.3. Rapport de gestion présenté par le Conseil d'Administration p. 149
7.4. Projet des résolutions à soumettre à l'Assemblée Générale Ordinaire du 5 juin 2025 p. 159

8 INFORMATIONS COMPLÉMENTAIRES p. 162

8.1. Informations statutaires et juridiques p. 162
8.2. Responsables du contrôle des comptes p. 162
8.3. Informations liées p. 163
8.4. Tables de concordance p. 164

GLOSSAIRE p. 165

1 Activités

1.1. PRÉSENTATION GÉNÉRALE

Identité et histoire

Avec un chiffre d'affaires de 810 millions d'euros en 2024 et 7 100 collaborateurs en fin d'année, NEURONES se classe, en termes de capitalisation boursière, parmi les 5 premiers groupes cotés du secteur (Entreprises de Services du Numérique et sociétés de Conseil en Technologies) :

(en millions d'euros)		Capitalisation (31/12/2024)*	Chiffre d'affaires monde 2024
1	Capgemini	27 099	22 096
2	Sopra Steria	3 514	5 777
3	Alten	2 787	4 143
4	Wavestone **	1 070	701
5	NEURONES	1 067	810
6	Assystem	745	611
7	Aubay	588	540
8	Atos	465	9 577
9	Sword	341	323
10	Econocom***	334	2 744

* dont sociétés de Conseil en Technologies (Alten, Assystem...).
** chiffre d'affaires (12 mois) au 31/03/2024.
*** 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 connait un développement régulier (plus de 10 % par an sur les vingt derniers exercices).

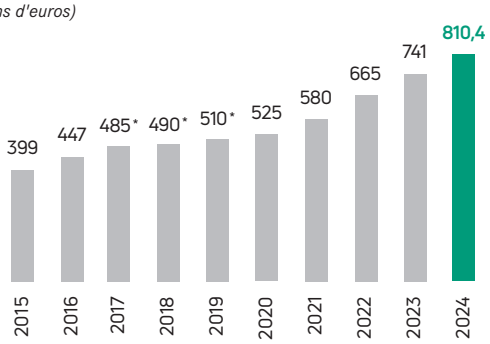
La construction de l'ensemble s'est faite par constitution et acquisition de filiales spécialisées, avec un savoir-faire technique distinct et utilisant leur propre marque commerciale. Ces entreprises ont pour mission d'acquérir rapidement une taille significative dans leur domaine et de fournir des 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.

Une quinzaine d'acquisitions significatives, représentant, à ce jour, environ un tiers de l'activité, ont été réalisées depuis l'introduction en Bourse (mai 2000).

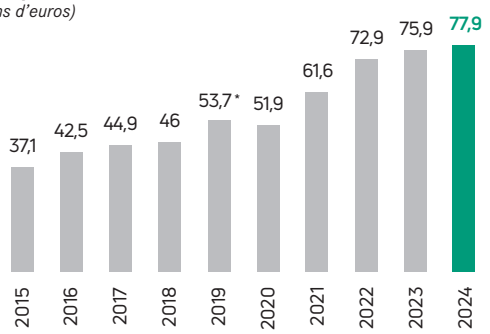
Chiffres clés

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



* Changements de périmètre (23 M€ de CA cédés).
L'adoption de la norme IFR15 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)*	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Chiffre d'affaires	399,4	446,8	485	490,1	510,1	524,5	579,9	665,4	741,2	810,4
Résultat opérationnel	37,1	42,5	44,9	46	53,7	51,9	61,6	72,9	75,9	77,9
Taux de résultat opérationnel	9,3 %	9,5 %	9,3 %	9,4 %	10,5 %	9,9 %	10,6 %	11 %	10,2 %	9,6 %
Résultat net	24,5	29	31,6	29,6	35,2	35	42,9	51,8	58,6	63,2
Taux de résultat net	6,1 %	6,5 %	6,5 %	6 %	6,9 %	6,7 %	7,4 %	7,8 %	7,9 %	7,8 %
Résultat net part du groupe	21,3	25,2	27,3	26	30,8	30,9	37,7	44,3	49,4	52,5
Effectif fin d'exercice	4 580	5 044	5 028	5 160	5 372	5 589	5 869	6 406	6 749	7 087

Notes :
- Depuis 2018, application de la norme IFRS15 (comptabilisation de la seule marge brute en chiffre d'affaires pour les achats/reventes 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 IFRS16 (retraitement en dettes des contrats de location) est appliquée. La charge retenue dans les comptes (amortissement des droits d'utilisation + charge financière IFRS16) a été régulièrement supérieure aux loyers réglés. Progressivement, un passif s'est ainsi formé et s'élève à 2,8 M€ fin 2024. Ce passif constitue un boni latent.
- Le seul taux d'Impôt sur les Sociétés en France a connu une baisse régulière de 2016 (33,33 %) à 2022 (25 %). Depuis lors, il est resté stable. Comptabilisée en Impôt sur les Résultats, la CVAE a, elle-même, diminué de moitié en 2021, à nouveau de moitié en 2023 et d'un quart du solde en 2024 (pour s'établir à 1,4 millions d'euros).

1.2. SYNTHÈSE DES ACTIVITÉS

NEURONES, acteur engagé dans la transformation digitale

Avec l'arrivée des technologies les plus récentes et leur utilisation compétitive par de nouveaux acteurs "disruptifs", l'investissement dans le digital est devenu une priorité pour pratiquement tous les acteurs économiques.

Ce mouvement de digitalisation s'est accéléré avec la généralisation du travail à distance sous ses différentes formes.

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…). Les acronymes et termes techniques sont expliqués dans le glossaire à la fin du présent document.

Elle apporte aussi un bénéfice important aux directions informatiques qui peuvent mettre en production rapidement de nouvelles applications 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 sont répandues :

- 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.

En parallèle des nouvelles applications, les grandes organisations doivent continuer à gérer des patrimoines applicatifs très importants (parfois nommés "legacy"), développés au cours du temps et avec différentes technologies. Leurs directions informatiques sont ainsi contraintes de faire cohabiter une organisation classique (études, intégration, production) avec un fonctionnement adapté au digital, tel que décrit ci-dessus.

L'intelligence artificielle (IA)

Considérée par certains comme la "révolution la plus importante depuis Internet", l'Intelligence Artificielle (IA, machine learning), en particulier l'IA générative (Gen AI) fait naître de nouveaux espoirs et perspectives dans les Services Numériques.

Plusieurs projets, concernant une utilisation de l'IA générative pour les clients ou pour le compte du groupe, sont en cours :

- Github Copilot : outil utilisé en production pour l'aide au coding et la rétrodocumentation ;
- chatbots avec moteurs d'IA intégrés. Parmi les enjeux du support : la qualité de la base de connaissances (KM), le fait que le moteur d'IA ne doit pas seulement proposer des réponses plausibles mais des réponses exactes ;
- recherche de cas d'usage d'optimisation de workflows (supervision de l'exploitation informatique, matching entre des CV et une offre d'emploi, analyse d'appels d'offres, aide à la rédaction de propositions, recherche juridique…) et mise au point d'assistants IA à partir de moteurs adaptés, tels ChatGPT (OpenAI), Gemini (Google), Claude (Anthropic) ou Mistral. Les assistants proposent des premières versions correctes qui nécessitent d'être retouchées Le temps passé global, incluant la revue et les améliorations, peut être réduit jusqu'à 50 %. Pour qu'un "passage à l'échelle" soit envisageable, le process doit concerner des volumes et des gains élémentaires assez significatifs ;
- infrastructures : offre "LLM as a service", avec location de logiciel, de GPU (Graphics Processing Units), et de leur environnement, pour les besoins des solutions d'IA générative des clients, sous forme de service PaaS proposé dans la plate-forme SecNumCloud du groupe. Cette prestation concerne les éditeurs comme les clients finaux ;
- Microsoft Copilot : test des limites du produit.

Certains de ces projets sont mentionnés dans le détail des métiers.

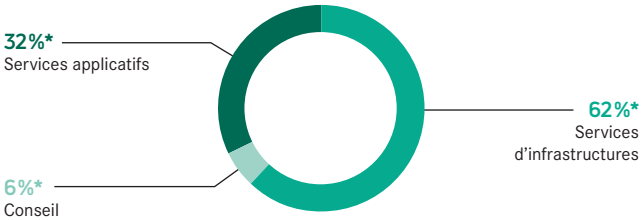
Pour déployer des technologies Gen AI à grande échelle, plusieurs défis doivent être relevés :

- garantie de confidentialité et de sécurité des données confiées à une IA générative,
- fiabilité et accessibilité des réponses,
- adhésion puis appropriation par les collaborateurs et intégration fluide dans les processus,
- coût et retour sur investissement (l'industrialisation de l'IA nécessite des infrastructures, de la puissance de calcul et des développements spécifiques),
- éthique et responsabilité : transparence des modèles, gestion des biais, respects de la RGPD, gouvernance des données…

Les revenus générés par l'IA restent faibles pour le groupe, mais les opportunités de croissance sont prometteuses, au fur et à mesure que ces technologies se démocratiseront.

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 est en train de s'estomper. À moyen et long terme, les infrastructures vont devenir de plus en plus automatisées ("infra as code"). Ainsi, certains avancent que, 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, la plus utilisée par les confrères et, surtout, elle a le mérite d'assurer une comparabilité avec les exercices antérieurs :



* Chiffres d'affaires contributifs 2024.

Les parts relatives de chacun des pôles ont connu l'évolution suivante :

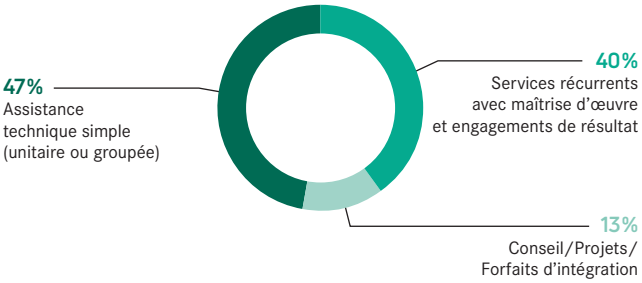
Répartition par pôle d'activité *(en millions d'euros)*	2020		2021		2022		2023		2024	
	CA	%	CA	%	CA	%	CA	%	CA	%
Services d'Infrastructures	358,5	69 %	380,6	66 %	419,5	63 %	468,5	63 %	499,8	62 %
Services Applicatifs	137,7	26 %	167,2	29 %	200,5	30 %	219,5	30 %	257,5	32 %
Conseil	28,3	5 %	32,1	5 %	45,4	7 %	53,2	7 %	53,1	6 %
TOTAL CHIFFRE D'AFFAIRES	524,5	100 %	579,9	100 %	665,4	100 %	741,2	100 %	810,4	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, Cert)	Conception d'applications, intégration de progiciels, développement applicatif, tests
Exploitation/services récurrents ("run")	Services managés, infogérance, service desk, hébergement, cloud computing, Cybersécurité (Soc, Threat Intelligence)	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 et concernent 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 : audit du contrat, recherche d'améliorations de la qualité de service et de la rentabilité. Ces contrats, signés pour des périodes initiales de trois ou cinq ans, sont renouvelables formellement ou tacitement. Leur durée moyenne constatée est donc souvent plus longue.

Les missions d'assistance technique et certains projets, s'étendant sur plus de douze 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 %.

L'analyse des modes d'intervention provient des systèmes de gestion d'affaires des différentes entités. Elle n'est pas issue du système de consolidation comptable. L'information ci-dessus est donc donnée à titre indicatif.

Activités par zone géographique

La région parisienne représente 56 % des effectifs salariés, tandis que la part des collaborateurs en régions et à l'étranger progresse régulièrement :

Répartition des salariés *(fin d'exercice)*	2020		2021		2022		2023		2024	
	Effectifs	**%**	**Effectifs**	**%**	**Effectifs**	**%**	**Effectifs**	**%**	**Effectifs**	**%**
Ile-de-France	3 587	64 %	3 588	61 %	3 728	58 %	3 731	55 %	3 939	56 %
Régions	1 258	23 %	1 381	23,5 %	1 680	26 %	1 872	28 %	1 910	27 %
International	744	13 %	900	15,5 %	998	16 %	1 146	17 %	1 238	17 %
TOTAL EFFECTIF	5 589	100 %	5 869	100 %	6 406	100 %	6 749	100 %	7 087	100 %

Hors de France et au 31 décembre 2024, les effectifs étaient ainsi répartis : Tunisie (514 p.), Roumanie (440 p.), Italie (130 p.), Belgique-Luxembourg (41 p.), Allemagne (36 p.), Singapour (28 p.), Suisse (21 p.), Inde (19 p.), Liban (7 p.) et États-Unis (2 p.). Pour l'essentiel, ils réalisent, dans des centres de services, des prestations commandées par des clients situés en France. Par ailleurs, 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 entre les mains des dirigeants et cadres des filiales, véritables entrepreneurs associés.

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.

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

Métiers du pôle Services d'Infrastructures

Cloud, gestion d'infrastructures, DevOps

(en millions d'euros)	2023	2024	24/23
CHIFFRE D'AFFAIRES	182,6	196,9	+ 8 %

Contexte

Les métiers du groupe ont évolué au rythme de l'enrichissement des solutions en matière d'infrastructures. Ainsi, en plus de leur architecture traditionnelle, les entreprises s'appuient de manière croissante sur les 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 des dizaines de services mis à disposition pas les grands acteurs du cloud public (exemple : bases de données managées),
- les start-ups et certaines sociétés de technologie, sans passé informatique (et donc "digital native"), privilégient, elles, naturellement le cloud public,
- les applications avec pics de charge (commerce électronique, streaming vidéo...) sont aussi 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 incite à recourir à des 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) avec, en plus, la perspective de réduire la taille des équipes 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 infrastructures 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 accompagnent l'élargissement des offres du marché.

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 à la migration envisagée). 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, certaines 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 et données transférés.

Une fois le basculement effectué, 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 (outils : 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 18 000 serveurs virtuels actifs, 100 pétaoctets de données,1 200 hyperviseurs ou serveurs physiques) 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 différents équipements, 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 la sécurisation de l'ensemble.

A cet égard, l'Agence Nationale de la Sécurité des Systèmes d'Information (ANSII) a attribué la qualification "SecNumCloud" (accordée à moins d'une demi-douzaine de prestataires) au cloud géré par la filiale spécialisée du groupe, ainsi reconnu "cloud souverain et sécurisé".

Les clouds privés du groupe sont également habilités HDS (Hébergement des Données de Santé).

iii) Prestations spécialisées
En complément des offres ci-dessus, sur site ou à distance, le groupe dispose de 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, 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 clés 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 l'Intelligence Artificielle :
- Gestion de la plateforme technique interne d'assistants à base de ChatGPT (OpenAI), Gemini (Google), Claude (Anthropic) et Mixtral (Mistral) et de GPU.
- Mise au point d'assistants IA avec des key users.
- Location de GPU installées dans la plate-forme SecNumCloud.
- Test et intégration de moteurs d'IA dans l'analyse prédictive de l'exploitation informatique.

Cybersécurité

(en millions d'euros)	2023	2024	24/23
CHIFFRE D'AFFAIRES	24,4	27,5	+ 13 %

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, interconnexions avec les systèmes industriels et les objets connectés... La croissance de ce marché génère de fortes tensions sur les ressources expertes dans ce métier.

Prestataire d'Audit de la Sécurité des Systèmes d'Information (PASSI, environ quarante acteurs en France qualifiés par l'ANSSI), Prestataire de Réponse aux Incidents de Sécurité (PRIS, seulement quatre spécialistes labélisés par l'ANSSI), Prestataire d'Accompagnement et de Conseil en Sécurité (PACS sur l'ensemble des quatre expertises), l'entité cybersécurité du groupe assure les missions complémentaires suivantes :
- conseil : accompagnement global en matière de sécurité informatique, définition de politiques, sensibilisation, conformité,
- mise en œuvre de solutions : antivirus, EDR (détection et réponse aux menaces sur les terminaux), SIEM (gestion de l'information et des événements de sécurité), sensibilisation au phishing, logiciels d'antiphishing, scan de vulnérabilités, patch management...,
- services managés : SOC (centre de surveillance sécurité), CERT (centre de réaction aux attaques informatiques) et Threat Intelligence (renseignement sur les menaces),
- évaluation : audits et tests d'intrusion.

Les équipes de remise en état des systèmes d'information suite à une attaque (CERT) interviennent sur plusieurs dizaines de sinistres annuels.

Accompagnement des utilisateurs

(en millions d'euros)	2023	2024	24/23
CHIFFRE D'AFFAIRES	228,2	239,4	+ 5 %

L'évolution du rapport au travail place l'"expérience employé" au cœur de la stratégie des entreprises :
- pour le collaborateur, chaque moment important - recrutement, intégration, formation, collaboration - devient déterminant pour renforcer son sentiment d'appartenance à l'organisation et donc son niveau d'engagement au travail,
- pour l'entreprise c'est un enjeu d'attractivité, de marque employeur et donc de compétitivité (implication des salariés).

Les dirigeants ont donc intérêt à considérer les collaborateurs comme des "clients internes", en assurant à chacun un parcours simple, personnalisé, moderne, fluide et efficace dans l'usage du digital.

Les services réalisés couvrent :
- la totalité de l'environnement de travail : les postes de travail, les solutions de mobilité et de collaboration ainsi que le support des applications métiers :
  - service desk technique et fonctionnel,
  - adoption et assistance aux nouveaux usages,
  - support de proximité, espace et conciergerie IT,
  - ingénierie du poste de travail et des infrastructures ("on premise" ou "cloud") sur l'ensemble des technologies,
  - logistique et déploiement ;
- l'ensemble des moments clefs du collaborateur dans son parcours en entreprise : "onboarding", montée en compétence, travail hybride, mobilité, partage des connaissances... ;
- l'intégralité du cycle de vie des projets clients :
  - conseil en tant qu'architecte de l'expérience employé,
  - projets de transformation et d'amélioration,
  - infogérance avec engagements de résultats.

Ces services s'appuient sur des processus et moyens industriels :
- 12 centres de services interconnectés en Europe et en nearshore,
- des compétences à disposition dans plus de 20 pays,
- un centre d'excellence dédié à la mise en œuvre des innovations.

Ainsi, les utilisateurs bénéficient :
- d'une assistance omnicanale sans rupture : téléphone, e-mail, Teams, chat interactif, chatbot, voicebot, web call back, espace digital multi-services, plateforme de self-services...,
- à tout instant (7j/7 et 24h/24) et dans un choix de plus de vingt-cinq langues,
- sur un périmètre technique et fonctionnel étendu : postes de travail, infrastructures, applications, processus métier,
- depuis des terminaux performants, modernes sécurisés et administrés de manière unifiée (tablette, smartphone, laptop...).

Les Directions informatiques et du digital bénéficient quant à elles :
- de la practice "Knowledge Management" pour capitaliser les connaissances techniques et applicatives, les processus et les règles de gestion métier, en valorisant et partageant ainsi l'information et le savoir ;
- du département "Accompagnement au Changement" pour faciliter l'adoption des nouvelles solutions mise en œuvre et des nouvelles pratiques digitales ;
- des meilleures expertises technologiques sur les solutions performantes au travers de partenariats approfondis (Microsoft, Apple, AWS, Service Now, Nexthink, Interact, Lookout...) ;
- de plans d'amélioration continue, s'appuyant notamment sur les bonnes pratiques ITIL, visant à réduire l'incidentologie et à développer l'autonomie des employés : auto-assistance ("selfhelp"), robots ("chatbots"), solution de monitoring proactif de l'expérience utilisateur et outils de RPA (Robotic Process Automation) ;
- de plans de progrès (issus de près de 30 années de retours d'expérience avec plus de 200 clients) qui permettent des gains de productivité de 20 % à 25 % en deux à trois ans. Ils sont alors partagés équitablement avec les clients, sous forme d'une diminution de redevance ou d'une évolution du niveau de service.

Activités liées à l'Intelligence Artificielle :
- Intégration de moteurs d'IA dans les chatbots, voicebots.
- Analyse de l'utilisation de Microsoft Copilot (digital workplace).

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

(en millions d'euros)	2023	2024	24/23
CHIFFRE D'AFFAIRES	33,3	36	+ 8 %

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 se répartissent ainsi :
- 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 progicielles d'ITSM et de gestion de portefeuilles de projets (partenariats avec ServiceNow, 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 provisionning à destination de la production informatique,
- formations certifiantes ITIL (accréditation EXIN).

Centres de service du pôle infrastructures
- 12 centres d'hébergement : espaces réservés chez 7 hébergeurs tiers partenaires de niveau "Tier 3+" dans 12 data centers différents,
- 7 centres d'exploitation à distance de serveurs et applications : Nanterre, Courbevoie, Lyon, Tours, Bengalore, Singapour et Tunis,
- 11 centres d'accompagnement des utilisateurs : Nanterre, Angers, Bruxelles, Bucarest, 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

(en millions d'euros)	2023	2024	24/23
CHIFFRE D'AFFAIRES	55,2	76,1	+ 38 %

Avec comme interlocuteurs les Directions informatiques et du Digital (CDO – Chief Digital Officers) des grands comptes, NEURONES conçoit, pilote et réalise des projets digitaux (Web, Mobile 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,
- data : traitement en temps réel de flux continus de données (en utilisant Kafka, Spark, Flink et/ou Nifi).

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 au conseil en innovation, ont été regroupées au sein d'une filiale spécialisée. Elles comprennent les prestations d'appui à l'innovation et d'intégration de nouvelles technologies. Forte de son expérience, cette entité a développé une méthodologie de passage à l'échelle de projets innovants.

Activités liées à l'Intelligence Artificielle :
- Aide au coding, rétro-documentation avec Github Copilot.
- Data : organisation de jeux de données internes pour l'apprentissage du moteur d'IA.

Intégration et Infogérance SAP

(en millions d'euros)	2023	2024	24/23
CHIFFRE D'AFFAIRES	66,7	73,1	+ 10 %

Les activités du groupe se décomposent comme suit :
- intégration : conception fonctionnelle puis installation et déploiement de nouveaux modules ou versions (notamment migration vers 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 des utilisateurs (accompagnement du changement).

Les missions suivantes sont couramment réalisées :
- scission ou fusion de systèmes SAP (y compris 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)	2023	2024	24/23
CHIFFRE D'AFFAIRES	47,9	53,1	+ 11 %

La gestion de contenu (Enterprise Content Management – ECM) exploite sous forme électronique des données qui ne sont pas structurées (courriers, contrats, factures, mails, documents électroniques divers, photos, vidéos...), par opposition aux informations enregistrées dans des bases de données. L'ECM inclut également les applications de GED (Gestion Electronique de Documents) : acquisition, classement, stockage, archivage et diffusion de documents numérisés.

La gestion des processus métier, quelle que soit la technologie ou la démarche utilisée ("Business Process Management" - BPM ou "Advanced Case Management" - ACM), a pour objectif de cartographier, modéliser et optimiser les différents processus d'une entreprise. Limitées dans un premier temps aux opérations de "back" office, ces solutions sont de plus en plus déployées dans les "front" et "middle" office. Ce mouvement s'accentue avec le fonctionnement croissant des entreprises en mode "multi" ou "omni" canal. Le BPM échange des informations avec des applications opérationnelles (ERP...) et utilise souvent des bus d'entreprise (Enterprise Service Bus – ESB).

L'ECM et le BPM se rejoignent lorsque les processus métier concernent le traitement de dossiers (sinistres, souscription d'abonnements...). Ces deux types d'applications gèrent et font circuler des documents.

La Robotic Process Automation (RPA) désigne l'automatisation de tâches routinières, par l'intégration de robots logiciels, appelés "assistants virtuels", qui réalisent les opérations sans intervention humaine, souvent par la simulation d'échanges clavier (saisie de transactions, gestion des assistants automatisés...).

L'ECM, le BPM ainsi que la RPA constituent les composantes d'une démarche appelée la "Smart Automation" ou l'automatisation intelligente des processus de l'entreprise. Ces applications représentent un segment de marché de taille significative, au même titre que, par exemple, les ERP (Enterprise Ressource Planning), le CRM (Customer Relationship Management) ou le SCM (Supply Chain Management).

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

(en millions d'euros)	2023	2024	24/23
CHIFFRE D'AFFAIRES	38	43,3	+ 14 %

Les prestations conçues pour le secteur de la finance de marché recouvrent :

- le conseil aux banques de financement et d'investissement pour leurs activités dites de marché (actions et dérivés, taux, crédit, change et matières premières),
- l'assistance à maîtrise d'ouvrage, l'architecture et la 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.

Elles concernent aussi les métiers de Gestion d'Actifs (Asset Management) et Services Titres.

Les équipes maîtrisent l'outillage et le développement en mode DevOps, largement répandu dans la finance.

Activités liées à l'Intelligence Artificielle :

- Aide au coding, rétro-documentation avec Github Copilot.

Formation informatique et accompagnement du changement

(en millions d'euros)	2023	2024	24/23
CHIFFRE D'AFFAIRES	11,7	11,9	+ 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 parfois financées dans le cadre de la Préparation Opérationnelle à l'Emploi (POE) ou de la Certification de Qualification Professionnelle (CQP), 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).

Les offres de formation à distance semblent être rentrées dans les habitudes.

Centres de service du pôle applicatif

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

Pôle Conseil

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

(en millions d'euros)	2023	2024	24/23
CHIFFRE D'AFFAIRES	53,2	53,1	- 0,2 %

Le conseil en stratégie fournit aux dirigeants d'entreprises des recommandations liées à la définition ou l'évaluation d'options stratégiques, tandis que 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 :

- 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.

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 : Maxymizer, Optimzly...),
- 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 : Adobe Campaign, Next Best Action),
- mise en place de points de vente connectés.

Le conseil en transformation RH couvre, quant à lui, des missions variées : appui au dialogue social, plans de continuité, animation de filières d'expertise, mise en œuvre de centres de services partagés.

Activités liées à l'Intelligence Artificielle :

- Sélection de cas d'usage, mise en place d'assistants, analyse des gains.

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)*	2020		2021		2022		2023		2024	
	Rop	Rop/CA	Rop	Rop/CA	Rop	Rop/CA	Rop	Rop/CA	Rop	Rop/CA
Services d'Infrastructures	35	9,8 %	40,4	10,6 %	44,1	10,5 %	44,3	9,4 %	47,9	9,6 %
Services Applicatifs	13,5	9,8 %	17,3	10,4 %	22,7	11,3 %	25	11,4 %	25,3	9,8 %
Conseil	3,4	12 %	3,9	12,1 %	6,1	13,5 %	6,6	12,2 %	4,7	8,8 %
TOTAL	51,9	9,9 %	61,6	10,6 %	72,9	11 %	75,9	10,2 %	77,9	9,6 %

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, formations, 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 (comme par exemple le 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 propriétaires de technologies éprouvées, déjà des standards sur leur marché ou amenées à le devenir. 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.

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

aws | Microsoft | SAP
servicenow | TIBCO | vmware by Broadcom

Par ailleurs, selon ses domaines spécialisés concernés, le groupe travaille avec de nombreux autres partenaires technologiques, classés ci-dessous par ordre alphabétique :

Cloud, gestion d'Infrastructures, DevOps :
Centreon, Cisco, Citrix, Datadog, Dynatrace, F5, Fortinet, Google, IBM, IPlabel, Ivanti, Juniper, NetApp, Nutanix, RedHat, Rubrik, Stormshield, Suse, Zimbra.

Cybersécurité :
Canary, CrowdStrike, Cybereason, DomainTool, Egerie, Filigran, Flashpoint, Glimps, HarfangLab, Keeper, Palo Alto Networks, Phished, Qualys, Sekoia.io, SentinelOne, Skybox, Splunk, Tenable, Vectra, VirusTotal.

Accompagnement des utilisateurs :
Arp, Be-Cloud, BlueVoyant, Brightmetrics, Bringme, Caphyon, Centreon, CrowdStrike, Dell, Dlink, Druva, Easy FM, Easy Virt, Etix Everywhere,

F5, Genesys, Graphana, Igel, Itec, Jamf, IVM, Jump, Knox, Konverso, La Vitre, Lineberty, Logiprox, Lookout, Mozzaïk, Netskope, Nexthink, Okta, Paessler, Parallels, Phished, Proofpoint, Pulse, Pure Storage, Qlik, Qnap, Qwesto, Rapid7, Riot, ServiceNav, SightCall, Signifi, Stormshield, Synapse, Synology, Tanium, TD Synnex, Tools4Ever, Vade, Varonis, Veeam, Virteem, Wats, Wasabi, Zuply.

IT service management, automatisation :
Dynatrace, EasyVista, Exin, GLPI, OpentText, PeopleCert, RedHat, Servicenow, Sunburst Simulations.

Applications:
Abbyy, Alfresco, Appian, BluePrism, Boomi, Camunda, Confluent, Denodo, Docuware, Esker, Instabase, Lookout, MangoDB, Okta, OpenText, Polestar, RecitAI, Solace, Tungsten Automation, UIPath, Visioglobe, Workato.

Enfin, les équipes du groupe développent en utilisant tous les langages du marché (Java, .Net, PHP, Node, React, Angular, iOS, Androïd, Scala, low-code ...) et dans les différents environnements de développement intégrés de leurs clients (Jira, Eclipse, Visual Studio, software factories type Github, XL Deploy, Octopus Deploy, Ansible, Terraform, Python, Kubernetes, Docker...).

Clients

La clientèle de NEURONES est, pour une part prépondérante, constituée d'un millier de sociétés (grandes ou moyennes) du secteur privé et inclut également des établissements publics, collectivités et administrations.

Les projets réalisés pour leur compte sont 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 une entreprise 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 73 % (29/40) des sociétés du CAC 40.

En 2024, les 20 premiers clients ont été par ordre alphabétique : Accor, Axa, Banque de France, BNP Paribas, Bolloré, Bouygues, BPCE, Conseil Départemental des Hauts-de-Seine, Crédit Agricole, EDF, Engie, Groupe Avril, Kering, L'Oréal, LVMH, McDonald's, Saint-Gobain, SNCF, Société Générale, Suez.

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

Répartition du chiffre d'affaires *(en millions d'euros)*	**2015**	**2016**	**2017**	**2018**	**2019**	**2020**	**2021**	**2022**	**2023**	**2024**
20 premiers clients										
• En valeur	225,6	260,5	285,7	294,8	293	293,3	326,3	366,3	412,8	443,4
• En % du CA consolidé	56,5 %	58,3 %	58,9 %	60,1 %	57,4 %	55,9 %	56,3 %	55,1 %	55,7 %	53,5 %
10 premiers clients										
• En valeur	175	206,4	224,1	235,7	237,6	239	263,2	289,9	317,2	335,8
• En % du CA consolidé	43,8 %	46,2 %	46,2 %	48,1 %	46,6 %	45,6 %	45,4 %	43,6 %	42,8 %	41,4 %
5 premiers clients										
• En valeur	127,2	146,1	161	169,8	169,3	178,7	200,5	223,8	236,7	266,1
• En % du CA consolidé	31,8 %	32,7 %	33,2 %	34,6 %	33,2 %	34,1 %	34,3 %	33,6 %	31,9 %	32,8 %
Poids du premier client										
• En valeur	37,6	42	40,7	48	47,4	45,3	54	63,5	64,9	82,1
• En % du CA consolidé	9,4 %	9,4 %	8,4 %	9,8 %	9,3 %	8,6 %	9,3 %	9,6 %	8,8 %	10,1 %

L'analyse du chiffre d'affaires est issue des systèmes de gestion d'affaires des différentes entités (sans codification unique) et d'une table de regroupement des clients par groupe d'appartenance. Elle ne provient pas du système de consolidation comptable. Cette information est donc donnée à titre indicatif.

Au 31 décembre 2024, les comptes clients (FAE incluses) s'établissent à 78 jours :

	2015	**2016**	**2017**	**2018**	**2019**	**2020**	**2021**	**2022**	**2023**	**2024**
Comptes clients	86 j	90 j	94 j	98 j	89 j	82 j	82 j	81 j	80 j	78 j
dont factures à établir (FAE)	16 j	16 j	19 j	22 j	15 j	12 j	14 j	12 j	13 j	16 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 2024) 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 : indépendants (55 %), confrères (35 %) et prestations techniques (10 %) telles la location de liens réseaux, de surfaces chez les hébergeurs... Le montant des achats de sous-traitance, en proportion du chiffre d'affaires du groupe, est en croissance régulière, essentiellement du fait des tensions sur le recrutement et d'une plus grande appétence des consultants et informaticiens pour le statut d'indépendant (ou "freelance") :

2020	**2021**	**2022**	**2023**	**2024**
24,3 %	25,1 %	26,6 %	27,6 %	29,4 %

Le taux de sous-traitance est variable selon les métiers. Par exemple, il dépasse 40 % dans les activités de formation et pour six entités ayant une proportion élevée d'assistance technique. Il n'est que de 13 % dans les services d'accompagnement des utilisateurs.

Marques et brevets – Propriété industrielle et intellectuelle

Logiciels

NEURONES 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 du conseil et des services numériques : taille et évolution

Les activités de Conseil et de Services Numériques en France, du Conseil en technologies et de l'édition de logiciels représenteraient un chiffre d'affaires de l'ordre de 70 milliards d'euros, soit un marché deux fois plus important que, par exemple, l'industrie pharmaceutique. Il se décomposerait de la façon suivante :

Taille du marché français *(en milliards d'euros)*	2024	%
Conseil et services numériques	34,6	50 %
Conseil en technologies	7,9	11 %
Édition de logiciels et plateformes Cloud	26,9	39 %
TOTAL	69,4	100 %

Source : Numeum – décembre 2024.

Le secteur 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 825 000 informaticiens salariés dans l'Hexagone (hors indépendants, dont le nombre est estimé à 75 000), se répartissant à hauteur d'environ :

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

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

Tout au long de l'exercice, les différents observateurs et conjoncturistes ont réévalué à la baisse leur prévision pour le marché français du Conseil et des Services Numériques (au sens strict). Leur dernière estimation est une progression faible mais positive en 2024 de + 0,7 % (après des estimations de + 3,3 % en début d'année et + 2,1 % à mi-année). Pour 2025 est attendue une croissance de + 0,9 % :

Évolution du marché français	2020	2021	2022	2023	2024(e)	2025(e)
Conseil et services numériques	- 4,2 %	+ 4,4 %	+ 5,1 %	+ 4,1 %	+ 0,7 %	+ 0,9 %
Conseil en technologies	- 12,3 %	+ 5,9 %	+ 7,4 %	+ 5,5 %	+ 1 %	+ 1,3 %
Édition de logiciels et plateformes	+ 0,3 %	+ 9,5 %	+11,3 %	+ 10,3 %	+ 8,2 %	+ 9 %
MOYENNE PONDÉRÉE	- 4,6 %	+ 6,3 %	+ 7,5 %	+ 6,5 %	+ 3,5 %	+ 4,1 %

Source : Numeum – décembre 2024.

La croissance du secteur serait soutenue en France par les tendances majeures : Cloud (20,1 MM€, + 27 % en 2024), Sécurité (4,6 MM€, + 12 %), Data (3,6 MM€, + 16 %), services IA (1,8 MM€, + 5 %) et numérique responsable (0,8 MM€, + 27 %).

Le poids de l'offshore est estimé à environ 10 % du marché français des services numériques.

La concurrence

En termes de chiffre d'affaires, NEURONES se situerait au 9e 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 au moins dix personnes est estimé à plusieurs milliers) :

	ESN intervenant sur le marché français	Part du marché *(ordre de grandeur)*	Nationalité
1	Capgemini	11,9 %	France
2	Sopra Steria	7,3 %	France
3	Accenture	6,3 %	États-Unis
4	Orange Business	5,5 %	France
5	Atos	4,8 %	France
6	CGI	4,4 %	Canada
7	Inetum	2,5 %	France
8	IBM	2,4 %	États-Unis
9	NEURONES	2,1 %	France
10	Kyndryl	1,7 %	États-Unis
	Total top 10	48,5 %	

Source : étude PAC de juillet 2024 (données 2023, dont marché : 33,9 milliards d'euros). Les chiffres 2024 ne sont pas disponibles à la date de rédaction du présent rapport.

Dans ses différentes activités, 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 à l'accompagnement vers le cloud public (Amazon Web Services, Microsoft Azure, Google Cloud...). Dans ce nouvel environnement, ils assurent des prestations récurrentes depuis 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 développant des services (PaaS) ciblant des clientèles différentes.

Cybersécurité

Les multiples acteurs de ce segment sont des sociétés de taille souvent modeste (quelques dizaines de collaborateurs), des départements de grandes ESN, des "captives" d'industriels (Thalès, Airbus, Orange, Dassault...) ou encore des firmes d'audit.

Accompagnement des utilisateurs

L'entité spécialisée du groupe, un des leaders en France, 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 tandis que les ESN majeures disposent de 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 segment, 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 stratégie, management, organisation, transformation numérique, marketing digital et transformation RH

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,
- relation globale avec certains grands comptes,
- coordination des projets multi-entités majeurs,
- marketing et communication 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 pour la société mère et assistance juridique pour les petites entités.

Les filiales opérationnelles assurent essentiellement les fonctions de :
- direction,
- commercial,
- production des services (affectation des équipes, réalisation et suivi des contrats),
- recrutement, gestion des ressources humaines et paie,
- qualité (certifications, suivi et plans d'amélioration),
- marketing,
- comptabilité et contrôle de gestion,
- juridique pour les filiales d'une certaine taille (secrétariat juridique, assurances, gestion des sinistres...)
- informatique et moyens généraux,
- sécurité du SI et protection des données personnelles (Rgpd).

L'augmentation régulière de la sous-traitance explique la légère baisse tendancielle, en trompe-l'œil, du ratio des effectifs facturables :

2020	2021	2022	2023	2024
88 %	88,2 %	88,1 %	87,2 %	87,6 %

Le groupe est organisé en centres de profit très autonomes, 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,
- en complément, pour une dizaine de grands clients, une direction transverse coordonne les actions des forces commerciales concernées dans les différentes entités. Chaque responsable global de compte assure également un reporting consolidé pour ces grands groupes.

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, communication...), 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 et l'achat d'outils logiciels de sourcing ("job boards").

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.

Chaque filiale est responsable de sa comptabilité, de son contrôle de gestion et gère sa trésorerie (incluant sa participation éventuelle au "cash pool" du groupe).

Démarche qualité

Trois entités du pôle Infrastructures sont certifiées ISO 9001, l'ensemble représentant environ 50 % 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, ainsi que la société de cybersécurité et celle dédiée à la Gestion Electronique de Documents.

Les deux clouds privés sont habilités à héberger des données de santé (HDS).

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 la filiale avec laquelle elle partage ses locaux. Quatre entités, dont les trois qui sont certifiées ISO27001, ont, en plus de leur DSI, un Responsable de la Sécurité du SI (RSSI) dédié. Les entités les plus significatives disposent de leur propre Data Protection Officer (DPO) ou d'un responsable s'assurant de la protection des données personnelles (Rgpd).

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 le meilleur 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 le groupe mérite de traiter ;
- accueillir des cabinets de Conseil et des ESN innovantes ou complémentaires. Une organisation en centres de profits autonomes, avec leurs propres moyens et comptes d'exploitation, constitue un historique éprouvé de la relation avec des entrepreneurs associés ;
- participer à la structuration du secteur. Les critères privilégiés de rapprochement sont les suivants :
  - sociétés (ou sous-ensembles de sociétés) en croissance et rentables,
  - management de succession pérenne et qui a fait ses preuves,
  - opérations relutives pour le bénéfice par action ;
- se développer par augmentation de la couverture géographique (régions, international). Essentiellement pour satisfaire des demandes de clients, la proportion d'activité réalisée en région (28 % des effectifs) et à l'étranger (17 %) devient significative.

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.

Le groupe procède chaque année à une revue transverse de ses activités de R&D. En 2024, les programmes de recherche éligibles ont généré des Crédits d'Impôt Recherche pour un montant global de 1,7 million d'euros :

(en millions d'euros)	2020	2021	2022	2023	2024
Crédit Impôt Recherche	0,8	1,3	1,3	1,5	1,7

Investissements industriels

En 2024, les investissements "industriels" se sont élevés à 11,8 millions d'euros (17,9 millions en 2023 et 10,6 millions en 2022). Ils concernent principalement du matériel informatique et des logiciels (notamment pour la plateforme de cloud souverain et sécurisé SecNumCloud du groupe), des agencements et des véhicules de service. Pour la plateforme SecNumCloud, l'investissement nécessaire dans un troisième datacenter a été réalisé essentiellement en 2023. En 2024 et au-delà, les investissements suivront les volumes confiés par les clients du groupe. Les investissements dans la plateforme SecNumCloud sont financés essentiellement par la trésorerie disponible et, en partie mineure, par du crédit fournisseur (reclassé en dette financière).

Le groupe loue l'ensemble de ses locaux (43 900 m² au 31 décembre 2024, dont 1 000 m² dans des espaces de coworking) à des propriétaires extérieurs, n'ayant aucun lien avec les actionnaires de NEURONES ou de ses filiales.

Investissements financiers nets

En 2024, les investissements financiers nets ont été de 9,4 millions d'euros. Ils correspondant à deux acquisitions, ainsi qu'à divers rachats de titres de filiales.

1.7. TABLEAU DE FINANCEMENT 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 107,8 millions d'euros (nets de la trésorerie des sociétés acquises). Ces investissements ont été très largement financés par les cash flows libres (548,1 millions d'euros) dégagés par l'exploitation sur la même période, comme détaillé dans le tableau historique ci-dessous.

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	2022	2023	2024	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	51,8	58,6	63,2	569
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	12,6	12,7	14,7	148,5
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	64,4	71,3	77,9	717,5
Variation de BFR (augmentation) / diminution	(1,4)	2,5	(1,7)	1,3	0,9	(1,9)	(5,3)	2,1	0,6	(1,3)	(3,3)	(10,0)	(2,5)	(6,2)	0,6	(0,1)	(13,6)	(15)	(5,6)	14,2	16,4	4,7	(16,2)	(1,8)	8,5	(34,1)
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)	(10,6)	(17,9)	(11,8)	(135,3)
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	37,6	51,6	74,6	548,1
Investissements financiers nets	(8,8)	-	(3,8)	(2,1)	(0,8)	(1,0)	(2,9)	(2,8)	(14,2)	(3,9)	(2,8)	2,9	(1,9)	(1,7)	(2,1)	(12,6)	(5,4)	(7,5)	(3,4)	(6,4)	(1,8)	(5,6)	(4)	(5,8)	(9,4)	(107,8)
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	2,2	2,2	1,5	58
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)	(28,9)	(24,6)	(36,1)	(175,5)
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)	6,9	23,4	30,6	+322,8
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	272	295,4	326	-

1.8. ÉVOLUTION RÉCENTE

Malgré une inflation plus modérée que l'année précédente, en 2024, comme en 2023, le groupe a connu une nouvelle année de solide croissance organique :

(en millions d'euros)	T1	T2	T3	T4	2023	T1	T2	T3	T4	2024
Chiffre d'affaires	187,1	181,6	177	195,5	741,2	204,9	197,5	196,7	211,3	810,4
Croissance	+ 15,1 %	+ 10,4 %	+ 11,4 %	+ 9 %	+ 11,4 %	+ 9,5 %	+ 8,8 %	+ 11,1 %	+ 8,1 %	+ 9,3 %
Croissance organique	+ 15,1 %	+ 10,7 %	+ 11 %	+ 8 %	+ 11,1 %	+ 8,7 %	+ 7,7 %	+ 10,5 %	+ 7,6 %	+ 8,6 %
Résultat opérationnel	11,4 %	10 %	10,4 %	9,1 %	10,2 %	10,2 %	8,2 %	10,4 %	9,6 %	9,6 %

1.9. PERSPECTIVES

Prévisions 2025

Lors de sa présentation du 6 mars 2025 aux gérants et analystes financiers, NEURONES a précisé que le groupe :
- bénéficiait d'une croissance embarquée découlant de la progression de 9,3 % en 2024,
- avait constaté une baisse du turnover, signe avant-coureur de ralentissement de la croissance.

Il a également été fait état des facteurs affectant potentiellement le marché et la société en 2025 :

Facteurs favorables :
- opportunité durable et profonde de la transformation digitale et de l'IA,
- accélération de l'innovation (IA, Data, outils de protection Cyber, cloud souverain, DevOps...),
- renouvellement des technologies qui, normalement, améliore les marges,
- nouvelles entités spécialisées, mobiles, aux coûts contrôlés, pour capter les segments porteurs.

Facteurs défavorables :
- tensions sur le recrutement, turnover encore significatif,
- augmentation régulière de la sous-traitance,
- absence d'économies d'échelle dans le Conseil et les Services Numériques,
- faiblesse du nombre 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 2025 seront annoncées, comme à l'accoutumée, lors de la publication (7 mai 2025) du chiffre d'affaires du 1er trimestre.

Calendrier prévisionnel des rendez-vous financiers

Assemblée Générale :
- jeudi 5 juin 2025.

Publications* du chiffre d'affaires :
- mercredi 7 mai 2025 (1er trimestre 2025),
- mercredi 6 août 2025 (1er semestre 2025),
- mercredi 5 novembre 2025 (3e trimestre 2025).

Publication* des résultats :
- mercredi 10 septembre 2025 (1er semestre 2025).

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

❷ Risques

2.1. 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 pas les évènements géopolitiques, sociaux ou sanitaires et, plus globalement, ceux qui concernent l'ensemble de l'économie des pays dans lesquels 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, ainsi que par des plans d'actions spécifiques.

Les facteurs de risque, présentés ci-dessous, sont ceux qui sont estimés par le groupe 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 et femmes clés	**3**	**4**	**12**
	Non-respect d'un engagement contractuel	**4**	**3**	**12**
	Erreur humaine dans la réalisation d'un service	**2**	**4**	**8**
	Non-respect de consignes particulières d'un client	**2**	**4**	**8**
	Vol de matériels appartenant à des tiers	2	2	4
	Impayés	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, trafic d'influence	2	3	6
	Pratiques anticoncurrentielles : entente sur les prix	1	4	4
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 dans la profession, la capacité de NEURONES à faire croître ses équipes (sans trop assouplir ses 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 6 ci-après). Comme dans la plupart des cabinets de Conseil et des Entreprises de Services Numériques, les Directions des Ressources Humaines et Commerciales sont dotées de moyens importants, tant pour le recrutement que pour la fidélisation des collaborateurs.

Risques liés au départ d'hommes et femmes clés

Les hommes et femmes clés sont les membres des comités de direction de la maison-mère et des filiales et 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 dérapage existe et peut atteindre des proportions significatives. Un maximum d'engagement par lot est donc fixé. Lorsqu'un projet est très important, un lotissement est organisé.

Des contrôles stricts, sur le plan technique (validation par une personne autorisée) et sur le plan juridique, sont réalisés lors de la phase d'avant-vente. La liste des réalisations en cours est revue à chaque fin de mois dans les entités concernées avec, pour chaque projet, une 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 description des infrastructures 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 des 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 qui sont encore en cours à la date de l'arrêté des comptes.

En cas de dépassement (délai ou budget) sur un projet 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 dirigeant 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 (par exemple : ne pas transmettre à l'extérieur de l'entreprise cliente, par messagerie, des données importantes), soit en faisant une erreur de manipulation (suppression de tous les fichiers au lieu d'un seul, réaction non conforme aux consignes de la part d'un pilote d'exploitation la nuit ou un week-end, débranchement par erreur d'un câble en datacenter…). Ces actions erronées sont susceptibles 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 nouvelles pour une durée de six mois. A chaque fois, le manque à gagner pour NEURONES 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 le 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 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, compte tenu de l'organisation décentralisée du groupe, il ne peut être exclu que, malgré les rappels réguliers, une entité omette une telle validation.

Risques liés aux consignes particulières ou aux données des clients

Ce risque présente deux aspects identifiés :
- une défaillance dans le contrôle du respect de l'interdiction formulée par un donneur d'ordres d'avoir recours à un sous-traitant pour réaliser tout ou partie d'une mission ;
- des précautions insuffisantes entourant l'accès ou la conservation des données d'un client.

En cas de non-respect par un intervenant (salarié ou free-lance) des consignes de certains clients, ces derniers se réservent la possibilité, pour de nouveaux projets, de ne plus solliciter la filiale fautive ou même le groupe dans son ensemble. Un tel "gel" peut durer plusieurs mois. Il n'a pas d'impact sur les projets en cours de réalisation, mais cela pénalise la croissance (perte de chance) et affecte le moral des cadres commerciaux qui, pendant un certain temps, ne peuvent plus faire d'affaires avec le client concerné. En cas de faute avérée, une extension potentielle de la sanction à l'ensemble du groupe majore évidemment d'autant les risques encourus.

Risques liés aux équipements appartenant à des tiers

Dans le cadre de contrats globaux liés aux infrastructures, peuvent être incluses des prestations logistiques incluant des équipements appartenant aux clients et momentanément sous la responsabilité de certaines entités du groupe. Que les matériels soient dans les locaux du client, d'un tiers logisticien ou du groupe, les cas de vol sont rares mais peuvent porter sur des montants importants (de l'ordre de 1 million d'euros). En cas de sinistre, l'indemnisation due par les compagnies d'assurance ne serait ni automatique ni fluide (responsabilités à établir notamment si le vol a été commis chez le logisticien ou lors d'un transport, compagnies concernées, complicité ou même délit d'un salarié ou d'un intervenant mandaté par le groupe…).

Risques d'impayés

En 2024, le premier client a représenté 10,1 % 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, dans le passé, exécuté des commandes ponctuelles avec des clients situés à l'étranger (Maroc, Algérie, Afrique de l'Ouest, Moyen-Orient…). 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 jusqu'à présent, le groupe choisira de façon sélective des entreprises de taille moyenne avec une culture proche de la sienne. 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 (voir page 73 ci-après "4.25. 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.

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 négligeables 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 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 cybersécurité est la spécialité depuis plus de vingt-cinq ans.

Fraude au virement

Ce risque a un impact prévisible relativement faible, là encore du fait d'une organisation spécifique en entités autonomes dans leur gestion. Certaines tentatives ont été difficiles à parer dans le passé, du fait de l'ingéniosité des scénarios mis en œuvre par les fraudeurs. Il n'y a pas eu d'indemnisation, les compagnies d'assurance ne prenant 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 (une quarantaine de personnes). A leur prise de fonction, il leur est demandé de confirmer formellement avoir pris connaissance du document qui détaille les procédures spécifiques à adopter et la description des tentatives connues à ce jour.

Risques environnementaux et sociétaux

Risques liés à l'éthique : corruption active ou passive, trafic d'influence

En 2022 puis en 2024, le Comité Ethique et Conformité a reçu une alerte sur l'adresse mail mise en place à cet effet (demande d'aide sur la conduite à tenir en face d'un comportement suspect). Même si les règles groupe prévoient, depuis de nombreuses années, des mises en garde éthiques, on ne peut exclure la survenance de nouveaux signalements à propos de faits supposés ou avérés, contraires au Code de Conduite. Il est également probable que certains faits n'aient pas été remontés à l'adresse spécifique de signalement, alors qu'ils auraient dû l'être.

