



Rapport
annuel
2025



NEURONES

Aussi loin que vous voudrez...®



Merci...

... à tous les collaborateurs qui ont accepté de se laisser photographier dans leur quotidien pour illustrer ce rapport annuel.

Ce document ne reflète évidemment qu'une infime partie des 7 200 femmes et hommes qui ont fait les succès du groupe en 2025.

2 Panorama 2025

6 NEURONES EN 2025

7 Le mot du Président

10 Chiffres clés

12 Carnet de l'actionnaire

14 Offre et stratégie

16 LES MÉTIERS

17 Une offre 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 2025

40 ans de croissance profitable

Avec plus de **7 200 collaborateurs** et un chiffre d'affaires proche de **860 millions d'euros**, NEURONES s'est hissé parmi les **cinq premières capitalisations** du marché français du Conseil et des Services Numériques (sociétés de Conseil en Technologies incluses).

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

- pendant 40 ans, connu 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 %**.

Le succès de NEURONES repose sur trois piliers fondamentaux : une **offre en constante évolution**, aujourd'hui pleinement centrée sur la transformation digitale et l'Intelligence Artificielle, une **politique de ressources humaines volontariste** et un **modèle organisationnel original**, fondé sur une culture d'entrepreneurs associés.



857 M€

CHIFFRE D'AFFAIRES
2025



8,8%

TAUX DE RÉSULTAT
OPÉRATIONNEL 2025



7 200

COLLABORATEURS
AU 31/12/2025

Panorama 2025

Applications

Double dose

Deux entités ont participé à SantExpo, le rendez-vous annuel des acteurs de la santé. L'une a traité des enjeux liés à l'**IA et à l'intelligence collective**, tandis que l'autre a présenté ses **solutions Microsoft** dans le cadre de son référencement auprès d'un grand organisme du secteur.



Infrastructures

Support sans frontières

Les spécialistes de l'**accompagnement utilisateurs** renforcent leur présence internationale avec l'ouverture de deux nouveaux départements d'assistance multilingues en Inde et au Mexique. Déjà opérationnels, ces centres garantissent un support uniforme et de qualité à l'échelle mondiale.

Applications

Girl power



Les professionnels en formation informatique ont rejoint le réseau **Women4Cyber France**, une initiative dédiée à promouvoir la participation des femmes et l'inclusivité dans les métiers de la cybersécurité, contribuant ainsi à diversifier les talents dans ce secteur stratégique.

Infrastructures

Or vert

Les experts en **cybersécurité** du groupe ont reçu la médaille Carbo Gold, les plaçant parmi les 5 % d'entreprises les plus engagées dans la transition bas carbone. Cette distinction valorise la solidité de leur stratégie climat et la durabilité de leurs actions.



Infrastructures

Fort sûr

Un spécialiste des **réseaux informatiques, de la sécurité des systèmes d'information et de la cybersécurité** a rejoint NEURONES. Ses équipes conçoivent, font évoluer et protègent les infrastructures IT, en conjuguant expertise technique, agilité et sens des réalités du terrain.

Groupe

ISO duo

Deux sociétés ont réaffirmé leur exigence en matière de **sécurité de l'information**. Leurs certifications ISO 27001 renouvelées témoignent d'une démarche solide et continue pour protéger les données, maîtriser les risques et renforcer la confiance.



Conseil

Mission utile

Une nouvelle société a rejoint le groupe, avec un positionnement singulier de **société à mission**. Ce cabinet de Conseil premium à taille humaine accompagne les organisations dans leurs transformations et leur sécurisation, en plaçant l'humain au cœur des enjeux technologiques, stratégiques et sociétaux.

Groupe

Clic durable

Six entités ont signé la **Charte Numérique Responsable**, affirmant leur engagement en faveur d'usages plus sobres, éthiques et durables. Une manière d'inscrire la responsabilité environnementale au cœur des transformations technologiques et de leur développement.

Infrastructures
Label souverain



Une des sociétés spécialisée dans le Cloud est devenu le **premier acteur européen certifié Gaia-X Label level 3**. Véritable « passeport d'excellence », ce label garantit sécurité maximale, souveraineté numérique et protection des données contre les ingérences extérieures.

Infrastructures
Cloud local

Une nouvelle entité rejoint le groupe avec une expertise en **Cloud souverain**. Elle accompagne l'évolution des infrastructures avec des solutions sur mesure, des services managés et des datacenters opérés en France, pour des environnements critiques plus sûrs et conformes.

Applications
Code de conduite



L'activité experte en GED, ECM et BPM a publié un livre blanc sur « **la gouvernance du No-Code** » : un document de référence couvrant tous les enjeux (projets, déploiements, ressources, coûts, sécurité, conformité...) de cette méthode de création d'applications sans programmation.

Infrastructures
Cyber conf

Pour la 3^e année consécutive, les spécialistes de la **Cybersécurité** du groupe ont organisé la « Threat Intelligence Annual Conference », un événement réunissant des professionnels du secteur. Une édition centrée sur le thème de « l'anticipation essentielle des menaces cyber au service de la résilience opérationnelle. »

Conseil
Jeu décisif

L'activité Conseil a remporté la médaille d'argent aux **Trophées de la Nuit de l'Innovation RH** grâce à son dispositif gamifié CheckUp®, conçu pour piloter la charge de travail de manière responsable. Cette distinction témoigne de son engagement en faveur de transformations humaines et durables.



Conseil
Tech responsable

Un des cabinets de Conseil du groupe a signé la **Charte du Numérique Responsable**, prolongeant ainsi son engagement de société à mission. Cette démarche renforce son action en faveur d'usages technologiques plus sobres, inclusifs et éthiques, au service de transformations durables.



Groupe
Plutôt deux fois qu'une



Double renouvellement : deux entités ont obtenu la reconduction de leur **certification Qualiopi**. Un gage de qualité fort qui confirme la rigueur des processus de formation et l'engagement pour l'excellence pédagogique, au service des clients et apprenants.



Groupe Grand recruteur



Avec **2 400 recrutements prévus**, NEURONES se situe à la 12^e place des entreprises qui embaucheront le plus en 2026 en France (classement L'Usine Nouvelle) et dans le top 3 des ESN, grâce à une croissance toujours deux à trois fois plus rapide que son marché de référence.



Santé !

Une des entités spécialistes du Cloud a obtenu la mise à jour de sa **certification HDS**, délivrée par l'Afnor, en conformité avec la dernière version du référentiel. Cette évolution confirme son engagement pour un haut niveau d'exigence dans l'hébergement des données de santé et la maîtrise des enjeux de sécurité.



Bien guidés

Le spécialiste en Digital workplace a enrichi son expertise avec Gen AI Sheperds, une **offre centrée sur l'IA générative**. Conçue pour accompagner la transformation des usages, elle conjugue performance, sécurisation des environnements et contextualisation des réponses au service des utilisateurs.



Cap au Sud

NEURONES enrichit ses expertises avec un cabinet de **Conseil et d'ingénierie digitale et data** ancré dans le Sud-Ouest. Il conçoit des solutions innovantes et valorise les données de ses clients, jusqu'au machine learning et à l'Intelligence Artificielle.



Ter en vue

Référence internationale en matière de RSE, EcoVadis a récompensé **trois entités du groupe avec des médailles Bronze, Silver et Platinum**. Ces distinctions témoignent d'engagements concrets et d'une volonté partagée d'inscrire durablement la responsabilité sociétale dans les pratiques de l'entreprise.



Nouvelle vague

Une nouvelle société a été inaugurée, experte en **Data, Intelligence Artificielle et Développement Web**. Elle a pour vocation de créer des solutions digitales sur mesure et durables, avec une approche alliant technologie de pointe et résultats business concrets pour accélérer la transformation.



Divers-IT

Dix entités du groupe ont signé la **Charte de la Diversité**, marquant leur engagement commun en faveur de l'inclusion et de l'égalité des chances. Une façon d'affirmer qu'un environnement ouvert à toutes les singularités renforce la richesse des parcours, des idées et des équipes.



Sens neuf



Un des cabinets de Conseil du groupe a renouvelé, pour la neuvième année consécutive, son partenariat avec Makesense. Treize consultants se sont mobilisés comme mentors pour **accompagner des entrepreneurs à impact**, tandis que sept associations ont été soutenues au service de l'innovation sociale et de l'inclusion.

Infrastructures
Service augmenté

Les experts en **Accompagnement des utilisateurs** ont réuni, avec Genesys, plus d'une centaine de clients et prospects autour de l'IA générative appliquée au service desk et à la relation client. Au programme : passage à l'échelle, automatisation, qualité des interactions et conformité.



Groupe
Aux platines

Trois entités du groupe ont été distinguées par CyberVadis pour leur niveau de maturité en cybersécurité, avec **deux reconnaissances Platinum et une médaille Gold**. Une évaluation qui souligne leur engagement continu en matière de sécurité, de conformité et de maîtrise des risques.

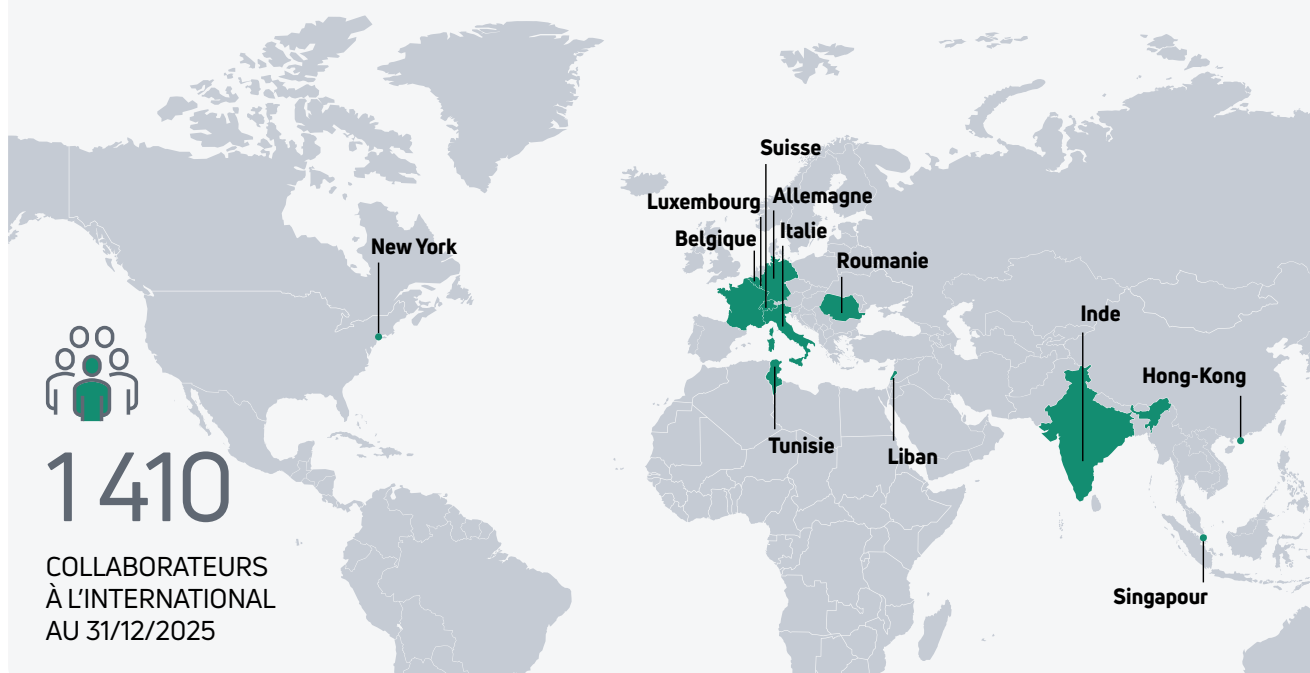


Infrastructures
Label preuve

Un des spécialistes en **services managés** a obtenu les labels « Engagé RSE » et « Responsibility Europe », délivrés par Afnor Certification. Cette reconnaissance distingue une démarche concrète et ancrée dans les métiers, tout en renforçant la dynamique collective autour d'un impact durable et positif.



Groupe
Présence à l'international



NEURONES EN 2025

7 Le mot du Président
10 Chiffres clés

12 Carnet de l'actionnaire
14 Offre et stratégie



Le mot du Président

« *Comprenez votre entreprise* » : en voilà un conseil essentiel et plein de bon sens ! Il figure en bonne place dans « *l'Investisseur Intelligent* », l'ouvrage de référence de Benjamin Graham.

Le présent compte-rendu annuel aux actionnaires – actuels comme futurs – vise donc à décrire simplement la société dans laquelle ils ont engagé leur argent ou envisagent d'investir. Et, plus précisément, à partager des convictions et idées-forces, expliquer clairement et humblement les ressorts et enjeux qui façonnent l'avenir de NEURONES.

Ces lignes sont aussi l'occasion de remercier chaleureusement les équipes, clients et partenaires. Leur confiance et leur engagement rendent possible, année après année, la poursuite de la marche en avant de l'entreprise. Chacun d'entre eux mérite une authentique reconnaissance... et ce, sans limite de durée !

Pour les lecteurs pressés, l'exercice 2025 peut se résumer ainsi : dans un environnement technologique en accélération constante, NEURONES confirme sa trajectoire, concluant, sans bruit, une 40^e année consécutive de croissance solide et rentable.

1 – L'ANNÉE 2025 EN QUELQUES CHIFFRES

Pour les non-spécialistes de l'analyse financière, les indicateurs ci-dessous suffisent à illustrer la bonne santé et des axes de progrès :

- dans un marché exceptionnellement en recul (- 1,8 %), le chiffre d'affaires de NEURONES, a progressé de + 5,1 %, par croissance purement interne (et + 5,8 % au global). Cette dynamique place votre société à la deuxième place du podium, face à la douzaine d'Entreprises de Services Numériques cotées à Paris. Sur les 10 dernières années, elle a grandi quatre fois plus vite que son marché de référence ;
- le taux de résultat opérationnel de l'année, malgré une bonne performance (9,8 %) sur la deuxième partie de l'exercice, n'a été au global que de 8,8 %, même s'il figure toujours parmi les plus élevés des sociétés cotées comparables (l'impact des hausses de charges sociales et fiscales décidées par les Pouvoirs Publics a été d'environ 0,4 % du chiffre d'affaires) ;
- il s'inscrit dans sa fourchette habituelle (8 à 10 %), après l'inattendu fort ralentissement de l'activité en début d'année. Dans un métier où le coût des ressources internes et externes représente 90 % des dépenses d'exploitation, l'ajustement des effectifs de production influence directement la rentabilité. Et il n'est pas aisé de distinguer un simple à-coup mensuel d'un ralentissement durable ! ;
- à 52,1 M€, le résultat net part du groupe est quasi constant. Cela a été rendu notamment possible par la stabilité des produits financiers (+ 10,4 M€), malgré la baisse des taux de

rémunération. A 7,2 % du chiffre d'affaires, il figure parmi les cinq meilleurs pourcentages historiques depuis l'introduction en Bourse (2000) ;

- la trésorerie (nette de dettes financières et hors IFRS 16) progresse à 340,2 M€. L'amélioration du délai de paiement clients, obtenu non sans peine, a permis de faire baisser l'encours à 74 jours, soit le plus bas niveau depuis plus de quinze ans. Elle permet de soutenir le rachat d'actions (en vue de leur annulation) qui a commencé significativement sur les premiers mois de 2026. Le dividende, solide allié de l'actionnaire face à l'agitation des marchés, peut aussi être augmenté régulièrement (+ 7,7 % proposé à l'Assemblée Générale), offrant un rendement attractif d'environ 4 % (supérieur à celui des entreprises du CAC 40), tout en laissant largement de quoi financer des croissances externes véritablement créatrices de valeur ;
- les effectifs ont également progressé (croissance nette globale de 120 personnes). Le rapport entre les effectifs 2025 et ceux de 2024 permet de déduire que, pour « fabriquer » une croissance de 5,8 %, il a fallu avoir recours à toujours plus de sous-traitance. Certains y verront un gain de souplesse. En réalité cela traduit plutôt une tension persistante sur les talents, pas optimale pour les marges.



**Quoi que vous puissiez faire
ou rêver, commencez-le !**



D'autres indicateurs pourraient compléter le tableau. Mais, variant peu dans le temps, ils sont moins essentiels : le poids des frais commerciaux et aussi celui des frais fixes. Ces derniers représentant un pourcentage du chiffre d'affaires hélas quasi constant depuis plus de 10 ans.

L'amélioration de la rentabilité repose donc principalement sur la marge brute : prix de vente, taux d'occupation et productivité (forfaits et missions de Conseil), tout en limitant la sous-traitance.

2 – DERRIÈRE CES RÉSULTATS 2025

Au-delà d'un marché structurellement porteur (malgré « l'anomalie » de 2025), sans cesse régénéré par la « révolution permanente » des innovations technologiques, les performances de cette année reposent sur un renforcement et un élargissement continu des expertises :

- investissements soutenus dans l'IA (avec des premières réalisations « à l'échelle » qui apportent de la valeur aux clients, comme aux équipes internes dans leur travaux quotidiens), mais aussi dans de nouvelles spécialités et offres innovantes différenciantes, comme dans l'Architecture d'IA et le management des API ;
- développement des infrastructures sécurisées (la qualification SecNumCloud étant ce qui se fait de plus exigeant en matière de cloud souverain). L'extension des capacités concerne aussi les 18 centres de service Infrastructures et les équipes fournies de spécialistes des « Data » et des applications (SAP, BPM, GED...). Tandis que les mutations en cours et les apports de l'IA renforcent le rôle des Consultants en Management du groupe pour aider les entreprises à repenser leurs organisations et process ;
- élargissement d'une expérience déjà solide, pour transformer la technologie en avantage concurrentiel : conseil, mise en œuvre et accompagnement au travers de nouvelles sociétés spécialisées aux expertises reconnues.

Ces efforts disciplinés, continus et minutieux sont engagés pour anticiper l'érosion naturelle des services historiques, préparer l'avenir et maintenir un positionnement à forte valeur.

// Qu'importe d'où tu viens et qui tu es, tu peux réussir ! //

Comme on peut difficilement gérer efficacement toutes les priorités technologiques au sein d'une même structure, NEURONES a poursuivi en 2025 sa politique de création de startups spécialisées dans les domaines nouveaux et porteurs. Leur croissance et leur rentabilité, donc leur appréciation par les clients, sont les indicateurs essentiels de leur raison d'être. Votre groupe ne couvrant qu'une part du spectre de ses métiers potentiels, de nombreuses opportunités restent à saisir pour de futurs nouveaux bâtisseurs ambitieux à qui on aurait envie de rappeler l'incitation « *Quoi que vous puissiez faire ou rêver, commencez-le !* ». D'autant que, au sein d'une « armada » d'entrepreneurs solidaires, ils iront plus vite (en bénéficiant par exemple des relations de confiance établies avec les « grands comptes ») et plus loin qu'en se lançant seuls, au milieu d'un océan sillonné de concurrents.

Au-delà des offres adaptées à leurs besoins, les clients recherchent de la flexibilité, dont dépend une partie de leur propre réactivité. Ils apprécient donc les structures à taille humaine, avec des dirigeants proches du terrain et des prix de revient compétitifs, découlant naturellement d'une absence de hiérarchie coûteuse et superflue.

Est-il besoin de rappeler que ces résultats 2025 sont surtout le produit de l'engagement des 7 200 femmes et hommes du groupe dans 13 pays sur 4 continents ?

Parmi eux les dirigeants d'entités jouent un rôle clé : leadership, empathie, bon sens, ambition, exigence, notamment dans la qualité du recrutement, exemplarité et humilité.

Quant à l'ensemble des collaborateurs (avec 70 nationalités représentées et une pluralité de parcours), qu'ils soient bien persuadés que leurs dirigeants partagent depuis toujours l'encouragement de cette actrice américaine « *Qu'importe d'où tu viens et qui tu es, tu peux réussir* » !

3 – ET APRÈS 2025 ?

Pour les exercices à venir, on peut déjà noter que rares sont les secteurs (comme le Conseil et les Services Numériques) où l'offre des « fabricants de technologie » stimule à ce point la demande, laissant peu de place aux clients pour le statu quo. Votre société bénéficie ainsi d'un marché en expansion continue, sans limite visible : les vagues successives et les avancées de la technologie rebattent les cartes, remettent en cause la manière de gérer les « data », les circuits d'information et organisations existantes. Ce foisonnement crée autant d'opportunités.

Ainsi, pour rester compétitifs, les clients de NEURONES doivent investir de manière structurelle et croissante afin d'organiser les mutations qui s'imposent à eux, tout en maintenant l'existant en bon état de fonctionnement :

- la « révolution » de l'IA, avec ses agents, bouleverse usages, comportements et organisations. Si elle suscite des interrogations quant aux emplois détruits (y compris dans les métiers du groupe), son déploiement se fera au rythme des entreprises, laissant le temps nécessaire à l'adaptation des systèmes existants ;
- la marche vers toujours plus de numérique se poursuit (y compris le « no code » multipliant la création d'applications). Elle fait appel à un socle de services (cloud, cybersécurité, accompagnement des utilisateurs, évolution et mise à jour des applications...) qui assure à votre société des revenus récurrents (environ 70 % du chiffre d'affaires) ;
- pour se démultiplier et avancer rapidement, le recours croissant à des partenaires spécialisés comme NEURONES, relais des éditeurs de technologies, est une tendance lourde qui a de solides raisons de prospérer durablement.

Dans cet environnement intrinsèquement favorable, les priorités demeurent claires :

- scruter en permanence de nouveaux gisements de croissance – comme en témoignent notamment les 8 M€ investis en R&D (2,5 M€ de Crédit Impôt Recherche) – et enrichir les offres pour renforcer la différenciation et justifier les prix ;
- repérer en interne et sur le marché des femmes et hommes compétents, engagés et intègres : des talents qui construisent

(presque « avec leurs mains » !), qui osent, apprennent, partagent et croient en ce à quoi ils participent, avec un fort sens du client ;

- offrir un cadre de travail responsabilisant et à taille humaine (comme le permettent les filiales du groupe), fondé sur la confiance, l'autonomie et la progression par les responsabilités. Dans ce modèle, le rôle du management est d'orienter, créer les conditions du succès, encourager, remercier (ce qu'on ne fait jamais assez) et valoriser ;



De bonnes choses sont à venir sur ta route. Il ne faut simplement pas arrêter de marcher.



- associer les équipes à la création de valeur, entre autres par le partage du capital, puissant levier de motivation pour ceux qui inscrivent leur vie professionnelle dans la durée (il y aura bientôt 300 associés dans le groupe !) ;
- enfin réaliser des acquisitions (de compétences et de clients) dans des domaines encore peu couverts, en veillant à aligner les intérêts et donc à ce que les dirigeants des entreprises qui rejoignent le groupe gardent une part significative de leur entreprise qu'ils continueront à faire prospérer.

Ce nouveau rang de pierres, posé au cours de l'exercice, s'ajoute à un édifice déjà solide, comme en témoigne la performance boursière : à fin 2025, le taux annuel de rendement moyen (dividende inclus) de l'action NEURONES s'élève ainsi à 17 % sur 5 ans et à 15 % depuis 15 ans. Et on peut parier que les soubresauts qui ont touché le secteur au 1^{er} semestre 2026 ne changent pas durablement la tendance.

La dynamique reste portée par un courant de fond : la dépendance irréversible et croissante des entreprises aux technologies : généralisation des agents IA, transformation numérique continue, exigence d'un cloud de plus en plus souverain, cybersécurité... sont autant de moteurs de développement. Elle est surtout créée par l'engagement des femmes et des hommes du groupe qui mettent en œuvre les talents dont chacun est doté.

L'exercice 2026 s'ouvre donc avec confiance, élan et détermination. L'ambition reste inchangée : transformer les promesses technologiques en progression durable et rentable, créatrices de valeur pour NEURONES et ses clients, en gardant à l'esprit l'adage « De bonnes choses sont à venir sur ta route. Il ne faut simplement pas arrêter de marcher »...



Luc de CHAMMARD
Président-directeur général



PRINCIPAUX DIRIGEANTS ASSOCIÉS

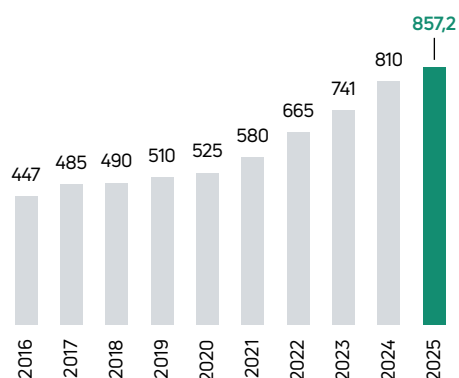
De gauche à droite. Premier rang : Bertrand DUCURTIL et Luc de CHAMMARD.

Second rang : Franck DUBRAY, Elsa CUISINIER, Jean-Pierre LAFONT, Jean-François HALLOUËT, Bernard LEWIS, Vincent GRZECZKOWICZ et Guillaume BLANCHETIÈRE.

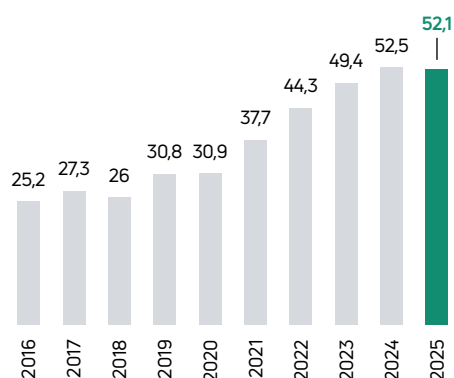
Troisième rang : Cyrille BARTHÉLÉMY, Alain LE BRAS, Benjamin PONS, Joseph KHOURI, Charles BLANCHOT, Jérôme PEREZ, Stéphane RAILLARD, Jérôme LEHMANN, Jean VELUT, Olivier LE BAILLY et Jérôme BELZACKI.

Chiffres clés

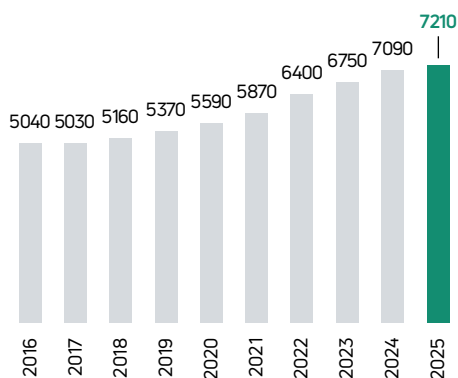
CHIFFRE D'AFFAIRES CONSOLIDÉ
(en millions d'euros)



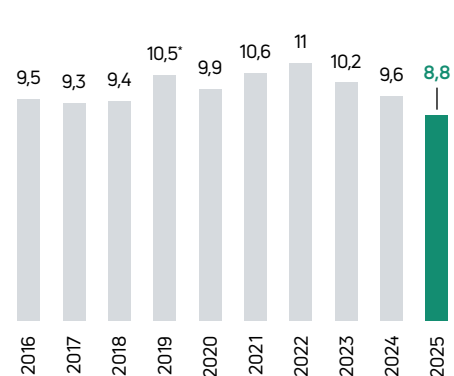
RÉSULTAT NET PART DU GROUPE
(en millions d'euros)



EFFECTIFS
(fin d'exercice)



TAUX DE RÉSULTAT OPÉRATIONNEL
(en pourcentage)



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



+5,1%

CROISSANCE ORGANIQUE
DU CHIFFRE D'AFFAIRES EN 2025



+7,9%

CROISSANCE ANNUELLE MOYENNE
SUR 10 ANS (2015-2025)

COMPTE DE RÉSULTAT CONSOLIDÉ (en millions d'euros)

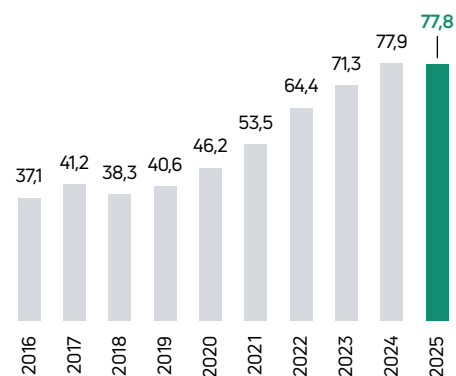
	2024	2025
Chiffre d'affaires	810,4	857,2
Résultat opérationnel d'activité *	84,1	82,1
% CA	10,4%	9,6%
Résultat opérationnel	77,9	75,6
% CA	9,6%	8,8%
Résultat financier	10,2	9,5
Impôt sur les résultats	(24,9)	(23,2)
Résultat net de la période	63,2	61,9
% CA	7,8%	7,2%
- dont résultat net part du groupe	52,5	52,1
- dont minoritaires	10,7	9,8

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

TABLEAU DE FINANCEMENT SIMPLIFIÉ (en millions d'euros)

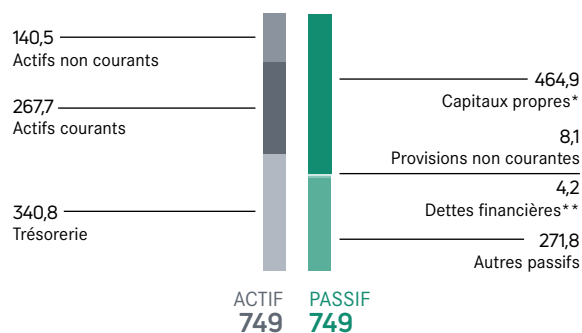
	2024	2025
Résultat net	63,2	61,9
Éléments non monétaires	14,7	15,9
Variation du BFR (augmentation)/diminution	8,5	(5,3)
Investissements industriels nets	(11,8)	(10,3)
Cash-flow libre	74,6	62,2
Investissements financiers nets	(9,4)	(12,4)
Augmentation de capital nette et cessions de titres	1,5	1,2
Autres (dividendes...)	(36,1)	(36,8)
Variation de trésorerie	+ 30,6	+ 14,2
Trésorerie de fin de période	326	340,2

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



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

BILAN CONSOLIDÉ AU 31/12/2025 (en millions d'euros)



* Y compris minoritaires : 64,9.

** Courantes et non courantes, y compris découverts bancaires : 0,6.



9,6%

TAUX DE RÉSULTAT OPÉRATIONNEL
D'ACTIVITÉ 2025

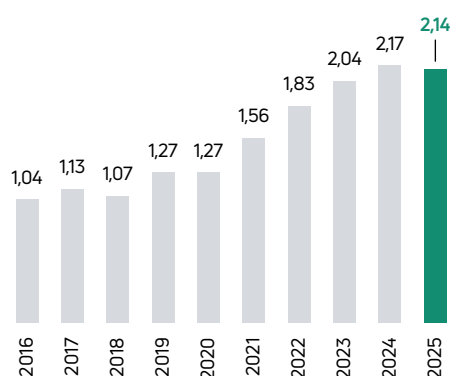


336,6 M€

TRÉSORERIE NETTE
AU 31/12/2025

Carnet de l'actionnaire

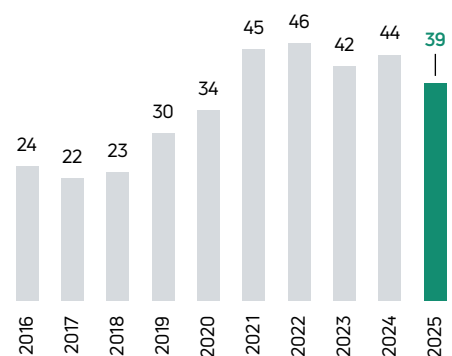
**BÉNÉFICE NET (PART DU GROUPE)
PAR ACTION (en euros)**



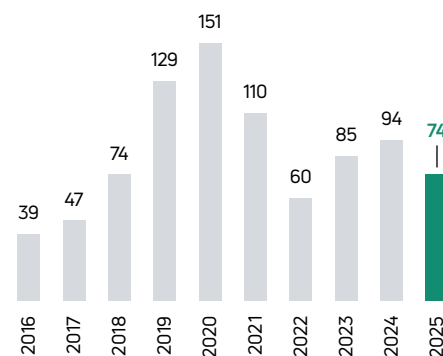
**CAPITAUX PROPRES CONSOLIDÉS
PART DU GROUPE (en millions d'euros)**



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



**CONVERSION DU RÉSULTAT EN CASH*
(en pourcentage)**



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

* Avant versement du dividende.



39%

RENTABILITÉ DES CAPITAUX EMPLOYÉS
EN 2025



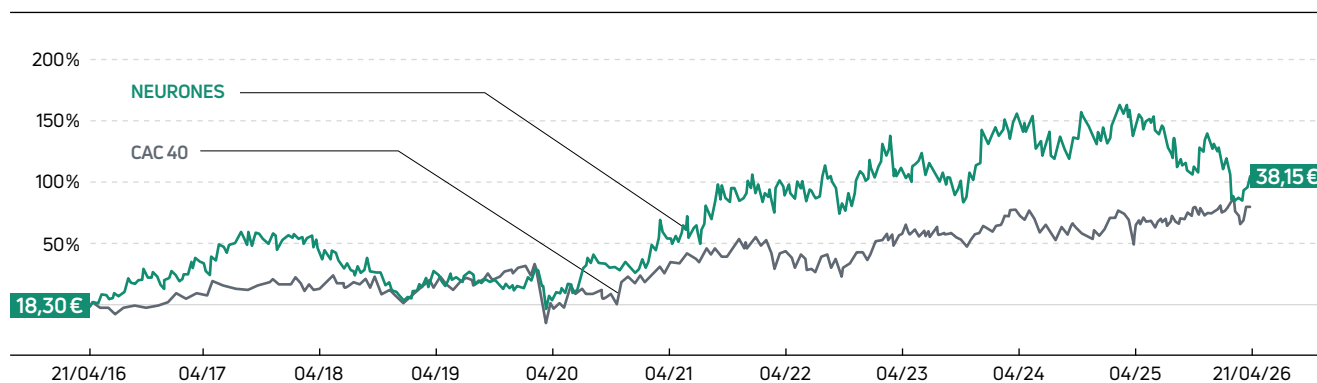
1,40€

DIVIDENDE PAR ACTION PROPOSÉ
À L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE DU 4 JUIN 2026

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

	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Cours le plus haut (en euros)	24,70	29,80	29,00	23,30	26,00	38,10	39,95	45,55	48,15	52,00
Cours le plus bas (en euros)	16,25	21,50	18,20	18,30	16,95	23,00	30,20	33,45	39,45	37,65
Cours de clôture (fin d'année - en euros)	22,36	28,80	18,90	20,60	23,40	38,00	39,25	43,75	43,95	43,05
Capitalisation boursière (fin d'année - en millions d'euros)	542	698	459	500	567	921	951	1 062	1 067	1 047
Nombre d'actions (fin d'année - en millions)	24,244	24,244	24,286	24,286	24,218	24,228	24,228	24,279	24,279	24,328

ÉVOLUTION DU COURS DE L'ACTION EN 10 ANS (du 21 avril 2016 au 21 avril 2026)



RELATIONS INVESTISSEURS

Contact :

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

Coordonnées :

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

CALENDRIER

Assemblée Générale :

jeudi 4 juin 2026

Chiffre d'affaires du 2^e trimestre :

mercredi 5 août 2026*

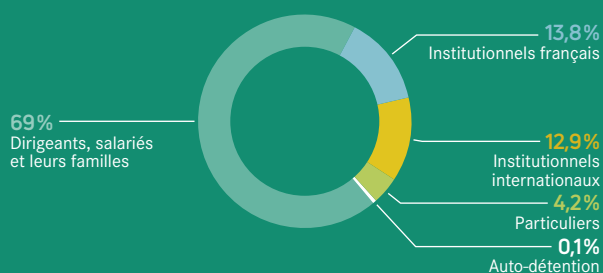
Résultat du 1^{er} semestre :

mercredi 9 septembre 2026*

Chiffre d'affaires du 3^e trimestre :

mercredi 4 novembre 2026*

* Diffusion le soir après Bourse.

ACTIONNARIAT
(répartition du capital)

L'ACTION NEURONES (fiche signalétique)

Cours de l'action*	38,15 €
Capitalisation boursière*	928 M€
Nombre d'actions*	24 328 716
Volume moyen quotidien** échangé en 2025	17 400 titres
Indices	Euronext Paris (Compartiment A - NRO) Euronext Tech Leaders - SRD Éligible PEA-PME

* Au 21 avril 2026. ** Euronext, plateformes (MTF) et OTC.

Offre et stratégie

Adapter en permanence son offre de Conseil et de Services Numériques aux enjeux des clients et construire un projet entrepreneurial aux côtés de dirigeants et cadres associés au capital : telle est la voie empruntée par le groupe pour bâtir une croissance durable et profitable pour l'ensemble de ses parties prenantes.



53%

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

La transformation digitale, la révolution de l'IA

La transformation digitale s'est imposée comme un enjeu stratégique majeur pour les entreprises et les organisations publiques. NEURONES y concentre l'essentiel de ses activités : refonte des modèles de valeur, digitalisation du parcours client (applications mobiles, UX/UI, marketing digital), valorisation de la donnée (objets connectés, analytics, business intelligence) et optimisation des processus opérationnels (BPM, dématérialisation, RPA).

Au cœur de cette dynamique, l'Intelligence Artificielle s'affirme comme l'innovation technologique la plus structurante depuis l'essor d'Internet. Son accélération est désormais marquée, tant pour les clients du groupe que pour ses processus internes.

L'IA génère déjà un chiffre d'affaires significatif pour NEURONES : missions de conseil, développement (rétro-documentation, migration de code, GitHub Copilot), conception d'architectures LLM sécurisées (RAG, gestion des contextes), déploiement d'agents conversationnels et offres d'infrastructure dédiées (LLM as a Service sur plateforme SecNumCloud).

En interne, l'IA devient un levier de productivité significatif : développement logiciel, avant-vente, pilotage de projets, gestion des profils, cybersécurité et supervision d'infrastructures.

En parallèle, se poursuit l'accompagnement des directions informatiques dans les migrations cloud et leurs transformations organisationnelles : adoption du mode DevOps, méthodes Agile, software factories et déploiement continu. La maintenance et les évolutions du patrimoine applicatif historique - ERP en tête - restent par ailleurs incontournables.

Ces dynamiques s'accompagnent de défis réels : sécurité des données, fiabilité des modèles, maîtrise des coûts, adhésion des collaborateurs et conformité réglementaire (RGPD, transparence, gestion des biais).

Une stratégie constante

Axes stratégiques

- **Renforcer la présence auprès des grands clients** en les aidant à tirer pleinement parti de l'Intelligence Artificielle et des nouvelles technologies digitales ;
- **Développer l'esprit entrepreneurial** d'entités spécialisées, expertes dans leur domaine ;
- **Élargir en permanence la gamme de prestations**, en particulier celles liées à la transformation numérique ;
- **Industrialiser** tout ce qui peut l'être, et adapter en continu l'organisation et la structure de coûts du groupe aux exigences des clients.

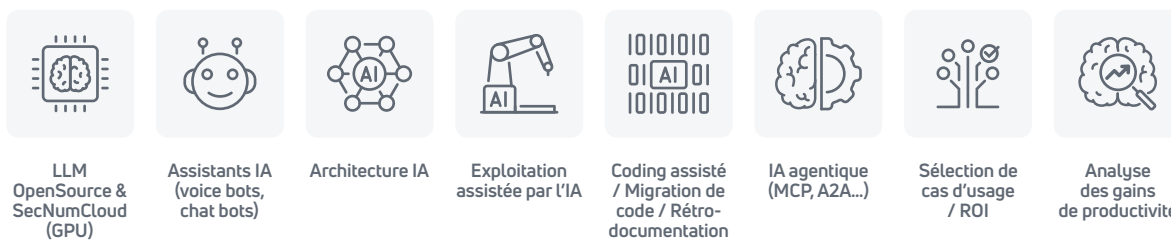
Moyens

- **Croître plus vite que le marché** par voie organique, ponctuellement accélérée par des acquisitions ciblées ;
- **Étendre l'empreinte géographique**, en France comme à l'international, en réponse aux besoins des décideurs, à la disponibilité des consultants et aux opportunités de marchés complémentaires ;
- **Investir de manière indépendante de la conjoncture**, grâce à une trésorerie nette de 337 millions d'euros ;
- **Maintenir un modèle décentralisé**, au plus proche des clients et des collaborateurs.

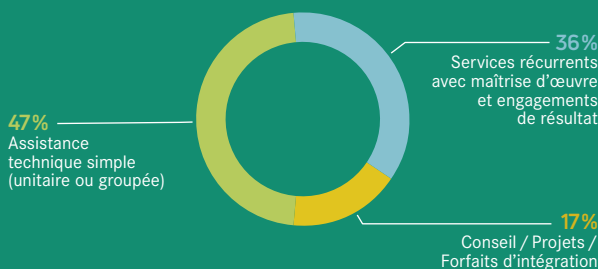
Principes permanents

- **Priorité à la rentabilité** - indicateur de satisfaction client - par rapport à la seule recherche de taille ;
- **Alignement des intérêts patrimoniaux** entre dirigeants et actionnaires ;
- **Ouverture du capital aux managers**, pour s'inscrire dans le long terme ;
- **Maintien sous assurance qualité** des processus métiers fondamentaux.

LES « BRIQUES » DES SERVICES NEURONES LIÉS À L'INTELLIGENCE ARTIFICIELLE



RÉPARTITION DU CHIFFRE D'AFFAIRES 2025 PAR MODE D'INTERVENTION



RÉPARTITION DES EFFECTIFS 2025 PAR ZONE GÉOGRAPHIQUE



LES MÉTIERS

17 Une offre globale

18 Services d'infrastructures

22 Services applicatifs

26 Conseil

30 Des centres de services industrialisés

32 Références et réalisations



Une offre globale

La transformation digitale et l'Intelligence Artificielle irriguent l'ensemble des métiers de NEURONES, acteur présent à la fois dans le Conseil et les Services Numériques. Ses entités, spécialisées par domaine d'activité et articulant Conseil et intégration des meilleures solutions technologiques, sont organisées en trois pôles complémentaires.



Gestion de la relation globale avec certains grands comptes

En appui des forces commerciales métiers, une équipe dédiée intervient auprès des grands comptes stratégiques pour :

- organiser et coordonner les actions commerciales,
- détecter de nouvelles opportunités d'affaires,
- consolider le suivi des projets et missions en cours,
- assurer le reporting de l'ensemble des activités.

Coordination de contrats globaux majeurs

Cette équipe pilote également les grands contrats transversaux, avec pour missions de :

- structurer les réponses multi-entités,
- coordonner les contrats transversaux tout au long de leur cycle de vie (prise en charge, exploitation courante et réversibilité),
- capitaliser sur les expériences acquises et maintenir à jour les normes et standards du groupe.



Services d'infrastructures

Garantir la haute disponibilité et l'accès sécurisé aux infrastructures informatiques, les gérer, les optimiser et les faire évoluer : telle est la mission de ce pôle de près de 5 400 collaborateurs.

Les métiers

- Cloud (public, privé, hybride), DevOps
- Cybersécurité
- Accompagnement des utilisateurs et digital workplace
- IT service management et 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 (public, privé et hybride) et des nouvelles organisations en mode DevOps, la gestion des infrastructures évolue résolument vers davantage d'automatisation. Les projets de migration vers le cloud public s'inscrivent dans la durée (plus d'un an), tandis que les enjeux de cybersécurité n'ont jamais été aussi critiques. Les infrastructures continuent par ailleurs de porter le patrimoine applicatif historique (legacy), dont la maintenance reste indispensable.

Dans un environnement marqué par des systèmes d'information ouverts et une multiplication des terminaux, l'assistance aux utilisateurs - toujours vitale - connaît elle aussi de profondes mutations : RPA, applications dédiées aux techniciens d'intervention, analyse prédictive, selfhelp, chat bots... NEURONES intervient aussi bien sur de grands projets de transformation que sur des missions ponctuelles, dans une grande variété de domaines.

Services managés

Le groupe assure des services récurrents autour d'infrastructures hébergées dans des clouds publics ou privés, d'applications conteneurisées, d'ensembles de serveurs on-site, ainsi que du support de parcs de postes de travail et autres terminaux, quelle qu'en soit la taille.

Les services managés (anciennement désignés, pour partie, sous le terme infogérance) se caractérisent par :

- une durée contractuelle pluriannuelle (3 à 5 ans),
- une maîtrise d'œuvre assurée par NEURONES,
- des engagements de résultats formalisés sur des niveaux de service.

Le responsable de chaque contrat veille au respect des engagements dans la durée et pilote un plan de progrès structuré autour d'un référentiel et d'un catalogue d'actions type.

La capitalisation continue du savoir-faire et des meilleures pratiques est un facteur clé de succès dans cette activité. Le groupe a déployé des processus harmonisés sur l'ensemble de ses contrats, en s'appuyant sur les standards éprouvés d'ITIL. Cette industrialisation se traduit par une part croissante des opérations réalisées depuis les centres de services.