Prévention de pratiques anticoncurrentielles : entente sur les prix

D'une manière globale, le risque d'entente concurrentielle est quasi-inexistant en assistance technique et dans un marché très atomisé (on compterait en France plusieurs milliers d'ESN de plus de 10 salariés). Néanmoins, dans certains métiers identifiés, les entités du groupe figurent parmi les acteurs principaux de leur activité. Elles sont en "coopétition" avec une petit nombre de confrères qu'elles connaissent bien, tantôt répondant avec eux à des appels d'offres, tantôt étant en concurrence frontale. Dans un tel contexte, le risque d'entente sur les prix ne peut être exclu. La probabilité d'occurrence est faible mais il est bien intégré que la sanction encourue peut s'élever jusqu'à 10 % du chiffre d'affaires mondial du groupe concerné.

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.

2.2. ASSURANCES

Les polices d'assurance suivantes, de manière non limitative, ont été souscrites pour tout ou partie du groupe :

- responsabilité civile professionnelle : limite globale des garanties de 15 millions d'euros par sinistre et par année civile (dommages corporels, matériels et immatériels, consécutifs ou non),
- responsabilité civile exploitation : limite globale de 15 millions d'euros par sinistre (dommages corporels, matériels et immatériels, consécutifs ou non),
- responsabilité civile des dirigeants et administrateurs : 5 millions d'euros par année civile (tous dommages confondus),
- risques numériques : 5 millions d'euros par sinistre et par an,
- 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.

2.3. 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 du groupe 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, avec donc un risque sur la préservation 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 concerné se met en contact sans délai avec le représentant du client.

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 de la 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. Certaines prennent en charge plusieurs filiales et sous-filiales et 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.

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

Les applications comptables sont souvent en mode SaaS (l'intégrité des données est sous la responsabilité de l'éditeur). Si elles ne le sont pas, elles sont hébergées dans des clouds privés internes. Leurs données font alors l'objet de sauvegardes, au même titre que les autres données des systèmes d'information dont elles font partie. Microsoft 365 (sauvegarde sous la responsabilité de l'éditeur) est utilisé majoritairement 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 coordonne et anime les processus budgétaires et de reporting. Elle assure la production de la consolidation, rend compte à la Direction générale du groupe et peut être entendue par le Comité d'audit à la demande de ce dernier.

Le reporting mensuel de chaque société est établi selon le référentiel français. La consolidation, ainsi que les retraitements afférents, sont établis par 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 des contrôleurs de gestion.

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 directes, sont directement suivies et contrôlées par la Direction financière du groupe. Chaque société dispose ensuite, à son niveau, de procédures de contrôle interne locales (délégation de signatures bancaires, contrôle des opérations courantes, etc.).

Établissement des comptes consolidés

Les comptes consolidés statutaires sont réalisés au semestre et à l'année, selon une procédure et dans des délais analogues au process d'établissement des reportings mensuels, mais avec un niveau de détail plus important. En complément des éléments communiqués chaque mois par les filiales, sont également remontées toutes les informations permettant de produire les comptes consolidés et d'établir notamment les retraitements IFRS. Ces derniers sont, par conséquent, effectués au niveau central par la Direction financière.

Reconnaissance du chiffre d'affaires

Les principales entités 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 de la 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, 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. Ils ont connu des améliorations et continueront à évoluer, notamment 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 fera croître 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 des avantages significatifs, en particulier en termes de cybersécurité.

Dans la plupart des entités, des programmes de bascule en SaaS d'applications métiers 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 ainsi que l'entité dédiée à la cybersécurité. 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).

Gestion du risque de corruption et de trafic d'influence (loi Sapin II)

Depuis le 1er 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 principales 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 éventuelles alertes.

Gestion du risque d'entente sur les prix

Les dirigeants des entités, figurant parmi les leaders de leur spécialité ou positionnés sur une niche d'activité avec un faible nombre d'autres acteurs en compétition, ont été mis en garde. Ont été identifiées les activités suivantes : service desk, remise en état de systèmes d'information après cyberattaques, développement et TMA des systèmes d'information des organismes de formation professionnelle (Opco).

3 Comptes consolidés

3.1. ÉTAT DE LA SITUATION FINANCIÈRE CONSOLIDÉE

ACTIF *(en milliers d'euros)*	Notes	31/12/2023*	31/12/2024
ACTIFS NON COURANTS			
Immobilisations incorporelles	*Notes 1 / 2*	54 712	58 190
Droits d'utilisation (IFRS 16)	*Note 3*	33 876	32 409
Immobilisations corporelles	*Note 4*	24 849	28 118
Actifs financiers	*Note 5*	10 754	11 964
Actifs d'impôt différé	*Note 6*	6 096	6 896
TOTAL DES ACTIFS NON COURANTS		130 287	137 577
ACTIFS COURANTS			
Stocks	*Note 7*	709	267
Créances d'impôt exigibles		4 367	3 653
Clients et autres débiteurs	*Note 8*	242 979	257 703
Trésorerie et équivalents de trésorerie	*Note 9*	297 758	326 491
TOTAL DES ACTIFS COURANTS		545 813	588 114
TOTAL ACTIFS		676 100	725 691

CAPITAUX PROPRES ET PASSIFS *(en milliers d'euros)*	Notes	31/12/2023*	31/12/2024
CAPITAUX PROPRES			
Capital		9 711	9 711
Primes		31 383	16 278
Réserves et résultat consolidés		314 658	352 115
TOTAL DES CAPITAUX PROPRES ATTRIBUABLES AUX PROPRIÉTAIRES DE LA SOCIÉTÉ MÈRE	*Note 10*	355 752	378 104
Participations ne donnant pas le contrôle		54 004	58 070
CAPITAUX PROPRES		409 756	436 174
PASSIFS NON COURANTS			
Provisions non courantes	*Note 11*	6 495	7 373
Passifs financiers non courants	*Note 9*	1 510	2 054
Dettes de loyers non courantes (IFRS 16)	*Note 3*	29 416	27 435
TOTAL DES PASSIFS NON COURANTS		37 421	36 862
PASSIFS COURANTS			
Provisions courantes	*Note 12*	2 366	1 978
Dettes d'impôt exigibles		3 481	3 578
Fournisseurs et autres créditeurs	*Note 13*	209 986	234 527
Dettes de loyers courantes (IFRS 16)	*Note 3*	7 221	7 610
Passifs financiers courants et découverts bancaires	*Note 9*	5 869	4 962
TOTAL DES PASSIFS COURANTS		228 923	252 655
TOTAL CAPITAUX PROPRES ET PASSIFS		676 100	725 691

* bilan d'ouverture pro forma : voir ajustements Note 2 – Ecarts d'acquisition

3.2. COMPTE DE RÉSULTAT CONSOLIDÉ

(en milliers d'euros)	Notes	2023	2024
Ventes de logiciels et équipements		3 052	4 382
Ventes de prestations de services		738 123	805 971
CHIFFRE D'AFFAIRES		**741 175**	**810 353**
Achats consommés		-	-
Charges de personnel	*Note 15*	(394 419)	(421 593)
Charges externes	*Note 16*	(248 581)	(287 110)
Impôts et taxes		(8 520)	(8 684)
Dotations aux amortissements	*Note 17*	(8 024)	(9 093)
Dotations aux amortissements de droits d'utilisation (IFRS 16)	*Note 3*	(7 876)	(8 111)
Dotations et reprises aux provisions	*Note 17*	(274)	462
Autres produits	*Note 18*	4 035	2 768
Autres charges	*Note 18*	(1 659)	(1 072)
RÉSULTAT OPÉRATIONNEL		**75 857**	**77 920**
– en pourcentage du chiffre d'affaires		*10,2 %*	*9,6%*
Produits financiers		6 342	12 009
Charges financières		(463)	(912)
Charges financières sur les dettes de loyers (IFRS 16)		(971)	(907)
Résultat financier net	*Note 19*	4 908	10 190
RÉSULTAT AVANT IMPÔT		**80 765**	**88 110**
– en pourcentage du chiffre d'affaires		*10,9 %*	*10,9%*
Impôt sur les résultats	*Notes 20/21*	(22 183)	(24 882)
RÉSULTAT DE LA PÉRIODE DES ACTIVITÉS POURSUIVIES		**58 582**	**63 228**
– en pourcentage du chiffre d'affaires		*7,9 %*	*7,8%*
RÉSULTAT DE LA PÉRIODE		**58 582**	**63 228**
dont :			
• Résultat attribuable aux propriétaires de la société mère (part du groupe)		49 410	52 556
• Résultat attribuable aux participations ne donnant pas le contrôle (intérêt minoritaires)		9 172	10 672
Résultat net par action non dilué (part du groupe) - en euros		2,04	2,17
Résultat net par action dilué (part du groupe) - en euros		2,03	2,16

État du résultat global consolidé

(en milliers d'euros)	2023	2024
Résultat de la période	**58 582**	**63 228**
Autres éléments du résultat global : écarts actuariels sur les régimes de retraite, nets d'impôt	(50)	-
Autres éléments du résultat global : écarts de conversion (activités en devises étrangères)	(106)	234
Résultat global	**58 426**	**63 462**
dont :		
• quote-part attribuable aux propriétaires de la société mère (part du groupe)	49 230	52 763
• quote-part attribuable aux participations ne donnant pas le contrôle (intérêts minoritaires)	9 196	10 699

3.3. AUTRES ÉLÉMENTS

Tableau consolidé des flux de trésorerie

(en milliers d'euros)	2023	2024
Résultat de l'ensemble consolidé	**58 582**	**63 228**
Élimination des éléments non monétaires :		
• Dotations nettes aux amortissements et provisions	8 881	9 544
• Dotations aux amortissements de droits d'utilisation (IFRS 16)	7 876	8 111
• Charges/(Produits) liés aux stocks options et assimilés	4 394	5 110
• Effet de l'actualisation des créances et dettes à plus d'un an	192	141
• Moins-values/(Plus-values) de cession, nettes d'impôt	(15)	(25)
• Moins-values/(Plus-values) de rupture de baux (IFRS 16)	(331)	(66)
• Moins-values/(Plus-values) de cession sur titres consolidés, nettes d'impôt	(819)	-
Capacité d'autofinancement après produits financiers nets et impôt	**78 760**	**86 043**
• Produits financiers nets	(4 908)	(10 190)
• Impôts dus	22 183	24 882
Capacité d'autofinancement avant produits financiers nets et impôt	**96 035**	**100 735**
Variation de la trésorerie sur :		
• Besoin en fonds de roulement d'exploitation*	1 393	8 459
• Impôts versés	(25 353)	(24 812)
FLUX DE TRÉSORERIE PROVENANT DES ACTIVITÉS OPÉRATIONNELLES	**72 075**	**84 382**
Acquisition d'immobilisations incorporelles et corporelles*	(17 982)	(12 037)
Cessions d'immobilisations, nettes d'impôt	77	260
Produits de cessions d'actifs financiers	846	324
Acquisition d'actifs financiers	(2 067)	(1 791)
Acquisition de sociétés, sous déduction de la trésorerie acquise	(3 178)	(2 162)
Titres rachetés à des actionnaires minoritaires de filiales	(1 433)	(5 819)
Souscription/augmentation de capital par des minoritaires de filiales	1 084	1 397
Cessions de titres consolidés, nettes d'impôt	1 085	137
FLUX DE TRÉSORERIE PROVENANT DES ACTIVITÉS D'INVESTISSEMENT	**(21 568)**	**(19 691)**
Réduction de capital	-	-
Rachat et revente par la société de ses propres titres	57	(28)
Dividendes versés aux actionnaires de la société mère*	(26 647)	(29 126)
Dividendes versés aux minoritaires des filiales	(1 791)	(8 183)
Augmentation des dettes financières*	6 394	5 108
Remboursement des dettes financières*	(2 590)	(4 274)
Remboursement de dettes de loyers (IFRS 16)*	(7 391)	(8 167)
Intérêts financiers nets**	4 908	10 190
FLUX DE TRÉSORERIE PROVENANT DES ACTIVITÉS DE FINANCEMENT	**(27 060)**	**(34 480)**
VARIATION NETTE DE TRÉSORERIE ET ÉQUIVALENTS DE TRÉSORERIE	**23 447**	**30 211**
Effet des variations de change sur la trésorerie détenue	34	357
TRÉSORERIE ET ÉQUIVALENTS DE TRÉSORERIE À L'OUVERTURE	**271 964**	**295 445**
TRÉSORERIE ET ÉQUIVALENTS DE TRÉSORERIE À LA CLÔTURE	**295 445**	**326 013**

* cf. Note 14 page 81
** cf. Note 19 page 82

Tableau de variation des capitaux propres consolidés

CAPITAUX PROPRES *(en milliers d'euros)*	Capital	Primes	Réserves consolidées**	Réserve paiements fondés sur des actions	Actions propres	Résultat de l'exercice	Total des capitaux propres part du groupe***	Participations ne donnant pas le contrôle****	Total capitaux propres
CAPITAUX PROPRES AU 31/12/2022	**9 691**	**31 403**	**242 436**	**2 996**	**(185)**	**44 243**	**330 584**	**44 998**	**375 582**
Mouvements de l'exercice 2023									
• Résultat consolidé de l'exercice	-	-	-	-	-	49 410	49 410	9 172	58 582
- Écarts actuariels	-	-	(44)	-	-	-	(44)	*(6)*	(50)
- Écart de conversion	-	-	(136)	-	-	-	(136)	*30*	(106)
Résultat global	-	-	*(180)*	-	-	*49 410*	*49 230*	*9 196*	*58 426*
• Retraitement IFRS 2 - stock-options et actions gratuites	-	-	-	3 849	-	-	3 849	545	4 394
• Opérations sur capital	20	(20)	-	-	-	-	-	-	-
• Variation d'actions propres	-	-	-	-	(263)	-	(263)	(70)	(333)
• Affectation du résultat 2022	-	-	47 239	(2 996)	-	(44 243)	-	-	-
• Dividendes versés par la société mère	-	-	(26 647)	-	-	-	(26 647)	-	(26 647)
• Engagement de rachat vis-à-vis des minoritaires	-	-	(1 821)	-	-	-	(1 821)	(1 038)	(2 859)
• Variation de périmètre*	-	-	820	-	-	-	820	2 151	2 971
Total des transactions avec les propriétaires comptabilisées directement en capitaux propres	*20*	*(20)*	*19 591*	*853*	*(263)*	*(44 243)*	*(24 062)*	*1 588*	*(22 474)*
Part des participations ne donnant pas le contrôle dans les distributions de dividendes des filiales	-	-	-	-	-	-	-	*(1 778)*	*(1 778)*
CAPITAUX PROPRES AU 31/12/2023 PRO FORMA*	**9 711**	**31 383**	**261 847**	**3 849**	**(448)**	**49 410**	**355 752**	**54 004**	**409 756**
Mouvements de l'exercice 2024									
• Résultat consolidé de l'exercice	-	-	-	-	-	52 556	52 556	10 672	63 228
- Écarts actuariels	-	-	-	-	-	-	-	-	-
- Écart de conversion	-	-	207	-	-	-	207	27	234
Résultat global	-	-	*207*	-	-	*52 556*	*52 763*	*10 699*	*63 462*
• Retraitement IFRS 2 - stock-options et actions gratuites	-	-	-	4 334	-	-	4 334	776	5 110
• Opérations sur capital	-	-	-	-	-	-	-	-	-
• Variation d'actions propres	-	-	-	-	247	-	247	56	303
• Affectation du résultat 2023	-	-	53 259	(3 849)	-	(49 410)	-	-	-
• Dividendes versés par la société mère	-	(15 105)	(14 021)	-	-	-	(29 126)	-	(29 126)
• Engagement de rachat vis-à-vis des minoritaires	-	-	391	-	-	-	391	1 103	1 494
• Variation de périmètre	-	-	(6 257)	-	-	-	(6 257)	(370)	(6 627)
Total des transactions avec les propriétaires comptabilisées directement en capitaux propres	-	*(15 105)*	*33 372*	*485*	*247*	*(49 410)*	*(30 411)*	*1 565*	*(28 846)*
Part des participations ne donnant pas le contrôle dans les distributions de dividendes des filiales	-	-	-	-	-	-	-	*(8 198)*	*(8 198)*
CAPITAUX PROPRES AU 31/12/2024	**9 711**	**16 278**	**295 426**	**4 334**	**(201)**	**52 556**	**378 104**	**58 070**	**436 174**

* Capitaux propres 2023 pro forma : voir ajustements Note 2 – Écarts d'acquisition
** Dont réserve de conversion (- 1 445 milliers d'euros au 31 décembre 2024).
*** 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.

3.4. ANNEXE AUX COMPTES CONSOLIDÉS

1. IDENTIFICATION DE LA SOCIÉTÉ

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

2. DIFFUSION DES ÉTATS CONSOLIDÉS

Les comptes consolidés 2024 présentés dans ce document ont été arrêtés par le Conseil d'Administration en sa séance du 5 mars 2025 pour être soumis à l'approbation de l'Assemblée Générale des actionnaires du 5 juin 2025.

Les états financiers consolidés pour l'exercice clos le 31 décembre 2024 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 2023 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 publiés.

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. Le groupe n'anticipe pas, à la clôture, de modifications dans les hypothèses clés retenues ou de sources d'incertitude qui présenteraient un risque important d'entraîner un ajustement significatif des montants d'actif et/ou de passif au cours de la période suivante.

Les principaux postes, sur lesquels des estimations sont réalisées, concernent : les coûts prévisionnels des contrats de prestation au forfait suivis à l'avancement, les dépréciations d'actifs, les engagements de retraite, la valorisation des paiements fondés sur des actions et les provisions. Les hypothèses retenues sont précisées dans les notes correspondantes de l'annexe.

4.3. Méthodes de consolidation

Filiales

Une filiale est une entité contrôlée par le groupe. Ce dernier contrôle une filiale lorsqu'il est exposé ou qu'il a droit à des rendements variables en raison de ses liens avec l'entité et qu'il a la capacité d'influer sur ces rendements, du fait du pouvoir qu'il détient sur elle.

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, à la date de prise de contrôle, 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 société, il décomptabilise les actifs, les passifs et tous les autres éléments relatifs à cette filiale. Le profit ou la perte éventuelle en résultant 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.

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 2024, toutes les sociétés intégrées dans le périmètre de consolidation sont des filiales.

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

4.4. Immobilisations incorporelles

Regroupement d'entreprises et écarts d'acquisition

Pour les acquisitions survenues depuis le 1er 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,
- majorée, 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 1er 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. Classée en capitaux propres, elle 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 1er janvier 2004 et le 1er 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 1er janvier 2004, le groupe a choisi, selon les dispositions de la norme IFRS 3, 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").

Lorsqu'un regroupement d'entreprises, avec existence d'intérêts minoritaires, inclut un droit de vente de ces mêmes intérêts minoritaires, une dette opérationnelle est reconnue à hauteur du prix d'exercice estimé de l'option de vente accordée aux minoritaires avec, pour contrepartie, une diminution des capitaux propres.

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 génèreront 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 partie non résiliable, aux options 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 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).

Modalités de présentation

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

L'application d'IFRS 16 conduit à présenter les charges liées aux contrats de location en dotations aux amortissements du droit d'utilisation et en 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, le groupe fait apparaître 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 6 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.

S'il existe un indice de perte de valeur, la valeur recouvrable de l'UGT 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'UGT 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 en "Dépréciations d'actifs" dans le calcul du 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'UGT 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 ("Dépréciation d'actifs").

Une perte de valeur comptabilisée au titre d'une UGT est imputée 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 à la juste valeur conformément aux caractéristiques contractuelles de ces actifs financiers et du modèle de gestion du groupe.

Dans ce cas, toute variation normale de juste valeur, positive ou négative, est comptabilisée en autres éléments du résultat global.

En application du principe de matérialité, certaines filiales sont exclues du périmètre de consolidation, car jugées non significatives, tant individuellement que collectivement.

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, à l'exception des créances ne comportant pas de composante financière, 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 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.

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 prix de transaction, diminué des dépréciations enregistrées. Une dépréciation est constatée lorsque la valeur comptable de la créance excède la valeur recouvrable, c'est-à-dire la somme 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, prorata temporis sur l’ensemble de la période d’acquisition des droits, est constatée en charge, par contrepartie des capitaux propres.

4.16. Avantage au personnel

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

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

Les gains et pertes actuariels, générés par les changements d’hypothèses démographiques ou financières, sont comptabilisés en “autres éléments du résultat global”.

Par ailleurs, l’application d’IAS 19 révisée conduit à décomposer l’évolution de la dette entre le coût des services rendus, à présenter en résultat opérationnel, et le coût financier (correspondant aux intérêts de la dette calculés sur la base du taux d’actualisation), à présenter en résultat financier.

Etant donné le montant de la dette liée aux engagements de retraite, l’impact du coût financier est non significatif sur la période.

4.17. Autres engagements sociaux

Médailles du travail

Les conventions collectives en vigueur dans les 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 évènement passé, et qu’il est probable ou certain que cette obligation provoquera une sortie de ressources représentatives d’avantages économiques et 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 2024.

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, quand 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 réalisation 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 principalement 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 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 1er janvier 2018, seule la marge brute de ces opérations a été comptabilisée, réduisant donc facialement le chiffre d'affaires, sans impact évidemment 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, le cas échéant, 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.

Les secteurs opérationnels au sens IFRS 8 retenus par le groupe sont les trois pôles d'activités (Infrastructures, Applications et Conseil).

Chaque société du groupe est rattachée au pôle relatif à son activité principale. Les métiers secondaires sont généralement étroitement liés à l'activité principale et découlent de demandes spécifiques de certains clients. Les transactions inter secteurs s'effectuent à prix de marché.

La performance est mesurée par la marge opérationnelle. Elle permet de comparer entre eux les secteurs opérationnels.

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 large spectre de clients, multi-secteurs d'activité, répartis de manière homogène, le plus important d'entre eux représentant moins de 10 % 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 d'une situation de trésorerie très excédentaire.

Risque de marché

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

NEURONES est très faiblement exposé au risque de change car la quasi-intégralité des transactions s'effectuent en euros.

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

Seul le risque lié à la variation des prix de marché pourrait avoir des conséquences sur la régularité du résultat financier puisque la performance d'une petite partie (0,7 %) des placements de trésorerie est corrélée aux marchés boursiers.

Gestion du capital

Par construction, le capital, détenu à 69 % 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.

Il souhaite également garder la possibilité de procéder à tout moment à des rachats d'actions. 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 1er janvier 2024, appliquées et sans incidence sur les états financiers du groupe au 31 décembre 2024

- Modifications d'IAS 1 – Classement des passifs en tant que passifs courants ou non courants ;
- Modifications d'IFRS 16 – Passif de location relatif à une cession-bail ;
- Modifications d'IAS 7 et IFRS 7 – Accords de financement de fournisseurs.

Textes d'application obligatoire postérieurement au 31 décembre 2024 et non appliqués par anticipation

- Modifications d'IAS 21 – Absence d'échangeabilité ;
- Modifications d'IAS 9 et d'IFRS 7 – Classification et évaluation des instruments financiers ;
- Améliorations annuelles IFRS 1, IFRS 7, IFRS 9, IFRS 10 et IAS 7 ;
- IFRS 18 – Présentation et informations à fournir dans les états financiers ;
- IFRS 19 – Informations à fournir par les filiales sans obligation d'information publique.

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 2024 est supérieure à 20 millions d'euros.

Entreprises consolidées par intégration globale	Siège social	31/12/2023		31/12/2024	
		% Intérêt	% Contrôle	% Intérêt	% Contrôle
Mère					
NEURONES	205, av. Georges Clemenceau - 92000 NANTERRE	-	-	-	-
Filiales					
Arondor	24-26, rue de la Pépinière - 75008 PARIS	58 %	58 %	58 %	58 %
AS International	120-122, rue Réaumur - 75002 PARIS	97 %	100 %	97 %	100 %
Cloud Temple	1 cours de Valmy - 92800 PUTEAUX	91 %	96 %	91 %	96 %
Codilog	205, av. Georges Clemenceau - 92000 NANTERRE	76 %	76 %	76 %	76 %
Colombus Consulting	138, avenue des Champs-Elysées - 75008 PARIS	82 %	82 %	76 %	76 %
Deodis	2, place de la Défense CNIT - 92800 PUTEAUX	87 %	95 %	87 %	95 %
Experteam	171, av. Georges Clemenceau - 92000 NANTERRE	91 %	99 %	90 %	99 %
Finaxys	1 Terrasse Bellini - Tour Initiale - 92919 PARIS LA DÉFENSE	76 %	76 %	76 %	76 %
Helpline	171, av. Georges Clemenceau - 92000 NANTERRE	92 %	92 %	92 %	92 %
Iliade Consulting	1, rue de la Pépinière - 75008 PARIS	53 %	70 %	60 %	78 %
Intrinsec	1 passerelle des Reflets - 92400 COURBEVOIE	83 %	88 %	83 %	88 %
Neurones IT	205, av. Georges Clemenceau - 92000 NANTERRE	96 %	96 %	95 %	95 %
RS2i	44, av Georges Pompidou - 92300 LEVALLOIS-PERRET	99 %	99 %	99 %	99 %
ScaleSquad	205, av. Georges Clemenceau - 92000 NANTERRE	95 %	99 %	94 %	99 %

5.2. Événements significatifs

Impact des variations des % d'intérêt sur les capitaux propres

Au cours de l'année 2024, diverses transactions ont été réalisées avec certains associés minoritaires de filiales. Elles ont conduit à des modifications du pourcentage d'intérêt.

(en milliers d'euros)	% d'intérêt au 31/12/2023	% d'intérêt au 31/12/2024	Variation (%)	Impact sur les capitaux propres attribuables aux propriétaires de la mère	Impact sur les participations ne donnant pas le contrôle
Tempo & Co	58,7 %	75,7 %	17	(1 330)	(1 059)
Iliade Consulting	53,3 %	59,7 %	6,4	(1 488)	(1 283)
Colombus Consulting	82,0 %	75,7 %	(6,3)	(714)	1 982
Neurones IT	96,4 %	95,1 %	(1,3)	(588)	693
Helpline	91,7 %	91,8 %	0,1	(320)	(31)
Codilog	76,5 %	76,1 %	(0,4)	(298)	60
Aezan	49,2 %	48,5 %	(0,7)	3	(979)
Autres (< +/-200 milliers d'euros)	-	-	-	(1 522)	247
TOTAL	-	-	-	(6 257)	(370)

La variation sur la société Tempo & Co correspond principalement à une levée de put sur un actionnaire minoritaire.

6. NOTES ANNEXES AU BILAN

Note 1 – Immobilisations incorporelles

(en milliers d'euros)	31/12/22	⊕	⊖	31/12/23	Var. périmètre	⊕	⊖	31/12/24
Écarts d'acquisition (voir détail Note 2)	45 311	8 204	-	53 515	-	3 012	-	56 527
Licences logicielles	9 619	1 370	(1 680)	9 309	-	1 171	(39)	10 441
Contrats et relations contractuelles	340	-	-	340	-	-	-	340
TOTAL BRUT	55 270	9 574	(1 680)	63 164	-	4 183	(39)	67 308
Amortissements	(8 568)	(905)	1 649	(7 824)	-	(705)	39	(8 490)
Dépréciations	(628)	-	-	(628)	-	-	-	(628)
TOTAL NET	46 074	8 669	(31)	54 712	-	3 478	-	58 190

* Bilan d'ouverture pro forma : voir ajustements Note 2 – Écarts d'acquisition.

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

(en milliers d'euros)	31/12/22	⊕	⊖	31/12/23 pro forma	⊕	Reclassement	⊖	31/12/24
Entreprises concernées								
Colombus Consulting	10 731	-	-	10 731	-	-	-	10 731
AS International	8 874	-	-	8 874	-	-	-	8 874
Helpline	5 179	-	-	5 179	-	-	-	5 179
Webwag	-	4 624	-	4 624	-			4 624
Codilog	3 792	-	-	3 792	-	-	-	3 792
RS2I	3 460	-	-	3 460	-	-	-	3 460
Tempo & Co	3 373	-	-	3 373	-	-	-	3 373
BPartners	-	3 580	-	3 580	-			3 580
Iliade Consulting	2 959	-	-	2 959	-	-	-	2 959
Cloud Temple	2 180	-	-	2 180	-	-	-	2 180
Réflexe Multimédia et Services	-	-	-		1 640	-	-	1 640
Aezan Services	1 463	-	-	1 463	-	-	-	1 463
Arondor	1 480	-	-	1 480	-	-	-	1 480
Itamsys	-	-	-	-	1 372	-	-	1 372
Autres (< 1 million d'euros)	1 820	-	-	1 820	-	-	-	1 820
TOTAL BRUT	45 311	8 204	-	53 515	3 012	-	-	56 527
Dépréciation	(287)	-	-	(287)	-	-	-	(287)
TOTAL NET	45 024	8 204	-	53 228	3 012	-	-	56 240

Les variations de l'exercice concernent les acquisitions des sociétés Réflexe Multimédia & Technologies et Itamsys.

La correction du bilan d'ouverture (pro forma 2023) correspond aux augmentations des écarts d'acquisition des sociétés Webwag (+ 1.343 k€) et BPartners (+ 506 k€) toutes deux acquises en 2023. Ces ajustements font suite aux calculs définitifs réalisés sur 2024. Leurs contreparties ont été comptabilisées en hausse des capitaux propres pour 1.849 k€ dont 1 363 k€ en part groupe.

Méthode et hypothèses clés utilisées pour les tests de dépréciation

Les tests de dépréciation sont réalisés au moins une fois par an à la clôture, au 31 décembre.

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

- le taux d'actualisation retenu est de 9,8 % après impôt (taux sans risque plus prime),
- pendant la période explicite (5 ans), les hypothèses retenues (croissance du chiffre d'affaires de 5 % en moyenne, taux de résultat opérationnel, besoin en fonds de roulement, investissements) sont spécifiques à chaque UGT, prenant en compte leur taille et leur secteur d'activité propre,
- le taux de croissance à l'infini utilisé est de 2 %.

Les analyses de sensibilité font apparaître les valeurs-seuil (pourcentages à partir desquelles la valeur recouvrable devient inférieure à la valeur comptable) suivantes :

- 14 % pour le taux d'actualisation,
- 5 % pour le taux de résultat opérationnel,

Une croissance à l'infini nulle ne ferait pas apparaitre de valeur recouvrable inférieure à la valeur comptable.

Note 3 – Contrats de location (IFRS 16)

(en milliers d'euros)	01/01/24	⊕	Remboursement	Amortissement	⊖	Réévaluation	Reclassement	31/12/24
1. IMPACTS SUR LE BILAN								
Droits d'utilisation	66 015	2 583	-	-	(6 870)	5 673	-	67 401
Amortissement des droits d'utilisation	(32 139)	-	-	(8 111)	5 258	-	-	(34 992)
TOTAL NET DES DROITS D'UTILISATION	33 876	2 583	-	(8 111)	(1 612)	5 673	-	32 409
Charges constatées d'avance	(142)	-	-	-	(3)	-	-	(145)
TOTAL DES ACTIFS	33 734	2 583	-	(8 111)	(1 615)	5 673	-	32 264
Dettes de loyers non-courantes	29 416	2 583	(14)	-	(1 666)	4 882	(7 766)	27 435
Dettes de loyers courantes	7 221	-	(8 178)	-	-	801	7 766	7 610
TOTAL DES DETTES DE LOYERS	36 637	2 583	(8 192)	-	(1 666)	5 683	-	35 045
CAPITAUX PROPRES	(2 903)	-	8 192	(8 111)	51	(10)	-	(2 781)
2. IMPACTS SUR LE COMPTE DE RÉSULTAT								
Amortissement des droits d'utilisation		-	-	(8 111)	-	-	-	(8 111)
Charge financière		-	(907)	-	-	-	-	(907)
Annulation des loyers		-	9 074	-	-	-	-	9 074
Produit net des ruptures		-	-	-	66	-	-	66
IMPACT RÉSULTAT NET AVANT IMPÔT		-	8 167	(8 111)	66	-	-	122

Depuis l'application de la norme IFRS 16 (1er janvier 2019), un passif de 2 781 k€ (fin 2024) s'est constitué progressivement, car la charge IFRS16 a été régulièrement supérieure aux loyers payés. Ce passif constitue un boni latent. En 2024, celui-ci a diminué de 122 k€ parce que les loyers payés ont été supérieurs à la charge IFRS 16.

Au 31 décembre 2024, les baux représentent plus de 98 % du total des actifs IFRS16.

Note 4 – Immobilisations corporelles

(en milliers d'euros)	31/12/22	⊕	Reclass.	⊖	31/12/23	Var. périmètre	⊕	Reclass.	⊖	31/12/24
Terrains et constructions	104	-	-	-	104	687	-	-	(105)	686
Agencements et installations	17 153	2 246	490	(219)	19 670	142	930	11	(579)	20 174
Matériel de transport	2 728	279	-	(227)	2 780	226	226	-	(368)	2 864
Matériel informatique et bureau	54 608	13 800	7	(2 274)	66 141	82	9 091	-	(2 451)	72 863
Immobilisation en cours	486	26	(497)	-	15	-	1 076	(13)	-	1 078
TOTAL BRUT	75 079	16 351	-	(2 720)	88 710	1 137	11 323	(2)	(3 503)	97 665
Amortissements	(59 113)	(7 303)	-	2 555	(63 861)	(462)	(8 489)	(5)	3 270	(69 547)
TOTAL NET	15 966	9 048	-	(165)	24 849	675	2 834	(7)	(233)	28 118

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

- infrastructures utilisées pour l'activité cloud computing,
- équipements 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)	31/12/22	Var. périmètre	⊕	⊖	31/12/23	Var. périmètre	⊕	⊖	31/12/24
Titres non consolidés	63	80	140	80	203	3	375	(141)	440
Prêts	6 143	-	1 074	544	6 673	-	748	(161)	7 260
Autres immobilisations financières	3 381	59	662	159	3 943	15	527	(157)	4 328
TOTAL BRUT	9 587	139	1 876	783	10 819	18	1 650	(459)	12 028
Dépréciations	(65)	-	-	-	(65)	-	-	1	(64)
TOTAL NET	9 522	139	1 876	783	10 754	18	1 650	(458)	11 964

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 (durée de 20 ans).

Note 6 – Actifs d'impôt différé

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

(en milliers d'euros)	31/12/23	31/12/24
Participation des salariés	2 217	2 473
Provision pour indemnités de départ en retraite	1 586	1 779
Actualisation des créances à plus d'un an	927	963
Contrats de location (IFRS 16)	737	706
Déficits fiscaux indéfiniment reportables	346	635
Autres différences temporelles	283	340
TOTAL IMPÔTS DIFFÉRÉS	6 096	6 896

Note 7 – Stocks

(en milliers d'euros)	31/12/23	31/12/24
Licences et équipements	857	295
TOTAL BRUT	857	295
Dépréciations	(148)	(28)
TOTAL NET	709	267

Note 8 – Clients et autres débiteurs

(en milliers d'euros)	31/12/23	31/12/24
Créances clients	174 301	172 474
Factures à établir	33 368	43 273
Fournisseurs : avoirs à recevoir	833	511
TVA et autres	23 403	22 884
Autres comptes débiteurs	598	2 193
Charges constatées d'avance	12 040	18 001
TOTAL BRUT	244 543	259 336
Dépréciations	(1 564)	(1 633)
TOTAL NET	242 979	257 703

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 :

	Échues				Non échues	Total
(en milliers d'euros)	Plus d'un an	Entre 6 et 12 mois	Entre 3 et 6 mois	Moins de 3 mois		
Créances clients	1 187	2 686	3 571	23 302	141 728	172 474
Dépréciation	(842)	(25)	(90)	(3)	(75)	(1 035)
Valeur nette	345	2 661	3 481	23 299	141 653	171 439
TOTAL	0,2 %	1,6 %	2,0 %	13,6 %	82,6 %	100 %

Note 9 – Trésorerie nette d'endettement financier (hors dettes de loyers IFRS 16)

(en milliers d'euros)	31/12/23	Maturités / Échéances au 31/12/2024			31/12/24
		Supérieures à 2 ans	Entre 1 an et 2 ans	Inférieures à 1 an	
Dépôts à terme	242 625	198 140	12 105	7 382	217 627
Autres valeurs mobilières de placement	28 299	-	-	58 519	58 519
Disponibilités	26 068	-	-	43 400	43 400
Intérêts courus	766	-	-	6 945	6 945
Total actifs financiers	**297 758**	**198 140**	**12 105**	**116 246**	**326 491**
Découverts bancaires	(2 313)	-	-	(478)	(478)
TRÉSORERIE ET ÉQUIVALENTS DE TRÉSORERIE	295 445	198 140	12 105	115 768	326 013
Emprunts non courants	(1 510)	(649)	(1 405)	-	(2 054)
Emprunts courants	(3 522)	-	-	(4 440)	(4 440)
Total emprunts	**(5 032)**	**(649)**	**(1 405)**	**(4 440)**	**(6 494)**
Dépôts de garantie perçus	(34)	-	-	(44)	(44)
TRÉSORERIE NETTE D'ENDETTEMENT FINANCIER (HORS IFRS16)	290 379	197 491	10 700	111 284	319 475

Le montant des actifs financiers, nets des découverts bancaires, (soit 326.013 k€) correspond au montant de la "trésorerie et équivalents de trésorerie" (dernière ligne du tableau consolidé des flux de trésorerie, ci-avant en page 67).

Compte tenu de la typologie des fonds et supports sélectionnés pour placer les disponibilités excédentaires, 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 1,3 % à 4,8 %.

Les valeurs mobilières de placement sont principalement composées de Sicav de trésorerie.

Les disponibilités correspondent à la trésorerie non investie au 31 décembre.

Les emprunts courants et non courants sont constitués pour 5,2 M€ de financements de serveurs pour l'activité de Cloud dont les taux s'échelonnent de 0 % à 2,5 %.

Les méthodes de comptabilisation et d'évaluation des actifs et passifs financiers selon IFRS 9 sont les suivantes :

(en milliers d'euros)	Méthode de comptabilisation			Juste valeur		
	Coût amorti	Juste valeur par résultat	Juste valeur par capitaux propres	Niveau 1	Niveau 2	Niveau 3
Titres non consolidés	-	-	440	-	-	440
Prêts	7 196	-	-	-	-	-
Autres immobilisations financières	4 328	-	-	-	-	-
Stocks	267	-	-	-	-	-
Clients et autres débiteurs	257 703	-	-	-	-	-
Trésorerie et équivalents de trésorerie	-	326 491	-	326 491	-	-
TOTAL ACTIFS FINANCIERS (IFRS 9)	269 494	326 491	440	326 491	0	440
Emprunts	6 494	-	-	-	-	-
Dettes de loyers	35 045	-	-	-	-	-
Fournisseurs et autres créditeurs	234 527	-	-	-	-	-
Autres passifs financiers courants	522	-	-	-	-	-
TOTAL PASSIFS FINANCIERS (IFRS 9)	276 588	-	-	-	-	-

Les méthodes d'évaluation à la juste valeur des actifs et passifs financiers sont hiérarchisées selon les 3 niveaux suivants :
- niveau 1 : juste valeur évaluée sur la base de cours (non ajustés) observés sur des marchés actifs pour des actifs ou passifs identifiés ;
- niveau 2 : juste valeur évaluée à partir de données autres que les prix cotés sur des marchés actifs, qui sont observables directement (prix) ou indirectement (données dérivées de prix) ;
- niveau 3 : juste valeur évaluée à l'aide de données qui ne sont pas fondées sur les données de marché observables (données non observables).

Note 10 – Capitaux propres

Note 10.1 – Capital

Au 31 décembre 2024, le capital social s'élève à 9 711 486,40 euros et est composé de 24 278 716 actions, de même catégorie, entièrement libérées, d'une valeur nominale de 0,40 euro.

Il n'y a pas eu de variation du nombre d'actions en circulation au cours de l'exercice 2024 :

Nombre d'actions en circulation au 01/01/2024	Augmentation	Diminution	Nombre d'actions en circulation au 31/12/2024
24 278 716	-	-	24 278 716

Note 10.2 – Paiements fondés sur des actions

Plans d'attribution gratuite d'actions

Les différents plans d'actions gratuites décidés par le Conseil d'Administration, encore sous période d'acquisition ou de conservation au 31 décembre 2024, présentent les caractéristiques suivantes :

	Plan actions gratuites H	Plan actions gratuites I	Plan actions gratuites J
Date de l'Assemblée Générale	04/06/20	02/06/22	06/06/24
Date du Conseil d'Administration	09/09/20	02/06/22	06/06/24
Terme de la période d'acquisition	09/09/23	02/06/25	06/06/27
Terme de la période de conservation	09/09/25	02/06/27	06/06/29
Nombre de bénéficiaires	12	10	12
- dont dirigeants	-	-	-
Nombre d'actions gratuites attribuées	54 500	50 000	48 500
Nombre d'actions caduques cumulées au 31/12/2023	4 000	-	-
Nombre d'actions sous période d'acquisition au 01/01/2024	-	50 000	-
Nombre d'actions devenues caduques pendant la période d'acquisition au cours de l'exercice	-	-	-
Nombre d'actions sous période d'acquisition au 31/12/2024	-	50 000	48 500
Nombre d'actions sous période de conservation au 01/01/2024	50 500	-	-
Nombre d'actions sous période de conservation au 31/12/2024	50 500	-	-
Dilution potentielle (caduques déduites) - % capital actuel au 31/12/2024	-	0,21 %	0,20 %
DILUTION POTENTIELLE TOTALE			0,41 %

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 actions gratuites sont les suivants :

	Plan actions gratuites H	Plan actions gratuites I	Plan actions gratuites J
Durée de vie	3 ans	3 ans	3 ans
Taux sans risque	0 %	0 %	0 %
Taux de versement de dividendes	1 %	1 %	1 %

Juste valeur des plans d'actions gratuites

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
2 juin 2022 (plan I) – Actions gratuites	02/06/25	-	36,3	-
2 juin 2024 (plan J) – Actions gratuites	02/06/27		47,55	

Le montant des charges relatives aux plans d'actions gratuites est présenté à la Note 14 ci-après.

Note 10.3 – Résultat par action

	2023	2024
Nombre d'actions au début de l'exercice	24 228 216	24 278 716
Nombre moyen d'actions émises/supprimées	15 358	-
Nombre moyen d'actions en auto-détention (contrat de liquidité)	(5 591)	(6 574)
Nombre moyen d'actions en circulation sur l'année	24 237 983	24 272 142
Nombre moyen d'instruments dilutifs	75 250	74 250
Nombre moyen d'actions en circulation après dilution	24 313 233	24 346 392
Résultat net part du groupe (en euros)	49 410 356	52 556 427
Résultat net part du groupe par action – non dilué (en euro)	**2,04**	**2,17**
Résultat net part du groupe par action – dilué (en euro)	**2,03**	**2,16**

Note 11 – Provisions non courantes

(en milliers d'euros)	31/12/22	Dotation de l'exercice	Reprise de l'exercice	Variation des écarts actuariels	31/12/23	Variation de périmètre	Dotation de l'exercice	Reprise de l'exercice (provision utilisée)	Variation des écarts actuariels	31/12/24
Prov. indemnités de départ en retraite	6 128	583	(283)	67	6 495	13	1 072	(207)	-	7 373
TOTAL	**6 128**	**583**	**(283)**	**67**	**6 495**	**13**	**1 072**	**(207)**	**-**	**7 373**
Impact sur le résultat opérationnel (net des charges encourues)				-			*(1 072)*	*207*	-	

Principales hypothèses actuarielles	2023	2024
Taux d'actualisation	3,4 %	3,4 %
Taux d'augmentation des salaires	1,5 % – 5 %	1,5 % – 5 %
Taux de turnover	0 % – 20 %	0 % – 20 %

Le taux d'actualisation des engagements correspond au taux du marché. Les taux d'augmentation des salaires et de turnover sont différenciés selon l'âge des salariés (un taux par année de naissance).

Analyse de sensibilité de la dette actuarielle *(en milliers d'euros)*	Impact sur la dette actuarielle au 31/12/2024
Variation du taux d'actualisation de + 0,5 %	- 352
Variation du taux d'augmentation des salaires de + 0,5 %	+195
Variation du taux de turnover de +2 %	- 495

Note 12 – Provisions courantes

(en milliers d'euros)	31/12/22	Var. périmètre	Dotation de l'exercice	Reprise de l'exercice	31/12/23	Var. périmètre	Dotation de l'exercice	Reprise de l'exercice (provision utilisée)	Reprise de l'exercice (provision non utilisée)	31/12/24
Provisions	1 701	104	1 117	(556)	2 366	7	357	(720)	(32)	1 978
TOTAL	**1 701**	**104**	**1 117**	**(556)**	**2 366**	**7**	**357**	**(720)**	**(32)**	**1 978**
Impact sur le résultat opérationnel (net des charges encourues)						-	*(357)*	-	*32*	

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 créditeurs

(en milliers d'euros)	31/12/23	31/12/24
Dettes fournisseurs et comptes rattachés	44 041	58 334
Participation et intéressement des salariés	8 746	9 757
Dettes sociales et fiscales	116 443	119 234
Autres dettes	16 577	19 775
Produits constatés d'avance*	24 179	27 427
TOTAL	209 986	234 527

* 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.

Note 14 – Réconciliation des flux significatifs du tableau de flux de trésorerie

La variation du BFR correspond aux variations des postes des Notes 7, 8 et 13 (pour 10 259 k€), retraités des dettes sur acquisitions d'actifs (pour 1 677 k€) et d'autres éléments (pour 123 k€).

Les acquisitions des immobilisations corporelles et incorporelles correspondent principalement aux augmentations des Notes 1 (hors écarts d'acquisition) et 4 (pour 12 484 k€).

Le montant des dividendes versés aux actionnaires de la société mère correspond au montant indiqué dans le tableau de variation des capitaux propres.

Les remboursements de dettes de loyers (IFRS 16) sont détaillés dans la Note 3.

Les augmentations et remboursements des dettes financières correspondent, pour respectivement 5 090 k€ et 3 877 k€, aux accords de financement de l'activité cloud.

7. SECTEURS OPÉRATIONNELS

	2023		2024	
(en milliers d'euros)	Chiffre d'affaires	Résultat opérationnel	Chiffre d'affaires	Résultat opérationnel
Infrastructures	468 494	44 245	499 737	47 949
Applications	219 469	24 971	257 513	25 323
Conseil	53 212	6 641	53 103	4 648
TOTAL	741 175	75 857	810 353	77 920

Le résultat opérationnel de la société mère NEURONES S.A. a été ventilé au prorata du résultat opérationnel des secteurs d'activité.

8. NOTES ANNEXES AU COMPTE DE RÉSULTAT

Note 15 – Charges de personnel

(en milliers d'euros)	2023	2024
Salaires	273 649	290 001
Charges sociales	106 213	114 395
Participation des salariés	8 656	10 157
Charges sur actions gratuites	5 601	6 175
Provision indemnités de départ en retraite	300	865
TOTAL	394 419	421 593

Note 16 – Charges externes

(en milliers d'euros)	2023	2024
Achats de sous-traitance	204 937	238 323
Achats non stockés de matières et fournitures	799	667
Personnel extérieur	1 360	3 350
Autres services extérieurs	37 399	39 882
Charges de loyer*	4 086	4 888
TOTAL	248 581	287 110

* Contrats inférieurs à 12 mois (non retraités par IFRS 16)

Note 17 – Dotations aux amortissements, aux provisions et dépréciation d'actifs

(en milliers d'euros)	2023	2024
Amortissement immobilisations incorporelles	897	684
Amortissement immobilisations corporelles	7 127	8 409
DOTATIONS AUX AMORTISSEMENTS	8 024	9 093
Amortissement de droits d'utilisation (IFRS 16)	7 876	8 111
DOTATIONS AUX AMORTISSEMENTS DES DROITS D'UTILISATION	7 876	8 111
Provisions nettes pour risques	563	(398)
Provisions nettes sur actifs circulants	(290)	(64)
DOTATIONS NETTES AUX PROVISIONS	273	(462)

Note 18 – Autres produits et autres charges

(en milliers d'euros)	2023	2024
Crédit d'Impôt Recherche	1 470	1 732
Plus-value/(moins-value) sur cession d'immobilisations	834	25
Plus-value/(moins-value) sur rupture de baux (IFRS 16)	331	66
Autres subventions d'exploitation	76	50
Dépréciation de goodwill	-	-
Produits divers	661	574
Charges diverses	(996)	(751)
NET AUTRES PRODUITS/AUTRES CHARGES	2 376	1 696

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

Note 19 – Analyse du coût de l'endettement financier net

(en milliers d'euros)	2023	2024
Dividendes reçus (participations non consolidées)	-	-
Autres intérêts et produits assimilés	5 917	11 845
Plus-values sur cession d'équivalents de trésorerie	425	163
Plus-value sur cession d'actifs financiers	-	-
Reprise de provision	-	1
TOTAL PRODUITS FINANCIERS	**6 342**	**12 009**
Intérêts et charges assimilées	463	912
Dotations aux provisions	-	-
TOTAL CHARGES FINANCIÈRES	**463**	**912**
Charges financières sur les dettes de loyers (IFRS 16)	971	907
RÉSULTAT FINANCIER	4 908	10 190

Les autres intérêts et produits assimilés incluent des gains de change pour 373 k€. Les intérêts et charges assimilées incluent des pertes de change pour 566 k€.

Note 20 – Impôts sur les résultats

(en milliers d'euros)	2023	2024
Impôts sur les sociétés	20 900	24 246
Contribution sur la valeur ajoutée (CVAE)	1 858	1 372
IMPOTS EXIGIBLES	**22 758**	**25 618**
Impôts différés	(575)	(736)
TOTAL	22 183	24 882

Note 21 – Preuve d'impôt

	2023			2024		
(en milliers d'euros)	Base	Taux	Impôt	Base	Taux	Impôt
Résultat avant impôts, plus-value de cession de titres consolidés	80 766	25,83 %	20 862	88 111	25,83 %	22 759
Charges calculées non déductibles	4 394	25,83 %	1 135	5 072	25,83 %	1 310
Impact des charges nettes définitivement non déductibles	964	25,83 %	249	4 533	25,83 %	1 171
Génération/Emploi de déficits fiscaux non activés	476	25,83 %	123	(35)	25,83 %	(9)
Crédits d'impôt	-	-	(670)	-	-	(849)
Impact CVAE en impôt	-	-	1 378	-	-	1 017
Différence de taux entre la société-mère et les filles	-	-	(894)	-	-	(517)
CHARGE D'IMPÔT EFFECTIVE	-	-	22 183	-	-	24 882
Taux moyen d'imposition	-	-	27,5 %	-	-	28,2 %

En France, en 2024, le taux d'IS est de 25 %. NEURONES S.A. est imposé à 25,83 %, étant soumis également à la Contribution Sociale sur les Bénéfices (CSB) de 3,3 % du montant de l'IS. Ce taux d'imposition de 25,83 % est retenu comme taux de référence pour le calcul de la preuve d'impôt.

Note 22 – Informations relatives aux parties liées

Personnes morales

NEURONES ne possède pas de société sœur. Il n'existe pas de transactions économiques significatives avec Host Développement, actionnaire à hauteur de 46 % de la société (à l'exception du versement du dividende annuel).

Dirigeants

La rémunération totale et globale des dirigeants a été de 520 000 euros bruts au titre de 2024 (fixe et variable). Les dirigeants n'ont perçu aucun autre élément de rémunération.

9. INFORMATIONS DIVERSES

9.1. Cautions données

Il n'existe pas de caution donnée au 31 décembre 2024.

9.2. Engagements hors bilan

Il n'existe pas d'engagement hors bilan au 31 décembre 2024.

9.3. Honoraires des commissaires aux comptes

	BM&A				KPMG				Autres			
	Montant		%		Montant		%		Montant		%	
(en milliers d'euros)	2023	2024	2023	2024	2023	2024	2023	2024	2023	2024	2023	2024
Audit												
Commissariat aux comptes, examen des comptes sociaux et consolidés												
- société mère	26	26	14 %	11 %	26	26	14 %	14 %	-	-	-	-
- filiales	142	154	78 %	66 %	152	158	84 %	84 %	22	25	100 %	100 %
Missions accessoires (due diligence, etc.)	15	54*	8 %	23 %	2	4	2 %	2 %	-	-	-	-
TOTAL	183	234	100 %	100 %	180	188	100 %	100 %	22	25	100 %	100 %

* Dont 51 k€ au titre de la certification des informations en matière de développement durable.

9.4. Effectifs moyens

	2023	2024
France	5 529	5 758
International	1 078	1 176
TOTAL	6 607	6 934

9.5. Événements postérieurs à la clôture

L'article 19 de la loi de financement de la Sécurité Sociale 2025 (promulguée le 28 février 2025) augmente le taux de la contribution patronale sur les attributions gratuites d'actions de 20 % à 30 %, à partir du 1er mars 2025. L'impact sur le passif social au 31 décembre 2024 est de 887 k€.

9.6. Distribution de dividendes

Les comptes 2024 seront soumis à l'approbation de l'Assemblée Générale du 5 juin 2025. Le 5 mars 2025, le Conseil d'Administration a proposé le versement d'un dividende de 1,3 euro par action.

3.5. RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES COMPTES CONSOLIDÉS (EXERCICE CLOS LE 31 DÉCEMBRE 2024)

À l'Assemblée Générale de la société NEURONES S.A.,

Opinion

En exécution de la mission qui nous a été confiée par l'Assemblée Générale, nous avons effectué l'audit des comptes consolidés de la société NEURONES S.A. relatifs à l'exercice clos le 31 décembre 2024, 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 1er janvier 2024 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

En application des dispositions des articles L.821-53 et R.821-180 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 NEURONES opère sur le marché des services professionnels numériques.

Comme indiqué dans la note 4.22 de l'annexe aux comptes consolidés, le chiffre d'affaires réalisé sur les contrats pluriannuels et les contrats basés sur des ressources est comptabilisé au fur et à mesure de la réalisation de la prestation, selon la méthode d'acquisition du droit à facturer ou la méthode de l'avancement. Le cas échéant, l'avancement est calculé sur la base des coûts engagés.

Selon ces deux méthodes, 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 volume important de contrats et de la spécificité des services rendus, nous avons considéré la reconnaissance du chiffre d'affaires "prestations de services" comme un point clé de notre audit.

Notre réponse au risque
Notre approche d'audit sur la reconnaissance du chiffre d'affaires "prestations de services" inclut la prise de connaissance de l'environnement de contrôle interne et des procédures de substance.

Nous avons analysé les procédures mises en œuvre dans le groupe et relatives à la contractualisation, à la facturation, à la comptabilisation, à la réalisation et au suivi des prestations de services.

Nos procédures de substance ont notamment consisté à examiner, sur la base d'un échantillon de contrats, la correcte reconnaissance du chiffre d'affaires "prestations de services" par la mise en œuvre des diligences suivantes :

- rapprochement des données contractuelles avec les données de gestion et comptables ;
- appréciation de la concordance des coûts encourus issus du suivi opérationnel avec les données comptables ;
- appréciation de la concordance du droit à facturer avec les données comptables ;
- obtention des preuves d'encaissement pour les sommes déjà perçues au 31 décembre 2024 ;
- vérification de l'exactitude arithmétique du chiffre d'affaires rattaché à l'exercice.

Nous avons également apprécié le caractère approprié des informations présentées dans la note 4.22 de l'annexe aux comptes consolidés.

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.

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 l'Assemblée Générale du 25 juin 2004 pour le cabinet KPMG S.A. et du 30 juin 1997 pour le cabinet BM&A.

Au 31 décembre 2024, le cabinet KPMG SA était dans la 21e année de sa mission, sans interruption, et le cabinet BM&A dans la 28e année, dont respectivement 21 et 25 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.821-55 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 au comité d'audit un rapport 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.821-27 à L.821-34 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 28 avril 2025

KPMG S.A.
Camille Mouysset
Associée

Paris, le 28 avril 2025

BM&A
Thierry Bellot
Associé

Céline Claro
Associée

4 Comptes sociaux

4.1. BILAN ET COMPTE DE RÉSULTAT SOCIAUX

Bilan social

ACTIF *(en milliers d'euros)*	31/12/2023	31/12/2024		
	Net	Brut	Amortissements et provisions	Net
Concessions, brevets et licences	30	150	135	15
IMMOBILISATIONS INCORPORELLES	**30**	**150**	**135**	**15**
Installations et agencements	509	770	339	431
Matériel informatique et de bureau	**38**	130	98	32
IMMOBILISATIONS CORPORELLES	**547**	**900**	**437**	**463**
Participations financières	80 474	80 752	-	80 752
Autres immobilisations financières	604	609	-	609
IMMOBILISATIONS FINANCIÈRES	**81 078**	**81 361**	-	**81 361**
TOTAL DE L'ACTIF IMMOBILISÉ	**81 655**	**82 411**	**572**	**81 839**
Clients et comptes rattachés	40 233	38 975	-	38 975
Autres créances	17 571	25 287	-	25 287
Charges constatées d'avance	88	40		40
Valeurs mobilières de placement	205 185	234 245	-	234 245
Disponibilités	2 314	12 230	-	12 230
TOTAL DE L'ACTIF CIRCULANT	**265 391**	**310 777**		**310 777**
TOTAL DE L'ACTIF	347 046	393 188	572	392 616

PASSIF *(en milliers d'euros)*	31/12/2023	31/12/2024
Capital social	9 711	9 711
Prime d'émission	30 593	15 489
Réserve légale	971	971
Report à nouveau	14 660	-
RÉSULTAT DE L'EXERCICE	**(638)**	**71 289**
TOTAL DES CAPITAUX PROPRES	**55 297**	**97 460**
Provisions pour risques	13	-
TOTAL DES PROVISIONS POUR RISQUES ET CHARGES	**13**	-
Emprunts et dettes auprès des établissements de crédit	2 621	730
Dettes fournisseurs et comptes rattachés	34 870	21 972
Dettes fiscales et sociales	8 760	9 048
Dettes sur immobilisations et comptes rattachés	-	-
Autres dettes	245 404	263 138
Produits constatés d'avance	81	268
TOTAL DES DETTES	**291 736**	**295 156**
TOTAL DU PASSIF	347 046	392 616

Compte de résultat social

COMPTE DE RÉSULTAT *(en milliers d'euros)*	2023	2024
Vente de marchandises	151	19
Ventes de prestations de services	166 664	193 622
CHIFFRE D'AFFAIRES NET	**166 815**	**193 641**
Subventions d'exploitation	10	-
Produit des cessions des immobilisations incorporelles et corporelles	-	-
Autres produits	2	13
PRODUITS D'EXPLOITATION	**166 827**	**193 654**
Achats de marchandises	151	19
Autres achats et charges externes	163 610	191 088
Impôts, taxes et versements assimilés	296	336
Salaires et traitements	1 797	1 842
Charges sociales	1 027	1 047
Dotations aux amortissements sur immobilisations	108	98
Dotations aux provisions pour risques et charges	-	-
Valeur comptable des immobilisations incorporelles et corporelles cédées	-	-
Autres charges	14	23
CHARGES D'EXPLOITATION	**167 003**	**194 453**
RÉSULTAT D'EXPLOITATION	**(176)**	**(799)**
Produits financiers de participation	-	71 437
Autres intérêts et produits assimilés	5 120	9 209
Produit des cessions des immobilisations financières	-	1 120
Différences positives de change	-	-
PRODUITS FINANCIERS	**5 120**	**81 766**
Dotations financières aux amortissements et provisions	-	-
Intérêts et charges assimilées	5 671	8 677
Valeur comptable des immobilisations financières	-	250
Différences négatives de change	11	-
CHARGES FINANCIÈRES	**5 682**	**8 927**
RÉSULTAT FINANCIER	**(562)**	**72 839**
RÉSULTAT COURANT AVANT IMPÔT	**(738)**	**72 040**
RÉSULTAT EXCEPTIONNEL	**(8)**	**-**
Impôts sur les bénéfices	(108)	751
TOTAL DES PRODUITS	**171 947**	**275 420**
TOTAL DES CHARGES	**172 585**	**204 131**
BÉNÉFICE/(PERTE)	**(638)**	**71 289**

4.2. ANNEXE AUX COMPTES SOCIAUX

1. GÉNÉRALITÉS

Les comptes annuels de la société relatifs à l'exercice clos le 31 décembre 2024 ont été établis suivant les principes comptables généralement admis, conformément à la réglementation en vigueur, résultant de l'application anticipée du règlement n°2022-06 du 4 novembre 2022.

Les dispositions du présent réglement s'appliquent à compter de l'exercice de première application sans emporter de conséquences sur les comptes antérieurs, autres que les reclassements nécessaires pour se conformer aux nouveaux modèles de bilan et de compte de résultat lors du premier exercice d'application.

2. RÈGLES ET MÉTHODES COMPTABLES

2.1. Immobilisations incorporelles

Les logiciels acquis pour usage interne sont amortis selon la méthode linéaire sur leur durée de vie estimée, et comprise entre un et cinq ans.

2.2. Immobilisations corporelles

Les immobilisations corporelles sont évaluées à leur coût d'acquisition. Elles sont amorties selon les méthodes suivantes :

Agencements et installations	Linéaire 5 à 10 ans
Matériel de transport	Linéaire 2 à 4 ans
Matériel informatique	Dégressif et linéaire 3 à 6 ans
Matériel de bureau	Linéaire 5 à 10 ans

2.3. Immobilisations financières

Les titres immobilisés sont évalués à leur coût d'acquisition. Une provision pour dépréciation est constatée lorsque la valeur d'utilité de la participation devient inférieure à son coût d'acquisition. Lorsque la quote-part de situation nette détenue s'avère inférieure au coût d'acquisition à la clôture, la valeur d'utilité est appréciée via une approche par DCF et par multiple du résultat opérationnel.

Au 31 décembre 2024, il n'y avait pas matière à dépréciation de titres de participation.

2.4. Créances et dettes

Les créances et dettes sont évaluées à leur valeur nominale.

Le cas échéant, une provision pour dépréciation est pratiquée au cas par cas lorsque la valeur d'inventaire est inférieure à la valeur comptable.

2.5. Valeurs mobilières de placement et trésorerie

Les valeurs inscrites à l'actif correspondent au cours historique d'acquisition.

Les intérêts courus sur les billets de trésorerie et certificats de dépôt sont comptabilisés prorata temporis sur la période courue jusqu'à la date de clôture.

Le cas échéant, une provision pour dépréciation est pratiquée au cas par cas lorsque la valeur d'inventaire est inférieure à la valeur comptable.

3. NOTES ANNEXES AU BILAN

3.1. Immobilisations incorporelles

(en milliers d'euros)	31/12/23	⊕	Reclassement	⊖	31/12/24
Concessions, Brevets, licences	150	-	-		150
Fonds de commerce	-	-	-	-	-
Autres immobilisations incorporelles	-	-	-	-	-
TOTAL VALEURS BRUTES	150	-	-	-	150
Amortissements concessions, brevets, licences	(120)	(15)	-	-	(135)
TOTAL AMORTISSEMENTS	(120)	(15)	-	-	(135)
TOTAL VALEURS NETTES	30	(15)	-	-	15

3.2. Immobilisations corporelles

(en milliers d'euros)	31/12/23	⊕	⊖	31/12/24
Agencements et installations	770	-	-	770
Matériel informatique et bureau	130	-	-	130
Immobilisations en cours et avances	-	-	-	-
TOTAL VALEURS BRUTES	900	-	-	900
Amortissements agencements et installations	(261)	(78)	-	(339)
Amortissements matériel informatique et bureau	(92)	(6)	-	(98)
TOTAL AMORTISSEMENTS	(353)	(84)	-	(437)
TOTAL VALEURS NETTES	547	(84)	-	463

3.3. Immobilisations financières

(en milliers d'euros)	31/12/23	⊕	⊖	31/12/24
Titres de participation	80 474	528	(250)	80 752
Autres immobilisations financières	604	5	-	609
TOTAL VALEURS BRUTES	81 078	533	(250)	81 361

Les mouvements sur les participations intervenus au cours de l'exercice 2024 sont :
- acquisition d'environ 0,3 % du capital de Codilog ;
- acquisition d'environ 0,18 % du capital d'Helpline (auprès d'un dirigeant et d'un manager) ;
- cession de 100 % du capital de Dataquantic à une société du groupe (Intenz).

Les autres immobilisations financières correspondent pour 577 k€ aux fonds mis à la disposition du contrat de liquidité de l'action et, pour le solde, à des dépôts de garantie.

3.4. Créances clients et comptes rattachés

(en milliers d'euros)	31/12/23	31/12/24
Créances clients	40 079	38 966
Factures à établir	154	9
TOTAL BRUT	40 233	38 975
Dépréciations	-	-
TOTAL NET	40 233	38 975

3.5. Échéance des créances à la clôture de l'exercice

(en milliers d'euros)	Plus d'un an	Moins d'un an	Montant brut
Autres immobilisations financières	389	-	389
TOTAL ACTIF IMMOBILISÉ	389	-	389
Fournisseurs - avoirs à recevoir	-	13	13
Personnel	-	1	1
Créances clients et comptes rattachés	-	38 975	38 975
Créances fiscales	-	5 447	5 447
Compte courant débiteur	-	19 480	19 480
Autres créances	-	346	346
TOTAL ACTIF CIRCULANT	-	64 262	64 262
Charges constatées d'avance	-	40	40
TOTAL	389	64 302	64 691

Les comptes courants servent à enregistrer les mouvements liés à l'impôt société (charge d'impôt, versement d'acomptes et liquidation de l'impôt) dans le cadre du schéma d'intégration fiscale mis en place entre NEURONES et les filiales appartenant au groupe d'intégration fiscale.

Ils servent également à enregistrer les mouvements de trésorerie principalement dans le cadre de la convention de cash pooling (avec remontée des capitaux en valeur par l'intermédiaire d'un compte miroir) entre NEURONES et les filiales adhérentes à cette convention.

3.6. Valeurs mobilières de placement

	31/12/23		31/12/24	
(en milliers d'euros)	Valeur d'achat	Valeur liquidative	Valeur d'achat	Valeur liquidative
Sicav	18 526	18 703	48 905	49 308
Dépôts à terme	186 659	187 995	185 340	192 586
TOTAL DES VALEURS MOBILIÈRES DE PLACEMENT	205 185	206 698	234 245	241 894

3.7. Capitaux propres

3.7.1. Capital

Au 31 décembre 2024, le capital social s'élève à 9 711 486,40 euros et est composé de 24 278 716 actions, de même catégorie, entièrement libérées, d'une valeur nominale de 0,40 euro.

Nombre d'actions en circulation au 01/01/2024	Augmentation	Diminution	Nombre d'actions en circulation au 31/12/2024
24 278 716	-	-	24 278 716

3.7.2. Paiements fondés sur des actions

Plans d'attribution gratuite d'actions

Les différents plans d'actions gratuites décidés par le Conseil d'Administration, encore sous période d'acquisition ou de conservation au 31 décembre 2024, présentent les caractéristiques suivantes :

	Plan actions gratuites H	Plan actions gratuites I	Plan actions gratuites J
Date de l'Assemblée Générale	04/06/20	02/06/22	06/06/24
Date du Conseil d'Administration	09/09/20	02/06/22	06/06/24
Terme de la période d'acquisition	09/09/23	02/06/25	06/06/27
Terme de la période de conservation	09/09/25	02/06/27	06/06/29
Nombre de bénéficiaires	12	10	12
- dont dirigeants	-	-	-
Nombre d'actions gratuites attribuées	54 500	50 000	48 500
Nombre d'actions caduques cumulées au 31/12/2023	4 000	-	-
Nombre d'actions sous période d'acquisition au 01/01/2024	-	50 000	-
Nombre d'actions devenues caduques pendant la période d'acquisition au cours de l'exercice	-	-	-
Nombre d'actions sous période d'acquisition au 31/12/2024	-	50 000	48 500
Nombre d'actions sous période de conservation au 01/01/2024	50 500	-	-
Nombre d'actions sous période de conservation au 31/12/2024	50 500	-	-
Dilution potentielle (caduques déduites) - % capital actuel au 31/12/2024	-	0,21 %	0,20 %
DILUTION POTENTIELLE TOTALE			0,41 %

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 actions gratuites sont les suivants :

	Plan actions gratuites H	Plan actions gratuites I	Plan actions gratuites J
Durée de vie	3 ans	3 ans	3 ans
Taux sans risque	0 %	0 %	0 %
Taux de versement de dividendes	1 %	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 *(en euros)*	Date de l'attribution définitive	Prix d'exercice	Juste valeur	Cours à la date d'attribution définitive
9 septembre 2020 (plan H) – Actions gratuites	10/09/23	-	-	38,15
2 juin 2022 (plan I) – Actions gratuites	02/06/25	-	36.3	-
2 juin 2024 (plan J) – Actions gratuites	02/06/27	-	47,55	-

3.7.3. Variation des capitaux propres

(en milliers d'euros)	31/12/23	⊕	⊖	31/12/24
Capital social	9 711	-	-	9 711
Prime de fusion	30 593	-	(15 104)	15 489
Réserve légale	971	-	-	971
Report à nouveau	14 660	-	(14 660)	-
Résultat de l'exercice 2023	(638)	-	638	-
Résultat de l'exercice 2024	-	71 289	-	71 289
TOTAL CAPITAUX PROPRES	**55 297**	**71 289**	**(29 126)**	**97 460**

La variation des capitaux propres d'un exercice sur l'autre correspond au résultat de l'année, diminué du décaissement du dividende (1,2 euro par action) pour 29 125 712 euros au titre de l'exercice précédent.

3.8. Provisions pour risques et charges

(en milliers d'euros)	31/12/23	⊕	⊖	31/12/24
Provision pour risques	13	-	(13)	-
TOTAL VALEURS BRUTES	**13**	**-**	**(13)**	**-**

3.9. Produits et charges à payer

(en milliers d'euros)	31/12/23	31/12/24
Fournisseurs : avoirs à recevoir	43	13
Factures à établir	154	9
Autres produits à recevoir	-	1
Intérêts courus à recevoir	1 336	7 246
TOTAL DES PRODUITS À RECEVOIR	**1 533**	**7 269**
Dettes fournisseurs et comptes rattachés	277	293
Dettes fiscales et sociales	757	722
Clients - Avoirs à établir - Avances	101	5
Autres dettes	543	663
TOTAL DES CHARGES À PAYER	**1 678**	**1 683**

3.10. Échéancier des dettes à la clôture

(en milliers d'euros)	Plus d'un an	Moins d'un an	Montant brut
Emprunt auprès des établissements de crédit	-	730	730
Emprunt et dettes financières divers	-	-	-
Dettes fournisseurs et comptes rattachés	-	21 972	21 972
Dettes fiscales et sociales	-	9 048	9 048
Comptes courants créditeurs	-	262 602	262 602
Autres dettes	-	536	536
TOTAL	**-**	**294 888**	**294 888**

Les comptes courants créditeurs correspondent à la trésorerie des filiales placée dans le "cash pool" du groupe ou à des comptes courants de trésorerie rémunérés.

4. NOTES ANNEXES AU COMPTE DE RÉSULTAT

4.1. Analyse du chiffre d'affaires

(en milliers d'euros)	2023	En %	2024	En %
Refacturation à des clients ayant contracté avec la maison mère, de prestations réalisées par des entités du groupe	161 249	96,6 %	187 925	97,1 %
Management fees	2 765	1,7 %	2 797	1,4 %
Refacturation d'autres services et achats mutualisés	2 801	1,7 %	2 919	1,5 %
TOTAL	**166 815**	**100 %**	**193 641**	**100 %**

Le chiffre d'affaires est réalisé à 100 % en France.

4.2. Analyse des produits et charges financiers

Les produits financiers se composent principalement des dividendes reçus pour 71 437 k€ et des intérêts et des produits nets de cession sur les Sicav et Dépôts à terme pour 8 564 k€.

Les charges financières sont principalement constituées des intérêts sur le "cash pool" entre NEURONES et certaines de ses filiales pour 7 891 k€.

4.3. Analyse des charges et produits exceptionnels

Le résultat exceptionnel correspond principalement à la plus-value sur la cession de la société Dataquantic pour 870 k€ (cf. 3.3. Immobilisations financières).

4.4. Ventilation de l'impôt sur les résultats

	2023	2024		
(en milliers d'euros)	Résultat après impôt	Résultat avant impôt	Impôt	Résultat après impôt
Résultat courant	(736)	71 178	(645)	70 533
Résultat exceptionnel	(5)	862	(21)	841
Charge d'intégration fiscale	103	-	(85)	(85)
TOTAL	(638)	72 040	(751)	71 289

5. AUTRES INFORMATIONS

5.1. Cautions données

Néant.

5.2. Engagements de retraite

Au 31 décembre 2024, le montant des engagements liés aux indemnités de départ en retraite a fait l'objet d'une évaluation selon la méthode rétrospective, mais n'a pas fait l'objet d'une comptabilisation dans les comptes sociaux. Le montant des engagements à fin décembre 2024 est de 125 k€.

5.3. Autres engagements hors bilan

Néant.

5.4. Degré d'exposition aux risques de taux et aux risques de change

La nature des placements financiers ne fait pas peser de risque de taux. Et, de par son activité réalisée en France et avec des facturations réalisées en euros, NEURONES S.A. n'est pas exposé aux risques de change.

5.5. Effectifs moyens

	2023	2024
Cadres	17	15
Employés	6	6
TOTAL	**23**	**21**

5.6. Rémunération des membres des organes de direction

Le montant global des rémunérations brutes dues au titre de l'exercice 2024, allouées aux membres du Conseil d'Administration de NEURONES est de 539 000 euros.

5.7. Accroissement et allégement de la dette future d'impôt

(en milliers d'euros)	31/12/23	31/12/24
C3S	229	282
Plus ou moins-values latentes sur OPCVM	177	403
TOTAL DES RÉINTEGRATIONS DE L'EXERCICE À DÉDUIRE L'EXERCICE SUIVANT	**406**	**685**

5.8. Régime fiscal des groupes de sociétés

Depuis le 1er janvier 2022, le groupe NEURONES a opté en faveur du régime d'intégration fiscale pour les années 2022 à 2025.

Les modalités de répartition de l'impôt société assis sur le résultat d'ensemble du groupe sont les suivantes :

- les charges d'impôts sont supportées par les sociétés intégrées, filiales et mère, comme en l'absence d'intégration fiscale. Cette charge est donc calculée sur le résultat fiscal propre, après imputation de tous leurs déficits antérieurs,
- les économies d'impôts réalisées par le groupe grâce aux déficits sont conservées en totalité par la société mère. Les économies réalisées par le groupe, non liées au déficit, sont également conservées par la société mère.

Différence entre l'impôt comptabilisé et l'impôt supporté en l'absence d'intégration fiscale *(en milliers d'euros)*	2023	2024
Impôt comptabilisé	5	751
Impôt supporté en l'absence d'intégration fiscale	106	932

5.9. Identité de la société établissant des comptes consolidés

Il s'agit de la société mère, NEURONES S.A., tête du groupe.

5.10. Honoraires des commissaires aux comptes

(en milliers d'euros)	BMA	KPMG
Certification des comptes	26	26
Certification des informations en matière de durabilité	50	1
Autres services	5	-
TOTAL DES HONORAIRES	**81**	**27**

5.11. Résultat par action dilué et non dilué

(en euros)	2023	2024
Résultat net social	(637 977)	71 288 614
Résultat net par action non dilué	(0,03)	2,94
Résultat net par action dilué	(0,03)	2,93

5.12. Événements postérieurs à la clôture

L'article 19 de la Loi de financement de la Sécurité Sociale 2025 (promulguée le 28 février 2025) augmente le taux de la contribution patronale sur les attributions gratuites d'actions de 20 % à 30 %, à partir du 1er mars 2025. L'impact sur le passif social au 31 décembre 2024 est de 230 676 euros.

4.3. INFORMATION SUR LES PARTICIPATIONS

SOCIÉTÉS *(en milliers d'euros)*	Capital	Autres capitaux propres*	Quotepart de capital détenu *(en %)*	Valeur comptable des titres détenus		Prêts et avances consentis	Cautions et avals donnés	Chiffre d'affaires	Résultat net	Dividendes encaissés par la maison-mère
				Brute	Nette					
I – FILIALES (plus de 50 % détenus)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Arondor	202	6 137	58,1 %	3 870	3 870	-	-	25 725	1 151	998
AS International Group	562	8 646	97,3 %	12 006	12 006	-	-	5 459	315	14 028
Codilog	6 427	23 211	76,1 %	6 501	6 501	-	-	43 698	4 780	4 548
Edugroupe	4 190	5 178	99,6 %	5 247	5 247	-	-	9 088	2 024	3 006
Finaxys	438	11 775	76,4 %	2 783	2 783	-	-	41 958	1 646	5 329
Helpline	1 114	120 325	91,8 %	5 597	5 597	-	-	206 139	24 719	20 422
Dragonfly	1 036	26 308	94,1 %	5 638	5 638	-	-	1 477	204	1 882
Karré	220	3 499	51 %	112	112	-	-	11 357	1 993	746
Neurones Consulting	40	(220)	100 %	40	40	-	-	_	(635)	8 000
Neurones IT	33 803	39 494	95,1 %	30 033	30 033	-	-	64 772	3 735	6 748
RS2i	687	19 976	98,9 %	8 924	8 924	-	-	25 430	3 990	5 001
II – PARTICIPATIONS (10 à 50 % détenus)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
III – AUTRES TITRES	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
TOTAL				80 752	80 752	-	-			-

* Avant répartition mais après affectation du résultat 2024.

4.4. RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES COMPTES SOCIAUX (EXERCICE CLOS LE 31 DÉCEMBRE 2024)

À l'Assemblée Générale de la société NEURONES S.A.,

Opinion

En exécution de la mission qui nous a été confiée par l'Assemblée Générale, nous avons effectué l'audit des comptes annuels de la société NEURONES S.A. relatifs à l'exercice clos le 31 décembre 2024, tels qu'ils sont joints au présent rapport.

Nous certifions que les comptes annuels sont, au regard des règles et principes comptables français, 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 de la société à la fin de cet exercice.

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 annuels" 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 1er janvier 2024 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.

Observation
Sans remettre en cause l'opinion exprimée ci-dessus, nous attirons votre attention sur le point suivant exposé dans la note "1. Généralités" de l'annexe des comptes annuels concernant l'application anticipée du règlement n° 2022-06.

Justification des appréciations - Points clés de l'audit

En application des dispositions des articles L.821-53 et R.821-180 du code de commerce relatives à la justification de nos appréciations, nous devons porter 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 annuels 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 annuels 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 annuels pris isolément.

Nous avons déterminé qu'il n'y avait pas de point clé de l'audit à communiquer dans notre rapport.

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.

Informations données dans le rapport de gestion et dans les autres documents sur la situation financière et les comptes annuels adressés aux actionnaires
Nous n'avons pas d'observation à formuler sur la sincérité et la concordance avec les comptes annuels des informations données dans le rapport de gestion du Conseil d'Administration et dans les autres documents sur la situation financière et les comptes annuels adressés aux actionnaires.

Nous attestons de la sincérité et de la concordance avec les comptes annuels des informations relatives aux délais de paiement mentionnées à l'article D.441-6 du code de commerce.

Rapport sur le gouvernement d'entreprise
Nous attestons de l'existence, dans le rapport du Conseil d'Administration sur le gouvernement d'entreprise, des informations requises par les articles L.225-37-4, L.22-10-10 et L.22-10-9 du code de commerce.

Concernant les informations fournies en application des dispositions de l'article L.22-10-9 du code de commerce sur les rémunérations et avantages versés ou attribuées aux mandataires sociaux ainsi que sur les engagements consentis en leur faveur, nous avons vérifié leur concordance avec les comptes ou avec les données ayant servi à l'établissement de ces comptes et, le cas échéant, avec les éléments recueillis par votre société auprès des entreprises contrôlées par elle qui sont comprises dans le périmètre de consolidation. Sur la base de ces travaux, nous attestons l'exactitude et la sincérité de ces informations.

Concernant les informations relatives aux éléments que votre société a considéré susceptibles d'avoir une incidence en cas d'offre publique d'achat ou d'échange, fournies en application des dispositions de l'article L.22-10-11 du code de commerce, nous avons vérifié leur conformité avec les documents dont elles sont issues et qui nous ont été communiqués. Sur la base de ces travaux, nous n'avons pas d'observation à formuler sur ces informations.

Autres informations
En application de la Loi, nous nous sommes assurés que les diverses informations relatives aux prises de participation et de contrôle et à l'identité des détenteurs du capital ou des droits de vote vous ont été communiquées dans le rapport de gestion.

Autres vérifications ou informations prévues par les textes légaux et réglementaires

Format de présentation des comptes annuels 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 annuels 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.

Sur la base de nos travaux, nous concluons que la présentation des comptes annuels 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 annuels 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 l'assemblée générale du 25 juin 2004 pour le cabinet KPMG S.A. et du 30 juin 1997 pour le cabinet BM&A.

Au 31 décembre 2024, le cabinet KPMG SA était dans la 21e année de sa mission sans interruption et le cabinet BM&A dans la 28e année, dont respectivement 21 et 25 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 annuels

Il appartient à la direction d'établir des comptes annuels présentant une image fidèle conformément aux règles et principes comptables français ainsi que de mettre en place le contrôle interne qu'elle estime nécessaire à l'établissement de comptes annuels ne comportant pas d'anomalies significatives, que celles-ci proviennent de fraudes ou résultent d'erreurs.

Lors de l'établissement des comptes annuels, 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 annuels ont été arrêtés par le Conseil d'Administration.

Responsabilités des commissaires aux comptes relatives à l'audit des comptes annuels

Objectif et démarche d'audit
Il nous appartient d'établir un rapport sur les comptes annuels. Notre objectif est d'obtenir l'assurance raisonnable que les comptes annuels 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.821-55 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 annuels 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 annuels ;
- 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 annuels 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 annuels et évalue si les comptes annuels reflètent les opérations et événements sous-jacents de manière à en donner une image fidèle.

Rapport au comité d'audit
Nous remettons au comité d'audit un rapport 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 annuels 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.821-27 à L.821-34 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 28 avril 2025

KPMG S.A.
Camille Mouysset
Associée

Paris, le 28 avril 2025

BM&A
Thierry Bellot
Associé

Céline Claro
Associée

5 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 que, 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).

5.1. COMPOSITION DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

Le Conseil d'Administration est à ce jour composé de sept membres :
- deux membres (le Président-directeur général et le Directeur général délégué) avec un rôle opérationnel dans la société et s'y consacrant à plein temps,
- quatre administrateurs externes, sans rôle opérationnel dans le groupe, dont deux considérés comme indépendants,
- un administrateur représentant les salariés (désigné par le Comité de groupe en mars 2025).

Administrateur	Administrateur indépendant	Date de première nomination	Échéance du mandat en cours	Actions NEURONES détenues au 31/03/2025 (% du capital)**
Luc de Chammard *(Président-directeur général)*	Non	5 déc. 1984*	AG du 5 juin 2025	515 954 (2,12 %)
Bertrand Ducurtil *(Directeur général délégué)*	Non	30 juin 1999	AG du 5 juin 2025	551 000 (2,27 %)
Jean-Louis Pacquement	Oui	5 déc. 1984*	AG du 5 juin 2025	5 (0 %)
Hervé Pichard	Non	15 oct. 2004	AG du 5 juin 2025	100 (0 %)
Marie-Françoise Jaubert	Oui	9 juin 2011	AG du 5 juin 2025	43 (0 %)
Host Développement SAS *(représentée par Daphné de Chammard)*	Non	9 juin 2016	AG du 5 juin 2025	11 169 013 (46 %) Daphné de Chammard : 6 092 (0,03 %)
Hervé Robert-Peillard	-	4 mars 2025	AG tenue en 2028 (ou en 2031 si mandat renouvelé)	0 (0 %)

* Date de création de NEURONES.
** Aucun membre du Conseil ne détient d'option sur les actions de la société.

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. Il est rappelé que l'administrateur représentant les salariés n'est pas pris en compte pour l'application du premier alinéa de l'article susmentionné.

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 2024, 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. Le mandat de l'administratrice représentant les salariés a pris fin à l'issue de l'Assemblée du 6 juin 2024, date à laquelle l'administrateur suivant aurait dû prendre ses fonctions s'il avait été investi par le comité de groupe. Ce dernier a finalement désigné un administrateur le 4 mars 2025. Conformément aux statuts, son mandat a débuté dès la réunion du Conseil tenue après sa désignation soit le 5 mars 2025.

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. Dans ce cas il doit alors choisir un nouvel administrateur dont le mandat prend effet 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 Chammard, 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 : 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 Chammard, 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 Chammard (représentant Host Développement SAS et épouse de Luc de Chammard) a une expérience d'une quinzaine d'années dans les RH et l'encadrement commercial. Jean-Louis Pacquement a une expérience importante 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-cinq 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.

5.2. FONCTIONNEMENT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

Fréquence des réunions

Au-delà des deux séances annuelles, arrêtant les comptes annuels et semestriels, et auxquelles sont présent les commissaires aux comptes, et de la réunion se tenant à l'issue l'Assemblée Générale annuelle, le Conseil se réunit chaque fois que la situation l'exige (avis sur les projets d'opérations de croissance externe, décision d'attribution gratuite d'actions, convocation d'une Assemblée Générale Extraordinaire, apports d'actifs, fusion…) et, en tout état de cause, au moins quatre fois par an.

Le Conseil d'Administration s'est réuni à quatre reprises en 2024 :

Date	Ordre du jour
6 mars	• Compte rendu du Comité d'audit • Conventions réglementées • Arrêtés des comptes sociaux et des comptes consolidés de l'exercice 2023 • Rémunérations du Président, du Directeur général délégué et des autres membres du Conseil • Rapport de gestion et rapport sur le gouvernement d'entreprise • Résolutions à soumettre à la prochaine Assemblée et convocation de cette dernière • Questions diverses
6 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 effectif d'un programme de rachat d'actions • Mise en œuvre d'un plan d'attribution gratuite d'actions • Opportunités et stratégie en matière de croissance externe • Questions diverses
11 septembre	• Arrêté des comptes consolidés semestriels au 30 juin 2024 • Politique en matière d'égalité professionnelle et salariale • Questions diverses
10 décembre	• Prévention et détection des faits de corruption ou de trafic d'influence • Identification et gestion d'éventuels conflits d'intérêts • Revue de la cartographie des risques • Examen des travaux du Comité de Développement Durable du Groupe • Mise en place d'une procédure d'autoévaluation du Conseil • Questions diverses

En 2024, le taux de présence des membres du Conseil d'Administration a été de 92 % (93 % en 2023).

Fonctionnement

Près des deux tiers du capital et plus des trois quarts des droits de vote sont détenus par trois administrateurs, dont deux sont 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, a fait l'objet de plusieurs révisions, en septembre 2016, mars 2022 et décembre 2024. 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 ses modalités de fonctionnement pour un respect des principes de bonne gouvernance. Il est publié sur le site Internet de la société.

En 2024, le Conseil a décidé la mise en place d'une procédure d'autoévaluation comme recommandé par le Code MiddleNext. Ainsi, lors de la réunion de décembre, a été approuvé le premier document regroupant une quarantaine de questions permettant aux administrateurs d'évaluer le Conseil et le Comité d'audit. Les thèmes abordés sont la composition, les compétences et le fonctionnement du Conseil ainsi que la gestion des risques, la responsabilité sociétale et le Comité d'audit. En début d'année 2025, les administrateurs ont communiqué leurs réponses permettant une délibération sur le sujet lors de la séance du 5 mars 2025. Il apparaît que les membres du Conseil sont globalement satisfaits de la composition et du fonctionnement général. Il en est de même de leur appréciation des comportements des administrateurs et des relations avec la Direction générale.

Le Président invitera, une fois par an, les administrateurs à s'exprimer sur le fonctionnement et la préparation des travaux du Conseil. Un questionnaire d'autoévaluation sera régulièrement soumis aux administrateurs et il pourra être adapté aux besoins et enjeux actualisés.

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, à dessein, pas été institué au sein du Conseil.

Par ailleurs, il n'est pas prévu de mettre en place 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 relativement 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 sept 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 géré directement et concrètement par les filiales opérationnelles. 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 le chapitre 6 du présent document. Le Comité développement durable est adapté à la taille et à l'organisation du groupe. Il remplit pleinement le rôle d'un comité spécialisé qui aurait pu être institué au sein même du Conseil. Cette modalité présente comme avantage notamment de pouvoir sélectionner des projets, partager les bonnes pratiques entre les filiales, suivre les résultats et revoir les objectifs et actions en matière de RSE, ce qui permet d'alimenter les débats menés régulièrement par le Conseil sur le sujet. Depuis 2023, a même été mis en place une revue formelle des travaux du Comité développement durable, des actions entreprises et de leurs résultats. Par ailleurs, une fois par an, le Comité d'audit se réunit en présence du commissaire aux comptes en charge de la vérification des informations du rapport de durabilité. Cette réunion se tient préalablement à l'établissement du rapport des commissaires aux comptes. Le Comité d'audit rend ensuite compte au Conseil à ce sujet.

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 administrateurs, "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 concernant les transactions sur les titres de la société. Ils 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 trente jours calendaires avant la publication du communiqué sur les résultats annuels et semestriels. Une période d'arrêt de quinze jours avant la publication de l'information trimestrielle doit également être observée. Chaque membre du Conseil doit, à tout moment, strictement s'abstenir de réaliser des transactions sur les titres de la société 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 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, 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'intérêt, voire 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 dispositions 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. 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.

Outre la certification des comptes et les services rendus en application de textes légaux ou réglementaires, il a été confié à un des commissaires aux comptes de la société le mandat pour vérifier les informations du rapport de durabilité.

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 2024, 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 2024, 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 et de durabilité. Il agit sous la responsabilité collective des administrateurs. 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 les administrateurs 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 renouvellement de leur mandat,
- suivre la réalisation par les commissaires aux comptes de leur mission et tenir compte des conclusions de la Haute Autorité de l'Audit (H2A), 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 Certifications des Comptes" par les commissaires aux comptes, précision faite que le montant total de ces services sur un exercice ne pourra être supérieur à 70 % de la moyenne du montant des honoraires des commissaires aux comptes des trois derniers exercices au titre de la certification légale des comptes,
- 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 de la direction financière du groupe.

Travaux du Conseil (arrêté des comptes)

Les comptes (bilan, compte de résultat et annexe) sont établis 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, 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 interroger les commissaires aux comptes 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 principales données chiffrées (formation du résultat, présentation du bilan et de la situation financière),
- les principes et méthodes comptables utilisés,
- les principales options comptables retenues,
- les impacts des changements éventuels de méthode,
- les variations du périmètre de consolidation.

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 financier groupe et présidé par ce dernier. Ce Comité n'est donc pas institué au sein du Conseil. Il a notamment 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 ambigüe. 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, 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 à la suite de 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 2022, le Comité avait traité le signalement circonstancié reçu d'une salariée du groupe concernant le comportement d'un prospect non conforme au Code de conduite. En 2023, le Comité n'avait pas reçu de nouveau signalement. En 2024, le Comité a été averti qu'un dirigeant d'une société du groupe avait été sollicité pour le paiement d'une commission pour apport d'affaire. Cette sollicitation est intervenue alors qu'un client lançait un appel d'offres pour le renouvellement du marché dont la société était titulaire. Cette dernière a de ce fait, conformément au Code de conduite, renoncé à répondre à l'appel d'offres.

Le Comité peut, plus généralement, être entendu par le Conseil chaque fois que l'actualité le justifie.

Conventions réglementées

Au cours de l'exercice 2024, 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 2024.

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 annuels, 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 ci-dessus.

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.

5.3. 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 la présente section.

Enfin, la rémunération versée ou attribuée au cours ou au titre de l'exercice 2024 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 5 juin 2025 (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 précisées dans 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 son élaboration, son suivi et sa révision, le Conseil tient compte des conditions de rétribution 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 ni de 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 2025, le montant proposé est de vingt-deux mille euros, identique au montant proposé et approuvé en 2024.

La quote-part due à chaque membre est 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.

À l'exception de ces derniers, et de l'administrateur représentant les salariés, chaque administrateur bénéficiera d'une part annuelle fixe de deux mille euros au titre de l'exercice en cours. Elle sera majorée (de deux 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 participation 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 la moitié 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 au début de l'exercice suivant. Un éventuel reliquat de la somme maximum allouée par l'Assemblée Générale n'est pas redistribué. À l'inverse, en cas de dépassement de l'enveloppe annuelle votée par cette dernière, la part versée à chaque administrateur concerné sera écrêtée au prorata des montants dus. À l'occasion de sa première réunion annuelle, le Conseil approuve les montants individuels et leur versement.

Par ailleurs les administrateurs sont, le cas échéant, 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 5 juin 2025, est dans la continuité de celle approuvée par l'Assemblée Générale du 6 juin 2024.

Chaque dirigeant (Président-directeur général et Directeur général délégué) doit ainsi percevoir une somme fixe en numéraire de deux cent quatre-vingt mille euros annuels en 2025, en augmentation de vingt-mille euros par rapport au montant perçu en 2024 et répartie en douze mensualités sur l'année civile. Ce montant a été 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 sommes sont fixes et excluent ainsi 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 et se situent en-deçà des montants constatés dans le secteur, en les confrontant avec ceux d'entreprises de taille et/ou de performances analogues. Leur logique est confirmée 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.

Équilibre, 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 Chammard Président -directeur général	Bertrand Ducurtil Directeur général délégué	Jean-Louis Pacquement	Hervé Pichard	Marie-Françoise Jaubert	Host Développement (représentée par Daphné de Chammard)	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 5 juin 2025	1 an/AG du 5 juin 2025	1 an/AG du 5 juin 2025	1 an/AG du 5 juin 2025	1 an/AG du 5 juin 2025	1 an/AG du 5 juin 2025	6 ans*/AG du 6 juin 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

* L'administrateur représentant les salariés est désigné par le Comité de groupe. Le 4 mars 2025 Hervé Robert-Peillard a pris la suite d'Emmanuelle Canza.

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 2024.

Les membres du Conseil ont été rétribués au titre de l'exercice 2024 conformément à la politique de rémunération des mandataires sociaux votée par l'Assemblée du 6 juin 2024. Le montant global ainsi versé aux administrateurs s'est élevé à 19 000 euros (en augmentation de mille euros par rapport à l'exercice précédent).

Les rémunérations versées à chaque membre du Conseil pour l'exercice de son mandat en 2024 sont les suivantes (avec les informations au titre de l'exercice précédent) :

	Hervé Pichard		Jean-Louis Pacquement		Marie-Françoise Jaubert		Host Développement	
(en euros)	2023	2024	2023	2024	2023	2024	2023	2024
Rémunération fixe	3 000	4 000	3 000	4 000	2 000	2 000	2 000	2 000
Rémunération variable	2 000	2 000	2 000	1 000	2 000	2 000	2 000	2 000
TOTAL	5 000	6 000	5 000	5 000	4 000	4 000	4 000	4 000

Rémunération versée ou attribuée au cours ou au titre de l'exercice 2024 aux dirigeants mandataires sociaux, avantages et autres engagements

La rémunération des dirigeants, versée ou attribuée au cours ou au titre de l'exercice 2024, est conforme à la politique approuvée par l'Assemblée Générale du 6 juin 2024 et contribue aux performances à long terme de la société

Au cours de l'exercice 2024, 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 2024 à chaque dirigeant mandataire social est le suivant, avec, pour rappel, les éléments au titre de l'exercice précédent :

	Luc de Chammard (Président–directeur général)		Bertrand Ducurtil (Directeur général délégué)	
(en euros)	2023	2024	2023	2024
Rémunération fixe	260 000	260 000	260 000	260 000
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	260 000	260 000	260 000	260 000

La totalité des rétributions dues au titre de l'exercice 2024 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 d'équité

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 des rémunérations moyenne et médiane (base équivalent temps plein). Sur ce tableau figurent également l'évolution sur cinq ans de ces rémunérations, de ces ratios et du résultat net part du groupe de la société. Conformément à la recommandation du code Middlenext sur la définition et la transparence de la rétribution des dirigeants mandataires sociaux (renforcée à l'occasion de la révision dudit code en 2021), sont ajoutés des ratios établissant une comparaison avec le Smic, valeur de référence indépendante et commune à toutes les entreprises opérant en France.

en milliers d'euros	2020	2021	2022	2023	2024
Performance de NEURONES					
Résultat net part du groupe	30 918	37 700	44 243	49 410	52 556
Evolution	*+ 0,4 %*	*+ 21,9 %*	*+ 17,3 %*	*+ 11,7 %*	*+ 6,4 %*
Smic					
Smic annuel brut	18,5	18,8	19,7	20,8	21,3
Evolution	*+ 1,2 %*	*+ 1,6 %*	*+ 5 %*	*+ 5,6 %*	*+ 2,4 %*
Rémunération des salariés					
Rémunération moyenne	39,5	39,6	40,5	41,4	41,8
Evolution	*+ 0,8 %*	*+ 0,3 %*	*+ 2,3 %*	*+ 2,2 %*	*+ 1 %*
Rémunération médiane	36,5	36,2	34,5	37,9	39,3
Evolution	*+ 0,7 %*	*- 0,8 %*	*- 4,7 %*	*+ 9,9 %*	*+ 3,7 %*
Président-directeur général					
Rémunération	220	220	240	260	260
Evolution	*0 %*	*0 %*	*+ 9 %*	*+ 8,3 %*	*0 %*
Ratio/rémunération moyenne des salariés	5,57	5,56	5,93	6,28	6,22
Ratio/rémunération médiane des salariés	6,03	6,08	6,96	6,86	6,62
Ratio/Smic	11,91	11,73	12,18	12,50	12,21
Directeur général délégué					
Rémunération	220	220	240	260	260
Evolution	*0 %*	*0 %*	*+ 9 %*	*+ 8,3 %*	*0 %*
Ratio/rémunération moyenne des salariés	5,57	5,56	5,93	6,28	6,22
Ratio/rémunération médiane des salariés	6,03	6,08	6,96	6,86	6,62
Ratio/Smic	11,91	11,73	12,18	12,50	12,21

Méthodologie : la rémunération moyenne des salariés a été calculée en divisant la totalité des salaires bruts monde par l'effectif moyen monde. Elle inclut la partie fixe, et la part variable le cas échéant, mais ne tient pas compte des éventuelles primes de participation et d'intéressement. Le rapport médiane / moyenne a été calculé sur le périmètre France (94 % en 2024) puis étendu au périmètre global du groupe pour la détermination de la rémunération médiane.

5.4. ASSEMBLÉES GÉNÉRALES, DÉLÉGATIONS EN COURS

Modalités de participation aux assemblées générales

Les Assemblées d'actionnaires sont convoquées et délibèrent dans les conditions prévues par les dispositions légales et réglementaires.

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.

Pactes d'actionnaires/actions de concert

Pactes d'actionnaires

Néant.

Actions de concert

Luc de Chammard, sa famille et Host Développement (détenue à 100 % par la famille Chammard) agissent de concert.

Bertrand Ducurtil et ses enfants agissent également de concert.

Délégations de compétences et de pouvoirs, en vigueur durant l'exercice, accordées par l'Assemblée au Conseil et utilisation faite durant l'exercice

Délégations en cours de validité	Durée de validité – Date limite de validité	Conditions principales et plafonds	Utilisation au cours de l'exercice
AGO du 08/06/2023 (résolution ordinaire) : Acquisition par la société de ses propres actions (article L.22-10-62 du Code de commerce)	18 mois – 08/12/2024	10 % du nombre total d'actions. Prix unitaire maximum d'achat : 75 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 1er janvier et le 6 juin 2024, 43 478 actions ont été acquises et 41 543 actions ont été vendues dans le cadre du contrat de liquidité.
AGM du 06/06/2024 (résolution ordinaire) : Acquisition par la société de ses propres actions (article L.22-10-62 du Code de commerce)	18 mois – 06/12/2025	10 % du nombre total d'actions. Prix unitaire maximum d'achat : 75 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 7 juin et le 31 décembre 2024, 50 608 actions ont été acquises et 52 005 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 – 06/06/2024	10 % du capital par période de 24 mois	Non utilisée
AGM du 06/06/2024 (résolution extraordinaire) : Réduction du capital par annulation des actions auto-détenues (article L.225-204 du Code de commerce)	24 mois – 06/06/2026	10 % du capital par période de 24 mois	Non utilisée
AGM du 02/06/2022 (résolution extraordinaire) : Attributions gratuites d'actions existantes ou à émettre (articles L.225-197-1 et suivants du Code de commerce)	24 mois – 02/06/2024	Maximum : 240 000 actions	Non utilisée
AGM du 06/06/2024 (résolution extraordinaire) : Attributions gratuites d'actions existantes ou à émettre (articles L.225-197-1 et suivants du Code de commerce)	24 mois – 06/06/2026	Maximum : 240 000 actions	Attribution gratuite de 48 500 actions (plan J)
AGM du 02/06/2022 (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, en numéraire ou par compensation de créances et/ou par incorporation de réserves, primes et bénéfices	26 mois – 02/08/2024	Montant nominal maximum des actions émises : 9 millions d'euros. Montant nominal maximum des titres représentatifs de créances : 90 millions d'euros. Chaque plafond est global et s'applique à cette autorisation et aux cinq suivantes votées par l'AGM du 02/06/2022.	Non utilisée
AGM du 06/06/2024 (résolution extraordinaire) : Remplace la résolution de l'AGM du 02/06/2022 ci-dessus portant sur le même objet.	26 mois – 06/08/2026	Mêmes plafonds que ceux votés par l'AGM du 02/06/2022 et s'appliquant à cette autorisation et aux cinq suivantes votées par l'AGM du 06/06/2024	Non utilisée
AGM du 02/06/2022 (résolution extraordinaire) : Augmentation de capital par émission, avec suppression du droit préférentiel de souscription et par offre au public, d'actions ordinaires et/ou toutes valeurs mobilières donnant accès à des actions ordinaires à émettre, en numéraire ou par compensation de créances	26 mois – 02/08/2024	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 06/06/2024 (résolution extraordinaire) : Remplace la résolution de l'AGM du 02/06/2022 ci-dessus portant sur le même objet.	26 mois – 06/08/2026	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 02/06/2022 (résolution extraordinaire) : Augmentation de capital par émission d'actions ordinaires et/ou de toutes valeurs mobilières donnant accès à des actions ordinaires à émettre, avec suppression du droit préférentiel de souscription et par placement privé (article L.411-2 II du Code monétaire et financier)	26 mois – 02/08/2024	Montant total des augmentations de capital immédiates ou à terme limité, par an, à 20 % du capital.	Non utilisée
AGM du 06/06/2024 (résolution extraordinaire) : Remplace la résolution de l'AGM du 02/06/2022 ci-dessus portant sur le même objet.	26 mois – 06/08/2026	Montant total des augmentations de capital immédiates ou à terme limité, par an, à 20 % du capital.	Non utilisée

Délégations en cours de validité	Durée de validité – Date limite de validité	Conditions principales et plafonds	Utilisation au cours de l'exercice
AGM du 02/06/2022 (résolution extraordinaire) : Autorisation d'augmenter le montant des émissions dans le cas de demandes excédentaires	26 mois – 02/08/2024	Dans le respect du plafond global, pour chacune des émissions décidées en application des trois précédentes résolutions votées en 2022, 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 06/06/2024 (résolution extraordinaire) : Remplace la résolution de l'AGM du 02/06/2022 ci-dessus portant sur le même objet.	26 mois – 06/08/2026	Mêmes conditions que pour la résolution ci-dessus votée par l'AGM du 02/06/2022	Non utilisée
AGM du 02/06/2022 (résolution extraordinaire) : Autorisation d'augmenter le capital, en rémunération d'apports en nature constitués de titres de capital ou de valeurs mobilières donnant accès au capital	26 mois – 02/08/2024	Dans le respect du plafond global et dans la limite de 10 % du capital social au moment de l'émission, lorsque les dispositions de l'article L.22-10-54 du Code de commerce ne sont pas applicables.	Non utilisée
AGM du 06/06/2024 (résolution extraordinaire) : Remplace la résolution de l'AGM du 02/06/2022 ci-dessus portant sur le même objet.	26 mois – 06/08/2026	Mêmes conditions que pour la résolution ci-dessus votée par l'AGM du 02/06/2022	Non utilisée
AGM du 02/06/2022 (résolution extraordinaire) : Autorisation d'augmenter le capital en cas d'Offre Publique d'Echange initiée par la société	26 mois – 02/08/2024	Dans la limite du plafond global.	Non utilisée
AGM du 06/06/2024 (résolution extraordinaire) : Remplace la résolution de l'AGM du 02/06/2022 ci-dessus portant sur le même objet.	26 mois – 06/08/2026	Dans la limite du plafond global.	Non utilisée

L'intégralité des résolutions sont disponibles sur le site Internet de la société (www.neurones.net – Investisseurs – Assemblées générales).