518,1 M€

CHIFFRE D'AFFAIRES
DE CE PÔLE EN 2025,
SOIT **60%** DE L'ACTIVITÉ GLOBALE



9,2%

TAUX DE RÉSULTAT
OPÉRATIONNEL
2025



5370

EFFECTIF DU PÔLE
SERVICES D'INFRASTRUCTURES
AU 31/12/2025

ACTIVITÉS DE CE PÔLE LIÉES À L'INTELLIGENCE ARTIFICIELLE



Plateforme LLM Open-Source & SecNumCloud (GPU)



Agents IA personnalisés



IA prédictive pour l'exploitation informatique



Agents conversationnels (voice bots, chat bots)



Optimisation des bases de KM pour l'IA



Défense cyber avec IA (SOC)



EN 2025...

Assistants IA implémentés dans tous les centres de services infrastructures.

Construction d'un solide pipeline SecNumCloud de clients attentifs à la souveraineté.

Croissances assez homogènes dans les différents métiers (entre 2 et 7 %).

PERSPECTIVES...

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

Conception d'architectures IA avec ou sans données clients.

Utilisation de l'IA dans la cybersécurité.

Avis d'expert

Lionel, Directeur Users Digital Journeys (Accompagnement des utilisateurs)

Une montée en valeur du service grâce à l'IA

Apporter une réponse rapide et fiable à des demandes souvent urgentes, c'est le défi permanent du support utilisateur. Voice bots et chat bots intelligents s'inscrivent bien dans cet objectif : accélérer la prise en charge, mieux orienter les demandes et renforcer la qualité de service à chaque interaction.

Quelles sont les attentes des utilisateurs qui contactent le support IT et quels canaux privilégient-ils ?

La voix reste le canal dominant, utilisé dans 95 % des cas. Quand quelqu'un appelle le support, c'est qu'il est en difficulté et vit le plus souvent une situation d'urgence : connexion Wi-Fi défaillante juste avant une présentation, équipement en panne en salle de réunion, accès bloqué à un moment critique. La résolution doit être rapide, sans détour. Si le téléphone demeure le réflexe premier, le chat progresse régulièrement depuis quelques années, notamment depuis que nos centres de support sont interconnectés avec les outils collaboratifs des clients.

Quels rôles assignez-vous aux voice bots et quelles sont les règles d'or pour garantir une expérience utilisateur fluide ?

Les voice bots jouent avant tout un rôle de qualification et d'orientation. L'enjeu n'est évidemment pas d'allonger la conversation, mais de réduire les premières minutes d'interaction. En recueillant les informations de contexte et en identifiant le motif de l'appel, le bot permet de mieux orienter la prise en charge. Cette seule étape de pré-qualification représente un gain d'environ deux minutes sur une interaction moyenne de huit à dix minutes, soit 20% de temps économisé. Le voice bot intervient aussi

en fin d'échange, en mettant automatiquement à jour l'incident dans l'outil métier du client, allégeant ainsi la charge du technicien au moment de la clôture.

Dans quel autre cas l'usage d'un voice bot peut-il générer un gain de temps notable ?

En cas d'incident IT majeur dans une grande entreprise, un centre de contact peut recevoir jusqu'à 5 000 appels en l'espace de quinze minutes. Dans ce contexte, un bot (application d'assistance automatisée) est capable d'absorber 80 à 90 % des déclarations en qualifiant et en orientant immédiatement les appels. Le bénéfice est double : les utilisateurs obtiennent une réponse plus rapide, et les équipes d'assistance dégagent jusqu'à cinq à six heures par jour pour se concentrer sur les tâches à valeur ajoutée. L'engorgement du centre de contact, qui pouvait parfois s'étirer sur plusieurs heures, est désormais ramené à une quinzaine ou vingtaine de minutes grâce au bot.

Comment trouver le bon équilibre entre l'action du bot et ce qui doit rester entre les mains des humains ?

La vigilance sur ce point est en effet essentielle. Pour garantir la fluidité des parcours et maintenir un haut niveau d'empathie dans le traitement des incidents, quelques

règles d'or s'imposent : ne jamais faire répéter l'utilisateur, limiter à trois ou quatre le nombre de questions posées et permettre à tout moment de basculer vers un conseiller humain. De même, dès lors qu'une dizaine d'informations doivent être collectées, c'est l'humain qui prend le relais, sans exception.

Sur quoi repose concrètement l'efficacité des bots ?

La base de connaissances est le socle qui garantit la cohérence des réponses et la pertinence des actions des bots. Pour être réellement utile, elle doit être fiable, actualisée et facilement exploitable. Couplée à un chat bot, elle devient un puissant facteur d'autonomie pour la transmission d'informations. Si un utilisateur signale le vol de son PC, le bot lui transmet directement les liens utiles à ses démarches : déclaration de vol, réinitialisation du mot de passe, etc. Pour maintenir cette qualité, le rôle du Knowledge Manager évolue aujourd'hui vers la production de fiches « IA ready », pertinentes et adaptées au contexte spécifique de chaque entreprise.

Quels sont les gains mesurés de l'usage de l'IA pour le support IT ?

Pour les demandes simples et entièrement automatisées, le taux de résolution dépasse 85 %. Sur les incidents généraux,

“

L'IA est un levier gagnant-gagnant : pour les utilisateurs, qui accèdent à un service plus réactif et plus fiable, et pour les équipes d'assistance, qui retrouvent du temps là où l'écoute et l'expertise font toute la différence.

”



le taux d'adhésion des utilisateurs aux voice bots franchit les 90 %. Pour inscrire ces résultats dans la durée, une surveillance continue est indispensable, c'est précisément le rôle des « éleveurs de bots », un nouveau métier en forte croissance. Leur mission : détecter les dérives éventuelles de l'IA, accompagner l'évolution des usages dans l'environnement des clients, et intégrer les spécificités propres

à chaque contexte, du vocabulaire interne à la pertinence des traductions.

Quelles sont les prochaines étapes ?

Des solutions auto-apprenantes, déployables plus rapidement et capables d'adresser de nouveaux cas d'usage, sont en cours de développement. Le SMS s'imposera par

ailleurs comme un canal additionnel de contact dès cette année. En parallèle, les agents IA agiront en coulisses pour assister les équipes de management de bots. Utilisée à bon escient, l'IA est un levier gagnant-gagnant : pour les utilisateurs, qui accèdent à un service plus réactif et plus fiable, et pour les équipes d'assistance, qui retrouvent du temps là où l'écoute et l'expertise font toute la différence.



Services applicatifs

Avec près de 1 600 collaborateurs et trente ans d'expérience en projets applicatifs, ce pôle accompagne les clients dans l'amélioration continue 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

- Conception et réalisation de projets digitaux
- 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 (dont Fiori)
- Projets Big Data dans la Finance
- Plans de communication et de formation accompagnant le déploiement de progiciels structurants (ERP...)

Conception / Intégration

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

Plusieurs équipes travaillent en mode DevOps au quotidien, avec un accent particulier porté sur les phases amont d'analyse fonctionnelle et sur la rigueur méthodologique des développements : documentation standard, génie logiciel, normes qualité, IA...

Services managés

Cette activité recouvre le support et la maintenance applicative (TMA) corrective et évolutive, ainsi que la Tierce-Maintenance d'Exploitation (TME). La cinquantaine de contrats gérés porte généralement sur des lots de plusieurs applications, des interfaces ou des patrimoines applicatifs complets.

Les centres de TMA SAP, BPM/GED et développements Web s'appuient sur des briques d'outillage DevOps. Une partie des équipes est engagée sur des contrats mixtes couvrant à la fois la maintenance d'infrastructures et celle des applications.

La formation constitue un volet à part entière de l'offre, notamment à travers l'accompagnement des utilisateurs lors des déploiements d'ERP.



290,1 M€

CHIFFRE D'AFFAIRES
DE CE PÔLE EN 2025,
SOIT **34%** DE L'ACTIVITÉ GLOBALE



8,1%

TAUX DE RÉSULTAT
OPÉRATIONNEL
2025



1570

EFFECTIF DU PÔLE
SERVICES APPLICATIFS
AU 31/12/2025

ACTIVITÉS DE CE PÔLE LIÉES À L'INTELLIGENCE ARTIFICIELLE



Génération de code



Assistance au développement (rétro-documentation, migration de code)



Architecture IA (RAG, fenêtre de contexte)



IA agentique & automatisation de workflows (serveurs MCP)



Orchestration (agent to agent - A2A)



Génération de code pour "citizen developers" (Python...)



EN 2025...

Croissance à nouveau tirée par les Projets Digitaux (+ 26 % après + 40 % en 2024), le BPM et la Data (+12 %).

L'IA agentique est une évolution naturelle pour le BPM.

Rentabilité ponctuellement en baisse dans l'intégration SAP et marché difficile pour la Formation.

PERSPECTIVES...

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

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

Essor de l'IA agentique.

Avis d'expert

Joseph, Directeur général (BPM, ECM)

L'IA agentique au cœur des processus métiers



||

Toute la valeur de l'IA agentique repose sur sa capacité à exploiter des données fiables et à déclencher des actions selon les règles métiers établies.

||

L'IA ne se contente plus d'épauler les équipes : elle s'intègre désormais au cœur même du fonctionnement des organisations. Entre exécution structurée et orchestration autonome, les agents IA redéfinissent la façon d'agir au quotidien. Des parcours plus souples, plus contextuels, capables de s'adapter à chaque situation, tout en restant encadrés par les règles et les contraintes propres à chaque entreprise. Cette évolution ouvre de nouvelles perspectives, mais soulève aussi des questions sur l'usage et la gouvernance de ces technologies.

Concrètement, qu'entend-on par IA agentique ?

L'IA agentique va au-delà de la simple génération de réponses, elle organise, déclenche et enchaîne des actions pour faire avancer un parcours. Elle s'appuie sur plusieurs agents spécialisés, chacun dédié à une tâche précise : rechercher une information, qualifier une demande, lancer une action, assurer le suivi d'un dossier... Un agent coordinateur analyse en continu la situation, mobilise le bon agent au bon moment et pilote l'ensemble dans un cadre défini. C'est cette combinaison entre spécialisation et coordination qui donne à l'IA agentique sa puissance opérationnelle.

Pouvez-vous illustrer les façons d'intégrer les agents IA dans un processus métier ?

Deux approches se distinguent. Dans la première, le parcours est prédéfini : les étapes sont connues et l'agent prend en charge certaines actions à la place d'un collaborateur. Dans le cas d'un sinistre automobile, il suit un enchaînement établi - vérification des garanties, mandat d'expertise, déclenchement de l'indemnisation - sans improviser. Dans la seconde, c'est l'agent qui détermine lui-même le processus à activer : il interroge l'assuré, qualifie le sinistre, choisit le parcours adapté et déclenche les actions nécessaires. On passe ainsi d'un enchaînement figé à une réponse sur mesure, tout en restant dans un cadre maîtrisé.

Quels cas d'usage voyez-vous émerger ?

Dans les services numériques, un agent IA peut qualifier un incident, créer une demande d'intervention, orienter

l'utilisateur vers la bonne équipe et en assurer le suivi. Dans le secteur bancaire, il peut détecter des transactions atypiques et déclencher les vérifications appropriées. Il s'impose aussi dans les centres d'appels, où l'enjeu est d'orienter rapidement le client sans sacrifier la qualité de service. Dans le domaine de la santé, à plus long terme, l'IA agentique pourra préparer un dossier ou faciliter l'orientation d'un patient, tout en laissant aux professionnels la décision finale.

Dans quels cas l'IA agentique n'est-elle pas la bonne réponse ?

Lorsqu'un sujet est simple et bien balisé, une automatisation classique reste souvent plus robuste et suffisante. L'agentique prend tout son sens lorsqu'il s'agit de composer avec des informations dispersées, de naviguer dans des situations complexes ou d'adapter la réponse à un contexte variable. Ces conditions restent néanmoins indispensables : des données pertinentes, un cadre clair et des règles métiers bien définies. Sans elles, la complexité introduite par l'agentique peut s'avérer contre-productive et fragiliser les processus existants.

Où en sont les entreprises dans le passage du pilote au déploiement ?

De nombreuses organisations en sont encore à la phase d'expérimentation et le passage à grande échelle reste exigeant. Il suppose de sélectionner les bons processus, d'identifier où l'agentique génère un gain réel, de formaliser les règles métiers et de définir comment la valeur créée sera mesurée. Les contraintes de sécurité et de confidentialité doivent être intégrées dès le départ : elles conditionnent les données accessibles à l'IA et, par conséquent, les

usages réellement déployables. Sans cette rigueur initiale, le risque est de déployer des agents peu fiables ou mal calibrés.

Pourquoi l'intégration des agents IA aux outils de l'entreprise est-elle si déterminante ?

Toute la valeur de l'IA agentique repose sur sa capacité à exploiter des données fiables et à déclencher des actions selon les règles métiers établies. Des dispositifs comme le MCP (Model Context Protocol) fournissent un cadre de connexion structuré entre les agents et les applicatifs existants. Ces mécanismes se développent rapidement : éditeurs et acteurs du marché multiplient les initiatives pour standardiser les échanges et accélérer les déploiements. En gagnant en maturité, ils faciliteront l'industrialisation de cas d'usage toujours plus concrets et ambitieux.

Comment accompagnez-vous vos clients sur la question de la confiance envers ces agents ?

L'étape de délégation des actions à une IA se franchit avec prudence. Les organisations veulent comprendre ce que l'agent fait réellement, dans quelles limites et à quel moment il doit passer la main. La confiance se construit dans la durée : par l'usage, par un périmètre d'action explicite, par des décisions lisibles et une articulation claire avec le rôle des collaborateurs là où leur intervention reste indispensable. L'accompagnement du groupe réunit ces conditions, en aidant les équipes à s'approprier ces outils, en avançant par étapes et en sécurisant les usages au fil des retours terrain. C'est dans cette démarche que la relation entre NEURONES et ses clients prend tout son sens.



Conseil

Avec près de 300 consultants, ce pôle 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 et proposition de scénarios
- Réflexion sur l'apport des technologies digitales et de l'IA aux métiers
- Appui à la gouvernance de programmes de transformation et coordination
- Animation et pilotage opérationnel de projets
- Étude d'impact des évolutions réglementaires et technologiques
- Définition de stratégies de mutualisation de systèmes d'information

Une expertise au service de la transformation

NEURONES accompagne les projets complexes de groupes et d'organisations en pleine mutation, en les aidant à intégrer les nouvelles réglementations et technologies numériques (dont l'Intelligence Artificielle), et plus globalement à accroître leur efficacité.

Le groupe capitalise en permanence sur les méthodes et savoir-faire construits au fil de nombreuses missions de conseil stratégique et d'aide à la décision. Au fil des années, une expertise reconnue s'est forgée autour de :

- 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 détournage d'activités ;
- la définition de nouveaux modèles de leadership ;
- le coaching de comités de direction ;
- l'analyse d'impact et l'accompagnement du changement ;
- le marketing digital.

Des spécialités à part entière

Le Conseil en transformation digitale - qui touche tous les secteurs en profondeur - et le Conseil en marketing digital sont devenus des domaines d'excellence à part entière au sein du pôle.

Le Conseil en transformation RH couvre quant à lui un spectre de sujets variés : appui au dialogue social, plans de continuité, filières d'expertise, centres de services partagés...

Les missions concernées sont généralement décidées par les directions opérationnelles ou fonctionnelles de grands comptes et comportent souvent une dimension systèmes d'information significative.



49 M€

CHIFFRE D'AFFAIRES
DE CE PÔLE EN 2025,
SOIT **6%** DE L'ACTIVITÉ GLOBALE



8,7%

TAUX DE RÉSULTAT
OPÉRATIONNEL
2025



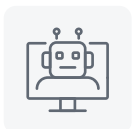
270

EFFECTIF DU PÔLE
CONSEIL
AU 31/12/2025

ACTIVITÉS DE CE PÔLE LIÉES À L'INTELLIGENCE ARTIFICIELLE



Sélection & qualification de cas d'usage IA



Mise en œuvre d'assistants, agents et solutions opérationnelles



Analyse des gains, ROI (productivité & performance)



EN 2025...

Marché défavorable. Sauvegarde de la rentabilité par une baisse volontaire des effectifs et restructuration du Conseil en stratégie.

Décollage de l'IA : 60 missions d'implémentations réalisées en 2025.

Atouts du cabinet : stabilité des Associés, expertises étendues et approches multi-sectorielles.

PERSPECTIVES...

Formation de tous les consultants sur les nouveaux gestes métier du conseil avec l'IA.

Poursuite de la croissance des missions d'accompagnement des clients sur l'IA.

Concentration sur les expertises métiers pour élargir le portefeuille client.

Avis d'expert

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

IA : de la recherche de valeur au passage à l'échelle

L'Intelligence Artificielle ne relève plus du seul champ technologique, elle s'inscrit au cœur de la transformation des organisations. Le Conseil joue ici un rôle déterminant : identifier les cas d'usage pertinents, évaluer leur valeur ajoutée réelle et organiser le déploiement à grande échelle de ces nouveaux outils.

Quelles sont les raisons qui poussent vos clients à lancer un projet autour de l'IA ?

Les motivations sont variées, mais se regroupent en quatre grandes catégories. La première est la recherche de valeur : en faisant gagner du temps aux collaborateurs, en raccourcissant certains processus ou en ouvrant de nouvelles activités, l'IA s'impose comme le levier le plus prometteur pour la performance des organisations. Vient ensuite l'acculturation des équipes, avec la formation et la maîtrise du « Shadow AI », ces outils non autorisés ou non supervisés qui exposent les données sensibles à des risques réels. Le « passage à l'échelle », soit la création de dispositifs à 360° pour plusieurs milliers de collaborateurs, sera quant à lui une question centrale en 2026. Enfin, une attente plus diffuse se dessine autour de l'image et de l'attractivité : les entreprises sans feuille de route IA apparaissent rapidement en décalage, aussi bien aux yeux des investisseurs, que de leurs propres collaborateurs.

Pouvez-vous décrire un projet que vous avez récemment conduit ?

Dans le secteur bancaire, nous avons accompagné la mise en place d'outils pour optimiser le rôle des conseillers. Avant chaque rendez-vous, l'assistant IA rédige

une synthèse du compte client - produits détenus, transactions, performance du portefeuille - et formule des recommandations commerciales personnalisées. Il facilite aussi la rédaction des comptes rendus après chaque échange. Les bénéfices sont mesurables : gain de temps sur la préparation des entretiens, recommandations plus pertinentes et, surtout, un conseiller plus disponible pour renforcer la satisfaction client. L'accompagnement du cabinet a couvert la définition des cas d'usage, la valorisation des gains attendus, la conduite du changement, la formation des équipes ainsi que le traitement des enjeux éthiques et réglementaires liés à l'IA.

Avez-vous un autre exemple illustrant une utilisation très différente de l'IA ?

Dans le secteur du tourisme, l'IA s'intègre parfaitement dans les processus d'intégration de nouveaux hôtels au sein d'un réseau de franchisés. Des agents autonomes ou semi-autonomes fluidifient et automatisent les interactions entre les équipes du siège, les investisseurs et les directeurs d'établissement, avec, à la clé, des gains d'efficacité et de qualité relationnelle. Ici, l'enjeu dépasse le choix des outils : il s'agit d'identifier précisément pour quels cas d'usage l'IA est pertinente, de définir une feuille de route adaptée, de

mettre en place les garde-fous nécessaires et d'anticiper les coûts d'exploitation à long terme.

Et dans un autre contexte ?

Au sein de la DSI d'un client du secteur financier, l'IA est mobilisée pour accélérer la feuille de route technologique. Une vingtaine de cas d'usage ont été identifiés : assistance aux développeurs, gestion du backlog, automatisation de certaines tâches... Notre mission consiste à prioriser ces usages avec les décideurs, structurer les rôles des parties prenantes, piloter les projets, tester les solutions et orienter les choix technologiques dans un environnement où l'IA évolue très vite. L'objectif affiché : un gain de productivité significatif sur la roadmap en moins de deux ans.

Quels sont les facteurs qui permettent à ces projets de produire rapidement des résultats tangibles ?

La valeur métier doit guider les choix dès l'origine. Mieux vaut concentrer les efforts sur quelques cas d'usage ciblés, assortis de gains mesurables, que multiplier les expérimentations ou déployer des solutions insuffisamment cadrées. Le passage à l'échelle exige par ailleurs une préparation rigoureuse : qualité des données, gouvernance IA, architecture

technique, sécurité, éthique et formation des collaborateurs. Autant d'éléments qui relèvent d'une véritable démarche d'industrialisation, nécessitant du temps et de l'anticipation. L'implication des métiers s'avère déterminante, tout comme la capacité à s'appuyer sur des écosystèmes spécialisés en conservant la souplesse nécessaire pour s'adapter aux évolutions rapides de ces technologies.

Qu'est-ce qui vous paraît le plus prometteur parmi les usages qui émergent ?

L'IA agentique représente sans doute l'évolution la plus significative aujourd'hui. Là où l'IA générative assiste les collaborateurs sur des tâches ponctuelles, cette nouvelle approche permet à des agents intelligents d'enchaîner des actions, de collaborer entre eux et de piloter des séquences

complètes de processus dans un cadre défini par l'organisation. Ces approches, encore récentes, supposent d'identifier les bons processus à « agentifier », de définir les règles, les garde-fous et les interactions avec les systèmes existants. Elles traduisent surtout une évolution profonde dans la manière dont les clients envisagent désormais la conduite de leurs activités et la refonte de leurs processus métier.

||

L'Intelligence Artificielle s'impose comme le levier le plus prometteur pour la performance des organisations.

||



Des centres de services industrialisés

Les contrats de services récurrents liés aux infrastructures s'appuient sur des centres de services mutualisés couvrant l'hébergement, les serveurs et applications, la gestion des postes de travail et le support utilisateur. La Tierce-Maintenance Applicative (TMA) est quant à elle assurée par des structures dédiées.



18

CENTRES DE SERVICES
INFRASTRUCTURES



450

CONTRATS DE SERVICES
MANAGÉS INFRASTRUCTURES
ET CYBERSÉCURITÉ



7

CENTRES DE SERVICES
APPLICATIONS

SERVICES MANAGÉS D'INFRASTRUCTURES



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

6

CENTRES DE SERVICES SERVEURS ET APPLICATIONS

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

1

CENTRE MUTUALISÉ DIGITAL WORKPLACE

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

12

CENTRES D'HÉBERGEMENT

- 18 000 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.



75%

DES SOCIÉTÉS DU CAC 40
ONT CHOISI NEURONES
PARMI LEURS PARTENAIRES



1000

SOCIÉTÉS OU ORGANISMES
PUBLICS FONT CONFIANCE
À NEURONES



12,2%

POIDS DU PREMIER
CLIENT DANS LE
CHIFFRE D'AFFAIRES

EXTRAIT DE LA LISTE DES RÉFÉRENCES

BANQUES - ASSURANCES

AXA
BNP PARIBAS
BPCE
CCF
CRÉDIT AGRICOLE
DIOT-SIACI
EURONEXT
GENERALI
GROUPAMA
INTER MUTUELLES ASSISTANCE
MACIF
MAIF
MALAKOFF HUMANIS
SOCIÉTÉ GÉNÉRALE
SWISS LIFE

SERVICES - BIENS DE CONSOMMATION

ACCOR
ADEO (LEROY MERLIN...)
AIR FRANCE
AUCHAN
ELIS
KERING
KPMG
L'ORÉAL
LVMH
MCDONALD'S
NESTLÉ
RICHEMONT
SYSTÈME U
TRANSDEV
UNIBAIL

ÉNERGIE - UTILITIES - SANTÉ

DELPHARM
EDF
ELSAN
ENGIE
EQUANS
GAZTRANSPORT ET TECHNIGAZ
INSTITUT PASTEUR
ORANO
REXEL
SERVIER
STAGO
SUEZ
TOTALENERGIES
VEOLIA
VYGON

TECHNOLOGIES - MÉDIA - TÉLÉCOMMUNICATIONS

ALTICE
BOLLORÉ
BOUYGUES TELECOM
CLEAR CHANNEL
DASSAULT SYSTÈMES
LA FRANÇAISE DES JEUX
LEFEBVRE SARRUT
EUTELSAT
GÉNÉRALE DE TÉLÉPHONE
GROUPE M6
ODIGO
ORANGE
T-SYSTEMS
TV5 MONDE
VIVENDI

INDUSTRIE - BTP

AIR LIQUIDE
AVRIL
BERGERAT MONNOYEUR
BOUYGUES
CHANTIERS DE L'ATLANTIQUE
EGIS
EIFFAGE
ERAMET
IMERYS
INVIVO
NEXITY
SAINT GOBAIN
SAFRAN
THALES
VINCI

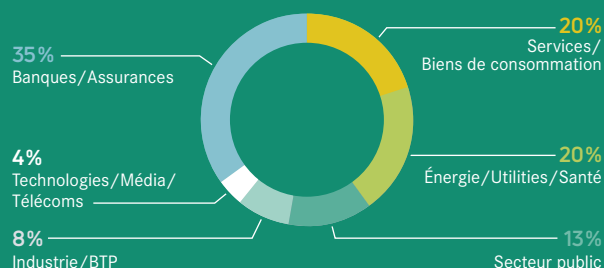
SECTEUR PUBLIC

AGENCE FRANÇAISE DE DÉVELOPPEMENT
APAVE
ASSEMBLÉE NATIONALE
AUTORITÉ DES MARCHÉS FINANCIERS
BANQUE DE FRANCE
CONSEIL DÉPART. DES HAUTS-DE-SEINE
ÉTABLISSEMENT FRANÇAIS DU SANG
LA POSTE
MINISTÈRE DE LA CULTURE
OCDE
PMU
RATP
RÉGION ILE-DE-FRANCE
SNCF
SOCIÉTÉ DES GRANDS PROJETS

RÉPARTITION DU CHIFFRE D'AFFAIRES 2025 (PRINCIPAUX CLIENTS)

20 premiers clients	56,8 %
10 premiers clients	45,8 %
5 premiers clients	36,4 %
Premier client	12,2 %

RÉPARTITION SECTORIELLE DU CHIFFRE D'AFFAIRES 2025



Extrait des réalisations 2025

Infrastructures

Pour un leader des grands projets d'infrastructures



Dans un contexte de transformation technologique, mise en place d'une infogérance complète couvrant les serveurs, réseaux, applications et postes de travail. Ce dispositif hybride combine des outils d'automatisation et la définition d'une trajectoire vers le cloud dans le but de sécuriser et fiabiliser les opérations.

Applications

Pour un grand organisme lié à l'habitat

Des agents IA ont été déployés pour superviser des dizaines de milliers de dossiers de construction et de réhabilitation, anticiper les échéances et enrichir les dossiers administratifs. Ce projet garantit un suivi financier fiable tout en libérant les équipes, leur permettant de piloter leurs dossiers avec plus d'efficacité.

Conseil

Pour une banque privée

Accompagnement pour exploiter pleinement les leviers d'évolution que sont l'Intelligence Artificielle générative et les canaux numériques. Ce projet a couvert le cadrage, la conception et le déploiement d'un assistant bancaire IA visant à améliorer les échanges entre les banquiers et leurs clients en France, en Suisse et au Royaume-Uni.

Applications

Pour une société publique de distribution d'eau

Maintenance complète des systèmes SAP ISU et OpenText, avec trois objectifs clés : garantir la continuité du service après le départ du prestataire précédent, réaliser la mise à jour vers SAP S/4Hana version 1909 et préparer la migration vers Rise with SAP. Pour cet enjeu, une équipe de huit consultants spécialisés a été mobilisée.

Infrastructures

Pour un acteur majeur du secteur bancaire

Mise en œuvre d'une organisation unifiée du support utilisateurs afin de rationaliser coûts et partenaires. Le dispositif inclut un centre de services de niveaux 1 et 2, réparti entre la France, la Roumanie et l'Inde, une assistance de proximité pour 11 sites et 1 450 agences, ainsi qu'une logistique centralisée et un support en visioconférence.

Conseil

Pour une compagnie d'assurance

Réflexion stratégique, dans le cadre du renouvellement de son programme décennal de transformation : analyse des enjeux susceptibles de remettre en question le modèle d'entreprise, identification des réponses possibles pour assurer la pérennité de la société et rédaction du rapport de synthèse en vue de sa présentation à l'Assemblée Générale.



Conseil

Pour un organisme paritaire du secteur bancaire

Étude sur les compétences en Responsabilité Sociétale des Entreprises (RSE) pour évaluer les dispositifs en place dans les établissements bancaires et identifier les besoins complémentaires pour l'ensemble des métiers et activités. Les recommandations issues de cette mission contribueront à accompagner la transformation du secteur vers une finance plus durable.

Applications

Pour un acteur majeur de l'énergie



Gain d'un marché-cadre de formation numérique pour accompagner la transformation des dispositifs existants. Il prévoit le diagnostic de l'offre actuelle, la conception pédagogique en ligne, le déploiement d'outils digitaux et le pilotage des projets. Ce contrat pluriannuel induit également des options renouvelables.

Infrastructures

Pour un courtier international en assurance

Déploiement d'un dispositif mondial (opérationnel 24h/24 et 7 j/7, fondé sur le modèle « follow the sun ») pour renforcer la cybersécurité et protéger plus de 4 000 équipements. Il regroupe un Centre de sécurité (SOC), une équipe de réponse aux incidents (CERT) et une cellule de renseignement (CTI) pour détecter et traiter les menaces en temps réel.

Applications

Pour un groupe bancaire

Afin d'harmoniser les outils de développement logiciel et d'en assurer la cohérence sur le long terme : état des lieux des applications existantes, identification des obstacles, définition d'un plan de transition et mise en conformité des applications avec les standards et bonnes pratiques du groupe.

Conseil

Pour un groupe d'assurance

Dans l'objectif de définir une stratégie à l'ère de l'Intelligence Artificielle et de soutenir la croissance : entretiens avec les dirigeants, analyses prospectives, ateliers collaboratifs, co-construction du plan stratégique, animation de groupes de travail, coordination transverse et intégration de l'IA comme levier d'optimisation des processus et des systèmes d'information.

Infrastructures

Pour une société d'exploitation autoroutière



Afin de sécuriser le fonctionnement d'un système de péage sans barrière physique et d'anticiper les moindres dysfonctionnements : cartographie de près de 30 000 alertes possibles, élaboration de protocoles d'intervention, formation des équipes, surveillance continue 24h/24, 7j/7 et gestion d'environ 800 incidents par mois.

Conseil

Pour un acteur de l'énergie



Afin de mettre en place deux outils de gestion des données au service de la performance interne et de la diffusion d'informations fiables et conformes : cadrage, définition de la feuille de route, sécurisation du déploiement, gouvernance, coordination des parties prenantes, transformation des modes de fonctionnement et accompagnement des usages data et IA.

Applications

Pour un acteur du traitement des déchets industriels

Dans le cadre de la modernisation de ses logiciels de gestion financière : migration vers SAP S/4Hana, refonte de la comptabilité analytique pour renforcer le pilotage de la performance financière et sécurisation de la continuité des opérations et de la fiabilité des données comptables.

Infrastructures

Pour un leader de l'édition juridique et fiscale

Dans le but d'améliorer la qualité et la rapidité du traitement des demandes et incidents informatiques, tout en garantissant le respect des engagements de service (SLA) : définition de règles de gestion et de processus sur ServiceNow, structuration du catalogue de services et suivi des délais d'intervention.

Infrastructures

Pour une institution publique nationale

Dans le cadre de la modernisation de ses outils numériques et de leur migration vers le Cloud public : définition d'une « feuille de route » technologique et budgétaire, conception de la solution cible, pilotage du projet pluriannuel et déploiement des services Microsoft dans un environnement sécurisé et certifié.

Applications

Pour un grand bailleur social



Dans l'objectif de moderniser la gestion et le partage de l'information à l'échelle de l'organisation : analyse approfondie de l'existant, déploiement d'une architecture décentralisée permettant à chaque département de gérer et valoriser ses propres données, accompagnement des équipes sur quatre ans.

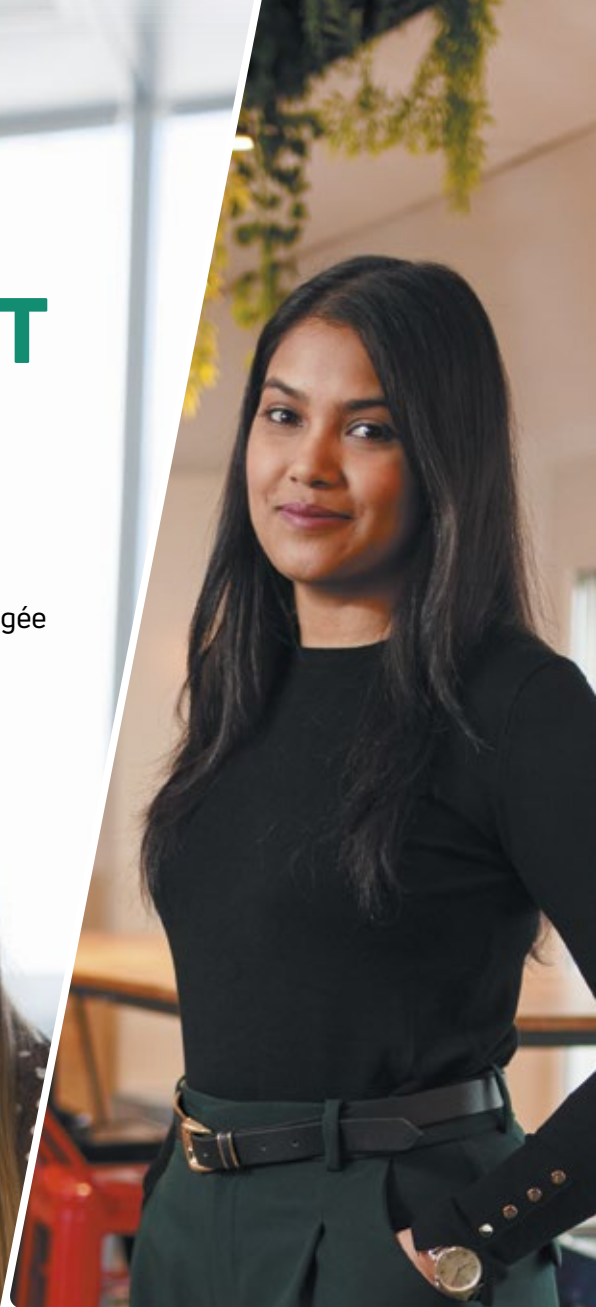
Conseil

Pour une entreprise de services en douane

Dans l'objectif d'accélérer son développement et d'identifier des cibles de croissance externe en Europe : co-construction d'une vision stratégique, analyses de marché et benchmarks, élaboration du business case, screening de plus de 3 000 entreprises dans huit pays, priorisation de quarante cibles et appui d'outils d'IA pour affiner l'analyse.

UN DÉVELOPPEMENT RESPONSABLE ET DURABLE

37 Un groupe socialement responsable 38 Une entreprise engagée



Un groupe socialement responsable

La responsabilité sociale de l'employeur est une priorité ancrée dans la culture de NEURONES. Portée par ses dirigeants et managers, elle est aussi, dans l'intérêt de l'entreprise et de ses clients.

Le groupe estime qu'à 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 treizième année consécutive, le Rapport de durabilité (pages 107 à 146), suivi de l'avis du vérificateur, traite des dimensions environnementales, sociales et sociétales du groupe. Car NEURONES est convaincu que la réussite passe par l'intégration de toutes les parties prenantes de son écosystème : clients, salariés, sous-traitants, prestataires, établissements d'enseignement, Pouvoirs Publics, collectivités territoriales, acteurs de la société civile et actionnaires.

Ce rapport s'inscrit dans une démarche volontaire d'amélioration continue, outillée par :

- des indicateurs assortis de définitions précises,
- la vérification des processus et outils de remontée des données,
- la mise en place d'un bilan carbone à l'échelle du groupe.

Gouvernance

La gouvernance de NEURONES (pages 97 à 106) est conforme aux principales recommandations du code MiddleNext des valeurs moyennes.

Les rémunérations des dirigeants mandataires sociaux et les informations les concernant (pages 101 à 103) sont publiées conformément aux préconisations de ce même code.



Une entreprise engagée

Depuis sa création en 1985, NEURONES s'est engagé à inscrire son développement dans une logique responsable et durable, au bénéfice de l'ensemble de son écosystème.



97

EMPLOIS NETS CRÉÉS EN 2025
(À PÉRIMÈTRE CONSTANT)



70

NATIONALITÉS REPRÉSENTÉES
DANS LES EFFECTIFS

 Réseau France	 SIGNATAIRE	 ASSOCIATION ENTRE SOCIÉTÉS ORGANISATIONS	 COMMUNAUTÉ DES ENTREPRISES À MISSION	 INRC CHARTRE NUMÉRIQUE RESPONSABLE
NEURONES adhère au pacte mondial des Nations Unies	Dix entités métiers en sont signataires	Une société du groupe en est membre	Une filiale détient le statut de « société à mission » depuis 2021	Six entités en sont signataires

Vis-à-vis de ses collaborateurs

Les ressources humaines sont, de longue date, l'actif n°1 du groupe. Depuis l'origine, NEURONES déploie une politique RH ambitieuse et innovante, résolument tournée vers la diversité : 70 nationalités représentées, pluralité des parcours, intégration aussi bien des débutants que des profils seniors, 450 apprentis, stagiaires et alternants en 2025, 95 % de CDI...

Création d'emplois :

- création nette d'emplois chaque année (+97 à périmètre constant en 2025), au-delà des emplois générés chez les sous-traitants ;
- croissance et acquisitions gérées sans jamais recourir à un plan social ;
- programme de reconversion à l'informatique et d'insertion des jeunes diplômés.

Partage du capital :

- 290 chefs d'entreprise, cadres dirigeants et managers associés 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 des carrières :

- passerelles favorisées entre métiers et fonctions ;
- promotion interne privilégiée pour les postes de managers, dirigeants et entrepreneurs ;
- procédure généralisée d'évaluation annuelle et d'entretiens pluriannuels.

Formation :

- actions soutenues en perfectionnement technique, reconversion et management ;
- accès facilité aux centres de formation du groupe ;
- passage encouragé des certifications validantes (éditeurs, nouvelles technologies...).

Cadre de travail :

- management favorisant l'empowerment et la construction de carrières autonomes ;
- adaptation permanente des locaux, de leur agencement et de leur décoration ;
- organisation décentralisée, permettant des décisions au plus près des collaborateurs.

Le groupe promeut par ailleurs la diversité, l'égalité femmes-hommes et s'efforce d'être handi-accueillant. Il a également mis en œuvre le dispositif de la loi Sapin II de prévention de la corruption.

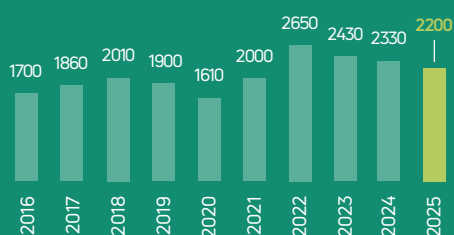
Vis-à-vis de ses clients

Dans une logique d'adaptation permanente aux besoins, l'amélioration continue des offres de services est une pratique naturelle à tous les niveaux du groupe.

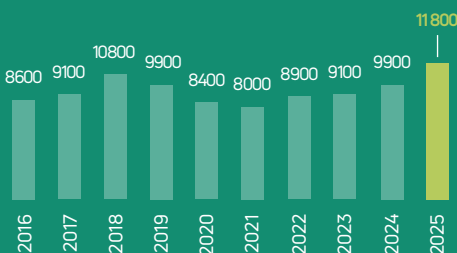
Investissements industriels

En 2025, 10,3 M€ ont été consacrés principalement aux extensions des centres de services - en France et à l'international - ainsi qu'aux offres de cloud computing (matériels, logiciels et locaux chez des hébergeurs tiers).

RECRUTEMENTS (hors croissances externes)



PLAN DE FORMATION (jours x stagiaires)



				
Trajectoire de décarbonation du groupe validée depuis 2024	Trois sociétés médaillées en 2025	Trois entités évaluées en 2025	Six entités du groupe y participent	NEURONES répond chaque année à cette enquête ESG

Développement de la Qualité

- SecNumCloud pour l'une des filiales spécialisées dans le Cloud ;
- Hébergement de Données de Santé (HDS) pour trois entités ;
- ISO 27001 pour les trois sociétés du pôle Infrastructures disposant de leurs propres centres de services managés, avec audits réguliers ISAE 34-02 ;
- ISO 9001 pour les trois principales sociétés du pôle Infrastructures.

Adaptation permanente des offres

La création de sociétés (start-up, spin-off...) spécialisées et les rapprochements avec des confrères aux compétences complémentaires permettent de renforcer continuellement la qualité des services et l'étendue des expertises proposées.

Vis-à-vis de ses sous-traitants

- les critères RSE sont intégrés dans l'évaluation des principaux sous-traitants ;
- des salariés d'entreprises du secteur du travail protégé et adapté sont associés aux 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

Longtemps réinvestis en totalité, les bénéfices font aujourd'hui l'objet d'une mise en réserve régulière et délibérée, pour donner

au groupe les moyens de ses ambitions, indépendamment de la conjoncture ou des conditions de financement.

Transparence financière

- Les résultats annuels et semestriels (audités) sont publiés dans les dix semaines suivant la clôture de chaque période ;
- les principales données financières (non auditées) sont communiquées chaque trimestre ;
- une Lettre aux actionnaires est publiée deux fois par an depuis 2000.

Solidité conjoncturelle

La diversification du portefeuille d'activités et la récurrence de certains métiers ont permis de traverser les années de décroissance du marché sans détérioration majeure de la rentabilité et sans réduction d'effectifs.

Vis-à-vis de l'environnement

Si la nature de ses activités place NEURONES dans la catégorie des entreprises à faible impact environnemental direct, le groupe agit néanmoins de façon volontariste :

- calcul de l'empreinte carbone du groupe ;
- recours à des datacenters à haute performance énergétique (faibles PUE) ;
- déploiement de systèmes à faible consommation (éclairage, climatisation...);
- recyclage systématique des consommables (toners, piles...);
- recrutement de proximité autour des centres de services, pour limiter les déplacements domicile-travail ;
- développement de la visioconférence et facilitation du télétravail.



61%

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



10,3 M€

INVESTIS EN 2025 DANS LE CLOUD COMPUTING ET LES CENTRES DE SERVICES

Témoignages

Des ambitions, des passions, des parcours...



Easwari,

Tech Lead et Expert DBA
(Cloud public, privé, hybride)

Chez NEURONES depuis 7 ans



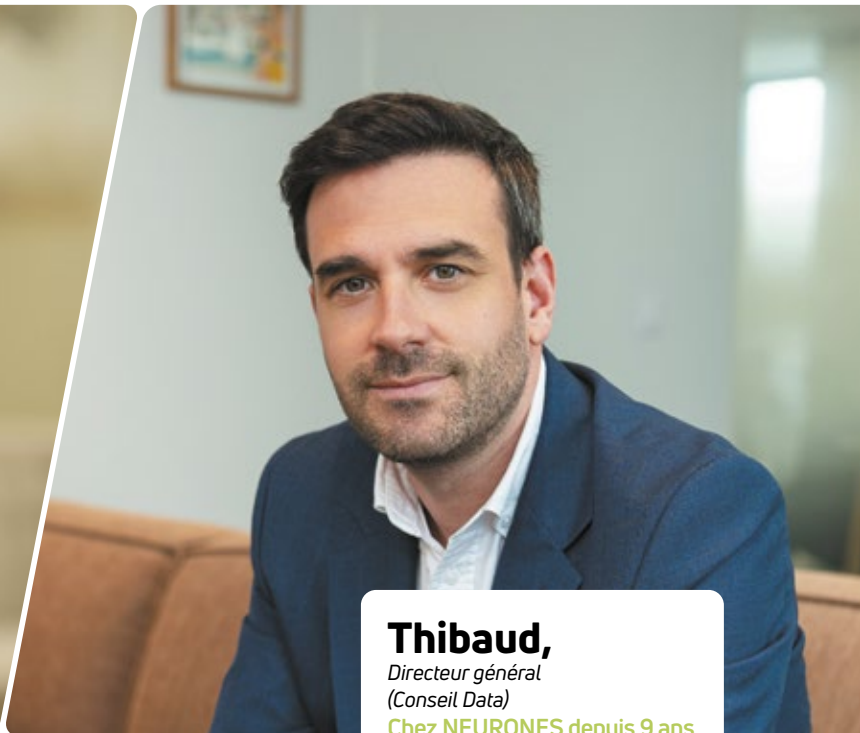
Dans le groupe, les relations humaines constituent le socle d'un travail motivant et efficace.



Un parcours atypique, façonné dès le départ par une exigence particulière. C'est à la Maison des Ailes, un pensionnat militaire réservé aux jeunes filles, qu'ont pris racine en moi la rigueur, l'esprit d'équipe et le sens du service. Entrer ensuite à l'EPITA (École d'Ingénieurs spécialisée en Informatique), dans un environnement alors très majoritairement masculin, a contribué à forger une vraie résilience. Pendant près de vingt ans, j'ai construit une expertise de terrain solide autour des bases de données, d'abord en ESN, puis chez un client final (un grand groupe bancaire), au cœur d'environnements de production critiques.