5.5. CONFORMITÉ AU CODE MIDDLENEXT

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 sa situation 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 se conforment à 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 chapitre 5.1 du Rapport sur le gouvernement d'entreprise sur la composition du Conseil).
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 disponible correspondant à l'ordre du jour. Plus généralement sont communiquées aux administrateurs les informations qu'ils doivent connaître.
R5 : Formation des membres du Conseil	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 si un besoin est identifié. Il est rappelé que la plupart des administrateurs ont une solide expérience de la vie des affaires et de la gestion des sociétés.
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. La présence physique des Administrateurs est requise quand la séance concerne l'examen des comptes semestriels ou annuels ou qu'elle suit l'Assemblée Générale (soit trois séances sur un minimum de quatre annuelles). Les autres sessions peuvent se dérouler 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.

Recommandation code Middlenext	Conformité	Modalités d'application ou raisons d'une non-application
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 facilement sollicités en cas de besoin.
R8 : Mise en place d'un Comité spécialisé sur la RSE	N	Depuis 2012, le Comité développement durable définit et revoit les objectifs et actions en matière de RSE. Le Conseil aborde régulièrement le sujet de la RSE et, depuis sa séance de décembre 2023, effectue une revue formelle des travaux du Comité développement durable, sans qu'il n'ait été institué pour l'instant de Comité spécialisé. Le Comité d'audit se réunit une fois par an en présence du commissaire aux comptes en charge de vérifier les informations du rapport de durabilité.
R9 : Mise en place d'un règlement intérieur du Conseil	O	Le règlement intérieur du Conseil, dont la dernière révision date de décembre 2024, 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 sein du rapport sur le gouvernement d'entreprise.
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 2024, 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'implication et de l'investissement de chaque membre du Conseil.
R13 : Mise en place d'une évaluation des travaux du Conseil	O	Au cours de l'exercice 2024, a été mis en place une procédure annuelle d'autoévaluation du Conseil et du Comité d'audit. Les administrateurs ont été amenés à considérer qu'une telle procédure pouvait présenter des avantages. Ainsi, elle peut permettre la mesure de la qualité des procédures et des travaux, l'amélioration de la gouvernance, l'identification d'éventuels dysfonctionnements et la remise en question régulière de la contribution personnelle de chaque administrateur. La procédure mise en place et les premières conclusions figurent au chapitre 5.2 du Rapport sur le gouvernement d'entreprise sur le fonctionnement du Conseil.
R14 : Relation avec les actionnaires	O	Les deux dirigeants, et leurs enfants avec qui ils agissent respectivement de concert, disposant de plus des deux tiers des droits de vote, les taux d'approbation des résolutions sont très élevés (entre 87 % et 100 % en 2024). Néanmoins les votes négatifs sont examinés. 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	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 de ressources humaines sont décrites dans la partie "Informations sociales" (S1) du rapport de Durabilité (CSRD).
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 transparente. Les ratios d'équité ont été complétés par un ratio permettant la comparaison par rapport au Smic. Toutes les informations sont présentées au chapitre 5.3 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	À la suite de la révision dudit Code en septembre 2021, les administrateurs ont revu les points dans leur nouvelle version et apporté certaines modifications au Règlement intérieur du Conseil. Chaque année, les membres du Conseil sont invités à confirmer qu'ils gardent à l'esprit les points de vigilance et les respectent.

6 Rapport de durabilité

En application de la directive européenne CSRD (Corporate Sustainability Reporting Directive, en français : directive sur le rapport de développement durable des entreprises), le Rapport de Durabilité remplace la Déclaration de Performance Extra-Financière (DPEF). Ce premier rapport est établi à partir des données 2024. L'objectif poursuivi par la CSRD est d'uniformiser la structure du rapport ainsi que la définition des indicateurs liés au développement durable (indicateurs à valeurs numériques ou de type déclaratif). Le reporting est limité aux indicateurs définis comme matériels, à l'issue de l'analyse de la double matérialité. Ainsi, le groupe a cessé de communiquer la plupart des indicateurs non matériels, à l'exception de certains, jugés utiles et dont la publication est poursuivie sur une base volontaire.

6.1. INFORMATIONS GÉNÉRALES

Liste des exigences

ESRS*	DR**	Intitulé	Section
ESRS 2	BP-1	Base générale d'établissement des déclarations relatives à la durabilité	
ESRS 2	BP-2	Publication d'informations relatives à des circonstances particulières	
ESRS 2	GOV-1	Rôle des organes d'administration, de direction et de surveillance	Gouvernement d'entreprise
ESRS 2	GOV-2	Informations transmises aux organes d'administration, de direction et de surveillance de l'entreprise et questions de durabilité traitées par ces organes	Gouvernement d'entreprise
ESRS 2	GOV-3	Intégration des résultats en matière de durabilité dans les systèmes d'incitation	Gouvernement d'entreprise
ESRS 2	GOV-4	Déclaration sur la diligence raisonnable	Gouvernement d'entreprise
ESRS 2	GOV-5	Gestion des risques et contrôles internes de l'information en matière de durabilité	Gouvernement d'entreprise
ESRS 2	SBM-1	Stratégie, modèle économique et chaîne de valeur	
ESRS 2	SBM-2	Intérêts et points de vue des parties intéressées	
ESRS 2	SBM-3	Impacts, risques et opportunités importants et leur lien avec la stratégie et le modèle économique	
ESRS 2	IRO-1	Description des procédures d'identification et d'évaluation des impacts, risques et opportunités importants	
ESRS 2	IRO-2	Exigences de publication au titre des ESRS couvertes par la déclaration relative à la durabilité de l'entreprise	Liste des exigences dans chaque chapitre
ESRS 2	MDR-P	Politiques adoptées pour gérer les questions de durabilité importantes	Voir liste des exigences Environnement, Social et Gouvernance
ESRS 2	MDR-A	Actions et ressources relatives aux questions de durabilité importantes	
ESRS 2	MDR-M	Métriques relatives aux questions de durabilité importantes	
ESRS 2	MDR-T	Suivi de l'efficacité des politiques et des actions au moyen de cibles	

* ESRS : European Sustainability Reporting Standard
** DR : Disclosure Requirement

ESRS 2 INFORMATIONS GÉNÉRALES

ESRS 2 BP-1 – Base d'établissement des déclarations

Le présent Rapport de Durabilité a été préparé sur le périmètre consolidé du groupe NEURONES, le même que celui des états financiers. Toutes les filiales sont prises en compte. Ainsi, celles qui dépassent les seuils (chiffre d'affaires dépassant 50 M€, effectif supérieur à 250 salariés et total du bilan supérieur à 25 M€) sont exemptées de produire leur propre rapport. Les pages qui suivent couvrent donc l'ensemble des opérations propres du groupe, en incluant la chaîne de valeur en amont et en aval.

Les horizons de court, moyen et long terme mentionnés dans le présent document sont les mêmes que ceux recommandés dans les ESRS :

- court terme : moins d'un an, correspondant à la période de référence des états financiers,
- moyen terme : de un à cinq ans,
- long terme : plus de cinq ans.

Seuls les indicateurs concernant les émissions climatiques contiennent des données sur la chaîne de valeur pour le calcul du Scope 3 (voir définition page 117). En particulier, les émissions associées aux produits et services achetés ont été calculées sur la base de facteurs d'émission moyens pour une activité donnée, avec une incertitude variant entre 20 % et 50 %. Des ratios monétaires ont été utilisés pour estimer les émissions associées aux achats de services. Ces derniers sont typiquement associés à des incertitudes élevées pouvant aller jusqu'à 80 %. Ils reposent en effet sur des moyennes sectorielles variables. Ils dépendent également de

données économiques instables et de méthodologies qui peuvent différer selon les sources. A l'avenir, il est prévu de demander aux fournisseurs le montant de leurs émissions de gaz à effet de serre correspondant aux achats de NEURONES afin de pouvoir intégrer ces émissions et, ainsi, affiner la compréhension de l'impact de réchauffement de l'activité du groupe.

A l'exception du calcul des émissions de gaz à effet de serre (GES), les indicateurs sont calculés à partir de données primaires de l'ensemble des filiales, puis sont consolidés au niveau du groupe. Lorsque c'est pertinent, les incertitudes liées aux données sont décrites pour chaque indicateur.

Ce rapport étant le premier à être établi conformément aux exigences de la CSRD, certains indicateurs ont été adaptés aux définitions et méthodologies de calcul préconisées dans les ESRS. De plus, à l'occasion de la validation des objectifs climat du groupe par SBTi, certains changements méthodologiques ont impacté le calcul d'émissions de gaz à effet de serre. Pour permettre une comparaison temporelle, les indicateurs des années précédentes ont été recalculés sur cette nouvelle base.

Des informations ont été incluses dans le présent rapport en s'appuyant sur les textes de législation française sur les sujets de durabilité : la loi dite "Sapin 2" relative à la transparence, à la lutte contre la corruption et à la modernisation de la vie économique, l'Obligation d'Emploi des Effectifs Handicapé (OETH), la loi sur la collecte et traitement des Déchets d'Equipements Electriques et Electroniques (DEEE) ainsi que l'index de l'égalité professionnelle femme-homme.

Les informations requises par les normes ESRS sont toutes contenues dans le Rapport de Durabilité, à l'exception de la sécurité des données et des systèmes d'information, incorporée par renvoi au chapitre 2.1. "Principaux risques, mesures de contrôle et de maîtrise" (ci-avant page 60). Des références sont également faites au même chapitre pour compléter l'information présentée sur la gestion des risques financiers liés aux enjeux de durabilité, dont l'attractivité des talents, la corruption et les pratiques anticoncurrentielles.

GOUVERNANCE

ESRS 2 GOV-1 – Rôle des organes d'administration, de direction et de surveillance

Le Conseil d'Administration (composition, fonctionnement) est décrit au chapitre "gouvernement d'entreprise" :

- nombre de membres : 7, dont 2 exécutifs, 4 non-exécutifs, et un représentant des salariés,
- pourcentage de membres indépendants : 2/7, soit 29 %,
- ratio du nombre de femmes/nombre total d'administrateurs (hors représentant des salariés) : 2/6.

Les administrateurs ont une culture générale concernant la durabilité mais n'ont pas eu d'expérience professionnelle ou suivi de formation formelle sur le sujet (voir chapitre Gouvernement d'Entreprise). A ce jour, il n'est pas prévu de formation spécifique sur ces enjeux.

ESRS 2 GOV-2 – Informations transmises aux organes d'administration, de direction et de surveillance de l'entreprise et questions de durabilité traitées par ces organes

Un Comité développement durable, constitué de salariés, anime la démarche RSE du groupe. Sous la responsabilité du Directeur administratif et financier, il comprend sept membres. Les salariés nommés sont souvent les responsables de la RSE dans leur filiale. A ce jour, ce Comité n'a pas été officiellement désigné comme responsable de la gestion des impacts, risques et opportunités. Des sessions de formation à la durabilité seront organisées en cas de besoin.

Le Conseil d'Administration aborde régulièrement les sujets de la Durabilité et de la RSE et, depuis sa séance de décembre 2023, effectue une revue formelle des travaux du Comité développement durable, sans qu'il ait été institué pour l'instant de Comité Spécialisé au sein du Conseil d'Administration. Le détail des travaux ayant débouché sur l'analyse de double matérialité a été mis à disposition des membres du Conseil. Le présent Rapport de Durabilité a été présenté par le vérificateur au Comité d'Audit et au collège des commissaires au compte. A l'issue de cette présentation, le Comité d'Audit a fait part de ses remarques au Conseil d'Administration.

Certaines filiales ont une démarche RSE complémentaire avec, notamment, un responsable dédié (ou une équipe) et un bilan carbone individuel.

ESRS 2 GOV-3 – Intégration des résultats en matière de durabilité dans les systèmes d'incitation

La rémunération des membres des organes d'administration, de direction et de surveillance sont fixes, à l'exception des jetons de présence pour les administrateurs, hors dirigeants et représentant des salariés, dont le montant dépend notamment du taux de présence effectif. En particulier, il n'a pas été mis en place de variables sur des considérations liées à la durabilité. L'évaluation des dirigeants de filiales n'est pas non plus corrélée à des indicateurs de performance liés à la durabilité.

ESRS 2 GOV-4 – Déclaration sur la diligence raisonnable

La cartographie des informations incluses dans le rapport de durabilité qui concernent la procédure de "diligence raisonnable" est la suivante :

Eléments essentiels à la diligence raisonnable	Paragraphe dans la déclaration relative à la durabilité
Intégrer la diligence raisonnable dans la gouvernance, la stratégie et le modèle économique	ESRS 2 GOV-1 – Rôle des organes d'administration, de direction et de surveillance ESRS2 SBM-1 – Stratégie, modèle économique et chaîne de valeur
Collaborer, avec les parties intéressées concernées, à toutes les étapes de la diligence raisonnable	ESRS 2 SBM-2 – Engagement des parties prenantes
Identifier et évaluer les impacts négatifs	ESRS 2 SBM-3 – Impacts, risques, et opportunités importants (IRO)
Prendre des mesures pour remédier à ces impacts négatifs	Chapitres Environnement, Social, Gouvernance pour chaque impact négatif matériel
Suivre l'efficacité de ces efforts et communiquer	Chapitres Environnement, Social, Gouvernance pour chaque impact, risque ou opportunité

ESRS 2 GOV-5 – Gestion de l'information en matière de durabilité

Le reporting de durabilité s'appuie sur la production de nombreux indicateurs non financiers. Il pourrait y avoir des différences de compréhension des définitions dans certaines filiales, notamment à l'étranger, ou encore une remontée de données partielles ou de qualité variable. C'est le risque principal identifié.

Pour limiter ce risque, le groupe demande les noms des personnes ayant documenté l'information et réalise des contrôles de vraisemblance, notamment par rapport aux données historiques remontées. Le groupe intègre les conclusions de son évaluation des risques et de ses contrôles internes en adaptant en continu ses procédures de collecte, de validation et de consolidation des données de durabilité. Ces ajustements sont déployés au sein des fonctions concernées afin de renforcer la fiabilité, la traçabilité et la gouvernance du processus de reporting.

Pour les données 2024, il n'a pas été choisi de faire l'acquisition d'un nouveau logiciel spécifique à la consolidation des données CSRD.

Une communication sur les processus de contrôle interne du reporting de durabilité, les difficultés rencontrées et les risques est assurée au Comité d'Audit, au collège des auditeurs financiers ainsi qu'au Conseil d'Administration.

STRATÉGIE

ESRS2 SBM-1 – Stratégie, modèle économique et chaîne de valeur du groupe

Les attentes d'un client vis-à-vis d'une entreprise de Conseil et de Services Numériques 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 : cloud sous toutes ses formes, cybersécurité, projets digitaux, IA, méthodes Agiles (Product Owners, Scrum Masters), design UX/UI, data et analytics, mobilité, DevOps en général (dont outillage), automatisation des infrastructures,
- 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 compatible avec les 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 entreprises du secteur 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, le télétravail est bien installé et le succès du statut d'indépendant (freelance) auprès des informaticiens ne se dément pas.

Une société de services consacre son énergie à satisfaire ses clients, mais aussi à renforcer sa capacité d'attraction et à fidéliser ses collaborateurs (son capital n° 1).

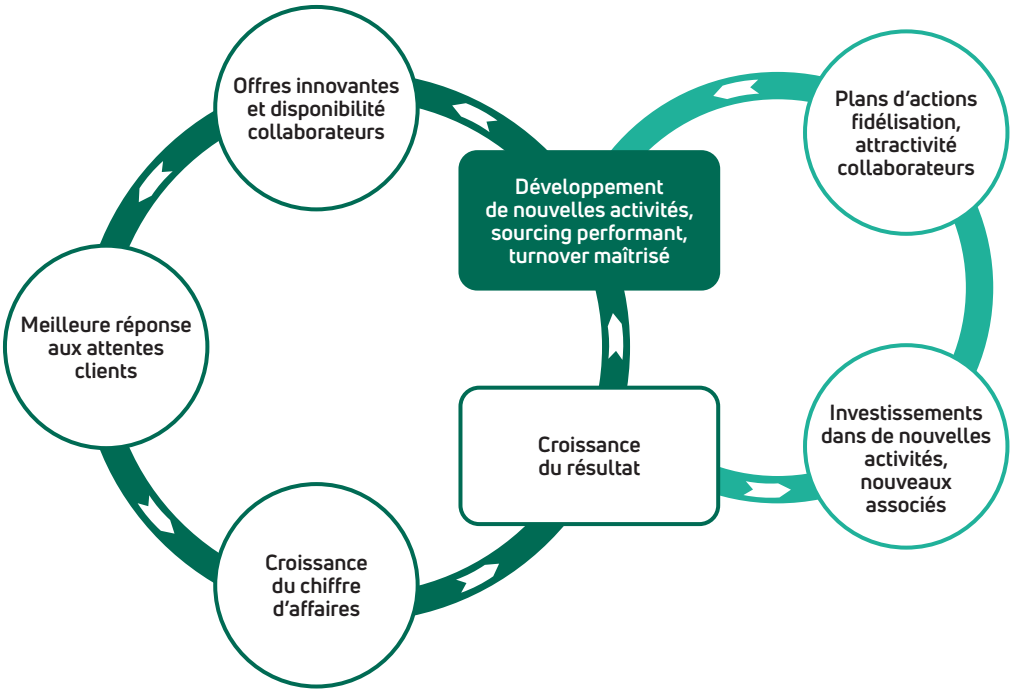
Compte tenu de son organisation en entités métiers, avec des patrons associés au capital, NEURONES a également la particularité de rechercher en permanence de nouveaux entrepreneurs qui assureront sa croissance à long terme (par rapprochement, filialisation ou démarrage de nouvelles structures). La création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

Le détail des différents métiers est décrit dans la partie "1.3 Activité - Détail des métiers" en page 49.

Le modèle d'affaires de NEURONES peut être résumé ainsi :

Ressources	Stratégie	Création de valeur
Capital humain • 7 100 collaborateurs dans 12 pays • 9 900 jours de formation en 2024 • 250 dirigeants et managers associés • Sous-traitants (dont indépendants) : 2 200 personnes en équivalent temps plein **Capital offres** • Forte présence dans le digital (cloud, data, projets digitaux, cybersécurité…) • Équilibre entre services récurrents avec engagements (40 %), projets (13 %) et assistance technique simple ou groupée (47 %) • Répartition de l'activité entre les offres spécialisées de niche et les prestations globales **Capital organisationnel** • Centres de services • Équipes de pilotage de contrats de services managés • Avant-vente, équipes d'audit interne, Rgpd, Qualité, Sécurité des SI **Capital financier** • Capitaux propres fin 2024 : 436 M€ • Trésorerie nette fin 2024 : 319 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 pour prendre en charge des projets de taille croissante	**Capital humain** • Création nette de + 275 emplois en 2024 (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 • Offre de cloud souverain et sécurisé SecNumCloud • Entités dédiées : - réseaux/télécom - développement "cloud native" - conseil risque, conformité, réglementaire **Capital organisationnel** • 12 M€ d'investissements industriels en 2024 notamment pour la plate-forme SecNumCloud et les centres de services **Capital financier** • Résultat opérationnel : 9,6 % du CA • Résultats mis en réserve à 65 % (moyenne sur 10 ans) pour financer les investissements futurs

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



La chaîne de valeur de NEURONES repose sur un écosystème complexe et interconnecté de partenaires, d'opérations internes et de parties prenantes externes :

- en amont, l'entreprise s'appuie sur un réseau de partenaires clés, notamment des Entreprises de Services du Numérique (ESN), des hébergeurs de données et des consultants indépendants spécialisés, qui apportent une expertise technique et une flexibilité opérationnelle. À ces derniers, s'ajoutent les acteurs financiers qui soutiennent la croissance de l'activité, ainsi que les fournisseurs de matériel et d'applications internes, indispensables au fonctionnement des infrastructures et des plateformes numériques ;
- au cœur de ses opérations, l'entreprise déploie ses services dans de nombreux pays. Plus de 80 % de ses effectifs se situent en France mais elle est également présente dans 11 autres pays (États-Unis, Belgique, Luxembourg, Allemagne, Italie, Suisse, Roumanie, Tunisie, Liban, Inde et Singapour). Ces opérations englobent des services d'infrastructures, des services applicatifs et des services de conseil ;
- en aval, la valeur créée se concrétise dans la relation avec les clients, issus de tous les secteurs d'activité : ils attendent des solutions fiables, sécurisées et innovantes. Eux et leurs propres utilisateurs finaux bénéficient de services numériques conçus pour répondre à des exigences élevées en matière de performance, de confidentialité et de conformité réglementaire.

ESRS2 SBM-2 – Engagement des parties prenantes

La politique d'engagement des parties prenantes du groupe reflète sa volonté d'écouter et prendre en compte leurs attentes. Des instances de dialogue régulières permettent de comprendre leurs préoccupations, positions et attentes vis-à-vis de ses services et interactions. Les informations obtenues par le biais de ces modalités de dialogue sont prises en compte et peuvent amener à amender le modèle d'affaires.

Les principales parties prenantes de NEURONES sont, au-delà des clients et des salariés, les sous-traitants, les autres prestataires (y compris les confrères), les structures d'enseignement (dont les grandes Ecoles d'Ingénieurs et de Commerce), les Pouvoirs Publics, les collectivités territoriales et les acteurs financiers. Les différentes catégories avec lesquelles le groupe s'engage figurent dans le tableau ci-dessous. Chacune est décrite, de même que l'objectif et l'organisation de l'engagement établis avec elles.

Le Comité éthique et conformité conseille le groupe sur les relations avec les parties prenantes pour toute question relative à l'éthique et à la conformité. En interne, NEURONES n'hésite pas à le consulter pour construire avec elles une relation de qualité, source d'engagement et de mobilisation pour les collaborateurs.

Le Conseil d'Administration est informé des points de vue et des intérêts des parties prenantes ayant des impacts sur le développement durable.

L'Engagement des parties prenantes est le suivant :

Catégorie de parties prenantes	Partie prenante	Description	Type	Emplacement	Objectifs de dialogue	Modalité de dialogue
Sous-traitance	**Entreprises de Services du Numérique (ESN)**	Des confrères ESN interviennent en sous-traitance de NEURONES dans le cadre de missions au forfait ou au temps passé.	Affectée	Chaîne de valeur amont + Opérations propres	• Droits humains • Développement des compétences • Respect des règlementations fiscales/ légales	Dialogue ponctuel dans le cadre de : • recrutement lors d'alliances commerciales avec cadre contractuel, • partenariats de Recherche & Développement.
	Sociétés de portage salarial	Les sociétés de portage accompagnent le freelance dans le développement de son activité et lui offrent une protection sociale.	Affectée	Chaîne de valeur amont + Opérations propres	• Droits humains • Développement des compétences • Respect des règlementations fiscales/ légales	Dans le cadre du recrutement, les sociétés de portage sont interrogées sur leur pratiques RSE.
	Travailleurs indépendants	Consultants ou développeurs indépendants.	Affectée	Chaîne de valeur amont + Opérations propres	• Récurrence des contrats • Protection sociale • Droits humains • Respect des règlementations fiscales/ légales	Echanges dans le cadre de leur recrutement.
	Hébergeurs	Sociétés équipées pour accueillir des serveurs informatiques pour le compte du groupe et de ses clients : climatisation, électricité secourue sécurité incendie, sécurité des accès...	Affectée	Chaîne de valeur amont + Opérations propres	• Emissions de gaz à effet de serre • Consommation énergétique • Consommation d'eau • Sécurité et protection des données	• Questionnaire sur les pratiques RSE dans le cadre d'achats responsables • Demande d'information dans le cadre du calcul du bilan de gaz à effet de serre Scope 3
Collaborateurs et circuit de recrutement	**Salariés**	Les salariés sont les personnes liées à NEURONES par un contrat de travail.	Affectée	Chaîne de valeur amont + Opérations propres	• Création d'emploi et conditions de travail • Droits humains, diversité, inclusion • Partage de capital • Développement des compétences • Cadre de travail motivant	• Enquêtes de satisfaction salariés • Représentants de salariés • Evaluation de la perception des collaborateurs au travail par la certification "Great place to work".
	Apprentis et contrats de prof.	Le contrat de professionnalisation vise à insérer des publics éloignés de l'emploi. Le contrat d'apprentissage est un contrat de travail qui permet de suivre par alternance des périodes de formation en entreprise et en centre de formation d'apprentis.	Affectée	Chaîne de valeur amont + Opérations propres	• Création d'emploi et condition de travail • Droits humains, diversité, inclusion • Développement des compétences • Cadre de travail motivant	• Actions d'accompagnement d'étudiants et jeunes diplômés (colloques, forums, simulation d'entretiens d'embauche, ateliers CV) • Détection et intégration de stagiaires, apprentis et jeunes diplômés.
	IRP (Institutions Représentatives du Personnel)	Instances ayant pour mission de représenter les salariés auprès de l'employeur (membres des CSE, Délégués du Personnel, Délégués Syndicaux, membres du Comité de groupe)	Affectée	Opérations propres	• Compensation et conditions de travail • Développement des compétences • Dialogue et accords sociaux.	• Dialogues réguliers avec les IRP • Négociations Annuelles Obligatoires • Commissions consultatives • Comités de Groupe
Partenaires et fournisseurs	**Partenaires éditeurs de logiciels et constructeurs de matériels**	Concepteurs de solutions éprouvées, déjà des standards sur leur marché ou amenées à le devenir, avec lesquels NEURONES travaille en partenariat pour le compte de ses clients ou pour son compte propre.	Affectée	Opérations propres	• Relations de confiance avec les clients • Appui marketing et apporteur d'affaires auprès des clients • Accès aux consultants NEURONES	• Partenariats technologiques d'exclusivité. • Echanges technologiques dans le cadre de projets.
	Fournisseurs d'applications internes	Fournisseurs mettant à disposition des applications technologiques pour la gestion de fonctions supports internes (ex : LinkedIn, paie...).	Affectée	Opérations propres	-	Dialogue et échanges dans le cadre de la maintenance applicative

Catégorie de parties prenantes	Partie prenante	Description	Type	Emplacement	Objectifs de dialogue	Modalité de dialogue
Structures d'enseignement	**Ecoles**	Les relations avec les écoles peuvent permettre d'identifier et recruter les étudiants en fin d'étude.	Affectée	Chaîne de valeur amont	• Financement d'écoles cibles à travers la taxe d'apprentissage, • Actions d'accompagnement d'étudiants et jeunes diplômés • Sélection et intégration de stagiaires, apprentis et jeunes diplômés.	• Participation à des forums, partenariats de recrutement et de détection pour certains métiers, • Ateliers sponsoring
Clients	**Utilisateurs produits**	Sociétés (grandes ou moyennes) du secteur privé ainsi que des établissements publics	Affectée	Chaîne de valeur aval	• Accélération de la technologie et du numérique • Prestations industrialisées et mutualisées • Développement actif de la qualité • Adaptation au besoin • Changement climatique • Cybersécurité	• Engagement régulier selon les étapes du projet • Questionnaires satisfaction client
Acteurs financiers	**Investisseurs et actionnaires**	L'actionnariat de NEURONES est composé de : • 70 % fondateur, dirigeants et salariés • 15 % institutionnels français • 12 % institutionnels internationaux • 3 % particuliers	Utilisateurs d'info. de durabilité	Chaîne de valeur amont	• Performance ESG • Résistance éprouvée aux aléas conjoncturels • Réinvestissement des profits • Communication régulière et transparente	• Lettre semestrielle aux actionnaires • Assemblée générale et rapport annuel • Rencontres professionnelles (salons investisseurs, présentation aux analystes...), à la demande
Communautés	**Société civile**	L'ensemble des acteurs (associations, organisations, mouvements, groupes d'intérêts, etc.) plus ou moins formels, qui ont un caractère non gouvernemental et non lucratif.	Affectée	Chaînes de valeur amont et aval	• Participation au dynamisme du territoire économique local • Création d'emploi • Mécénat de compétences	• Communication avec actions de sponsoring • Relation de mécénat ou partenariats • Mécénat de compétences du pôle Conseil
	Municipalité de Nanterre	Commune française dans les Hauts-de-Seine, lieu où se situe le siège de NEURONES. Ville universitaire, Nanterre accueille le campus de l'université Paris-Nanterre qui compte plus de 30 000 étudiants.	Affectée	Chaîne de valeur amont	• Participation au dynamisme du territoire économique local • Création d'emploi et recrutement post études • Mécénat de compétences • Réduction des gaz à effet de serre liés au transport en recrutant localement	Affectée
Nature	**Nature**	Les phénomènes du monde physique dans son ensemble, y compris les plantes, les animaux, le paysage et les autres caractéristiques et produits de la terre.	Affectée	Chaîne de valeur amont + Opérations propres	• Respect des écosystèmes et des paysages	Affectée

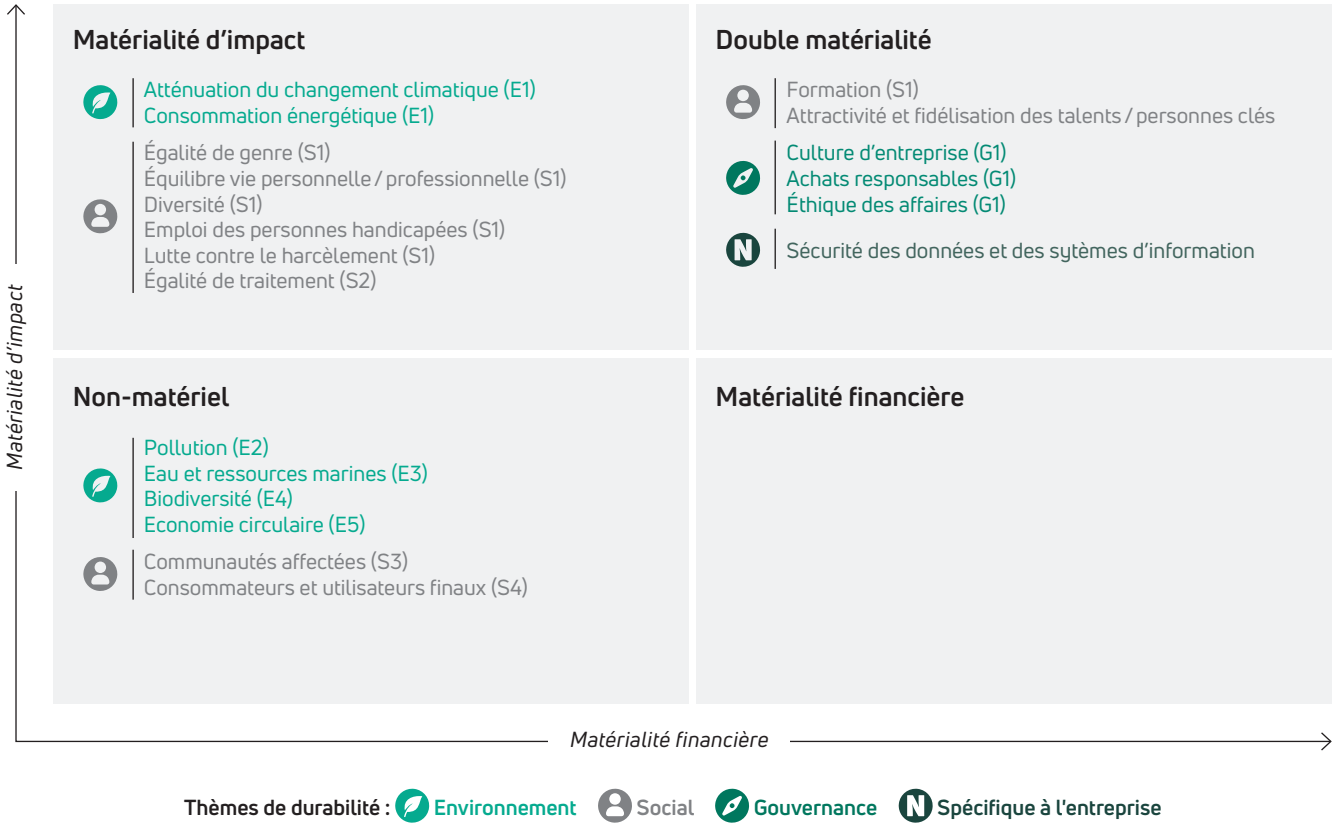
ANALYSE DE DOUBLE MATÉRIALITÉ

ESRS2 SBM-3 – Impacts, risques et opportunités (IRO) importants

L'analyse de double matérialité est l'élément clé du travail de préparation du rapport CSRD. Celle-ci permet d'identifier les impacts, risques et opportunités (IRO) sur l'environnement et la Société en général, selon leur matérialité financière (l'impact de l'environnement et de la Société en général sur la performance financière de NEURONES) et selon leur matérialité d'impact (l'impact du groupe sur l'environnement et la Société en général).

Les impacts, risques et opportunités (IRO) matériels, notamment en lien avec le réchauffement planétaire et la sécurité des données, sont susceptibles d'influencer le modèle d'affaires et la stratégie du groupe. Ces derniers ont été évalués pour leur résilience face aux impacts matériels, risques et opportunités identifiés. Cette évaluation repose sur une analyse qualitative, complétée par des données quantitatives lorsque pertinent. Différents scénarios ont été simulés pour tester la capacité d'adaptation du groupe, en intégrant des indicateurs tels que la consommation énergétique, les émissions carbone et l'évolution des coûts opérationnels. Les résultats indiquent que la stratégie est conçue pour s'ajuster efficacement aux défis identifiés. Les détails spécifiques à cette évaluation, ainsi que les actions mises en place pour faire face aux impacts et risques importants et exploiter les opportunités, sont intégrés dans les sections relatives à chaque enjeu dans ce rapport.

Les résultats de l'analyse sont présentés dans la matrice de double matérialité suivante :



Liste des impacts, risques et opportunités (IRO) matériels :

	Impact, risque, opportunité matériel	Description	Réel/ Potentiel	Parties prenantes affectées	Emplacement	Temporalité
Changement climatique (E1)						
Atténuation du changement climatique	Impact négatif	Les émissions de gaz à effet de serre associées à la fabrication, à l'utilisation et à l'élimination du matériel informatique, aux déplacements des salariés et à la performance énergétique des hébergeurs de données contribuent au réchauffement climatique.	Réel	Communautés, Nature	Opérations propres, chaine de valeur amont et aval	Long
Consommation énergétique	Impact négatif	La consommation énergétique contribue à l'augmentation des gaz à effet de serre, à la consommation de ressources naturelles et à la dégradation des écosystèmes.	Réel	Salariés et effectifs extérieurs, hébergeurs, nature	Opérations propres, chaine de valeur amont et aval	Court
Effectifs de l'entreprise (S1)						
Equilibre vie personnelle/vie professionnelle	Impact négatif	Un déséquilibre vie personnelle/professionnelle peut entraîner une augmentation du stress des salariés ainsi que des problèmes de santé mentale tels que le burn-out et l'anxiété.	Réel	Salariés et effectifs extérieurs	Opérations propres	Moyen
Egalité de genre et égalité de rémunération	Impact négatif	Le faible nombre de femmes peut conduire à un environnement peu inclusif et entraîner des difficultés pour leur épanouissement professionnel.	Réel	Salariés et effectifs extérieurs	Opérations propres	Court
Lutte contre le harcèlement sur le lieu de travail	Impact négatif	La sécurité des femmes, notamment celles travaillant le soir, est une préoccupation majeure pour certaines filiales où le risque d'agression ou de harcèlement sexuel peut être significatif.	Potentiel	Salariés femmes en Inde, Tunisie	Opérations propres	Court
Emploi et inclusion des personnes handicapées	Impact positif	L'inclusion des personnes en situation de handicap dans une entreprise favorise l'égalité des chances, en réduisant la stigmatisation et en renforçant la diversité sociale.	Réel	Salariés et effectifs extérieurs	Opérations propres	Moyen
Diversité	Impact positif	La diversité et inclusion en entreprise favorise un environnement de travail inclusif et stimulant, en encourageant l'apprentissage mutuel, et en offrant des perspectives et approches variées.	Réel	Salariés et effectifs extérieurs	Opérations propres	Court
Formation	Impact positif	La formation permet aux collaborateurs d'améliorer leur expertise professionnelle, de rester compétitifs sur le marché du travail en constante évolution, de progresser dans leur carrière et d'augmenter leur employabilité.	Réel	Salariés et effectifs extérieurs	Opérations propres	Court
	Risque	L'absence de formation peut mener à des inefficacités opérationnelles et à un manque d'engagement de collaborateurs. En n'investissant pas dans les collaborateurs, l'entreprise limite également son potentiel d'innovation.	Potentiel	Salariés et effectifs extérieurs	Opérations propres	Court
Attractivité et fidélisation des talents et des personnes clés	Impact négatif	Un turnover important affecte la stabilité des équipes, leur environnement de travail et la charge de travail des salariés restants. Les tensions sont spécialement fortes sur les profils très recherchés, par exemple dans la cybersécurité, le cloud, le DevOps.	Potentiel	Salariés et effectifs extérieurs	Opérations propres	Court
	Risque	Un turnover élevé impacte l'attractivité de l'entreprise et augmente les coûts de recrutement. Cela peut également entraîner une perte de connaissance et d'expertise, entraînant des perturbations dans les activités.	Réel	Salariés et effectifs extérieurs	Opérations propres	Court
Effectifs de la chaine de valeur (S2)						
Egalité de traitement et égalité des chances pour tous	Impact négatif	L'inégalité de traitement peut conduire à un sentiment de marginalisation, de stress et de baisse de motivation chez les effectifs des sous-traitants, notamment chez les consultants indépendants.	Réel	Effectifs de la chaine de valeur	Chaîne de valeur amont	Long

	Impact, risque, opportunité matériel	Description	Réel / Potentiel	Parties prenantes affectées	Emplacement	Temporalité
Conduite des affaires (G1)						
Prévention de la corruption	Impact négatif	La corruption compromet l'intégrité des chaînes de valeur, en favorisant des pratiques injustes et en entravant la concurrence.	Potentiel	Compétiteurs, Communautés	Opérations propres, chaine de valeur amont	Long
	Risque	Le dysfonctionnement interne, dû à une prise de décision influencée et biaisée, peut induire des poursuites judiciaires et la perte de confiance des clients.	Potentiel	Salariés, effectifs extérieurs	Opérations propres, chaine de valeur amont	Moyen
Entente sur les prix	Impact négatif	L'entente sur les prix nuit aux clients en entraînant des tarifs plus élevés, une qualité et un choix de produits réduits, ainsi qu'une innovation limitée.	Potentiel	Clients	Opérations propres	Long
	Risque	L'entente sur les prix peut induire des conséquences pénales, amendes sévères, interdiction de participer à des marchés publics, dommages réputationnels et accentuation de la surveillance réglementaire.	Potentiel	Salariés, effectifs extérieurs	Opérations propres et chaîne de valeur aval	Long
Achats responsables	Impact négatif	L'absence de critères sociaux et environnementaux pour les achats au niveau groupe peut entrainer des disparités sur la vigilance des impacts sur la chaine de valeur dans les filiales.	Potentiel	Effectifs de la chaine de valeur	Opérations propres, chaine de valeur amont	Long
	Risque	Une vigilance insuffisante des pratiques responsables des fournisseurs peut entraîner des risques réputationnels et juridiques.	Potentiel	Effectifs de la chaine de valeur, Salariés	Opérations propres, chaine de valeur amont	Long
Culture d'entreprise	Impact positif	La culture d'entreprise offre aux salariés un sentiment d'appartenance, la motivation et la cohésion, favorisant ainsi leur engagement, leur bien-être et leur épanouissement professionnel. Le cabinet de conseil du groupe a été qualifié "société à mission". Il a déclaré sa raison d'être à travers plusieurs objectifs sociaux et environnementaux.	Réel	Salariés et effectifs extérieurs	Opérations propres	Court
	Opportunité	Une culture d'entreprise favorisant le bien-être et l'épanouissement permet d'attirer et fidéliser les talents et personnes clés de l'entreprise.	Réel	Salariés et effectifs extérieurs	Opérations propres	Court
Sécurité des données et des SI	Impact négatif	La fuite des données personnelles peut compromettre la confiance, la vie privée et la sécurité.	Potentiel	Salariés, effectifs extérieurs, clients	Opérations propres et chaîne de valeur aval	Long
	Risque	Privation de marchés futurs suite à un gel des commandes ou à la perte de confiance des clients, coûts de récupération de données, de renforcement de la sécurité, sanctions pénales.	Réel	Clients	Opérations propres et chaîne de valeur aval	Moyen
	Opportunité	Compte tenu des risques accrus liés à la sécurité des données, l'activité cybersécurité du groupe bénéficie d'une perspective de forte croissance.	Réel	Salariés et effectifs extérieurs, clients	Opérations propres et chaîne de valeur aval	Moyen

L'ensemble de ces enjeux est couvert par les exigences de publication des ESRS, à l'exception du thème spécifique à NEURONES, identifié lors de l'analyse de double matérialité : sécurité des données et des systèmes d'information. Ce thème est traité au chapitre 2.1. "principaux risques, mesures de contrôle et de maîtrise" (ci-avant page 60).

IRO-1 – Méthodologie d'identification et d'évaluation des impacts, risques et opportunités (IRO)

Cartographie de la chaîne de valeur et des parties prenantes

Le premier stade de l'analyse de double matérialité a consisté à cartographier la chaîne de valeur du groupe. Cette phase a permis de mettre à plat ses opérations propres ainsi que l'ensemble des relations d'affaires, dont ses dépendances, auxquels il peut être lié par son activité. A chaque étape de la chaîne de valeur, ont été identifiées les parties prenantes susceptibles d'être touchées par l'activité du groupe, et prenant soin de détailler leurs intérêts, les modalités de dialogue, ainsi que la manière dont les points soulevés lors de ces échanges ont été pris en compte.

Etant donné les ressources importantes nécessaires pour l'analyse de double matérialité et la publication du premier rapport de durabilité conforme aux ESRS, il a été décidé de limiter l'analyse aux parties prenantes internes. Des responsables métiers, ayant une connaissance et des interactions approfondies des parties prenantes externes, ont été désignés pour participer à cette première revue. En outre, les responsables de trois filiales du groupe, localisées dans des pays considérés à risque sur le volet social ou gouvernance (Inde, Roumanie, Singapour, Tunisie), ont aussi été sollicités. Cette première analyse a permis d'identifier les interlocuteurs à consulter pour affiner l'exercice.

Identification des impacts, risques et opportunités

Les impacts, risques et opportunités (IRO) sont analysés sous l'angle de la matérialité d'impact et la matérialité financière. Les impacts positifs et négatifs, réels et potentiels, sont évalués le long des opérations propres de la chaîne de valeur. Les dépendances du groupe à l'utilisation des ressources naturelles, humaines et sociales sont également analysées.

Matérialité d'impact :

La liste des thèmes et des deux niveaux de sous-thèmes présentés dans les normes ESRS universelles (ESRS 1 AR 16) a été analysée pour chaque maillon de la chaîne de valeur d'un point de vue de la matérialité d'impact. Les secteurs d'activité et les sites situés dans des zones géographiques considérés à risque d'un point de vue environnemental, droits humains ou corruption ont été identifiés grâce à des sources externes et des référentiels sectoriels internationaux :

- l'outil ENCORE (Exploring Natural Capital Opportunities, Risks and Exposure) pour le secteur du conseil IT et l'outil "Sector Impact Map" de l'UNEP FI pour le secteur "Computer programming, consultancy and related activities" qui permettent d'identifier les principaux impacts sur la nature et les écosystèmes,
- les outils de WWF "Biodiversity Risk Filter" et "Water Risk Filter" qui permettent d'identifier les zones de stress hydrique et les zones sensibles en matière de biodiversité en fonction de l'emplacement géographiques des sites,
- Transparency International pour les risques de corruption liés aux pays d'implantation du groupe,
- Business and Human Rights report 2023 pour ce qui a trait aux droits humains dans les pays où NEURONES est présent,
- rapports et guides sectoriels : l'éco-conception des services numériques (Afnor).

Les retours des consultations avec les parties prenantes internes ont également apporté des indications sur l'identification des impacts sur les opérations propres et ceux liés à ses relations d'affaires le long de la chaîne de valeur.

La matérialité d'impact est évaluée selon les critères d'ampleur et d'étendue. Le caractère irrémédiable est également analysé pour les impacts négatifs. Ces trois critères permettent d'évaluer le niveau global de gravité. La probabilité d'occurrence est évaluée pour les impacts potentiels. Dans le cas d'un impact négatif potentiel sur les droits de l'Homme, la gravité l'emporte sur la probabilité.

Matérialité financière :

L'analyse des dépendances et des impacts de NEURONES a permis d'identifier les risques et opportunités qui en découlent. Elle a été croisée avec la liste des thèmes et des deux niveaux de sous-thèmes présentés dans les normes ESRS universelles (ESRS 1 AR 16) au niveau de chaque maillon de la chaîne de valeur à l'aide des outils suivants :

- le référentiel SASB pour le secteur des Logiciels et des Services Informatiques,
- "S&P ESG materiality map" pour le secteur Technology Software and Services,
- la cartographie des risques du groupe.

Les retours des consultations avec les parties prenantes internes ont également apporté des indications sur l'identification des risques et opportunités sur les opérations propres de NEURONES et ceux liés à ses relations d'affaires le long de la chaîne de valeur.

La matérialité financière est évaluée selon la gravité du risque (ou de l'opportunité) sur le développement, la position financière, les résultats financiers et les flux de trésorerie ainsi que sur l'accès au financement ou le coût du capital à court, moyen et long terme pour le groupe. La probabilité d'occurrence est évaluée pour les risques ou opportunités potentiels.

Echelles et seuils de matérialité

Les échelles et seuils de cotation ont été établis en cohérence avec la méthodologie d'analyse des risques de NEURONES. La cotation des impacts, risques et opportunités identifiés a été effectué par les responsables métier et en prenant compte les informations récupérées et consolidées lors de la phase d'identification des impacts, risques et opportunités et lors d'interactions avec les parties prenantes. Conformément aux exigences des ESRS, les impacts, risques et opportunités sont identifiés et cotés "brut", c'est-à-dire sans tenir compte des actions d'atténuation mises en œuvre.

Le caractère "matériel" d'un enjeu est déterminé si au moins une des deux cotations (matérialité d'impact et/ou matérialité financière) est évaluée comme importante ou majeure. Les impacts, risques et opportunités (IRO) de chaque sous-thème ont été évalués séparément. La cotation la plus élevée parmi les IRO d'un sous-thème détermine la cotation de ce sous-thème et sa position dans la matrice de double matérialité.

Les impacts, risques et opportunités (IRO) de durabilité sont intégrés dans le processus global de gestion des risques, au même titre que le risques financiers et opérationnels. Certains impacts de durabilité à long terme peuvent, par exemple, être pondérés même si leur matérialisation semble moins immédiate que des risques opérationnels ou financiers à court terme. L'utilisation d'outils, tels que les analyses d'impact, des scénarios ou des audits, permettent de mieux appréhender l'impact ou le risque afin d'accompagner la prise de décision et l'implication de la gestion de ces IRO pour le modèle d'affaires du groupe. Ces mesures d'identification et d'évaluation des impacts, risques et opportunités sont utilisées pour évaluer le profil de risque général du groupe ainsi que ses procédures de gestion des risques. Elles permettent également d'identifier la pertinence des procédures en place pour gérer les IRO.

IRO-2 – Exigences de publication au titre des ESRS couvertes par la déclaration relative à la durabilité de l'entreprise

Pour NEURONES, l'analyse de double matérialité a démontré la pertinence des ESRS E1, S1, S2, et G1.

Les enjeux liés à la pollution, à l'eau et à la biodiversité ne sont généralement pas considérés comme matériels dans le secteur du Conseil et des Services Numériques. Bien que l'hébergement des données puisse avoir un impact environnemental, il représente une part marginale de l'activité. Par ailleurs, dans ce domaine, NEURONES collabore exclusivement avec des hébergeurs utilisant des systèmes de refroidissement à sec,

minimisant ainsi la consommation de ressources en eau. De plus, aucun site du groupe, ni aucun site loué à des hébergeurs, ne se situe dans des zones sensibles pour la biodiversité, telles que le réseau Natura 2000, les sites du patrimoine mondial de l'Unesco, les zones clés pour la biodiversité ou d'autres zones protégées définies par l'annexe II, appendice D, du règlement délégué (UE) 2021/2139 de la Commission. De même, les bureaux de NEURONES ne sont pas situés en zone de stress hydrique. Concernant le volet social, il n'a pas été identifié d'impact matériel sur les communautés ou l'utilisateur final des services du groupe.

L'ensemble des informations de publication de ces normes a été consulté pour définir leur applicabilité après avoir intégré les résultats de l'analyse des sous-thèmes, mais aussi l'analyse du modèle commercial et du contexte opérationnel du groupe. Les informations, se rapportant à un thème évalué comme non-applicable ou non-matériel à la suite de l'analyse de double matérialité, ont été omises. Les informations de publication, listées par enjeu, sont présentées en introduction de chaque chapitre de ce rapport.

NEURONES a identifié une seule thématique spécifique à ses activités : la sécurité des données et des systèmes d'information. Ces informations sont décrites au chapitre 2.1. "principaux risques, mesures de contrôle et de maîtrise" (ci-avant page 60).

6.2. INFORMATIONS ENVIRONNEMENTALES

Liste des exigences

Le tableau ci-dessous présente les exigences de publication. NEURONES n'engage pas des mesures de compensation carbone et n'intègre pas une tarification interne du prix du carbone dans l'évaluation de ses projets. Les obligations de publication ainsi prévues aux dispositions E1-7 et E1-8 ne sont pas applicables au groupe. L'atténuation et l'adaptation au changement climatique n'ont pas été retenues comme financièrement matérielles. Ainsi, le groupe ne répond pas à l'obligation de publication E1-9 relatifs aux incidences financières.

ESRS	DR	Intitulé	
ESRS E1	E1-1	Plan de transition pour l'atténuation du changement climatique	
ESRS E1	E1-2	Politiques liées à l'atténuation du changement climatique et à l'adaptation à celui-ci	
ESRS E1	E1-3	Actions et ressources en rapport avec les politiques en matière de changement climatique	
ESRS E1	E1-4	Cibles liées à l'atténuation du changement climatique et à l'adaptation à celui-ci	
ESRS E1	E1-5	Consommation d'énergie et mix énergétique	
ESRS E1	E1-6	Émissions brutes de GES de périmètres 1, 2, 3 et émissions totales de GES	
ESRS E1	E1-7	Projets d'absorption et d'atténuation des GES financés au moyen de crédits carbone	Non applicable
ESRS E1	E1-8	Tarification interne du carbone	Non applicable
ESRS E1	E1-9	Incidences financières escomptées des risques physiques et de transition importants et opportunités potentielles liées au changement climatique	Non matériel

CHANGEMENT CLIMATIQUE (E1)

Les scopes 1, 2 et 3 sont définis de la façon suivante :

- Scope 1 : émissions directes liées à la consommation d'énergie (dans le cas du groupe : parc interne de véhicules, fuites de fluides frigorigènes),
- Scope 2 : émissions indirectes liées à la consommation d'énergie (électricité des bureaux),
- Scope 3 : toutes les autres émissions indirectes liées à la consommation d'énergie (achats de biens et services, dont datacenters, biens d'investissement, extraction, production et transport de l'énergie consommée pour l'essence et l'électricité des bureaux, déchets, déplacements professionnels, déplacements et domicile/lieu de travail).

ESRS 2 GOV-3 – Intégration des performances en matière de durabilité dans les mécanismes incitatifs

NEURONES n'a pas intégré de considérations climat dans la rémunération des membres des organes d'administration, de direction et de surveillance.

E1-1 – Plan de transition pour l'atténuation du changement climatique

NEURONES s'est fixé des buts en matière de réduction des émissions de gaz à effet de serre (GES) conformément à l'initiative Science-Based Targets (SBTi) et à l'objectif de l'Accord de Paris de limiter le réchauffement climatique à 1,5°C. A court terme, les objectifs sont une réduction de 46 % des émissions des Scope 1 et 2 en valeur absolue et une réduction de 55 % de l'intensité de ses émissions du Scope 3 par salarié pour les émissions pertinentes du Scope 3 d'ici 2030. A long terme, il est visé une réduction de 90 % des émissions Scope 1 et Scope 2 en valeur absolue et une réduction de 97 % de l'intensité des émissions du Scope 3 par salarié. Ces pourcentages semblent comparables à ceux d'autres confrères dans le Conseil et les Services Numériques et contribuent aux objectifs de décarbonation globale du secteur.

Pour atteindre ces résultats, ont été identifiés les leviers de décarbonation suivants, qui impactent les opérations internes du groupe ainsi que sa chaîne de valeur en amont et en aval, contribuant ainsi à une réduction globale de son empreinte carbone :

- optimisation de la consommation énergétique grâce à l'utilisation d'infrastructures informatiques économes en énergie et en privilégiant des systèmes à faible consommation pour les bureaux (chauffage/climatisation réglables individuellement et à bon rapport puissance fournie/puissance électrique consommée, éclairages Led, détecteurs de présence...),
- transition vers de l'énergie renouvelable pour l'ensemble des locaux en France ("contrats verts"),
- sélection des hébergeurs de données en fonction de leurs performances et objectifs de décarbonation ainsi que de leur transparence sur leurs propres données de consommation. Les datacenters de dernière génération, qui offrent normalement de meilleurs PUE, seront privilégiés. Par ailleurs, le groupe veillera à améliorer régulièrement le taux de remplissage de ses armoires,
- limitation des émissions liées aux déplacements en maintenant des taux relativement élevés de télétravail, en recrutant, autant que pos-

sible, dans les bassins d'emploi proches des centres de services pour limiter les déplacements domicile-lieu de travail, en électrifiant progressivement le parc interne de véhicules et en encourageant le covoiturage,
- transition vers un portefeuille de services à faible empreinte carbone, pour aider les clients à atteindre leurs objectifs de durabilité.

Pour soutenir la mise en œuvre de son plan de transition, le groupe a prévu d'augmenter ses dépenses d'investissement (Capex) dans des initiatives alignées sur la durabilité. En 2024, il n'y a pas eu de dépenses d'investissement alignées sur la Taxonomie conformément au Règlement Délégué (UE) 2021/2178 (100 k€ en 2023, comme en 2022). Pour l'instant, demeurent les freins classiques pour le passage à l'électrique (autonomie, recharge, perte de temps, risque de panne, surcoût, manque de volontaires pour l'achat d'hybrides rechargeables avec alignement, c'est-à-dire qui ne dépassent pas le seuil de 50 g CO_2/km). Cela n'a pas permis des achats significatifs de véhicules électriques ou hybrides (avec alignement). Dans les années à venir, outre les véhicules électriques et hybrides, des investissements sont aussi prévus dans des équipements informatiques éco-énergétiques et des dépenses de R&D pour des solutions numériques durables. A ce jour, ces prévisions d'investissement n'ont pas été quantifiées année par année. Ce sera fait dès lors que le groupe disposera de prévisions fiables.

La majorité des émissions de gaz à effet de serre "bloquées" sont liées aux bâtiments, aux infrastructures informatiques (principalement serveurs utilisés par les clients mais aussi serveurs utilisés par le groupe pour ses propres besoins) hébergées dans des datacenters tiers, enfin au parc de véhicules internes (détenu en propre ou loué). Ces actifs, s'ils ne sont pas correctement gérés, pourraient compromettre la réalisation des objectifs de réduction des émissions de GES.

Afin de mieux gérer ces actifs, et pour assurer l'atteinte de ses ambitions de décarbonation, le groupe doit :
- connaître plus précisément ses 90 sites de présence (donc 23 en coworking) avec demandes d'information auprès des énergéticiens et des bailleurs (beaucoup de difficultés parfois à obtenir de simples informations de consommation), éventuellement des demandes de certificats de performance énergétique (CPE). Il est rappelé que les déménagements concernent environ 10 % des sites chaque année ;
- surmonter les freins au passage à l'électrification du parc de voitures de service, ces dernières seront progressivement remplacées par de nouveaux véhicules électriques et des hybrides rechargeables avec alignement ;
- évaluer les ambitions des fournisseurs d'équipements informatiques et de logiciels, en ajoutant des critères de décarbonation aux paramètres : performance, fiabilité et robustesse des équipements et logiciels.

Certains secteurs d'activité (ex : pétrole, défense, tabac...) ont été écartés des indices de référence de l'Accord de Paris de l'UE. Le secteur des Services Numériques ne fait pas partie de ceux qui ont été ainsi exclus.

Le plan de transition vers la décarbonation est intégré dans la stratégie globale du groupe. Il est conçu pour renforcer sa résilience à long terme, tout en générant de la valeur pour NEURONES et pour l'environnement. La stratégie de développement repose sur des services informatiques durables, comme par exemple, le passage à des centres de données à haute efficacité énergétique, ainsi que le développement de solutions numériques favorisant la durabilité pour les clients.

Dans le secteur des métiers de Conseil et Services Numériques, les investissements (agencements, informatique interne et quelques voitures) ne représentent pas un enjeu de première importance. Toutefois, lors de la réunion budgétaire annuelle, la direction générale porte une attention particulière à l'entité cloud privé souverain et sécurisé (labellisé SecNumCloud) dont les investissements sont très significatifs par rapport à sa taille. Au global, NEURONES ne consolide pas les budgets d'investissements de l'exercice et, s'agissant de montants globaux au final plutôt limités, ne communique pas au Conseil d'Administration sur une base régulière des informations sur le plan d'investissement. Néanmoins, ce dernier sera informé régulièrement du déroulement du plan de transition.

À ce jour, grâce à sa politique de télétravail et à une gestion optimisée des ressources, le groupe a réussi à réduire de près de moitié les émissions liées aux déplacements domicile-travail par rapport à l'année de référence (2019).

En revanche, les émissions associées aux "achats de produits et services" (honoraires, jobbaords, challenges, frais télécom, séminaires, sous-traitance générale, assurances...) ont augmenté, principalement en raison de la croissance. Le groupe prévoit de collaborer avec des fournisseurs ayant mis en place des plans de transition vers la neutralité carbone, afin d'aligner ses partenaires sur ses propres objectifs de durabilité.

La démarche de validation de la trajectoire de décarbonation par le SBTi devrait renforcer la dynamique de réduction des émissions en permettant de s'inscrire dans une stratégie globale de lutte contre le réchauffement climatique.

ESRS2 SBM-3 – Impacts, risques et opportunités liés au changement climatique

Les activités de Conseil et de Services Numériques ont un impact négatif sur le climat en raison de leur consommation significative d'énergie, notamment pour l'hébergement des données et des émissions de gaz à effet de serre associées à la fabrication, à l'utilisation et à l'élimination du matériel informatique. Ces impacts sont principalement liés aux opérations propres du groupe et aux activités de datacenters gérés par des hébergeurs extérieurs mais situés dans sa chaîne de valeur.

NEURONES a également identifié les impacts, risques et opportunités suivants liés à l'atténuation du changement climatique qui n'ont pas été retenus comme matériels :

- Impacts positifs : le cabinet de conseil du groupe, dont une des spécialités est la transformation responsable des organisations, accompagne certains clients dans leurs projets de transition, contribuant ainsi à la réduction des émissions de gaz à effet de serre et du réchauffement climatique.
- Risques : ils sont liés à l'évolution de la réglementation et aux attentes du marché en matière de décarbonation, ainsi qu'aux coûts potentiels associés à la transition vers des infrastructures et services informatiques plus durables. Ces risques incluent l'augmentation des coûts de mise en conformité avec les nouvelles réglementations environnementales, ainsi que la nécessité de transformer les offres de services pour répondre aux exigences croissantes de durabilité des clients.
- Opportunités : le développement des services pour la sobriété numérique pourrait offrir aux acteurs du secteur des opportunités de réponse à une demande croissante de solutions éco-responsables.

Le groupe a évalué son exposition aux risques physiques liés au climat, tels que des événements climatiques extrêmes, susceptibles de perturber ses opérations et d'affecter ses infrastructures informatiques, mais ne les a pas retenus comme matériels. En effet, les infrastructures et hébergeurs de données auxquels il a recours ne sont pas situés dans des zones vulnérables aux inondations, vagues de chaleur ou tempêtes qui pourraient s'aggraver avec le réchauffement climatique. De même, ces hébergeurs fonctionnent avec des systèmes de refroidissement sans eau, ce qui les rend moins vulnérables aux éventuelles pénuries de ressources hydriques liées à la hausse des températures. NEURONES reste toutefois attentif aux potentiels risques physiques liés au climat sur ses installations et opérations.

Il est prévu de réaliser dans les deux ans une analyse de résilience des opérations et une analyse de scénarios pour identifier précisément les risques liés au climat.

E1-2 – Politiques liées à l'atténuation et à l'adaptation du changement climatique

Actuellement, il n'a pas encore été mis en place de politiques formelles liées à l'atténuation et à l'adaptation au changement climatique. Toutefois, l'importance de ces enjeux est reconnue. Dans les années à venir, il est envisagé de développer une politique dédiée au changement climatique. Cela couvrira les sujets de l'atténuation du changement climatique, l'utilisation des énergies renouvelables et l'efficacité énergétique. Elle reflètera l'engagement dans la lutte contre le réchauffement planétaire.

E1-3 – Actions et ressources en rapport avec les politiques en matière de changement climatique

Bien qu'il n'ait pas été formalisé de politique sur le climat, NEURONES intègre depuis plusieurs années des mesures sur ses opérations propres pour réduire ses émissions de gaz à effet de serre :

- remplacement progressif du parc automobile avec des véhicules électriques ou hybrides (< 50 g CO_2/km) en surmontant les résistances actuelles des conducteurs ;
- réduction des émissions liées au déplacement domicile-travail : depuis la pandémie de Covid-19, le télétravail s'est étendu. En 2024, il a été estimé à 1,85 jour par semaine (37 %). Pour limiter les déplacements domicile-lieu de travail, le recrutement se fait, autant que possible, dans les bassins d'emploi proches des centres de services ;
- augmentation de l'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… ;
- augmentation de la durée de vie des équipements informatiques : l'objectif est d'augmenter leur durée d'utilisation (parfois jusqu'à 7 ans) ainsi que celle des téléphones portables. Un cycle de vie des équipements plus long ne change pas la consommation mais permet un meilleur amortissement de l'empreinte carbone liée à leur fabrication ;
- priorité est données aux datacenters de dernière génération, offrant de meilleurs PUE et cherchant à optimiser régulièrement le taux de remplissage des armoires. Les fournisseurs principaux de matériel (IBM et Cisco) sont également certifiés ISO 14001 ;
- encouragement du numérique responsable : des premiers essais (de plus grande sobriété numérique) ont lieu sur le marché, notamment en ce qui concerne l'"écoconception d'applications". 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 réalisées. Des premières mesures d'efficience énergétique d'applications ont également été conduites. Fin 2024, quatre entités ont signé le manifeste "Planet Tech'Care" (Numeum). Plusieurs ateliers "fresque du climat" ont été organisés. Une entité a mis à disposition de ses salariés un MOOC de sensibilisation au numérique responsable (58 % des salariés ont passé avec succès le test de validation des acquis).

Ces actions ont permis de réduire l'intensité des émissions de gaz à effet de serre par collaborateur, passant de 2,3 tCO_2e en 2019 à 2,1 tCO_2e en 2024 (voir E1-6). La majorité de cette baisse résulte de la généralisation des politiques de télétravail en 2023, qui ont entraîné une réduction de près de 50 % des émissions liées aux trajets domicile-travail. La consommation énergétique a également diminué de 30 % depuis 2019 (voir E1-5). En dépit de cette baisse d'intensité (émissions par salarié), les émissions en valeur absolue du groupe ont augmenté sous l'effet de la croissance. Toutefois, cette augmentation a été significativement contenue, grâce aux mesures de réduction mises en œuvre : ainsi, alors que le chiffre d'affaires a progressé de près de 60 % depuis 2019, les émissions totales de gaz à effet de serre en valeur absolue n'ont augmenté que de 22 %.

Les investissement prévus pour ces actions ne se reflètent pas dans les indicateurs de performance clés prévus par le règlement délégué UE 2021/2178 de la Commission due à la qualité des données remontées ou aux critères techniques non remplis (voir le chapitre "Taxonomie Verte").

En 2025, le groupe tentera d'obtenir des justificatifs de ses fournisseurs de matériel informatique indiquant qu'ils intègrent bien un plan de décarbonation de qualité et qu'ils sont alignés avec les objectifs de l'Accord de Paris (dont la limitation du réchauffement climatique à 1,5°C). Plusieurs aspects seront pris en compte : l'existence d'une stratégie de réduction des émissions de CO_2, la transparence des rapports sur leurs progrès et les actions concrètes mises en œuvre, telles que l'utilisation d'énergies renouvelables et l'amélioration de l'efficacité énergétique.

E1-4 – Objectifs liés à l'atténuation du changement climatique

NEURONES s'est fixé des objectifs ambitieux de réduction des émissions de Gaz à Effet de Serre (GES) alignés aux Accords de Paris et validés par Science Based Targets initiative (SBTi). Ces objectifs couvrent les émissions de Scope 1, 2 et 3 et visent à aligner la stratégie de l'entreprise sur les efforts globaux de limitation du réchauffement climatique à 1,5°C :

- réduction des émissions absolues de Scope 1 et 2 : le groupe s'engage à réduire de 46 % ses émissions absolues de Scope 1 et 2 (market-based) d'ici 2030, par rapport à l'année de référence 2019. À plus long terme, en 2050, il est visé une réduction de 90 % des émissions Scope 1 et 2, toujours par rapport à l'année de référence de 2019 ;
- réduction des émissions de Scope 3 par salarié : le groupe s'engage également à réduire de 55 % les émissions de GES de Scope 3 par salarié d'ici 2030, par rapport à l'année de référence 2019. Tenant compte des prévisions de croissance du nombre de salariés de 6 % en moyenne par an, cela équivaut, toujours par rapport à 2019, à une réduction en valeur absolue de 4 300 tonnes équivalent CO_2. L'objectif à long terme est une réduction de 97 % par salarié d'ici 2050. Tenant compte des prévisions de croissance du nombre de salariés, cela équivaut, toujours par rapport à 2019, à une réduction en valeur absolue de 9 000 tonnes équivalent CO_2.

Pour l'établissement des scénarios de décarbonation, il a été retenu un taux de croissance annuel moyen du nombre de salariés correspondant à celui observé sur la période 2019 à 2023.

Pour atteindre ses objectifs, NEURONES mise principalement sur les leviers de décarbonation suivants :

- Scope 1 : électrifier progressivement la flotte interne de véhicules,
- Scope 2 : augmenter régulièrement la part d'électricité renouvelable,
- Scope 3 : agir sur les deux postes principaux :
  - achats de produits et services en développant une stratégie responsable au niveau groupe et sélectionnant des fournisseurs ayant la capacité de décarboner leurs activités de manière alignée aux Accords de Paris ;
  - déplacements domicile/lieu de travail, en encourageant les transports publics, le vélo et les voitures électriques et en favorisant le télétravail.

Le groupe s'est engagé également à neutraliser ses émissions résiduelles (au maximum à 10 % des émissions de 2019) pour atteindre le net zéro en 2050. Pour l'instant, différentes options d'investissement dans des projets de séquestration carbone sont explorées.

La performance actuelle face aux objectifs est présentée au chapitre E1-6 Émissions brutes de GES de périmètres 1, 2, 3 et émissions totales de GES.

E1-5 – Consommation d'énergie et mix énergétique

La consommation énergétique des opérations propres de NEURONES est comme suit :

Consommation d'énergie et mix énergétique	Unité	2019 année de référence	2023	2024
Electricité	*MWh*	4 589	3 295	3 014
Gaz naturel	*MWh*	-	-	118
Chauffage urbain	*MWh*	-	-	8
Gazole	*MWh*	-	-	0
Consommation totale d'énergie fossile	*MWh*	**4 589**	**3 295**	**3 140**
Part des sources fossiles dans la consommation totale d'énergie	*%*	-	-	99 %
Consommation provenant de sources nucléaires	*MWh*	0	0	0
Part de la consommation provenant de sources nucléaires dans la consommation totale d'énergie	*%*	0	0	0
Consommation de combustible provenant de sources renouvelables	*MWh*	0	0	0
Consommation d'électricité, de chaleur, de vapeur et de froid achetés ou acquis à partir de sources renouvelables	*MWh*	0	0	30
Consommation d'énergie renouvelable non combustible autoproduite	*MWh*	0	0	0
Consommation totale d'énergie renouvelable	*MWh*	-	-	**30**
Part des sources renouvelables dans la consommation totale d'énergie	*%*	-	-	1 %
CONSOMMATION TOTALE D'ÉNERGIE	*MWH*	**4 589**	**3 295**	**3 170**
Consommation par m² de bureaux	*KWh/m²*	129	81	72

La consommation énergétique ne comprend pas celle des datacenters, ceux-ci appartenant à la chaîne de valeur amont et étant opérés par des tiers.

La consommation d'énergie fossile correspond aux achats d'électricité via des contrats standards, dans lesquels la source d'énergie n'est pas précisée.

La consommation d'énergie renouvelable correspond aux achats d'électricité effectués à des tarifs dits "verts", spécifiquement appliqués aux énergies renouvelables.

E1-6 Émissions brutes de GES des périmètres 1, 2, 3 et émissions totales de GES

Les émissions de gaz à effet de serre sont calculées suivant la méthodologie du "Corporate Reporting and Accounting Standard du Greenhouse Gas Protocol", en utilisant une approche de contrôle opérationnel sur l'ensemble des sites. Les émissions liées à l'ensemble des catégories du Scope 3 sont calculées, à l'exception de la catégorie 4 ("transport et distribution en amont") car ces émissions représentent moins de 1 % du total. De même, les catégories 8 ("actifs loués en amont"), 9 (transport et distribution en aval), 10 ("transformation des produits vendus"), 11 ("utilisation des produits vendus"), 12 ("traitement et fin de vie des produits vendus"), 13 ("actifs loués en aval"), 14 ("franchises") et 15 ("investissements") sont exclues, car elles ne s'appliquent pas au modèle d'affaires du groupe.

Données d'activité

Les émissions directes liées au parc de véhicules sont calculées en estimant une distance annuelle et une consommation moyenne de carburant. Les données de consommation énergétique des locaux sont collectées annuellement à partir des relevés de compteurs sur environ deux tiers des sites. Pour le tiers restant, en l'absence de données disponibles ou en raison de leur fiabilité insuffisante, la consommation électrique a été estimée, soit à l'aide de ratios historiques par unité de surface, soit à partir de moyennes sectorielles pour les bâtiments tertiaires. Les données relatives aux trajets domicile-travail et au télétravail ont été recueillies dans le cadre d'une enquête menée sur le périmètre France, couvrant plus de 90 % des effectifs, puis extrapolées à l'ensemble du groupe. Enfin, les données concernant les biens et services achetés sont extraites des bases de données internes, en collaboration étroite avec la Direction Financière du groupe. La consommation électrique des datacenters est obtenue directement auprès des hébergeurs.

Données facteurs d'émission

Les émissions de gaz à effet de serre du Scope 1 sont calculées avec les facteurs d'émission de la base "Empreinte" de l'Ademe. Les émissions de gaz à effet de serre du Scope 2 sont calculées en utilisant les facteurs d'émission de l' "International Energy Agency" pour l'ensemble des pays où le groupe est implanté, à l'exception de la France, où les facteurs d'émission fournis par la base "Empreinte" sont utilisés.

Pour les déplacements professionnels, les trajets domicile-lieu de travail et les déchets, les émissions sont calculées sur la base des facteurs d'émissions recommandés par la base "Empreinte". Les émissions liées aux biens et services achetés sont partiellement calculées à partir de facteurs d'émission, basés sur les dépenses, publiés par Exiobase et partiellement à partir de la base "Empreinte", en fonction des quantités achetées. Pour les émissions liées aux hébergeurs, des facteurs d'émission spécifiques, fondés sur des études publiées et adaptés au contexte des hébergeurs avec lesquels le groupe collabore, ont été élaborés.

Afin de renforcer la fiabilité des calculs des émissions liées aux achats de biens et services et d'améliorer le suivi des efforts de décarbonation, il est prévu de collaborer avec les principaux fournisseurs et fabricants d'équipements pour obtenir des facteurs d'émission spécifiques liés aux matériels ou services acquis.

Le total des émissions de gaz à effet de serre rapporté au chiffre d'affaires a été calculé en divisant le total des émissions de GES par le chiffre d'affaires consolidé.

Bilan carbone GHG	2019 année de référence	2023	2024	% 24/23	2030	% /2019	2050	% /2019
Émissions GES Scope 1 ($TeqCO_2$)	**555**	**549**	**547**	**- 0,4 %**	**300**	**- 46 %**	**54**	**- 90 %**
Émissions directes liées au parc interne de véhicules	494	479	471	- 2 %	224	- 55 %	47	- 90 %
Emissions directes fugitives (fuites de fluides frigorigènes)	61	70	76	+ 8 %	76	+ 25 %	7	- 88 %
Émissions GES Scope 2 ($TeqCO_2$)								
Émissions indirectes liées à la consommation d'électricité dans les bureaux, fondées sur la localisation (moyennes par pays)	483	454	461	+ 1 %	223	- 54 %	0	- 100 %
Émissions brutes de GES de Scope 2 fondées sur le marché	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.				
Émissions GES Scope 3 ($TeqCO_2$)								
Émissions totales brutes indirectes de GES (Scope 3)	10 963	12 476	13 587	+ 9 %	8 278	- 25 %	2 675	- 76 %
1.1. Biens et services achetés hors hébergement datacenters	3 833	5 594	6 310	+ 13 %				
1.2. Biens et services achetés : hébergement datacenters	1 156	1 156	1 523	+ 32 %				
2. Biens d'investissement	1 641	3 168	2 665	- 16 %				
3. Emissions liées aux combustibles et à l'énergie (extraction, production et transport) : essence véhicules et électricité locaux	270	261	246	- 6 %				
4. Transport amont	n.s.	n.s.	n.s.	n.s.				
5. Déchets produits (généraux et DEEE)	11	12	12	0 %				
6. Déplacements professionnels	310	411	845	+ 106 %				
7. Déplacements domicile-lieu de travail	3 742	1 893	1 986	+ 5 %				
ÉMISSIONS TOTALES DE GES (FONDÉES SUR LA LOCALISATION) ($TEQCO_2$)	**12 001**	**13 478**	**14 594**	**+ 8 %**	**8 801**	**- 27 %**	**2 729**	**- 77 %**
Émissions totales de GES (fondées sur le marché) ($TeqCO_2$)	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.				
ÉMISSIONS PAR COLLABORATEUR SCOPE 1 + 2 + 3 ($TEQCO_2$ PAR SALARIÉ)	**2,30**	**2,04**	**2,10**	**+ 3 %**	**0,77**	**- 67 %**	**0,06**	**- 97 %**
ÉMISSIONS PAR COLLABORATEUR SCOPE 3 ($TEQCO_2$ PAR SALARIÉ)	**2 ,1**	**1,89**	**1,96**	**+ 4 %**	**0,72**	**- 66 %**	**0,06**	**- 97 %**
ÉMISSIONS PAR M€ DE CHIFFRE D'AFFAIRES ($TEQCO_2$/MILLION D'€ DE CA)	**23,53**	**18,16**	**18,02**	**- 1 %**	**7,87**	**- 67 %**	**0,58**	**- 97 %**

n.d. : non disponible - n.s. : non significatif.

TAXONOMIE VERTE (ARTICLE 8 DU RÈGLEMENT 2020/852)

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, précisée par les actes délégués publiés au Journal Officiel de l'Union Européenne en décembre 2021, établit un système de classification harmonisé des activités économiques et distingue celles qui peuvent être considérées comme "durables" sur le plan environnemental.

Celles qui sont considérées comme "éligibles" doivent contribuer substantiellement à l'un des deux objectifs environnementaux suivants :
- l'atténuation du changement climatique,
- l'adaptation au changement climatique.

Il existe quatre autres objectifs (utilisation durable et protection des ressources aquatiques et marines, transition vers une économie circulaire, prévention et réduction de la pollution, protection et restauration de la biodiversité et des écosystèmes) qui n'ont pas été considérés par le groupe en 2024.

Une activité est considérée comme "durable" ou "alignée" à la taxonomie si elle :
- fait partie de la liste des activités définies dans les actes délégués : Annexe 1 (atténuation) ou Annexe 2 (adaptation),
- contribue à l'un des six objectifs environnementaux,
- est conforme aux critères de contribution substantielle à l'atténuation du changement climatique ou à l'adaptation au changement,
- ne cause pas de préjudice important (DSNH - "Does Not Significantly Harm") à aucun des autres objectifs environnementaux,
- est réalisée en respectant les droits fondamentaux ("garanties minimales") : droits humains (dont Droit du travail), éthique des affaires et lutte contre la corruption, protection contre la concurrence déloyale, respect de la fiscalité.

La proportion des activités "éligibles" puis "alignées" est analysée selon trois axes :
- chiffre d'affaires,
- investissements (Capex),
- dépenses d'exploitation (Opex).

En 2021, NEURONES avait publié ces indicateurs pour les activités "éligibles". Depuis 2022, la publication concerne les activités "éligibles" et "alignées". En cette quatrième année de publication, le groupe n'est pas en mesure d'assurer qu'il a une compréhension complète de la classification du règlement Taxonomie et des critères d'alignement, ni que la classification qu'il a adoptée est en harmonie avec celle de ses confrères.

Indicateur de chiffre d'affaires

Activité "8.1. Traitement de données, hébergement et activités connexes"

Pour les datacenters, l'hébergeur a la responsabilité de : la climatisation, la sécurité incendie, le secours électrique (groupes électrogènes), la sécurité physique des accès. Le groupe prend en charge : les équipements, le réseau et les connexions avec l'extérieur et les services numériques associés. Ainsi, NEURONES a considéré en 2024, comme les années précédentes, ces activités comme "non éligibles".

De plus, les quatre principaux hébergeurs utilisent des fluides frigorigènes classiques dont le potentiel de réchauffement global (PRG) est supérieur à 675. En conséquence, ne satisfaisant pas au critère de contribution substantielle, ces activités ne seraient pas, dans tous les cas, "alignées".

Activité "8.2. Solutions fondées sur des données en vue de réductions des émissions de GES"

Les activités retenues comme éligibles sont les projets de BPM (voir glossaire à la fin de ce document) et de dématérialisation de documents entrants et sortants.

Comme il n'a pas été possible d'obtenir la communication par les clients des réductions des émissions de GES, effectivement obtenues à la suite des projets conduits par le groupe, ces activités n'ont pas été considérées comme alignées.

Décrites dans ce Rapport de Durabilité, les garanties minimales sont respectées (droits humains dont : conformité au Droit du travail, éthique des affaires et lutte contre la corruption, protection contre la concurrence déloyale, respect de la fiscalité).

Indicateur de Capex

Les dépenses d'investissement totales de NEURONES en 2024 (17,1 M€) sont calculées sur la base des augmentations d'actifs. Elles incluent les actifs corporels et incorporels (licences logicielles) et les nouveaux droits d'utilisation de l'exercice (5,7 M€).

Activité "6.5. Transport par motos, voitures particulières et véhicules utilitaires légers"

Au cours de l'exercice, des nouveaux véhicules de fonction hybrides rechargeables ont été acquis (dans le cadre d'une location avec option d'achat) mais ils ne répondent pas au critère de contribution substantielle puisqu'ils émettent tous plus de 50 g CO_2/km.

Le partenaire loueur a apporté les garanties "DSNH" (cf. ci-dessus) nécessaires :
- transition vers une économie circulaire : recyclage des batteries et de l'électronique en fin de cycle de vie,
- prévention de la pollution : émissions sous les seuils et bruit conforme pour le roulement des pneumatiques.

Décrites dans ce Rapport de Durabilité, les garanties minimales sont respectées.

Activité "7.7. Acquisition et propriété de bâtiments" (droits d'utilisation pour les baux)

Des demandes de certificats de performance énergétique (CPE) ont été effectuées auprès des différents bailleurs pour les nouvelles locations de l'exercice. Les retours sont encore incomplets. A ce jour, le groupe n'a pas reçu de CPE relevant au minimum de la classe A. Il n'a pas été non plus démontré que certains des locaux pris à bail faisaient partie des 15 % du parc immobilier, régional ou national, les plus performants en matière de consommation d'énergie.

En conséquence, pour l'exercice 2024 et dans l'attente de remontées d'information fiabilisées, la part de Capex alignée s'élève à 0 % au titre de cette rubrique.

Indicateur d'Opex

Le règlement demande de rapporter les dépenses d'exploitation éligibles et alignées 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 sociétés de Conseil et de Services Numériques, les postes principaux de dépenses sont, de loin, les salaires et la sous-traitance (environ 90 % des charges totales). Le périmètre des charges à analyser selon le règlement ne représente que 9,6 millions d'euros en 2024 soit environ 1,2 % du total des Opex du groupe.

Il a donc été décidé, comme pour les années 2021 à 2023, de se prévaloir de l'exemption de matérialité prévue dans le règlement européen au titre des dépenses d'exploitation. Le numérateur représentatif des

activités éligibles au titre des Opex est donc égal à zéro, comparé à un dénominateur de 9,6 millions d'euros.

Les indicateurs de chiffre d'affaires, de Capex et d'Opex figurent dans les tableaux des trois pages suivantes, au format demandé par le règlement Taxonomie de l'Union Européenne.

Activités liées à l'énergie nucléaire et au gaz fossile

Par ailleurs, en 2024, le groupe n'a pas généré de chiffre d'affaires ni investi des Capex ou Opex dans les activités liées aux sections 4.2.6 à 4.31 de l'Annexe I du Règlement Délégué (EU) 2021/2139 relatives au nucléaire et aux gaz fossiles.

	Activités liées à l'énergie nucléaire	
1.	L'entreprise exerce, finance ou est exposée à des activités de recherche, de développement, de démonstration et de déploiement d'installations innovantes de production d'électricité à partir de processus nucléaires, avec un minimum de déchets issus du cycle du combustible.	Non
2.	L'entreprise exerce, finance ou est exposée à des activités de construction et d'exploitation sûre de nouvelles installations nucléaires de production d'électricité ou de chaleur industrielle, notamment à des fins de chauffage urbain ou aux fins de procédés industriels tels que la production d'hydrogène, y compris leurs mises à niveau de sûreté, utilisant les meilleures technologies disponibles.	Non
3.	L'entreprise exerce, finance ou est exposée à des activités d'exploitation sûre d'installations nucléaires existantes de production d'électricité ou de chaleur industrielle, notamment à des fins de chauffage urbain ou aux fins de procédés industriels tels que la production d'hydrogène, à partir d'énergie nucléaire, y compris leurs mises à niveau de sûreté	Non
	Activités liées au gaz fossile	
4.	L'entreprise exerce, finance ou est exposée à des activités de construction ou d'exploitation d'installations de production d'électricité à partir de combustibles fossiles gazeux.	Non
5.	L'entreprise exerce, finance ou est exposée à des activités de construction, de remise en état et d'exploitation d'installations de production combinée de chaleur/froid et d'électricité à partir de combustibles fossiles gazeux.	Non
6.	L'entreprise exerce, finance ou est exposée à des activités de construction, de remise en état ou d'exploitation d'installations de production de chaleur qui produisent de la chaleur/du froid à partir de combustibles fossiles gazeux.	Non

INDICATEUR DE CHIFFRE D'AFFAIRES
ANNÉE 2024

				Critères de contribution substantielle						Critères d'absence de préjudice important (DNSH*)									
	Codes	Chiffre d'affaires *(en millions d'euros)*	Part du chiffre d'affaires	CCM - Atténuation du changement climatique	CCA - Adaptation au changement climatique	WTR - Eau	CE - Économie circulaire	PPC - Pollution	BIO - Biodiversité	Atténuation du changement climatique	Adaptation au changement climatique	Eau	Économie circulaire	Pollution	Biodiversité	Garanties minimales	Part du chiffre d'affaires alignée / éligible sur la taxonomie en année n-1	Catégorie "activité habilitante" (H)	Catégorie "activité transitoire" (T)
Activités économiques																			
A. ACTIVITÉS ÉLIGIBLES À LA TAXONOMIE																			
A.1. Activités durables sur le plan environnemental (alignées sur la taxonomie)																			
Solutions fondées sur des données en vue de réductions des émissions de GES	CCM 8.2	0	0 %	oui	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL	n.a.	oui	n.a.	oui	n.a.	n.a.	oui	0,05 %	H	
Chiffre d'affaires des activités durables sur le plan environnemental (alignées sur la taxonomie) (A.1)		**0**	**0 %**														**0,05 %**		
dont habilitantes		0	0 %	100%	0%	0%	0%	0%	0%									H	
dont transitoires		0	0 %																T
A.2. Activités éligibles à la taxonomie mais non durables sur le plan environnemental (non alignées sur la taxonomie)																			
Solutions fondées sur des données en vue de réductions des émissions de GES	CCM 8.2	20,80	2,57%	EL	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL								2,65 %		
Chiffre d'affaires des activités éligibles à la taxonomie mais non-durables sur le plan environnemental (non alignées sur la taxonomie) (A.2)		**20,80**	**2,57 %**														**2,65 %**		
TOTAL (A.1 + A.2)		**20,80**	**2,57 %**														2,7 %		
B. ACTIVITÉS NON-ÉLIGIBLES À LA TAXONOMIE																			
Chiffre d'affaires des activités non éligibles à la taxonomie (B)		**789,60**	**97,43 %**														**97,3 %**		
TOTAL (A + B)		**810,4**	**100 %**														**100 %**		

* DNSH : Does Not Significantly Harm.

Part du CA/CA total		
	Alignée sur la taxonomie par objectif	Eligible à la taxonomie par objectif
CCM	0 %	2,57 %
CCA	0 %	0 %
WTR	0 %	0 %
CE	0 %	0 %
PPC	0 %	0 %
BIO	0 %	0 %

INDICATEUR DE CAPEX
ANNÉE 2024

	Codes	Capex (en millions d'euros)	Part des Capex	Critères de contribution substantielle						Critères d'absence de préjudice important (DNSH*)						Garanties minimales	Part des Capex alignée / éligible sur la taxonomie en année n-1	Catégorie "activité habilitante" (H)	Catégorie "activité transitoire" (T)
				CCM - Atténuation du changement climatique	CCA - Adaptation au changement climatique	WTR - Eau	CE - Économie circulaire	PPC - Pollution	BIO - Biodiversité	Atténuation du changement climatique	Adaptation au changement climatique	Eau	Économie circulaire	Pollution	Biodiversité				
Activités économiques																			
A. ACTIVITÉS ÉLIGIBLES À LA TAXONOMIE																			
A.1. Activités durables sur le plan environnemental (alignées sur la taxonomie)																			
Transport par motos, voitures particulières et véhicules utilitaires légers	CCM 6.5 / CCM 6.5	0	0 %	oui	non	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL	n.a.	non	n.a.	oui	oui	n.a.	oui	0,4 %		T
Capex des activités durables sur le plan environnemental (alignées sur la taxonomie) (A.1)		**0**	**0 %**														**0,4 %**		
dont habilitantes																		H	
dont transitoires			0 %	0 %															T
A.2. Activités éligibles à la taxonomie mais non durables sur le plan environnemental (non alignées sur la taxonomie)																			
Transport par motos, voitures particulières et véhicules utilitaires légers	CCM 6.5 / CCM 6.5	0,2	1,2 %	EL	EL	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL								1,3 %		
Acquisition et propriété de bâtiments	CCM 7.7 / CCM 7.7	5,7	33,3 %	EL	EL	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL								24 %		
Capex des activités éligibles à la taxonomie mais non durables sur le plan environnemental (non alignées sur la taxonomie) (A.2)		**5,9**	**34,5 %**														**25,3 %**		
TOTAL (A.1 + A.2)		5,9	34,5 %														25,7 %		
B. ACTIVITÉS NON-ÉLIGIBLES À LA TAXONOMIE																			
Capex des activités non-éligibles à la taxonomie (B)		**11,2**	**65,5 %**														**74,3 %**		
TOTAL (A + B)		17,1	100 %														100 %		

* DNSH : Does Not Significantly Harm.

Part du CA/CA total		
	Alignée sur la taxonomie par objectif	Eligible à la taxonomie par objectif
CCM	0 %	34,5 %
CCA	0 %	34,5 %
WTR	0 %	0 %
CE	0 %	0 %
PPC	0 %	0 %
BIO	0 %	0 %

INDICATEUR D'OPEX
ANNÉE 2024

	Codes	Opex *(en millions d'euros)*	Part des Opex	Critères de contribution substantielle						Critères d'absence de préjudice important (DNSH*)						Garanties minimales	Part des Opex alignée / éligible sur la taxonomie en année n-1	Catégorie "activité habilitante" (H)	Catégorie "activité transitoire" (T)
				CCM - Atténuation du changement climatique	CCA - Adaptation au changement climatique	WTR - Eau	CE - Économie circulaire	PPC - Pollution	BIO - Biodiversité	Atténuation du changement climatique	Adaptation au changement climatique	Eau	Économie circulaire	Pollution	Biodiversité				
Activités économiques																			
A. ACTIVITÉS ÉLIGIBLES À LA TAXONOMIE																			
A.1. Activités durables sur le plan environnemental (alignées sur la taxonomie)																			
Opex des activités durables sur le plan environnemental (alignées sur la taxonomie) (A.1)		0	0 %														0 %		
dont habilitantes																		H	
dont transitoires																			T
A.2. Activités éligibles à la taxonomie mais non durables sur le plan environnemental (non alignées sur la taxonomie)																			
Opex des activités éligibles à la taxonomie mais non durables sur le plan environnemental (non alignées sur la taxonomie) (A.2)		0	0 %														0 %		
TOTAL (A.1 + A.2)		0	0 %														0 %		
B. ACTIVITÉS NON-ÉLIGIBLES À LA TAXONOMIE																			
Opex des activités non-éligibles à la taxonomie (B)		9,6	100 %														100 %		
TOTAL (A + B)		9,6	100 %														100 %		

* DNSH : Does Not Significantly Harm.

Part du CA/CA total		
	Alignée sur la taxonomie par objectif	Eligible à la taxonomie par objectif
CCM	0 %	0 %
CCA	0 %	0 %
WTR	0 %	0 %
CE	0 %	0 %
PPC	0 %	0 %
BIO	0 %	0 %

6.3. INFORMATIONS SOCIALES

Liste des exigences

ESRS	DR	Intitulé
	S1 - Effectifs de l'entreprise	
ESRS S1	S1-1	Politiques liées aux effectifs de l'entreprise
ESRS S1	S1-2	Processus d'interaction au sujet des impacts avec les effectifs de l'entreprise et leurs représentants
ESRS S1	S1-3	Procédures de réparation des impacts négatifs et canaux permettant aux effectifs de l'entreprise de faire part de leurs préoccupations
ESRS S1	S1-4	Actions concernant les impacts importants, approches visant à atténuer les risques importants et à saisir les opportunités importantes concernant les effectifs de l'entreprise, et efficacité de ces actions
ESRS S1	S1-5	Cibles liées à la gestion des impacts négatifs significatifs, à la promotion des impacts positifs et à la gestion des risques et opportunités significatifs
ESRS S1	S1-6	Caractéristiques des salariés de l'entreprise
ESRS S1	S1-7	Caractéristiques des effectifs non-salariés faisant partie des effectifs de l'entreprise
ESRS S1	S1-8	Couverture des négociations collectives et dialogue social (NM*)
ESRS S1	S1-9	Métriques de diversité
ESRS S1	S1-10	Salaires décents (NM*)
ESRS S1	S1-11	Protection sociale
ESRS S1	S1-12	Personnes handicapées
ESRS S1	S1-13	Métriques de la formation et du développement des compétences
ESRS S1	S1-14	Métriques de santé et de sécurité
ESRS S1	S1-15	Métriques d'équilibre entre vie professionnelle et vie privée
ESRS S1	S1-16	Métriques de rémunération (écart de rémunération et rémunération totale)
ESRS S1	S1-17	Cas, plaintes et impacts graves en matière de droits de l'Homme
	S2 – Effectifs de la chaîne de valeur	
ESRS S2	S2-1	Politiques relatives aux effectifs de la chaîne de valeur
ESRS S2	S2-2	Processus d'interaction au sujet des impacts avec les effectifs de la chaîne de valeur
ESRS S2	S2-3	Procédures visant à remédier aux impacts négatifs et canaux permettant aux effectifs de la chaîne de valeur de faire part de leurs préoccupations
ESRS S2	S2-4	Actions concernant les impacts importants sur les effectifs de la chaîne de valeur, approches visant à gérer les risques importants et à saisir les opportunités importantes concernant les effectifs de la chaîne de valeur, et efficacité de ces actions
ESRS S2	S2-5	Cibles liées à la gestion des impacts négatifs importants, à la promotion des impacts positifs et à la gestion des risques et opportunités importants

* NM : Non matériel

EFFECTIFS DE L'ENTREPRISE (S1)

ESRS2 SBM-3 – Les effectifs, au cœur du modèle d'affaires

Les effectifs (salariés + sous-traitants extérieurs non salariés : confrères, indépendants, intérimaires) sont l'actif n° 1 de NEURONES. Ils constituent ainsi la première dépendance. Il a été mis en place des processus pour identifier et évaluer les impacts, risques et opportunités matériels en lien avec les effectifs. Les résultats de ces évaluations influencent directement la stratégie du groupe.

Par exemple, les retours d'opinion des salariés via des enquêtes annuelles ou les remontées d'informations lors des consultations avec les représentants du personnel permettent de mieux comprendre les enjeux de satisfaction au travail et de bien-être, ce qui a amené les différentes entités à renforcer les mesures pour améliorer les conditions de travail et l'équilibre entre la vie personnelle et professionnelle.

Les risques et opportunités matériels découlant de la dépendance du groupe envers ses effectifs sont intégrés à sa stratégie globale. Le secteur du Conseil et des Services Numériques est associé à un taux de turnover élevé en raison de la forte demande du marché d'informaticiens qualifiés. Ainsi les clients et confrères ont des difficultés récurrentes à assurer la stabilité de leurs équipes. Les taux de turnover se situent à un niveau plus élevé que dans d'autres secteurs d'activité, avec des tensions fortes sur les profils très recherchés (cybersécurité, cloud, data...).

Un taux élevé de départ constitue un risque important pour la croissance et la continuité des projets, dilue la culture d'entreprise et érode l'efficacité.

De plus, la forte dépendance aux consultants indépendants dans le secteur des services informatiques représente un risque pour la continuité des projets et la rétention des talents. Pour réduire ces aléas, des programmes de fidélisation des salariés, de collaboration à long terme avec des partenaires du service numérique et de rétention des indépendants ont été déployés. Le développement de compétences internes à travers la formation et les actions pour améliorer les conditions et le bien-être au travail, contribuent à fidéliser les équipes.

Enfin, le groupe estime être très dépendant de ses hommes et femmes clé, dirigeants d'entités, managers commerciaux et experts techniques par type de services. Pour eux, des programmes d'association au capital ont été mis en place depuis de nombreuses années.

Sont inclus dans le périmètre du reporting l'ensemble des effectifs qui pourraient être matériellement affectés par les activités du groupe : salariés et effectifs extérieurs sous-traitants (confrères, indépendants, intérimaires).

Les impacts, risques et opportunités (IRO) matériels identifiés incluent :

- Impacts négatifs matériels. Il s'agit principalement du : taux de turnover, déséquilibre entre la vie professionnelle et personnelle, de la sous-représentation des femmes (par rapport aux hommes) ainsi que du risque de harcèlement au travail, en particulier pour les salariés travaillant à des horaires tardifs dans des pays au risque sécuritaire élevé, tels que l'Inde. A l'international, les entités du groupe sont des sous-filiales. Les dirigeants locaux, assistés du dirigeant de la filiale française auquel ils reportent, surveillent régulièrement les conditions de travail dans le pays où ils opèrent. Il n'a pas été identifié d'impact négatif systémique.
- Impacts positifs matériels. NEURONES encourage le développement des compétences de ses salariés, notamment via des programmes de formation et de certification. Ces initiatives contribuent à renforcer l'employabilité et à offrir un environnement de travail stimulant. Gage de créativité et d'innovation, la diversité est également encouragée sous toutes ses formes : nombreuses nationalités (74 en France), personnes en situation handicap, en reconversion professionnelle ou éloignées de l'emploi, jeunes en alternance, seniors.
- Risques matériels. Un turnover élevé impacte l'attractivité de l'entreprise et augmente les coûts de recrutement. Il peut également entraîner une perte de connaissances et d'expertise, entraînant des perturbations dans les activités.

Dans le cadre du plan de transition climat, certaines entités du groupe ont mis en place des mesures pour sensibiliser leurs salariés à des pratiques plus écologiques, telles que la réduction des déplacements et la sobriété numérique. Ces initiatives créent des opportunités de développement des compétences autour du service numérique durable, ainsi que des perspectives d'emploi et d'évolution de carrière.

Il n'a pas été identifié de risques de travail forcé ou de travail des enfants dans les opérations ou auprès des relations d'affaires du groupe, que ce soit en Europe ou hors Europe.

Les impacts, risques et opportunités (IRO) relatifs aux effectifs sont détaillés à la fin de l'analyse de double matérialité (partie ESR2) avec les groupes de populations spécifiques affectés. L'évaluation des impacts, risques et opportunités prend en compte les spécificités des catégories plus vulnérables dans les effectifs, tels que les jeunes professionnels débutant dans le secteur ou les femmes. D'une façon générale, les actions sont ajustées aux vulnérabilités potentielles afin de soutenir chaque type de population de manière sécurisée et équitable.

S1-1 – Politiques et actions liées aux effectifs de l'entreprise

Le groupe est organisé en entités par type de services avec des dirigeants associés. Les procédures liées aux Ressources humaines (Rh) sont différentes selon le type de service, notamment celui, fondamental, du sourcing et du recrutement. En fonction de leur besoins spécifiques et des contextes locaux, les dirigeants associés décident de ces processus avec un Directeur ou Responsable Rh qui leur reporte. De plus, les entités s'alignent sur quelques grands principes de NEURONES en matière de durabilité et de responsabilité sociale.

Les entités hors de France sont des sous-filiales. Leur fonction Rh est en contact régulier avec la Drh France de la filiale dont elles dépendent.

NEURONES et ses filiales s'engagent 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. Ces principes ont été déclinés dans les procédures de recrutement et de gestion des ressources humaines des différentes filiales.

Les différentes entités ont mis en place des politiques pour gérer les impacts matériels, les risques et les opportunités (IRO) liés à leurs effectifs. Cependant, à ce jour, concernant les droits de l'Homme, il n'existe pas de politique formalisée unifiée au niveau du groupe.

Chaque société s'engage à respecter les droits humains conformément aux principes directeurs des Nations Unies relatifs aux entreprises et aux droits de l'Homme, la Déclaration de l'OIT sur les principes et droits fondamentaux au travail, ainsi que les Lignes directrices de l'OCDE à l'intention des entreprises multinationales. Leurs engagements couvrent le respect des droits humains et les droits des effectifs, l'engagement auprès des collaborateurs et les mesures de réparation et de remédiation.

L'entité d'accompagnement des utilisateurs intègre, dans ses principes éthiques, sa politique relative au travail forcé, au travail obligatoire ou au travail des enfants. Elle a également mis en place une politique concernant la gestion de la sécurité et de la santé au travail.

La plupart des filiales s'engagent activement à promouvoir l'égalité des chances et la diversité au sein de leur personnel à travers des actions visant à éliminer toute forme de discrimination et à favoriser un environnement de travail inclusif. A titre d'exemple, les principes éthiques de la filiale dédiée à l'accompagnement des utilisateurs couvre les motifs d'égalité des chances et de discrimination liée au genre, au handicap, à la situation familiale, aux préférences sexuelles, à l'âge, aux opinions politiques et philosophiques, aux convictions religieuses, à l'activité syndicale, aux origines ethniques, sociales, culturelles ou nationales. L'entité dédiée aux infrastructures serveurs dispose, elle, d'une politique spécifique sur la violence et le harcèlement sexuel. Sa mise en oeuvre comprend des exemples de comportement sexiste, des explications sur le harcèlement sexuel, ainsi que les procédures d'alerte et de remédiation.

L'approche générale de dialogue avec les membres du personnel est décrite au chapitre S1-2. Les plans sont mis en œuvre au travers de procédures spécifiques visant à prévenir, atténuer et corriger les impacts négatifs sur les droits de l'Homme, la santé et sécurité au travail, la discrimination et le harcèlement tels qu'expliqués au chapitre S1-3.