En 2019, l'entité Cloud de NEURONES a proposé un virage vers l'avant-vente, centré sur l'hébergement et l'infogérance multi-cloud. Un défi qui a permis d'élargir les connaissances au-delà du domaine de prédilection. L'accompagnement de mes managers et la confiance accordée ont transformé cette transition en véritable levier de progression. Depuis cinq ans, l'évolution se poursuit au sein d'une équipe d'experts bases de données, avec un périmètre que l'on peut qualifier de « couteau suisse » : production, architecture, migrations, performance, pilotage, avant-ventes et automatisation avec l'IA. Le rôle de Tech Lead DBA et de référente sur les comptes stratégiques s'est naturellement enrichi d'un volet d'encadrement technique.

Transmettre à mon tour, structurer et voir grandir des collaborateurs qui gagnent en autonomie : c'est ce qui donne aujourd'hui le plus de sens à cet engagement. Dans le groupe, cette dynamique trouve un écho naturel, portée par une culture où les relations humaines, fondées sur le respect et la confiance, constituent le socle d'un travail motivant et efficace – une conviction que le groupe cultive au quotidien.



Thibaud,

Directeur général
(Conseil Data)

Chez NEURONES depuis 9 ans



NEURONES laisse une vraie autonomie tout en apportant l'appui nécessaire.



Formé à l'Isseg à Lille, mon parcours s'est d'abord construit en Angleterre puis au Luxembourg, dans le Conseil en stratégie IT. Des environnements exigeants, portés par une

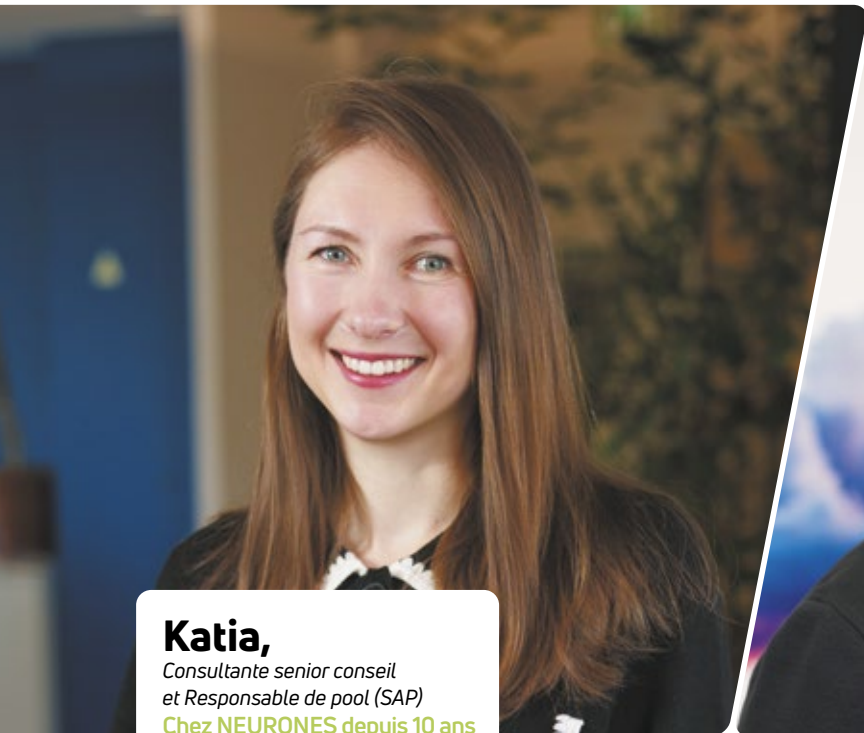
forte culture du résultat et une proximité constante avec les enjeux clients : une école formatrice qui apprend à la fois la rigueur analytique et le sens du terrain. Parti du Consulting au sens strict, l'évolution a conduit progressivement vers des fonctions mêlant management, pilotage et développement commercial, jusqu'à un rôle de senior manager.

En 2016, j'ai rejoint le groupe pour prendre la direction commerciale d'une activité alors centrée sur les objets connectés, avec un double objectif : développer l'activité et structurer l'offre. Le marché ne présentant pas le potentiel escompté, il a fallu modifier la feuille de route dès la fin de cette même année. Cela a permis de fonder les bases d'une nouvelle entité experte en Data, devenue société à part entière en 2019. Depuis, la dynamique de croissance est soutenue, avec une ambition de 35 M€ en 2026, entre Paris et Marseille.

Ce qui m'anime au quotidien, c'est autant la stimulation intellectuelle de la data et de l'innovation que la dimension très concrète du métier : comprendre les enjeux des clients, construire des réponses utiles et rester proche du terrain. Évoluer au sein de NEURONES, qui laisse une vraie autonomie tout en apportant l'appui nécessaire, représente un équilibre précieux. Le cap pour les prochaines années est clair : poursuivre la croissance, renforcer la présence régionale et explorer de nouveaux relais de développement, en cohérence avec l'ADN entrepreneurial du groupe.

Témoignages

Des ambitions, des passions, des parcours...



Katia,

Consultante senior conseil
et Responsable de pool (SAP)

Chez NEURONES depuis 10 ans

||

Pour transformer l'opportunité en impact, NEURONES offre un cadre solide.

||

Après un Master 2 en Gestion de patrimoine, un stage au sein d'une banque a révélé qu'une autre vocation m'attendait. Une reconversion de deux ans dans une ESN a ouvert les portes de l'écosystème SAP. Embauchée en tant que Consultante junior dans une petite société, le rachat de cette dernière par l'entité experte SAP de NEURONES a marqué l'entrée au sein du groupe, en 2016.

Les premières missions portaient sur la Tierce Maintenance Applicative, une école riche en enseignements. Vint ensuite l'intégration à des projets d'implémentation SAP, en France et à l'étranger, sur le périmètre Achat-Vente. L'accompagnement de la direction et l'investissement dans la montée en compétences ont permis d'évoluer vers un poste de consultante senior. Autonome dans mon domaine d'expertise, des responsabilités managériales se sont ajoutées progressivement. Depuis trois ans, je co-dirige un pool d'une vingtaine de consultants SAP fonctionnels spécialisés en logistique, avec un management fondé sur la proximité, l'encouragement et les opportunités données aux collaborateurs.

Dans ce métier, chaque nouvelle mission est une remise en question. Déroutant au premier abord, l'exercice est aussi source d'une vraie satisfaction lorsqu'un projet devient une réalisation. Mon souhait, pour la suite, est de contribuer à la transformation de l'entreprise - notamment à travers le recrutement - et de renforcer la position sur le marché SAP. Pour transformer l'opportunité en impact, NEURONES offre un cadre solide : la force d'un grand groupe, l'accès à des projets d'envergure et une culture de confiance, de partage et de proximité.



Pascal,

Consultant Senior et Formateur
Expert (Formation IT)

Chez NEURONES depuis 30 ans

||

Chez NEURONES, on ne progresse pas par hasard, mais par choix.

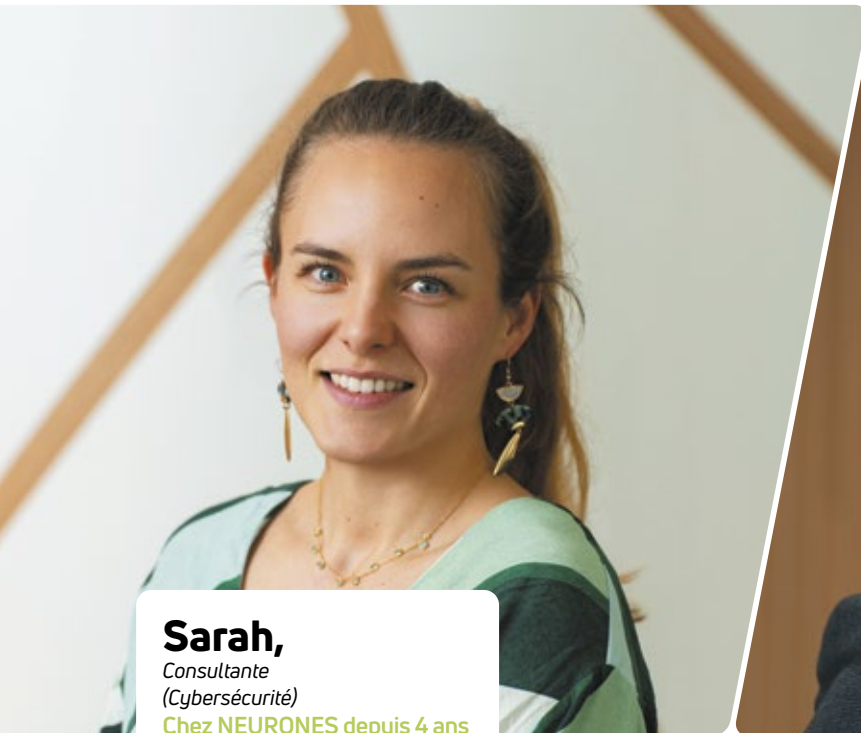
||

En 1995, l'entité du groupe spécialisée dans l'Accompagnement des utilisateurs m'a proposé une mission de technicien support chez Microsoft, qui préparait alors la sortie de

Windows 95. L'ambiance y était stimulante et le sens du service client, profondément ancré. En 1996, la branche IT du groupe, souhaitant étoffer son équipe de spécialistes Windows, a ouvert une nouvelle opportunité. Partagé entre la passion des systèmes et réseaux et l'envie de transmettre, mon choix s'est porté par la suite sur le département formation, comme consultant formateur sur les technologies Microsoft.

Chez NEURONES, on ne progresse pas par hasard, mais par choix. À chaque étape du parcours, le désir d'apprendre et de s'investir a guidé mes décisions. Aujourd'hui, chef de file sur les environnements Microsoft et les technologies Cloud, systèmes et réseaux, mon expertise s'est élargie aux enjeux de cybersécurité, de gouvernance, de gestion des risques et de conformité réglementaire, notamment en matière de RGPD. Une salle de formation, c'est aussi un espace où se construit la confiance, individuelle et collective. Voir les collaborateurs gagner en autonomie reste l'une des plus belles satisfactions.

Avec l'essor de l'Intelligence Artificielle, la technique seule ne suffit plus : les organisations doivent mesurer pleinement les risques et connaître leurs obligations. Je suis heureux de traverser cette nouvelle mutation technologique et de continuer à transmettre, dans le respect des valeurs qui m'ont toujours porté : l'expertise, l'engagement et la loyauté. Plus de trente ans après mon arrivée au sein du groupe, ce sentiment d'appartenance ne s'est jamais démenti, bien au contraire.



Sarah,

Consultante
(Cybersécurité)

Chez NEURONES depuis 4 ans



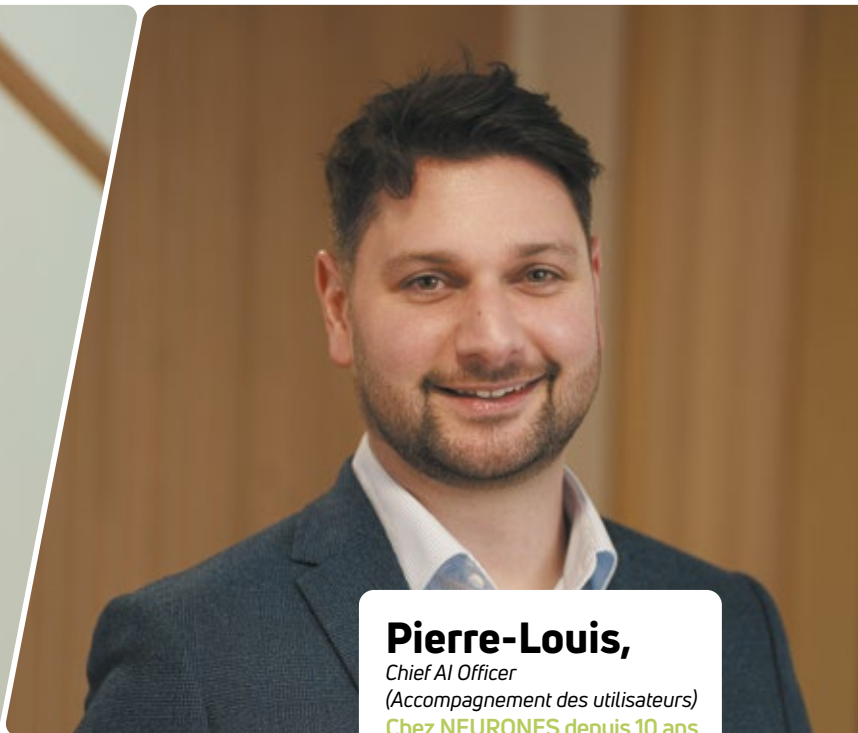
L'ambition d'excellence qui prévaut au sein du groupe est un puissant facteur de motivation.



Titulaire d'un Master 2 en Droit des nouvelles technologies et d'un MBA en Gestion des risques et Cybersécurité à l'École de Guerre économique, c'est après quelques expériences au sein de cabinets de conseil que j'ai intégré en 2021 l'entité de NEURONES spécialisée en Cybersécurité, en tant que Consultante.

Formée à la protection des données à caractère personnel, la certification DPO a été obtenue peu après la prise de poste, pour piloter les offres dédiées. En parallèle, mes missions couvrent des sujets de résilience : conception et animation d'exercices de gestion de crise d'origine cyber. En 2025, j'ai participé à l'exercice national « REMPLAR », organisé par l'ANSSI pour le compte d'un client. La formation juridique, conjuguée à l'appétence pour les enjeux de robustesse des systèmes, a également conduit à contribuer au développement d'offres liées au règlement européen DORA sur la résilience opérationnelle numérique du secteur financier. La certification PACS en préparation à la crise cyber est venue renforcer cette expertise.

L'engagement en tant que réserviste au sein du Commandement de la cyberdéfense (COMCYBER), rattaché au groupement de la cyberdéfense des armées (GCA), nourrit également mes compétences professionnelles à travers des exercices nationaux comme ORION ou DEFNET. L'ambition d'excellence qui prévaut au sein du groupe est, à mes yeux, un puissant facteur de motivation : une exigence partagée qui pousse chacun à se dépasser. Méthodologie rigoureuse, pédagogie et remise en question permanente sont les fils conducteurs d'une progression qui ne s'arrête jamais.



Pierre-Louis,

Chief AI Officer
(Accompagnement des utilisateurs)

Chez NEURONES depuis 10 ans



Chez NEURONES, la confiance accordée et l'autonomie laissée à chacun sont des valeurs fondamentales.



C'est au sein de l'entité alors spécialisée en Service Desk que mon parcours a débuté, d'abord comme Solution Architect en avant-vente dans le cadre d'une alternance, puis en tant que Bid Manager, en

charge du pilotage des réponses aux appels d'offres. Cette immersion progressive a naturellement conduit vers ce qui allait devenir le sujet central de l'entreprise : repenser les parcours des collaborateurs pour en faire un avantage compétitif mesurable, en termes d'adoption, de satisfaction et de retour sur investissement.

L'essor de l'Intelligence Artificielle a accéléré cette trajectoire. J'ai lancé les premiers cas d'usage en interne, construit le pont entre capacités techniques et enjeux commerciaux, puis structuré la démarche à l'échelle. C'est ce rôle hybride, à la jonction de la stratégie, de la technologie et du marché, que j'exerce aujourd'hui en tant que Chief AI Officer, avec trois missions : piloter la stratégie IA de l'entreprise, l'intégrer dans les prestations de support comme dans le fonctionnement interne, et accompagner les clients vers des résultats concrets et mesurables. Pour cela, un pôle d'expertise transverse est en cours de structuration pour passer de l'expérimentation au déploiement à l'échelle.

Ma conviction profonde : l'IA ne remplace pas l'expertise humaine, elle l'élève. L'orchestration des intelligences humaine et artificielle doit avoir pour seul résultat visible la sérénité digitale des collaborateurs. Chez NEURONES, la confiance accordée et l'autonomie laissée à chacun sont des valeurs fondamentales. Lorsqu'une idée émerge, elle est entendue. Et cette ouverture crée un terrain fertile pour transformer les convictions en projets innovants et construire avec les clients des partenariats solides et durables.

DOCUMENT D'ENREGISTREMENT UNIVERSEL

ET RAPPORT FINANCIER 2025



1	ACTIVITÉS	46
1.1.	Présentation générale	46
1.2.	Synthèse des activités	47
1.3.	Détail des métiers	49
1.4.	Marché et concurrence	56
1.5.	Organisation	57
1.6.	Stratégie de développement et d'investissement	58
1.7.	Tableau de financement depuis l'introduction en Bourse	58
1.8.	Évolution récente	60
1.9.	Perspectives	60
2	RISQUES	61
2.1.	Principaux risques, mesures de contrôle et de maîtrise	61
2.2.	Assurances	63
2.3.	Environnement de contrôle	63
3	COMPTES CONSOLIDÉS	65
3.1.	État de la situation financière consolidée	65
3.2.	Compte de résultat consolidé	66
3.3.	Autres éléments	67
3.4.	Annexe aux comptes consolidés	69
3.5.	Rapport des commissaires aux comptes sur les comptes consolidés	84
4	COMPTES SOCIAUX	86
4.1.	Bilan et compte de résultat sociaux	86
4.2.	Annexe aux comptes sociaux	88
4.3.	Information sur les participations	94
4.4.	Rapport des commissaires aux comptes sur les comptes sociaux	95
5	GOVERNEMENT D'ENTREPRISE	97
5.1.	Composition du Conseil d'Administration	97
5.2.	Fonctionnement du Conseil d'Administration	98
5.3.	Rémunérations et avantages des mandataires sociaux	101
5.4.	Assemblées Générales, délégations en cours	104
5.5.	Conformité au Code Middledent	105
6	RAPPORT DE DURABILITÉ	107
6.1.	Informations générales	107
6.2.	Informations environnementales	117
	Changement climatique	118
	Taxonomie verte	122
6.3.	Informations sociales	127
	Effectifs de l'entreprise	127
	Effectifs de la chaîne de valeur	135
6.4.	Informations de gouvernance	137
	Conduite des affaires	137
6.5.	Rapport de certification	143
6.6.	Plan de vigilance	146
7	ACTIONNARIAT ET ASSEMBLÉE GÉNÉRALE ORDINAIRE DU 4 JUIN 2026	147
7.1.	Capital social et répartition	147
7.2.	Politique de distribution des dividendes	149
7.3.	Rapport de gestion présenté par le Conseil d'Administration	149
7.4.	Projet des résolutions à soumettre à l'Assemblée Générale Mixte du 4 juin 2026	158
8	INFORMATIONS COMPLÉMENTAIRES	166
8.1.	Informations statutaires et juridiques	166
8.2.	Responsables du contrôle des comptes	166
8.3.	Informations liées	167
8.4.	Tables de concordance	168
	GLOSSAIRE	169

1 Activités

1.1. PRÉSENTATION GÉNÉRALE

Identité et histoire

Avec 857 millions d'euros de chiffre d'affaires en 2025 et 7 200 collaborateurs en fin d'année, NEURONES figure parmi les cinq premiers groupes cotés du secteur en termes de capitalisation boursière, aux côtés des Entreprises de Services du Numérique et des sociétés de Conseil en Technologies.

(en millions d'euros)	Capitalisation (31/12/2025)*	Chiffre d'affaires monde 2025
1 Capgemini	24 172	22 470
2 Sopra Steria	3 177	5 648
3 Alten	2 561	4 099
4 Wavestone **	1 385	944
5 NEURONES	1 047	857
6 Atos	974	8 001
7 Aubay	733	602
8 Assystem	669	657
9 Sword	343	358
10 Infotel	295	295

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

** chiffre d'affaires (12 mois) au 31/03/2026.

Sources : communiqués sociétés et Euronext.

Fondé ex nihilo en 1985, le groupe affiche depuis lors une progression soutenue, avec un taux de croissance annuel moyen supérieur à 10 % sur les vingt derniers exercices.

Son développement repose sur un modèle alliant créations et acquisitions ciblées d'entreprises spécialisées. Chaque entité dispose d'un positionnement métier différencié, d'un savoir-faire technique reconnu et d'une identité commerciale propre. Elles ont vocation à conquérir, avec ambition et méthode, une position significative sur leurs marchés respectifs, tout en maintenant un niveau de service élevé et une gestion rigoureuse des coûts de structure. Une organisation transverse dédiée assure la coordination des entités engagées sur des projets communs et pilote la relation globale avec les clients stratégiques du groupe.

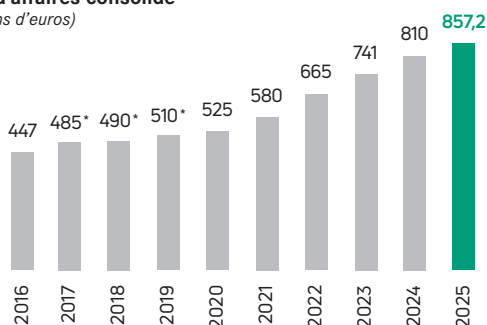
Ce socle opérationnel solide permet à NEURONES de soutenir sa croissance organique, tout en menant une politique de croissance externe, centrée sur l'intégration de sociétés aux activités similaires ou complémentaires, dans une logique de création de valeur à long terme.

Depuis son introduction en Bourse en mai 2000, le groupe a réalisé une vingtaine d'acquisitions significatives, qui représentent aujourd'hui environ un tiers de son chiffre d'affaires.

Chiffres clés

Chiffre d'affaires consolidé

(en millions d'euros)

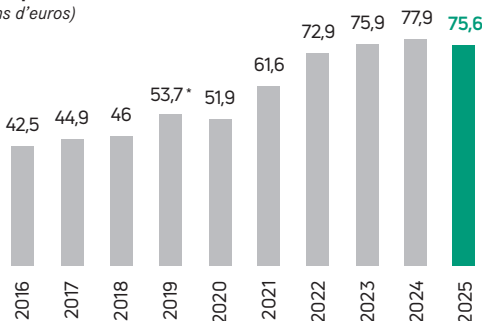


* Changements de périmètre (23 M€ de CA cédés).

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

Résultat opérationnel

(en millions d'euros)



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

Évolution des chiffres clés (en millions d'euros)	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Chiffre d'affaires	446,8	485	490,1	510,1	524,5	579,9	665,4	741,2	810,4	857,2
Résultat opérationnel	42,5	44,9	46	53,7	51,9	61,6	72,9	75,9	77,9	75,6
Taux de résultat opérationnel	9,5 %	9,3 %	9,4 %	10,5 %	9,9 %	10,6 %	11 %	10,2 %	9,6 %	8,8 %
Résultat net	29	31,6	29,6	35,2	35	42,9	51,8	58,6	63,2	61,9
Taux de résultat net	6,5 %	6,5 %	6 %	6,9 %	6,7 %	7,4 %	7,8 %	7,9 %	7,8 %	7,2 %
Résultat net part du groupe	25,2	27,3	26	30,8	30,9	37,7	44,3	49,4	52,5	52,1
Effectif fin d'exercice	5 044	5 028	5 160	5 372	5 589	5 869	6 406	6 749	7 087	7 208

Notes :

- Depuis 2018, application de la norme IFRS 15 (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 IFRS 16 (retraitement en dettes des contrats de location) est appliquée. La charge retenue dans les comptes (amortissement des droits d'utilisation + charge financière IFRS 16) a été régulièrement supérieure aux loyers réglés. Progressivement, un passif s'est ainsi formé et s'élève à 2,6 M€ fin 2025. 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). La CVAE est restée stable en 2025.

1.2. SYNTHÈSE DES ACTIVITÉS

NEURONES, acteur engagé dans la transformation digitale

Dans un contexte marqué par l'émergence de technologies de plus en plus performantes et leur appropriation rapide par de nouveaux acteurs dits "disruptifs", l'investissement dans le digital s'est imposé comme une priorité pour la quasi-totalité des acteurs économiques. Cette dynamique s'est accélérée avec la généralisation des différentes formes de travail à distance.

La transformation digitale regroupe l'ensemble des projets par lesquels les entreprises mobilisent les technologies numériques afin de concevoir ou repenser leurs offres, digitaliser le "parcours client" (UX/UI, applications mobiles, plateformes, marketing digital), exploiter les objets connectés et les données massives (analytics, business intelligence...), et améliorer leurs processus opérationnels et de support : BPM, ESB, RPA, dématérialisation (les principaux acronymes et termes techniques sont précisés dans le glossaire figurant à la fin du présent document).

Elle constitue également un levier majeur pour les directions informatiques, en leur permettant d'accélérer la mise en production de nouvelles applications et d'optimiser le "time-to-market". Les cycles de développement s'inscrivent désormais dans des logiques itératives, favorisant l'amélioration continue des applications. Dans ce contexte, se sont largement diffusées :

- les méthodes Agiles et l'usage de nouveaux outils de développement ;
- la mise en place de chaînes DevOps permettant des mises en production quasi continues de nouvelles versions ;
- l'adoption généralisée de solutions de cloud computing, ainsi que l'automatisation croissante des infrastructures informatiques.

Parallèlement au développement de nouvelles applications, les grandes organisations doivent continuer à exploiter des patrimoines applicatifs ("legacy"), souvent conséquents, construits au fil du temps à partir de technologies hétérogènes. Leurs directions informatiques sont ainsi amenées à faire coexister des modes de fonctionnement traditionnels (études, intégration, production) avec des organisations adaptées aux exigences du digital, tel que décrit ci-dessus.

La révolution de l'Intelligence Artificielle (IA)

Souvent présentée comme la transformation technologique la plus structurante depuis l'essor d'Internet, l'Intelligence Artificielle (IA), et en particulier l'IA générative, ouvre de nouvelles perspectives pour les Services Numériques.

En 2025, les activités liées à l'IA, tant pour les clients que pour les processus internes, connaissent une accélération marquée.

S'agissant des clients de NEURONES, l'IA est déjà un vecteur de développement du chiffre d'affaires, avec notamment :

- des missions de Conseil : identification de cas d'usage à fort enjeu, accompagnement à la mise en œuvre de solutions adaptées... ;
- des applications en Développement informatique : rétro-documentation, migration de code, déploiement d'outils tels que GitHub Copilot, génération de code, notamment à destination des utilisateurs-non développeurs ;
- la conception d'architectures basées sur des modèles de langage (LLM), intégrant des mécanismes d'accès sécurisé aux données internes (RAG, gestion des contextes, etc.) et garantissant leur confidentialité ;
- des solutions de Support utilisateurs, incluant le déploiement d'agents conversationnels et vocaux (Genesys), ainsi que l'amélioration des bases de connaissances (KM) nécessaires à leur performance ;
- des offres d'infrastructure dédiées (LLM as a Service), reposant sur la mise à disposition, des clients finaux et des éditeurs, de ressources logicielles et matérielles (notamment GPU) au sein d'environnements sécurisés de type PaaS, comme avec la plateforme SecNumCloud du groupe.

S'agissant des process internes, l'IA constitue un levier significatif d'amélioration de la productivité. Les assistants d'IA - et, à terme, les systèmes d'IA agentique - permettent d'automatiser certaines tâches ou de produire des premières versions de contenus de qualité, nécessitant néanmoins validation et ajustements. Dans certains cas, les gains de temps globaux, incluant les phases de relecture et d'optimisation, peuvent atteindre 50 %. Le passage à l'échelle suppose toutefois des volumes suffisants et des gains unitaires significatifs.

Les principaux processus concernés sont notamment :

- le développement informatique : avec un usage désormais généralisé de l'IA par tous les ingénieurs ;
- les activités d'avant-vente : analyse d'appels d'offres, assistance à la rédaction de propositions ;
- le pilotage de projets au forfait : production de documentation, dispositifs de gouvernance ;
- l'assistance technique : reformatage des CV, appariement entre profils et besoins clients ;
- l'exploitation des infrastructures et la cybersécurité : supervision, traitement des alertes, SOC, contrôles récurrents, documentation ;
- la mise à disposition d'une plateforme interne d'assistants multi-LLM (incluant notamment Microsoft Copilot, ChatGPT, Gemini, Claude ou Mistral).

Certains de ces projets sont détaillés dans les sections consacrées aux différents métiers.

Le déploiement à grande échelle des technologies d'IA implique de relever plusieurs défis :

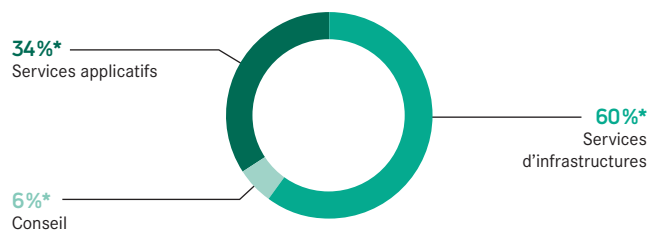
- la garantie de la confidentialité et de la sécurité des données ;
- la fiabilité et l'accessibilité des réponses produites ;
- l'adhésion des collaborateurs et leur appropriation des outils ;
- la maîtrise des coûts et l'évaluation du retour sur investissement ;
- la disponibilité d'infrastructures data et IA robustes ;
- le respect des exigences éthiques et réglementaires : transparence des modèles, gestion des biais, conformité au RGPD, gouvernance des données.

À mesure que ces technologies se diffusent, leurs perspectives apparaissent particulièrement prometteuses. Des interrogations subsistent chez certains observateurs et investisseurs quant aux évolutions qu'elles pourraient induire pour les Entreprises de Services Numériques et les éditeurs.

Pôles d'activité

Sous l'effet du développement des approches Agile / DevOps et du cloud, la distinction entre services applicatifs et gestion des infrastructures tend progressivement à s'estomper. À moyen et long terme, les infrastructures devraient être de plus en plus automatisées ("infrastructure as code"), conduisant à une évolution des profils, avec une part croissante de compétences en développement.

Dans ce contexte, la présentation du chiffre d'affaires de NEURONES selon trois pôles - Infrastructures, Applications et Conseil - demeure toutefois la plus pertinente. Elle correspond aux pratiques du marché et garantit surtout la comparabilité avec les exercices antérieurs.



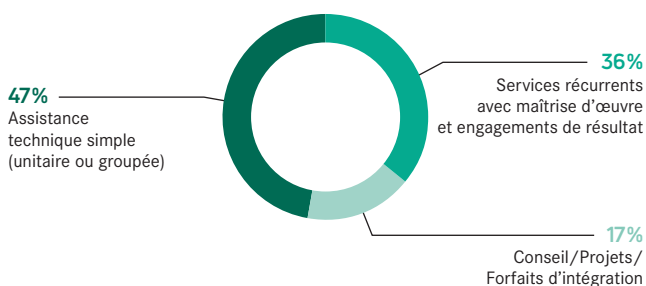
* Chiffres d'affaires contributifs 2025.

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

Répartition par pôle d'activité (en millions d'euros)	2021		2022		2023		2024		2025	
	CA	%	CA	%	CA	%	CA	%	CA	%
Services d'Infrastructures	380,6	66 %	419,5	63 %	468,5	63 %	499,8	62 %	518,1	60 %
Services Applicatifs	167,2	29 %	200,5	30 %	219,5	30 %	257,5	32 %	290,1	34 %
Conseil	32,1	5 %	45,4	7 %	53,2	7 %	53,1	6 %	49	6 %
TOTAL CHIFFRE D'AFFAIRES	579,9	100 %	665,4	100 %	741,2	100 %	810,4	100 %	857,2	100 %

Modes d'intervention, récurrence

L'ensemble de l'activité se ventile, en fonction de sa récurrence et de son mode d'intervention (prestations au forfait ou en régie), comme indiqué ci-après :



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 marchés, 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.

Les activités de Services Numériques (pôles Infrastructures et Applications), soit 94 % du chiffre d'affaires, 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

Activités par zone géographique

Le chiffre d'affaires (produit) et les effectifs salariés par zone géographique s'analysent comme suit :

Chiffre d'affaires



Effectifs



Répartition des salariés (fin d'exercice)	2021		2022		2023		2024		2025	
	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 2025, les effectifs salariés étaient ainsi répartis : Tunisie (566 p.), Roumanie (470 p.), Italie (157 p.), Belgique (53 p.), Inde (46 p.), Singapour (40 p.), Allemagne (30 p.), Suisse (23 p.), Luxembourg (10 p.), Liban (8 p.), Hong Kong (3 p.) et États-Unis (2 p.). Pour moitié, 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 plusieurs métiers, couvrant à la fois les phases de conception et d'intégration, ainsi que les activités récurrentes. Chaque métier est porté par une ou plusieurs sociétés dédiées, ce qui permet au groupe de s'appuyer sur une structure juridique claire calquée sur son organisation opérationnelle. Les participations minoritaires sont exclusivement entre les mains des dirigeants et cadres des filiales, véritables entrepreneurs associés.

Les données présentées dans les pages suivantes correspondent à la contribution de chaque activité au chiffre d'affaires consolidé, après élimination des opérations intra-groupe. Elles ne reflètent donc pas les chiffres d'affaires sociaux des entités juridiques au sein desquelles ces activités sont exercées.

Pôle	Métiers
Services d'Infrastructures	<ul style="list-style-type: none"> Cloud, gestion d'Infrastructures, DevOps Cybersécurité Accompagnement des utilisateurs IT service management, gouvernance du Système d'Information, automatisation
Services Applicatifs	<ul style="list-style-type: none"> 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	<ul style="list-style-type: none"> 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)	2024	2025	25/24
CHIFFRE D'AFFAIRES	196,9	200,8	+ 2 %

Contexte

Les métiers du groupe ont évolué au rythme de l'enrichissement continu des solutions en matière d'infrastructures. Aux architectures traditionnelles, s'ajoute désormais un recours croissant aux différentes formes de cloud (public, privé, hybride, multi-cloud, SaaS...).

Les cas d'usage du cloud public se sont progressivement structurés :

- pour leurs nouveaux développements ("cloud native"), les grands comptes tirent parti de la richesse fonctionnelle des dizaines de services proposés pas les grands acteurs du cloud public (exemple : bases de données managées) ;
- les start-ups et certaines sociétés de technologie, dépourvues d'héritage informatique (et donc "digital native"), privilégient, elles, naturellement le cloud public ;
- les applications soumises à des pics de charge (commerce électronique, streaming vidéo...) constituent également des candidates naturelles pour le cloud public ;

- les environnements de développement et de test, caractérisés par des charges non critiques, se prêtent particulièrement aux modèles de facturation à l'usage du cloud public ;
- une présence internationale favorise le recours à des plateformes globales disposant de centres de données répartis sur plusieurs continents ;
- plus largement, l'externalisation des infrastructures permet de réduire les investissements (passage du Capex à l'Opex) et de limiter en conséquence les ressources dédiées à leur gestion.

Parallèlement, les grands comptes poursuivent l'automatisation de leurs clouds privés, qui hébergent encore la majorité de leurs applications. Les infrastructures de nouvelle génération (PaaS - Platform as a Service) offrent désormais des fonctionnalités comparables à celles du cloud public, notamment via l'automatisation de l'allocation des ressources (API - Application Programming Interface) et l'utilisation de plateformes intégrées de gestion (CMP - Cloud Management Platform).

Dans ce contexte, les entreprises, qui réalisent en permanence de nouveaux développements applicatifs (banques, assurances, plateformes numériques), généralisent l'usage des chaînes DevOps, intégrant environnements de développement, industrialisation logicielle, déploiement continu, automatisation et conteneurisation.

Enfin, les solutions en mode SaaS-Software as a Service poursuivent leur progression, en transférant aux éditeurs la gestion des infrastructures et des enjeux de sécurité.

Services du groupe

Ils accompagnent naturellement l'élargissement du marché.

i) Cloud public

L'accompagnement à la migration vers le cloud public constitue une activité significative, structurée autour de plusieurs étapes :

- une analyse approfondie du patrimoine applicatif, visant à évaluer l'éligibilité des applications et à éviter des migrations inefficaces (telles que le transfert, dans leur état initial, de machines virtuelles) ; cette phase conduit souvent à rationaliser ou refondre certaines applications ;
- la préparation de la "zone d'atterrissage", correspondant à l'environnement cible destiné à accueillir les applications et les données.

Une fois la migration réalisée, les prestations portent notamment sur l'optimisation des coûts (FinOps) facturés par les fournisseurs de cloud public et surtout sur des services managés, dont le volume reste toutefois inférieur à celui des environnements privés.

ii) Cloud privé

L'automatisation des clouds privés constitue également un axe majeur, avec des interventions portant sur :

- les déploiements automatisés et l'orchestration des infrastructures ;
- la mise à disposition de services en libre-service ;
- la conception d'architectures virtualisées et entièrement pilotées par logiciel ;
- l'intégration de solutions de conteneurisation.

Le groupe exploite par ailleurs ses propres infrastructures cloud privées, proposées sous forme de services intégrés incluant hébergement, ressources et exploitation. Ce modèle repose sur des partenariats avec des opérateurs de centres de données, l'acquisition d'équipements, ainsi que des dispositifs d'optimisation et de sécurisation.

À ce titre, le cloud opéré par une filiale spécialisée bénéficie de la qualification "SecNumCloud" délivrée par l'autorité nationale compétente (l'Agence Nationale de la Sécurité des Systèmes d'Information - ANSSI), attestant d'un haut niveau de sécurité et de souveraineté et accordée à moins d'une demi-douzaine de prestataires.

Les clouds privés du groupe sont par ailleurs certifiés pour l'hébergement de données de santé (HDS).

iii) Prestations spécialisées

En complément des offres ci-dessus, sur site ou à distance, NEURONES dispose de l'ensemble des compétences 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 est proposée 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 hybride (sur site et à distance).

Activités liées à l'Intelligence Artificielle :

- Gestion de la plateforme technique interne multi-LLM de génération d'assistants personnalisés.
- 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)	2024	2025	25/24
CHIFFRE D'AFFAIRES	27,5	29,4	+ 7 %

La demande en cybersécurité s'inscrit dans une dynamique structurale de croissance. L'ouverture accrue des systèmes d'information, le renforcement des exigences réglementaires européennes (NIS2, Dora, Cyber Resilience Act), ainsi que les enjeux géopolitiques et de souveraineté numérique, contribuent à cette tendance. L'essor de l'Intelligence Artificielle génère par ailleurs évidemment de nouveaux risques et besoins en matière de protection.

Dans ce contexte, le marché se caractérise par une forte tension sur les ressources disponibles.

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,
- intégration 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 outils utilisés dans les Centres de Services font l'objet d'évolutions régulières et intègrent désormais des fonctionnalités d'Intelligence Artificielle.

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

Activités liées à l'Intelligence Artificielle :

- Intégration systématique de l'IA dans les process des différents centres de services managés cyber.

Accompagnement des utilisateurs

(en millions d'euros)	2024	2025	25/24
CHIFFRE D'AFFAIRES	239,4	249,7	+ 4 %

L'évolution des modes de travail et la généralisation des environnements numériques placent désormais l'"expérience collaborateur" au cœur des priorités des entreprises, tant en matière d'engagement, que d'attractivité :

- pour les collaborateurs, chaque moment important - recrutement, intégration, formation, collaboration - devient déterminant pour renforcer leur sentiment d'appartenance à l'organisation et donc leur niveau d'engagement au travail,
- pour les employeurs, leur image et leur attractivité sont sources de compétitivité.

Dans ce contexte, les équipes sont considérées comme des “clients internes”, avec un objectif de fluidité, de personnalisation et d'efficacité des usages numériques.

Les services portent sur :

- la totalité de l'environnement (“digital workplace”) : 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 :
 - conseil en tant qu'architecte de l'expérience employé,
 - projets de transformation et d'amélioration,
 - infogérance avec engagements de résultats.

L'organisation des services repose sur des dispositifs industrialisés incluant :

- un réseau de 12 centres de services interconnectés en Europe et en nearshore,
- des équipes réparties dans plus de 20 pays,
- un centre d'excellence dédié à l'intégration des innovations technologiques.

Les utilisateurs bénéficient ainsi :

- d'une assistance omnicanale : téléphone, e-mail, Teams, chat interactif, chatbot, voicebot, web call back, espace digital multi-services, plateforme de self-services...
- d'une disponibilité étendue (7j/7 et 24h/24) et dans plus de vingt-cinq langues,
- d'un périmètre technique et fonctionnel large : 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 pratique “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 et des nouvelles pratiques digitales ;
- des meilleures expertises technologiques sur les solutions performantes au travers de solides partenariats (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 (“chat bots”), 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 d'IA dans le voicebot de Genesys (20 % des clients l'utilisent déjà).
- Mise en œuvre d'agents conversationnels personnalisés.
- Optimisation des bases de Knowledge Management (KM) pour une IA plus efficace.

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

(en millions d'euros)	2024	2025	25/24
CHIFFRE D'AFFAIRES	36	38,2	+ 6 %

Les prestations concernent 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 progiciels (ServiceNow, EasyVista...) d'ITSM et de gestion de portefeuilles de projets,
- Tierce Maintenance Applicative.

L'offre a été 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 : mise en place d'outils d'orchestration et d'automatisation du provisionning à destination de la production informatique,
- formations certifiantes ITIL.

Centres de services du pôle infrastructures

- 12 centres d'hébergement : espaces réservés dans 12 datacenters chez 7 hébergeurs tiers partenaires de niveau “Tier 3+”,
- 6 centres d'exploitation à distance de serveurs et applications : Nanterre, Courbevoie, Lyon, Tours, Bangalore et Singapour,
- 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)	2024	2025	25/24
CHIFFRE D'AFFAIRES	76,1	95,8	+ 26 %

Cette activité a trait à la conception et à la réalisation de projets digitaux avec souvent des fortes exigences en matière de performance (haute disponibilité, volumétrie). Les interlocuteurs sont les directions informatiques et digitales des grands comptes.

Le développement applicatif constitue un domaine particulièrement avancé dans l'usage de l'Intelligence Artificielle (Github Copilot, Claude code...), devenu désormais systématique.

Utilisant des méthodes Agiles, systématiquement l'IA 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.

Activités liées à l'Intelligence Artificielle :

- Aide au coding, rétro-documentation avec Github Copilot.
- Migration de code.
- Génération de code Python pour des "citizen developers".
- Data : organisation de jeux de données internes pour l'apprentissage du moteur d'IA.

Intégration et Infogérance SAP

(en millions d'euros)	2024	2025	25/24
CHIFFRE D'AFFAIRES	73,1	76,7	+ 5 %

Les activités du groupe s'articulent autour des principaux domaines suivants :

- intégration, incluant la conception fonctionnelle, ainsi que l'installation et le déploiement de nouveaux modules ou versions, notamment dans le cadre de migrations vers SAP S/4Hana ;
- expertise, avec des interventions ciblées sur les phases critiques des projets (reprise et conversion de données, évolutions de structures, tests de non-régression, business intelligence) ;
- développement spécifique, en particulier en langage Abap, afin de répondre aux besoins métiers des clients ;
- administration et exploitation, reposant notamment sur les composants techniques SAP Basis (BC - Basis Components), garantissant la performance et la disponibilité des systèmes ;
- support et tierce maintenance applicative (TMA), pouvant s'inscrire dans des dispositifs plus larges de services managés ;
- documentation et formation des utilisateurs, dans une logique globale d'accompagnement du changement.

Dans ce cadre, les missions les plus fréquemment réalisées portent notamment sur :

- des opérations de scission ou de fusion de systèmes SAP, incluant les problématiques de conversion et de migration de données ;
- des déploiements internationaux ("roll-out"), consistant à adapter et déployer un modèle de référence ("core model") dans différents pays ;
- la mise en œuvre d'interfaces utilisateurs modernes (notamment SAP Fiori), ainsi que l'adaptation des environnements aux usages mobiles (ordinateurs portables, tablettes) ;
- des interventions d'expertise sur des modules sectoriels, en particulier SAP IS-U dédié au secteur de l'Énergie ("Utilities") ;
- l'optimisation et la gestion des licences, notamment via des outils propriétaires (Optiuse®) permettant de mesurer et d'ajuster les usages réels.

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

(en millions d'euros)	2024	2025	25/24
CHIFFRE D'AFFAIRES	53,1	59,3	+ 12 %

La gestion de contenu (Enterprise Content Management – ECM) vise à exploiter sous forme numérique des informations non structurées (courriers, contrats, factures, e-mails, documents électroniques, images,

vidéos), par opposition aux données organisées au sein de bases structurées. Elle intègre notamment les solutions de gestion électronique de documents (GED), couvrant l'ensemble du cycle de vie documentaire : acquisition, indexation, classement, stockage, archivage et diffusion.

La gestion des processus métier (Business Process Management – BPM, ou Advanced Case Management – ACM) a pour objectif de cartographier, modéliser et optimiser les processus opérationnels des organisations, indépendamment des technologies utilisées. Initialement concentrées sur les fonctions de "back office", ces solutions se déploient désormais également sur les activités de "front" et de "middle office", dans un contexte marqué par le développement des interactions multicanales et omnicanales.

Les plateformes BPM s'interfaçent avec les applications métiers (notamment les ERP) et s'appuient fréquemment sur des architectures d'intégration de type bus applicatif (Enterprise Service Bus – ESB).