Opérationnellement, les directeurs et directrices de ressources humaines (Rh) de chaque filiale sont responsables de la mise en œuvre des politiques sur les droits de l'Homme et des effectifs. La stratégie Rh de NEURONES incarne les valeurs du groupe et se décline selon les principes suivants :

- offrir à chacun les mêmes opportunités de formation et de développement des compétences,
- appliquer l'égalité des genres et, dans un même pays, la règle "à travail égal, salaire égal", quels que soient l'origine ou le genre,
- favoriser la culture du dialogue social et l'écoute des équipes,
- promouvoir la diversité 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,
- instaurer un climat bienveillant afin que chacun se sente valorisé et "inclus",
- assurer un équilibre entre la vie professionnelle et la vie privée, prévenir les éventuels cas d'épuisement au travail ("burn out"),
- vérifier que partout les salaires décents sont appliqués, qu'une couverture sociale est mise en place par l'employeur si celle offerte par l'Etat est insuffisante,
- respecter les droits humains,
- appliquer une politique de tolérance zéro à l'égard de la discrimination, du harcèlement sur le lieu de travail.

Les politiques adoptées par NEURONES ou par certaines de ses filiales vis-à-vis des différents aspects sociaux relatifs à ses effectifs sont décrites dans le tableau ci-dessous. En 2025, sera étudiée la possibilité d'étendre au groupe les pratiques initiées au niveau des filiales afin d'assurer une posture commune, en s'appuyant sur les bonnes pratiques déjà mises en œuvre au sein de certaines entités.

Liste des politiques traitant des enjeux relatifs aux effectifs de NEURONES :

Aspects sociaux et droits de l'Homme	Politiques	Périmètre
Temps de travail	• Charte sur le droit à la déconnexion	Entité gestion d'infrastructures
Equilibre entre vie professionnelle et vie privée	• Charte de télétravail	Entité gestion d'infrastructures
Santé et sécurité	• Politique Santé, hygiène et sécurité	Entité accompagnement des utilisateurs (inclus dans la Politique Principes éthiques)
Egalité de genre et égalité de rémunération pour un travail de valeur égale	• Signature du "Manifeste de reconversion des femmes dans les métiers du numérique" (initiative Numeum)	Trois entités en 2024
Emploi et inclusion des personnes handicapées	• Signature de la charte "Activateur de Progrès" par l'entité Digital Workplace	
Mesures de lutte contre la violence et le harcèlement sur le lieu de travail	• Charte de bon comportement et anti-harcèlement • Guide pratique sur le harcèlement sexuel et les agissements sexistes • Politique de lutte contre toute discrimination et harcèlement – Respect des personnes	• Entité gestion d'infrastructures • Entité gestion d'infrastructures • Entité accompagnement des utilisateurs (inclus dans la Politique et Principes éthiques)
Diversité	• Politique d'inclusion • Charte de la Diversité signée par dix entités	Entité accompagnement des utilisateurs Tunisie (inclus dans la Politique qualité)

S1-2 – Processus d'interaction concernant les impacts avec les effectifs de l'entreprise et leurs représentants

Les filiales de NEURONES considèrent et prennent en compte les souhaits de leurs salariés lors des dialogues avec les Institutions Représentatives du Personnel ou/et au travers des enquêtes de satisfaction. De ces remontées d'informations découlent les prises de décisions et les actions identifiées pour gérer les impacts réels et potentiels.

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 et, a minima, mensuel pour les réunions avec le CSE. Il permet d'aboutir à des accords collectifs qui peuvent être nombreux, du fait de la structure décentralisée du groupe en filiales métiers. Leur efficacité est évaluée à l'aune des conventions conclues. Pour les deux entités les plus importantes (représentant 65 % des effectifs), ils ont permis d'établir différents protocoles sur le travail de nuit et les astreintes, le télétravail, les 35 heures de travail, la participation et le plan d'épargne entreprise (PEE). 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). De plus, ces entités organisent chaque année le processus de Négociation Annuelle Obligatoire (NAO).

Ce sont les Drh des filiales qui sont responsables de l'organisation et du suivi de ces instances de dialogue.

En Tunisie, une commission consultative a été créée dès 2009. Elle est paritaire et comprend cinq représentants de la société et cinq représentants élus des salariés. En Roumanie, un représentant du personnel a été nommé à partir de 2013.

Depuis plusieurs années, l'entité d'accompagnement des utilisateurs a mis en place des accords d'entreprise spécifiques complémentaires, notamment concernant le handicap. Par ailleurs, les salariés qui pratiquent le don du sang bénéficient de deux demi-journées par an d'absence rémunérée. Deux jours supplémentaires de congés pour enfants malades sont prévus pour les 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

Enquêtes de satisfaction

Certaines filiales de NEURONES mènent également des enquêtes de satisfaction auprès de leurs salariés, a minima tous les deux ans. A Singapour, où il n'y pas de structure de représentation des salariés, ces études se font tous les six mois pour assurer un dialogue constant. Par leur anonymat, ces questionnaires servent à identifier d'éventuels incidents ou situations sensibles (par exemple liés à la discrimination ou à la violence) et à connaître l'existence de salariés marginalisés et/ou susceptibles d'être particulièrement vulnérables aux impacts négatifs. Les résultats sont débattus en comité de direction afin d'identifier des actions pour répondre aux attentes des collaborateurs. L'efficacité de ces enquêtes est évaluée en fonction des actions mises en œuvre à partir des retours des salariés, ainsi que par l'évolution des réponses apportées à chaque question.

S1-3 – Procédures de réparation des impacts négatifs et canaux permettant aux effectifs de l'entreprise de faire part de leurs préoccupations

Les deux filiales les plus importantes de NEURONES disposent d'une plateforme numérique de traitement des signalements (anonymes ou pas), questions et plaintes, en rapport avec la discrimination, le harcèlement moral ou sexuel, les droits des salariés en général et les droits humains. Une procédure de signalement a également été intégrée et communiquée aux salariés dans le guide pratique harcèlement moral ou sexuel et agissements sexistes.

L'ensemble des filiales dispose de canaux Rh (adresse internet, contact Rh, contact IRP) permettant aux collaborateurs de signaler directement et à tout moment leurs préoccupations, signalements ou alertes concernant la discrimination ou le harcèlement.

Les alertes discrimination ou harcèlement sont traitées par la Drh et la Direction générale de la filiale.

Ces canaux de communication et la procédure de traitement des alertes sont communiqués tous les mois aux nouveaux arrivés dans le groupe. Les informations sont également disponibles sur l'intranet des filiales. Les coordonnées de défenseurs de droits sont également affichées dans les locaux, en plus de la communication régulière sur le canal d'alerte.

Ce mécanisme est similaire à celui utilisé pour les questions et alertes concernant à l'éthique des affaires (Sapin II). Les adresses mails peuvent avoir tendance à se multiplier. Il faudra sans doute un jour mettre en place

une application commune pour les différents types de remontées d'alerte dans le groupe et leur bon traitement. A ce jour, à la taille du groupe et avec le faible volume concerné, l'investissement semble disproportionné.

Les personnes utilisant ces processus de signalement sont protégées en tant que lanceurs d'alerte (voir paragraphes G1-1 et G1-3, ci-après page 137).

S1-4 – Actions concernant les impacts importants sur les effectifs de l'entreprise

En fonction des enjeux identifiés par l'analyse de double matérialité et des processus d'interaction définis au S1-2, les directions générales des entités identifient et mettent en œuvre des actions pour atténuer ou prévenir les impacts réels ou potentiels. Les ressources sont allouées action par action. Des indicateurs de suivi de la performance sont identifiés pour s'assurer de l'efficacité des moyens mis en œuvre (voir S1-6 à S1-17 ci-après). Les résultats sont revus régulièrement au niveau de chaque entité selon des procédures qui varient en fonction de leur taille. Du fait de l'organisation décentralisée, il est difficile d'étendre progressivement à l'ensemble du groupe telle ou telle bonne initiative.

Fidélisation des talents

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

- actions d'accompagnement d'étudiants et jeunes diplômés (colloques, forums, simulations d'entretien d'embauche, ateliers CV, sponsoring...),
- détection et intégration de stagiaires, apprentis et jeunes diplômés.

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

Lancées localement, les actions de fidélisation et d'augmentation de l'attractivité auprès des collaborateurs et candidats sont les suivantes :

- réduction des niveaux hiérarchiques, favorisant initiatives et responsabilisation,
- 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 Linkedin, Instagram et X, des "j'aime" Facebook,
- organisation d'évènements collaborateurs : afterworks, sorties en mer sur trimaran Multi 50, concours de pronostics...
- tentatives de répondre au "besoin de sens" des jeunes diplômés : exigences environnementales plus élevées, mécénat de compétences...

Les ressources et moyens sont affectés action par action.

Les hommes et femmes clés sont : les membres des comités de direction de la maison-mère et des filiales et 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 (voir chapitre 2.1. "principaux risques, mesures de contrôle et de maîtrise", ci-avant page 60).

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 "Best Workplaces for Women".

Protection sociale

Tous les salariés sont couverts, dans le cadre de programmes publics ou de prestations proposées par l'entreprise, par une protection sociale contre les pertes de revenus engendrées par la maladie, le chômage, les accidents du travail, les congés parentaux et le départ à la retraite. NEURONES garantit une couverture sociale supplémentaire dans les pays où la protection sociale offerte par l'Etat est jugée insuffisante. Par exemple, dans les filiales situées en Tunisie, Roumanie, Singapour et Inde, les salariés bénéficient d'une complémentaire santé financée par l'employeur.

Temps de travail

Le temps hebdomadaire légal de travail est respecté dans tous les pays dans lesquels le groupe est présent. La quasi-totalité des salariés sont employés à temps plein. La moitié des temps partiels travaillent à 80 % (ou plus) d'un temps plein. Ainsi, seuls 1,3 % des collaborateurs ont un temps de travail inférieur à 80 % d'un temps plein. Les effectifs français dépendent de la convention collective Syntec (à l'exception de l'entité formation), 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. Les employés bénéficient également de demi-journées de récupération des heures supplémentaires effectuées. Pour les deux entités les plus importantes (65 % des effectifs), les accords suivants sont en vigueur : 35 heures, travail de nuit et astreintes et télétravail.

Salaires décents

Tous les salariés perçoivent une rémunération décente, conformément aux indices de référence applicables. NEURONES vérifie pays par pays que le montant des salaires de base, majoré de tout complément fixe garanti, est au-dessus des indices de référence suivants :

- en France, respect du Salaire Minimum de Croissance ("SMIC"), tel que stipulé dans l'article L3231-2 du Code de travail, dont le montant est révisé annuellement par décret ;
- dans les autres pays de l'Espace Economique Européen (EEE), le salaire minimum est fixé par la législation ou par les négociations collectives. En l'absence de salaire minimum établi par la législation ou par les négociations collectives, le salaire de référence est considéré être égal à 60 % du salaire médian du pays et 50 % du salaire moyen brut ;
- dans les pays en dehors de l'EEE, le salaire de référence est celui déterminé : (i) par des normes officielles ou conventions collectives en premier lieu, puis, (ii) à défaut, le salaire minimum national ou infranational établi par la législation ou la négociation collective, et (iii) enfin, en l'absence de ces deux critères, celui issu de la base de données du Wage Indicator Foundation qui remplit les conditions fixées par IDH Sustainable Trade *("Roadmap on Living Wages, A Platform to Secure Living Wages in Supply Chains").*

Pays	Salaire de référence
France	Salaire Minimum de Croissance ('SMIC'), tel que stipulé dans l'article L3231-2 du Code de travail
Allemagne, Italie, Belgique, Suisse	Salaire minimum fixé par la législation
Roumanie	Salaire minimum fixé par les négociations collectives
Tunisie	Conventions négociées annuellement par les syndicats UTICA (patronal) et UGTT (salariés) et qui concernent, sans distinction, l'ensemble des secteurs d'activité
Singapour	Base de données du Wage Indicator Foundation pour Singapore
Inde	Base de données du Wage Indicator Foundation pour Bangalore

Dialogue social et négociation collective

NEURONES assure une politique visant à favoriser la culture du dialogue social et l'écoute des équipes, en passant par l'information et la consultation régulières des représentants des effectifs sur des questions liées à l'emploi.

En France, le dialogue avec les Institutions Représentatives du Personnel (IRP) est régulier. Ces IRP sont les membres de CSE, les Délégués du Personnel, les Délégués Syndicaux ainsi que les membres du Comité de groupe. Les accords collectifs sont nombreux, du fait de la structure décentralisée en filiales métiers. Des réflexions sont en cours concernant d'éventuels avenants aux protocoles de télétravail existants, ainsi que la mise en place du forfait mobilité durable (FMD). Bien que ce soit déjà mis en œuvre dans certaines filiales, NEURONES souhaite systématiser les enquêtes annuelles pour toutes ses entités pour privilégier un dialogue plus direct avec ses employés.

En France, les entités ayant la taille requise organisent chaque année le processus de Négociation Annuelle Obligatoire (NAO).

En Tunisie, dès 2009, une commission consultative a été créée. Elle est paritaire et comprend cinq représentants de la société et cinq représentants élus des salariés. En Roumanie, un représentant du personnel a été nommé dès 2013. À Singapour (28 salariés fin 2024), il n'y a pas de structure de représentation (pas de cadre légal). Pour assurer néanmoins un espace de dialogue, des enquêtes de satisfaction sont organisées tous les six mois.

Equilibre entre vie professionnelle et vie privée

Certaines entités ont adapté leurs pratiques de travail afin de favoriser le travail flexible via la location d'espaces de coworking (salles de réunions, possibilité de travailler ponctuellement dans l'ensemble des sites de l'entreprise de coworking...). Fin 2024, 22 sites de coworking sont loués pour environ 1 400 m² de bureaux (hors surfaces communes).

Certaines filiales ont déménagé leurs bureaux dans des lieux plus faciles d'accès et dans des immeubles avec des services (salle de sport, conciergerie...).

En 2024, le télétravail est estimé en moyenne à 1,85 jour par semaine (37 % du temps de travail hebdomadaire). Il se pratique de manière variable selon les fonctions, les métiers et les contraintes des clients (pour l'intégralité des salariés en assistance technique, et souvent pour les forfaits, la décision est prise par le client). Les réflexions se poursuivent sur les nouvelles organisations du travail envisageables. A ce jour, les accords et les chartes de télétravail n'ont pas fait l'objet d'avenants, à l'exception d'une signature dans le cabinet de Conseil du groupe.

Depuis plusieurs années, l'entité d'accompagnement des utilisateurs a mis en place des accords spécifiques complémentaires comme le droit à la déconnexion. Une expérimentation de la semaine de quatre jours a également été lancée.

Le congé maternité rémunéré est mis en pratique dans toutes les filiales, avec une durée variable selon les pays. Le congé paternité est accordé en fonction de la législation du pays ou de mesures volontaires prises par les directions locales. Par exemple, à la suite d'une enquête de satisfaction menée auprès des employés, l'entité présente à Singapour a relevé la nécessité d'instaurer un congé paternité pour les salariés non Singapouriens, une mesure non couverte par la législation en vigueur.

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. Des campagnes de prévention ont été menées sur le risque du "burn-out". Différentes mesures de prévention des risques psycho-sociaux ont également été prises : formation du management intermédiaire et renfort des procédures pour les effectifs 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).

Le bien-être au travail et la santé mentale prennent une importance croissante. Ainsi, pour garantir la sécurité et le confort des collaborateurs, certains sites ont été rénovés : création de "lounges", de salles de repos et d'espaces d'accueil modernisés, conçus pour favoriser un environnement de travail plus agréable.

Pour combattre la sédentarité et encourager le sport, NEURONES participe également à des évènements sportifs : tournoi annuel interne de futsal, course à pied féminine "la Parisienne", équipe de football engagée en "business league" (ligue dédiée aux entreprises, division Conseil et Entreprises de Services du Numérique).

Egalité de genre et égalité de rémunération pour un travail de valeur égale

Les femmes, bien que peu présentes dans les cursus informatiques des écoles d'ingénieurs, représentent dans le groupe 24,4 % des salariés en France et 28,5 % dans le monde (elles sont majoritaires en Roumanie et Tunisie). Dans le cadre de la loi sur l'égalité réelle femmes-hommes, les entités françaises (de plus de 50 salariés) publient, avant le 31 mars de chaque année, 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 durant trois années de suite).

NEURONES réalise une revue annuelle, composante par composante, de l'index égalité femmes/hommes en vue d'améliorer les scores. Les indicateurs suivis sont : le taux de féminisation global et aussi celui des cadres dirigeants.

Dès 2023, le "manifeste de reconversion des femmes dans les métiers du numérique" (initiative Numeum) a été signé par trois entités.

Formation et développement des compétences

La formation est un axe majeur pour fidéliser et retenir les talents. Les actions sont engagées par chaque filiale. Elles ont trait pour l'essentiel au perfectionnement technique mais concernent également le management ou les langues étrangères. Le groupe a l'opportunité d'utiliser sa filiale spécialisée pour développer les compétences. Figurant parmi les principaux acteurs en France et habilité par les plus grands éditeurs pour faire passer des certifications qualifiantes, cette entité réalise une part significative des actions de formation technique du groupe, y compris pour former de futurs collaborateurs durant des cursus longs. Chaque année, une revue interne est menée sur les plans de formation.

En outre, d'autres actions sont menées dans ce domaine :
- cycles de plus longue durée (perfectionnement technique, programmes de reconversion, management...),
- réalisation simplifiée des plans de formation grâce aux propres centres d'enseignement du groupe,
- passage encouragé des certifications validantes (éditeurs, nouvelles technologies...).

Emploi et inclusion des personnes handicapées

NEURONES veille à appliquer une politique d'inclusion à l'emploi des personnes en situation de handicap (France). Le groupe s'efforce d'être plus "handi-accueillant". La part de personnes en situation d'handicap est en forte progression depuis deux ans (voir S1-12 personnes en situation de handicap), principalement grâce à l'entité d'accompagnement des utilisateurs.

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, ATF Gaïa, iNET System...), ont été mis en place pour des contrats de services managés récurrents. Fin 2024, ils permettent de faire appel à une dizaine de salariés de ces EA (Entreprises Adaptées).

En France, deux entités du groupe ont participé au DuoDay, une journée nationale consistant à accueillir des personnes en situation de handicap, pour former un duo avec chacun des professionnels des entreprises volontaires.

Enfin, depuis plusieurs années, l'entité d'accompagnement des utilisateurs a mis en place des accords spécifiques complémentaires, notamment un accord handicap. Par ailleurs, deux jours supplémentaires de congés pour enfants malades sont prévus pour les salariés parents d'un enfant handicapé.

Mesures de lutte contre la violence et le harcèlement sur le lieu de travail

NEURONES s'assure d'appliquer une politique de tolérance zéro à l'égard de la discrimination et du harcèlement (moral ou sexuel) sur le lieu de travail.

Plusieurs filiales, dont les deux plus importantes, ont nommé une personne référente. L'entité infrastructures serveurs a établi un guide pratique sur le harcèlement sexuel et les agissements sexistes. Ce document contient notamment la procédure de signalement. Là où ils existent, les traitements des dossiers sont bien organisés. NEURONES souhaite aller plus loin en améliorant la consolidation des différents dossiers de plaintes et en généralisant, à toutes les entités, les procédures de traitement. Le groupe a également pour ambition de former l'encadrement en matière de prévention.

En Inde, où les violences envers les femmes sont plus fréquentes, des agents de sécurité ont été engagés pour accompagner jusqu'à leur véhicule les salariés femmes travaillant en soirée. Pour celles qui ne disposent pas de moyen de transport individuel, un service de chauffeur est mis en place afin de garantir leur sécurité jusqu'à leur domicile.

Diversité et inclusion

Compte tenu de l'organisation décentralisée du groupe, les dispositions concernant la diversité, l'équité et les enjeux en la matière se situent au niveau des filiales.

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. Dix 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". Des formations en faveur de la diversité sont également dispensées.

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 ainsi d'insérer au sein du groupe des profils aux 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). Leur application contribue à lutter contre les discriminations et devrait permettre d'insérer dans les équipes plus de personnes éloignées de l'emploi.

S1-5 – Objectifs liés à la gestion des impacts, risques et opportunités

À ce jour, NEURONES n'a pas encore défini de façon formelle des objectifs spécifiques sur ses impacts, risques et opportunités (IRO) sociaux. Néanmoins, la reconnaissance de l'importance des enjeux sociaux, tels que la diversité et l'inclusion, les conditions de travail, le bien-être, l'équilibre vie personnelle/vie professionnelle et le développement des compétences, est déjà ancrée dans sa stratégie globale et ses actions.

Au cours des années 2025 et 2026, il sera engagé un processus structuré pour définir des objectifs clairs et mesurables sur l'atténuation des impacts négatifs, l'avancement des impacts positifs et la gestion des risques et opportunités sur la gestion des effectifs à l'échelle du groupe.

Les indicateurs décrits dans les sections suivantes permettent de mieux évaluer la performance globale du groupe sur ces enjeux sociaux.

S1-6 – Caractéristiques des salariés de l'entreprise

Les données 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" 83 % : des effectifs ou "Cegedim + Silae" : 76 % des effectifs).

La répartition par pays et par genre des effectifs salariés fin 2024 est la suivante :

Pays	Nombre de salariés fin 2024	Hommes	Femmes	% Femmes
France	5 849	4 423	1 426	24,4 %
Tunisie	514	226	288	56 %
Roumanie	440	175	265	60,2 %
Italie	130	120	10	7,7 %
Autres (Allemagne, Belux, États-Unis, Inde, Liban, Singapour, Suisse)	154	122	32	20,8 %
Total fin 2024	7 087	5 066	2 021	28,5%
Moyenne 2024	6 934			

En France et dans la majorité des pays d'implantation du groupe, il n'est pas possible de s'enregistrer légalement selon un troisième sexe neutre ou selon une autre désignation non binaire. Ainsi, les catégories de genre "autre" et "non-déclaré" ne sont pas utilisées.

Pour le comptage des effectifs, les temps partiels (2,6 % des salariés, dont la moitié à 80 % de leur temp ou plus) sont comptés pour une personne.

94,2 % des contrats sont permanents, le solde étant constitué de contrats temporaires (dont contrats de professionnalisation et d'apprentissage). Le taux de contrats permanents est quasi-équivalent pour les femmes et les hommes :

Fin 2024	Femmes	Hommes	Total
Nombre de salariés	2 021	5 066	7 087
dont permanents	*1 892*	*4 787*	*6 679*
dont temporaires	*129*	*279*	*408*
dont salariés avec nombre d'heures non garanti	*0*	*0*	*0*
% de salariés permanents	93,6 %	94,5 %	94,2 %

L'analyse des temps partiels par genre et par pays n'a pas semblé pertinente compte tenu de la faible proportion de ces deniers (1,3% des salariés à temps partiel à moins de 80% de leur temps).

La répartition géographique des effectifs est la suivante : Ile-de-France 56 %, régions 27 % et international 17 %.

Le "taux de rotation" CSRD (démissions, ruptures conventionnelles, licenciements, départs à la retraite, décès en cours d'emploi/effectif moyen) est plus élevé (de 4 à 5 %) que le "taux de turnover" (démissions/effectif moyen) utilisé en interne :

	2020	2021	2022	2023	2024
Démissions	614	913	1 126	1 123	970
Ruptures conventionnelles	150	77	97	113	144
Licenciements	157	172	177	149	174
Départs à la retraite, décès	10	12	14	5	24
Effectif moyen	5 451	5 722	6 088	6 609	6 934
Taux de rotation (CSRD)	*17,1 %*	*20,5 %*	*23,2 %*	*21,3 %*	*18,9 %*
Taux de turn over (interne)	*11,3 %*	*16 %*	*18,5 %*	*17 %*	*14 %*
Ecart	5,7 %	4,4 %	4,5 %	4 %	4,9 %

S1-7 – Les effectifs externes non-salariés au sein du groupe

Evalués en nombre moyen d'ETP (Équivalent Temps Plein) pendant l'année, les effectifs externes non-salariés sont les suivants :

	Moyenne 2024
Effectifs externes non salariés :	
Indépendants (ou freelances)	1 200
Sous-traitants salariés de confrères ou de sociétés d'intérim (travaillant sur des missions client du groupe)	970
Intérimaires travaillant pour les fonctions internes du groupe	10
Nombre de salariés	**6 934**
TOTAL DES EFFECTIFS DE L'ENTREPRISE (SALARIÉS + EXTERNES)	9 114

Les indépendants sont liés à l'entité avec laquelle ils contractent. Ils peuvent être intégrés à des projets au forfait ou des projets en assistance technique groupée (ATG) ou unitaire (ATU).

Le lien contractuel avec un confrère ou une société d'interim peut être de deux types :

- sous-traitance en assistance technique unitaire. Le comptage des jours de prestation, donc la détermination des équivalents temps plein (ETP), est facile à effectuer ;
- sous-traitance d'un bloc de prestations dans le cadre d'un contrat du groupe avec engagement de résultats. Dans ce cas, le confrère s'engage à assurer les niveaux de services contractuels de son bloc de prestations et à assumer les éventuelles pénalités liées. NEURONES se base sur une estimation du nombre de jours de prestations pour déterminer les ETP.

S1-9 – Métriques de diversité

Nationalités (publié sur une base volontaire)

Dans les effectifs en France, la part des salariés étrangers est en croissance régulière :

	2020	2021	2022	2023	2024
Part des étrangers	10,2 %	10,5 %	11,8 %	13 %	15 %
Nationalités (y compris française) représentées	66	65	64	69	74

Périmètre "Sage + Cegedim + Silae".

Seniors

En France, des accords d'entreprise et plans d'action seniors ont été mis en place fin 2009. Fin 2024, dans l'ensemble du groupe, la part des "50 ans et plus", après avoir progressé régulièrement, représente désormais 14 % de l'effectif.

Fin 2024, l'âge moyen des salariés s'établit à 36,4 ans avec la répartition suivante :

Répartition par tranche d'âge	2020	2021	2022	2023	2024
Moins de 25 ans	9 %	9,5 %	9,5 %	9 %	9,5 %
De 25 à 29 ans	21 %	21 %	23 %	22,5 %	22,5 %
De 30 à 34 ans	19,5 %	19,5 %	18,5 %	18,5 %	18,5 %
De 35 à 39 ans	16 %	15,5 %	15 %	15 %	14,5 %
De 40 à 44 ans	14 %	13,5 %	13 %	12 %	11 %
De 45 à 49 ans	10 %	10 %	9 %	10 %	10 %
50 ans et plus	10,5 %	11 %	12 %	13 %	14 %
Total	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %
AGE MOYEN	36,1	36,1	36	36,3	36,4

Taux de féminisation du senior management

Le taux de féminisation du senior management est de 18 % (17 femmes parmi les 93 dirigeants et managers de niveau n-1 et n-2 par rapport à la Direction générale du groupe).

S1-11 – Protection sociale (information jugée non matérielle, publiée sur une base volontaire)

La quasi-intégralité des salariés du groupe est couverte par une protection sociale contre les pertes de revenus dues à l'un des évènements suivants :

- maladie,
- chômage,
- accident du travail,
- congé maternité, paternité et parental,
- départ à la retraite.

En 2025, une vérification détaillée doit être conduite dans les entités situées hors de France.

S1-12 – Personnes en situation de handicap

Le groupe s'efforce d'être plus "handi-accueillant". Fin 2024, il compte 3,1 % de salariés en situation de handicap (2,9 % fin 2023) dans ses effectifs en France. Cette proportion est en progression régulière.

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, ATF Gaïa, iNET System...) ont été mis en place pour des contrats de services managés récurrents. Fin 2024, ils permettent de faire appel à une dizaine de salariés de ces EA (Entreprises Adaptées).

S1-13 – Métriques de la formation et du développement des compétences

Les actions de formation sont décidées par chaque filiale. Elles ont trait pour l'essentiel au perfectionnement technique mais concernent également le management ou les langues étrangères.

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 réalise une part significative des actions de formation technique du groupe, y compris pour former de futurs collaborateurs durant des cursus longs.

Formation	2020	2021	2022	2023	2024
Nombre de jours x stagiaires	8 400	8 000	8 900	9 100	9 900
Heures de formation	58 800	56 000	62 300	63 700	69 300
Effectif moyen	5 451	5 722	6 088	6 609	6 934
Heures/effectif moyen	10,8	9,8	10,2	9,6	10

Sessions éligibles au titre de la formation professionnelle continue en France et actions de même nature réalisées à l'international. En excluant les apprentissages en ligne et sessions sur le poste de travail (fondamentaux métier ou liées à un contexte client).

Les heures de formation par genre ne sont pas disponibles.

Concernant le développement des compétences par genre, le pourcentage de salariés ayant participé à des évaluations annuelles de leurs performances et du développement de leur carrière est estimé à 80 %. Ce pourcentage n'a pas pu être calculé entité par entité.

S1-14 – Métriques de santé et de sécurité au travail (information jugée non matérielle, publiée sur une base volontaire)

Indicateurs	2020	2021	2022	2023	2024
Taux d'absentéisme (*)	5,9 %	5,8 %	6,1 %	6,2 %	6,7 %
Nombre d'accidents du travail avec arrêt (1 jour ou plus)	36	29	55	26	26
Nombres de jours d'arrêt correspondants	1 009	906	1 162	1 229	993
Taux de fréquence des accidents du travail (nombre d'accidents du travail avec arrêt par million d'heures travaillées)	5,3	4,2	7,5	3,4	3,3
Taux de gravité des accidents du travail (nombre de journées indemnisées par millier d'heures travaillées)	0,15	0,13	0,16	0,16	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 "Cegedim + Silae".

S1-15 – Métriques d'équilibre entre vie professionnelle et vie privée

Tous les salariés ont droit à des congés familiaux (maternité, paternité, parental, congé d'aidant), au moins à des congés maternité rémunérés, découlant des lois et conventions collectives de chaque pays ou de la politique sociale de la filiale du groupe. En France, les salariés ont droit à l'ensemble des congés familiaux prévus par la Loi et les conventions collectives.

Les données 2024, ventilées par genre, figurent sur le tableau qui suit :

Congés familiaux 2024	Jours ouvrés	Nombre de salariés	% effectif	Nombre de femmes	% effectif féminin	Nombre d'hommes	% effectif masculin
Congés maternité*	5 282	76	1,4 %	76	5,9 %	-	-
Congés paternité	2 719	198	3,7 %	-	-	198	5 %
Congés évènements familiaux	2 138	962	18,2 %	230	17,8 %	732	18,3 %
Congés enfants malades	457	299	5,6 %	86	6,6 %	213	5,3 %

* Hors congés pathologiques pré et postnataux.
Périmètre : "Cegedim + Silae" (en France, 5 294 salariés en moyenne en 2024).

Le pourcentage de salariés ayant pris un congé parental avec ventilation par genre n'a pu être obtenu.

S1-16 – Métriques de rémunération (écart de rémunération et rémunération totale)

Rémunérations (publié sur une base volontaire)

En 2024, le total des rémunérations brutes, en progression de 6 %, s'élève à 290 M€ (273,6 M€ en 2023). Ce montant inclut les salaires fixes et variables, les provisions pour congés payés et jours de RTT et 0,4 M€ de Primes de Partage de la Valeur. 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. Enfin, les aides à l'embauche reçues (concernant principalement l'alternance) sont comptabilisées en diminution du poste "rémunérations".

À 6 934 personnes (6 609 en 2023), l'effectif moyen est en progression de 4,9 %.

Le salaire brut moyen annuel (ensemble du groupe, y compris Inde, Tunisie, Roumanie…) s'établit à 41 800 euros (41 400 en 2023).

Ecart de rémunérations femmes/hommes

Pour le périmètre France, la rémunération des femmes est inférieure d'environ 1,2 % à celle des hommes.

Le groupe s'est basé sur la méthode de calcul utilisée pour l'index égalité femmes hommes pour les rémunérations 2024 en France (périmètre de 16 entités de plus de 50 salariés chacune représentant au total 4 965 salariés fin 2024).

Dans chacun des entités, les femmes et les hommes ont été répartis selon les catégories cadres < 30 ans, de 30 à 40 ans, de 40 à 50 ans, > 50 ans et non cadres (même tranches d'âge). Pour une catégorie donnée, les salaires moyens ont été comparés et un écart tiré. Si le nombre de salariés est trop faible, l'écart pour la catégorie n'est pas retenu.

Puis, les écarts des différentes catégories ont été sommés en les pondérant par les effectifs, aboutissant à un écart global par entité. Enfin, la somme des écarts des différentes entités aboutit à 1,2 % pour le périmètre France.

Par cette méthode, les écarts en pourcentage entre des groupes de non-cadres de moins de 30 ans et des groupes de cadres de plus de 50 ans ont le même poids.

Ratio de rémunération annuelle du plus haut salaire par rapport à la rémunération annuelle médiane de l'ensemble des salariés

La rémunération médiane annuelle est de 39 300 euros (ensemble du groupe). Ce ratio est de 9,7 (380 900/39 300).

S1-17 – Cas, plaintes et impacts graves en matière de droits de l'Homme

Discrimination, harcèlement moral ou sexuel	2024
Dossiers en début de période	2
Dossiers ouverts sur la période	15
Dossiers clôturés sur la période	12
dont cas de discrimination ou harcèlement avérés	*1*
Cas de burn out signalés sur la période	8

Le comptage est effectué à partir de déclaratifs de l'ensemble des directions des Ressources humaines. A ce jour, le groupe n'a pas vu d'intérêt à mettre en place une application unique permettant une gestion centralisée des signalements et plaintes.

Les signalements et plaintes sont déposés par l'intermédiaire de canaux permettant aux salariés de chaque filiale de faire part de leurs préoccupations.

Les plans de réparation pour les personnes victimes sont mis en œuvre par la Drh concernée.

Le cas de harcèlement avéré, clôturé en 2024, n'a pas donné lieu à une amende, pénalité ni indemnisation de dommages.

Aucun incident grave en matière de droits de l'Homme affectant les effectifs du groupe n'est à déplorer en 2024. Il est rappelé que "les incidents graves en matière de droits de l'Homme" incluent les procédures judiciaires, les plaintes formelles déposées par l'intermédiaire des mécanismes de réclamation de l'entreprise ou de tiers, les allégations graves publiées dans des rapports publics ou dans la Presse, lorsque celles-ci concernent les effectifs de l'entreprise et que cette dernière n'en conteste pas les circonstances.

Fidélisation des hommes et femmes clés (information publiée sur une base volontaire)

Depuis 1999, six plans de stock-options et huit programmes d'actions gratuites NEURONES ont été mis en œuvre, au bénéfice de dirigeants et cadres clés. Depuis 2015, quatorze filiales ont lancé des plans d'actions gratuites portant sur leurs propres titres. Fin 2024, 250 salariés ou mandataires sociaux (3,5 % 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) :

2020	2021	2022	2023	2024
2 008	2 575	4 149	5 601	6 175

Plans NEURONES et filiales. Y compris forfait social de 20 % sur les plans d'actions gratuites (30 % à partir de 2025).

Cet indicateur, découlant d'une politique d'association au capital spécifique, est suivi par le groupe mais n'est pas demandé par la norme CSRD.

EFFECTIFS DE LA CHAÎNE DE VALEUR (S2)

Les effectifs de la chaîne de valeur sont les salariés des sous-traitants du groupe (confrères et sociétés d'interim, indépendants), ainsi que des fournisseurs de produits et services (dont les hébergeurs mettant à disposition leurs datacenters).

Les premiers représentent environ le quart des effectifs. La pénurie durable de consultants dans le secteur du Conseil et des Services Numériques et l'attrait du statut d'indépendant ("freelance") entraînent une hausse régulière de la part de sous-traitance. Cette catégorie est susceptible d'être impactée par les opérations de NEURONES.

Le groupe reconnaît les défis liés à la rétention des talents dans son secteur et s'efforce d'y remédier en offrant des conditions de travail équilibrées pour ses consultants externes, favorisant les opportunités de développement et un équilibre entre la vie personnelle et professionnelle.

Le groupe n'a pas identifié d'impact lié aux conditions de travail des effectifs de sa chaîne de valeur, car tous ses fournisseurs sont situés dans des zones européennes ou dans des pays où la réglementation en matière de conditions de travail respecte les droits de l'Homme et les principes des Nations Unies. De même, le travail des enfants et le travail forcé ne représentent pas un enjeu matériel dans le secteur des Services Numériques. Enfin, le groupe n'a pas identifié d'impact sur les effectifs de la chaîne de valeur résultant de la transition vers des activités plus écologiques.

Cependant, les ESN sont confrontées à des défis concernant l'inclusion de groupes sous-représentés (comme les femmes et les minorités) et peuvent faire face à des impacts liés à la diversité, l'inclusion, la discrimination et la violence au travail. NEURONES s'engage à dialoguer avec ses partenaires et à mettre en place des mesures pour atténuer ces risques, notamment en renforçant ses initiatives en matière de diversité, d'inclusion et de bien-être au travail, afin d'assurer des conditions de travail équitables pour tous les effectifs de sa chaîne de valeur.

Il et précisé que dans le secteur du Conseil et des Services Numériques, les consultants sous-traitants, en France, ont des prix de revient supérieurs à ceux des effectifs salariés. L'appel à la sous-traitance ne se fait donc pas pour augmenter la rentabilité d'une opération mais pour suppléer aux difficultés de recrutement de certains profils. Ainsi, le risque d'abus de position dominante avec un freelance est considéré comme relativement faible.

Pour les salariés de confrères et de sociétés d'interim, il convient de vérifier que ces tiers appliquent des pratiques sociales responsables, notamment dans les pays disposant d'une main d'œuvre à bas coûts.

S2-1 – Politiques relatives aux effectifs non salariés de la chaîne de valeur

Bien qu'à ce jour il n'existe pas de politique unifiée au niveau du groupe, certaines filiales ont mis en place des processus d'achats responsables. L'accent est ainsi porté sur le respect des droits humains pour les effectifs de la chaîne de valeur, en ligne avec la Déclaration de l'OIT sur les principes et droits fondamentaux des effectifs, telles que : les conditions de travail, la non-discrimination et la santé/sécurité au travail. Dans ces entités, les fournisseurs sont tenus de signer une Charte d'achats responsables, qui définit une série de critères à respecter en matière de normes sociales et de droits humains. Cette charte ne traite pas spécifiquement de la traite des êtres humains, du travail forcé ni du travail des enfants, ces problématiques étant rares dans le secteur du Conseil et des Services Numériques. Néanmoins, elle impose le respect des principes établis par la Convention de l'Organisation Internationale du Travail (OIT) qui couvre ces sujets.

Au-delà de l'achat de biens et de services, l'objectif poursuivi par les politiques d'achats responsables est d'entretenir une relation durable avec les fournisseurs sur la base d'engagements :

- les sensibiliser à la démarche responsable ;
- s'assurer qu'ils s'engagent en matière d'éthique ;
- prendre en compte leur engagement pour un commerce responsable ;

- minimiser les impacts environnementaux ;
- favoriser l'inclusion des personnes éloignées de l'emploi ou en situation de handicap, lorsque cela est possible ;
- évaluer annuellement la relation avec eux.

La mise en œuvre de ces politiques et processus relève des directeurs ou responsables des achats dans les filiales concernées, sous la supervision de leur direction générale.

La majorité des entités suit ses sous-traitants (facturant à partir de la France ou de l'étranger) dans l'application "Provigis". Ces derniers communiquent leurs attestations fiscales et sociales à jour et signent la charte achats responsables de l'entité avec laquelle ils contractent.

Pour la première contractualisation, le visa de la Direction financière de l'entité est sollicité. Certains pays de facturation (ex : principauté d'Andorre), certaines sociétés de portage (facturant à partir de l'étranger), certains freelances n'ayant pas, par le passé, appliqué des procédures clients (par exemple non-respect de la confidentialité des données, déclenchant des sanctions pour l'entité du groupe ou pour tout le groupe) peuvent être exclus de consultations futures. La sous-traitance de rang deux est, sauf rares exceptions, interdite, la plupart du temps par le client final lui-même.

NEURONES considère que la maîtrise des risques fiscaux et sociaux liés à la sous-traitance est un enjeu important.

Au cours des années 2025 et 2026, il est prévu d'étendre les bonnes pratiques achats progressivement à l'ensemble du groupe, afin d'harmoniser les processus et garantir une approche cohérente.

S2-2 – Processus d'engagement avec les effectifs non salariés de la chaîne de valeur

NEURONES reconnaît l'importance des acteurs de sa chaîne de valeur, qui incluent : les partenaires de services numériques, les fournisseurs de logiciels et équipements, les hébergeurs... Différentes modalités de dialogue existent à plusieurs niveaux avec les effectifs de la chaîne de valeur permettant de comprendre leurs préoccupations, impacts et risques et de les intégrer dans la stratégie et le modèle économique du groupe :

- dialogue proactif : des processus de dialogue régulier sont établis afin de comprendre les enjeux environnementaux et sociaux qui peuvent affecter leurs effectifs ;
- sélection et suivi : lors de la sélection de fournisseurs, un dialogue sur les performances sociales est engagé ;
- intégration des standards éthiques dans les contrats : certaines filiales intègrent des clauses relatives au respect des droits des effectifs afin de garantir qu'ils partagent le même engagement pour des pratiques responsables. Il s'agit par exemple de clauses sur le respect des droits humains, conformément aux principes des Nations Unies et de l'OIT.

La fréquence de ces interactions varie en fonction de la durée des contrats et des risques identifiés.

La responsabilité opérationnelle de ces engagements relève du directeur ou responsable Achats, sous la supervision de la direction générale de l'entité. Il n'existe pas à ce jour de coordinateur achats au niveau de NEURONES.

Avec le temps, le groupe s'est constitué un réseau informel de dirigeants de confrères avec lesquels il échange de bonnes pratiques, notamment sur les relations responsables avec les fournisseurs et Entreprises de Services Numériques partenaires (respect des droits humains, utilisation des données...).

Jusqu'à ce jour, il n'a pas été mis en place de mécanisme pour évaluer l'efficacité des actions d'engagement auprès des partenaires et fournisseurs au sein de la chaîne de valeur.

S2-3 – Procédures de remédiation et canaux utilisés pour remonter les préoccupations

Les collaborateurs internes peuvent faire remonter des alertes concernant les sous-traitants ou autres fournisseurs. Il n'existe pas à ce jour de canal spécifique d'alerte pour les effectifs de la chaîne de valeur eux-mêmes.

Une attention particulière est portée aux préoccupations et aux signalements qui peuvent être remontés par d'autres moyens, tels que les interactions directes avec les partenaires et fournisseurs lors de réunions régulières ou par le biais de points de contact locaux. D'ici à trois ans, il est prévu de mettre en place un canal formalisé de remontée d'alertes commun à l'ensemble du groupe, afin de renforcer la capacité à identifier et traiter de manière proactive les préoccupations des effectifs de la chaîne de valeur.

S2-4 – Actions concernant les impacts importants sur les effectifs de la chaîne de valeur, approches visant à gérer les risques majeurs et à saisir les opportunités significatives concernant les effectifs de la chaîne de valeur, efficacité de ces actions

En fonction des enjeux identifiés par l'analyse de double matérialité et des remontées des processus d'interaction définis au S2-2, les directions générales des entités identifient et mettent en œuvre des actions pour atténuer ou prévenir des impacts réels ou potentiels dans la chaîne de valeur et plus particulièrement auprès des fournisseurs. Les indicateurs ou processus permettant de suivre l'efficacité des actions mises en œuvre dépendent des impacts identifiés. Actuellement, ces suivis se font au cas par cas, car les impacts décrits sont potentiels et le groupe n'a pas encore été confronté à des cas avérés. L'accent est donc mis principalement sur la prévention plutôt que sur l'atténuation ou la gestion des conséquences.

Certaines filiales ont mis en place une charte des achats responsables et, dans le choix de leurs fournisseurs, intègrent des critères sociaux tels que l'engagement dans la lutte contre la discrimination, le respect de la législation sociale, la santé physique et mentale, ainsi que la sécurité des salariés, la formation et le non-recours au travail dissimulé. Des audits peuvent également être menés chez le sous-traitant ou le fournisseur, lorsqu'un risque a été identifié.

Des ressources humaines et financières ont été allouées pour assurer ce suivi de la chaîne de valeur. Ces ressources comprennent la formation des salariés, des équipes dédiées aux audits de conformité et la mise à disposition d'outils pour évaluer leur performance sociale.

Il est prévu de généraliser progressivement ces pratiques à l'ensemble du groupe, en établissant des procédures internes visant à prévenir les impacts négatifs potentiels sur la chaîne de valeur, impacts qui pourraient résulter des relations commerciales ainsi que des pratiques de vente, d'achat et d'utilisation des données. Des collaborateurs seront formés aux enjeux des impacts sociaux sur la chaîne de valeur. En cas de conflit entre l'objectif de prévention des impacts négatifs et d'autres impératifs commerciaux, il sera privilégié systématiquement la protection des droits des effectifs de la chaîne de valeur.

Pour l'instant, aucun problème ni incident grave en matière de droits de l'Homme liés à la chaîne de valeur du groupe, en amont et en aval, n'ont été signalés.

S2-5 – Cibles liées à la gestion des impacts négatifs importants, à la promotion des impacts positifs et à la gestion des risques et opportunités importants

À ce jour, NEURONES n'a pas encore défini de cibles spécifiques concernant les impacts de ses opérations sur sa chaîne de valeur. Certaines de ses filiales ont mis en place une charte des achats responsables et suivent la progression des signatures auprès des fournisseurs (voir G1-2 à la page suivante). Conscient de l'importance de cet enjeu, le groupe prévoit de mener une analyse approfondie de sa chaîne de valeur en vue d'identifier les objectifs les plus pertinents à mettre en place. Cette évaluation permettra de mieux comprendre les impacts sociaux liés aux activités, ainsi que les domaines nécessitant des améliorations prioritaires. L'objectif poursuivi est de fixer des cibles claires et mesurables d'ici 2027, et ce pour l'ensemble du groupe, afin de renforcer la gestion des impacts tout au long de la chaîne de valeur de NEURONES.

6.4. INFORMATIONS DE GOUVERNANCE

Liste des exigences

ESRS	DR	Intitulé	Section
ESRS 2 GOV 1			Chapitre Gouvernement d'entreprise
ESRS G1	G1-1	Culture d'entreprise et politiques en matière de conduite des affaires	
ESRS G1	G1-2	Gestion des relations avec les fournisseurs	
ESRS G1	G1-3	Prévention et détection de la corruption et des pots-de-vin	
ESRS G1	G1-4	Cas avérés de corruption ou versements avérés de pots-de-vin	
ESRS G1	G1-5	Influence politique et activités de lobbying	Non matériel
ESRS G1	G1-6	Pratiques en matière de paiement	

CONDUITE DES AFFAIRES (G1)

G1-1 – Culture d'entreprise et politiques en matière de conduite des affaires

La culture d'entreprise, plutôt atypique dans le secteur, est basée sur la décentralisation, la responsabilisation et l'association de dirigeants et managers des filiales au capital.

Depuis le 1er 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 de ses filiales. Une cartographie des risques a été élaborée. Un dispositif d'alerte interne a été créé avec une adresse mail pour la prévention de la corruption, spécifique et diffusée à l'ensemble des salariés. Cette dernière figure sur les contrats signés avec les sous-traitants et autres fournisseurs, ainsi qu'avec certains clients. Les procédures d' "on boarding" prévoient qu'elle soit communiquée aux salariés qui rejoignent le groupe.

NEURONES respecte les obligations légales concernant la protection des lanceurs d'alerte qui découlent de la transposition de la Directive UE 2019/1937 en France sous la forme des lois Sapin II et Waserman qui garantissent la protection de l'identité des lanceurs d'alerte et interdisent les représailles.

Le programme de formation et de sensibilisation à la corruption est essentiel : c'est lui qui fait vivre la politique anti-corruption et qui permet sa diffusion et son appropriation par tous les collaborateurs, et en particulier ceux exposés aux risques de prévarication et de trafic d'influence. Les principales filiales ont mis à disposition un module de formation par e-learning (non encore uniformisé) pour les salariés considérés comme exposés. Le module explique ce qui constitue la concussion, les dommages qu'elle peut causer à l'organisation et à la société, comment identifier les risques de corruption et où ils peuvent survenir, ainsi que les mesures pour éviter et résister aux demandes de pots-de-vin.

A ce jour, les salariés exposés doivent suivre la formation au moins une fois depuis leur entrée dans le groupe, mais ils n'ont pas d'obligation de la réitérer régulièrement (sur une base annuelle par exemple).

Les fonctions les plus concernées par le risque de corruption sont les suivantes :
- directions générales groupe et entités (y compris les fonctions finances et relations humaines),
- directions commerciales et équipes commerciales dans leur ensemble,
- directions techniques.

NEURONES met également l'accent sur la prévention des pratiques anti-concurrentielles.

G1-2 – Gestion des relations avec les fournisseurs

Depuis plusieurs années, la part de l'activité réalisée par des sous-traitants progresse régulièrement. En 2024, les achats de sous-traitance se sont élevés à 238 millions d'euros (à comparer à 205 millions d'euros en 2023, soit + 16 %). Le groupe s'efforce de réaliser des achats responsables. Il applique strictement les délais de règlement requis dans ses pays d'implantation. En France, les fournisseurs sont réglés à 60 jours nets, date de facture. 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 prestations, sont évalués formellement. Ces derniers sont sensibilisés à l'ESG et une partie de leur "score" en dépend.

La majorité des entités du groupe suit ses sous-traitants (facturant à partir de la France ou de l'étranger) dans l'application "Provigis". Ces derniers communiquent leurs attestations fiscales et sociales à jour et signent la charte achats responsables de l'entité avec laquelle ils contractent :

Taux de signature des chartes d'achats responsables	Fin 2024
Proportion du groupe ayant mis en place une charte des achats responsables à signer dans Provigis par les principaux fournisseurs *(en effectifs)*	59 %
Nombre de fournisseurs appelés à signer la charte dans ce sous-périmètre	699
Nombre de fournisseurs ayant effectivement signé la charte	483 (69%)

Certaines entités ont développé une charte des achats responsables et intégré des critères environnementaux et sociaux dans le choix de leurs fournisseurs. NEURONES a pour ambition de généraliser une politique d'achats responsables dans le but d'homogénéiser ses pratiques en matière de sélection des fournisseurs et partenaires. Cette démarche est en cours de construction, avec une diffusion prévue pour 2026 :
- uniformisation des chartes et des critères retenus pour les fournisseurs devant signer la charte,
- généralisation progressive de l'utilisation de Provigis.

G1-3 – Prévention et détection de la corruption

Prévention de la corruption

NEURONES a intégré au règlement intérieur des entités du groupe un chapitre sur le dispositif de signalement d'alerte et de protection des lanceurs d'alertes. Ce dispositif d'alerte éthique correspond à une procédure de détection de cas de corruption et de versement de pots-de-vin et donne les lignes directrices sur la manière de traiter ces signalements.

Pour examiner les alertes de manière indépendante, le Conseil d'Administration de NEURONES a approuvé la mise en place d'un Comité éthique et conformité, composé du Responsable juridique et du Directeur financier groupe et présidé par ce dernier. Ce Comité a pour mission de recueillir les signalements émis par les salariés du groupe ou les clients, sous-trai-

tants 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 ambigüe. 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 leur mission. Outre sa responsabilité de traiter des éventuels signalements, d'investiguer et de rendre un avis sur la conformité des pratiques signalées avec le Code de conduite, 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 d'Administration,
- met en œuvre des plans d'action à la suite de 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 aux Administrateurs un état sur les éventuelles difficultés rencontrées dans la mise en œuvre des mesures et les alertes qu'il aurait reçues. Afin que leur autonomie soit garantie, les membres de ce Comité ne pourront faire l'objet d'aucune sanction de la part de l'employeur du fait de l'accomplissement des missions associées à ce Comité.