Les solutions ECM et BPM convergent lorsque les processus métier impliquent la gestion de dossiers (par exemple dans les domaines des sinistres ou de la souscription). Elles permettent alors de structurer, de tracer et d'automatiser la circulation de documents et d'informations tout au long du traitement.

La Robotic Process Automation (RPA) correspond à l'automatisation de tâches répétitives par l'utilisation de robots logiciels ("assistants virtuels"), capables de reproduire des actions humaines, notamment via des interactions avec les interfaces utilisateurs (saisie, extraction ou traitement de données).

L'ECM, le BPM et la RPA s'inscrivent ainsi dans une démarche globale d'"automatisation intelligente" des processus ("Smart Automation"), visant à améliorer l'efficacité opérationnelle, la traçabilité et la qualité de service. Ce segment de marché représente un enjeu significatif, comparable à celui d'autres grandes catégories applicatives telles que les ERP (Enterprise Resource Planning), les CRM (Customer Relationship Management) ou les SCM (Supply Chain Management).

Activités liées à l'Intelligence Artificielle :

- Expertise sur l'interconnexion entre modèles de langage (LLM) et entre ces modèles et les systèmes d'information existants, à travers des protocoles d'orchestration et d'échange (Model Control Protocol, approches "agent-to-agent").
- Premiers cas d'usage d'IA agentique, prolongeant les logiques d'orchestration et d'automatisation des workflows des environnements BPM.

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

(en millions d'euros)	2024	2025	25/24
CHIFFRE D'AFFAIRES	43,3	46,2	+ 7 %

Ces prestations s'adressent principalement aux acteurs de la finance de marché, ainsi qu'aux métiers de la gestion d'actifs (Asset Management) et des services Titres.

Elles couvrent :

- le conseil auprès des banques de financement et d'investissement, sur leurs activités de marché (actions et dérivés, taux, crédit, change, matières premières) ;
- l'assistance à maîtrise d'ouvrage, l'architecture et la maîtrise d'œuvre de projets de systèmes d'information, en lien avec l'ensemble de la chaîne de valeur métier.

Ces interventions concernent notamment les activités de :

- front office (pricing, gestion des positions, exécution des transactions, gestion des risques, prévision des liquidités) ;
- middle office (contrôle, validation, enrichissement des opérations) ;
- back office (confirmation, règlement-livraison, gestion des flux de trésorerie, comptabilité).

Les équipes interviennent sur des systèmes à forte criticité, nécessitant un haut niveau d'exigence en matière de performance, de fiabilité et de traçabilité. Elles maîtrisent les environnements technologiques du secteur, ainsi que les pratiques de développement en mode DevOps (intégration et déploiement continus, automatisation des tests et des mises en production), largement répandues dans les institutions financières. Elles intègrent de manière croissante des composantes liées à l'Intelligence Artificielle.

Activités liées à l'Intelligence Artificielle :

- Assistance au développement (aide au coding, rétro-documentation, migration de code), déjà mise en œuvre sur plusieurs projets d'envergure.
- Conception d'architectures reposant sur des modèles de langage (LLM), appliquées à des données internes, incluant des mécanismes d'accès contextualisé à l'information (de type RAG - Retrieval Augmented Generation).

Formation informatique et accompagnement du changement

(en millions d'euros)	2024	2025	25/24
CHIFFRE D'AFFAIRES	11,9	12,1	+ 2 %

Ce métier regroupe l'ensemble des prestations de formation et d'accompagnement visant à faciliter l'adoption des outils et des transformations digitales au sein des organisations.

Les interventions couvrent notamment :

- le conseil en ingénierie de formation, incluant la définition et le pilotage de plans de formation, la structuration de parcours pédagogiques et l'élaboration de dispositifs de communication associés ;
- la conception et la production de contenus pédagogiques, sous des formats variés (sessions présentielles, e-learning, Mooc, formats courts de type "quick learning", parcours longs incluant des dispositifs de reconversion ou de "reskilling"), pouvant s'inscrire dans des cadres certifiants ou financés (tels que la Préparation Opérationnelle à l'Emploi ou les Certifications de Qualification Professionnelle) ;
- la mise en place et l'animation de dispositifs d'accompagnement de proximité sur site client (espaces dédiés, "comptoirs IT"), destinés à faciliter la prise en main des outils ;
- l'accompagnement des déploiements de solutions bureautiques, d'applications métiers ou d'ERP, incluant l'assistance aux utilisateurs.

Un axe de développement significatif concerne l'accompagnement des projets de déploiement de progiciels (notamment ERP). Ces interventions sur mesure intègrent :

- en amont, des phases de cadrage et de conception des supports pédagogiques (modules e-learning, guides utilisateurs, modes opératoires) ;
- en aval, des dispositifs de support et d'assistance destinés à sécuriser l'appropriation des outils.

Le groupe dispose à cet effet d'un studio digital interne dédié à la production de contenus pédagogiques, dont la diffusion s'appuie sur des plateformes de type LMS (Learning Management Systems), permettant le pilotage et le suivi des parcours de formation.

Les modalités de formation à distance se sont désormais durablement installées dans les pratiques, en complément des dispositifs présentiels.

Centres de services du pôle applicatif

- Réseau de 7 centres de services dédiés au support applicatif et à la tierce maintenance applicative (TMA), répartis sur plusieurs sites en France : Nanterre, Amiens, Angers, Bordeaux, Levallois, Nantes et Orléans.



Pôle Conseil

Conseil en Stratégie, Management, RH, Marketing et IA

(en millions d'euros)	2024	2025	25/24
CHIFFRE D'AFFAIRES	53,1	49	- 8 %

Le Conseil en Stratégie accompagne les dirigeants dans la définition, l'évaluation et la mise en œuvre de leurs orientations stratégiques. Le Conseil en Management intervient, quant à lui, principalement auprès des directions opérationnelles et fonctionnelles des grands comptes.

Les missions présentent fréquemment une composante liée aux systèmes d'information et à la transformation digitale, en cohérence avec les enjeux d'évolution des organisations.

Les prestations de Conseil en Management et en Organisation couvrent notamment :

- l'accompagnement de projets complexes, depuis les phases de réflexion jusqu'à leur mise en œuvre opérationnelle ;
- la coordination des différents acteurs dans le cadre de programmes de transformation ;
- l'analyse et la valorisation de l'apport des technologies digitales aux métiers ;
- l'appui à la gouvernance des programmes (dispositifs de pilotage, comitologie, indicateurs de performance) ;
- l'animation et le pilotage opérationnel de projets ;
- l'analyse d'impact des évolutions réglementaires et technologiques ;
- la définition de stratégies de mutualisation ou d'optimisation des systèmes d'information.

Le Conseil en Intelligence Artificielle, qui représente une part significative (plus de 10 %) de l'activité, porte sur :

- l'identification et la priorisation de cas d'usage susceptibles d'être industrialisés ("passage à l'échelle"), ainsi que la définition des processus associés ;
- la conception et la mise en place des architectures data et IA (collecte, gouvernance, modèles, intégration au système d'information) ;
- l'accompagnement à l'appropriation des solutions par les utilisateurs (conduite du changement) ;
- l'évaluation de la performance et du retour sur investissement des dispositifs déployés.

Le Conseil en transformation des Ressources Humaines recouvre, lui, des missions variées, telles que l'accompagnement du dialogue social, la mise en place de plans de continuité, la structuration de filières d'expertise ou encore le déploiement de centres de services partagés.

Le Conseil en Marketing digital combine des interventions de cadrage stratégique et de mise en œuvre opérationnelle, notamment dans les domaines suivants :

- animation de démarches d'innovation et d'ateliers de conception ;
- structuration et exploitation des données marketing via des plateformes de gestion de données (DMP - Data Management Platform), incluant la collecte et l'historisation des interactions utilisateurs (outils : Bluekai d'Oracle ou Krux de Salesforce) ;
- mise en œuvre de dispositifs de personnalisation des parcours clients (Maximizer, Optimzly) ;
- modélisation des parcours omnicanaux et optimisation des investissements médias en fonction des comportements utilisateurs ;
- déploiement de solutions de gestion de la relation client et d'orchestration des campagnes (par exemple Adobe Campaign, dispositifs de type "Next Best Action") ;
- conception et déploiement de points de vente connectés.

Activités liées à l'Intelligence Artificielle :

- Sélection et qualification de cas d'usage.
- Mise en œuvre d'assistants et de solutions opérationnelles.
- Analyse des gains associés, en termes de productivité et de performance.

Éléments financiers par pôle d'activité

L'évolution de la contribution des différentes activités au résultat opérationnel (Rop), après imputation du résultat opérationnel de la société mère se présente comme suit :

Résultat opérationnel (en millions d'euros)	2021		2022		2023		2024		2025	
	Rop	Rop/CA	Rop	Rop/CA	Rop	Rop/CA	Rop	Rop/CA	Rop	Rop/CA
Services d'Infrastructures	40,4	10,6 %	44,1	10,5 %	44,3	9,4 %	47,9	9,6 %	47,8	9,2 %
Services Applicatifs	17,3	10,4 %	22,7	11,3 %	25	11,4 %	25,3	9,8 %	23,5	8,1 %
Conseil	3,9	12,1 %	6,1	13,5 %	6,6	12,2 %	4,7	8,8 %	4,3	8,7 %
TOTAL	61,6	10,6 %	72,9	11 %	75,9	10,2 %	77,9	9,6 %	75,6	8,8 %

Taux d'activité

Le taux d'activité correspond au rapport entre le temps imputé sur des projets et le temps disponible des ressources techniques (jours ouvrés après déduction des congés, RTT, formations, arrêts maladies et autres absences). Cet indicateur ne fait pas l'objet d'une définition homogène au sein des 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 (indicateur peu pertinent par nature).

Dans les activités en mode projet, l'analyse du taux d'activité doit être complétée par celle du prix de vente moyen journalier, l'association de ces deux indicateurs constituant un élément d'appréciation plus pertinent de la performance. Dans les entités caractérisées par une forte proportion d'assistance technique, le taux d'activité constitue, en revanche, un indicateur de pilotage central et est donc suivi de manière rapprochée.

À l'inverse, dans les activités de services managés et de tierce maintenance applicative (TMA), où la facturation repose sur des unités d'œuvre, la performance est principalement mesurée à travers la marge brute des contrats. Les taux d'activité y sont, par construction, élevés et peu discriminants.

De même, pour les activités de service desk, des taux d'activité pouvant dépasser 95 % doivent être analysés conjointement avec des indicateurs de productivité, tels que le nombre de sollicitations traitées par technicien.

Enfin, dans le domaine de la formation, l'analyse du taux d'activité est utilement complétée par des indicateurs de remplissage (nombre de participants par session, taux d'occupation des salles), afin d'apprécier l'utilisation effective des ressources.

Taux d'effectifs facturables

La proportion des effectifs facturables est la suivante :

2021	2022	2023	2024	2025
88,2 %	88,1 %	87,2 %	87,6 %	87,7 %

L'augmentation régulière de la sous-traitance a tendance à faire baisser ce ratio, bien qu'il soit resté stable en 2025.

Partenaires

Une politique de prescription impartiale

NEURONES est indépendant de tout autre acteur dans les technologies (éditeur de logiciels, constructeur, opérateur de plateformes), ce qui garantit l'objectivité de ses recommandations. Cela se traduit par la prescription de technologies éprouvées, déjà établies comme standards de marché ou présentant un potentiel avéré de diffusion. Les partenaires concernés, souvent spécialisés et disposant de forces commerciales limitées, s'appuient sur les compétences d'intégration et d'accompagnement des Entreprises de Services du Numérique.

Dans ce cadre, NEURONES met à disposition son accès à une base installée de grands comptes avec lesquels ont été établies des relations de confiance. En contrepartie, ces partenaires assurent la formation des équipes du groupe à leurs technologies et apportent un soutien marketing.

Un nombre restreint d'acteurs, pour certains historiques, constitue le socle principal des partenariats. Plusieurs d'entre eux ont d'ailleurs attribué à NEURONES leurs plus hauts niveaux de certification (de type "Platinum", "Premier" ou "Gold") :



Par ailleurs, le groupe collabore avec un écosystème étendu de partenaires technologiques, couvrant l'ensemble de ses domaines d'expertise. Ces partenaires sont présentés ci-après par ordre alphabétique.

Cloud, gestion d'Infrastructures, DevOps :

BSI, Centreon, Cisco, Citrix, Datadog, Dynatrace, F5, Fortinet, Gaia-X, Google, IBM, IPlabel, Ivanti, Juniper, NetApp, Nutanix, OVH, Red Hat, Rubrik, Stormshield, VMware, Zimbra.

Cybersécurité :

Canary, CrowdStrike, Cybereason, Filigran, Flashpoint, GCP, Glimps, Google Threat Intelligence (VirusTotal), HarfangLab, Keeper, Mantra, Mindlapse, Nameshield, Nodal, Palo Alto Networks, Qualys, Sekoia.io, SentinelOne, Splunk, Tenable, Tenacy, Vanta, Vectra.

Accompagnement des utilisateurs :

2501.ai, Brightmetrics, Dell, EasyVista, Etx Everywhere, Genesys, GLPI, Jint, Nextthink, Proofpoint, TDSynnex, Tools4Ever, Veeam, VirtualBrain.

IT service management, automatisation :

APMG International, Dynatrace, EasyVista, Exin, Freshworks, GLPI, Konverso, Opentext, PeopleCert, RedHat, Sunburst Simulations, Wikit.

Applications :

Abbyy, Apigee, Appian, Automation Anywhere, Axway, BluePrism, Bonita, Boomi, Camunda, Confluent, Docuware, Esker, Gravitee, Hyland, IBM, Illuin, Instabase, Kong, MongoDB, OpenText, Pega, RecitAI, Rocket, Tungsten Automation, UIPath, Uxopian, Workato.

Enfin, les équipes du groupe développent en utilisant tous les langages du marché (Java, .Net, PHP, Node, React, Angular, iOS, Android, 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 75 % (30/40) des sociétés du CAC 40.

En 2025, 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)	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
20 premiers clients										
• En valeur	260,5	285,7	294,8	293	293,3	326,3	366,3	412,8	443,4	486,9
• En % du CA consolidé	58,3 %	58,9 %	60,1 %	57,4 %	55,9 %	56,3 %	55,1 %	55,7 %	53,5 %	56,8 %
10 premiers clients										
• En valeur	206,4	224,1	235,7	237,6	239	263,2	289,9	317,2	335,8	392,5
• En % du CA consolidé	46,2 %	46,2 %	48,1 %	46,6 %	45,6 %	45,4 %	43,6 %	42,8 %	41,4 %	45,8 %
5 premiers clients										
• En valeur	146,1	161	169,8	169,3	178,7	200,5	223,8	236,7	266,1	312,3
• En % du CA consolidé	32,7 %	33,2 %	34,6 %	33,2 %	34,1 %	34,3 %	33,6 %	31,9 %	32,8 %	36,4 %
Poids du premier client										
• En valeur	42	40,7	48	47,4	45,3	54	63,5	64,9	82,1	104,6
• En % du CA consolidé	9,4 %	8,4 %	9,8 %	9,3 %	8,6 %	9,3 %	9,6 %	8,8 %	10,1 %	12,2 %

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 2025, les comptes clients (FAE incluses) s'établissent à 74 jours :

	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Comptes clients	90 j	94 j	98 j	89 j	82 j	82 j	81 j	80 j	78 j	74 j
dont factures à établir (FAE)	16 j	19 j	22 j	15 j	12 j	14 j	12 j	13 j	16 j	14 j

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

Sous-traitance

Sous-traitance amont

Une part faible du chiffre d'affaires (de l'ordre de 2,1 % en 2025) 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 (53 %), confrères (38 %) et prestations techniques (9 %) telles que 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") :

	2021	2022	2023	2024	2025
	25,1 %	26,6 %	27,6 %	29,4 %	30,9 %

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

En France, le marché du Conseil et de Services Numériques, auxquels s'ajoutent le Conseil en technologies et l'édition de logiciels (y compris les plateformes Cloud) est évalué à plus de 71 milliards d'euros, soit un chiffre d'affaires deux fois supérieur, par exemple, à celui de l'industrie pharmaceutique. Il se décomposerait de la façon suivante :

Taille du marché français (en milliards d'euros)	2025	%
Conseil et services numériques	34,1	48 %
Conseil en technologies	7,7	11 %
Édition de logiciels et plateformes Cloud	29,4	41 %
TOTAL	71,2	100 %

Source : Numeum – décembre 2025.

Le secteur emploierait environ 2,5 % des salariés en France, soit près de 850 000 professionnels (hors indépendants). On estime que les effectifs se répartissent à hauteur d'environ deux tiers au sein des ESN, éditeurs et acteurs du conseil en technologies, et d'un tiers chez les entreprises clientes.

À ces effectifs il conviendrait d'ajouter près de 120 000 indépendants - en forte croissance (environ + 15 % par an ces dernières années) - intervenant comme freelances, consultants en portage salarial ou via leur propre structure (Sasu, Eurl...).

Sur longue période (depuis 1999), le secteur affiche un taux de croissance annuel moyen compris entre deux et trois fois celui du PIB.

Après plusieurs années de progression, l'année 2025 marque toutefois un ralentissement : initialement anticipée à + 0,9 %, la croissance du marché des ESN a été révisée à - 1,8 % en fin d'exercice. Une reprise modérée (+ 1,4 %) est attendue en 2026.

Évolution du marché français	2021	2022	2023	2024	2025(e)	2026(e)
Conseil et services numériques (ESN)	+ 4,4 %	+ 5,1 %	+ 4,1 %	+ 0,7 %	- 1,8 %	+ 1,4 %
Ingénierie et conseil en technologies (ICT)	+ 5,9 %	+ 7,4 %	+ 5,5 %	+ 1 %	- 2,5 %	+ 1 %
Édition de logiciels et plateformes cloud	+ 9,5 %	+ 11,3 %	+ 10,3 %	+ 8,2 %	+ 8,2 %	+ 8,4 %
MOYENNE PONDÉRÉE	+ 6,3 %	+ 7,5 %	+ 6,5 %	+ 3,5 %	+ 2 %	+ 4,3 %

Source : Numeum – décembre 2025.

Dans le même temps, les activités d'édition de logiciels et de plateformes cloud demeurent très dynamiques (environ + 8,2 % en 2025), portées notamment par la dépendance croissante aux grandes plateformes (AWS, Azure, Google Cloud), des hausses tarifaires parfois significatives et la difficulté, à court terme, de s'en affranchir.

Par ailleurs, l'adoption de l'Intelligence Artificielle générative s'accélère : plus d'une ESN ou société de conseil en technologies sur deux développe désormais des projets dans ce domaine pour ses clients. En interne, près de 80 % des acteurs utilisent déjà ces outils, avec des gains de productivité mesurables.

Enfin, plusieurs tendances structurantes soutiennent durablement le marché des Services Numériques : le cloud (environ 20 MM€), la cybersécurité (5 MM€), la data (4 MM€) et les services liés à l'IA (2 MM€).

Dans le contexte géopolitique actuel, les enjeux de souveraineté numérique prennent une importance croissante pour les entreprises.

Le recours à l'offshore représenterait, quant à lui, environ 10 % du marché français des Services Numériques.

La concurrence

Sur un marché français très fragmenté – comptant plusieurs milliers d'acteurs de plus de dix salariés – NEURONES se situerait au 9^e rang des ESN (hors sociétés de conseil en technologies) cotées et non cotées. Les dix principaux acteurs concentrent environ 42 % du marché. Les sociétés du tableau ci-dessous sont classées par ordre décroissant de chiffre d'affaires réalisé en France.

ESN intervenant sur le marché français	Part du marché (ordre de grandeur)	Nationalité
1 Capgemini	10 %	France
2 Sopra Steria	6,4 %	France
3 Accenture	5,4 %	États-Unis
4 Orange Business	5 %	France
5 Atos	4 %	France
6 CGI	3,6 %	Canada
7 Inetum	2,4 %	France
8 IBM	2 %	États-Unis
9 NEURONES	2 %	France
10 Thales	1,6 %	France
Total top 10	42,4 %	

Source : étude PAC de juin 2025 (données 2024, dénominateur incluant le marché Français des ESN et une partie de celui de l'ICT). Les chiffres 2025 ne sont pas disponibles à la date de rédaction du présent rapport.

Du fait de son positionnement multi-spécialiste, le groupe est confronté à des concurrents nombreux, de toutes tailles et variés selon ses métiers, plutôt qu'à des compétiteurs globaux uniques.

Cloud, infrastructures et DevOps

Le marché des infrastructures reste très éclaté, entre divisions spécialisées de grands prestataires et de nombreux acteurs indépendants de toutes tailles.

La plupart des opérateurs historiques du cloud privé ont progressivement développé des offres d'accompagnement vers le cloud public, incluant des services managés récurrents, opérés depuis leurs centres de services.

Sur le segment du cloud privé IaaS (Infrastructure as a Service), la concurrence tend à se concentrer, ceci en raison des investissements élevés requis (infrastructures, certifications, développement de services PaaS - Platform as a Service).

Cybersécurité

Le secteur rassemble une grande diversité d'acteurs : sociétés spécialisées de taille intermédiaire, parfois modestes (effectifs inférieurs à 50 salariés, voire à 10 consultants), entités de grandes ESN ou de cabinets de Conseil ou d'Audit, structures captives d'industriels (Thales, Airbus, Orange, Dassault).

Accompagnement des utilisateurs

Sur ce segment, l'entité spécialisée du groupe figure parmi les leaders en France et se mesure principalement à un nombre restreint d'acteurs de taille intermédiaire. Elle figure souvent dans le panel de référence pour les contrats de grande ampleur (plusieurs milliers d'utilisateurs) présentant des barrières à l'entrée élevées : infrastructures techniques résilientes et redondées, plans de continuité d'activité (PCA), capacité d'innovation, aptitude à mobiliser rapidement des ressources (staffing), centre de services

en région, nearshore et offshore et présence géographique étendue (régions, multipays).

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

Ce marché est très concurrentiel, avec une multitude d'acteurs spécialisés, tandis que les grandes ESN disposent de pôles dédiés à ces métiers.

SAP, ECM/GED, BPM, RPA

La concurrence se compose principalement d'intégrateurs proches des éditeurs, qu'il s'agisse de sociétés spécialisées ou de divisions de grandes ESN. Les contrats de TMA significatifs sont souvent opérés par des acteurs disposant de capacités offshore.

Conseil IT finance, big data, IA, blockchain

Les principaux concurrents sont des sociétés spécialisées indépendantes, généralement de taille intermédiaire.

Formation informatique et accompagnement du changement

Le groupe figure parmi les cinq plus gros acteurs du marché français, aux côtés d'organismes de formation indépendants.

Conseil en stratégie, management et transformation

La concurrence est particulièrement hétérogène, allant des grands cabinets internationaux aux nombreux acteurs de taille moyenne ou petite (plusieurs centaines en France).

1.5. ORGANISATION

Organigramme opérationnel

L'organisation du groupe repose sur un modèle décentralisé, structuré en centres de profit autonomes, avec un socle de fonctions transverses limité à l'essentiel.

Fonctions centralisées

Sont notamment assurées au niveau du groupe :

- la direction générale,
- la gestion de la relation avec certains grands comptes,
- la coordination des projets multi-entités,
- le marketing et la communication du groupe,
- les fonctions financières : consolidation, contrôle de gestion, trésorerie et cash pooling,
- le juridique pour la société mère et le support aux filiales.

Rôle des filiales opérationnelles

Les filiales assurent de manière autonome :

- la direction de leur personne morale,
- le développement commercial,
- la production des prestations (affectation des équipes, réalisation et suivi des contrats),
- le recrutement et la gestion RH (dont la paye),
- la qualité (suivi et plans d'amélioration) et les certifications,
- le marketing de leurs marques et services,
- la gestion financière et administrative,
- la sécurité de leur systèmes d'information et la protection des données personnelles (Rgpd).

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 trentaine 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 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, notoriété et image, événements, présence sur les réseaux sociaux...), 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. Elles 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, de même que la société 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). 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 croître plus rapidement que son marché, le groupe s'appuie sur plusieurs axes :

- accompagner les clients dans l'adoption des nouvelles technologies, en particulier l'Intelligence Artificielle,
- élargir et renforcer les relations avec les grands comptes et accéder à des projets d'une envergure croissante,
- accueillir ou cocréer des cabinets de Conseil et des ESN innovantes ou complémentaires, dans une logique entrepreneuriale,
- participer à la consolidation du secteur en privilégiant des sociétés en croissance, rentables, dotées d'un management de succession solide,
- étendre la présence géographique, en France et à l'international en fonction des attentes des clients.

Politique d'investissement

Recherche et développement

Les investissements de R&D sont réalisés dans les entités.

En 2025, les programmes de recherche éligibles ont généré des Crédits d'Impôt Recherche pour un montant de 2,5 millions d'euros :

(en millions d'euros)	2021	2022	2023	2024	2025
Crédit Impôt Recherche	1,3	1,3	1,5	1,7	2,5

Les journées passées en veille technologique et R&D ne font pas l'objet d'immobilisation au bilan.

Investissements industriels

Les investissements ont atteint 10,3 M€ en 2025, principalement en équipements informatiques, logiciels et infrastructures cloud (notamment SecNumCloud). Ils sont financés majoritairement par la trésorerie du groupe.

Le groupe loue l'ensemble de ses locaux (43 900 m² au 31 décembre 2025, dont des espaces de "coworking"), à des propriétaires extérieurs, n'ayant aucun lien avec les actionnaires de NEURONES ou de ses filiales.

Investissements financiers nets

Ils se sont élevés à 12,4 M€ en 2025, correspondant à une acquisition et à des opérations sur titres de filiales.

1.7. TABLEAU DE FINANCEMENT DEPUIS L'INTRODUCTION EN BOURSE

Depuis son introduction en Bourse en mai 2000, le groupe a réalisé de nombreuses acquisitions (dont une vingtaine significatives) pour un montant cumulé de 120,2 M€ (nets de la trésorerie acquise). Ces investissements ont été très largement financés par les flux de trésorerie générés par l'activité, qui s'élevaient à 610,3 M€ sur la période.

TOTAL	2025	2024	2023	2022	2021	2020	2019	2018	2017	2016	2015	2014	2013	2012	2011	2010	2009	2008	2007	2006	2005	2004	2003	2002	2001	2000	
Tableau de financement (en millions d'euros)																											
Résultat net	61,9	63,2	58,6	51,8	42,9	35	35,2	29,6	31,6	29	24,5	23,6	21,4	17,2	17,0	14,9	12,8	13	9,9	6,6	6,3	5	4,9	5,9	4,9	3,7	630,9
Amortissements, provisions	15,9	14,7	12,7	12,6	10,6	11,2	5,4	8,7	9,6	8,1	7,1	6,1	6,7	5,9	2,8	3,9	4,1	3,1	3,3	3	1,1	1,6	1,9	1,9	1,3	1,1	164,4
CASH FLOW	77,8	77,9	71,3	64,4	53,5	46,2	40,6	38,3	41,2	37,1	31,6	29,7	28,1	23,1	19,8	18,8	16,9	16,1	13,2	9,6	7,4	6,6	6,8	7,8	6,8	4,8	795,3
Variation de BFR (augmentation)/diminution	(5,3)	8,5	(1,8)	(16,2)	4,7	16,4	14,2	(5,6)	(15)	(13,6)	(0,1)	0,6	(6,2)	(2,5)	(10,0)	(3,3)	(1,3)	0,6	2,1	(5,3)	(1,9)	0,9	1,3	(1,7)	2,5	(1,4)	(39,4)
Investissements industriels nets	(10,3)	(11,8)	(17,9)	(10,6)	(6,4)	(7,4)	(6,9)	(7,8)	(8,9)	(6,7)	(12,8)	(5,3)	(5,5)	(4,4)	(4,7)	(2,8)	(2,2)	(2,3)	(2,6)	(2,2)	(0,9)	(1,0)	(1,1)	(0,9)	(1,2)	(1,0)	(145,6)
CASH FLOW LIBRE	62,2	62,2	51,6	37,6	51,8	47	25,8	17,3	16,8	18,7	25,0	16,2	16,4	5,1	12,7	13,4	14,4	13,4	12,7	2,1	4,6	6,5	7,0	5,2	8,0	2,4	610,3
Investissements financiers nets	(12,4)	(9,4)	(5,8)	(4)	(5,6)	(1,8)	(6,4)	(3,4)	(7,5)	(5,4)	(12,6)	(2,1)	(1,7)	(1,9)	2,9	(2,8)	(3,9)	(14,2)	(2,8)	(2,9)	(1,0)	(0,8)	(2,1)	(3,8)	-	(8,8)	(120,2)
Augmentations de capital, cessions	1,2	1,5	2,2	2,2	1,6	(0,4)	6	0,8	6,5	1	0,8	1,5	0,3	0,4	1,1	0,4	0,3	0,1	0,5	0,3	0,8	0,2	-	-	-	29,9	59,2
Dividende et autres éléments	(36,8)	(36,1)	(24,6)	(28,9)	(49,2)	(4,9)	(2,8)	(2,7)	(3,1)	(2,6)	1,2	(2,3)	(1,9)	(2,0)	(2,4)	(1,7)	(2,6)	(4,4)	(1,5)	(1,5)	(1,2)	-	-	-	(0,2)	(0,1)	(212,3)
VARIATION DE TRÉSORERIE	14,2	30,6	23,4	6,9	(1,4)	+48,1	+43,8	+20,5	+9,8	+8,1	+22,1	+13,1	+12,7	+6,7	+8,6	+7,2	(4,1)	+8,9	+8,9	(2,0)	+3,2	+5,9	+4,9	+1,4	+7,8	+23,4	+337
Trésorerie de fin d'exercice	340,2	326	295,4	272	265,1	266,5	218,4	174,6	154,1	140,9	131,1	123,0	100,9	87,8	75,1	68,4	59,8	52,6	56,7	47,8	49,8	46,6	40,7	35,8	26,6	26,6	-

1.8. ÉVOLUTION RÉCENTE

Après un premier semestre 2025 en demi-teinte, le résultat opérationnel a connu un net rebond sur la seconde partie de l'année :

(en millions d'euros)	T1	T2	T3	T4	2024	T1	T2	T3	T4	2025
Chiffre d'affaires	204,9	197,5	196,7	211,3	810,4	214,1	210,2	207,9	225	857,2
Croissance	+ 9,5%	+ 8,8%	+ 11,1%	+ 8,1%	+ 9,3%	+ 4,5%	+ 6,4%	+ 5,7%	+ 6,5%	+ 5,8%
Croissance organique	+ 8,7%	+ 7,7%	+ 10,5%	+ 7,6%	+ 8,6%	+ 3,9%	+ 5,3%	+ 5,1%	+ 6,2%	+ 5,1%
Résultat opérationnel	10,2 %	8,2 %	10,4 %	9,6 %	9,6 %	8,2 %	7,4 %	9,6 %	9,9 %	8,8 %

1.9. PERSPECTIVES

Prévisions 2026

Lors de sa présentation du 12 mars 2026 aux gérants et analystes financiers, NEURONES a précisé que le groupe :

- bénéficiait d'une croissance embarquée découlant de la progression de 5,8 % en 2025,
- avait constaté une montée en puissance des projets IA pour les clients et du déploiement de l'IA dans les processus internes du groupe.

Il a également été fait état des facteurs affectant potentiellement le marché et la société en 2026 :

Facteurs favorables :

- opportunité durable et profonde de l'IA,
- accélération de l'innovation (IA, Data, outils de protection Cyber, cloud souverain...),
- 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, hausse des charges fiscales et sociales en France,
- 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 2026 seront annoncées, comme à l'accoutumée, lors de la publication (6 mai 2026) du chiffre d'affaires du 1^{er} trimestre.

Calendrier prévisionnel des rendez-vous financiers

Assemblée Générale :

- jeudi 4 juin 2026.

Publications* du chiffre d'affaires :

- mercredi 6 mai 2026 (1^{er} trimestre 2026),
- mercredi 5 août 2026 (1^{er} semestre 2026),
- mercredi 4 novembre 2026 (3^e trimestre 2026).

Publication* des résultats :

- mercredi 9 septembre 2026 (1^{er} semestre 2026).

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

2 Risques

2.1. PRINCIPAUX RISQUES, MESURES DE CONTRÔLE ET DE MAÎTRISE

Prendre des risques calculés est un acte délibéré – et nécessaire – qui caractérise les entreprises. Pour soutenir sa croissance, avec un niveau raisonnable de sécurité opérationnelle, juridique, financière et comptable, NEURONES s'appuie sur un dispositif structuré de gestion des risques, reposant sur des procédures, des méthodes et des outils dédiés.

Une cartographie formalisée recense les risques susceptibles d'avoir un effet défavorable significatif sur l'activité, la situation financière ou les résultats. Révisée chaque année par le Conseil d'Administration, elle exclut les événements géopolitiques, sociaux ou sanitaires affectant les économies dans lesquelles le groupe opère.

Pour chaque risque identifié, une probabilité d'occurrence et un impact potentiel sont évalués. Cette démarche est revue régulièrement afin d'ajuster la criticité brute de chaque menace et de mettre en œuvre les mesures appropriées – procédures de contrôle interne et plans d'actions spécifiques – pour en réduire tant la probabilité de survenance que les conséquences.

Les facteurs de risque présentés ci-dessous sont ceux que le groupe considère comme 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 du 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

Recrutement et fidélisation du personnel

Le groupe ne peut garantir sa capacité à recruter et retenir les consultants, ingénieurs et techniciens nécessaires à l'atteinte de ses objectifs, dans un contexte de déficit structurel d'ingénieurs en France. Malgré un turnover habituellement élevé dans la profession, NEURONES a jusqu'à présent su faire croître ses équipes sans relâcher ses critères de sélection, y compris dans les phases de forte tension sur le marché du travail.

De nombreuses actions de fidélisation et d'attractivité sont menées en continu, détaillées au chapitre 6 ci-après. Comme dans la plupart des cabinets de conseil et des ESN, les directions des Ressources Humaines et les directions Commerciales disposent de moyens importants, tant pour le recrutement que pour la rétention des collaborateurs.

Départ d'hommes et femmes clés

Sont considérés comme "clés" les membres des comités de direction de la maison-mère et des filiales, ainsi que les meilleurs talents commerciaux,

les leaders techniques et les responsables de contrats expérimentés. Pour atténuer ce risque, plusieurs leviers sont actionnés : gestion décentralisée, intérêt au capital et participation aux programmes d'actions gratuites.

Non-respect d'un engagement contractuel

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

Pour les projets forfaitaires en infrastructures, les risques de dérapage restent limités. Ils peuvent résulter d'incompatibilités entre matériels ou logiciels à intégrer. Dans ces cas rares, NEURONES se retourne contre le constructeur ou l'éditeur concerné, assisté par son assureur si nécessaire.

Pour les forfaits de développement applicatif, le nombre de jours réalisés s'écarte fréquemment du budget initial. Le risque de dérapage existe et peut atteindre des proportions significatives : un engagement maximum par lot

est donc fixé, et les projets importants font l'objet d'un découpage en lots. Des contrôles rigoureux - techniques et juridiques - sont réalisés en phase d'avant-vente. L'avancement de chaque réalisation est revu mensuellement, et toute variation brusque du "reste à faire" déclenche une procédure de revue contractuelle. L'expérience montre que le risque de dérapage sur des forfaits applicatifs reste maîtrisé pour les opérations "clés en main" traitées par le groupe et dont le plafond est d'environ un million d'euros.

Aujourd'hui, ce sont davantage les prestations récurrentes au forfait (infogérances d'infrastructures et tierces maintenances applicatives), avec pénalités en cas de non-atteinte des niveaux de service contractuels, qui constituent les engagements les plus exposés. En avant-vente, le prestataire est amené à anticiper des productivités activité par activité, souvent sans disposer dans le cahier des charges de l'ensemble des éléments de contexte nécessaires. Les prix proposés sont forfaitaires (au poste ou au serveur) et indépendants du volume d'actes techniques réels. Des gains de productivité contractuels sont souvent prévus sur la durée du contrat. Dans certains cas, un prestataire entrant peut se voir contraint d'affecter des équipes plus importantes que prévu pendant la phase de prise en charge, voire rester déficitaire au début de la phase d'exploitation courante. La situation est alors analysée et discutée avec le client dans le cadre des comités contractuels, et un plan d'actions conjoint est mis en place. Dans les cas extrêmes, la rentabilité brute d'un dossier peut néanmoins demeurer durablement insuffisante, voire négative.

Une provision pour perte à terminaison est comptabilisée pour les projets ou infogérances concernés encore en cours à la date d'arrêt des comptes. En cas de dépassement sur un projet au forfait, l'assurance responsabilité civile peut être activée.

Pour les contrats de services récurrents, le risque est maîtrisé en amont – lors de la phase de signature – et en aval par la négociation, aucun recours assurantiel n'étant possible dans ce cas. Un dirigeant de l'entité concernée suit systématiquement l'avant-vente et participe aux comités stratégiques semestriels ou annuels afin de construire une relation de proximité avec le client. Les pilotes de contrats (service delivery managers) les plus expérimentés sont affectés aux dossiers nécessitant le plus de négociations ("contract management").

Erreur humaine dans la réalisation du service

Certains collaborateurs ou sous-traitants peuvent commettre une erreur – non-respect de consignes de sécurité ou erreur de manipulation (suppression de fichiers, mauvaise réaction en exploitation de nuit ou le week-end, débranchement accidentel d'un câble en datacenter...) – susceptible de générer des dommages indirects significatifs : indisponibilité de service ou perte de données.

Sur les dix dernières années, à deux reprises, un client a sanctionné une entité du groupe pour non-respect de consignes de sécurité, par un gel des nouvelles commandes sur six mois (représentant chaque fois un manque à gagner estimé à 0,3 M€ de marge brute). Six cas d'erreurs de manipulation ont par ailleurs fait l'objet d'enquêtes internes. Dans la plupart des situations, les analyses ont révélé un enchaînement de plusieurs erreurs ou une défaillance des dispositifs de sécurité prévus. Souvent, l'intervenant, seul face à un incident inhabituel, a tenté de le résoudre sans alerter le responsable d'astreinte. Des actions de sensibilisation sont menées régulièrement en réponse à ces constats. En 2025, la police Responsabilité Civile du groupe a été mobilisée pour une erreur de manipulation aux conséquences importantes.

Pour les contrats récurrents, le directeur juridique du groupe ou le responsable juridique de l'entité concernée passe en revue les clauses de limitation de responsabilité. Compte tenu de l'organisation décentralisée, et malgré les rappels réguliers, il ne peut toutefois être exclu qu'une entité omette ponctuellement de faire valider par son département juridique la teneur des engagements souscrits.

Consignes particulières et données des clients

Ce risque recouvre deux aspects : d'une part, le non-respect de l'interdiction faite par un client à son prestataire de recourir à un sous-traitant et,

d'autre part, des précautions insuffisantes dans l'accès ou la conservation des données d'un donneur d'ordres.

En cas de manquement avéré, le client concerné peut décider de ne plus solliciter la filiale fautive, voire NEURONES dans son ensemble, pour de nouveaux projets. Ce gel, qui peut durer plusieurs mois, n'affecte pas les projets en cours mais pénalise la croissance et le moral des équipes commerciales. Une extension potentielle de la sanction à tout le groupe majeure significativement l'impact du risque.

Équipements appartenant à des tiers

Dans le cadre de contrats globaux d'infrastructure, certaines prestations logistiques incluent des équipements appartenant aux clients, momentanément sous la responsabilité de certaines des entités du groupe. Que les matériels en question soient dans les locaux des clients, d'un tiers logisticien ou d'une filiale de NEURONES, les cas de vol sont rares mais peuvent représenter des montants significatifs (de 0,1 à 1 million d'euros). En cas de sinistre, l'indemnisation par les assureurs n'est ni automatique ni simple : responsabilités à établir (vol chez le logisticien, lors d'un transport, complicité interne d'un salarié, d'un freelance ou d'un sous-traitant...).

Impayés

En 2025, le premier client du groupe représente 12,2 % du chiffre d'affaires, réparti entre de multiples affaires conclues avec plusieurs entités de NEURONES. Avec une clientèle composée principalement de grandes entreprises et d'ETI, le groupe auto-assure ses créances en France. Seule l'entité formation, qui travaille avec un large spectre de clients de tailles variées, a souscrit un abonnement auprès d'une banque d'informations sur la solvabilité. Des entités françaises ont ponctuellement réalisé des prestations pour des clients à l'étranger sans respecter les procédures prévues (règlement anticipé ou assurance-crédit export) ; à ce jour, aucun sinistre n'est à déplorer.

Opérations de croissance externe

Pour ses acquisitions futures, NEURONES maintiendra sa politique de sélectivité : cibler des entreprises de taille moyenne, à la culture proche de la sienne, en leur permettant de conserver leur autonomie et à leurs dirigeants de rester aux commandes. Une attention particulière sera portée à ce que les dirigeants et cadres clés associés au groupe trouvent une motivation capitalistique en ligne avec leur situation patrimoniale antérieure.

Risques financiers

La gestion du risque financier (IFRS 7) est détaillée dans l'annexe aux comptes consolidés (page 72, § 4.25). Elle couvre le risque de crédit, de liquidité, le risque de marché (taux, change, placements) 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, dont la grande majorité s'est révélée infructueuse. Deux tentatives, à faible impact, ont partiellement abouti malgré les protections en place : l'une a concerné le chiffrement d'un poste de travail, l'autre quelques fichiers centraux. Leurs conséquences sont restées négligeables grâce à une politique stricte de limitation des droits, même si chaque incident a mobilisé une dizaine de jours-hommes pour le confinement, le nettoyage et la vérification des données.

À l'avenir, une indisponibilité de plus grande ampleur reste probable. Le cloisonnement des systèmes d'information filiale par filiale constitue toutefois un facteur limitant l'étendue de tout sinistre éventuel.

La filiale spécialisée en cybersécurité est qualifiée PASSI par l'ANSSI, niveau considéré comme plus exigeant que la certification ISO 27001. Par ailleurs, les quatre entités gérant leurs services depuis leurs centres

de services managés – souvent interconnectés aux systèmes d'information de leurs clients – sont certifiées ISO 27001. Chacune dispose d'un RSSI dédié, agissant en coordination avec son DSI. Deux autres entités du groupe ont par ailleurs également obtenu cette même certification.

Sécurité informatique	2025
% du groupe certifié ISO 27001 (en effectifs)	48 %
Nombre d'incidents cybersécurité avérés	4
% de salariés formés ou sensibilisés à la sécurité informatique*	82 %

* Ont suivi avec succès un module de e-learning et ont été testés par un logiciel anti-phishing (Mantra ou équivalent). 100 % des salariés des périmètres ISO 27001 sont formés à la sécurité (condition nécessaire à la certification).

Toutes les filiales peuvent faire appel, à première demande, à l'expertise de la société du groupe spécialisée en cybersécurité depuis plus de trente ans.

Fraude au virement

Du fait de l'organisation en entités autonomes, l'impact prévisible de ce risque reste relativement limité. Certaines tentatives ont néanmoins été difficiles à contrer, en raison de la sophistication des scénarios mis en œuvre. Aucune indemnisation n'a pu être obtenue, les assureurs ne couvrant pas ce type de fraude.

À la suite de ces incidents - documentés et diffusés en interne à titre pédagogique - les procédures ont été renforcées. Une liste centralisée d'une cinquantaine de personnes habilitées à effectuer des virements a été constituée. À leur prise de fonction, chacune confirme formellement avoir pris connaissance des procédures spécifiques applicables et des typologies de tentatives recensées.

Risques environnementaux et sociétaux

Éthique : corruption active ou passive, trafic d'influence

En 2022 puis en 2024, le Comité Éthique et Conformité a reçu des alertes (demandes de conseil face à des comportements suspects) via l'adresse mail dédiée. Si les règles du groupe prévoient depuis longtemps des mises en garde éthiques, de nouveaux signalements ne peuvent être exclus à propos de faits supposés ou avérés. Il est également probable que certains faits n'aient pas été remontés via le canal prévu, alors qu'ils auraient dû l'être.

Prévention de pratiques anticoncurrentielles : entente sur les prix

Le risque d'entente est quasi inexistant en assistance technique, sur un marché très atomisé comptant plusieurs milliers d'ESN de plus de dix salariés en France. Néanmoins, dans certains métiers spécifiques, des entités du groupe figurent parmi les acteurs principaux de leur spécialité. Elles entretiennent des relations de "coopétition" avec un nombre restreint de confrères bien identifiés, tantôt partenaires sur des appels d'offres, tantôt concurrents directs. Dans ce contexte, le risque d'entente sur les prix, bien que de faible probabilité, ne peut être totalement exclu. La sanction potentielle - jusqu'à 10 % du chiffre d'affaires mondial du groupe - est estimée comme bien intégrée par les équipes concernées.

Risques fiscaux et réglementaires

Pour chaque dossier de Crédit Impôt Recherche, un cabinet spécialisé vérifie, en amont, l'éligibilité du dossier et, en aval, l'intégralité de la documentation produite. Lors de la création de chaque filiale à l'étranger, NEURONES s'appuie sur un cabinet de référence pour définir et documenter les règles de fixation des prix de transfert internes.

Les contrôles fiscaux et Urssaf, assez réguliers, n'ont jusqu'à présent donné lieu qu'à des redressements non significatifs.

2.2. ASSURANCES

Les polices d'assurance suivantes ont été souscrites pour tout ou partie du groupe :

- responsabilité civile professionnelle : garantie plafonnée à 15 M€ par sinistre et par année civile (dommages corporels, matériels et immatériels, consécutifs ou non) ;
- responsabilité civile exploitation : plafond de 15 M€ par sinistre (mêmes catégories de dommages) ;
- responsabilité civile des dirigeants et administrateurs : 5 M€ par année civile (tous dommages confondus) ;
- risques numériques ;
- dommages aux biens et pertes d'exploitation : limite contractuelle d'indemnité de 35 M€ par année civile (toutes garanties confondues).

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 contreparties clairement identifiés.

Côté bénéfiques : l'ensemble des risques - commerciaux, juridiques, informatiques, fraudes, etc. - est réparti sur une quinzaine de filiales directes, chacune disposant de sa propre autonomie. La gestion des menaces repose directement sur les mandataires sociaux de ces sociétés, qui en sont actionnaires, dirigeants et parfois fondateurs.

La limite de ce modèle réside dans un nombre d'échelons de contrôle inférieur à celui des structures centralisées. Dans un secteur à turnover élevé, où la préservation des connaissances et la continuité des processus constituent des enjeux permanents, cela constitue une fragilité. Le groupe la compense par des revues régulières des procédures et de nombreuses actions de sensibilisation et de coordination, comme illustré par l'exemple des fraudes au virement décrit plus haut.

Gestion des risques liés à l'activité

Elle est conduite métier par métier, au sein de chaque filiale. En cas de sinistre, le dirigeant concerné prend contact sans délai avec le représentant du client.

Gestion de l'information comptable et financière

Objectifs

Le contrôle interne de l'information comptable et financière vise à prévenir et maîtriser les risques d'erreurs ou de fraudes. Comme tout dispositif de contrôle, il ne peut offrir une garantie absolue contre toute menace.

Concrètement, les procédures visent à recenser et évaluer les risques potentiels, puis à définir et mettre en œuvre les actions de maîtrise adaptées. Les processus prioritairement couverts sont la reconnaissance du chiffre d'affaires et de la marge - avancement des projets, dépassements, pertes à terminaison, exhaustivité des charges - ainsi que le cycle de la trésorerie.

Organisation comptable et système d'information

La Direction Administrative et Financière groupe centralise les fonctions juridique (avec l'appui de différents conseils extérieurs, selon les domaines), comptable (reporting, consolidation, fiscalité, trésorerie) et pilote l'animation du contrôle de gestion. Une quinzaine de directions administratives et financières de filiales assurent la comptabilité, la paie, le

contrôle de gestion et la trésorerie de leur périmètre. Certaines prennent en charge plusieurs entités et reportent fonctionnellement à la DAF groupe. Les entités de plus petite taille s'appuient ponctuellement sur un expert-comptable externe.

Les systèmes d'information reposent sur des progiciels standard du marché, dont les principaux processus sont interfacés (gestion d'affaires, ventes, comptabilité, paie). Les applications comptables fonctionnent majoritairement en mode SaaS ou sont hébergées dans des clouds privés internes avec sauvegardes régulières. Microsoft 365 est couramment utilisé pour la bureautique et la messagerie.

Rôle des acteurs de contrôle

La Direction Administrative et Financière groupe s'assure du respect des normes comptables et en répond devant la Direction générale et le Conseil d'Administration. Elle coordonne les processus budgétaires et de reporting, produit la consolidation et peut être auditionnée par le Comité d'audit.

Le reporting mensuel de chaque société est établi selon le référentiel français. La consolidation et les retraitements IFRS sont produits par la société mère sur base mensuelle. En liaison avec les Directions et Responsables financiers de filiales et secondés par des contrôleurs de gestion, le Directeur Administratif et Financier du groupe est responsable du contrôle interne, dont l'efficacité est suivie par le Comité d'audit.

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 et reporting mensuel

Deux processus structurent le pilotage financier :

- Le budget annuel, établi en fin d'année pour l'exercice suivant par chaque entité opérationnelle, avec révision si nécessaire.
- Le reporting mensuel, qui produit chaque mois un bilan et un compte de résultat complet. Le groupe a volontairement opté pour un reporting léger en volume mais essentiel en contenu. L'analyse mensuelle des indicateurs clés - chiffre d'affaires, marges, résultats, trésorerie - permet de détecter rapidement tout écart significatif ou anomalie comptable. Une consolidation mensuelle complète est établie sur la base des remontées de l'ensemble des filiales.

Les sociétés du groupe s'appuient sur le "manuel des procédures comptables et financières" et sur des outils de reporting.

Ces procédures, appliquées par toutes les filiales directes, sont suivies et contrôlées par la Direction financière. Chaque société dispose en complément de ses propres procédures de contrôle interne locales (délégations de signatures bancaires, contrôle des opérations courantes, etc.).

Comptes consolidés

Les comptes consolidés statutaires sont produits semestriellement et annuellement, selon une procédure analogue aux reportings mensuels mais avec un niveau de détail supérieur. Les retraitements IFRS sont effectués au niveau central par la Direction financière.

Reconnaissance du chiffre d'affaires

Les entités concernées par la reconnaissance du chiffre d'affaires à l'avancement (développement au forfait) disposent d'outils analytiques par affaire permettant de suivre les marges par projet et l'avancement comptable à chaque clôture mensuelle. Le risque d'erreur ou de fraude sur la facturation est jugé limité : le reporting mensuel complet alerterait sous deux à trois mois en cas de gonflement anormal du poste clients dans une filiale.

Cycle de la trésorerie

Pour le cycle des décaissements, réputé particulièrement sensible, une organisation avec séparation stricte des tâches est en place dans chaque filiale, où au moins deux personnes, souvent trois, se partagent les différentes étapes du processus (bon à payer, émission du titre de paiement, signature, comptabilisation, rapprochement bancaire et contrôle de ce dernier).

Évolution du dispositif

Le contrôle interne de l'information comptable et financière s'inscrit dans une logique d'amélioration continue. Opérationnel depuis 1999, le système de contrôle financier s'appuie sur des outils adaptés à la taille actuelle du groupe. Ils continueront d'évoluer, notamment en cas de forte croissance ou d'extension géographique significative. Selon son évolution, le groupe renforcera pragmatiquement cette fonction : contrôle de gestion, optimisation des systèmes d'information, documentation des processus clés.

Gestion des risques numériques : indépendance des SI, SaaS, cloud et certifications ISO-27001

La structure décentralisée du groupe implique des systèmes d'information indépendants entre filiales, ce qui constitue un atout majeur en matière de cybersécurité. Dans la plupart des entités, des programmes de migration vers le SaaS et de transfert vers des clouds publics ont été conduits afin de mieux répartir les risques en diversifiant les lieux de stockage et de sauvegarde.

Les trois entités dont le système d'information supporte la production de services depuis leurs centres - services managés, hébergement, service desk - sont certifiées ISO 27001 et maintiennent à jour leur documentation de management de la sécurité. Leurs RSSI dédiés, ainsi que les responsables informatiques des autres entités, partagent informations et bonnes pratiques entre eux. Les DPO (Data Protection Officer) des différentes structures, dont deux exercent cette fonction à titre exclusif, échangent de la même façon sur les enjeux de protection des données personnelles (Rgpd).

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

Depuis le 1^{er} juin 2017, NEURONES a déployé le dispositif complet des huit mesures prévues par la loi Sapin II. Un code de conduite a été intégré aux règlements intérieurs de ses principales filiales. Un dispositif d'alerte interne est opérationnel, avec des adresses mail dédiées diffusées à l'ensemble des salariés, aux sous-traitants et fournisseurs, ainsi qu'à certains clients. Un module de formation e-learning a été développé. Le Comité Éthique et Conformité présente chaque année au Conseil d'Administration un rapport sur les éventuelles alertes remontées.

Gestion du risque d'entente sur les prix

Les dirigeants des entités positionnées comme leaders dans leur spécialité ou sur des niches à faible nombre d'acteurs ont été spécifiquement sensibilisés à ce risque. Les activités concernées sont : le service desk, la remise en état de systèmes d'information après cyberattaque, le développement et la TMA (Tierce-Maintenance Applicative) des systèmes d'information des organismes de formation professionnelle (Opc).

3 Comptes consolidés

3.1. ÉTAT DE LA SITUATION FINANCIÈRE CONSOLIDÉE

ACTIF (en milliers d'euros)	Notes	31/12/2024	31/12/2025
ACTIFS NON COURANTS			
Immobilisations incorporelles	Notes 1 / 2	58 190	62 701
Droits d'utilisation (IFRS 16)	Note 3	32 409	29 927
Immobilisations corporelles	Note 4	28 118	29 446
Actifs financiers	Note 5	11 964	12 173
Actifs d'impôt différé	Note 6	6 896	6 256
TOTAL DES ACTIFS NON COURANTS		137 577	140 503
ACTIFS COURANTS			
Stocks	Note 7	267	18
Créances d'impôt exigibles		3 653	6 140
Clients et autres débiteurs	Note 8	257 703	261 590
Trésorerie et équivalents de trésorerie	Note 9	326 491	340 781
TOTAL DES ACTIFS COURANTS		588 114	608 529
TOTAL ACTIFS		725 691	749 032

CAPITAUX PROPRES ET PASSIFS (en milliers d'euros)	Notes	31/12/2024	31/12/2025
CAPITAUX PROPRES			
Capital		9 711	9 731
Primes		16 278	16 258
Réserves et résultat consolidés		352 115	373 991
TOTAL DES CAPITAUX PROPRES ATTRIBUABLES AUX PROPRIÉTAIRES DE LA SOCIÉTÉ MÈRE	Note 10	378 104	399 980
Participations ne donnant pas le contrôle		58 070	64 889
CAPITAUX PROPRES		436 174	464 869
PASSIFS NON COURANTS			
Provisions non courantes	Note 11	7 373	8 089
Passifs financiers non courants	Note 9	2 054	760
Dettes de loyers non courantes (IFRS 16)	Note 3	27 435	25 259
TOTAL DES PASSIFS NON COURANTS		36 862	34 108
PASSIFS COURANTS			
Provisions courantes	Note 12	1 978	2 749
Dettes d'impôt exigibles		3 578	875
Fournisseurs et autres créditeurs	Note 13	234 527	235 437
Dettes de loyers courantes (IFRS 16)	Note 3	7 610	7 587
Passifs financiers courants et découverts bancaires	Note 9	4 962	3 407
TOTAL DES PASSIFS COURANTS		252 655	250 055
TOTAL CAPITAUX PROPRES ET PASSIFS		725 691	749 032

3.2. COMPTE DE RÉSULTAT CONSOLIDÉ

(en milliers d'euros)	Notes	2024	2025
Ventes de logiciels et équipements		4 382	5 119
Ventes de prestations de services		805 971	852 056
CHIFFRE D'AFFAIRES		810 353	857 175
Achats consommés		-	-
Charges de personnel	Note 15	(421 593)	(438 810)
Charges externes	Note 16	(287 110)	(315 980)
Impôts et taxes		(8 684)	(9 480)
Dotations aux amortissements	Note 17	(9 093)	(9 882)
Dotations aux amortissements de droits d'utilisation (IFRS 16)	Note 3	(8 111)	(8 105)
Dotations et reprises aux provisions	Note 17	462	(1 625)
Autres produits	Note 18	2 768	3 348
Autres charges	Note 18	(1 072)	(1 058)
RÉSULTAT OPÉRATIONNEL		77 920	75 583
- en pourcentage du chiffre d'affaires		9,6 %	8,8 %
Produits financiers		12 009	11 501
Charges financières		(912)	(1 142)
Charges financières sur les dettes de loyers (IFRS 16)		(907)	(870)
Résultat financier net	Note 19	10 190	9 489
RÉSULTAT AVANT IMPÔT		88 110	85 072
- en pourcentage du chiffre d'affaires		10,9 %	9,9 %
Impôt sur les résultats	Notes 20 / 21	(24 882)	(23 215)
RÉSULTAT DE LA PÉRIODE DES ACTIVITÉS POURSUIVIES		63 228	61 857
- en pourcentage du chiffre d'affaires		7,8 %	7,2 %
RÉSULTAT DE LA PÉRIODE		63 228	61 857
dont :			
• Résultat attribuable aux propriétaires de la société mère (part du groupe)		52 556	52 073
• Résultat attribuable aux participations ne donnant pas le contrôle (intérêt minoritaires)		10 672	9 784
Résultat net par action non dilué (part du groupe) - en euros		2,17	2,14
Résultat net par action dilué (part du groupe) - en euros		2,16	2,14

État du résultat global consolidé

(en milliers d'euros)	2024	2025
Résultat de la période	63 228	61 857
Autres éléments du résultat global : écarts actuariels sur les régimes de retraite, nets d'impôt	-	230
Autres éléments du résultat global : écarts de conversion (activités en devises étrangères)	234	(557)
Résultat global	63 462	61 530
dont :		
• quote-part attribuable aux propriétaires de la société mère (part du groupe)	52 763	51 785
• quote-part attribuable aux participations ne donnant pas le contrôle (intérêts minoritaires)	10 699	9 745

3.3. AUTRES ÉLÉMENTS

Tableau consolidé des flux de trésorerie

(en milliers d'euros)	2024	2025
Résultat de l'ensemble consolidé	63 228	61 857
Élimination des éléments non monétaires :		
• Dotations nettes aux amortissements et provisions	9 544	11 448
• Dotations aux amortissements de droits d'utilisation (IFRS 16)	8 111	8 105
• Charges/(Produits) liés aux stocks options et assimilés	5 110	4 212
• Effet de l'actualisation des créances et dettes à plus d'un an	141	179
• Moins-values/(Plus-values) de cession, nettes d'impôt	(25)	241
• Moins-values/(Plus-values) de rupture de baux (IFRS 16)	(66)	(2)
• Moins-values/(Plus-values) de cession sur titres consolidés, nettes d'impôt	-	-
Capacité d'autofinancement après produits financiers nets et impôt	86 043	86 040
• Produits financiers nets	(10 190)	(9 489)
• Impôts dus	24 882	23 215
Capacité d'autofinancement avant produits financiers nets et impôt	100 735	99 766
Variation de la trésorerie sur :		
• Besoin en fonds de roulement d'exploitation*	8 459	(643)
• Impôts versés	(24 812)	(27 841)
FLUX DE TRÉSORERIE PROVENANT DES ACTIVITÉS OPÉRATIONNELLES	84 382	71 282
Acquisition d'immobilisations incorporelles et corporelles*	(12 037)	(10 438)
Cessions d'immobilisations, nettes d'impôt	260	93
Produits de cessions d'actifs financiers	324	711
Acquisition d'actifs financiers	(1 791)	(1 443)
Acquisition de sociétés, sous déduction de la trésorerie acquise	(2 162)	(4 839)
Titres rachetés à des actionnaires minoritaires de filiales	(5 819)	(6 793)
Souscription/augmentation de capital par des minoritaires de filiales	1 397	1 397
Cessions de titres consolidés, nettes d'impôt	137	152
FLUX DE TRÉSORERIE PROVENANT DES ACTIVITÉS D'INVESTISSEMENT	(19 691)	(21 160)
Réduction de capital	-	-
Rachat et revente par la société de ses propres titres	(28)	(316)
Dividendes versés aux actionnaires de la société mère*	(29 126)	(31 624)
Dividendes versés aux minoritaires des filiales	(8 183)	(1 933)
Augmentation des dettes financières*	5 108	2 492
Remboursement des dettes financières*	(4 274)	(5 442)
Remboursement de dettes de loyers (IFRS 16)*	(8 167)	(8 283)
Intérêts financiers nets**	10 190	9 489
FLUX DE TRÉSORERIE PROVENANT DES ACTIVITÉS DE FINANCEMENT	(34 480)	(35 617)
VARIATION NETTE DE TRÉSORERIE ET ÉQUIVALENTS DE TRÉSORERIE	30 211	14 505
Effet des variations de change sur la trésorerie détenue	357	(279)
TRÉSORERIE ET ÉQUIVALENTS DE TRÉSORERIE À L'OUVERTURE	295 445	326 013
TRÉSORERIE ET ÉQUIVALENTS DE TRÉSORERIE À LA CLÔTURE	326 013	340 239

* cf. Note 14

** cf. Note 19

Tableau de variation des capitaux propres consolidés

CAPITAUX PROPRES <i>(en milliers d'euros)</i>	Capital	Primes	Réserves consolidées**	Réserve paiements fondés sur des actions	Actions propres	Résultat de l'exercice	Total des capitaux propres part du groupe***	Participations ne donnant pas le contrôle****	Total capitaux propres
CAPITAUX PROPRES AU 31/12/2023 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
<i>Résultat global</i>	-	-	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)
<i>Total des transactions avec les propriétaires comptabilisées directement en capitaux propres</i>	-	(15 105)	33 372	485	247	(49 410)	(30 411)	1 565	(28 846)
<i>Part des participations ne donnant pas le contrôle dans les distributions de dividendes des filiales</i>	-	-	-	-	-	-	-	(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
Mouvements de l'exercice 2025									
• Résultat consolidé de l'exercice	-	-	-	-	-	52 073	52 073	9 784	61 857
- Écarts actuariels	-	-	200	-	-	-	200	30	230
- Écart de conversion	-	-	(488)	-	-	-	(488)	(69)	(557)
<i>Résultat global</i>	-	-	(288)	-	-	52 073	51 785	9 745	61 530
• Retraitement IFRS 2 - stock-options et actions gratuites	-	-	-	3 748	-	-	3 748	464	4 212
• Opérations sur capital	20	(20)	-	-	-	-	-	-	-
• Variation d'actions propres	-	-	-	-	(925)	-	(925)	(205)	(1 130)
• Affectation du résultat 2024	-	-	56 890	(4 334)	-	(52 556)	-	-	-
• Dividendes versés par la société mère	-	-	(31 624)	-	-	-	(31 624)	-	(31 624)
• Engagement de rachat vis-à-vis des minoritaires	-	-	583	-	-	-	583	90	673
• Variation de périmètre	-	-	(1 691)	-	-	-	(1 691)	(1 312)	(3 003)
<i>Total des transactions avec les propriétaires comptabilisées directement en capitaux propres</i>	20	(20)	24 158	(586)	(925)	(52 556)	(29 909)	(963)	(30 872)
<i>Part des participations ne donnant pas le contrôle dans les distributions de dividendes des filiales</i>	-	-	-	-	-	-	-	(1 963)	(1 963)
CAPITAUX PROPRES AU 31/12/2025	9 731	16 258	319 296	3 748	(1 126)	52 073	399 980	64 889	464 869

* Capitaux propres 2023 pro forma : voir ajustements Note 2 - Écarts d'acquisition

** Dont réserve de conversion (-1 916 milliers d'euros au 31 décembre 2025).

*** 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 est une Société Anonyme dont le siège social est établi au 205, avenue Georges Clemenceau – 92000 – Nanterre (France). Le groupe exerce des activités de Conseil et de Services Numériques.

2. DIFFUSION DES ÉTATS CONSOLIDÉS

Les comptes consolidés 2025 présentés dans ce document ont été arrêtés par le Conseil d'Administration lors de sa séance du 11 mars 2026, en vue de leur soumission à l'approbation de l'Assemblée Générale des actionnaires du 4 juin 2026.

Les états financiers consolidés pour l'exercice clos le 31 décembre 2025 couvrent la société mère et l'ensemble de ses filiales (désignées collectivement par "le groupe"), ainsi que la quote-part détenue dans les entreprises associées ou sous contrôle conjoint.

3. DÉCLARATION DE CONFORMITÉ

Les états financiers consolidés sont établis en conformité avec les normes IFRS telles qu'adoptées par l'Union Européenne, lesquelles diffèrent sur certains points des IFRS publiées par l'IASB. Le groupe s'est néanmoins assuré que les informations financières présentées n'auraient pas été substantiellement différentes sous l'application des IFRS IASB. Cette conformité couvre les définitions, les modalités de comptabilisation, d'évaluation et de présentation prévues par les IFRS, ainsi que l'ensemble des informations requises par les normes.

4. PRINCIPES COMPTABLES

Les méthodes comptables décrites ci-après ont été appliquées de façon constante à l'ensemble des périodes présentées dans les états financiers consolidés. Identiques à celles retenues au 31 décembre 2024, elles ont été mises en œuvre de manière uniforme par toutes 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 établis 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 aux normes IFRS nécessite de formuler des estimations et des hypothèses qui influencent l'application des méthodes comptables et les montants publiés. Ces estimations reposent sur l'expérience passée et sur des facteurs jugés raisonnables au regard des circonstances ; elles fondent l'exercice du jugement nécessaire à la détermination des valeurs comptables d'actifs et de passifs non directement observables. Les valeurs réelles peuvent s'écarter des valeurs estimées.

Les estimations et hypothèses sous-jacentes font l'objet d'un réexamen continu. L'impact d'un changement d'estimation est comptabilisé sur la période concernée, ou sur celle-ci et les périodes ultérieures si ces dernières sont également affectées. À la clôture, le groupe n'anticipe pas de modifications significatives des hypothèses clés susceptibles d'entraîner un ajustement important des montants d'actif ou de passif au cours de la période suivante.

Les principaux postes soumis à estimation sont : les coûts prévisionnels des contrats 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 sur laquelle le groupe exerce le contrôle, c'est-à-dire lorsqu'il est exposé à des rendements variables en raison de ses liens avec l'entité et qu'il a la capacité d'influer sur ces rendements. Les états financiers des filiales sont intégrés dans les comptes consolidés à compter de la date d'obtention du contrôle et jusqu'à sa cessation. Leurs méthodes comptables sont, si nécessaire, harmonisées avec celles 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'entité acquise. Les modifications du pourcentage de détention n'entraînant pas de perte de contrôle sont traitées comme des transactions sur capitaux propres.

Perte de contrôle

Lorsque le groupe perd le contrôle d'une société, actifs, passifs et éléments connexes sont décomptabilisés. Le profit ou la perte en résultant est comptabilisé en résultat net, et tout intérêt conservé est évalué à sa juste valeur à la date de la perte de contrôle.

Transactions intra-groupe

Les soldes bilantiels, transactions, produits et charges, résultant de transactions intra-groupe, sont éliminés. Les gains sur transactions avec des entités mises en équivalence sont annulés (par contrepartie des titres mis en équivalence) à concurrence de la quote-part du groupe. Les pertes le sont de la même façon, sauf si elles traduisent une perte de valeur.

Au 31 décembre 2025, toutes les sociétés intégrées au périmètre sont des filiales. La liste des entreprises consolidées figure au paragraphe 5 ci-après.

4.4. Immobilisations incorporelles

Regroupement d'entreprises et écarts d'acquisition

Pour les acquisitions postérieures au 1^{er} janvier 2010 :

- L'écart d'acquisition est déterminé comme suit : juste valeur de la contrepartie transférée, augmentée du montant comptabilisé au titre des participations ne conférant pas le contrôle et, si le regroupement d'entreprises est réalisé par étapes, de la juste valeur de toute participation antérieurement détenue dans l'entité acquise, diminuée du montant net des actifs identifiables acquis et des passifs assumés (généralement évalués à la juste valeur). Lorsque la différence est négative, un profit sur acquisition à des conditions avantageuses est immédiatement comptabilisé en résultat.
- La contrepartie transférée exclut les montants relatifs au règlement de relations préexistantes et aux rémunérations pour services futurs. Les coûts d'acquisition, sauf ceux liés à l'émission d'une dette ou de titres en capital, sont comptabilisés en charges lorsqu'ils sont encourus. Toute contrepartie éventuelle est enregistrée à la juste valeur à la date d'acquisition : classée en capitaux propres, elle n'est pas réévaluée ; classée en dettes, ses variations ultérieures de juste valeur sont comptabilisées en résultat.

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

Pour les écarts d'acquisition antérieurs au 1^{er} janvier 2004, le groupe a opté, conformément à IFRS 3, pour le maintien à leur coût présumé.

Les écarts d'acquisition sont évalués à leur coût diminué du cumul des pertes de valeur. Affectés à des Unités Génératrices de Trésorerie, ils ne sont pas amortis et font l'objet d'un test de dépréciation annuel – ou plus fréquent en cas d'indice de perte de valeur (voir § 4.8. Dépréciation des éléments de l'actif immobilisé).

Lorsqu'un regroupement d'entreprises incluant des intérêts minoritaires est assorti d'un droit de vente accordé à ces minoritaires, une dette opérationnelle est reconnue à hauteur du prix d'exercice estimé de l'option, en contrepartie d'une réduction des capitaux propres.

Contrats et relations contractuelles clients

Ces actifs sont inscrits au bilan à leur coût d'acquisition, diminué du cumul des amortissements et des pertes de valeur. Ils résultent principalement de rachats d'activité et reflètent le volume de chiffre d'affaires et de marge généré par les contrats correspondants. Ils sont amortis sur leur durée d'utilité.

Dans le cas de contrats d'assistance technique à renouvellement périodique, la durée d'utilité est indéterminée. La période pendant laquelle les contrats généreront des entrées de trésorerie nette au profit du groupe est ainsi sans limite prévisible. Dans ce cas, ils ne sont pas amortis et font l'objet d'un test annuel de dépréciation, de même que chaque fois qu'il existe un indice de perte de valeur (voir § 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 – principalement les logiciels acquis pour usage interne – sont amorties sur leur durée d'utilisation, comprise généralement entre un et trois ans, à compter de leur mise en service. Les amortissements et dépréciations sont comptabilisés en résultat opérationnel sur la ligne "Dotations aux amortissements".

4.6. Contrats de location (IFRS 16)

Les contrats de location, conférant au preneur le contrôle de l'utilisation d'un actif identifié pour une période déterminée, entrent dans le champ d'application d'IFRS 16. À ce titre, les sociétés locataires comptabilisent à l'actif un droit d'utilisation en contrepartie d'une dette de loyer, quelle que soit la nature du contrat (location simple ou location financement).

La dette de location est initialement déterminée à la valeur actuelle des paiements locatifs futurs, actualisés au taux d'intérêt implicite du contrat ou, à défaut, 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 indexée et les paiements liés aux options raisonnablement certaines d'être exercées. Après évaluation initiale, elle est réduite des paiements effectués et augmentée de la charge d'intérêt, et réévaluée en cas de modification des conditions locatives (négociation avec le bailleur, 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 comprend la dette de location initiale, les coûts directs initiaux et les éventuelles obligations de remise en état, nets des avantages accordés par le bailleur. Il est amorti sur la durée du contrat. Au compte de résultat, l'amortissement est comptabilisé en résultat opérationnel et les intérêts en résultat financier.

La durée de location retenue correspond à la période non résiliable, augmentée des options de prolongation dont l'exercice est raisonnablement certain.

Les exemptions prévues par IFRS 16 sont appliquées pour les contrats d'une durée inférieure à douze mois ou portant sur des actifs de faible valeur (inférieure à 5 000 euros).

Présentation

Dans l'état de la situation financière, les droits d'utilisation sont présentés séparément des autres actifs et les dettes de location séparément des autres passifs. Dans le tableau des flux de trésorerie, le remboursement du principal de l'obligation locative et les intérêts payés apparaissent dans les flux liés aux activités de financement.

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.

4.7. Immobilisations corporelles

Les immobilisations corporelles sont comptabilisées à leur coût d'acquisition, diminué des amortissements cumulés et des pertes de valeur. Le groupe n'a pas retenu la méthode de réévaluation de ses actifs, et les coûts d'emprunt sont exclus du coût des immobilisations conformément à IAS 23. Les immobilisations sont amorties sur leur durée d'utilité, dès leur mise en service. Les durées et méthodes d'amortissement appliquées sont les suivantes :

Catégorie	Méthode	Durée
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

À chaque clôture, les valeurs comptables de ces éléments d'actif sont examinées afin de détecter tout indice de perte de valeur. Les actifs sont regroupés en Unités Génératrices de Trésorerie (UGT), correspondant 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 des flux de trésorerie actualisés (DCF) est utilisée pour tester la dépréciation de ces actifs, au minimum une fois par an et à chaque fois qu'un indice de perte de valeur est identifié. La valeur comptable de l'UGT est comparée à sa valeur recouvrable – soit le maximum entre la juste valeur nette des coûts de cession et 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 résultat opérationnel. Les dépréciations relatives aux écarts d'acquisition sont irréversibles, même si la valeur d'utilité de l'actif se rétablit dans les années futures.

Immobilisations corporelles et incorporelles à durée d'utilité définie

Le test de dépréciation est déclenché dès l'apparition d'indices de perte de valeur. La valeur comptable de l'UGT est comparée à sa valeur recouvrable selon la même méthode que ci-dessus. En cas de perte de valeur, celle-ci est imputée en priorité à la réduction du goodwill affecté à l'UGT, puis aux autres actifs au prorata de leur valeur comptable. Une perte de valeur sur actif autre que le goodwill peut être reprise si les estimations de valeur recouvrable s'améliorent, dans la limite de la valeur nette comptable qui aurait été déterminée en l'absence de dépréciation.

4.9. Actifs financiers

Titres non consolidés

Conformément à IFRS 9, les titres de participation dans des sociétés non consolidées sont comptabilisés à la juste valeur. Les variations de juste valeur sont enregistrées en autres éléments du résultat global. En application du principe de matérialité, certaines filiales jugées non significatives – individuellement et collectivement – sont exclues du périmètre de consolidation.

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

Un actif est classé dans cette catégorie s'il est détenu à des fins de transaction ou désigné comme tel lors de sa comptabilisation initiale, notamment lorsque le groupe gère ses placements sur la base de leur juste valeur.

Autres actifs financiers

Les autres actifs financiers sont initialement comptabilisés à la juste valeur, majorée des coûts de transaction directement attribuables. Ils sont ensuite évalués au coût amorti selon la méthode du taux d'intérêt effectif, diminués des pertes de valeur éventuelles. Le groupe ne détient aucun instrument dérivé et ne réalise aucune opération de couverture.

4.10. Impôts différés

Conformément à IAS 12, les impôts différés sont constatés au compte de résultat et au bilan pour refléter les décalages temporels entre valeurs comptables et valeurs fiscales, à l'exception des écarts d'acquisition et des différences temporelles liées à des participations dont l'inversion n'est pas prévisible.

En application de la méthode du report variable, les impôts différés sont évalués selon la méthode du report variable, en tenant compte des taux d'impôt adoptés ou quasi adoptés à la clôture. Les déficits reportables sont activés lorsqu'il est probable que des bénéfices futurs imposables permettront leur imputation. Un impôt différé est comptabilisé au titre des actifs et passifs liés aux contrats de location. Conformément à IAS 12, aucune actualisation des actifs et passifs d'impôt n'est pratiquée. 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 - calculé selon la méthode du prix moyen pondéré - et de la valeur nette de réalisation, définie comme le prix de vente estimé dans le cours normal de l'activité, diminué des coûts nécessaires à la réalisation de 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 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, les variations étant comptabilisées en résultat. Conformément à IAS 7, la trésorerie et les équivalents de trésorerie comprennent les fonds en caisse et les dépôts à vue. Les découverts bancaires remboursables à vue sont inclus dans la trésorerie pour les besoins du tableau des flux. La juste valeur correspond à la valeur liquidative à la date de clôture ; les écarts sont comptabilisés en résultat sous la rubrique "Produits financiers".

4.14. Actions propres

Les actions propres sont portées en diminution des réserves consolidées pour le montant de la contrepartie payée, y compris les coûts directement attribuables. En cas de cession ultérieure, le résultat et les effets d'impôt correspondants sont enregistrés en variation des capitaux propres consolidés.

4.15. Paiements fondés sur des actions

Le modèle d'évaluation 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 : 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 est calculée selon la méthode des unités de crédit projetées, prenant en compte l'ancienneté, l'espérance de vie, le taux nominal de rotation du personnel, ainsi que les hypothèses de revalorisation des salaires et d'actualisation. Elle représente la valeur actuelle des droits acquis par les salariés au titre des indemnités conventionnelles de départ en retraite.

Les gains et pertes actuariels générés par des changements d'hypothèses démographiques ou financières sont comptabilisés en "autres éléments du résultat global". Conformément à IAS 19 révisée, l'évolution de la dette est décomposée 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). Compte tenu du montant de la dette, l'impact du coût financier est non significatif sur la période.

4.17. Autres engagements sociaux

Les conventions collectives applicables aux sociétés du groupe ne prévoient pas de dispositions relatives aux médailles du travail, et aucun accord spécifique n'a été conclu sur ce point.

4.18. Provisions

Conformément à IAS 37, une provision est comptabilisée lorsqu'il existe une obligation actuelle - juridique ou implicite - envers un tiers, résultant d'un événement passé, dont il est probable qu'elle entraînera une sortie de ressources 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 à la juste valeur par 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 2025.

4.21. Fournisseurs et autres créditeurs

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

Les dettes sur acquisition de titres incluent les engagements d'achats minoritaires. Conformément à IFRS 10, ces derniers sont comptabilisés en contrepartie des capitaux propres.

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

La méthode de reconnaissance du chiffre d'affaires et des coûts est déterminée par la nature des prestations.

Projets au forfait

Les contrats basés sur des "livrables" - intégration de systèmes, conception et développement d'applications sur mesure - génèrent un chiffre d'affaires comptabilisé à l'avancement, dès lors qu'au moins l'une des conditions suivantes est remplie : (i) la prestation améliore un actif dont le client obtient le contrôle au fur et à mesure de sa réalisation, ou (ii) l'actif produit n'a pas d'usage alternatif et un droit exécutoire à paiement existe en cas de résiliation par le client.

NEURONES applique principalement la méthode des coûts engagés pour évaluer l'avancement, le pourcentage d'avancement étant déterminé par le rapport entre les coûts encourus à la date considérée et l'estimation totale des coûts à terminaison. Le droit de facturer est acquis à l'atteinte de jalons définis ou à l'acceptation par le client des travaux réalisés. L'écart entre la

facturation cumulée et le chiffre d'affaires cumulé est reflété en factures à établir (Note 8 - quand le chiffre d'affaires produit est supérieur à la facturation) ou en 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 est comptabilisé au fur et à mesure de l'acquisition du droit à facturer, le montant facturé correspondant directement à la valeur du service rendu. 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 est établi sur la base du nombre d'heures passées.

Contrats pluriannuels

Les contrats de services managés à long terme comportent généralement deux types de prestations :

- L'ingénierie initiale (prise en charge) : il s'agit d'un projet autonome, préalable au démarrage du contrat en exploitation courante. Le traitement est celui d'une obligation de prestation distincte si elle transfère au client le contrôle d'un actif ou si ce dernier peut en tirer avantage indépendamment des services d'exploitation. Le chiffre d'affaires correspondant est comptabilisé généralement à l'avancement.
- L'exploitation courante : activités de gestion d'infrastructures, d'applications et de services aux entreprises, facturées mensuellement sur la base de forfaits par unité d'œuvre consommées ou de forfaits mensuels, ajustables au titre de variations de volumes ou de périmètre. Le chiffre d'affaires est comptabilisé au fur et à mesure de l'acquisition du droit à facturer.

Achat/revente d'équipement et licences

Le groupe agit en tant qu'"agent" dans ces transactions. Depuis le 1^{er} janvier 2018, seule la marge brute est donc comptabilisée en chiffre d'affaires, sans impact évidemment sur le résultat opérationnel. Les ventes de licences de logiciels développés en interne sont comptabilisées à leur activation.

4.23. Calcul du résultat dilué par action (IAS 33)

Le nombre d'actions retenu pour le calcul du résultat dilué est composé :

- du nombre d'actions à l'ouverture de l'exercice ;
- augmenté 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 ;
- majoré du nombre moyen pondéré d'options dilutives de souscription d'actions attribuées non exercées ou non livrées au cours de l'exercice, calculé selon les dispositions d'IAS 33 ;
- diminué du nombre moyen pondéré d'actions en auto-détention au cours de l'exercice.

4.24. Secteurs opérationnels (IFRS 8)

Conformément à IFRS 8, un secteur opérationnel est une composante distincte du groupe, gérée séparément en raison de sa stratégie, de ses ressources et de ses technologies spécifiques. Le groupe a retenu trois secteurs opérationnels : Infrastructures, Applications et Conseil.

Chaque société du groupe est rattachée au pôle correspondant à son activité principale. Les métiers secondaires, généralement étroitement liés à l'activité principale, 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, permettant une comparaison homogène entre secteurs.

4.25. Gestion du risque financier (IFRS 7)

Quatre catégories de risques financiers ont été identifiées : risque de crédit, risque de liquidité, risque de marché et gestion du capital.

Compte tenu de la taille du groupe, de l'implication opérationnelle quotidienne du Président et du Directeur général délégué, de la proximité géographique des principales sociétés et de l'association au capital des dirigeants de filiales, il n'a pas paru nécessaire de constituer un comité de gestion des risques au niveau central. Certains risques sont directement pris en charge par la direction générale et/ou financière de NEURONES.

Risque de crédit

Le risque de crédit correspond à la perte potentielle résultant de la défaillance d'un client ou d'une contrepartie à un instrument financier. Pour NEURONES et ses filiales, il est essentiellement limité aux créances clients et aux placements financiers.

Pour ce qui est des créances, le groupe s'adresse à une clientèle large, multi-sectorielle et répartie de façon homogène. Le premier client, représentant environ 12 % du chiffre d'affaires consolidé, est constitué de multiples centres de décision commandant et réglant leurs prestations de façon indépendante à différentes filiales du groupe.

La trésorerie excédentaire est investie principalement en dépôts à terme auprès de banques, limitant ainsi l'exposition.

Risque de liquidité

Le risque de liquidité (difficulté à honorer ses engagements et payer ses dettes) reste théorique compte tenu de la situation de trésorerie très excédentaire du groupe.

Risque de marché

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

Le groupe est très faiblement exposé au risque de change, la quasi-intégralité des transactions s'effectuant en euros. Il n'est pas endetté et ne serait pas significativement affecté par une variation des taux d'intérêt. Les placements de trésorerie - dépôts à terme de grandes banques et SICAV de trésorerie - ne sont pas corrélés aux marchés boursiers.

Gestion du capital

Le capital est détenu à plus de 68 % par les dirigeants et leurs familles, ce qui constitue structurellement un bloc de nature à rassurer l'ensemble des tiers. Bien que le groupe affiche une trésorerie et des capitaux propres élevés, le Conseil d'Administration veille à maintenir l'équilibre entre rémunération des actionnaires et conservation de ressources à long terme. Il préserve également la faculté de procéder à tout moment à des rachats d'actions, en sollicitant chaque année le renouvellement de cette autorisation auprès de l'Assemblée Générale.

4.26. Nouvelles normes et interprétations

Dispositions IFRS obligatoires à compter du 1^{er} janvier 2025, appliquées et sans incidence sur les états financiers au 31 décembre 2025

- Modifications d'IAS 21 - Absence de convertibilité
- Exemples illustratifs IASB - Reflet des incertitudes dans les comptes, publiés le 28 novembre 2025

Textes d'application obligatoire postérieurement au 31 décembre 2025, non appliqués par anticipation

- Modifications d'IFRS 9 et IFRS 7 - Contrats d'achat d'énergie renouvelable
- Modifications d'IFRS 9 et 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
- Modifications d'IAS 21 - Conversion dans une devise de présentation hyperinflationniste

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 2025 est supérieure à 20 millions d'euros.

Entreprises consolidées par intégration globale	Siège social	31/12/2024		31/12/2025	
		% Intérêt	% Contrôle	% Intérêt	% Contrôle
Mère					
NEURONES	205, avenue Georges Clemenceau - 92000 Nanterre	-	-	-	-
Filiales					
Aronдор	24-26, rue de la Pépinière - 75008 Paris	58 %	58 %	58 %	58 %
AS International	179, avenue Charles-de-Gaulle - 92200 Neuilly-sur-Seine	97 %	100 %	97 %	100 %
Cloud Temple	1, cours de Valmy - 92800 Puteaux	91 %	96 %	90 %	95 %
Codilog	205, avenue Georges Clemenceau - 92000 Nanterre	76 %	76 %	84 %	84 %
Colombus Consulting	138, avenue des Champs-Élysées - 75008 Paris	76 %	76 %	75 %	75 %
Deodis	77, esplanade du Général-de-Gaulle - Tour Opus - 92800 Puteaux	87 %	95 %	86 %	95 %
Experteam	34, avenue Léonard de Vinci - 92400 Courbevoie	90 %	99 %	90 %	98 %
Finaxys	1, Terrasse Bellini - Tour Initiale - 92919 Paris La Défense	76 %	76 %	76 %	76 %
Helpline	171, avenue Georges Clemenceau - 92000 Nanterre	92 %	92 %	91 %	91 %
Iliade Consulting	11, rue Tronchet - 75008 Paris	60 %	78 %	66 %	78 %
Intrinsec	9-11, allée de l'Arche - Tour Egée - 92400 Courbevoie	83 %	88 %	80 %	85 %
Neurones IT	205, avenue Georges Clemenceau - 92000 Nanterre	95 %	95 %	95 %	95 %
RS2i	44, avenue Georges Pompidou - 92300 Levallois-Perret	99 %	99 %	96 %	96 %
ScaleSquad	205, avenue Georges Clemenceau - 92000 Nanterre	94 %	99 %	93 %	97 %

5.2. Événements significatifs

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

Au cours de l'année 2025, 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 31/12/2024	% d'intérêt au 31/12/2025	Variation (%)	Impact sur les capitaux propres attribuables aux propriétaires de la mère	Impact sur les participations ne donnant pas le contrôle
Upgrade	51,9 %	58,8 %	6,9	(1 554)	(1 345)
Helpline	91,8 %	90,9 %	(0,8)	(1 445)	1 044
RS2i	98,9 %	96,0 %	(3,0)	990	682
Codilog	76,1 %	83,9 %	7,7	2	(2 095)
Colombus Consulting	75,7 %	74,9 %	(0,8)	422	(422)
Balthazar	65,6 %	71,1 %	5,5	19	(532)
Intrinsec Sécurité	82,6 %	79,9 %	(2,8)	78	369
Scalesquad	93,9 %	92,6 %	(1,3)	(228)	228
Cloud Temple	90,8 %	89,8 %	(1,0)	42	265
Autres (< +/-200 milliers d'euros)	-	-	-	(17)	494
TOTAL	-	-	-	(1 691)	(1 312)

Acquisition d'Accetal

Le périmètre du groupe s'est accru à la suite à l'acquisition de la société Accetal qui a ensuite fait l'objet d'une Transmission Universelle de Patrimoine avec la société RS2i.

Le prix a été réglé en numéraire et par échange de titres.

L'écart d'acquisition résiduel représente principalement le capital humain, les synergies attendues en termes de revenus et de parts de marché. À la date d'entrée dans le périmètre, les principaux agrégats de la société acquise s'établissent ainsi :

(en milliers d'euros)	Actif	(en milliers d'euros)	Passif
Actifs non courants		Capitaux propres retraités en juste valeur	
Immobilisations incorporelles	-		1 780
Immobilisations corporelles	4	Intérêts minoritaires	75
Actifs financiers	2	Passifs non courants	
Actifs d'impôts différés	-	Provisions non courantes	-
Actifs courants		Passifs non courants	51
Stocks	-	Passifs courants	
Clients et autre débiteurs	1 644	Provisions courantes	-
Trésorerie et équivalent de trésorerie	1 509	Fournisseurs et autres créditeurs	1 253
TOTAL ACTIF	3 159	Autres passifs financiers	-
		TOTAL PASSIF	3 159

6. NOTES ANNEXES AU BILAN

Note 1 – Immobilisations incorporelles

(en milliers d'euros)	31/12/23* proforma	+	-	31/12/24	Var. périmètre	+	-	31/12/25
Écarts d'acquisition (voir détail Note 2)	53 515	3 012	-	56 527	4 692	-	-	61 219
Licences logicielles	9 309	1 171	(39)	10 441	-	555	(97)	10 899
Contrats et relations contractuelles	340	-	-	340	-	-	(340)	-
TOTAL BRUT	63 164	4 183	(39)	67 308	4 692	555	(437)	72 118
Amortissements	(7 824)	(705)	39	(8 490)	-	(736)	97	(9 129)
Dépréciations	(628)	-	-	(628)	-	-	340	(288)
TOTAL NET	54 712	3 478	-	58 190	4 692	(181)	-	62 701

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

Il n'existe pas d'immobilisations incorporelles données en nantissement.