Il a été demandé à chaque filiale d'annexer à son Règlement Intérieur une copie du Code de conduite à jour et de publier ce dernier sur sa plateforme de partage Rh lorsqu'elle existe. Chaque salarié, au moment de son intégration, prend connaissance du Règlement Intérieur de sa société, incluant le Code de conduite.

Tous les deux ans à date fixe, le Comité Ethique et Conformité envoie à chaque dirigeant de filiale un mail rappelant l'adresse du e-learning sur la prévention de la corruption. Ce dernier le transmet aux personnes qu'il juge exposées aux risques de corruption. Cette procédure permet de tenir régulièrement formées les équipes les plus exposées.

Le taux de salariés à risque formés à la prévention de la corruption est le suivant :

Taux de salariés formés à la prévention de la corruption	Fin 2024
Proportion du groupe ayant mis en place une formation à la prévention de la corruption (en effectifs)	73 %
Effectif à risque (DG, DT et équipes commerciales) concerné	442
Effectif concerné ayant suivi la formation	148 (33,5 %)

La formation s'effectue en ligne sur une base volontaire. Il n'est pas encore prévu de séances régulières de rappel. En général, les effectifs comptés comme formés ont suivi une fois la formation. En 2024, aucune formation de prévention à la corruption n'a été dispensée aux organes de gouvernance. En 2025, le président et le DG Groupe actualiseront leur connaissance du sujet par une formation spécifique.

Prévention de pratiques anticoncurrentielles : entente sur les prix

D'une manière globale, le risque d'entente concurrentielle est quasi-inexistant en assistance technique, de surcroît dans un marché très atomisé (on compterait en France plusieurs milliers d'ESN de plus de 10 salariés). Néanmoins, dans certains métiers identifiés, les entités du groupe figurent parmi les acteurs principaux de leur activité. Elles sont en "coopétition" avec une petit nombre de confrères qu'elles connaissent bien, tantôt répondant avec eux à des appels d'offres, tantôt étant en concurrence frontale. Dans un tel contexte, le risque d'entente sur les prix ne peut être exclu. La probabilité d'occurrence est faible mais il est bien intégré que la sanction encourue peut s'élever jusqu'à 10 % du chiffre d'affaires mondial du groupe concerné.

Les dirigeants des activités ayant des parts de marché significatives avec un nombre limité de concurrents ont été mis en garde. Les activités actuellement concernées sont les suivantes : service desk, remise en état de systèmes d'information après des cyberattaques, développement et TMA des systèmes d'information des organismes de gestion de la formation professionnelle (Opco).

Lutte contre l'évasion fiscale

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.

Lutte contre la fraude au virement

Une liste des personnes habilitées à réaliser des virements a été établie (une quarantaine de personnes). A leur entrée en fonction, ces personnes se voient confirmer formellement leur prise de connaissance du document détaillant les procédures spécifiques à adopter en tant que personne habilitée. Les équipes de NEURONES sont sensibilisés à la fraude à partir de cas concrets survenus par le passé et qui, à titre pédagogique, ont été documentés et diffusés en interne.

Prévention du conflit d'intérêt

Afin de gérer des éventuels conflits d'intérêts, des mesures ont été précisées dans le Règlement intérieur du Conseil d'Administration. Un fois par an, lors d'une réunion du Conseil, il est demandé aux membres de se prononcer sur des éventuels conflits d'intérêts et de s'abstenir de participer au vote le cas échéant, en fonction de l'ordre du jour. Un suivi est mené dans l'éventualité d'une telle déclaration.

G1-4 – Cas de corruption ou de versement de pots-de-vin (métriques et cibles)

En 2024, le Comité Ethique et Conformité a reçu une alerte sur l'adresse mail mise en place à cet effet.

Alertes corruption	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Nombre d'alertes*	0	0	0	1	0	1

* Cas avérés et demandes en amont sur l'attitude à adopter en face d'une situation donnée.

En 2022 comme en 2024, les alertes ont été des tentatives de corruption initiées par des prospects et qui ont pu être déjouées. Le groupe a ainsi cessé toute relation commerciale avec ces tiers. En 2024 comme depuis la création de la société en 1985, NEURONES n'a fait l'objet d'aucune condamnation, ni amende, pour infraction à la législation sur la lutte contre la corruption.

G1-6 – Pratiques en matière de règlement fournisseurs

Le détail des en-cours fournisseurs est indiqué dans les rapports de gestion des différentes entités du groupe. Fin 2024, l'en-cours fournisseurs consolidé est de 38,9 jours :

	2023	2024
Achats TTC de l'année (en M€)	298,3	344,5
En-cours fournisseurs TTC fin d'année (en M€, net des charges constatées d'avance)	29,6	36,7
Nombre de jours calendaires d'en cours fournisseurs	36,2	38,9

Les factures fournisseurs échues non réglées correspondent à des situations où des ajustements sont nécessaires entre la vision des clients finaux et celles du sous-traitant ou encore concernent des litiges. Aucune procédure judiciaire n'est en cours concernant des retards de paiement imputables au groupe.

TABLEAU DE CORRESPONDANCE ENTRE LES INDICATEURS CSRD ET CEUX D'AUTRES ACTES LÉGISLATIFS DE L'UE

Définitions :

- SFDR (Sustainable Finance Disclosure Regulation) : directive imposant aux gestionnaires d'actifs et aux conseillers en investissement de publier des informations extra-financières sur leurs différents fonds.
- Pilier 3 : élément important de la directive Solvabilité II fixant, pour les gestionnaires d'actifs, leurs obligations de diffusion d'information au public et de reporting vers leur superviseur des marchés.

Exigence CSRD indicateur	Référence SFDR	Référence Pilier 3	Référence règlement sur les indices de référence	Référence loi européenne sur le climat	Page
ESRS 2 GOV-1 *Mixité au sein des organes de gouvernance* ***§21, point d)***	Indicateur n°13, tableau 1, annexe I		Annexe II du règlement délégué (UE) 2020/1816 de la Commission		108
ESRS 2 GOV-1 *Pourcentage d'administrateurs indépendants* ***§21, point e)***			Annexe II du règlement délégué (UE) 2020/1816 de la Commission		108
ESRS 2 GOV-4 *Déclaration sur la diligence raisonnable* ***§30***	Indicateur n°10, tableau 3, annexe I				108
ESRS 2 SBM-1 *Participation à des activités liées aux combustibles fossiles* ***§40, point d) i)***	Indicateur n°4, tableau 1, annexe I	Article 449 bis du règlement (UE) n°575/2013 ; Règlement d'exécution (UE) 2022/2453 de la Commission, tableau 1 : Informations qualitatives sur le risque environnemental et tableau 2 : Informations qualitatives sur le risque social	Annexe II du règlement délégué (UE) 2020/1816 de la Commission		n.a.
ESRS 2 SBM-1 *Participation à des activités liées à la fabrication de produits chimiques* ***§40 point d) ii)***	Indicateur n°9, tableau 2, annexe I		Annexe II du règlement délégué (UE) 2020/1816 de la Commission		n.a.
ESRS 2 SBM-1 *Participation à des activités liées à des armes controversées* ***§40, point d) iii)***	Indicateur n°14, tableau 1, annexe I		Article 12, paragraphe 1, du règlement délégué (UE) 2020/181829, annexe II du règlement délégué (UE) 2020/1816		n.a.
ESRS 2 SBM-1 *Participation à des activités liées à la culture et à la production de tabac* ***§40, point d) iv)***			Règlement délégué (UE) 2020/1818, article 12, paragraphe 1, du règlement délégué (UE) 2020/1816, annexe II		n.a.
ESRS E1-1 *Plan de transition pour atteindre la neutralité climatique d'ici à 2050* ***§14***				Article 2, paragraphe 1, du règlement (UE) 2021/1119	117
ESRS E1-1 *Entreprises exclues des indices de référence "Accord de Paris"* ***§16, point g)***			Article 449 bis Règlement (UE) nº 575/2013, règlement d'exécution (UE) 2022/2453 de la Commission, modèle 1 : Portefeuille bancaire – Risque de transition lié au changement climatique : Qualité de crédit des expositions par secteur, émissions et échéance résiduelle	Article 12, paragraphe 1, points d) à g), et article 12, paragraphe 2, du règlement délégué (UE) 2020/1818	118
ESRS E1-4 *Objectifs de réduction des émissions de GES* ***§34***	Indicateur n°4, tableau 2, annexe I	Article 449 bis Règlement (UE) n°575/2013, règlement d'exécution (UE) 2022/2453 de la Commission, modèle 3 : Portefeuille bancaire – Risque de transition lié au changement climatique: métriques d'alignement	Article 6 du règlement délégué (UE) 2020/1818		119
ESRS E1-5 *Consommation d'énergie produite à partir de combustibles fossiles ventilée par source d'énergie (uniquement les secteurs ayant un fort impact sur le climat)* ***§38***	Indicateur n°5, tableau 1, et indicateur n°5, tableau 2, annexe I				120
ESRS E1-5 *Consommation d'énergie et mix énergétique* ***§37***	Indicateur n°5, tableau 1, annexe I				120

n.a. : non applicable

Exigence CSRD indicateur	Référence SFDR	Référence Pilier 3	Référence règlement sur les indices de référence	Référence loi européenne sur le climat	Page
ESRS E1-5 *Intensité énergétique des activités dans les secteurs à fort impact climatique* ***§40 à 43***	Indicateur n°6, tableau 1, annexe I				120
ESRS E1-6 *Émissions de GES brutes de périmètres 1, 2 ou 3 et émissions totales de GES* ***§44***	Indicateurs n°1 et n°2, tableau 1, annexe I	Article 449 bis du règlement (UE) n°575/2013, règlement d'exécution (UE) 2022/2453 de la Commission, modèle 1 : Portefeuille bancaire – Risque de transition lié au changement climatique : Qualité de crédit des expositions par secteur, émissions et échéance résiduelle	Article 5, paragraphe 1, article 6 et article 8, paragraphe 1, du règlement délégué (UE) 2020/1818		120
ESRS E1-6 *Intensité des émissions de GES brutes* ***§53 à 55***	Indicateur n°3, tableau 1, annexe I	Article 449 bis du règlement (UE) n°575/2013, règlement d'exécution (UE) 2022/2453 de la Commission, modèle 3 : Portefeuille bancaire – Risque de transition lié au changement climatique: métriques d'alignement	Article 8, paragraphe 1, du règlement délégué (UE) 2020/1818		120
ESRS E1-7 *Absorptions de GES et crédits carbone*				Article 2, paragraphe 1, du règlement (UE) 2021/1119	n.a.
ESRS E1-9 *Exposition du portefeuille de l'indice de référence à des risques physiques liés au climat* ***§66***			Annexe II du règlement délégué (UE) 2020/1818, annexe II du règlement délégué (UE) 2020/1816		n.a.
ESRS E1-9 *Désagrégation des montants monétaires par risque physique aigu et chronique* ***§66, point a)*** **ESRS E1-9** *Emplacement des actifs importants exposés à un risque physique significatif* ***§66, point c)***		Article 449 bis du règlement (UE) n°575/2013, règlement d'exécution (UE) 2022/2453 de la Commission, paragraphes 46 et 47, modèle 5 : Portefeuille bancaire – Risque physique lié au changement climatique : expositions soumises à un risque physique.			n.a.
ESRS E1-9 *Ventilation de la valeur comptable des actifs immobiliers de l'entreprise par classe d'efficacité énergétique* ***§67, point c)***		Article 449 bis du règlement (UE) n°575/2013, règlement d'exécution (UE) 2022/2453 de la Commission, paragraphe 34, modèle 2 : Portefeuille bancaire – Risque de transition lié au changement climatique : Prêts garantis par des biens immobiliers – Efficacité énergétique des sûretés			n.a.
ESRS E1-9 *Degré d'exposition du portefeuille aux opportunités liées au climat* ***§69***			Annexe II du règlement délégué (UE) 2020/1818 de la Commission		n.a.
ESRS 2- SBM3 - S1 *Risque de travail forcé* ***§14, point f)***	Indicateur n°13, tableau 3, annexe I				128
ESRS 2- SBM3 - S1 *Risque d'exploitation d'enfants par le travail* ***§14, point g)***	Indicateur n°12, tableau 3, annexe I				128
ESRS S1-1 *Engagements à mener une politique en matière des droits de l'Homme* ***§20***	Indicateur n°9, tableau 3, et indicateur n°11, tableau 1, annexe I				128
ESRS S1-1 *Politiques de diligence raisonnable sur les questions visées par les conventions fondamentales 1 à 8 de l'Organisation Internationale du Travail,* ***§21***			Annexe II du règlement délégué (UE) 2020/1816 de la Commission		128
ESRS S1-1 *Processus et mesures de prévention de la traite des êtres humains* ***§22***	Indicateur n°11, tableau 3, annexe I				128

n.a. : non applicable

Exigence CSRD indicateur	Référence SFDR	Référence Pilier 3	Référence règlement sur les indices de référence	Référence loi européenne sur le climat	Page
ESRS S1-1 *Politique de prévention ou système de gestion des accidents du travail* ***§23***	Indicateur n°1, tableau 3, annexe I				128
ESRS S1-3 *Mécanismes de traitement des différends ou des plaintes* ***§32, point c)***	Indicateur n°5, tableau 3, annexe I				129
ESRS S1-14 *Nombre de décès et nombre et taux d'accidents liés au travail* ***§ 88, points b) et c)***	Indicateur n°2, tableau 3, annexe I		Annexe II du règlement délégué (UE) 2020/1816 de la Commission		134
ESRS S1-14 *Nombre de jours perdus pour cause de blessures, d'accidents, de décès ou de maladies* ***§88, point e)***	Indicateur n°3, tableau 3, annexe I				134
ESRS S1-16 *Écart de rémunération entre hommes et femmes non corrigé* ***§97, point a)***	Indicateur n°12, tableau 1, annexe I		Annexe II du règlement délégué (UE) 2020/1816		134
ESRS S1-16 *Ratio de rémunération excessif du directeur général* ***§ 97, point b)***	Indicateur n°8, tableau 3, annexe I				134
ESRS S1-17 *Cas de discrimination* ***§103, point a)***	Indicateur n°7, tableau 3, annexe I				135
ESRS S1-17 *Non-respect des principes directeurs relatifs aux entreprises et aux droits de l'homme et des principes directeurs de l'OCDE* ***§104, point a)***	Indicateur n°10, tableau 1, et indicateur n°14, tableau 3, annexe I		Annexe II du règlement délégué (UE) 2020/1816, article 12, paragraphe 1, du règlement délégué (UE) 2020/1818		135
ESRS 2- SBM3 – S2 *Risque important d'exploitation d'enfants par le travail ou de travail forcé dans la chaîne de valeur* ***§11, point b)***	Indicateurs n°12 et n°13, tableau 3, annexe I				n.a.
ESRS S2-1 *Engagements à mener une politique en matière des droits de l'Homme* ***§17***	Indicateur n°9, tableau 3, et indicateur n°11, tableau 1, annexe I				135
ESRS S2-1 *Politiques relatives aux effectifs de la chaîne de valeur* ***§18***	Indicateurs n°11 et n°4, tableau 3, annexe I				135
ESRS S2-1 *Non-respect des principes directeurs relatifs aux entreprises et aux droits de l'homme et des principes directeurs de l'OCDE* ***§19***	Indicateur n°10, tableau 1, annexe I		Annexe II du règlement délégué (UE) 2020/1816, article 12, paragraphe 1, du règlement délégué (UE) 2020/1818		135
ESRS S2-1 *Politiques de diligence raisonnable sur les questions visées par les conventions fondamentales 1 à 8 de l'Organisation Internationale du Travail* ***§19***			Annexe II du règlement délégué (UE) 2020/1816		135
ESRS S2-4 *Problèmes et incidents en matière de droits de l'homme recensés en amont ou en aval de la chaîne de valeur* ***§36***	Indicateur n°14, tableau 3, annexe I				136
ESRS G1-1 *Convention des Nations Unies contre la corruption* ***§10, point b)***	Indicateur n°15, tableau 3, annexe I				137
ESRS G1-1 *Protection des lanceurs d'alerte* ***§10, point d)***	Indicateur n°6, tableau 3, annexe I				137
ESRS G1-4 *Amendes pour infraction à la législation sur la lutte contre la corruption et les actes de corruption* ***§24, point a)***	Indicateur n°17, tableau 3, annexe I		Annexe II du règlement délégué (UE) 2020/1816		138
ESRS G1-4 *Normes de lutte contre la corruption et les actes de corruption* ***§24, point b)***	Indicateur n°16, tableau 3, annexe I				138

n.a. : non applicable

6.5. RAPPORT DE CERTIFICATION

Rapport de certification des informations en matière de durabilité et de contrôle des exigences de publication des informations prévues à l'article 8 du règlement (UE) 2020/852

Exercice clos le 31 décembre 2024

A l'Assemblée Générale,

Le présent rapport est émis en notre qualité de commissaires aux comptes de NEURONES en charge de la certification des informations consolidées en matière de durabilité. Il porte sur les informations en matière de durabilité et les informations prévues à l'article 8 du règlement (UE) 2020/852, relatives à l'exercice clos le 31 décembre 2024 et incluses dans la section "Rapport de Durabilité - sections 6.1 à 6.4" du rapport de gestion du groupe.

En application de l'article L.233-28-4 du code de commerce, NEURONES est tenue d'inclure les informations précitées au sein d'une section distincte du rapport de gestion du groupe. Elles ont été établies dans un contexte de première application des articles précités caractérisés par des incertitudes sur l'interprétation des textes, le recours à des estimations significatives, l'absence de pratiques et de cadre établis, notamment pour l'analyse de double matérialité, ainsi que par un dispositif de contrôle interne évolutif. Elles permettent de comprendre les impacts de l'activité sur les enjeux de durabilité, ainsi que la manière dont ces enjeux influent sur l'évolution des affaires du groupe, de ses résultats et de sa situation. Les enjeux de durabilité comprennent les enjeux environnementaux, sociaux et de gouvernement d'entreprise.

En application du II de l'article L.821-54 du code précité, notre mission consiste à mettre en œuvre les travaux nécessaires à l'émission d'un avis, exprimant une assurance limitée, portant sur :

- la conformité aux normes d'information en matière de durabilité adoptées en vertu de l'article 29 ter de la directive (UE) 2013/34 du Parlement européen et du Conseil du 14 décembre 2022 (ci-après ESRS pour European Sustainability Reporting Standards) du processus mis en œuvre par NEURONES pour déterminer les informations publiées, et le respect de l'obligation de consultation du comité social et économique prévue au sixième alinéa de l'article L.2312-17 du code du travail ;
- la conformité des informations en matière de durabilité incluses dans la section "Rapport de Durabilité" du rapport sur la gestion du groupe avec les exigences de l'article L.233-28-4 du code de commerce, y compris avec les ESRS ;
- le respect des exigences de publication des informations prévues à l'article 8 du règlement (UE) 2020/852.

L'exercice de cette mission est réalisé en conformité avec les règles déontologiques, y compris d'indépendance, et les règles de qualité prescrites par le code de commerce.

Il est également régi par les lignes directrices de la Haute autorité de l'audit "Mission de certification des informations en matière de durabilité et de contrôle des exigences de publication des informations prévues à l'article 8 du règlement (UE) 2020/852".

Dans les trois parties distinctes qui suivent, nous présentons, pour chacun des axes de notre mission, la nature des vérifications opérées, les conclusions que nous en avons tirées, et, à l'appui de ces conclusions, les éléments qui ont fait l'objet, de notre part, d'une attention particulière et ainsi que les diligences mises en œuvre au titre de ces éléments. Nous attirons votre attention sur le fait que nous n'exprimons pas de conclusion sur ces éléments pris isolément et qu'il convient de considérer que les diligences explicitées s'inscrivent dans le contexte global de la formation des conclusions émises sur chacun des trois axes de notre mission.

Enfin, lorsqu'il nous semble nécessaire d'attirer votre attention sur une ou plusieurs informations en matière de durabilité fournies par NEURONES dans le rapport de gestion du groupe, nous formulons un paragraphe d'observations.

Limites de notre mission

Notre mission ayant pour objectif d'exprimer une assurance limitée, la nature (choix des techniques de contrôle) des travaux, leur étendue (amplitude) et leur durée, sont moindres que ceux nécessaires à l'obtention d'une assurance raisonnable.

En outre, cette mission ne consiste pas à garantir la viabilité ou la qualité de la gestion de NEURONES, notamment à porter une appréciation, qui dépasserait la conformité aux prescriptions d'information des ESRS sur la pertinence des choix opérés par NEURONES en termes de plans d'action, cibles, politiques, analyses de scénarios et plans de transition.

Elle permet cependant d'exprimer des conclusions concernant le processus de détermination des informations en matière de durabilité publiées, les informations elles-mêmes et les informations publiées en application de l'article 8 du règlement (UE) 2020/852, quant à l'absence d'identification ou, au contraire, l'identification d'erreurs, omissions ou incohérences d'une importance telle qu'elles seraient susceptibles d'influencer les décisions que pourraient prendre les lecteurs des informations, objet de nos vérifications.

Notre mission ne porte pas sur les éventuelles données comparatives.

1. Conformité aux ESRS du processus mis en œuvre par NEURONES pour déterminer les informations publiées et respect de l'obligation de consultation du comité social et économique, prévue au sixième alinéa de l'article L.2312-17 du code du travail

Nature des vérifications opérées

Nos travaux ont consisté à vérifier que :

- le processus défini et mis en œuvre par NEURONES lui a permis, conformément aux ESRS, d'identifier et d'évaluer ses impacts, risques et opportunités liés aux enjeux de durabilité et d'identifier ceux de ces impacts, risques et opportunités matériels qui ont conduit à la publication des informations en matière de durabilité dans la section "Rapport de durabilité - sections 6.1 à 6.4" du rapport sur la gestion du groupe,
- les informations fournies sur ce processus sont également conformes aux ESRS.

En outre, nous avons contrôlé le respect de l'obligation de consultation du comité social et économique.

Conclusion des vérifications opérées

Sur la base des vérifications que nous avons opérées, nous n'avons pas relevé d'erreurs, omissions ou incohérences importantes concernant la conformité du processus mis en œuvre par NEURONES avec les ESRS.

Concernant la consultation du comité social et économique prévue au sixième alinéa de l'article L.2312-17 du code du travail, nous vous informons que NEURONES ne dispose pas de comité social et économique.

Eléments qui ont fait l'objet d'une attention particulière

Nous vous présentons ci-après les éléments ayant fait l'objet d'une attention particulière de notre part concernant la conformité aux ESRS du

processus mis en œuvre par NEURONES pour déterminer les informations publiées.

Concernant l'identification des parties prenantes

Les informations relatives à l'identification des parties prenantes sont mentionnées dans le paragraphe "Cartographie de la chaîne de valeur et des parties prenantes" de la section IRO 1 – Méthodologie d'identification et d'évaluation des impacts, risques et opportunités (IRO) du "Rapport de durabilité - sections 6.1 à 6.4" du rapport sur la gestion du groupe.

Nous avons pris connaissance de l'analyse réalisée pour identifier :
- les parties prenantes, qui peuvent affecter les entités du périmètre des informations ou peuvent être affectées par elles, par leurs activités et relations d'affaires directes ou indirectes dans la chaîne de valeur ;
- les principaux utilisateurs des états de durabilité (y compris les principaux utilisateurs des états financiers).

Nous nous sommes entretenus avec la direction et/ou les personnes que nous avons jugé appropriées et avons inspecté la documentation disponible.

Nos diligences ont notamment consisté à :
- apprécier la cohérence des principales parties prenantes identifiées par l'entité avec la nature de ses activités, en tenant compte de ses relations d'affaires et de sa chaîne de valeur ;
- exercer notre esprit critique pour apprécier le caractère représentatif des parties prenantes identifiées par l'entité,
- apprécier le caractère approprié de la description donnée dans le paragraphe "Cartographie de la chaîne de valeur et des parties prenantes" de la section IRO 1 – Méthodologie d'identification et d'évaluation des impacts, risques et opportunités (IRO) du "Rapport de durabilité - sections 6.1 à 6.4" du rapport sur la gestion du groupe, notamment, en ce qui concerne les modalités de collecte des intérêts et des points de vue des parties prenantes mises en place par l'entité.

Concernant l'identification des impacts, risques et opportunités (IRO)

Les informations relatives à l'identification des impacts, risques et opportunités sont mentionnées dans le paragraphe "Identification des impacts, risque et opportunités" de la section IRO 1 – Méthodologie d'identification et d'évaluation des impacts, risques et opportunités (IRO) du "Rapport de durabilité - sections 6.1 à 6.4" du rapport sur la gestion du groupe.

Nous avons pris connaissance du processus mis en œuvre concernant l'identification des impacts (négatifs ou positifs), risques et opportunités (IRO), réels ou potentiels, en lien avec les enjeux de durabilité mentionnés dans le paragraphe AR 16 des "Exigences d'application" de la norme ESRS 1 et le cas échéant, ceux qui sont spécifiques à l'entité.

En particulier, nous avons apprécié la démarche mise en place pour déterminer les impacts et les dépendances qui peuvent être source de risques et d'opportunités, notamment le dialogue mise en œuvre, le cas échéant, avec les parties prenantes.

Nous avons pris connaissance de la cartographie des IRO identifiés, incluant notamment la description de leur répartition dans les activités propres et la chaîne de valeur, ainsi que de leur horizon temporel (court, moyen ou long terme), et apprécié la cohérence de cette cartographie avec notre connaissance de l'entité.

Nous avons apprécié :
- l'approche descendante utilisée par l'entité pour recueillir les informations au titre des filiales ;
- la manière dont l'entité a considéré la liste des sujets de durabilité énumérés par la norme ESRS 1 (AR 16) dans son analyse ;
- la prise en compte par l'entité de ses dépendances aux ressources naturelles, humaines et/ou sociales dans l'identification des risques et opportunités.

Concernant l'évaluation de la matérialité d'impact et de la matérialité financière

Les informations relatives à l'évaluation de la matérialité d'impact et de la matérialité financière sont mentionnées dans les paragraphes "Matérialité d'impact", "Matérialité financière" et "Echelle et seuils de matérialité" de la section IRO 1 – Méthodologie d'identification et d'évaluation des impacts, risques et opportunités (IRO) du "Rapport de durabilité" du rapport sur la gestion du groupe.

Par entretien avec la direction et inspection de la documentation disponible, nous avons pris connaissance du processus d'évaluation de la matérialité d'impact et de la matérialité financière mis en œuvre, et apprécié sa conformité au regard des critères définis par ESRS 1.

Nous avons notamment apprécié la façon dont l'entité a établi et appliqué les critères de matérialité de l'information définis par la norme ESRS 1, y compris relatifs à la fixation de seuils, pour déterminer les informations matérielles publiées :
- au titre des indicateurs relatifs aux IRO matériels identifiés conformément aux normes ESRS thématiques concernées ;
- au titre des informations spécifiques à l'entité.

2. Conformité des informations en matière de durabilité, incluses dans la section "rapport de durabilité" du rapport sur la gestion du groupe avec les exigences de l'article L.233-28-4 du code de commerce, y compris avec les ESRS

Nature des vérifications opérées

Nos travaux ont consisté à vérifier que, conformément aux prescriptions légales et règlementaires, y compris aux ESRS :
- les renseignements fournis permettent de comprendre les modalités de préparation et de gouvernance des informations en matière de durabilité incluses dans la section "Rapport de durabilité - sections 6.1 à 6.4" du rapport de gestion du groupe, y compris les modalités de détermination des informations relatives à la chaîne de valeur et les exemptions de divulgation retenues ;
- la présentation de ces informations en garantit la lisibilité et la compréhensibilité ;
- le périmètre retenu par NEURONES relativement à ces informations est approprié ;
- sur la base d'une sélection, fondée sur notre analyse des risques de non-conformité des informations fournies et des attentes de leurs utilisateurs, que ces informations ne présentent pas d'erreurs, omissions, incohérences importantes, c'est-à-dire susceptibles d'influencer le jugement ou les décisions des utilisateurs de ces informations.

Conclusion des vérifications opérées

Sur la base des vérifications opérées, nous n'avons pas relevé d'erreurs, omissions, incohérences importantes concernant la conformité des informations en matière de durabilité incluses dans la section "Rapport de durabilité - sections 6.1 à 6.4" du rapport sur la gestion du groupe, avec les exigences de l'article L.233-28-4 du code de commerce, y compris avec les ESRS.

Eléments qui ont fait l'objet d'une attention particulière

Nous vous présentons ci-après les éléments ayant fait l'objet d'une attention particulière de notre part concernant la conformité des informations en matière de durabilité incluses dans le "Rapport de durabilité - sections 6.1 à 6.4" du rapport sur la gestion du groupe avec les exigences de l'article L.233-28-4 du code de commerce, y compris avec les ESRS.

Informations fournies en application des normes environnementales (ESRS E1 à E5)

Les informations publiées au titre du bilan d'émission de gaz à effet de serre sont mentionnées à la section E1-6 "Emissions brutes de GES de périmètres 1,2,3 et émissions totales de GES" de la section "Rapport de durabilité - sections 6.1 à 6.4" du rapport de gestion du groupe.

Nous vous présentons ci-après les éléments ayant fait l'objet d'une attention particulière de notre part concernant la conformité aux ESRS de ces informations.

En ce qui concerne les informations publiées au titre du bilan d'émission gaz à effet de serre :

- nous avons pris connaissance des procédures de contrôle interne et de gestion des risques mises en place par l'entité visant à la conformité des informations publiées ;
- nous avons apprécié la cohérence du périmètre considéré pour l'évaluation du bilan d'émissions de gaz à effet de serre avec le périmètre des états financiers consolidés, les activités sous contrôle opérationnel et la chaîne de valeur amont et aval ;
- nous avons pris connaissance du protocole d'établissement de l'inventaire des émissions de gaz à effet de serre utilisé pour établir le bilan d'émissions de gaz à effet de serre et apprécié ses modalités d'application, sur une sélection de catégories d'émissions et de sites, sur le scope 1 et le scope 2 ;
- concernant les émissions relatives au scope 3, nous avons apprécié :
  - la justification des inclusions et exclusions des différentes catégories et la transparence des informations données à ce titre,
  - le processus de collecte d'informations ;
- nous avons apprécié le caractère approprié des facteurs d'émission utilisés et le calcul des conversions afférentes ainsi que les hypothèses de calcul et d'extrapolation, compte tenu de l'incertitude inhérente à l'état des connaissances scientifiques ou économiques et à la qualité des données externes utilisées ;
- pour les données physiques (telles que la consommation d'énergie), nous avons rapproché, sur la base de sondages, les données sous-jacentes servant à l'élaboration du bilan d'émissions de gaz à effet de serre avec les pièces justificatives ;
- en ce qui concerne les estimations que nous avons jugé structurantes auxquelles l'entité a eu recours, pour l'élaboration de son bilan d'émission de gaz à effet de serre :
  - par entretien avec la direction, nous avons pris connaissance de la méthodologie de calcul des données estimées et des sources d'informations sur lesquelles reposent ces estimations ;
  - nous avons apprécié si les méthodes ont été appliquées de manière cohérente ;
- nous avons vérifié l'exactitude arithmétique des calculs servant à établir ces informations.

3. Respect des exigences de publication des informations prévues a l'article 8 du règlement (UE) 2020/852

Nature des vérifications opérées

Nos travaux ont consisté à vérifier le processus mis en œuvre par NEURONES pour déterminer le caractère éligible et aligné des activités des entités comprises dans la consolidation.

Ils ont également consisté à vérifier les informations publiées en application de l'article 8 du règlement (UE) 2020/852, ce qui implique la vérification :

- de la conformité aux règles de présentation de ces informations qui en garantissent la lisibilité et la compréhensibilité ;
- sur la base d'une sélection, de l'absence d'erreurs, omissions, incohérences importantes dans les informations fournies, c'est-à-dire susceptibles d'influencer le jugement ou les décisions des utilisateurs de ces informations.

Conclusion des vérifications opérées

Sur la base des vérifications opérées, nous n'avons pas relevé d'erreurs, omissions, incohérences importantes concernant le respect des exigences de l'article 8 du règlement (UE) 2020/852.

Observation

Sans remettre en cause la conclusion exprimée ci-dessus, nous attirons votre attention sur les informations figurant au paragraphe "Taxonomie verte (article 8 du règlement 2020/852)" dans la sous-section 6.2 "Informations environnementales" dans le rapport de gestion du groupe qui fait état de l'absence d'analyse de l'éligibilité des activités du groupe et de ses Capex au regard des objectifs autres que les objectifs climatiques.

Eléments qui ont fait l'objet d'une attention particulière

Nous vous présentons ci-après les éléments ayant fait l'objet d'une attention particulière de notre part concernant le respect des exigences de publication des informations prévues à l'article 8 du règlement (UE) 2020/852.

Concernant le caractère éligible du chiffre d'affaires et des Capex

Une information sur les activités éligibles figure dans la section "Taxonomie verte (article 8 du règlement 2020/852)".

Dans le cadre de nos vérifications au titre du caractère éligible des activités (chiffre d'affaires et Capex), nous avons pris connaissance des procédures mises en place par l'entité pour analyser ses activités et investissements et nous avons apprécié, par entretiens et par inspection de la documentation afférente, la conformité de l'analyse menée au regard des critères définis par les annexes des actes délégués complétant le règlement (UE) 2020/852 du Parlement européen et du Conseil.

Concernant les indicateurs clés de performance et les informations qui les accompagnent

Les indicateurs clés de performance et les informations qui les accompagnent figurent dans la section "Taxonomie verte (article 8 du règlement 2020/852)".

S'agissant des totaux de chiffre d'affaires, Capex et Opex (les dénominateurs), présentés dans les tableaux réglementaires, nous avons vérifié les rapprochements réalisés avec les données issues de la comptabilité ayant servi de base à l'établissement des états financiers et/ou les données en lien avec la comptabilité telles que notamment, la comptabilité analytique ou des états de gestion.

S'agissant des autres montants composant l'indicateur de Capex éligibles (les numérateurs), nous avons :

- effectué des rapprochements avec les états financiers ;
- apprécié le caractère approprié des informations contextuelles accompagnant les indicateurs clés de performance publiés.

Enfin, nous avons apprécié la cohérence des informations dans la section "Taxonomie verte (article 8 du règlement 2020/852)" du "Rapport de durabilité - sections 6.1 à 6.4" avec les autres informations en matière de durabilité dans ce rapport.

Les commissaires aux comptes

Paris, le 28 avril 2025

BM&A

représenté par Marie-Cécile Moinier

6.6 PLAN DE VIGILANCE

Devoir et plan de vigilance

Cette partie décrit de manière synthétique la première version du plan de vigilance de NEURONES. Elle expose les mesures raisonnables visant à identifier les risques et à prévenir les atteintes graves envers les droits humains et les libertés fondamentales, la santé et la sécurité ainsi que l'environnement.

Ce plan de vigilance a été élaboré par la Direction générale du groupe et des principales filiales, leurs directions des Ressources humaines, des Achats et Juridiques, lorsque existantes.

Il sera également présenté au Comité de groupe lors de sa prochaine réunion. Ces sujets ont fait l'objet, au préalable, d'un alignement avec la cartographie générale des risques et avec l'analyse de double matérialité menée sur les thèmes de durabilité.

Chaque année, le plan de vigilance sera revu, au regard de l'évolution éventuelle des risques et du suivi des mesures d'atténuation mises en place.

En outre, pour les sociétés nouvellement acquises, des mesures de vigilance raisonnable sont mises en œuvre de manière progressive au cours de la phase d'intégration de ces sociétés dans les dispositifs du groupe.

Le plan de vigilance comprend quatre parties :
- une cartographie pour identifier, analyser et hiérarchiser les risques d'atteinte grave,
- des plans d'atténuation des risques ou de prévention,
- un mécanisme de recueil des signalements relatifs à l'existence ou à la réalisation des risques,
- un dispositif de suivi des mesures mises en œuvre et d'évaluation de leur efficacité.

Elle est complétée par la déclaration de vigilance responsable présentée à la section GOV-4 de l'ESRS 2.

Cartographie des risques

Les domaines de risque ci-dessous ont été analysés et hiérarchisés dans le cadre de l'exercice des activités du groupe, de celles des fournisseurs de services et/ou de produits :
- droits humains : égalité des chances et diversité, dialogue social, protection des données à caractère personnel, prévention du harcèlement, conditions de travail (horaires, rémunération et protection sociale) ;
- santé et sécurité : droit à des conditions de travail saines et à la sécurité (en particulier pour les fournisseurs de produits manufacturés) ;
- environnement : risques d'atteintes graves à l'environnement (exemples : déchets, atteinte à la biodiversité, pollution).

Afin d'identifier les risques associés aux droits humains, à la santé et sécurité et à l'environnement, NEURONES échange régulièrement avec ses parties prenantes, notamment avec les salariés de l'entreprise, indirectement via ses clients. Ce dialogue est décrit dans les paragraphes suivants :
- "ESRS2 SBM-2 – Engagement des Parties Prenantes",
- "S1- 2 – Processus d'interaction au sujet des impacts avec les effectifs de l'entreprise et leurs représentants",
- "S2 - 2 – Processus d'engagement avec les effectifs non-salariés de la chaîne de valeur".

NEURONES ne dispose pas de dispositif de dialogue direct avec les utilisateurs finaux ou les communautés locales, en dehors des canaux d'alerte accessibles à toutes les parties prenantes.

Les risques retenus sont décrits au paragraphe "ESRS2 SBM-3 – Impacts, risques et opportunités (IRO) importants" (page 113).

Plans d'atténuation ou de prévention des risques

Au regard des activités propres de NEURONES, la démarche de prévention associée à la politique de durabilité du groupe, couvre les différents domaines de risque identifiés dans la cartographie. Les mesures sont présentées dans les paragraphes suivants :
- "Effectifs de l'entreprise (S1)" (pages 127 à 135),
- "Effectifs de la chaîne de valeur (S2)" (pages 135 et 136),
- "6.2 Informations Environnementales" (pages 117 à 121).

S'agissant des fournisseurs, les achats sont majoritairement constitués de prestations de services de sous-traitance informatique. Ces prestataires de services sont essentiellement situés en Europe, à proximité des entités qui y ont recours. Le reste des achats correspond à des équipements informatiques (logiciels, équipements, hébergement) et à des fournitures liés aux bureaux et à leur fonctionnement. Les mesures mises en œuvre par NEURONES reposent sur les politiques d'achats responsables de ses filiales et en particulier du dispositif des Chartes fournisseurs (pour celles qui en sont dotées).

Les politiques, actions et résultats de NEURONES en matière sociale et de droits humains, d'éthique des affaires, environnementale et d'achats responsables font elles-mêmes l'objet d'une évaluation annuelle par EcoVadis.

Mécanismes d'alerte

Les alertes recueillant les signalements relatifs au devoir de vigilance ne remontent actuellement que via le dispositif d'alertes Rh (discrimination, harcèlement et autres alertes) ou d'alertes corruption Sapin II (prévention de la corruption). Elles sont accessibles à l'ensemble des parties prenantes et détaillés dans les paragraphes ci-dessus :
- "S1-3 – Procédures de réparation des impacts négatives et canaux permettant aux effectifs de l'entreprise de faire part de leurs préoccupations",
- "S2-3 – Procédures de remédiation et canaux utilisés pour remonter les préoccupations",
- "G1-3 – Prévention et détection de la corruption".

Dispositif de suivi des mesures mises en œuvre et d'évaluation de leur efficacité

Dans le cadre des risques liés au devoir de vigilance, les procédures d'évaluation régulière des activités du groupe et de ses filiales ainsi que celles de ses principaux fournisseurs, s'opèrent au niveau de chaque entité. Il est prévu que les mesures mises en œuvre par les filiales pour atténuer et prévenir les risques liés au devoir de vigilance soient consolidées annuellement par le groupe. Le dispositif de suivi des mesures et de leur efficacité est présenté aux paragraphes ci-dessus :
- "E1- 6 Émissions brutes de GES de périmètres 1, 2, 3 et émissions totales de GES",
- "S1- 6 à S1-17" pour les effectifs propres de NEURONES,
- "S2- 4 – Actions concernant les impacts importantes sur les effectifs de la chaîne de valeur [...] et efficacité de ces actions" pour les effectifs de la chaîne de valeur.

7 Actionnariat et Assemblée Générale Ordinaire du 5 juin 2025

7.1. CAPITAL SOCIAL ET RÉPARTITION

Capital social

Au 31 décembre 2024, le capital de la société est de 9 711 486,40 euros, divisé en 24 278 716 actions, entièrement libérées et d'une valeur nominale de 0,40 euro.

Cession et transmission des actions

Aucune clause statutaire ne restreint le transfert d'actions.

Droit de vote double (article 17 des statuts)

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 nominative, depuis au moins quatre ans, 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, liquidation de communauté de biens entre époux ou 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 (article 8 des statuts)

En cas de donation d'actions de la société en nue-propriété avec réserve d'usufruit, le droit de vote au titre de ces actions démembrées appartient 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 appartient à l'usufruitier.

Évolution de la répartition du capital et des droits de vote au cours des trois derniers exercices

	Situation au 31 décembre 2022				Situation au 31 décembre 2023				Situation au 31 décembre 2024			
	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	46,1 %	22 327 696	54,9 %	11 169 013	46 %	22 327 696	55,9 %	11 169 013	46 %	22 338 026	55,1 %
Luc de Chammard et sa famille	3 838 419	15,8 %	7 676 838	18,9 %	3 292 427	13,6 %	6 431 343	16,1 %	3 292 427	13,6 %	6 431 343	15,8 %
SOUS-TOTAL CONCERT	15 007 432	61,9 %	30 004 534	73,8 %	14 461 440	59,6 %	28 759 039	72 %	14 461 440	59,6 %	28 769 369	70,9 %
Bertrand Ducurtil et sa famille	939 000	3,9 %	1 602 000	3,9 %	1 007 000	4,1 %	1 588 000	4 %	1 007 000	4,1 %	1 738 000	4,3 %
Autres dirigeants du groupe au nominatif	874 612	3,6 %	1 294 194	3,2 %	1 264 103	5,2 %	1 645 684	4,1 %	1 264 106	5,2 %	2 103 687	5,2 %
SOUS-TOTAL DIRIGEANTS	16 821 044	69,4 %	32 900 728	80,9 %	16 732 543	68,9 %	31 992 723	80,1 %	16 732 546	68,9 %	32 611 056	80,4 %
Salariés au nominatif	177 414	0,8 %	326 328	0,8 %	236 650	1 %	386 800	1 %	209 915	0,9 %	354 730	0,9 %
Auto-détention*	6 329	0 %	-	-	4 376	0 %	-	-	5 004	0 %	-	-
Public**	7 223 429	29,8 %	7 441 113	18,3 %	7 305 147	30,1 %	7 550 606	18,9 %	7 331 251	30,2 %	7 575 326	18,7 %
TOTAL	24 228 216	100 %	40 668 169	100 %	24 278 716	100 %	39 930 129	100 %	24 278 716	100 %	40 541 112	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

Le 22 janvier 2024, le dernier engagement collectif de conservation, conclu en 2021 entre Host Développement, Bertrand Ducurtil, Luc de Chammard et ses enfants et portant sur 10 126 005 actions, a été dénoncé auprès de l'administration fiscale.

Titres donnant accès au capital

Il n'y a pas de plan de stock-options en vigueur.

En 2024, le Conseil d'Administration a décidé d'attribuer gratuitement 48 500 actions (plan J).

Le plan I, décidé en juin 2022, concerne 50 000 actions sous période d'acquisition au 31 décembre 2024.

Ces deux plans représentent environ 0,41 % du capital.

Le paragraphe 6 du Rapport de gestion présente les plans d'attributions gratuites d'actions en cours.

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 6 juin 2024 a autorisé le Conseil d'Administration, pendant une période de 26 mois (soit jusqu'en août 2026), 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, en numéraire ou par compensation de créances 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, par placement privé ou encore en cas d'offre publique d'échange initiée par la société, 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.

En rémunération d'apports en nature qui lui sont consentis et constitués de titres de capital ou de titres financiers donnant accès au capital, la société peut émettre des actions ordinaires ou des titres financiers donnant accès, immédiatement ou à terme, à des actions ordinaires. Les plafonds mentionnés ci-dessus s'appliquent dans ce contexte. Par ailleurs, lorsque les dispositions de l'article L.22-20-54 du Code de commerce ne sont pas applicables, cette émission ne peut être supérieure à 10 % du capital social au moment de sa réalisation.

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, qui 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).

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.

Sycomore Asset Management a déclaré à la société avoir franchi à la baisse, le 27 février 2024, le seuil statutaire de 2 % du capital.

La Banque Postale Asset Management a déclaré à la société avoir franchi à la hausse, le 1er avril 2024, le seuil statutaire de 2 % du capital.

Invesco a déclaré à la société et à l'AMF avoir franchi à la baisse, le 27 mai 2024, le seuil de 5 % du capital.

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 €

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
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 à la suite d'exercice de BSPCE	30 488 €	213 416 €	76 220	22 847 270	9 138 908 €
31/12/2005	Augmentation de capital après exercice de BSPCE/stock-options	166 260 €	1 163 820 €	415 650	23 262 920	9 305 168 €
31/12/2005	Réduction de capital après annulation d'un bloc racheté	-	-	(98 000)	23 164 920	9 265 968 €
31/12/2006	Augmentation de capital après 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 après 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 après 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 après exercice de stock-options	25 708 €	238 298 €	64 270	23 474 388	9 389 755,20 €
31/12/2010	Augmentation de capital après exercice de stock-options	34 682 €	329 517 €	86 705	23 561 093	9 424 437,20 €
31/12/2011	Augmentation de capital après 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 après 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 après 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 après 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 après 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 après exercice de stock-options	4 993,60 €	42 445,60 €	12 484	24 243 862	9 697 544,80 €
31/12/2018	Augmentation de capital pour 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 €
31/12/2020	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 €
31/12/2023	Augmentation de capital pour livraison des actions aux bénéficiaires du plan H d'attribution gratuite d'actions	20 200,00 €		50 500	24 278 716	9 711 486,40 €

7.2. POLITIQUE DE DISTRIBUTION DES DIVIDENDES

Au titre de l'année 2020, le Conseil a proposé un dividende d'un montant exceptionnel (2 euros par action) pour compenser les dividendes modestes des années antérieures.

A l'issue de l'exercice 2021, le Conseil a proposé un dividende de 1 euro par action et a déclaré souhaiter proposer dorénavant à l'Assemblée Générale une politique de distribution "régulière et prévisible".

Au cours des cinq derniers exercices, les dividendes distribués ont été les suivants :

Au titre de l'exercice	2020	2021	2022	2023	2024
Dividende par action (en euro)	2,00	1,00	1,10	1,20	1,30*
Nb d'actions en fin d'année (en millions)	24,2	24,2	24,3	24,3	24,3

* Montant proposé à l'Assemblée Générale du 5 juin 2025.

Les dividendes au titre d'un exercice ont été versés au cours du mois de juin de l'année suivante.

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

Chers actionnaires,

Nous vous avons réunis en Assemblée Générale Ordinaire conformément aux dispositions légales et statutaires pour vous rendre compte de l'activité du groupe au cours de l'exercice écoulé, soumettre notamment à votre approbation les comptes annuels et consolidés de l'exercice clos le 31 décembre 2024, les éléments et la politique de rémunération des mandataires sociaux.

1. COMPTES CONSOLIDÉS

Commentaires sur l'activité du groupe au cours de l'année 2024

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

En 2024, NEURONES a poursuivi sa croissance profitable. Le chiffre d'affaires s'est élevé à 810,4 millions d'euros, à comparer aux 741,2 millions de l'année précédente (croissance globale de 9,3 % et organique de 8,6 %).

Les achats de sous-traitance poursuivent leur augmentation plus rapide que celle du chiffre d'affaires. En 2024, ils représentent 29,4 % de ce dernier (27,6 % en 2023).

Le résultat opérationnel passe de 75,9 à 77,9 millions d'euros. En taux, il représente 9,6 % du chiffre d'affaires.

Le résultat financier s'établit à 10,2 millions d'euros (4,9 millions d'euros en 2023). Il correspond principalement à des intérêts sur les placements de trésorerie en dépôts à terme à taux progressifs, diminués de la charge financière relative à l'application de la norme IFRS 16 sur les locations.

La charge d'impôt est de 24,9 millions d'euros (à comparer aux 22,2 millions de l'année précédente). Le taux moyen d'impôt sur les sociétés (IS + CVAE) est de 28,2 % (27,5 % en 2023).

Le résultat net s'établit à 63,2 millions d'euros (58,6 millions en 2023). Sa croissance (+ 7,8 %) est comparable à celle du chiffre d'affaires.

Le résultat net attribuable aux propriétaires de la société mère (52,6 millions d'euros) est en croissance de 6,5 % par rapport à 2023 (49,4 millions).

Commentaires sur la situation financière consolidée

Actif

Les immobilisations incorporelles s'élèvent à 58,2 millions d'euros, à comparer aux 54,7 millions de l'année précédente. Les droits d'utilisation (IFRS 16) se montent à 32,4 millions d'euros.

Les immobilisations corporelles nettes passent de 24,8 à 28,1 millions d'euros fin 2024. Elles concernent essentiellement du matériel informatique lié aux activités de cloud computing et des agencements de locaux.

Les actifs financiers (12 millions d'euros) sont composés principalement de prêts 1 % logement et de dépôts de garantie.

L'actif d'impôt différé est de 6,9 millions d'euros. Il est constitué majoritairement par des différences temporaires d'imposition.

À 257,8 millions d'euros, les comptes clients et autres débiteurs sont en hausse de 6,1 %. Au global, ces créances et factures à établir représentent 78 jours de chiffre d'affaires (dont 16 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 IFRS16, courantes et non-courantes, s'élèvent à 35 millions d'euros.

Le poste fournisseurs et autres créditeurs augmente de 11,7 % à 234,5 millions d'euros.

Flux de trésorerie

La capacité d'autofinancement, après produits financiers nets et impôts, s'établit à 86 millions d'euros en 2024.

Le besoin en fonds de roulement d'exploitation diminue (- 8,5 millions d'euros).

Les investissements productifs (Capex) ont consommé 12 millions d'euros (à comparer aux 18 millions d'euros en 2023). Ils concernent principalement les activités de cloud computing et notamment la nouvelle plateforme SecNumCloud, 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 74,5 millions d'euros par rapport aux 51,6 millions d'euros de l'exercice précédent.

Après les opérations de haut de bilan (paiement de compléments de prix, versement d'un dividende de 29,1 millions d'euros, cessions, rachats d'actions à des associés minoritaires dans les filiales, augmentations de capital...), le groupe aura généré 30,6 millions d'euros de trésorerie en 2024, à comparer à une génération de 23,4 millions d'euros en 2023.

Au 31 décembre 2024, la trésorerie (nette d'endettement financier) s'élève ainsi à 319,5 millions d'euros (290,4 millions d'euros en 2023).

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

Le groupe dispose d'une trésorerie brute positive de 326 millions d'euros et d'un endettement financier de 6,5 millions d'euros. La situation d'endettement, au regard du volume des affaires, ne fait évidemment porter aucun risque sur la société.