Note 2 – Écarts d'acquisition

(en milliers d'euros)	31/12/23 proforma	+	-	31/12/24	+	Reclassement	-	31/12/25
Entreprises concernées								
Colombus Consulting	10 731	-	-	10 731	-	3 373	-	14 104
AS International	8 874	-	-	8 874	-	-	-	8 874
RS2I	3 460	-	-	3 460	-	4 692	-	8 152
Helpline	5 179	-	-	5 179	-	-	-	5 179
Accetal	-	-	-	-	4 692	(4 692)	-	-
Webwag	4 624	-	-	4 624	-	-	-	4 624
Codilog	3 792	-	-	3 792	-	-	-	3 792
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	-	-	-	1 640
Aezan Services	1 463	-	-	1 463	-	-	-	1 463
Arondor	1 480	-	-	1 480	-	-	-	1 480
Itamsys	-	1 372	-	1 372	-	-	-	1 372
Autres (< 1 million d'euros)	1 820	-	-	1 820	-	-	-	1 820
TOTAL BRUT	53 515	3 012	-	56 527	4 692	-	-	61 219
Dépréciation	(287)	-	-	(287)	-	-	-	(287)
TOTAL NET	53 228	3 012	-	56 240	4 692	-	-	60 932

Les variations de l'exercice concernent l'acquisition de la société Accetal (cf. 5.2. Événements significatifs) et la transmission universelle de patrimoine de Tempo&Co dans Columbus.

La correction du bilan 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.

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 apparaître de valeur recouvrable inférieure à la valeur comptable.

Note 3 – Contrats de location (IFRS 16)

(en milliers d'euros)	01/01/25	+	Remboursement	Amortissement	-	Réévaluation	Reclassement	31/12/25
1. IMPACTS SUR LE BILAN								
Droits d'utilisation	67 401	7 408	-	-	(5 647)	(2 026)	-	67 136
Amortissement des droits d'utilisation	(34 992)	-	-	(8 105)	5 605	283	-	(37 209)
TOTAL NET DES DROITS D'UTILISATION	32 409	7 408	-	(8 105)	(42)	(1 743)	-	29 927
Charges constatées d'avance	(145)	-	474	-	-	3	-	332
TOTAL DES ACTIFS	32 264	7 408	-	(8 105)	(42)	(1 740)	-	30 259
Dettes de loyers non-courantes	27 435	7 408	-	-	(44)	(1 756)	(7 784)	25 259
Dettes de loyers courantes	7 610	-	(7 795)	-	-	(12)	7 784	7 587
TOTAL DES DETTES DE LOYERS	35 045	7 408	(7 795)	-	(44)	(1 768)	-	32 846
CAPITAUX PROPRES	(2 781)	-	8 269	(8 105)	2	28	-	(2 587)
2. IMPACTS SUR LE COMPTE DE RÉSULTAT								
Amortissement des droits d'utilisation	-	-	-	(8 105)	-	-	-	(8 105)
Charge financière	-	-	(870)	-	-	-	-	(870)
Annulation des loyers	-	-	9 167	-	-	-	-	9 167
Produit net des ruptures	-	-	-	-	2	-	-	2
IMPACT RÉSULTAT NET AVANT IMPÔT	-	-	8 297	(8 105)	2	-	-	194

Depuis l'application de la norme IFRS 16 (1er janvier 2019), un passif de 2 587 k€ (fin 2025) s'est constitué progressivement, car la charge IFRS16 a été régulièrement supérieure aux loyers payés. Ce passif constitue un boni latent. En 2025, celui-ci a diminué de 194 k€ (contre 122 k€ en 2024) parce que les loyers payés ont été supérieurs à la charge IFRS 16.

Au 31 décembre 2025, les baux représentent plus de 99 % du total des actifs IFRS16.

Note 4 – Immobilisations corporelles

(en milliers d'euros)	31/12/23	Var. périmètre	+	-	31/12/24	Var. périmètre	+	Reclass.	-	31/12/25
Terrains et constructions	104	687	-	(105)	686	-	-	-	-	686
Agencements et installations	19 670	142	941	(579)	20 174	-	812	(19)	(289)	20 678
Matériel de transport	2 780	226	226	(368)	2 864	-	1 322	-	(576)	3 610
Matériel informatique et bureau	66 141	82	9 091	(2 451)	72 863	-	7 447	1 210	(559)	80 961
Immobilisation en cours	15	-	1 076	(13)	1 078	-	841	(1 152)	-	767
TOTAL BRUT	88 710	1 137	11 334	(3 516)	97 665	-	10 422	39	(1 424)	106 702
Amortissements	(63 861)	(462)	(8 494)	3 270	(69 547)	-	(9 003)	(35)	1 329	(77 256)
TOTAL NET	24 849	675	2 840	(246)	28 118	-	1 419	4	(95)	29 446

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)	31/12/23	Var. périmètre	+	-	31/12/24	Var. périmètre	+	-	31/12/25
Titres non consolidés	203	3	375	(141)	440	-	-	(378)	62
Prêts	6 673	-	748	(161)	7 260	-	714	(279)	7 695
Autres immobilisations financières	3 943	15	527	(157)	4 328	-	550	(457)	4 421
TOTAL BRUT	10 819	18	1 650	(459)	12 028	-	1 264	(1 114)	12 178
Dépréciations	(65)	-	-	1	(64)	-	-	59	(5)
TOTAL NET	10 754	18	1 650	(458)	11 964	-	1 264	(1 055)	12 173

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)	31/12/24	31/12/25
Participation des salariés	2 473	1 790
Provision pour indemnités de départ en retraite	1 779	1 922
Actualisation des créances à plus d'un an	963	1 009
Contrats de location (IFRS 16)	706	659
Déficits fiscaux indéfiniment reportables	635	542
Autres différences temporelles	340	334
TOTAL IMPÔTS DIFFÉRÉS	6 896	6 256

Note 7 – Stocks

(en milliers d'euros)	31/12/24	31/12/25
Licences et équipements	295	46
TOTAL BRUT	295	46
Dépréciations	(28)	(28)
TOTAL NET	267	18

Note 8 – Clients et autres débiteurs

(en milliers d'euros)	31/12/24	31/12/25
Créances clients	172 474	178 242
Factures à établir	43 273	40 626
Fournisseurs : avoirs à recevoir	511	682
TVA et autres	22 884	24 110
Autres comptes débiteurs	2 193	2 111
Charges constatées d'avance	18 001	18 129
TOTAL BRUT	259 336	263 900
Dépréciations	(1 633)	(2 310)
TOTAL NET	257 703	261 590

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

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

(en milliers d'euros)	Échues				Non échues	Total
	Plus d'un an	Entre 6 et 12 mois	Entre 3 et 6 mois	Moins de 3 mois		
Créances clients	1 075	1 376	2 710	21 815	151 266	178 242
Dépréciation	(1 011)	(508)	(132)	(25)	(265)	(1 941)
Valeur nette	64	868	2 578	21 790	151 001	176 301
TOTAL	0,0 %	0,5 %	1,5 %	12,4 %	85,6 %	100 %

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

(en milliers d'euros)	31/12/24	Maturités / Échéances au 31/12/2025			31/12/25
		Supérieures à 2 ans	Entre 1 an et 2 ans	Inférieures à 1 an	
Dépôts à terme	217 627	182 490	29 100	39 453	251 043
Autres valeurs mobilières de placement	58 519	-	-	45 263	45 263
Disponibilités	43 400	-	-	32 196	32 196
Intérêts courus	6 945	-	-	12 279	12 279
Total actifs financiers	326 491	182 490	29 100	129 191	340 781
Découverts bancaires	(478)	-	-	(542)	(542)
TRÉSORERIE NETTE ET ÉQUIVALENTS DE TRÉSORERIE	326 013	182 490	29 100	128 649	340 239
Emprunts non courants	(2 054)	(51)	(709)	-	(760)
Emprunts courants	(4 440)	-	-	(2 815)	(2 815)
Total emprunts	(6 494)	(51)	(709)	(2 815)	(3 575)
Dépôts de garantie perçus	(44)	-	-	(50)	(50)
TRÉSORERIE NETTE D'ENDETTEMENT FINANCIER (HORS IFRS 16)	319 475	182 439	28 391	131 514	336 614

Le montant des actifs financiers, nets des découverts bancaires, de 340 239 k€, correspond au montant de la "trésorerie et équivalents de trésorerie, dernière ligne du tableau consolidé des flux de trésorerie.

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 2,0 % à 3,8 %.

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

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

Les emprunts courants et non courants sont constitués principalement de 3,2 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	-	-	62	-	-	62
Prêts	7 690	-	-	-	-	-
Autres immobilisations financières	4 421	-	-	-	-	-
Stocks	18	-	-	-	-	-
Clients et autres débiteurs	261 590	-	-	-	-	-
Trésorerie et équivalents de trésorerie	-	340 781	-	340 781	-	-
TOTAL ACTIFS FINANCIERS (IFRS 9)	273 719	340 781	62	340 781	0	62
Emprunts	3 575	-	-	-	-	-
Dettes de loyers	32 846	-	-	-	-	-
Fournisseurs et autres créditeurs	235 437	-	-	-	-	-
Autres passifs financiers courants	592	-	-	-	-	-
TOTAL PASSIFS FINANCIERS (IFRS 9)	272 450	-	-	-	-	-

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 2025, le capital social s'élève à 9 731 486,40 euros et est composé de 24 328 716 actions, de même catégorie, entièrement libérées, d'une valeur nominale de 0,40 euro.

La livraison du plan d'actions gratuites I, le 2 juin 2025, a entraîné la création de 50 000 actions nouvelles donnant lieu à une augmentation du capital social de 20 000 euros par incorporation de réserves prélevées sur le poste "primes d'émission".

La variation du nombre d'actions en circulation au cours de l'exercice 2025 s'établit donc comme suit :

Nombre d'actions en circulation au 01/01/2025	Augmentation	Diminution	Nombre d'actions en circulation au 31/12/2025
24 278 716	50 000	-	24 328 716

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 2025, présentent les caractéristiques suivantes :

	Plan actions gratuites I	Plan actions gratuites J
Date de l'Assemblée Générale	02/06/22	06/06/24
Date du Conseil d'Administration	02/06/22	06/06/24
Terme de la période d'acquisition	02/06/25	06/06/27
Terme de la période de conservation	02/06/27	06/06/29
Nombre de bénéficiaires	10	12
- dont dirigeants	-	-
Nombre d'actions gratuites attribuées	50 000	48 500
Nombre d'actions caduques cumulées au 31/12/2024	-	-
Nombre d'actions sous période d'acquisition au 01/01/2025	50 000	48 500
Nombre d'actions devenues caduques pendant la période d'acquisition au cours de l'exercice	-	-
Nombre d'actions sous période d'acquisition au 31/12/2025	-	48 500
Nombre d'actions sous période de conservation au 01/01/2025	-	-
Nombre d'actions sous période de conservation au 31/12/2025	50 000	-
Dilution potentielle (caduques déduites) - % capital actuel au 31/12/2025	-	0,20 %
DILUTION POTENTIELLE TOTALE		0,20 %

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 I	Plan actions gratuites J
Durée de vie	3 ans	3 ans
Taux sans risque	0 %	0 %
Taux de versement de dividendes	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	-	-	47,50
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 15 ci-après.

Note 10.3 – Résultat par action

	2024	2025
Nombre d'actions au début de l'exercice	24 278 716	24 278 716
Nombre moyen d'actions émises / supprimées	-	29 306
Nombre moyen d'actions en auto-détention (contrat de liquidité)	(6 574)	(3 957)
Nombre moyen d'actions en circulation sur l'année	24 272 142	24 304 064
Nombre moyen d'instruments dilutifs	74 250	73 500
Nombre moyen d'actions en circulation après dilution	24 346 392	24 377 564
Résultat net part du groupe (en euros)	52 556 427	52 072 681
Résultat net part du groupe par action – non dilué (en euro)	2,17	2,14
Résultat net part du groupe par action – dilué (en euro)	2,16	2,14

Note 11 – Provisions non courantes

	31/12/23	Dotation de l'exercice	Reprise de l'exercice	Variation des écarts actuariels	31/12/24	Variation de périmètre	Dotation de l'exercice	Reprise de l'exercice (provision utilisée)	Variation des écarts actuariels	31/12/25
<i>(en milliers d'euros)</i>										
Prov. indemnités de départ en retraite	6 495	1 085	(207)	-	7 373	-	1 325	(299)	(310)	8 089
TOTAL	6 495	1 085	(207)	-	7 373	-	1 325	(299)	(310)	8 089
<i>Impact sur le résultat opérationnel (net des charges encourues)</i>							(1 325)	299	-	

Principales hypothèses actuarielles	2024	2025
Taux d'actualisation	3,4 %	3,8 %
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	Impact sur la dette actuarielle au 31/12/2025
<i>(en milliers d'euros)</i>	
Variation du taux d'actualisation de + 0,5 %	- 362
Variation du taux d'augmentation des salaires de + 0,5 %	+200
Variation du taux de turnover de +2 %	- 499

Note 12 – Provisions courantes

	31/12/23	Var. périmètre	Dotation de l'exercice	Reprise de l'exercice	31/12/24	Var. périmètre	Dotation de l'exercice	Reprise de l'exercice (provision utilisée)	Reprise de l'exercice (provision non utilisée)	31/12/25
<i>(en milliers d'euros)</i>										
Provisions	2 366	7	357	(752)	1 978	-	1 135	(364)	-	2 749
TOTAL	2 366	7	357	(752)	1 978	-	1 135	(364)	-	2 749
<i>Impact sur le résultat opérationnel (net des charges encourues)</i>							(1 135)	-	-	

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

	31/12/24	31/12/25
<i>(en milliers d'euros)</i>		
Dettes fournisseurs et comptes rattachés	58 334	59 270
Participation et intéressement des salariés	9 757	7 427
Dettes sociales et fiscales	119 234	119 820
Clients créditeurs	8 893	10 381
Dettes sur acquisitions de titres	7 843	5 623
Autres dettes	3 039	4 332
Produits constatés d'avance*	27 427	28 584
TOTAL	234 527	235 437

* 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 2 728 k€), retraités des dettes sur acquisitions d'actifs pour 1 814 k€ et d'autres éléments pour 271 k€.

Les acquisitions des immobilisations corporelles et incorporelles correspondent principalement aux augmentations de la Note 1 (hors écarts d'acquisition) pour 555 k€ et de la Note 4 pour 10 422 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 principalement aux accords de financement de l'activité cloud (pour respectivement 2 487 k€ et 4 512 k€).

7. SECTEURS OPÉRATIONNELS

(en milliers d'euros)	2024		2025	
	Chiffre d'affaires	Résultat opérationnel	Chiffre d'affaires	Résultat opérationnel
Infrastructures	499 737	47 949	518 004	47 885
Applications	257 513	25 323	290 169	23 467
Conseil	53 103	4 648	49 002	4 231
TOTAL	810 353	77 920	857 175	75 583

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)	2024	2025
Salaires	290 001	303 164
Charges sociales	114 395	120 790
Participation des salariés	10 157	7 280
Charges sur actions gratuites	6 175	6 550
Provision indemnités de départ en retraite	865	1 026
TOTAL	421 593	438 810

Note 16 – Charges externes

(en milliers d'euros)	2024	2025
Achats de sous-traitance	238 323	265 087
Achats non stockés de matières et fournitures	667	616
Personnel extérieur	3 350	4 262
Autres services extérieurs	39 882	40 371
Charges de loyer*	4 888	5 644
TOTAL	287 110	315 980

* 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)	2024	2025
Amortissement immobilisations incorporelles	684	773
Amortissement immobilisations corporelles	8 409	9 109
DOTATIONS AUX AMORTISSEMENTS	9 093	9 882
Amortissement de droits d'utilisation (IFRS 16)	8 111	8 105
DOTATIONS AUX AMORTISSEMENTS DES DROITS D'UTILISATION	8 111	8 105
Provisions nettes pour risques	(398)	773
Provisions nettes sur actifs circulants	(64)	852
DOTATIONS NETTES AUX PROVISIONS	(462)	1 625

Note 18 – Autres produits et autres charges

(en milliers d'euros)	2024	2025
Crédit d'Impôt Recherche	1 732	2 470
Plus-value/(moins-value) sur cession d'immobilisations	25	-
Plus-value/(moins-value) sur rupture de baux (IFRS 16)	66	2
Autres subventions d'exploitation	50	36
Dépréciation de goodwill	-	-
Produits divers	574	744
Charges diverses	(751)	(962)
NET AUTRES PRODUITS / AUTRES CHARGES	1 696	2 290

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)	2024	2025
Dividendes reçus (participations non consolidées)	-	-
Autres intérêts et produits assimilés	11 845	10 876
Plus-values sur cession d'équivalents de trésorerie	163	388
Plus-value sur cession d'actifs financiers	-	4
Reprise de provision	1	233
TOTAL PRODUITS FINANCIERS	12 009	11 501
Intérêts et charges assimilées	912	893
Moins-values sur cession d'actifs financiers	-	249
TOTAL CHARGES FINANCIÈRES	912	1 142
Charges financières sur les dettes de loyers (IFRS 16)	907	870
RÉSULTAT FINANCIER	10 190	9 489

Les autres intérêts et produits assimilés incluent des gains de change pour 94 k€. Les intérêts et charges assimilées incluent des pertes de change pour 566 k€.

Note 20 – Impôts sur les résultats

(en milliers d'euros)	2024	2025
Impôts sur les sociétés	24 246	21 225
Contribution sur la valeur ajoutée (CVAE)	1 372	1 430
IMPOTS EXIGIBLES	25 618	22 655
Impôts différés	(736)	560
TOTAL	24 882	23 215

Note 21 – Preuve d'impôt

(en milliers d'euros)	2024			2025		
	Base	Taux	Impôt	Base	Taux	Impôt
Résultat avant impôts, plus-value de cession de titres consolidés	88 111	25,83 %	22 759	85 072	25,83 %	21 974
Charges calculées non déductibles	5 072	25,83 %	1 310	4 212	25,83 %	1 088
Impact des charges nettes définitivement non déductibles	4 533	25,83 %	1 171	1 123	25,83 %	290
Génération/Emploi de déficits fiscaux non activés	(35)	25,83 %	(9)	1 386	25,83 %	358
Crédits d'impôt	-	-	(849)	-	-	(898)
Impact CVAE en impôt	-	-	1 017	-	-	1 061
Différence de taux entre la société-mère et les filles	-	-	(517)	-	-	(658)
CHARGE D'IMPÔT EFFECTIVE	-	-	24 882	-	-	23 215
Taux moyen d'imposition	-	-	28,2 %	-	-	27,3 %

En France, en 2025, 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 45,9 % de la société (à l'exception du versement du dividende annuel).

Dirigeants

La rémunération totale et globale des dirigeants a été de 560 000 euros bruts au titre de 2025 (fixe, sans variable). Ils 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 2025.

9.2. Engagements hors bilan

Il n'existe pas d'engagement hors bilan au 31 décembre 2025.

9.3. Honoraires des commissaires aux comptes

(en milliers d'euros)	BM&A				KPMG				Autres			
	Montant		%		Montant		%		Montant		%	
	2024	2025	2024	2025	2024	2025	2024	2025	2024	2025	2024	2025
Audit												
Commissariat aux comptes, examen des comptes sociaux et consolidés												
- société mère	26	26	11 %	10 %	26	26	14 %	13 %	-	-	-	-
- filiales	154	159	66 %	62 %	158	165	84 %	82 %	25	31	100 %	100 %
Missions accessoires (due diligence, etc.)	54	71*	23 %	28 %	4	10	2 %	5 %	-	-	-	-
TOTAL	234	256	100 %	100 %	188	201	100 %	100 %	25	31	100 %	100 %

* Dont 55 k€ au titre de la certification des informations en matière de développement durable.

9.4. Effectifs moyens

	2024	2025
France	5 758	5 888
International	1 176	1 324
TOTAL	6 934	7 212

9.5. Événements postérieurs à la clôture

Néant.

9.6. Distribution de dividendes

Les comptes 2025 seront soumis à l'approbation de l'Assemblée Générale du 4 juin 2026. Le 11 mars 2026, le Conseil d'Administration a proposé le versement d'un dividende de 1,4 euro par action.

3.5. RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES COMPTES CONSOLIDÉS (EXERCICE CLOS LE 31 DÉCEMBRE 2025)

À l'assemblée générale de la société Neuronex 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 Neuronex S.A. relatifs à l'exercice clos le 31 décembre 2025, tels qu'ils sont joints au présent rapport.

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

L'opinion formulée ci-dessus est cohérente avec le contenu de notre rapport au comité d'audit.

Fondement de l'opinion

Référentiel d'audit

Nous avons effectué notre audit selon les normes d'exercice professionnel applicables en France. Nous estimons que les éléments que nous avons collectés sont suffisants et appropriés pour fonder notre opinion.

Les responsabilités qui nous incombent en vertu de ces normes sont indiquées dans la partie "Responsabilités des commissaires aux comptes relatives à l'audit des comptes consolidés" du présent rapport.

Indépendance

Nous avons réalisé notre mission d'audit dans le respect des règles d'indépendance prévues par le code de commerce et par le code de déontologie de la profession de commissaire aux comptes sur la période du 1^{er} janvier 2025 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 Neuronex 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.

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 2025
- 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.

Par ailleurs, 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 Neuronex S.A. par l'assemblée générale du 25 juin 2004 pour le cabinet KPMG SA et du 30 juin 1997 pour le cabinet BM&A.

Au 31 décembre 2025, le cabinet KPMG SA était dans la 22^e année de sa mission sans interruption et le cabinet BM&A dans la 29^e année, dont respectivement 22 et 26 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 27 avril 2026

KPMG S.A.
Camille Mouysset
Associée

Paris, le 27 avril 2026

BM&A
Céline Claro
Associée

4 Comptes sociaux

4.1. BILAN ET COMPTE DE RÉSULTAT SOCIAUX

Bilan social

ACTIF	31/12/2024	31/12/2025		
	Net	Brut	Amortissements et provisions	Net
<i>(en milliers d'euros)</i>				
Concessions, brevets et licences	15	75	75	-
IMMOBILISATIONS INCORPORELLES	15	75	75	-
Installations et agencements	431	764	398	366
Matériel informatique et de bureau	32	107	81	26
IMMOBILISATIONS CORPORELLES	463	871	479	392
Participations financières	80 752	101 781	-	101 781
Autres immobilisations financières	609	1 024	-	1 024
IMMOBILISATIONS FINANCIÈRES	81 361	102 805	-	102 805
TOTAL DE L'ACTIF IMMOBILISÉ	81 839	103 751	554	103 197
Clients et comptes rattachés	38 975	40 715	-	40 715
Autres créances	25 287	6 161	-	6 161
Charges constatées d'avance	40	97	-	97
Valeurs mobilières de placement	234 245	252 063	-	252 063
Disponibilités	12 230	16 207	-	16 207
TOTAL DE L'ACTIF CIRCULANT	310 777	315 243	-	315 243
TOTAL DE L'ACTIF	392 616	418 994	554	418 440

PASSIF <i>(en milliers d'euros)</i>	31/12/2024	31/12/2025
Capital social	9 711	9 731
Prime d'émission	15 489	15 469
Réserve légale	971	971
Report à nouveau	-	39 665
RÉSULTAT DE L'EXERCICE	71 289	366
TOTAL DES CAPITAUX PROPRES	97 460	66 202
Provisions pour risques	-	13
TOTAL DES PROVISIONS POUR RISQUES ET CHARGES	-	13
Emprunts et dettes auprès des établissements de crédit	730	644
Dettes fournisseurs et comptes rattachés	21 972	26 557
Dettes fiscales et sociales	9 048	8 451
Dettes sur immobilisations et comptes rattachés	-	-
Autres dettes	263 138	316 512
Produits constatés d'avance	268	61
TOTAL DES DETTES	295 156	352 225
TOTAL DU PASSIF	392 616	418 440

Compte de résultat social

COMPTE DE RÉSULTAT <i>(en milliers d'euros)</i>	2024	2025
Vente de marchandises	19	-
Ventes de prestations de services	193 622	227 038
CHIFFRE D'AFFAIRES NET	193 641	227 038
Subventions d'exploitation	-	-
Produit des cessions des immobilisations incorporelles et corporelles	-	-
Autres produits	13	9
PRODUITS D'EXPLOITATION	193 654	227 047
Achats de marchandises	19	-
Autres achats et charges externes	191 088	224 122
Impôts, taxes et versements assimilés	336	401
Salaires et traitements	1 842	2 013
Charges sociales	1 047	1 481
Dotations aux amortissements sur immobilisations	98	99
Dotations aux provisions pour risques et charges	-	13
Valeur comptable des immobilisations incorporelles et corporelles cédées	-	-
Autres charges	23	32
CHARGES D'EXPLOITATION	194 453	228 161
RÉSULTAT D'EXPLOITATION	(799)	(1 114)
Produits financiers de participation	71 437	-
Autres intérêts et produits assimilés	9 209	9 843
Produit des cessions des immobilisations financières	1 120	-
Différences positives de change	-	-
PRODUITS FINANCIERS	81 766	9 843
Dotations financières aux amortissements et provisions	-	-
Intérêts et charges assimilées	8 677	7 934
Valeur comptable des immobilisations financières	250	330
Différences négatives de change	-	-
CHARGES FINANCIÈRES	8 927	8 264
RÉSULTAT FINANCIER	72 839	1 579
RÉSULTAT COURANT AVANT IMPÔT	72 040	465
RÉSULTAT EXCEPTIONNEL	-	-
Impôts sur les bénéfices	751	99
TOTAL DES PRODUITS	275 420	236 890
TOTAL DES CHARGES	204 131	236 524
BÉNÉFICE/(PERTE)	71 289	366

4.2. ANNEXE AUX COMPTES SOCIAUX

1. GÉNÉRALITÉS

Les comptes annuels de la société relatifs à l'exercice clos le 31 décembre 2025 ont été établis suivant les principes comptables généralement admis, conformément à la réglementation en vigueur, résultant de l'application du règlement n°2022-06 du 4 novembre 2022.

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.

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 2025, 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 et corporelles – Valeurs brutes

(en milliers d'euros)	31/12/24	+	-	31/12/25
Concessions, Brevets, licences	150	-	(75)	75
Fonds de commerce	-	-	-	-
Autres immobilisations incorporelles	-	-	-	-
TOTAL VALEURS BRUTES INCORPORELLES	150	-	(75)	75
Agencements et installations	770	13	(19)	764
Matériel informatique et bureau	130	-	(23)	107
Immobilisations en cours et avances	-	-	-	-
TOTAL VALEURS BRUTES CORPORELLES	900	13	(42)	871

3.2. Immobilisations incorporelles et corporelles – Amortissements

(en milliers d'euros)	Durée d'utilisation	Mode d'amortissement	31/12/24	+	-	31/12/25
Amortissements concessions, brevets, licences	3 à 5	Linéaire	(135)	(15)	75	(75)
TOTAL AMORTISSEMENTS INCORPORELLES			(135)	(15)	75	(75)
Amortissements agencements et installations	5 à 10	Linéaire	(339)	(78)	19	(398)
Amortissements matériel informatique et bureau	3 à 10	Linéaire et dégressif	(98)	(6)	23	(81)
TOTAL AMORTISSEMENTS CORPORELLES			(437)	(84)	42	(479)

3.3. Immobilisations financières

(en milliers d'euros)	31/12/24	+	-	31/12/25
Titres de participation	80 752	21 029	-	101 781
Autres immobilisations financières	609	495	80	1 024
TOTAL VALEURS BRUTES	81 361	21 524	80	102 805

Les mouvements sur les participations intervenus au cours de l'exercice 2025 sont :

- acquisition d'environ 0,13 % du capital d'Helpline (auprès de deux dirigeants de filiales et de trois managers de la société) ;
- acquisition de près de 4,16 % du capital de Codilog auprès d'un dirigeant ;
- transmission universelle du patrimoine de sa filiale Neuron Consulting apportant les titres de Columbus Consulting représentant 74,88 % du capital.

Les autres immobilisations financières correspondent principalement pour 592 k€ aux fonds mis à la disposition du contrat de liquidité de l'action et, pour 399 k€ aux actions propres à annuler.

3.4. Créances clients et comptes rattachés

(en milliers d'euros)	31/12/24	31/12/25
Créances clients	38 966	40 683
Factures à établir	9	32
TOTAL BRUT	38 975	40 715
Dépréciations	-	-
TOTAL NET	38 975	40 715

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	1 024	-	1 024
Fournisseurs - avoirs à recevoir	-	4	4
Personnel	-	1	1
Créances clients et comptes rattachés	-	40 715	40 715
Créances fiscales	-	5 909	5 909
Compte courant débiteur	-	215	215
Charges constatées d'avance	-	97	97
Autres créances	-	32	32
TOTAL	1 024	46 973	47 997

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

(en milliers d'euros)	31/12/24		31/12/25	
	Valeur d'achat	Valeur liquidative	Valeur d'achat	Valeur liquidative
Sicav	48 905	49 308	30 272	30 300
Dépôts à terme	185 340	192 586	221 791	234 290
TOTAL DES VALEURS MOBILIÈRES DE PLACEMENT	234 245	241 894	252 063	264 590

3.7. Capitaux propres

3.7.1. Capital

Au 31 décembre 2025, le capital social s'élève à 9 731 486,40 euros et est composé de 24 328 716 actions, de même catégorie, entièrement libérées, d'une valeur nominale de 0,40 euro.

La livraison du plan d'actions gratuites I, le 2 juin 2025, a entraîné la création de 50 000 actions nouvelles donnant lieu à une augmentation du capital social de 20 000 euros par incorporation de réserves prélevées sur le poste "primes d'émission".

La variation du nombre d'actions en circulation au cours de l'exercice 2025 s'établit donc comme suit :

Nombre d'actions en circulation au 01/01/2025	Augmentation	Diminution	Nombre d'actions en circulation au 31/12/2025
24 278 716	50 000	-	24 328 716

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 2025, présentent les caractéristiques suivantes :

	Plan actions gratuites I	Plan actions gratuites J
Date de l'Assemblée Générale	02/06/22	06/06/24
Date du Conseil d'Administration	02/06/22	06/06/24
Terme de la période d'acquisition	02/06/25	06/06/27
Terme de la période de conservation	02/06/27	06/06/29
Nombre de bénéficiaires	10	12
- dont dirigeants	-	-
Nombre d'actions gratuites attribuées	50 000	48 500
Nombre d'actions caduques cumulées au 31/12/2024	-	-
Nombre d'actions sous période d'acquisition au 01/01/2025	50 000	48 500
Nombre d'actions devenues caduques pendant la période d'acquisition au cours de l'exercice	-	-
Nombre d'actions sous période d'acquisition au 31/12/2025	-	48 500
Nombre d'actions sous période de conservation au 01/01/2025	-	-
Nombre d'actions sous période de conservation au 31/12/2025	50 000	-
Dilution potentielle (caduques déduites) - % capital actuel au 31/12/2025	-	0,20 %
DILUTION POTENTIELLE TOTALE		0,20 %

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

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

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

Plan et date du Conseil d'Administration (en 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	-	-	47,50
2 juin 2024 (plan J) – Actions gratuites	02/06/27	-	47,55	-

3.7.3. Variation des capitaux propres

(en milliers d'euros)	31/12/24	+	-	31/12/25
Capital social	9 711	20	-	9 731
Prime de fusion	15 489	-	(20)	15 469
Réserve légale	971	-	-	971
Report à nouveau	-	71 289	(31 624)	39 665
Résultat de l'exercice 2024	71 289	-	(71 289)	-
Résultat de l'exercice 2025	-	366	-	366
TOTAL CAPITAUX PROPRES	97 460	71 675	(102 933)	66 202

La variation des capitaux propres d'un exercice sur l'autre correspond au résultat de l'année, diminué du décaissement du dividende (1,3 euro par action) pour 31 623 816 euros au titre de l'exercice précédent.

3.8. Provisions pour risques et charges

(en milliers d'euros)	31/12/24	+	-	31/12/25
Provision pour risques	-	13	-	13
TOTAL VALEURS BRUTES	-	13	-	13

3.9. Produits et charges à payer

(en milliers d'euros)	31/12/24	31/12/25
Fournisseurs : avoirs à recevoir	13	4
Factures à établir	9	32
Autres produits à recevoir	1	-
Intérêts courus à recevoir	7 246	12 498
TOTAL DES PRODUITS À RECEVOIR	7 269	12 534
Dettes fournisseurs et comptes rattachés	293	281
Dettes fiscales et sociales	722	634
Clients - Avoirs à établir - Avances	5	32
Autres dettes	663	666
TOTAL DES CHARGES À PAYER	1 683	1 613

3.10. Échéancier des dettes à la clôture

(en milliers d'euros)	Plus de cinq ans	Entre un an et cinq ans	Moins d'un an	Montant brut
Emprunt auprès des établissements de crédit	-	-	644	644
Emprunt et dettes financières divers	-	-	-	-
Dettes fournisseurs et comptes rattachés	-	-	26 557	26 557
Dettes fiscales et sociales	-	-	8 451	8 451
Comptes courants créditeurs	-	-	316 427	316 427
Produits constatés d'avance	-	-	61	61
Autres dettes	-	-	85	85
TOTAL	-	-	352 225	352 225

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

<i>(en milliers d'euros)</i>	2024	En %	2025	En %
Refacturation à des clients ayant contracté avec la maison mère, de prestations réalisées par des entités du groupe	187 925	97,1 %	221 120	97,4 %
Management fees	2 797	1,4 %	2 900	1,3 %
Refacturation d'autres services et achats mutualisés	2 919	1,5 %	3 018	1,3 %
TOTAL	193 641	100 %	227 038	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 intérêts et des produits nets de cession sur les Sicav et Dépôts à terme pour 9 463 k€.

Les charges financières sont principalement constituées des intérêts sur le "cash pool" entre NEURONES et certaines de ses filiales pour 7 665 k€.

4.3. Analyse des charges et produits exceptionnels

Néant.

4.4. Ventilation de l'impôt sur les résultats

<i>(en milliers d'euros)</i>	2024	2025		
	Résultat après impôt	Résultat avant impôt	Impôt	Résultat après impôt
Résultat courant	71 374	465	(29)	436
Résultat exceptionnel	-	-	-	-
Charge d'intégration fiscale	(85)	-	(70)	(70)
TOTAL	71 289	465	(99)	366

5. AUTRES INFORMATIONS

5.1. Cautions données

Néant.

5.2. Engagements de retraite

Au 31 décembre 2025, 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 2025 est de 147 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, du fait de 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

	2024	2025
Cadres	15	15
Employés	6	7
TOTAL	21	22

5.6. Rémunération des membres des organes de direction

Le montant global des rémunérations brutes dues au titre de l'exercice 2025, allouées aux membres du Conseil d'Administration de NEURONES est de 581 500 euros.

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

(en milliers d'euros)	31/12/24	31/12/25
C3S	282	328
Plus ou moins-values latentes sur OPCVM	403	28
TOTAL DES RÉINTÉGRATIONS DE L'EXERCICE À DÉDUIRE L'EXERCICE SUIVANT	685	356

5.8. Régime fiscal des groupes de sociétés

Depuis le 1^{er} 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)	2024	2025
Impôt comptabilisé	751	100
Impôt supporté en l'absence d'intégration fiscale	932	29

5.9. Informations sur les sociétés établissant des comptes consolidés

Informations sur l'entité qui établit les états financiers consolidés	
Entité établissant les états financiers consolidés de l'ensemble le plus grand d'entités dont l'entité fait partie en tant qu'entité filiale	HOST DEVELOPPEMENT 122 AVENUE CHARLES DE GAULLE 92200 NEUILLY-SUR-SEINE 339788713 www.infogreffe.fr
Entité établissant les états financiers consolidés de l'ensemble le plus petit d'entités compris dans l'ensemble d'entités visé ci-dessus dont l'entité fait partie en tant qu'entité filiale	NEURONES 205 AVENUE GEORGES CLEMENCEAU IMMEUBLE LE CLEMENCEAU 92000 NANTERRE 331408336 www.neurones.net

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	55	1
Autres services	5	-
TOTAL DES HONORAIRES	86	27

5.11. Résultat par action dilué et non dilué

(en euros)	2024	2025
Résultat net social	71 288 614	366 019
Résultat net par action non dilué	2,94	0,02
Résultat net par action dilué	2,93	0,02

5.12. Événements postérieurs à la clôture

Néant.

4.3. INFORMATION SUR LES PARTICIPATIONS

SOCIÉTÉS	Capital	Autres capitaux propres*	Quotepart de capital détenu (en %)	Valeur comptable des titres détenus		Prêts et avances consentis	Cautions et avals donnés	Chiffre d'affaires	Résultat net	Dividendes encaissés par la maison-mère
				Brute	Nette					
<i>(en milliers d'euros)</i>										
I – FILIALES (plus de 50 % détenus)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Aronдор	202	6 896	58,1 %	3 870	3 870	-	-	22 606	759	-
AS International Group	562	20 405	97,3 %	12 006	12 006	-	-	6 029	11 759	-
Codilog	6 139	27 288	83,9 %	8 544	8 544	-	-	45 251	3 838	-
Colombus Consulting	247	35 605	74,9 %	18 625	18 625	-	-	40 423	3 891	-
Edugroupe	4 190	5 555	99,6 %	5 247	5 247	-	-	8 678	376	-
Finaxys	437	14 054	76,4 %	2 783	2 783	-	-	43 421	2 280	-
Helpline	1 126	141 255	90,9 %	5 998	5 998	-	-	211 087	20 942	-
Dragonfly	1 036	26 327	94,1 %	5 638	5 638	-	-	1 742	19	-
Karré	220	5 285	51 %	112	112	-	-	14 165	1 786	-
Neurones IT	33 803	46 280	95,1 %	30 033	30 033	-	-	69 540	6 786	-
RS2i	709	25 812	96,0 %	8 924	8 924	-	-	30 276	4 186	-
II – PARTICIPATIONS (10 à 50 % détenus)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
III – AUTRES TITRES	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
TOTAL				101 781	101 781	-	-			-

* Avant répartition mais après affectation du résultat 2025.

4.4. RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES COMPTES SOCIAUX (EXERCICE CLOS LE 31 DÉCEMBRE 2025)

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 2025, 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 2025 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 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 attribués 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, 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 SA et du 30 juin 1997 pour le cabinet BM&A.

Au 31 décembre 2025, le cabinet KPMG SA était dans la 22^e année de sa mission sans interruption et le cabinet BM&A dans la 29^e année, dont

respectivement 22 et 26 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 27 avril 2026

KPMG S.A.
Camille Mouysset
Associée

Paris, le 27 avril 2026

BM&A
Céline Claro
Associée

5 Gouvernement d'entreprise

Le présent rapport sur le gouvernement d'entreprise, mentionné au dernier alinéa de l'article L.225-37 du Code de commerce, est établi conformément aux dispositions des articles L.22-10-8 et suivants du même Code. 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 compte à ce jour sept membres :

- deux membres exécutifs (le Président-directeur général et le Directeur général délégué), pleinement impliqués dans la gestion opérationnelle du groupe,
- quatre administrateurs externes, sans rôle opérationnel dans le groupe, dont deux qualifiés d'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 en pleine propriété au 28/02/2026 (% du capital)* **
Luc de Chamnard (<i>Président-directeur général</i>)	Non	5 déc. 1984*	AG du 4 juin 2026	5 15 954 (2,12 %)
Bertrand Ducurtail (<i>Directeur général délégué</i>)	Non	30 juin 1999	AG du 4 juin 2026	471 000 (1,94 %)
Jean-Louis Pacquement	Oui	5 déc. 1984*	AG du 4 juin 2026	5 (0 %)
Hervé Pichard	Non	15 oct. 2004	AG du 4 juin 2026	100 (0 %)
Marie-Françoise Jaubert	Oui	9 juin 2011	AG du 4 juin 2026	43 (0 %)
Host Développement SAS (représentée par Daphné de Chamnard)	Non	9 juin 2016	AG du 4 juin 2026	11 169 013 (45,91 %) Daphné de Chamnard : 6 622 (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 définis par la Loi. Les statuts permettent au Conseil d'Administration de les restreindre à titre de mesure interne, non opposable aux tiers, faculté dont il n'a pas usé.

Représentation équilibrée femmes-hommes

Les obligations légales en matière de représentation équilibrée au sein du Conseil sont actuellement respectées : conformément à l'article L. 225-18-1 du Code de commerce, l'écart entre le nombre d'administrateurs de chaque sexe n'excède pas deux. À compter du 1^{er} janvier 2027, l'administrateur représentant les salariés sera toutefois intégré dans ce calcul, ce qui rendrait la composition actuelle non conforme aux exigences légales. La nomination d'une nouvelle administratrice, proposée à l'Assemblée Générale du 4 juin 2026, permettra notamment de répondre à cette obligation.

Administrateurs indépendants

Marie-Françoise Jaubert et Jean-Louis Pacquement sont qualifiés d'administrateurs indépendants au regard des critères du Code MiddleNext, référentiel retenu par NEURONES. Ni l'un ni l'autre n'ont jamais été salariés, mandataires sociaux dirigeants, clients, fournisseurs ou auditeurs de la société ou du groupe. Ils n'entretiennent aucun lien familial avec un mandataire social ou un actionnaire de référence, et ne sont pas eux-mêmes actionnaires de référence. Aucune relation financière, contractuelle ou familiale n'est donc susceptible d'altérer l'indépendance de leur jugement.

Renouvellement des mandats

Les mandats de l'ensemble des administrateurs – à l'exception de l'administrateur représentant les salariés – arrivant à échéance à l'issue de l'Assemblée Générale appelée à statuer sur les comptes clos au 31 décembre 2025, leur renouvellement pour une année sera proposé lors de cette même Assemblée, conformément aux statuts.

L'administrateur représentant les salariés a été désigné par le Comité de groupe le 4 mars 2025, conformément à l'article L. 225-27-1 du Code de commerce. Son mandat a pris effet dès la réunion du Conseil tenue le 5 mars 2025. D'une durée de trois ans, il est renouvelable tacitement une fois pour la même durée, sauf décision contraire du Comité de groupe, lequel désignerait alors un nouvel administrateur dont le mandat prendrait effet à l'issue de l'Assemblée statuant sur les comptes de l'exercice concerné.

Nomination proposée à l'Assemblée Générale du 4 juin 2026

Il sera proposé à l'Assemblée Générale du 4 juin 2026 la nomination de Madame Laurence Da Cunha en qualité d'administratrice, ce qui porterait à huit le nombre de membres du Conseil.

Directrice générale adjointe d'Everience (ex-Helpline), principale filiale du groupe, dont elle avait précédemment assuré la direction financière, Madame Da Cunha dispose de plus de vingt-cinq ans d'expérience au sein de cette société. Elle maîtrise donc parfaitement le fonctionnement et les enjeux d'une Entreprise de Services Numériques. Elle apporterait en outre au Conseil une expertise solide en finance d'entreprise, une connaissance concrète des acti-

vités d'une filiale opérationnelle et des compétences conséquentes en ressources humaines, domaine stratégique pour NEURONES. Ses qualités d'analyse, son sens pratique, son écoute et sa diplomatie constitueraient des atouts supplémentaires pour les travaux du Conseil et la gouvernance du groupe.

Madame Da Cunha ne serait pas une administratrice indépendante en raison de son statut de cadre au sein d'une société du groupe. Au titre de ce mandat, elle percevrait une rétribution calculée selon les mêmes modalités que celles des autres administrateurs rémunérés. Au 31 mars 2026, elle détient 14 000 actions de la société en pleine propriété.

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 Chamhard, 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 Ducurtiel, né le 11 avril 1960

- Autres mandats dans le groupe :
 - 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.
 - Directeur général : H.B.C. – 122, avenue Charles-de-Gaulle – 92200 Neuilly-sur-Seine – 414 687 855 RCS Nanterre.
 - Administrateur : SECO Ressources et Finances – 122, avenue Charles-de-Gaulle – 92200 Neuilly-sur-Seine – 429 837 172 RCS Nanterre.
 - Administrateur : UPM-Kymmene Groupe – 122, avenue Charles-de-Gaulle 92200 – Neuilly-sur-Seine – 407 655 893 RCS Nanterre.
 - Membre du Comité de Surveillance : Host Développement.

Administrateur

Host Développement, représentée par Daphné de Chamhard, née le 17 mars 1949.

- Autre mandat hors groupe :
 - Directeur général et membre du Conseil de Surveillance : Host Développement.

Expérience des membres du Conseil (hors dirigeants)

Marie-Françoise Jaubert a une pratique éprouvée du Droit, en particulier du Droit privé, qu'elle met au service du Conseil dans l'analyse des décisions stratégiques. Daphné de Chamhard (représentant Host Développement SAS et épouse de Luc de Chamhard) justifie d'une expérience d'une quinzaine d'années dans les ressources humaines et dans l'encadrement commercial, lui conférant une connaissance certaine des enjeux managériaux,

organisationnels et opérationnels. Jean-Louis Pacquement possède, pour sa part, une expérience significative dans la finance, en particulier dans le domaine des opérations de fusions-acquisitions. Il bénéficie par ailleurs du recul et de la vision stratégique de l'administrateur "historique", constituant une référence précieuse dans les réflexions du Conseil. Hervé Pichard apporte son expertise en droit des affaires et en gouvernance d'entreprise. Depuis plus de vingt-cinq ans, il instruit les principaux dossiers "corporate" de la société et contribue au bon fonctionnement et à la cohérence des travaux du Conseil notamment par sa connaissance approfondie de l'évolution et des équilibres de la société et du groupe.

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 de ses deux séances obligatoires (arrêté des comptes annuels et semestriels), en présence des commissaires aux comptes, et réunion tenue à l'issue l'Assemblée Générale annuelle, le Conseil se réunit chaque fois que la situation l'exige : opérations de croissance externe, attribution gratuite d'actions, convocation d'une Assemblée Générale Extraordinaire, apports d'actifs, fusion... En tout état de cause, il se réunit au moins quatre fois par an.

En 2025, le Conseil d'Administration s'est réuni à cinq reprises, avec un taux de présence de 93 % (92 % en 2024) :

Date	Ordre du jour
5 mars	<ul style="list-style-type: none"> • Compte rendu du Comité d'audit • Conventions réglementées • Arrêtés des comptes sociaux et des comptes consolidés de l'exercice 2024 • Rémunérations des dirigeants et administrateurs • Rapport de gestion et rapport sur le gouvernement d'entreprise • Résolutions à soumettre à l'Assemblée Générale et convocation de cette dernière • Autoévaluation du Conseil et du Comité d'audit • Questions diverses
17 avril	<ul style="list-style-type: none"> • Compte rendu du Comité d'audit sur le rapport de durabilité et approbation de ce dernier • Plafonds annuels fixés par le Comité d'audit concernant les services autres que la certification des comptes • Questions diverses
5 juin (à l'issue de l'Assemblée Générale)	<ul style="list-style-type: none"> • 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 • Livraison du Plan I d'attribution gratuite d'actions par émission de nouvelles actions • Opportunités et stratégie de croissance externe • Questions diverses
10 septembre	<ul style="list-style-type: none"> • Arrêté des comptes consolidés semestriels au 30 juin 2025 • Politique en matière d'égalité professionnelle et salariale • Modifications statutaires dans les filiales concernant la révocation des mandataires • Questions diverses
9 décembre	<ul style="list-style-type: none"> • 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 • Questions diverses

Fonctionnement

Près des deux tiers du capital et plus des trois quarts des droits de vote sont concentrés entre trois administrateurs, dont deux exercent également des fonctions de dirigeants opérationnels. Historiquement il y a toujours eu une large répartition des pouvoirs au sein du Conseil. Il n'a donc pas été jugé nécessaire d'instaurer des mécanismes spécifiques pour prévenir un exercice abusif du contrôle.

La société est d'autant plus attentive à la protection des intérêts des actionnaires minoritaires, qu'un nombre conséquent de dirigeants et cadres de la maison-mère et de ses filiales figurent parmi eux.

Dans la 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. Cette disposition est régulièrement confirmée par le Conseil lorsque la question de la succession des dirigeants est abordée. Il est par ailleurs acté que le successeur du Directeur général délégué pourrait être identifié parmi certains dirigeants mandataires sociaux de filiales, présents de longue date dans le groupe et ayant une bonne connaissance de son fonctionnement et de ses métiers ;
- le pouvoir de surveillance est exercé conformément aux dispositions du présent chapitre et au règlement intérieur du Conseil ;
- le règlement intérieur, adopté initialement en juin 2010 et révisé à plusieurs reprises (septembre 2016, mars 2022 et décembre 2024), est signé par l'ensemble des membres du Conseil. Conforme aux recommandations du Code MiddleNext, il définit précisément le rôle et les missions du Conseil et de ses comités spécialisés, les règles déontologiques applicables aux administrateurs et les modalités de fonctionnement garantissant les principes de bonne gouvernance. Il est publié sur le site Internet de la société.

Autoévaluation du Conseil

À la recommandation du Code MiddleNext, il a été instauré en 2024 une procédure d'autoévaluation structurée du fonctionnement du Conseil et du Comité d'audit autour d'un questionnaire d'une quarantaine de questions. Celles-ci portent sur la composition, les compétences et le fonctionnement du Conseil, la gestion des risques, la responsabilité sociétale et le Comité d'audit. En début d'exercice, chaque administrateur concerné transmet ses réponses, permettant au Conseil de délibérer sur ces sujets lors de sa première séance de l'année.

Deux ans après sa mise en place, cette démarche révèle une satisfaction constante des membres quant à la composition et au fonctionnement général du Conseil, ainsi qu'à la qualité des relations avec la Direction générale. Le questionnaire pourra évoluer et s'enrichir au fil des enjeux.

Comités spécialisés

Deux comités spécialisés ont été constitués dans le respect du cadre légal et réglementaire : le Comité d'audit et le Comité éthique et conformité, dont les missions sont détaillées ci-après et dans le règlement intérieur du Conseil. À noter que, contrairement au Comité d'audit, le Comité éthique et conformité n'a délibérément pas été institué au sein du Conseil.

Par ailleurs, le Conseil n'a pas jugé utile de créer d'autres comités spécialisés (rémunérations, stratégie...). La collégialité des prises de décision, la taille encore relativement modeste du groupe, son organisation très décentralisée, la proximité géographique des principales filiales, l'association des dirigeants au capital et le rôle opérationnel de deux des sept administrateurs actuels rendent la multiplication des comités plus contraignante qu'utile : elle alourdirait la gouvernance sans apporter de valeur ajoutée réelle au regard des spécificités du groupe.

Sur la question d'un comité RSE, recommandé par le Code MiddleNext, le groupe a fait le choix d'une approche opérationnelle directe. Depuis 2012,

la démarche RSE est pilotée par un Comité développement durable placé sous la responsabilité du Directeur administratif et financier, dont les missions sont détaillées au chapitre 6. Sa composition et son fonctionnement sont adaptés à la taille et à l'organisation du groupe ; il exerce en pratique les attributions qu'aurait assumées un comité spécialisé du Conseil, avec l'avantage concret de permettre le suivi des projets, le partage des bonnes pratiques entre filiales, l'évaluation des résultats et la mise à jour des objectifs et plans d'action RSE. Les travaux ainsi menés nourrissent régulièrement les échanges et les délibérations du Conseil sur le sujet. Depuis 2023, une revue formelle annuelle de ses travaux a été instaurée. Par ailleurs, le Comité d'audit se réunit une fois par an avec le commissaire aux comptes chargé de la vérification du rapport de durabilité, préalablement à l'émission de son rapport, dont les conclusions sont ensuite présentées au Conseil.

Sans exclure la possibilité de créer un autre comité spécialisé ad hoc, temporaire ou permanent, si l'actualité de la société le justifiait, le Conseil n'envisage pas d'évolution structurelle à ce stade.

Obligations des administrateurs en matière de transactions sur titres

Les administrateurs - qualifiés de "personnes exerçant des responsabilités dirigeantes" au sens du Règlement européen sur les Abus de Marché - ainsi que les personnes qui leur sont étroitement liées, sont soumis aux dispositions légales et aux recommandations de l'AMF en matière de transactions sur les titres de la société.

Ils doivent s'abstenir de toute transaction (pour leur compte propre ou pour celui d'un tiers) pendant les fenêtres négatives suivantes :

- 30 jours calendaires avant la publication des résultats annuels et semestriels ;
- 15 jours avant la publication de l'information trimestrielle.

En toute circonstance, ils s'abstiennent de réaliser des transactions s'ils détiennent une information privilégiée. Ils sont tenus de déclarer à l'AMF - et d'en notifier la société - toute transaction dont le montant cumulé dépasse 20 000 euros sur l'année civile.

Gestion des conflits d'intérêts

Chaque administrateur s'est engagé, notamment via le règlement intérieur, à informer le Président de toute situation de conflit d'intérêts. Avant chaque réunion, en fonction de l'ordre du jour, chaque membre déclare ses éventuels conflits et s'abstient de participer au vote, voire aux débats, sur les délibérations concernées.

Le Conseil procède à toutes investigations utiles et prend des mesures proportionnées à la situation : exposé clair des motifs, sortie de la salle du membre concerné... Ces dispositions protègent à la fois l'intérêt individuel de chaque administrateur et l'autorité collective du Conseil.

Une procédure annuelle de révélation et de suivi des conflits d'intérêts est inscrite à l'ordre du jour chaque année. À cette occasion, les situations susceptibles de constituer un conflit sont rappelées, et chaque administrateur confirme ne se trouver dans aucune d'elles. Dans une situation potentielle ou avérée de conflits d'intérêts, le Conseil déclenche une procédure de suivi.

Comité d'audit

Le Comité d'audit est composé de deux administrateurs – Hervé Pichard et Jean-Louis Pacquement – et présidé par ce dernier. Tous deux disposent d'une expérience solide et de compétences avérées en matière financière et comptable. Le Comité s'est réuni trois fois en 2025, avec la présence de ses deux membres à chaque séance. Le Conseil a suivi l'ensemble de ses recommandations.

Concernant le rapport complémentaire des commissaires aux comptes au titre de l'exercice 2025, 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.

Sans se substituer aux prérogatives du Conseil ni à celles des dirigeants, le Comité d'audit est principalement chargé d'assurer le suivi des questions

relatives à l'élaboration et au contrôle des informations comptables, financières et de durabilité. Il agit sous la responsabilité collective des administrateurs, auxquels il rend compte.

Ses missions consistent notamment à :

- Suivre le processus d'élaboration de l'information financière et formuler, le cas échéant, des recommandations pour en garantir l'intégrité.
- S'assurer de la pertinence, de la permanence et de la fiabilité des méthodes comptables, y compris en cas de modifications.
- Évaluer l'efficacité des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques.
- Maintenir à jour la cartographie des risques, revue et approuvée annuellement par le Conseil.
- Examiner les risques et les engagements hors bilan significatifs et en informer le Conseil.
- Émettre une recommandation sur les commissaires aux comptes soumis à désignation ou renouvellement.
- Suivre la mission des commissaires aux comptes, veiller au respect de leurs obligations d'indépendance, de rotation et d'incompatibilité, et tenir compte des conclusions de la Haute Autorité de l'Audit (H2A).
- Superviser l'élaboration du rapport de durabilité et la mission de vérification correspondante, en échangeant avec le commissaire aux comptes sans la présence de la direction.
- Approuver préalablement les "Services Autres que la Certification des Comptes", dans la limite de 70 % de la moyenne des honoraires de certification des trois derniers exercices.
- Veiller à ce qu'aucun administrateur indépendant ne perçoive de rémunération autre que celle liée à son mandat.
- Rendre compte régulièrement au Conseil et l'alerter sans délai en cas de difficulté. Rendre également compte de la mission de certification des comptes, de la manière dont cette mission a contribué à l'intégrité de l'information financière.

Le Comité peut, si les circonstances le justifient, faire appel à des experts ou formations spécialisés, sous réserve d'approbation préalable du Conseil. Il peut à tout moment entendre les commissaires aux comptes ou les membres de la direction financière du groupe.

Le mandat de vérification des informations de durabilité a été confié à un des commissaires aux comptes, en lien avec le Comité d'audit.

Travaux du Conseil - Arrêté des comptes

Les comptes (bilan, compte de résultat et annexe) sont établis en général fin janvier pour les états annuels et fin août pour les semestriels. Préparés par la direction financière, ils font l'objet d'une première validation par les deux administrateurs ayant un rôle opérationnel.

Ils sont ensuite transmis :

- aux administrateurs externes, qui disposent de plusieurs jours pour interroger, à leur convenance, les dirigeants ou la direction financière, les membres du Comité d'audit pouvant également entendre les commissaires aux comptes ;
- aux commissaires aux comptes, qui engagent leurs travaux de contrôle.

À l'issue de cette phase, une réunion de synthèse réunit au moins un administrateur (le plus souvent le Directeur général délégué), le Directeur financier du groupe et les commissaires aux comptes. Ces derniers présentent leurs observations et, le cas échéant, les ajustements qu'ils estiment nécessaires. Les comptes ainsi finalisés sont ensuite présentés au Conseil.

Préalablement à cette séance, les commissaires aux comptes remettent leur rapport complémentaire au Comité d'audit, lui rendant compte de l'étendue et des conclusions de leur mission. Le Comité peut alors les interroger sur tout point essentiel. Ce rapport complémentaire vise à renforcer la qualité du contrôle légal en améliorant le dialogue entre commissaires aux comptes et membres du Comité.

Lors du Conseil, le Comité d'audit présente ses conclusions aux autres administrateurs - et en premier lieu le suivi des questions comptables et financières - avant que soient exposés :

- les principales données chiffrées (formation du résultat, bilan, situation financière) ;
- les principes et méthodes comptables appliqués ;
- les principales options retenues et les impacts des éventuels changements de méthode ;
- les variations du périmètre de consolidation.

Le Conseil arrête ensuite les comptes annuels sociaux et consolidés - ou les comptes consolidés semestriels selon le cas - avant leur présentation à l'approbation de l'Assemblée Générale.

Comité éthique et conformité

En application de la loi Sapin II (loi n°2016-1691 du 9 décembre 2016 relative à la transparence et à la lutte contre la corruption), le Conseil a approuvé en 2017 un ensemble de mesures et procédures destinées à prévenir et combattre la corruption et le trafic d'influence au sein du groupe.

Il a notamment validé la création d'un Comité éthique et conformité, composé du Responsable juridique et du Directeur financier groupe, ce dernier en assurant la présidence. Ce comité n'est pas institué au sein du Conseil - délibérément.

Sa mission première est de recueillir et traiter les signalements émis par les salariés, clients, sous-traitants ou fournisseurs en cas de manquement potentiel ou avéré au Code de conduite - lequel définit les comportements attendus, les situations à risque et les bonnes pratiques. Le dispositif d'alerte constitue le mécanisme de détection le plus efficace ; la confidentialité et la protection du lanceur d'alerte sont pleinement garanties, de même que celles des membres du Comité dans l'exercice de leur mission.

Au-delà du traitement des signalements, le Comité :

- examine, contrôle et suit l'ensemble des pratiques du groupe en matière d'éthique et de conformité ;
- met à jour au moins annuellement la cartographie des risques éthiques, soumise à l'approbation du Conseil ;
- définit et met en œuvre des plans d'action en découlant ;
- conseille le groupe sur ses relations avec les parties prenantes pour toute question éthique ou de conformité.

Depuis 2019, le Comité présente chaque année au Conseil un état des alertes reçues et des éventuelles difficultés rencontrées. 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. L'année suivante, le Comité avait été informé de la sollicitation d'un dirigeant d'une société du groupe en vue du versement d'une commission d'apport d'affaires. Cette requête est intervenue dans le contexte du lancement d'un appel d'offres portant sur le renouvellement d'un marché dont la société était titulaire. Conformément aux principes et aux règles posés par le Code de conduite, il a été décidé de ne pas répondre à cet appel d'offres. En 2025, le Comité n'a pas reçu de nouveau signalement.

Le Comité peut être entendu par le Conseil à tout moment si l'actualité le justifie.

Conventions réglementées

Au cours de l'exercice 2025, aucune nouvelle convention réglementée au sens de l'article L. 225-38 du Code de commerce n'a été conclue.

La seule convention réglementée en vigueur - autorisée lors d'un exercice antérieur et dont l'exécution s'est poursuivie en 2025 - porte sur la refacturation forfaitaire, par NEURONES S.A., de charges mutualisées aux filiales bénéficiaires : fonctions finance, juridique, marketing et direction générale groupe. La répartition de ces coûts est effectuée au prorata du chiffre d'affaires prévisionnel des sociétés concernées. Les montants refacturés sont détaillés dans le rapport spécial des commissaires aux comptes.

Chaque année, dans le cadre du Conseil d'arrêté des comptes annuels, les administrateurs procèdent à une revue des conventions existantes entre, d'une part, les mandataires sociaux de NEURONES S.A. ou les actionnaires

détenant plus de 10 % des droits de vote et, d'autre part, NEURONES S.A. ou toute société contrôlée au sens de l'article L. 233-3 du Code de commerce. La liste de ces conventions, établie sur la base des flux financiers identifiés, est communiquée au Conseil par le Directeur financier et le Directeur général délégué. Les administrateurs directement ou indirectement intéressés ne participent pas aux discussions les concernant. Si le Conseil estimait qu'une convention ne remplissait plus les conditions d'une convention libre, celle-ci serait soumise au régime des conventions réglementées. La dernière revue n'a pas mis en évidence d'autres conventions de ce type que celle mentionnée ci-dessus.

Les autres conventions existantes sont libres et non réglementées : elles portent sur des opérations courantes conclues à des conditions normales et ne présentent pas de caractère significatif pour aucune des parties. En fonction de la configuration et des montants en jeu, le Conseil pourrait juger pertinent de recourir à une expertise indépendante.

5.3. RÉMUNÉRATIONS ET AVANTAGES DES MANDATAIRES SOCIAUX

Conformément aux dispositions légales et réglementaires, l'Assemblée Générale se prononce ex ante sur la politique de rémunération des mandataires sociaux – dirigeants et non-dirigeants – telle que présentée ci-dessus.

En application de l'article L. 22-10-34 du Code de commerce, les rémunérations font également l'objet d'un vote ex post portant sur les informations visées au I de l'article L. 22-10-9, également détaillées dans la présente section.

Enfin, la rémunération versée ou attribuée au cours de l'exercice 2025 au Président-directeur général et au Directeur général délégué fait chacune l'objet d'un vote ex post de l'Assemblée sur la base d'une résolution spécifique.

Politique de rémunération applicable aux mandataires sociaux

La politique de rémunération est soumise au vote ex ante lors de l'Assemblée Générale du 4 juin 2026 (article L. 22-10-8 du Code de commerce).

Cette section décrit l'ensemble des éléments de rétribution et avantages, de toute nature, susceptibles d'être attribués 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 ainsi qu'au Code MiddleNext. Elle s'inscrit dans l'intérêt social, contribue à la stratégie commerciale et concourt à la pérennité de la société.

Le Conseil ne prévoit pas de déroger à cette politique telle qu'exposée ci-après. Le cas échéant, tout mandataire social nouvellement nommé se voit appliquer les dispositions de la dernière politique approuvée par l'Assemblée, sans qu'il soit possible d'y apporter des modifications substantielles avant approbation par cette dernière.

Les mesures de prévention et de gestion des conflits d'intérêts sont précisées dans le règlement intérieur du Conseil ; ce sujet est mis à l'ordre du jour d'une réunion du Conseil chaque année. La mise en œuvre de la politique de rémunération, déterminée lors de la première séance annuelle du Conseil, fait l'objet d'un suivi continu. Dans son élaboration, son suivi et sa révision, le Conseil tient compte des conditions de rémunération et d'emploi des salariés.

Principes généraux applicables à tous les mandataires sociaux

Ces principes sont les suivants :

- pas de rémunération exceptionnelle ni avantage en nature ne peut être attribué ;
- absence d'attribution d'options de souscription ou d'achat d'actions et d'actions gratuites ;

- aucune compensation contractuelle en cas de cessation de mandat ou de changement de fonctions ;
- pas d'indemnité de fin de carrière ni de dispositif de retraite supplémentaire à cotisations définies ;
- absence de convention de clause de non-concurrence ;
- aucun actif – notamment immobilier – appartenant aux dirigeants ou administrateurs, ou à leur famille, n'est utilisé par la société ou le groupe ;
- pas de prêt ni de garanties accordés aux membres des organes d'administration ou de direction.

Rémunération des administrateurs

Les administrateurs – à l'exclusion des dirigeants et de l'administrateur représentant les salariés – perçoivent une rémunération au titre de leur participation aux travaux du Conseil, du Comité d'audit et de tout autre comité susceptible d'être créé. Conformément à la loi, une enveloppe globale est soumise chaque année à l'approbation de l'Assemblée Générale. Pour l'exercice 2026, le montant proposé est de 30 000 euros.

La quote-part due à chaque membre est réglée en début d'exercice suivant. Elle n'inclut pas les rémunérations des dirigeants mandataires sociaux, qui relèvent de la politique qui leur est spécifiquement applicable.

Pour l'exercice en cours, la structure de rémunération des administrateurs non dirigeants est la suivante :

- part fixe annuelle : 2 000 euros par administrateur ;
- majoration de 2 000 euros pour les membres des comités, notamment du Comité d'audit ;
- supplément variable de 500 euros par participation effective aux séances du Conseil.

La partie variable, qui peut représenter plus de la moitié de la rémunération globale, encourage l'assiduité et valorise l'implication concrète. La répartition de l'enveloppe tient compte du temps consacré à la fonction. En cas de dépassement du montant voté par l'Assemblée, la part individuelle de chaque administrateur concerné est écartée au prorata ; tout reliquat éventuel n'est pas redistribué. Le Conseil approuve les montants individuels lors de sa première réunion annuelle.

Les administrateurs sont remboursés des frais engagés dans l'exercice de leur mandat.

Rémunération des dirigeants

La politique de rémunération des dirigeants soumise à l'Assemblée Générale du 4 juin 2026 est dans la continuité directe de celle approuvée par l'Assemblée du 5 juin 2025.

Chaque dirigeant – Président-directeur général et Directeur général délégué – doit ainsi percevoir une rémunération fixe de 280 000 euros annuels en 2026, identique au montant perçu en 2025, versée en douze mensualités. Ce montant est arrêté par le Conseil lors de sa première réunion de l'année et peut être reconsidéré lors de la séance suivant l'Assemblée Générale annuelle, en fonction du vote de celle-ci.

Cette rémunération est exclusivement fixe : elle exclut toute composante variable – court, moyen ou long terme –, tout élément exceptionnel et tout avantage en nature, immédiat ou différé.

Son niveau est particulièrement mesuré au regard de la taille et de la complexité du groupe, ainsi que de l'expérience des personnes concernées. Il se situe en deçà des montants constatés dans des entreprises comparables en taille et en performance, et reste cohérent avec la hiérarchie des rémunérations au sein du groupe. Bien que non directement indexée sur les résultats, cette rémunération reflète les performances à court et moyen terme de la société.

Équilibre, mesure, cohérence avec la politique salariale interne et comparabilité aux pratiques du secteur : tels sont les principes fondateurs de la rémunération des dirigeants mandataires sociaux.

Les dirigeants bénéficient par ailleurs du dispositif collectif de prévoyance applicable aux salariés et mandataires sociaux du groupe (assurance-décès, invalidité et 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 Chamnard Président-directeur général	Bertrand Ducurtil Directeur général délégué	Jean-Louis Pacquement	Hervé Pichard	Marie-Françoise Jaubert	Host Développement (représentée par Daphné de Chamnard)	Hervé Robert Peillard (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 au 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 4 juin 2026	1 an/AG du 4 juin 2026	1 an/AG du 4 juin 2026	1 an/AG du 4 juin 2026	1 an/AG du 4 juin 2026	1 an/AG du 4 juin 2026	6 ans*/AG tenue en 2031
Contrat de travail avec la société	Non	Non	Non	Non	Non	Non	Non (salarié d'une filiale)
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	Régime collectif applicable aux salariés du groupe	Régime collectif applicable aux salariés du groupe	Non	Non	Non	Non	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, dont le mandat avait pris fin en 2024.

Rapport sur les rémunérations (article L.22-10-9 du Code de commerce)

Rémunération des administrateurs

Au-delà de la rémunération liée à leur activité au sein du Conseil, les administrateurs non dirigeants ne bénéficient d'aucun avantage particulier 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 2025.

Les membres du Conseil ont été rétribués au titre de l'exercice 2025 conformément à la politique de rémunération des mandataires sociaux votée par l'Assemblée du 5 juin 2025. Le montant global versé aux administrateurs non dirigeants s'est élevé à 21 500 euros (en augmentation de deux mille cinq cents euros par rapport à l'exercice précédent).

Le détail des rémunérations versées au titre des exercices 2024 et 2025 sont les suivantes :

(en euros)	Hervé Pichard		Jean-Louis Pacquement		Marie-Françoise Jaubert		Host Développement	
	2024	2025	2024	2025	2024	2025	2024	2025
Rémunération fixe	4 000	4 000	4 000	4 000	2 000	2 000	2 000	2 000
Rémunération variable	2 000	2 000	1 000	2 500	2 000	2 000	2 000	2 500
TOTAL	6 000	6 500	5 000	6 500	4 000	4 000	4 000	4 500

Rémunération versée ou attribuée au cours ou au titre de l'exercice 2025 aux dirigeants mandataires sociaux, avantages et autres engagements

La rémunération des dirigeants, versée ou attribuée au cours ou au titre de l'exercice 2025, est conforme à la politique approuvée par l'Assemblée Générale du 5 juin 2025 et contribue aux performances à long terme de la société.

Aucun versement au titre des exercices antérieurs n'a été effectué en 2025 au bénéfice du Président-directeur général ni du Directeur général délégué.

Le détail de la rémunération versée ou attribuée au titre de l'exercice 2025 à chaque dirigeant mandataire social est le suivant, avec, pour rappel, les éléments au titre de l'exercice précédent :

(en euros)	Luc de Chamnard (Président-directeur général)		Bertrand Ducurtil (Directeur général délégué)	
	2024	2025	2024	2025
Rémunération fixe	260 000	280 000	260 000	280 000
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	280 000	260 000	280 000

La totalité des rétributions dues au titre de l'exercice 2025 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 des salariés (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 Middlednext sur la définition et la transparence de la rétribution des dirigeants mandataires sociaux, sont ajoutés des ratios établissant une comparaison avec le Smic, référence indépendante et commune à toutes les entreprises opérant en France.

en milliers d'euros	2021	2022	2023	2024	2025
Performance de NEURONES					
Résultat net part du groupe	37 700	44 243	49 410	52 556	52 073
<i>Evolution</i>	+ 21,9 %	+ 17,3 %	+ 11,7 %	+ 6,4 %	- 0,9 %
Smic					
Smic annuel brut	18,8	19,7	20,8	21,3	21,6
<i>Evolution</i>	+ 1,6 %	+ 5 %	+ 5,6 %	+ 2,4 %	+ 1,5 %
Rémunération des salariés					
Rémunération moyenne	39,6	40,5	41,4	41,8	42,1
<i>Evolution</i>	+ 0,3 %	+ 2,3 %	+ 2,2 %	+ 1 %	+ 0,7 %
Rémunération médiane	36,2	34,5	37,9	39,3	39,3
<i>Evolution</i>	- 0,8 %	- 4,7 %	+ 9,9 %	+ 3,7 %	0 %
Président-directeur général					
Rémunération	220	240	260	260	280
<i>Evolution</i>	0 %	+ 9 %	+ 8,3 %	0 %	+ 7,7 %
Ratio/rémunération moyenne des salariés	5,56	5,93	6,28	6,22	6,65
Ratio/rémunération médiane des salariés	6,08	6,96	6,86	6,62	7,12
Ratio/Smic	11,73	12,18	12,50	12,21	12,94
Directeur général délégué					
Rémunération	220	240	260	260	280
<i>Evolution</i>	0 %	+ 9 %	+ 8,3 %	0 %	+ 7,7 %
Ratio/rémunération moyenne des salariés	5,56	5,93	6,28	6,22	6,65
Ratio/rémunération médiane des salariés	6,08	6,96	6,86	6,62	7,12
Ratio/Smic	11,73	12,18	12,50	12,21	12,94

Méthodologie : la rémunération moyenne des salariés est calculée en divisant la totalité des salaires bruts (périmètre : monde) par l'effectif moyen mondial. Elle inclut la part fixe et, le cas échéant, la part variable, mais exclut les éventuelles primes de participation et d'intéressement. Le ratio médiane/moyenne a été calculé sur le périmètre France (93,4 % en 2025) 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 la loi et les règlements en vigueur. Elles se tiennent au siège social ou en tout autre lieu précisé dans l'avis de convocation.

Peut participer à l'Assemblée tout actionnaire justifiant de sa qualité par l'enregistrement comptable de ses actions à son nom, ou au nom de l'intermédiaire inscrit pour son compte, au deuxième jour ouvré précédant l'Assemblée à zéro heure, que ce soit en titres nominatifs ou au porteur.

Les actionnaires ont la possibilité de voter par correspondance ou de donner procuration dans les conditions légales. Pour être pris en compte, les formulaires de vote et de procuration, accompagnés des attestations de participation pour les porteurs, doivent parvenir à la société, ou au teneur de comptes des titres nominatifs, au moins trois jours avant la date de l'Assemblée.

L'Assemblée est présidée par le Président du Conseil d'Administration ou, en son absence, par un administrateur spécialement délégué à cet effet. À défaut, les actionnaires élisent eux-mêmes leur Président.

Les procès-verbaux sont dressés, et leurs copies certifiées et délivrées conformément à la Loi.

Pactes d'actionnaires/actions de concert

Pactes d'actionnaires

Néant.

Actions de concert

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

Bertrand Ducurtil et sa famille agissent également de concert.

Délégations de compétences et de pouvoirs accordées par l'Assemblée au Conseil

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

Délégations en cours de validité	Durée de validité – Date limite de validité	Conditions principales et plafonds	Utilisation au cours de l'exercice
AGM du 06/06/2024 (résolution ordinaire) – Rachat par la société de ses propres actions (art. L.22-10-62 C. com.)	18 mois – 06/12/2025	10 % du nombre total d'actions – Prix unitaire maximum : 75 € – Quotité d'actions remises en paiement dans le cadre d'opérations de croissance externe : limitée à 5 % du capital.	Animation du cours : du 1 ^{er} janvier au 5 juin 2025, 43 372 actions acquises et 45 389 actions vendues dans le cadre du contrat de liquidité.
AGO du 05/06/2025 (résolution ordinaire) – Rachat par la société de ses propres actions (art. L.22-10-62 C. com.)	18 mois – 05/06/2026	10 % du nombre total d'actions – Prix unitaire maximum : 90 € – Quotité d'actions remises en paiement dans le cadre d'opérations de croissance externe : limitée à 5 % du capital.	Animation du cours : du 6 juin au 31 décembre 2025, 55 023 actions acquises et 54 823 actions vendues dans le cadre du contrat de liquidité. Rachat en vue d'annulation : 10 489 actions.
AGM du 06/06/2024 (résolution extraordinaire) – Réduction du capital par annulation d'actions auto-détenues (art. L.225-204 C. com.)	24 mois – 06/06/2026	10 % du capital par période de 24 mois.	Non utilisée.
AGM du 06/06/2024 (résolution extraordinaire) – Attribution gratuite d'actions existantes ou à émettre (art. L.225-197-1 et suivants C. com.)	24 mois – 06/06/2026	Maximum : 240 000 actions.	Non utilisée pendant l'exercice 2025 (attribution gratuite de 48 500 actions réalisée en 2024).
AGM du 06/06/2024 (résolution extraordinaire) – Augmentation de capital par émission d'actions ordinaires et/ou de valeurs mobilières donnant accès au capital, avec maintien du droit préférentiel de souscription, en numéraire, par compensation de créances ou par incorporation de réserves, primes et bénéfices	26 mois – 06/08/2026	Plafond nominal maximum des actions émises : 9 M€ – Plafond nominal maximum des titres de créances : 90 M€ – Ces plafonds sont globaux et s'appliquent à cette autorisation et aux cinq délégations suivantes votées lors de l'AGM du 06/06/2024.	Émission en juin 2025 de 50 000 nouvelles actions attribuées définitivement aux bénéficiaires du Plan I d'attribution gratuite d'actions.
AGM du 06/06/2024 (résolution extraordinaire) – Augmentation de capital par émission d'actions ordinaires et/ou de valeurs mobilières donnant accès au capital, avec suppression du droit préférentiel de souscription et par offre au public, en numéraire ou par compensation de créances	26 mois – 06/08/2026	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 une décote maximale de 10 %.	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 06/06/2024 (résolution extraordinaire) – Augmentation de capital par émission d'actions ordinaires et/ou de valeurs mobilières donnant accès au capital, avec suppression du droit préférentiel de souscription et par placement privé (art. L.411-2 II C. mon. fin.)	26 mois – 06/08/2026	Total des augmentations de capital immédiates ou à terme limité à 20 % du capital par an.	Non utilisée.
AGM du 06/06/2024 (résolution extraordinaire) – Autorisation d'augmenter le montant des émissions en cas de demandes excédentaires	26 mois – 06/08/2026	Dans le respect du plafond global, possibilité d'augmenter le nombre d'actions ou titres de 15 % au maximum de l'émission initiale, au même prix, en cas de demande excédentaire constatée.	Non utilisée.
AGM du 06/06/2024 (résolution extraordinaire) – Augmentation de capital en rémunération d'apports en nature constitués de titres de capital ou de valeurs mobilières donnant accès au capital	26 mois – 06/08/2026	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'art. L.22-10-54 C. com. ne sont pas applicables	Non utilisée.
AGM du 06/06/2024 (résolution extraordinaire) – Autorisation d'augmenter le capital dans le cadre d'une Offre Publique d'Échange initiée par la société	26 mois – 06/08/2026	Dans la limite du plafond global.	Non utilisée.

5.5. CONFORMITÉ AU CODE MIDDLENEXT

Groupe de taille moyenne, dont l'un des actionnaires de référence exerce également des fonctions de dirigeant, NEURONES a choisi de se référer au Code de gouvernement d'entreprise MiddleNext. Le tableau ci-dessous présente sa situation au regard des 22 recommandations de ce Code, dans sa version révisée de septembre 2021.

Recommandation Code Middelnext	Conformité	Modalités d'application ou raisons d'une non-application
R1 : Déontologie des membres du Conseil	O	Les membres du Conseil respectent l'ensemble des règles de déontologie énoncées dans la recommandation.
R2 : Conflits d'intérêts	O	Les mesures et diligences recommandées sont appliquées par le Conseil et ses membres.
R3 : Composition du Conseil – Présence de membres indépendants	O	Le Conseil comprend deux membres présumés indépendants au regard des critères retenus par le Code (voir chapitre 5.1 du présent rapport).
R4 : Information des membres du Conseil	O	Préalablement à chaque séance, les administrateurs reçoivent, dans un délai suffisant, l'ensemble des informations disponibles correspondant à l'ordre du jour. Plus généralement, toute information qu'ils doivent connaître leur est communiquée.
R5 : Formation des membres du Conseil	N	Aucun plan de formation formel n'a été mis en place à ce jour, même si le Conseil n'exclut pas d'y recourir si un besoin est identifié. Il est rappelé que la grande majorité des administrateurs dispose d'une solide expérience de la vie des affaires et de la gouvernance d'entreprise
R6 : Organisation des réunions du Conseil et des comités	O	La fréquence et la durée des séances permettent un examen approfondi et un débat de qualité sur chaque sujet à l'ordre du jour. La présence physique est requise pour les séances d'arrêtés des comptes semestriels et annuels ainsi que pour celle tenue à l'issue de l'Assemblée Générale (soit trois séances sur un minimum de quatre annuelles). Les autres réunions peuvent se tenir en visioconférence. Les informations relatives aux réunions et à la composition du Conseil sont publiées dans le rapport sur le gouvernement d'entreprise.
R7 : Mise en place de comités	O	Un Comité d'audit a été constitué, composé d'administrateurs qualifiés. Un Comité éthique et conformité réunit quant à lui des membres extérieurs au Conseil, ce qui facilite leur sollicitation en cas de besoin.
R8 : Mise en place d'un Comité spécialisé sur la RSE	N	Depuis 2012, un Comité développement durable définit et actualise les objectifs et actions en matière de RSE. Le Conseil traite régulièrement ce sujet et, depuis décembre 2023, procède à une revue formelle des travaux du Comité développement durable, sans qu'un comité spécialisé ait été institué au sein du Conseil. En outre, le Comité d'audit se réunit une fois par an avec le commissaire aux comptes chargé de vérifier les informations du rapport de durabilité.
R9 : Mise en place d'un règlement intérieur du Conseil	O	Le règlement intérieur du Conseil, révisé pour la dernière fois en 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 sur les candidats à la nomination ou au renouvellement sont accessibles aux actionnaires avant l'Assemblée Générale (via le site Internet de la société et le rapport sur le gouvernement d'entreprise).
R11 : Durée des mandats	O	La durée statutaire des mandats (un an, renouvelable) s'est avérée, dans la pratique, parfaitement adaptée au fonctionnement efficace du Conseil. Elle ne permet toutefois pas un échelonnement des renouvellements.

Recommandation Code Middlednext	Conformité	Modalités d'application ou raisons d'une non-application
R12 : Rémunération des membre du Conseil	0	Une enveloppe globale sera soumise à l'approbation de la prochaine Assemblée Générale. Sa répartition est effectuée selon des critères objectifs définis dans la politique de rémunération, tenant compte notamment de l'implication et de l'investissement de chaque administrateur.
R13 : Évaluation des travaux du Conseil	0	Depuis l'exercice 2024, une procédure annuelle d'autoévaluation a été instaurée. Les administrateurs ont jugé ce dispositif utile : il permet d'apprécier la qualité des processus et des travaux menés, de renforcer les pratiques de gouvernance, de détecter d'éventuels dysfonctionnements et d'encourager une remise en question régulière de la contribution individuelle de chacun. La procédure et ses résultats sont présentés au chapitre 5.2 du présent rapport.
R14 : Relation avec les actionnaires	0	Les deux dirigeants et leurs enfants, avec lesquels ils agissent respectivement de concert, détenant plus des deux tiers des droits de vote, les résolutions sont approuvées à des taux très élevés (entre 92 % et 100 % en 2025). Les votes défavorables font l'objet d'une analyse attentive. Au-delà des rencontres professionnelles habituelles (salons investisseurs, présentations aux analystes...), les dirigeants échangent avec tout actionnaire qui en exprime le souhait, dans le strict respect du principe d'égalité d'information.
R15 : Politique de diversité et d'équité	0	Compte tenu du faible nombre de salariés au sein de la société mère et de l'organisation décentralisée du groupe, les politiques de diversité et d'équité sont portées au niveau des filiales. Elles sont décrites dans la partie "Informations sociales" (S1) du rapport de durabilité (CSRD).
R16 : Définition et transparence de la rémunération des dirigeants	0	La politique de rémunération des dirigeants mandataires sociaux, sans partie variable, repose sur des principes d'exhaustivité, d'équilibre, de mesure et de cohérence avec les pratiques du marché et les performances de la société. L'information annuelle des actionnaires est transparente et complète, enrichie de ratios d'équité incluant une comparaison avec le SMIC. L'ensemble est présenté au chapitre 5.3 du présent rapport.
R17 : Préparation de la succession des dirigeants	0	Les modalités de succession du Président-directeur général et du Directeur général délégué sont prévues et formalisées dans le règlement intérieur du Conseil. Le sujet est abordé régulièrement lors des séances.
R18 : Cumul contrat de travail et mandat social	0	Aucun cumul.
R19 : Indemnités de départ	0	Absence de toute indemnité de départ ou de clause de non-concurrence.
R20 : Régimes de retraite supplémentaires	0	Aucun régime de retraite supplémentaire ("retraite chapeau").
R21 : Stock-options et attributions gratuites d'actions	0	Les dirigeants n'ont bénéficié d'aucune attribution gratuite d'actions depuis 2007, ni d'aucune attribution de stock-options depuis 1999.
R22 : Revue des points de vigilance	0	À la suite de la révision du Code en septembre 2021, les administrateurs ont revu l'ensemble des points de vigilance dans la nouvelle version et apporté les ajustements nécessaires au règlement intérieur. Chaque année, les membres du Conseil sont invités à confirmer qu'ils gardent ces points à l'esprit et les respectent.

6 Rapport de durabilité

En application de la directive européenne CSRD (Corporate Sustainability Reporting Directive - directive sur le rapport de développement durable des entreprises), le Rapport de Durabilité a remplacé la Déclaration de Performance Extra-Financière (DPEF). Ce second rapport est établi à partir des données 2025. 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	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	
ESRS 2	MDR-A	Actions et ressources relatives aux questions de durabilité importantes	Voir liste des exigences
ESRS 2	MDR-M	Métriques relatives aux questions de durabilité importantes	Environnement, Social et Gouvernance
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 est établi sur le périmètre consolidé du groupe NEURONES, identique à celui des états financiers. Toutes les filiales sont prises en compte. Celles qui dépassent les seuils (chiffre d'affaires supérieur à 50 M€, effectif de plus de 250 salariés ou 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 temporels mentionnés dans ce document sont 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 de gaz à effet de serre (GES) intègrent des données sur la chaîne de valeur pour le calcul du Scope 3 (voir définition page 118). En particulier, les émissions associées aux produits et services achetés ont été calculées sur la base de facteurs d'émission moyens pour un type d'activité, avec une incertitude comprise entre 20 % et 50 %.

À 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.

Certains changements méthodologiques impactent le calcul d'émissions de gaz à effet de serre (E1-6). Pour garantir la comparabilité dans le temps, les indicateurs des années précédentes ont été recalculés sur ces nouvelles bases.

Ce rapport intègre également des informations requises par les textes de la législation française en matière de durabilité : la loi dite "Sapin II" (transparence et lutte contre la corruption), l'Obligation d'Emploi des Travailleurs Handicapés (OETH), la réglementation sur la collecte et traitement des Déchets d'Equipements Electriques et Electroniques (DEEE) ainsi que l'index de l'égalité professionnelle femmes-hommes.

Toutes les informations exigées par les normes ESRS figurent dans ce Rapport de Durabilité, à l'exception du volet sécurité des données et des systèmes d'information, traité par renvoi au chapitre 2.1. "Principaux risques, mesures de contrôle et de maîtrise" (ci-avant page 61). Des références à ce même chapitre complètent également 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.

GOVERNANCE

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.

En 2025, les deux dirigeants exécutifs ont suivi une formation en ligne sur la prévention de la corruption. Les autres administrateurs disposent d'une culture générale concernant la durabilité, sans avoir suivi de formation

formelle, ni exercé de fonctions professionnelles spécifiquement dédiées à ce domaine (voir chapitre Gouvernement d'Entreprise). Aucune formation complémentaire n'est prévue à ce stade.

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, composé de sept salariés, anime la démarche RSE / ESG du groupe. Placé sous la responsabilité du Directeur administratif et financier, ses membres 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 durabilité et de RSE. Depuis sa séance de décembre 2023, il effectue une revue formelle des travaux du Comité développement durable, sans qu'un comité spécialisé n'ait encore été institué en son sein. Le détail des travaux ayant conduit à 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 observations au Conseil d'Administration.

Certaines filiales ont développé 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 est fixe, à l'exception des jetons de présence des administrateurs (hors dirigeants et représentant des salariés) dont le montant dépend notamment du taux de présence effectif. Il n'a pas été mis en place de composante variable liée à des critères de durabilité. De même, l'évaluation des dirigeants de filiales n'est pas corrélée à des indicateurs de performance en la matière.

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 IRO

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 2025, 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 s'articulent principalement autour de quatre dimensions :

- 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 dans la durée,
- la capacité à produire des services managés avec une obligation de résultat,
- une taille compatible avec les engagements pris.

En haut de cycle, le turnover rend difficile la stabilité des équipes projets chez les clients, comme chez les prestataires. En bas de cycle, les acteurs du secteur sont davantage sollicités sur des périmètres globaux, dans le cadre de contrats avec des engagements formalisés sur des niveaux de service.

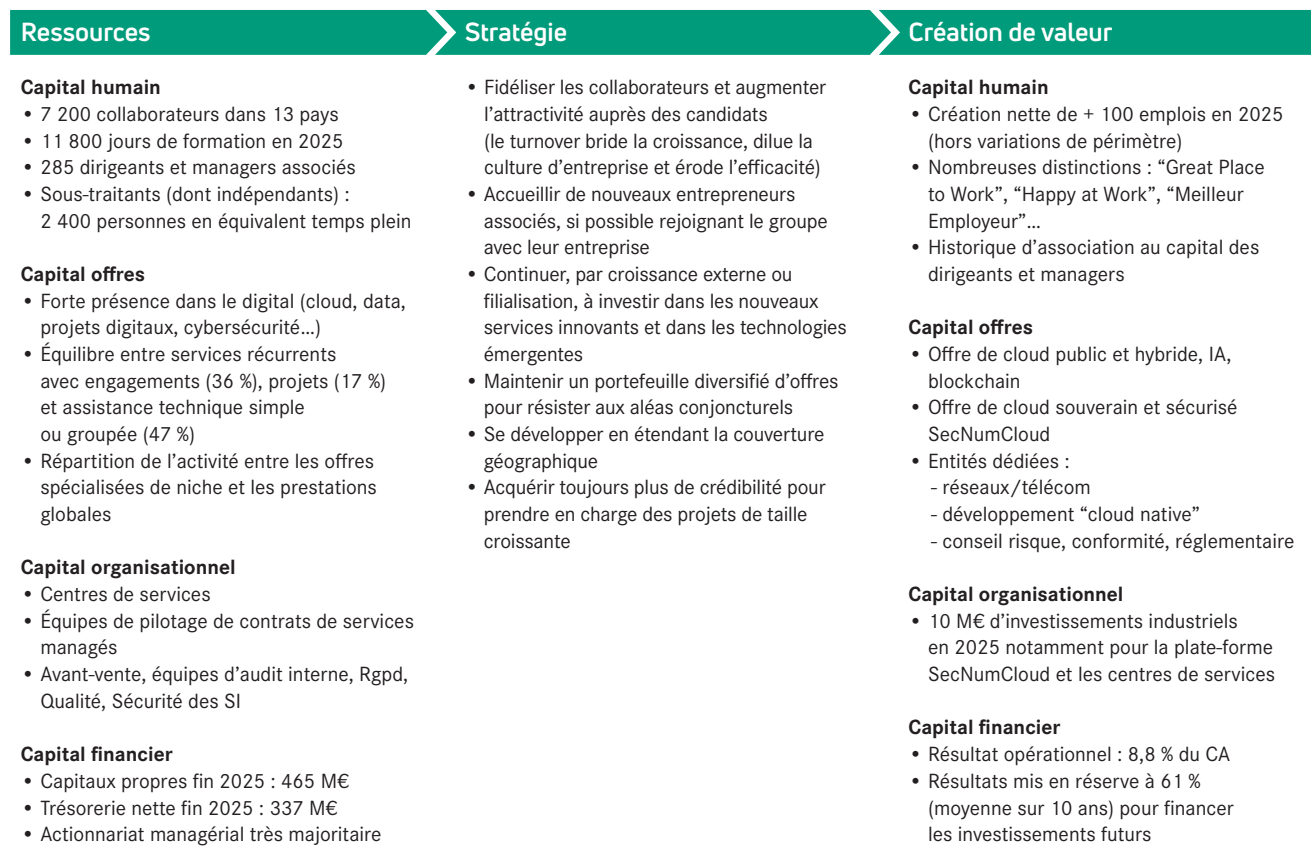
Parmi les tendances actuelles, le télétravail est désormais bien ancré et le statut d'indépendant (freelance) reste très attractif pour les informaticiens.