Perspectives

Historiquement, NEURONES a toujours cru plus vite que son univers de référence. L'exercice 2024 s'inscrit dans ce cadre : + 8,6 % de croissance organique à comparer à la progression de + 0,7 % du marché du Conseil et des Services Informatiques (source : Numeum – décembre 2024). Le potentiel du groupe est réel puisque sa part du marché français n'est que de l'ordre de 2,1 %. Grâce à son modèle de "multi-spécialiste" et sa forte présence sur les segments digital, cloud et cybersécurité, NEURONES

devrait à nouveau connaître en 2025 une progression supérieure à celle du marché.

Prises de participations, constitutions de sociétés, mouvements de titres et opérations sur le capital

Au cours de l'année 2024, NEURONES S.A. a réalisé les opérations suivantes :

- acquisition d'environ 0,18 % du capital d'Helpline (auprès d'un dirigeant et d'un manager) ;
- acquisition d'environ 0,33 % du capital de Codilog auprès d'un dirigeant ;
- cession de 100 % du capital de Dataquantic à une société du groupe (Intenz) ;

Les filiales de NEURONES S.A. ont procédé au cours de l'exercice 2024 aux opérations d'acquisition et de cession suivantes :

- AS International Group a acquis 3 % du capital de Cyners et 5 % du capital d'Henko Consulting portant sa détention du capital à, respectivement, 92 % et 65 % ;
- Finaxys a cédé 2,87 % du capital de Smarterz à une manager de cette société ;
- Helpline a acquis 70 % du capital de la société Reflexe Multimédia & Services ;
- Helpline a acquis 0,06 % du capital de Deodis auprès d'un de ses managers ;
- Codilog a acquis, auprès de trois dirigeants et deux managers de cette société, près de 8,8 % du capital d'Iliade Consulting.

Ont également été constituées les sociétés suivantes par les filiales :

- Neurones IT a constitué la société Osmose dont elle détient 80 % du capital, le solde étant détenu par le dirigeant de cette nouvelle entreprise ;
- Helpline a créé la société Everience Luxembourg avec le dirigeant de cette société et en détient 90 % du capital ;
- Helpline a constitué la société Seequalis dont elle détient la totalité des actions ;
- Arondor a constitué les sociétés Arondor Smart Automation et Arondor Cloud dont elle détient la totalité du capital.

Enfin, les filiales ont réalisé les opérations suivantes :

- Neurones IT a effectué deux augmentations de capital aux fins de livraison de 26 778 nouvelles actions à sept bénéficiaires de deux plans d'attribution gratuites d'actions. La société a également procédé à une augmentation de capital en numéraire dans le cadre de laquelle cinq salariés ont souscrit à 2 478 nouvelles actions. Ces trois augmentations représentent 1,32 % du capital à la date du 31 décembre 2024 ;
- Helpline a émis 4 553 nouvelles actions, représentant un peu plus de 0,1 % du capital, pour livrer les quinze bénéficiaire d'un plan d'attribution gratuite d'actions ;
- Finaxys a procédé à une réduction de capital par annulation de 18 de ses propres actions (0,41 % du capital) acquises auprès d'un manager de la société ;
- Codilog a réalisé une augmentation de capital afin d'attribuer 3 672 nouvelles actions aux bénéficiaires d'un plan d'actions gratuites (0,86 % du capital).

Certaines de ces opérations, ainsi que d'autres réalisées par des sous-filiales de NEURONES S.A., ont conduit à une modification des pourcentages d'intérêt 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 2024*	Contribution au résultat opérationnel 2024 *	Contribution au résultat net 2024 *
Société mère	NEURONES	-	- 591	- 1 575
Filiales	Arondor	27 487	1 608	1 643
	AS International Group	47 051	3 881	3 559
	Cloud Temple	49 380	5 946	4 762
	Codilog	48 524	3 638	2 893
	Colombus Consulting	53 103	4 683	3 193
	Deodis	36 041	3 276	2 694
	Finaxys	43 330	1 875	1 781
	Helpline	239 401	26 391	22 031
	Iliade Consulting	24 617	3 015	2 336
	Intrinsec	27 491	1 944	1 478
	Neurones IT	162 035	12 403	10 250
	RS2i	25 585	5 341	4 469
	Autres	26 308	4 510	3 714
TOTAL		810 353	77 920	63 228

* 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 2024

Le chiffre d'affaires s'est élevé à 193,6 millions d'euros à comparer à 166,8 millions pour l'exercice précédent. Il est constitué 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) et, pour une faible part, de management fees et de refacturation d'autres services et achats mutualisés.

Le résultat d'exploitation est une perte de 0,8 million d'euros. Le résultat financier s'établit à 72,8 millions d'euros. Après une charge d'impôt de 0,7 million d'euros, le résultat net social est un bénéfice de 71,3 millions d'euros.

Perspectives

NEURONES S.A. est depuis le 1er 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 nul, le bénéfice distribuable est égal au bénéfice de l'exercice soit 71 288 613,77 euros.

Il est proposé à l'Assemblée Générale la distribution à titre de dividende d'une somme de 1,3 euro/action, soit un total estimé de 31 562 330,80 euros*.

À la suite de cette distribution, le compte report à nouveau passerait à 39 726 282,97 euros*.

Le dividende sera détaché le 11 juin et mis en paiement le 13 juin 2025.

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 :
2021 : 1 euro par action,
2022 : 1,1 euro par action,
2023 : 1,2 euro par action.

* Calcul effectué à partir du nombre d'actions composant le capital au 31 décembre 2024, soit 24 278 716, qui sera ajusté le cas échéant.

3. AUTRES INFORMATIONS FINANCIÈRES

Événements postérieurs à la clôture

Aucun événement, connu au 5 mars 2025, 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 2024, les en-cours fournisseurs de NEURONES S.A. (maison mère) étaient les suivants :

En-cours fournisseurs au 31/12/24 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	(5)	44	(11)	(84)	21 346	21 246
Tiers	13	9	-	147	247	416
TOTAL	8	9	(11)	(63)	21 593	21 662
Nombre de factures concernées			37		1 562	1 599
% du montant des achats de l'exercice					9,4 %	

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 2024, correspondent à des litiges.

Au 31 décembre 2023, les en-cours fournisseurs de NEURONES S.A. (maison mère) étaient les suivants :

En-cours fournisseurs au 31/12/23 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	(11)	44	(71)	(1330)	34 700	33 332
Tiers	229	-	-	650	368	1 247
TOTAL	218	44	(71)	(680)	35 068	34 579
Nombre de factures concernées			212		2 192	2 404
% du montant des achats de l'exercice					17,8 %	

Délais de règlement des clients (comptes sociaux)

Au 31 décembre 2024, les en-cours clients de NEURONES S.A. (maison mère) étaient les suivants :

En-cours clients au 31/12/24 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	(200)	187	709	2 509	34 749	37 954
Intra-groupe	1	4	(3)	1	497	500
TOTAL	(199)	191	706	2 510	35 246	38 454
Nombre de factures concernées			414		2 146	2 560
% 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 2023, les en-cours fournisseurs de NEURONES S.A. (maison mère) étaient les suivants :

En-cours clients au 31/12/23 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	144	494	273	4 752	33 382	39 045
Intra-groupe	5	(2)	9	70	401	483
TOTAL	149	492	282	4 822	33 783	39 528
Nombre de factures concernées			539		1 727	2 266
% du montant des ventes de l'exercice					16,7 %	

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 6 ("CSRD") du présent rapport financier.

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 2024, décidées par NEURONES ou ses filiales, au profit de leurs salariés et des mandataires sociaux. Sont rappelés également les plans des exercices antérieurs, toujours en cours au 31 décembre 2024.

Attributions gratuites d'actions NEURONES

Au cours de l'année 2024, le Conseil d'Administration a décidé d'attribuer gratuitement 48 500 actions (plan J).

Le tableau suivant présente les caractéristiques des trois plans d'attribution gratuite d'actions sous période d'acquisition ou de conservation au 31 décembre 2024.

	Plan d'actions gratuites H	Plan d'actions gratuites I	Plan d'actions gratuites J
Date de l'Assemblée Générale	04/06/2020	02/06/2022	06/06/2024
Date du Conseil d'Administration	09/09/2020	02/06/2022	06/06/2024
Durée et terme de la période d'acquisition	3 ans – 09/09/2023	3 ans – 02/06/2025	3 ans – 06/06/2027
Durée et terme de la période de conservation	2 ans – 09/09/2025	2 ans – 02/06/2027	2 ans – 06/06/2029
Nombre de bénéficiaires salariés (NEURONES et sociétés liées)	12 (4 et 8)	10 (7 et 3)	12 (6 et 6)
Nombre de bénéficiaires mandataires sociaux (NEURONES et sociétés liées)	-	-	-
Nombre d'actions attribuées gratuitement	54 500	50 000	48 500
Nombre d'actions caduques cumulées au 31/12/2023	4 000	-	-
Nombre d'actions sous période d'acquisition au 31/12/2023	50 500	50 000	-
Nombre d'actions devenues caduques pendant la période d'acquisition au cours de l'exercice	-	-	-
Nombre d'actions sous période d'acquisition au 31/12/2024	-	50 000	48 500
Nombre d'actions sous période de conservation au 31/12/2024	50 500	-	-
Dilution potentielle (caduques déduites) - % capital au 31/12/2024	-	0,21 %	0,20 %

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 2024, seize 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 attachée 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. En plus de cette condition de présence, 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 des seize plans d'attribution gratuite d'actions des sociétés liées à NEURONES décidés en 2024 :

	Plan B Visian	Plan J Neurones IT	Plan K Neurones IT	Plan L Neurones IT	Plan K Helpline	Plan B Mobiapps	Plan B Scales-quad	Plan E Upgrade
Date de l'Assemblée Générale	23/04/24	05/06/24	05/06/24	05/06/24	30/04/24	17/06/24	12/06/24	31/07/23
Date d'attribution par le Président	02/05/24	29/07/24	29/07/24	04/10/24	06/07/24	29/07/24	29/07/24	29/07/24
Valeur unitaire de l'action à la date d'attribution	7,55 €	42,36 €	42,36 €	42,32 €	61,64 €	6 902 €	1,05 €	35,51 €
Plan sous conditions de performance	-	Oui	Oui	-	-	Oui	Oui	Oui
Nombre d'actions attribuées gratuitement	8 995	4 875	18 000	1 239	1 862	16	194 789	1 672
Pourcentage du capital au 31/12/2024	0,68 %	1,09 %			0,04 %	0,83 %	0,87 %	0,38 %
Terme de la période d'acquisition Durée de la période	02/05/27 3 ans	30/04/27 2 ans 9 mois	30/04/27 2 ans 9 mois	04/10/27 3 ans	06/07/26 2 ans	30/04/27 2 ans 9 mois	30/04/27 2 ans 9 mois	30/04/27 2 ans 9 mois
Terme 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 -
Nombre total de bénéficiaires	3	2	4	5	12	2	6	2
Nombre de bénéficiaires mandataires sociaux de la société	1	-	-	-	1	-	-	-
Nombre d'actions attribuées à ce(s) mandataire(s)	3 748	-	-	-	406	-	-	-
Nombre de bénéficiaires salariés de la société ou d'une société liée	2	2	4	5	11	2	6	2
Nombre d'actions attribuées à ces salariés par catégorie	Cadres : 5 247	Cadres : 4 875	Cadres : 18 000	Cadres : 1 239	Cadres : 1 456	Cadres : 16	Cadres : 194 789	Cadres : 1 672
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	1 : 3 748 2 : 1 499	Plans J, K et L Neurones IT : 1-2 : 6 000 3 : 4 500 4 : 3 375 5 : 1 795 6 : 1 500 7-10 : 236			1 : 406 2-3 : 162 4 : 122 5 : 105 6 : 90 7 : 85 8-10 : 81	1-2 : 8	1 : 47 418 2 : 42 660 3-4 : 36 843 5 : 19 391 6 : 11 634	1 : 975 2 : 697

	Plan 2024 (1) Colombus	Plan 2024 (2) Colombus	Plan 2024 (3) Colombus	Plan C Intrinsec	Plan G Codilog	Plan C Cloud Temple	Plan F Experteam	Plan E Deodis
Date de l'Assemblée Générale	23/09/24	23/09/24	23/09/24	23/09/24	23/05/24	05/12/24	30/04/24	21/04/24
Date d'attribution par le Président	01/11/24	01/11/24	01/11/24	24/09/24	01/10/24	06/12/24	06/11/24	15/11/24
Valeur unitaire de l'action à la date d'attribution	124,86 €	124,86 €	124,86 €	43,49 €	124,59 €	2,14 €	1,78 €	67,37 €
Plan sous conditions de performance	-	-	-	-	-	-	-	-
Nombre d'actions attribuées gratuitement	4 442	942	1 616	5 134	4 864	75 135	15 450	185
Pourcentage du capital au 31/12/2024	1,45 %			1,73 %	1,14 %	0,55 %	0,09 %	0,04 %
Terme de la période d'acquisition Durée de la période	01/11/25 1 an	01/11/27 3 ans	01/11/28 4 ans	24/09/26 2 ans	01/10/26 1 an	06/12/26 2 ans	06/11/26 2 ans	15/11/26 2 ans
Terme de la période de conservation Durée de la période	01/11/26 1 an	N/A -	N/A -	N/A -	N/A -	N/A -	N/A -	N/A -
Nombre total de bénéficiaires	10	3	20	13	14	10	3	1
Nombre de bénéficiaires mandataires sociaux de la société	-	-	-	1	2	-	1	-
Nombre d'actions attribuées à ce(s) mandataire(s)	-	-	-	2 758	2 149	-	8 427	-
Nombre de bénéficiaires salariés de la société ou d'une société liée	10	3	20	12	12	10	2	1
Nombre d'actions attribuées à ces salariés par catégorie	Cadres : 4 442	Cadres : 942	Cadres : 1 616	Cadres : 2 376	Cadres : 2 715	Cadres : 75 135	Cadres : 7 023	Cadres : 185
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 1, 2 et 3 Colombus : 1 : 860 2 : 802 3 :650 4-7 : 400 8-10 : 300			1-2 :344 3 : 287 4 : 275 5-6 : 229 7 : 195 8 : 137 9-10 : 114	1-2 : 650 3 : 342 4 : 240 5 : 192 6 : 152 7 : 127 8-10 : 80	1 : 29 478 2-3 : 9 366 4 : 5 853 5-7 : 4 683 8-10 : 2 341	1 : 4 214 2 : 2 809	1 : 185

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 2024 et toujours sous période d'acquisition au 31 décembre 2024 :

	Plan C Upgrade	Plan Colombus 2021 (3)	Plan B Upgrade	Plan C Experteam	Plan H Helpline	Plan Colombus 2022 (2)	Plan Iliade 2023	Plan C Deodis	Plan F Codilog	Plan J Helpline	Plan D Upgrade
Date de l'Assemblée Générale	28/12/22	04/12/20	22/03/22	22/04/22	27/04/22	31/03/22	25/05/23	21/04/23	01/06/23	27/04/22	31/07/23
Date d'attribution par le Président	12/01/23	20/01/21	23/03/22	22/04/22	27/04/22	30/05/22	15/06/23	12/10/23	05/07/23	12/10/23	04/09/23
Terme de la période d'acquisition	12/01/25	20/01/25	23/03/25	01/04/25	01/04/25	30/05/25	15/06/25	01/07/25	05/07/25	01/08/25	04/09/25
Nombre d'actions attribuées gratuitement	17 370	600	12 499	122 726	46 650	5 800	224	1 127	5 303	2 076	1 037
- dont attribuées aux mandataires sociaux de la société	17 370	-	12 499	36 818	21 050	-	62	233	2 400	356	-
Nombre total de bénéficiaires	1	8	2	5	21	10	12	5	11	11	2
- dont mandataires sociaux de la société	1	-	2	1	2	-	2	1	2	1	-
Nombre d'actions caduques entre l'attribution et le 31 décembre 2024	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Nombre d'actions sous période d'acquisition au 31 décembre 2024	17 370	600	12 499	122 726	46 650	5 800	224	1 127	5 303	2 076	1 037
Pourcentage du capital de la société concernée au 31 décembre 2024	*	*	*	*	*	*	0,35 %	*	1,24 %	1,09 % (2 plans Helpline)	7,09 % (3 plans Upgrade)

	Plan E Experteam	Plan Colombus 2021 (6)	Plan A Scales-quad	Plan Colombus 2022 (3)	Plan D Deodis	Plan Colombus 2023 (2)	Plan G Neurones IT	Plan I Neurones IT	Plan Colombus 2023 (3)	Plan H Neurones IT
Date de l'Assemblée Générale	22/04/22	08/10/21	30/06/21	31/03/22	21/04/23	26/05/23	07/06/23	07/06/23	26/05/23	07/06/23
Date d'attribution par le Président	12/10/23	26/11/21	16/12/22	30/05/22	12/10/23	13/07/23	28/08/23	28/08/23	13/07/23	28/08/23
Terme de la période d'acquisition	12/10/25	26/11/25	16/12/25	30/05/26	01/06/26	13/07/26	31/01/27	28/05/27	13/07/27	31/01/28
Nombre d'actions attribuées gratuitement	8 474	1 140	317 591	1 670	9 033	490	5 000	5 000	2 670	5 000
- dont attribuées aux mandataires sociaux de la société	4 237	-	-	-	2 550	-	-	-	-	-
Nombre total de bénéficiaires	2	11	5	15	7	2	1	1	20	1
- dont mandataires sociaux de la société	1	-	-	-	1	-	-	-	-	-
Nombre d'actions caduques entre l'attribution et le 31 décembre 2024	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Nombre d'actions sous période d'acquisition au 31 décembre 2024	8 474	1 140	317 591	1 670	9 033	490	5 000	5 000	2 670	5 000
Pourcentage du capital de la société concernée au 31 décembre 2024	0,76 % (2 plans Experteam)	*	1,43 %	*	2,12 % (2 plans Deodis)	*	*	*	2,57 % (6 plans Colombus)	0,68 % (3 plans Neurones IT)

* Lorsque plusieurs plans concernent une même société, le cumul du pourcentage du capital concerné est indiqué ci-dessus au pied de la colonne du dernier plan attribué.

7. ACTIONS PROPRES – AUTO-DÉTENTION

Au 31 décembre 2024, la société détenait 5 004 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 du 8 juin 2023 a renouvelé l'autorisation pour la société de procéder au rachat de ses propres actions avec les principales modalités suivantes :

- durée de l'autorisation : dix-huit mois à compter de la date de l'Assemblée (soit jusqu'au 8 décembre 2024),
- part maximale du capital à acquérir : 10 %,
- prix d'achat maximum : 75 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 Conseil d'Administration a immédiatement décidé la mise en œuvre d'un programme de rachat autorisé par l'Assemblée 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. En décembre 2023, le Conseil a décidé de remplacer le programme en cours par un programme ayant pour objectifs l'animation du cours dans le cadre du contrat de liquidité et l'annulation des actions acquises. Le nombre maximum d'actions pouvant être acquises dans le cadre du deuxième objectif a été fixé par le Conseil à 1 950 000, soit environ 8 % du capital. Le prix maximum d'acquisition était de 50 euros par action, hors frais d'acquisition.

Entre le 1er janvier et le 6 juin 2024, dans le cadre de ce programme, 43 478 actions ont été acquises et 41 543 actions ont été vendues pour les besoins du contrat de liquidité. A cette date, 6 401 actions figuraient au bilan du contrat de liquidité.

L'Assemblée Générale du 6 juin 2024 a renouvelé l'autorisation consentie au Conseil d'Administration de procéder au rachat des propres actions de la société. Les principales caractéristiques de l'autorisation, qui prive d'effet l'autorisation susmentionnée, sont :

- durée de l'autorisation : dix-huit mois à compter de la date de l'Assemblée (soit jusqu'au 6 décembre 2025),
- part maximale du capital à acquérir : 10 %,
- prix d'achat maximum : 75 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 Conseil d'Administration a mis en œuvre dès le 7 juin 2024, par la publication de son descriptif, un programme de rachat poursuivant deux objectifs : l'animation du marché des titres de la société dans le cadre du contrat de liquidité et acquisition d'actions propres en vue de leur annulation. Le nombre maximum d'actions pouvant être acquises dans le cadre du deuxième objectif a été fixé par le Conseil à 1 950 000, soit environ 8 % du capital ; le prix maximum d'acquisition à 60 euros par action, hors frais d'acquisition.

En 2024, aucune action n'a été acquise dans le cadre du deuxième objectif.

Entre le 7 juin et le 31 décembre 2024, 50 608 actions ont été acquises et 52 005 actions ont été vendues pour les besoins du contrat de liquidité, de sorte qu'au 31 décembre 2024, la société détenait 5 004 de ses propres actions, toutes figurant donc au bilan du contrat de liquidité, présentant à la même date une trésorerie de 357 277,39 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'Epargne 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 5 juin 2025 (17e 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 (maximum légal), 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 90 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, 2 427 871 actions sur la base du capital social au 31 décembre 2024, représentant un montant maximum d'achat, hors frais d'acquisition, de 218 508 390 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 6 juin 2024.

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'autorisation donnée au Conseil d'Administration de réduire le capital par annulation d'actions auto-détenues a été renouvelée par l'Assemblée du 6 juin 2024. Cette dernière à délégué ses pouvoirs, pour une durée de vingt-quatre mois, à l'effet de permettre au Conseil d'Administration, d'annuler, en une ou plusieurs fois, tout ou partie des actions acquises conformément à l'article L.22-10-62 du Code de commerce. Jusqu'à 10 % des actions composant le capital social peuvent ainsi être annulés par période de vingt-quatre mois.

Au cours de l'exercice 2024, le Conseil d'Administration n'a pas fait usage de cette 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'Assemblée Générale du 6 juin 2024 (19e résolution) a renouvelé l'autorisation au Conseil d'Administration d'attribuer gratuitement des actions pour

une durée de 24 mois soit jusqu'en juin 2026. Au titre de cette délégation, le Conseil peut attribuer, en une ou plusieurs fois, un maximum de 240 000 actions ordinaires, existantes ou à émettre.

Le Conseil d'Administration en a fait usage le jour même, par attribution gratuite de 48 500 actions (plan J).

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. Ce rapport spécial est inclus dans le présent rapport de gestion.

11. AUTORISATIONS D'AUGMENTER LE CAPITAL

Selon les modalités mentionnées dans le rapport de gestion et le rapport financier annuel 2023, sept résolutions ont été soumises à l'Assemblée du 6 juin 2024 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 6 août 2026.

Les délégations consenties au Conseil par l'Assemblée du 6 juin 2024 portaient sur les objets suivants :

- délégation pour augmenter le capital par émission, avec maintien du droit préférentiel de souscription des actionnaires, d'actions ordinaires et/ou toutes valeurs mobilières donnant accès, immédiatement ou à terme, à des actions ordinaires à émettre, en numéraire ou par compensation de créances 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 (20e résolution),
- délégation pour augmenter le capital par émission, avec suppression du droit préférentiel de souscription et par offre au public, d'actions ordinaires et/ou toutes valeurs mobilières donnant accès, immédiatement ou à terme, à des actions ordinaires à émettre, en numéraire ou par compensation de créances (21e résolution),
- délégation pour augmenter le capital par émission d'actions ordinaires et/ou de toutes valeurs mobilières donnant accès à des actions ordinaires à émettre, avec suppression du droit préférentiel de souscription des actionnaires et par placement privé (22e résolution),
- délégation à l'effet d'émettre des actions ordinaires et/ou de 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 (24e résolution),
- délégation à l'effet d'émettre des actions ordinaires et/ou de valeurs mobilières donnant accès au capital de la société en cas d'Offre Publique d'Echange initiée par la société (25e résolution).

Pour chacune des émissions décidées en application des délégations objet des 20e, 21e et 22e résolution, 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 (23e 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 (26e 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 et suivants du Code de commerce et L. 3332-18 et suivants du Code du travail et en conséquence des résolutions qui précédent, le Conseil a soumis à l'Assemblée du 6 juin 2024 une résolution tendant à réaliser une augmentation de capital 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.

12. ÉTAT DE LA DILUTION CUMULÉE AU TITRE DES DIFFÉRENTES OPÉRATIONS SUR LE CAPITAL

	Situation au 31/12/2024	Titres auto détenus (hors contrat liquidité)	Instruments dilutifs stock options	Instruments dilutifs actions gratuites	Total
Nombre d'actions	24 278 716	-	-	98 500	24 377 216
% dilution	-	-	-	0,41 %	0,41 %

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 et ayant fait l'objet d'une déclaration auprès de l'AMF.

Durant l'exercice 2024, les dirigeants n'ont pas effectué d'opérations sur les titres de la société.

14. FACTEURS DE RISQUES

L'analyse des risques est effectuée dans la partie 2 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 2024, 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)	2020	2021	2022	2023	2024
Capital en fin d'exercice					
• Capital social	9 687 086	9 691 286	9 691 286	9 711 486	9 711 486
• Nombre d'actions ordinaires existantes	24 217 716	24 228 216	24 228 216	24 278 716	24 278 716
• 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	136 879 786	144 443 158	151 115 740	166 815 484	193 641 318
• Résultat avant impôts, participation des salariés et dotations aux amortissements et provisions	4 232 597	7 865 319	36 616 807	(638 737)	72 124 779
• Impôts sur les bénéfices	(476 354)	(244 103)	(168 066)	108 338	(751 128)
• Participation des salariés due au titre de l'exercice	-	-	-	-	-
• Résultat après impôts, participation des salariés et dotations aux amortissements et provisions	3 698 492	7 882 206	36 386 781	(637 977)	71 288 614
• Résultat distribué	48 435 432	24 228 216	26 651 038	29 134 459	31 562 330
Résultat par action					
• Résultat après impôts, participation des salariés, mais avant dotations aux amortissements et provisions	0,15	0,31	1,50	(0,03)	3,01
• Résultat après impôts, participation des salariés et dotations aux amortissements et provisions	0,15	0,33	1,50	(0,03)	2,94
• Dividende attribué à chaque action	2	1	1,1	1,2	1,3*
Personnel					
• Effectif moyen des salariés employés pendant l'exercice	20	22	23	23	21
• Montant de la masse salariale de l'exercice	1 459 368	1 546 304	1 732 920	1 787 182	1 842 376
• Montant des sommes versées au titre des avantages sociaux de l'exercice (Sécurité Sociale, œuvres sociales, etc.)	644 368	660 867	743 847	765 759	792 828

* Sous réserve de l'approbation par l'Assemblée Générale (troisième résolution) du 5 juin 2025.

7.4. PROJET DES RÉSOLUTIONS À SOUMETTRE À L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE ORDINAIRE DU 5 JUIN 2025

Les résolutions présentées ci-après ont été arrêtées par le Conseil d'Administration du 5 mars 2025. 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.

Présentation et exposé des motifs – 1re et 2e 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 arrêtés au 31 décembre 2024 (et tels que présentés aux parties "Comptes consolidés" et "Éléments financiers sociaux" du Document d'Enregistrement Universel 2024).

Première résolution

Approbation des comptes consolidés
L'Assemblée Générale, après avoir pris connaissance du :
- rapport de gestion,
- rapport sur le gouvernement d'entreprise,
- rapport des commissaires aux comptes sur les comptes consolidés,

1) approuve les comptes consolidés de l'exercice, faisant ressortir un bénéfice net arrondi à 63,2 millions d'euros, dont 52,6 millions de résultat net par du groupe,
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,
- rapport sur le gouvernement d'entreprise,
- rapport des commissaires aux comptes sur les comptes sociaux,

1) approuve les comptes de l'exercice social, faisant ressortir un résultat bénéficiaire net comptable arrondi à 71,3 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 – 3e résolution
Avec cette troisième résolution, le Conseil d'Administration, après avoir constaté le bénéfice distribuable de l'exercice 2024, propose aux actionnaires d'approuver la distribution d'un dividende d'un montant de 1,3 euro par action. 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 résultat et distribution d'un dividende
Compte tenu d'un report à nouveau nul, le bénéfice distribuable est égal au bénéfice de l'exercice soit 71 288 613,77 euros.

L'Assemblée Générale décide de distribuer à titre de dividende la somme de 1,3 euro par action, soit un total de 31 562 330,80 euros *.

À la suite de cette affectation, le compte report à nouveau passe à 39 726 282,97 euros *.

* Calcul effectué à partir du nombre d'actions composant le capital au 31 décembre 2024, soit 24 278 716, qui sera ajusté le cas échéant.

Le dividende sera détaché le 11 juin et mis en paiement le 13 juin 2025.

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 :
2021 : 1 euro par action,
2022 : 1,1 euro par action,
2023 : 1,2 euro par action.

Présentation et exposé des motifs – 4e résolution
Le Conseil d'Administration a procédé à une revue des conventions, directement ou par personne interposée, entre 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 2024. 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 de l'absence de nouvelles conventions, tel que mentionné dans le rapport spécial des commissaires aux comptes sur les conventions et engagements visés aux articles L.225-38 et suivants du Code de commerce.

Présentation et exposé des motifs – 5e résolution
Le Conseil d'Administration propose à l'Assemblée Générale d'approuver sa gestion durant l'exercice 2024. 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 2024.

Présentation et exposé des motifs – 6e à 11e résolution
Les six résolutions suivantes concernent le renouvellement des mandats des administrateurs de la société qui arrivent à échéance à l'Assemblée du 5 juin 2025, conformément aux dispositions statutaires qui fixent à un an (renouvelable) la durée de leur fonction. Le mandat de l'administratrice représentant les salariés a pris fin à l'issue de l'Assemblée du 6 juin 2024. Le Comité de groupe a désigné son remplaçant qui est entré en fonction lors du Conseil du 5 mars 2025. Son mandat est d'une durée de trois ans, renouvelable une fois. Les compétences, et plus généralement les informations concernant les administrateurs, sont mentionnées au chapitre 5.1 du rapport sur le gouvernement d'entreprise.

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 Chammard, 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 2025, lequel a déclaré accepter le renouvellement de ses fonctions.

Septième résolution

L'Assemblée Générale décide de renouveler le mandat d'Administrateur de Monsieur Bertrand Ducurtil, pour la durée d'un exercice, soit jusqu'au jour de l'Assemblée Générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2025, 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 2025, 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 2025, 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 2025, 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 Chammard, 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 2025, laquelle a déclaré accepter le renouvellement de ses fonctions.

Présentation et exposé des motifs – 12e 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.

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 L22-10-8 II du Code de commerce, la politique de rémunération applicable aux mandataires sociaux, telle que présentée au paragraphe 5.3 du rapport sur le gouvernement d'entreprise.

Présentation et exposé des motifs – 13e résolution
Les administrateurs, hors dirigeants et administrateur représentant les salariés, perçoivent une rémunération en contrepartie de leur activité. 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 2025. Ce montant global, en tout ou partie, sera ensuite répartie entre les administrateurs concernés, en considération de la politique de rémunération, objet de la précédente résolution. Il est proposé cette année de maintenir l'enveloppe globale à son niveau actuel.

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 pour l'exercice 2025 de fixer à 22 000 € le montant fixe annuel alloué aux administrateurs en rémunération de leur activité, tel que prévu à l'article 225-45 du Code de commerce.

Présentation et exposé des motifs – 14e 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 (paragraphe 5.3).

Quatorzième résolution

Approbation des informations relatives à la rémunération des mandataires sociaux ("say on pay" *ex post*)

En application du paragraphe I de l'article L.22-10-34 du Code de commerce, l'Assemblée Générale approuve les informations requises par l'article L.22-10-9 paragraphe 1 et qui sont indiquées dans le "rapport sur les rémunérations" du paragraphe 5.3 du rapport sur le gouvernement d'entreprise.

Présentation et exposé des motifs – 15e et 16e 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. Ces éléments sont présentés dans la section "Rapport sur les rémunérations" (au sein de la partie "Rémunération versée ou attribuée au cours ou au titre de l'exercice 2024 aux dirigeants mandataires sociaux, avantages et autres engagements") du paragraphe 5.3 du rapport sur le gouvernement d'entreprise.

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 2024 à Monsieur Luc de Chammard tels que présentés dans le rapport sur le gouvernement d'entreprise.

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 2024 à Monsieur Bertrand Ducurtil tels que présentés dans le rapport sur le gouvernement d'entreprise.

Présentation et exposé des motifs – 17e résolution
L'Assemblée Générale du 6 juin 2024 a renouvelé pour 18 mois l'autorisation donnée à la société de procéder au rachat de ses propres actions. Pour conserver cette faculté, le Conseil d'administration propose à l'Assemblée de renouveler cette autorisation pour la même durée.

À titre indicatif, il est précisé que, sur la base du capital social au 31 décembre 2024 (composé de 24 278 716 actions), le nombre maximum d'actions pouvant être rachetées par la société serait de 2 427 871, représentant un montant maximum d'achat d'environ 220 millions, si les actions étaient acquises au prix unitaire de 90 euros. 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 2024 (28e résolution) a renouvelé, pour une durée de vingt-quatre mois, l'autorisation donnée au Conseil d'Administration de réduire le capital par annulation d'actions en auto-détention.

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'Epargne Entreprise (PEE) ou par attribution gratuite d'actions,
   b. de titres financiers donnant droit à l'attribution d'actions de la société,
3) l'animation du cours par l'intermédiaire d'un Prestataire de Service d'Investissement au travers d'un contrat de liquidité conforme à la charte de déontologie de l'Association Française des Marchés Financiers,
4) la conservation des actions achetées et leur remise ultérieure à l'échange ou en paiement, dans le cadre d'opérations de croissance externe.

Les rachats d'actions pourront être réalisés par interventions sur le marché ou par des achats de blocs, sans limitation particulière pour ces acquisitions de blocs.

Le prix maximum auquel les actions seraient acquises est fixé à 90 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.

Dix-huitième 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.

8 Informations complémentaires

8.1. INFORMATIONS STATUTAIRES ET JURIDIQUES

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

R.C.S. Nanterre B 331 408 336.

Exercice social

L’exercice social commence le 1er janvier et finit le 31 décembre de chaque année.

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 le règlement, en numéraire ou en actions, de tout ou partie du dividende ou des acomptes sur dividende.

8.2. RESPONSABLES DU CONTRÔLE DES COMPTES

Commissaires aux comptes titulaires

KPMG S.A.
Tour Eqho – 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 2023.
Fin de mandat : mandat expirant à l’Assemblée Générale appelée à statuer sur les comptes de l’exercice clos le 31 décembre 2028.

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 du 30 juin 1997.
Date du mandat en cours : renouvelé lors de l’Assemblée Générale 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 Eqho – 2, avenue Gambetta – 92066 Paris La Défense cedex
Représenté par Madame Béatrice de Blauwe.
Date du premier mandat : nommé lors de l'Assemblée Générale du 8 juin 2017.
Date du mandat en cours : renouvelé lors de l'Assemblée Générale du 8 juin 2023.
Fin de mandat : mandat expirant à l'Assemblée Générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2028.

Monsieur Éric Blache
11, rue Laborde – 75008 Paris
Date du premier mandat : nommé lors de l'Assemblée Générale 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 Chammard – NEURONES – Immeuble "Le Clemenceau 1" – 205, avenue Georges Clemenceau – 92000 Nanterre.

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. "

8.3. 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 2022, figurant pages 80 à 102 du Document d'Enregistrement Universel déposé auprès de l'AMF le 21 avril 2023 le sous le numéro D.23-0328.
- les comptes consolidés et le rapport des commissaires aux comptes sur ces comptes concernant l'exercice clos au 31 décembre 2023, figurant pages 81 à 103 du Document d'Enregistrement Universel déposé auprès de l'AMF le 25 avril 2024 le sous le numéro D.24-0333.

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 2024,
- les Documents d'Enregistrement Universel 2020 à 2023 et les Documents de Référence des années 2000 à 2019.

Les statuts peuvent être consultés au siège social de NEURONES : 205, avenue Georges Clemenceau – 92000 – Nanterre – France.

Sont également disponibles sur le site de l'AMF (www.amf-france.org) les Documents d'Enregistrement Universel 2020 à 2023 ainsi que le présent Document d'Enregistrement Universel 2024.

8.4. TABLES DE CONCORDANCE

Informations requises par le Règlement européen numéro 2019/980

Rubriques de l'annexe 1 et 2 du règlement européen n° 2019/980		Pages
1.	Personnes responsables	84, 94, 142, 162
2.	Contrôleurs légaux des comptes	84, 85, 94, 95
3.	Facteurs de risques	60 à 64
4.	Informations concernant l'émetteur (raison sociale, Siren, date de constitution, forme juridique...)	96 à 106, 162, 163
5.	Aperçu des activités	46 à 59
6.	Structure organisationnelle, principales filiales	56, 57, 74
7.	Examen de la situation financière et du résultat	65 à 85
8.	Trésorerie et capitaux	79
9.	Environnement réglementaire	62, 69
10	Informations sur les tendances	59
11	Prévisions ou estimations du bénéfice	59
12	Organes d'administration, de direction et de surveillance et direction générale	96 à 100
13	Rémunération et avantages des organes d'administration et de direction	100 à 103
14	Fonctionnement des organes d'administration et de direction	96 à 100
15	Salariés (effectifs, actionnariat, participation)	48, 127 à 135
16	Principaux actionnaires (identification, droits de vote doubles)	146
17	Transactions avec les parties liées	83, 99
18	Informations financières concernant l'actif et le passif, la situation financière et les résultats de l'émetteur	
	18.1 Informations financières historiques	46, 58
	18.2 Informations financières intermédiaires et autres	59, 97 à 100
	18.3 Audit des informations financières annuelles historiques	63, 64, 84, 85, 94, 95, 98, 99
	18.4 Informations financières pro forma	65 à 85
	18.5 Politique en matière de dividendes	149
	18.6 Procédures judiciaires et d'arbitrage	157
	18.7 Changement significatif de la situation financière de l'émetteur	149
19	Informations complémentaires (capital social, actions, acte constitutif et statuts)	146 à 148, 162
20	Contrats importants	54
21	Documents disponibles (site web, lieu de consultation des documents)	163

Table de correspondance du rapport de gestion

Informations requises		Pages
1.	Situation et activité du groupe	149 à 157
2.	Rapport de gestion consolidé	149, 150
3.	Programme de rachat d'actions	156
4.	Capital et actionnariat	146, 150, 157, 158, 162
5.	Gouvernement d'entreprise	96 à 106
6.	Rapport de durabilité	107 à 145

AUTORITÉ DES MARCHÉS FINANCIERS
AMF

DOCUMENT D'ENREGISTREMENT UNIVERSEL ET RAPPORT FINANCIER ANNUEL 2024

Le Document d'Enregistrement Universel a été déposé le 28 avril 2025 auprès de l'Autorité des Marchés Financiers, en sa qualité d'autorité compétente au titre du règlement (UE) 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 titres financiers ou de l'admission de titres financiers à la négociation sur un marché réglementé s'il est complété par une note d'opération et le cas échéant, un résumé et tous les amendements apportés au Document d'Enregistrement Universel. L'ensemble alors formé est approuvé par l'AMF conformément au règlement (UE) 2017/1129.

Le présent Document d'Enregistrement Universel et Rapport Financier annuel 2024 est disponible sur www.neurones.net – Investisseurs – Rapports annuels.

Glossaire

Les termes définis ci-dessous se rapportent pour l'essentiel aux différents métiers de NEURONES. Ces pages sont donc destinées à faciliter la compréhension des mots techniques, sigles et acronymes utilisés dans les publications du groupe (dont le présent Document d'Enregistrement Universel).

ACM (ADVANCED CASE MANAGEMENT OU CASE MANAGEMENT) : sous-famille ou évolution du Business Process Management (cf. BPM ci-dessous), le Case Management ("case" est la traduction anglaise du mot "dossier") modélise des processus peu ou non prédictifs, nécessitant un travail collaboratif et plus longs que les processus simples traités par le BPM standard. En prévoyant les imprévus (ex : l'ordre d'arrivée des pièces dans un dossier de crédit est indifférent, le travail d'analyse en aval peut commencer même si le dossier n'est pas complet), le Case Management traite de processus pour lesquels l'utilisateur a une certaine souplesse, voire de la liberté dans l'ordonnancement des tâches.

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, apparu en 1991), la méthode Scrum (1995) et XP Extreme programming (1999). Si elles évitent l'"effet tunnel" (qui laissait les utilisateurs sans information pendant la longue phase d'écriture du code), 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 : tiers (cabinet, ESN, freelance…) 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 la période de garantie.

ANALYSE PREDICTIVE (MAINTENANCE PREDICTIVE) : ensemble de techniques utilisant des statistiques et des données issues de différentes sources pour faire des prévisions. Utilisée dans de nombreux domaines, l'analyse prédictive a pour application très connue l'évaluation du risque-client (FICO Score). Dans la maintenance informatique, elle est utilisée pour prévoir les pannes potentielles de postes de travail ou de serveurs (éditeur de référence : Nexthink) en croisant différents paramètres. Les comptes rendus d'exploitation (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. Celle-ci va de l'alimentation de "data lakes" ou "datawarehouses" (entrepôts de données) jusqu'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. Créée en 2009, l'ANSSI apporte son expertise et son assistance technique aux administrations et aux entreprises avec une mission renforcée au profit des opérateurs d'importance vitale (OIV). Elle assure un service de veille, de détection, d'alerte et de réaction aux attaques informatiques. Principales qualifications attribuées par l'Anssi : Pams, Passi, Pdis, Pris et SecNumCloud.

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 dont les éditeurs les plus connus sont : Microsoft Defender, Sophos, McAfee, Symantec, Kaspersky) 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 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 de systèmes d'informations, est en croissance continue. Voir aussi à : "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 de consultants 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 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 volumineuses, d'une telle variété (relationnelles, semi-structurées, non structurées…) et se régénérant à une fréquence si élevée qu'elles 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, de Facebook, Instagram, TikTok…, de sites Internet consultés, etc.) ou encore les marchés financiers (traitement d'informations pour les robots de trading).

BLOCKCHAIN (CHAINE 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 cryptomonnaies.

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... Indépendant 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, Pega, 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.

CASE MANAGEMENT : voir ACM.

CENTRE DE SERVICES : structure assurant des services numériques (développement, 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 traitée au cours d'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. Dotés de moteurs d'IA intégrés, les "agents conversationnels" vont 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 (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 (provisionning) 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, par exemple, les bases de données managées). Pour bénéficier pleinement des apports de ces clouds publics, les applications doivent être compatibles, c'est-à-dire, soit créées dans les environnements les plus récents, soit réécrites. Le passage vers le cloud public nécessite un projet préalable de migration des applications. La facturation est calée sur l'utilisation réelle des ressources ("pay as you go"), ce qui incite à la vigilance des clients utilisateurs (voir FinOps ci-dessous). 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 (voir plus bas) 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).

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, 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 droits différenciés (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.

CONTENEUR (SOFTWARE CONTAINER) : enveloppe virtuelle qui regroupe une application et tous les éléments dont elle a besoin pour fonctionner :

code source, environnement d'exécution, librairies, outils et fichiers. En pratique, les conteneurs sont utilisés pour tester des applications en développement. L'intérêt est de disposer d'un environnement autonome et séparé pour réaliser tous les contrôles nécessaires avant un 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, il s'agit d'un ensemble de techniques permettant la mise en production de nouvelles versions très fréquemment (nouvelles fonctionnalités ou correctifs), 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 domaines suivants : environnements, données, stratégie de test, automatisation des tests et gestion du "pipeline" de déploiement. En pratique, le CI/CD est toujours associé au DevOps, au Cloud et aux conteneurs.

CRM (CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT) EQUIVALENT 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 caractéristiques du client ou du prospect, les opérations de marketing, l'aide à la vente, la gestion du service client, le centre d'appel. Les progiciels de CRM du marché assurent une ou plusieurs de ces fonctions.

CYBERSECURITÉ : voir Sécurité Informatique. Pour les spécialistes, la cybersécurité a une dimension plus large que la sécurité informatique ou la sécurité de l'information puisqu'elle inclut la cyberdéfense. Dans le présent document, les deux termes sont utilisés indifféremment.

DATA : famille d'applications traitant en temps réel des flux continus et massifs de données afin de les analyser et de les exploiter. Editeurs de référence : Kafka, Spark, Flink, Nifi. Autour de ces technologies, sont apparus de nouveaux profils : datasteward, data ingénieur, data analyst, data scientist.

DATACENTER (OU CENTRE D'HEBERGEMENT) : centre de traitement mutualisant 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, voir 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 surnommées "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 récente 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 avec 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 mutations profondes), 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 numérique 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 NUMERIQUE DE TRAVAIL) : ensemble de technologies permettant à un professionnel d'accéder à toutes ses informations de travail, de communiquer et de collaborer sur des 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) : plateforme gérant les données marketing des prospects et clients, notamment les cookies et leur historisation. Les DMP sont souvent enrichis par des données externes (H/F, âge, habitudes de consommation, revenus/CSP, client ou pas...) et interfacés avec le CRM. 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'échanges 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 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 là où elles sont créées, en diminuant ainsi les besoins de bande passante.

ERP (ENTERPRISE RESOURCE PLANNING) EQUIVALENT DE PGI (PROGICIEL DE GESTION INTÉGRÉ) : progiciel regroupant l'ensemble des applications de gestion nécessaires à une 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 pour toutes les fonctionnalités (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 supra). 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 LANGAGE) : outils logiciels permettant des extractions à partir de bases de données de production dans le but de 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 "OPERATIONS") : 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 non 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".

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) 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.).

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 privatives" ou "co-location") chez un hébergeur qui assure les prestations de base suivantes : climatisation/refroidissement, sécurité incendie, alimentation électrique fiabilisée par des groupes électrogènes, accès physique sécurisé. Le locataire installe son propre matériel : baies, serveurs mémoire, "tuyaux" Internet, lignes spécialisées. Lorsqu'il s'agit d'un professionnel des services managés, il 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 centres d'hébergement 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 opérant en France sont : Interxion, Equinix, Telehouse, Data4...

IA (INTELLIGENCE ARTIFICIELLE – AI EN ANGLAIS) : ensembles de programmes, imitant l'intelligence humaine et reposant sur la création et l'application d'algorithmes exécutés dans un environnement informatique dynamique. Ces programmes auto-apprennent et s'enrichissent à partir d'ensembles de données initiaux souvent de taille très importante. Pour une Direction Informatique, les espoirs de l'IA concernent l'automatisation dans les métiers du support (chatbots) et l'analyse prédictive des données de l'exploitation informatique (logs...). D'autres applications concrètes de l'IA toucheront progressivement l'ensemble du Système d'Information de l'entreprise. De nombreux éditeurs de logiciels intégrent déjà des modules d'IA dans leurs produits.

IA GÉNÉRATIVE (GEN AI EN ANGLAIS) : type d'intelligence artificielle (IA) capable de générer du texte, des images ou des lignes de code en réponse à des invites ou questions ("prompts"). L'IA générative fait partie des LLM (Large Langage Model). Une IA générative est entrainée sur de très grands ensembles de données textuelles (milliers de milliards de mots). Un bon prompt peut améliorer significativement la qualité et la pertinence des réponses de l'IA, tandis qu'un prompt mal formulé peut conduire à des réponses plausibles mais inexactes ou hors sujet. L'IA générative a des applications possibles dans presque tous les domaines : chatbots, analyse prédictive, utilisation du langage naturel à la place des masques de saisie pour les ERP et autres applications d'entreprises, aide au montage de présentations, études de marché, analyses financières, rédaction de contrats, aide à la gestion des réunions, retro-documentation, réécriture de code avec changement de langage...Elle est aussi

source de nombreux défis (mix des données publiques et internes, exactitude des réponses, adhésion des collaborateurs, coût et ROI, éthique et responsabilité…) à la hauteur des espoirs qu'elle suscite. Moteurs LLM les plus répandus : ChatGPT (OpenAI), Gemini (Google), Claude (Anthropic), Mixtral (Mistral) sur lequel est construit l'assistant conversationnel "Le Chat" (Mistral).

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 "provisionning automatique". Le périmètre du système d'information (SI) couvert par ces techniques peut aller des équipements eux-mêmes ("bare metal") aux machines virtuelles et à leurs ressources. Le Cloud computing a permis à cette approche de voir le jour. Le "provisionning automatique" des serveurs contribue significativement à la réduction des temps d'intégration et de déploiement des applications, en supprimant une rupture de charge et une opération manuelle.

IOT (INTERNET OF THINGS) : voir objets connectés.

ISO (ISO 9000, ISO 27000…) : normes 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 (et ISO 9001) traite de la qualité en général, ISO 27000 (et ISO 27001) concerne la sécurité du Système d'Information. ISO 14000 se rapporte à l'environnement, IS0 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 (précédemment disponibles 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 auxquels il a délégué cette fonction.

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.

MARKETING DIGITAL (MARKETING NUMERIQUE, WEB MARKETING) : actions marketing utilisant un canal numérique. 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 par 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 dédiés au marketing classique.

MDM (MOBILE DEVICE MANAGEMENT) : gestion d'une flotte d'appareils mobiles (smartphones, tablettes) : mise à jour du système d'exploitation et prise de contrôle à distance, inventaire, sauvegarde et restauration, blocage et effacement à distance (en cas de vol), contrôle de performance (état de la batterie…), gestion du roaming… Editeurs de référence : Airwatch, Good Technology.

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 (lors des 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 entre un prospect/client et un vendeur commercialisant un produit ou service. Si le marketing multicanal et son développement ont été rendus possibles 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 aux entreprises 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 est maintenant liée à 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 : réalisation de 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 plateforme logicielle (systèmes d'exploitation, bases de données, middleware, sauvegardes) nécessaires aux applications (ex : plateformes Java, .Net...). Le client ne gère plus la plateforme, son rôle se limitant au développement des applications qu'il "déposera" sur la plateforme 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 INTEGRÉ) : voir ERP.

PLM (PRODUCT LIFECYCLE MANAGEMENT) : la gestion du cycle de vie du produit fédère 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 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 au plus haut niveau 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.

QUALIOPI : 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, distribution, 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 pour une durée longue ou perpétuelle et 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 et de diminuer les frais d'intégration, de déploiement et de mise à jour.

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 termes 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 ou encore la fréquence de renouvellement des produits. 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 assure l'interface avec le monde extérieur, protégeant l'équipe 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. Cette perspective doit toutefois relever de nombreux défis : l'inclusion ou non de l'existant, la traitement 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 Français 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 qualifié de "cloud de confiance" ou "cloud souverain". Fin 2024, moins d'une demi-douzaine d'acteurs (dont fait partie l'entité spécialisée du groupe) sont ainsi qualifiés. Une démarche de certification de même type a été engagée au sein de l'Union Européenne.

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 CYBERSÉCURITÉ) : 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", aux "chatbots" et à l'IA.

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" a remplacé celui d' "infogérance".

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.

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 le protéger 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.

SYSTÈMES PROPRIÉTAIRES : ordinateurs dont le hardware et le système d'exploitation (OS) sont développés et diffusés par un seul constructeur. Le terme s'emploie par opposition aux systèmes d'exploitation "ouverts" (Microsoft, Androïd, 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, 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 cyberattaques, 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 du VDI sont la facilité de gestion des postes ainsi que le coût très faible 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 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 un traitement donné (temps réel ou batch) par le nombre d'utilisateurs connectés, de façon simultanée et ayant lancé ce traitement. 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 (Libercourt, 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).

Réalisation : Direction Marketing et Communication NEURONES - Conception graphique : **T12ELVE**
© Photos : Antony Gomes, Michael Moore, NEURONES et les collaborateurs de NEURONES !

Aussi loin que
vous voudrez...®

NEURONES

Immeuble “Le Clemenceau 1” - 205, avenue Georges Clemenceau - 92024 Nanterre Cedex
01 41 37 41 37 - investisseurs@neurones.net - www.neurones.net

Suivez NEURONES :