Une société de services consacre ses efforts sur la satisfaction des clients, mais aussi sur le renforcement de sa capacité d'attraction et la fidélisation de ses collaborateurs (son capital n° 1).

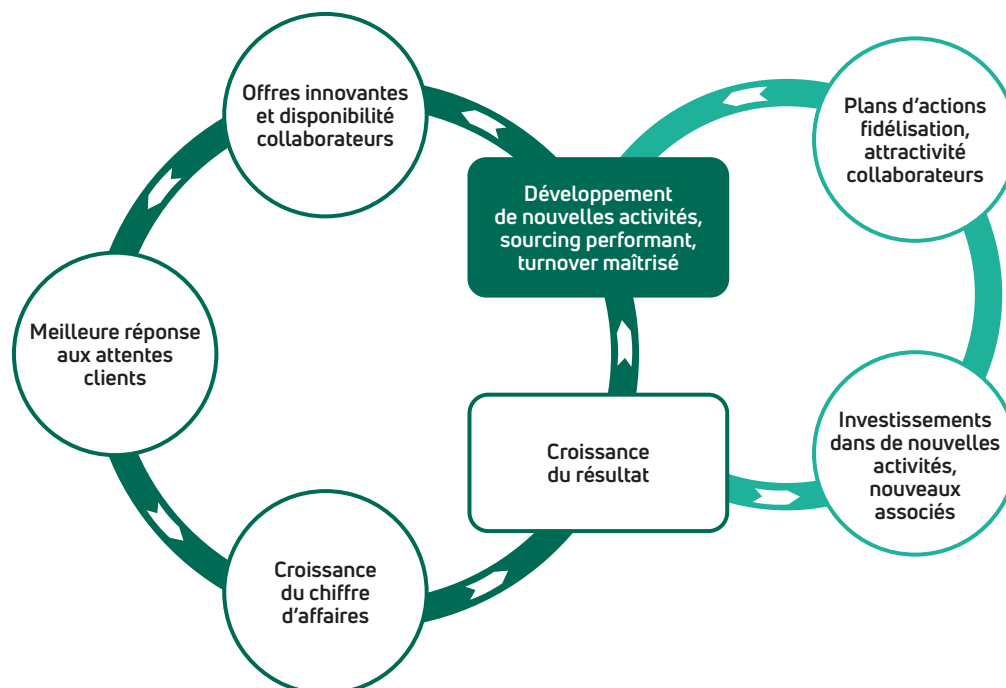
Compte tenu de son organisation en entités métiers, avec des dirigeants associés au capital, NEURONES a la particularité de rechercher en permanence de nouveaux entrepreneurs susceptibles d'assurer sa croissance à long terme (par rapprochement, filialisation ou création de nouvelles structures). La création 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" (page 49).

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



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



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

- en amont, le groupe s'appuie sur un réseau de partenaires, notamment des confrères Entreprises de Services du Numérique (ESN), des consultants indépendants spécialisés qui apportent une expertise technique et une flexibilité opérationnelle. À ces derniers, s'ajoutent des hébergeurs, des fournisseurs de matériel et logiciels informatiques, des fournisseurs de services divers, indispensables au fonctionnement des infrastructures, des centres de services interne, des équipes commerciales et de support (Dah, Rh, informatique interne, marketing...) de NEURONES,
- au cœur de ses opérations, le groupe déploie ses services dans plusieurs pays : outre la France (81 % des salariés), il est présent également dans 12 autres pays (États-Unis, Belgique, Luxembourg, Allemagne, Italie, Suisse, Roumanie, Tunisie, Liban, Inde, Singapour et Hong-Kong). Ces opérations englobent des services d'infrastructures, des services applicatifs et du 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. Leurs 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 de NEURONES reflète sa volonté d'écouter et prendre en compte les attentes de ses parties prenantes. Des instances de dialogue régulières permettent de comprendre leurs préoccupations, positions et attentes vis-à-vis de ses services et interactions du groupe. Les informations ainsi recueillies au travers de ces modalités de dialogue sont prises en compte et peuvent conduire à des ajustements du modèle d'affaires.

Au-delà des clients et des salariés, les principales parties prenantes de NEURONES incluent 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 investisseurs 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 s'appuie sur lui pour construire 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	<ul style="list-style-type: none"> Droits humains Développement des compétences Respect des réglementations fiscales/légales 	Dialogue ponctuel dans le cadre de : <ul style="list-style-type: none"> 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	<ul style="list-style-type: none"> Droits humains Développement des compétences Respect des réglementations 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	<ul style="list-style-type: none"> Récurrence des contrats Protection sociale Droits humains Respect des réglementations 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, fournissant : climatisation, électricité, sécurité incendie, sécurité des accès.	Affectée	Chaîne de valeur amont + Opérations propres	<ul style="list-style-type: none"> Emissions de gaz à effet de serre Consommation énergétique Consommation d'eau Sécurité et protection des données 	<ul style="list-style-type: none"> 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	<ul style="list-style-type: none"> Création d'emploi et conditions de travail Droits humains, diversité, inclusion Partage de capital Développement des compétences Cadre de travail motivant 	<ul style="list-style-type: none"> Enquêtes annuelles de satisfaction salariés, pour 46 % des salariés du groupe Représentants de salariés Évaluation 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	<ul style="list-style-type: none"> Création d'emploi et condition de travail Droits humains, diversité, inclusion Développement des compétences Cadre de travail motivant 	<ul style="list-style-type: none"> 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	<ul style="list-style-type: none"> Compensation et conditions de travail Développement des compétences Dialogue et accords sociaux. 	<ul style="list-style-type: none"> 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	<ul style="list-style-type: none"> Relations de confiance avec les clients Appui marketing et apporteur d'affaires auprès des clients Accès aux consultants NEURONES 	<ul style="list-style-type: none"> 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	<ul style="list-style-type: none"> 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. 	<ul style="list-style-type: none"> Participation à des forums, partenariats de recrutement et de détection pour certains métiers, Ateliers sponsoring
Clients	Donneurs d'ordres et utilisateurs	Sociétés (grandes ou moyennes) du secteur privé ainsi que des établissements publics	Affectée	Chaîne de valeur aval	<ul style="list-style-type: none"> Accélération de la technologie et du numérique Prestations industrialisées et mutualisées Développement actif de la qualité Adaptation au besoin Changement climatique Cybersécurité 	<ul style="list-style-type: none"> Engagement régulier selon les étapes du projet Questionnaires satisfaction client
Acteurs financiers	Investisseurs et actionnaires	L'actionnariat de NEURONES est composé de : <ul style="list-style-type: none"> 70 % fondateur, dirigeants et salariés 15 % institutionnels français 12 % institutionnels internationaux 3 % particuliers 	Utilisateurs d'info. de durabilité	Chaîne de valeur amont	<ul style="list-style-type: none"> Performance ESG Résistance éprouvée aux aléas conjoncturels Réinvestissement des profits Communication régulière et transparente 	<ul style="list-style-type: none"> 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	<ul style="list-style-type: none"> Participation au dynamisme du territoire économique local Création d'emploi Mécénat de compétences 	<ul style="list-style-type: none"> Communication avec actions de sponsoring Relation de mécénat ou partenariats Mécénat de compétences du pôle Conseil
	Municipalités, départements régions où le groupe est présent (Nanterre, ...)	Nanterre : commune française dans les Hauts-de-Seine 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	<ul style="list-style-type: none"> 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	<ul style="list-style-type: none"> 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 (E 1)						
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, chaîne 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. L'usage accru de l'Intelligence Artificielle renforce ces effets, notamment dans la chaîne de valeur.	Réel	Salariés et effectifs extérieurs, hébergeurs, nature	Opérations propres, chaîne de valeur amont et aval	Court
Effectifs de l'entreprise (S 1)						
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 des collaborateurs. En n'investissant pas assez dans la formation aux nouvelles technologies, dont l'IA, l'entreprise limite son potentiel d'innovation et se prive de la création de valeur potentielle associée à l'utilisation efficace de ces technologies.	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 chaîne 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 chaîne de valeur	Chaîne de valeur amont	Long

	Impact, risque, opportunité matériel	Description	Réel/Potentiel	Parties prenantes affectées	Emplacement	Temporalité
Conduite des affaires (G 1)						
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, chaîne 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, chaîne 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 de durabilité pour les achats au niveau groupe peut entraîner des disparités sur la vigilance des impacts sur la chaîne de valeur dans les filiales.	Potentiel	Effectifs de la chaîne de valeur	Opérations propres, chaîne de valeur amont	Long
	Risque	Une vigilance insuffisante des pratiques responsables des fournisseurs, indépendants et partenaires ESN peut entraîner des risques réputationnels et juridiques.	Potentiel	Effectifs de la chaîne de valeur, Salariés	Opérations propres, chaîne 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
	Impact positif	Avec l'ouverture des systèmes d'information, les enjeux de la cybersécurité n'ont jamais été aussi cruciaux pour protéger les données des clients de menaces numériques.	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 (IRO matériels) 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 61).

Par ailleurs, NEURONES a engagé une réflexion spécifique sur les impacts environnementaux et sociaux liés au développement et à l'utilisation des solutions d'Intelligence Artificielle. L'analyse porte notamment sur l'empreinte énergétique et l'utilisation des ressources associées aux infrastructures nécessaires à l'entraînement et à l'exploitation des modèles, ainsi que sur les effets potentiels sur l'organisation du travail et l'évolution des compétences. Ces éléments sont considérés comme émergents et feront l'objet d'un suivi au regard de l'évolution des usages et du modèle d'activités du groupe.

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

Dans le cadre de sa revue annuelle, le Groupe a procédé à une actualisation de l'analyse de double matérialité afin de prendre en compte l'évolution de son périmètre et de ses activités, notamment les opérations d'acquisition et de cession réalisées sur la période, ainsi que les évolutions réglementaires et opérationnelles pertinentes. Les impacts, risques et opportunités identifiés lors de l'étude initiale menée en 2024 ont été réévalués au regard de ces éléments, y compris l'éventuelle émergence de nouveaux IRO susceptibles d'en découler. Cette revue n'a pas conduit à l'identification de changements significatifs dans les conclusions de l'analyse de double matérialité par rapport à l'exercice précédent.

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, il a été décidé de limiter la consultation des parties prenantes aux parties prenantes internes, des responsables métiers ayant des connaissances et interactions approfondies avec les parties prenantes externes. En outre, les responsables de quatre filiales du groupe, localisées dans des pays considérés à risque sur le volet social ou gouvernance (Inde, Roumanie, Singapour, Tunisie), ont aussi été sollicités.

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 effectuée 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 les 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.

L'enjeu lié aux ressources et à l'économie circulaire (E5) n'a pas été identifié comme matériel. Le modèle d'affaires de NEURONES repose principalement sur des prestations intellectuelles réalisées sur les infrastructures de ses clients ou sur des environnements d'hébergement opérés par des tiers. Le groupe ne possède ni n'exploite d'infrastructures de type data center en propre et collabore exclusivement avec des hébergeurs de données extérieurs. De plus, l'activité d'hébergement de données pour le compte de clients représente 5 % du chiffre d'affaires groupe et n'est donc pas significative. Les flux de ressources et de déchets générés sont essentiellement constitués d'équipements de postes de travail et de consommables de bureau, dont les volumes sont comparables à ceux d'une activité tertiaire classique et restent donc limités. L'usage grandissant de l'Intelligence Artificielle dans les opérations propres du groupe pourrait avoir un impact indirect sur l'utilisation des ressources et la production de déchets électroniques et informatiques lié aux infrastructures cloud et aux équipements nécessaires à l'entraînement et à l'exploitation des modèles à long terme. Cet impact fera l'objet d'un suivi au regard de l'évolution des usages et du modèle d'activités du groupe. NEURONES s'attache néanmoins à réduire les déchets générés par ses activités (notamment le papier et les DEEE) et sensibilise ses collaborateurs à l'importance de la préservation des ressources. À ce titre, il assure un suivi volontaire des quantités de déchets produites, reportés dans le présent rapport.

Les enjeux liés à la pollution (E2), à l'eau (E3) et à la biodiversité (E4) ne sont généralement pas considérés comme matériels dans le secteur du Conseil et des Services Numériques. Bien que l'hébergement des données numériques puisse avoir un impact environnemental, notamment sur la consommation en eau, NEURONES collabore exclusivement avec des

hébergeurs utilisant des systèmes de refroidissement à air. 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 des activités du groupe sur les communautés avoisinantes (S3). De même, l'analyse de double matérialité n'a pas fait ressortir d'impact significatif propre aux utilisateurs finaux (S4). Un impact potentiel lié à la sécurité des données clients a toutefois été identifié, similaire aux risques pesant sur les données des collaborateurs et sur les informations internes du groupe. Ces enjeux étant comparables dans leur nature, leurs modalités de gestion et leurs effets potentiels, ils ont été traités de manière globale dans un enjeu spécifique aux activités de NEURONES : 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 61).

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.

6.2. INFORMATIONS ENVIRONNEMENTALES

Liste des exigences

Le tableau ci-dessous présente les exigences de publication. NEURONES ne met pas en œuvre de mesures de compensation carbone et n'intègre pas de tarification interne du carbone dans l'évaluation de ses projets. Les obligations de publication ainsi prévues aux dispositions E1-7 et E1-8 ne sont donc pas applicables. Par ailleurs, l'atténuation et l'adaptation au changement climatique n'ayant pas été retenues comme financièrement matérielles, le groupe ne publie pas les incidences financières prévues par E1-9. Bien que le thème de l'utilisation des ressources et de l'économie circulaire soit non matériel, NEURONES publie de manière volontaire certains indicateurs relatifs à la gestion des déchets afin de répondre aux besoins d'information de ses parties prenantes.

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
ESRS E5	Divers indicateurs	Utilisation des ressources et économie circulaire	Non matériel – publication volontaire

* ESRS : European Sustainability Reporting Standard

** DR : Disclosure Requirement

CHANGEMENT CLIMATIQUE (E1)

Les trois périmètres d'émissions (scopes) sont définis comme suit :

- Scope 1 : émissions directes liées à la consommation d'énergie (dans le cas du groupe : parc interne de véhicules, chauffage au gaz naturel et fuites de fluides frigorigènes).
- Scope 2 : émissions indirectes liées à la consommation d'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 et trajets domicile / lieu de travail).

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

Aucune considération climatique n'a été intégrée 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 objectifs 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, d'ici 2030, une réduction de 55 % de l'intensité de ses émissions du Scope 3. 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 ambitions semblent comparables à ceux d'autres confrères dans le Conseil et les Services Numériques et s'inscrivent dans les efforts 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 informatiques (racks),
- limitation des émissions liées aux déplacements en maintenant des taux relativement élevés de télétravail, en recrutant, autant que possible, 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.

Dans le cadre de son plan de transition, le groupe a acquis en 2025 six véhicules électriques de type Kangoo pour un total de 150 k€. Cette dépense d'investissement est alignée sur la Taxonomie conformément au Règlement Délégué (UE) 2021/2178. 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 CO₂/km). 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 94 sites de présence (donc 28 en coworking), constitués de lots dans des immeubles de bureau classiques tous loués à des bailleurs extérieurs, 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). Souvent, le groupe ne dispose pas de points de livraison (PDL) dédiés. Dans ces cas, c'est le bailleur qui décide du contrat de fourniture d'énergie. 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 ayant vocation à être progressivement remplacées par des 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.

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 importants par rapport à sa taille. Au global, NEURONES ne consolide pas les budgets d'investissements de l'exercice et, s'agissant de montants plutôt limités à l'échelle du groupe, 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, la politique de télétravail et l'affectation des ressources sur des sites relativement proches de leur domicile ont permis de réduire de près de 40 % 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" (location de logiciels, 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 en 2027 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. En 2026, 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 CO₂/km) en surmontant les résistances actuelles des conducteurs ;
- réduction des émissions liées au déplacement domicile-travail : en 2025, le télétravail a été estimé à 1,70 jour par semaine (1,85 en 2024). 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 donnée 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 : sobriété numérique, éco-conception, utilisation des équipements pour des durées plus longues.

Ces actions ont permis de réduire l'intensité des émissions de gaz à effet de serre par collaborateur, passant de 2,12 tCO₂e en 2019 à 1,74 tCO₂e en 2025 (voir E1-6). La majorité de cette baisse résulte de la politique d'adoption du télétravail, qui a entraîné une réduction forte des émissions liées aux trajets domicile-travail. La consommation énergétique a également diminué 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 nettement moins rapide que celle de l'activité.

Dans les années à venir, 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 CO₂, 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 CO₂. 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 CO₂.

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	2024	2025
Electricité	MWh	4 589	3 014	2 751
Gaz naturel	MWh	-	118	118
Chauffage urbain	MWh	-	8	8
Gazole	MWh	-	0	0
Consommation totale d'énergie fossile	MWh	4 589	3 140	2 877
Part des sources fossiles dans la consommation totale d'énergie	%	-	99 %	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	30	29
Consommation d'énergie renouvelable non combustible autoproduite	MWh	0	0	0
Consommation totale d'énergie renouvelable	MWh	-	30	29
Part des sources renouvelables dans la consommation totale d'énergie	%	-	1 %	1 %
CONSOMMATION TOTALE D'ÉNERGIE	MWh	4 589	3 170	2 906
Consommation par m ² de bureaux	KWh/m ²	129	72	66

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.

Les efforts du groupe pour obtenir auprès des distributeurs d'électricité (Edf...) des "contrats verts" n'ont pas encore abouti. Fin 2025, le groupe occupe 94 sites en location (43 900 m²) en étant rarement locataire unique ou majoritaire. Lorsque le groupe ne dispose pas de points de livraison (PDL) dédiés, le bailleur ou opérateur de coworking a en main la décision de souscrire un "contrat vert".

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 annuellement 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

D'une façon générale, les données d'activité du bilan carbone sont sujettes à une incertitude significative du fait de l'utilisation d'hypothèses et estimations pour les Scope 1 et 2 et du fait de l'utilisation de facteurs monétaires pour le Scope 3 notamment dans les catégories "Achats de biens et services" et "Déplacements professionnels".

Les émissions directes liées au parc de véhicules sont calculées en estimant une distance annuelle et une consommation moyenne de carburant. En 2025, un comptage exhaustif du parc interne de véhicules et des kilométrages parcourus a été réalisé, expliquant la hausse de 41 % de ce poste dans le bilan carbone. Les données de consommation énergétique des locaux sont collectées annuellement à partir des relevés de compteurs. En l'absence remontée de données ou si les données remontées ne sont pas plausibles, la consommation électrique a été estimée soit en utilisant celle de l'année précédente, soit à partir de la consommation moyenne observée dans le pays du lot concerné. La consommation électrique des datacenters est obtenue directement auprès des hébergeurs dont certains ont fait des efforts notables de transparence. Pour 80 % des racks, des PUE réels par datacenter ont été communiqués (la moyenne des PUE s'établit à 1,53). Les données relatives aux trajets domicile-travail et au télétravail ont été recueillies dans le cadre d'une enquête menée en 2024 sur le périmètre du groupe. Les proportions d'utilisateurs par mode de transport et les kilomètres moyens parcourus par mode de transport ont été appliqués aux effectifs moyens de 2025.

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 émissions liées aux hébergeurs, des facteurs d'émission officiels ont été publiés pour certains datacenters dans le cadre des efforts de transparence de certains hébergeurs déjà soulignés.

Les données concernant les biens et services achetés sont extraites des comptes consolidés.

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.

En 2025, les facteurs d'émission suivants ont été revus pour l'ensemble des années 2019, 2024, 2025, 2030 et 2050 :

- achats de services extérieurs,
- déplacements domicile lieux de travail (par mode de transport),
- déplacements professionnels en avion.

La consommation de gaz naturel (chauffage de 3 sites) a été reclassée du scope 2 (+ scope 3) au scope 1 (+ scope 3) avec les facteurs d'émission adéquats.

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	2024	2025	% 25/24	2030	% /2019	2050	% /2019
Émissions GES Scope 1 (TeqCO₂)	555	568	768	+ 35 %	300	- 46 %	54	- 90 %
Émissions directes liées au parc interne de véhicules et au chauffage (gaz naturel)	494	492	692	+ 41 %	224	- 55 %	47	- 90 %
Émissions directes fugitives (fuites de fluides frigorigènes)	61	76	76	0 %	76	+ 25 %	7	- 89 %
Émissions GES Scope 2 (TeqCO₂)								
Émissions indirectes liées à la consommation d'électricité dans les bureaux, fondées sur la localisation (moyennes par pays)	483	454	346	- 24 %	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 (TeqCO₂)								
Émissions totales brutes indirectes de GES (Scope 3)	10 004	11 735	11 457	- 2 %	7 544	- 25 %	2 415	- 76 %
1.1. Biens et services achetés hors hébergement datacenters	2 928	4 683	5 111	+ 9 %				
1.2. Biens et services achetés : hébergement datacenters	1 156	1 523	1 445	- 5 %				
2. Biens d'investissement	1 641	2 665	2 017	- 24 %				
3. Émissions liées aux combustibles et à l'énergie (extraction, production et transport) : essence véhicules et électricité locaux	270	246	245	0 %				
4. Transport amont	n.s.	n.s.	n.s.	n.s.				
5. Déchets produits (généraux et DEEE)	11	12	13	+ 8 %				
6. Déplacements professionnels	256	416	348	- 16 %				
7. Déplacements domicile-lieu de travail	3 742	2 190	2 278	+ 4 %				
ÉMISSIONS TOTALES DE GES (FONDÉES SUR LA LOCALISATION) (TEQCO₂)	11 042	12 757	12 571	- 1 %	8 067	- 27 %	2 469	- 78 %
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 (TEQCO₂ PAR SALARIÉ)	2,12	1,84	1,74	- 5 %	0,71	- 67 %	0,05	- 98 %
ÉMISSIONS PAR COLLABORATEUR SCOPE 3 (TEQCO₂ PAR SALARIÉ)	1,92	1,69	1,59	- 6 %	0,66	- 66 %	0,05	- 97 %
ÉMISSIONS PAR M€ DE CHIFFRE D'AFFAIRES (TEQCO₂/MILLION D'€ DE CA)	21,65	15,75	14,67	- 7 %	7,21	- 67 %	0,53	- 98 %

n.d. : non disponible - n.s. : non significatif

E5 – Utilisation des ressources et économie circulaire (publié sur une base volontaire)

Bien que l'enjeu soit considéré comme non matériel, le groupe NEURONES s'engage à réduire les déchets générés par ses activités, notamment le papier et les DEEE, et sensibilise ses collaborateurs à l'importance de la préservation des ressources. À ce titre, un certain nombre d'initiatives ont été menées pour mettre en œuvre un numérique plus responsable,

réduire l'utilisation de ressources et consommables de bureau, et le traitement des déchets d'équipements électriques et électroniques (DEEE).

Numérique responsable, sobriété numérique, écoconception, durabilité des équipements

Depuis qu'il existe, le secteur du numérique a connu l'inflation de la puissance de traitement, des capacités de stockage de données. L'IA se situe à

un niveau record. Des premiers essais de plus grande sobriété numérique ont néanmoins lieu sur le marché, notamment en ce qui concerne l'“éco-conception d'applications”. Par exemple, pour des sites Web institutionnels, des mesures de la performance environnementale des pages (EcolIndex) et du respect du référentiel général d'amélioration de l'accessibilité (RGAA version 4) ont été réalisées. Des premières mesures d'efficacité énergétique d'applications ont également été conduites.

Le groupe s'efforce d'augmenter les durées d'utilisation de ses équipements informatiques (parfois jusqu'à 7 ans) et téléphones portables (en privilégiant des réparations lorsque possible). 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.

Fin 2025, six entités ont signé le manifeste “Planet Tech'Care” (Numeum) et six autres la “Charte du numérique responsable”. Plusieurs ateliers “freshque” (du climat, de la biodiversité, du numérique...) ont été organisés.

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

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

Le tri sélectif des déchets de bureau (Lemon Tri, réseau Elise...) est en place dans la majorité des filiales. Les remontées de poids de déchets recyclables n'ont pas été jugées suffisamment fiables pour être publiées :

Déchets (kg/an)	2025
Poids déchets DEEE	4 400
Poids déchets autres que DEEE	938 000
Poids déchets reconditionnés ou recyclés	n.d.

Le groupe NEURONES s'engage à dématérialiser plus de 95 % des factures clients et fournisseurs et de réduire 75 % la consommation de papier d'ici 2030 comparé à 2019.

Cet objectif devrait être atteint assez facilement :

- plus de 90 % des factures clients et fournisseurs sont dématérialisées ;
- les imprimantes et copieurs sont paramétrés en noir et blanc ainsi qu'en mode recto/verso. L'archivage par numérisation est utilisé de manière croissante, notamment par les équipes d'administration des ventes et de comptabilité, en remplacement des dossiers papier. L'utilisation des scanners en réseau se généralise et contribue à la baisse du nombre de photocopies ;
- le télétravail contribue également à la réduction forte et régulière des volumes d'impression.

Papier (g/m ²)	2019 référence	2023*
Quantité de papier consommé par m ² et par an	239	89

* date de la dernière collecte de la donnée.

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.

Le 17 décembre 2025, a été voté par le Parlement européen le règlement délégué portant les simplifications de la taxonomie verte européenne. La publication au Journal Officiel de l'Union Européenne a été effectuée

le 8 janvier 2026. Tel que défini à l'article 4 du règlement délégué (UE) 2026/73 de la Commission du 4 juillet 2025, NEURONES a choisi de continuer à appliquer les règlements délégués (UE) 2021/2178, (UE) 2021/2139 et (UE) 2023/2486, tels qu'ils sont applicables le 31 décembre 2025 pour l'exercice 2025.

Les activités qui sont considérées comme “éligibles” doivent contribuer substantiellement à l'un des six objectifs environnementaux suivants :

- l'atténuation du changement climatique (CCM),
- l'adaptation au changement climatique (CCA),
- l'utilisation durable et la protection des ressources aquatiques et marines (WTR),
- la transition vers une économie circulaire (CE),
- la prévention et la réduction de la pollution (PPC),
- la protection et la restauration de la biodiversité et des écosystèmes (BIO).

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,
- contribue à l'un des six objectifs environnementaux,
- est conforme aux critères de contribution substantielle à l'objectif environnemental
- 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”.

Indicateur de chiffre d'affaires

Activité “8.1. Traitement de données, hébergement et activités connexes” (objectifs : atténuation et adaptation du changement climatique)

L'activité 8.1 comprend les services de traitement de données de clients situées dans un cloud public, dans des data centers détenus par les clients, des data centers en colocation ou encore dans les propres data centers du prestataire.

En 2025, NEURONES déclare comme éligible au titre de cette activité le chiffre d'affaires d'hébergement dans ses clouds privés (dont SecNumCloud) et les services managés liés, pour un total de 59,8 M€.

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, ce chiffre d'affaires n'est pas aligné.

Activité “8.2. Solutions fondées sur des données en vue de réductions des émissions de GES” (objectif : atténuation du changement climatique)

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. Les missions de conseil visant à réduire l'empreinte carbone de clients ont été considérées comme non éligibles.

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).

Activité "4.1 Fourniture de solutions informatiques/opérationnelles fondées sur des données" (objectif : économie circulaire)

Pour l'objectif relatif à l'économie circulaire (CE), tel que décrit dans le Règlement délégué sur l'environnement (UE) 2023/2486, seules les activités décrites au chapitre 4.1 pourraient être applicables à NEURONES et donc éligibles. A ce jour, Neurons n'a pas identifié de projet de ce type dans ses réalisations.

Pour les trois objectifs restants (utilisation durable et protection des ressources aquatiques et marines (WTR), prévention et réduction de la pollution (PPC), protection et restauration de la biodiversité et des écosystèmes (BIO)), aucune activité mentionnée dans les annexes du Règlement délégué n'est applicable à NEURONES.

Indicateur de Capex

Dans ce chapitre, les dépenses d'investissement (Capex) totales de NEURONES en 2025 (18,4 M€) ont été 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 (7,4 M€). NEURONES a identifié des activités entraînant des dépenses d'investissement qui peuvent être considérées comme des activités individuellement éligibles ou alignées, qui peuvent être résumées comme suit :

Activité "6.5. Transport par motos, voitures particulières et véhicules utilitaires légers"

Au cours de l'exercice, 6 véhicules de service électriques (type Kangoo) ont été acquis. Cet investissement est éligible et aligné.

9 nouveaux véhicules de fonction hybrides rechargeables (type Arkana) et 3 véhicules de services hybrides non rechargeables (type Clio) ont été acquis mais ils ne répondent pas au critère de contribution substantielle puisqu'ils émettent tous plus de 50 g CO₂/km. L'investissement correspondant est éligible mais n'est pas aligné.

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.

En application de la Communication de la Commission européenne C/2023/267, le DNSH adaptation a été considéré comme non pertinent car les véhicules ne sont pas statiques sur un site spécifique (cas d'une usine de montage ou d'un garage automobile).

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 très 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 2025 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 13 millions d'euros en 2025 soit environ 1,6 % du total des Opex du groupe.

Il a donc été décidé, comme pour les années 2021 à 2024, de se prévaloir de l'exemption de matérialité prévue dans le règlement européen au titre des dépenses d'exploitation.

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 2025, 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 2025**

Catégorie "activité transitoire" (T)	Catégorie "activité habilitante" (H)	Part du chiffre d'affaires alignée / éligible sur la taxonomie en année n-1	Garanties minimales	Critères d'absence de préjudice important (DNSH*)						Critères de contribution substantielle						Part du chiffre d'affaires	Codes
				Biodiversité	Pollution	Économie circulaire	Eau	Adaptation au changement climatique	Atténuation du changement climatique	BIO - Biodiversité	PPC - Pollution	CE - Économie circulaire	WTR - Eau	CCA - Adaptation au changement climatique	CCM - Atténuation du changement climatique		
Activités économiques																	
A. ACTIVITÉS ÉLIGIBLES À LA TAXONOMIE																	
A.1. Activités durables sur le plan environnemental (alignées sur la taxonomie)																	
		0 %													0	0 %	Solutions fondées sur des données en vue de réductions des émissions de GES
		0 %													0	0 %	Chiffre d'affaires des activités durables sur le plan environnemental (alignées sur la taxonomie) (A.1)
		0 %													0	0 %	dont habitantes
		0 %													0	0 %	dont transitoires
A.2. Activités éligibles à la taxonomie mais non durables sur le plan environnemental (non alignées sur la taxonomie)																	
		2,6 %													17,8	2,1 %	Solutions fondées sur des données en vue de réductions des émissions de GES
		0%													59,8	7 %	Traitement de données, hébergement et activités connexes
		2,6 %													77,6	9,1 %	Chiffre d'affaires des activités éligibles à la taxonomie mais non-durables sur le plan environnemental (non alignées sur la taxonomie) (A.2)
		2,6 %													77,6	9,1 %	TOTAL (A.1 + A.2)
B. ACTIVITÉS NON-ÉLIGIBLES À LA TAXONOMIE																	
		97,4 %													779,6	90,9 %	Chiffre d'affaires des activités non éligibles à la taxonomie (B)
		100 %													857,2	100 %	TOTAL (A + B)

* DNSH : Does Not Significantly Harm.

Part du CA/CA total	
Alignée sur la taxonomie par objectif	Éligible à la taxonomie par objectif
CCM	0 %
CCA	9,1 %
WTR	7 %
CE	0 %
PPC	0 %
BIO	0 %

**INDICATEUR DE CAPEX
ANNÉE 2025**

	Critères de contribution substantielle		Critères d'absence de préjudice important (DNSH*)						Catégorie "activité transitoire" (T)	Catégorie "activité habilitante" (H)	Part des Capex alignée / éligible sur la taxonomie en année n-1						
	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		
	Codes	Capex (en millions d'euros)	Part des Capex	CCM 6.5	0,15	0,8 %	oui	non	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL	n.a.	n.a.	oui	0 %	T
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	0,15	0,8 %			N/EL	N/EL	N/EL	N/EL	n.a.	n.a.	oui	0 %	T
Capex des activités durables sur le plan environnemental (alignées sur la taxonomie) (A.1)		0,15	0,8 %													0 %	
dont habitantes		0	0 %														H
dont transitoires		0,15	0,8 %			0,8 %											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/ CCA 6.5	0,35	1,9 %	EL	EL	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL				1,2 %	
Acquisition et propriété de bâtiments	CCM 7.7/ CCA 7.7	7,4	40,2 %	EL	EL	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL				33,3 %	
Capex des activités éligibles à la taxonomie mais non durables sur le plan environnemental (non alignées sur la taxonomie) (A.2)		7,75	42,1 %													34,5 %	
TOTAL (A.1 + A.2)		7,9	42,9 %													34,5 %	
B. ACTIVITÉS NON-ÉLIGIBLES À LA TAXONOMIE																	
Capex des activités non-éligibles à la taxonomie (B)		10,5	57,1 %													65,5 %	
TOTAL (A + B)		18,4	100 %													100 %	

* DNSH : Does Not Significantly Harm.

Part des Capex / Capex totales

Alignée sur la taxonomie par objectif	Éligible à la taxonomie par objectif
CCM	38,6 %
CCA	37,8 %
WTR	0 %
CE	0 %
PPC	0 %
BIO	0 %

**INDICATEUR D'OPEX
ANNÉE 2025**

	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)			
	BIO - Biodiversité	PPC - Pollution	CE - Économie circulaire	WTR - Eau					CCA - Adaptation au changement climatique	CCM - Atténuation du changement climatique	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	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)											
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)	13	100 %				100 %					
TOTAL (A + B)	13	100 %				100 %					

* DNSH : Does Not Significantly Harm.

Part des Opex / Opex totales	
Alignée sur la taxonomie par objectif	Éligible à la taxonomie par objectif
CCM	0 %
CCA	0 %
WTR	0 %
CE	0 %
PPC	0 %
BIO	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
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 (NM***)
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 (NM***)
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

* ESRS : European Sustainability Reporting Standard

** DR : Disclosure Requirement

*** NM : Non Matériel, publication volontaire

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 et donc la première dépendance. Des processus ont été mis en place pour identifier et évaluer les impacts, risques et opportunités matériels en lien avec les effectifs. Les résultats de ces évaluations alimentent 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. Ils ont conduit les différentes entités à renforcer les mesures pour améliorer les conditions de travail et l'équilibre entre la vie personnelle et professionnelle.

Le secteur du Conseil et des Services Numériques est structurellement marqué par un taux de turnover élevé en raison de la forte demande de profils 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 fragilise la continuité des projets, dilue la culture d'entreprise et érode l'efficacité. De plus, la forte dépendance aux consultants indépendants représente un risque pour la stabilité des équipes. Pour réduire ces aléas, des programmes de fidélisation des salariés, de collaboration durable avec des partenaires 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.

Le groupe se considère par ailleurs comme très dépendant de ses hommes et femmes clé, dirigeants d'entités, managers commerciaux et experts

techniques. 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, dont les dirigeants locaux surveillent régulièrement les conditions de travail, avec l'appui de la maison-mère française dont ils dépendent. Aucun impact négatif systémique n'a été identifié.
- Impacts positifs matériels. NEURONES encourage le développement des compétences, 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 : 70 nationalités représentées en France, personnes en situation handicap, en reconversion ou éloignées de l'emploi, jeunes en alternance, seniors.
- Risques matériels. Un turnover élevé dégrade l'attractivité de l'entreprise, augmente les coûts de recrutement et peut entraîner une perte de connaissances et d'expertise, entraînant des perturbations dans les activités.

Dans le cadre du plan de transition climatique, certaines entités du groupe sensibilisent 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.

Aucun risque de travail forcé ou de travail des enfants n'a été identifié dans les opérations ou auprès des relations d'affaires du groupe, en Europe comme 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 (jeunes professionnels débutant dans le secteur) et les actions sont ajustées en conséquence, 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, chacune dotée de dirigeants associés. Les procédures Ressources humaines (Rh) varient 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 leur Directeur ou Responsable Rh. 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 du groupe dont elles dépendent.

NEURONES et ses filiales s'engagent à respecter la Déclaration de l'OIT sur les principes et droits fondamentaux au travail couvrant les sujets suivants : âge minimum d'accès à l'emploi, interdiction du travail forcé, pratiques disciplinaires abusives, non-discrimination, liberté d'association et droit de négociation collective, durée du travail, rémunération, santé et sécurité. Ces principes sont intégrés 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, de la Déclaration de l'OIT sur les principes et droits fondamentaux au travail, ainsi que des 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.

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 couvrent 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 oeuvre 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 oeuvre 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 :

- chacun les mêmes opportunités de formation et de développement des compétences,
- égalité des genres et, dans un même pays, la règle "à travail égal, salaire égal", quels que soient l'origine ou le genre,
- culture du dialogue social et l'écoute des équipes,
- promotion de la diversité au sens large (genre, âge, formation initiale et parcours professionnel antérieur, handicap, origines sociales et culturelles, nationalités...), comme gage de créativité et d'innovation,
- climat bienveillant afin que chacun se sente valorisé et "inclus",
- équilibre entre la vie professionnelle et la vie privée et prévention de l'épuisement au travail ("burn out"),
- vérification du respect des salaires décents et d'une couverture sociale suffisante dans tous les pays,
- respect des droits humains,
- tolérance zéro pour la discrimination et le harcèlement.

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 2026, il sera étudié la possibilité d'étendre à l'ensemble du groupe les bonnes pratiques déjà initiées dans certaines filiales, afin d'assurer une posture commune.

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
Équilibre 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)
Égalité 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)	• Cinq entités en 2025
Emploi et inclusion des personnes handicapées	• Signature de la charte "Activateur de Progrès"	• 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 prennent en compte les attentes de leurs salariés, aussi bien dans le cadre du dialogue avec les Institutions Représentatives du Personnel, que via des enquêtes de satisfaction. Ces remontées d'informations orientent directement les décisions et les actions 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, avec des réunions avec le CSE au minimum mensuelles. Les accords collectifs 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 (65 % des effectifs), ils ont notamment permis d'établir différents protocoles sur le travail de nuit et les astreintes, le télétravail, les 35 heures, la participation et le plan d'épargne entreprise (PEE). Des réflexions sont en cours concernant d'éventuels avenants aux accords de télétravail existants et sur la mise en place du forfait mobilité durable (FMD). De plus, les entités organisent chaque année le processus de Négociation Annuelle Obligatoire (NAO). Les Drh des filiales assurent l'organisation et le suivi de ces instances de dialogue.

En Tunisie, une commission consultative paritaire a été créée dès 2009 (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 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

En 2025, les enquêtes de satisfaction ont concerné 46 % des salariés de NEURONES. 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 examinés en comité de direction et donnent lieu à des plans d'action. L'efficacité de ces enquêtes est évaluée en fonction des mesures prises et de l'évolution des réponses dans le temps.

mination 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 examinés en comité de direction et donnent lieu à des plans d'action. L'efficacité de ces enquêtes est évaluée en fonction des mesures prises et de l'évolution des réponses dans le temps.

Enquêtes de satisfaction auprès des salariés	2025
% effectif groupe concerné	46 %

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 disposent d'une plateforme numérique de traitement des signalements (anonymes ou non), questions et plaintes portant sur la discrimination, le harcèlement moral ou sexuel, les droits des salariés et les droits humains. Une procédure de signalement est également intégrée et communiquée aux salariés dans le guide pratique harcèlement moral ou sexuel et agissements sexistes.

L'ensemble des filiales offre des canaux Rh (adresse internet, contact Rh, contact IRP) pour signaler directement et à tout moment toute préoccupation, alerte ou situation de discrimination ou harcèlement. Les alertes discrimination ou harcèlement sont traitées par la Drh et la Direction générale de la filiale.

Ces canaux sont communiqués tous les mois aux nouveaux arrivés dans le groupe et disponibles sur l'intranet des filiales. Les coordonnées des défenseurs de droits sont également affichées dans les locaux, en complément de la communication régulière sur les canaux d'alerte.

Ce dispositif est comparable 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 terme, pour ne pas multiplier les adresses mails, une application permettant de centraliser les différents types d'alertes pourra être envisagée, mais l'investissement paraît aujourd'hui disproportionné au regard du volume concerné et de la taille du groupe.

Les personnes qui utilisent ces dispositifs de signalement bénéficient de la protection accordée aux lanceurs d'alerte (voir paragraphes G1-1 et G1-3, ci-après pages 137 et 138).

S1-4 – Actions concernant les impacts importants sur les effectifs de l'entreprise

Sur la base des enjeux identifiés par l'analyse de double matérialité et des processus d'interaction définis au S1-2, les directions générales des entités définissent et déploient des actions pour atténuer ou prévenir les impacts réels ou potentiels. Les ressources sont allouées action par action et des indicateurs de suivi sont définis pour mesurer l'efficacité des mesures déployées (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. La structure décentralisée du groupe rend complexe l'extension des bonnes pratiques à l'ensemble des périmètres.

Fidélisation des talents

Attirer et retenir les talents est un enjeu central. NEURONES investit dans le développement de relations avec un large réseau, 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 :

- 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.

Les actions de fidélisation et d'attractivité menées localement incluent :

- réduction des niveaux hiérarchiques, pour favoriser initiatives et responsabilisation,
- développement de la présence sur les réseaux sociaux (LinkedIn, Instagram, X, Facebook, Glassdoor...) et blogs (hausse du community management), des marques employeurs (films "Welcome to the Jungle"...),
- organisation d'événements collaborateurs : afterworks, sorties en mer sur trimaran Multi 50, concours de pronostics...,
- réponse au "besoin de sens" des jeunes diplômés : exigences environnementales plus élevées, mécénat de compétences...

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. La 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 61).

Une société du groupe a obtenu à sept reprises 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 également figuré au palmarès "Best Workplaces for Women".

Protection sociale

Tous les salariés bénéficient d'une protection sociale, dans le cadre de programmes publics ou de prestations proposées par l'entreprise, couvrant les pertes de revenus engendrées par la maladie, le chômage, les accidents du travail, les congés parentaux et le départ à la retraite. Dans les pays où la protection sociale publique est jugée insuffisante (Tunisie, Roumanie, Singapour et Inde), NEURONES finance une assurance complémentaire pour ses salariés.

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 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. En France, les salariés dépendent de la convention collective Syntec (à l'exception de l'entité formation) et bénéficient de jours de RTT variant selon la filiale qui les emploie et leur statut (non cadres et Etam, cadres en réalisation de mission, cadres au forfait). Les employés bénéficient de demi-journées de récupération des heures supplémentaires effectuées et décomptées sur les comptes rendus d'activité (CRA) validés. 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 Singapour
Inde	Base de données du Wage Indicator Foundation pour Bangalore

Dialogue social et négociation collective

NEURONES favorise la culture du dialogue social et l'écoute des équipes, en passant par l'information et la consultation régulières des représentants des effectifs sur les questions liées à l'emploi.

En France, les salariés dépendent de la convention collective Syntec (sauf l'activité formation). 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.

Équilibre entre vie professionnelle et vie privée

Garantir un équilibre harmonieux entre vie professionnelle et vie privée favorise des temps de ressourcement essentiels, contribue à la réduction du stress lié au travail et renforce à la fois la productivité et la fidélisation des collaborateurs.

Certaines entités ont opté pour des espaces de coworking pour offrir plus de flexibilité. Fin 2025, 28 sites sont ainsi loués pour environ 1 550 m² de bureaux (hors surfaces communes). D'autres ont déménagé leurs bureaux dans des lieux plus accessibles et mieux équipés (salle de sport, conciergerie...).

En 2025, le télétravail est estimé en moyenne à 1,70 jour par semaine (34 % 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. 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 et expérimente la semaine de quatre jours.

Le congé maternité rémunéré est garanti dans toutes les filiales, avec une durée variable selon les pays. Le congé paternité est accordé en fonction de la législation du pays ou d'initiatives volontaires prises par les directions locales : à Singapour par exemple, à la suite d'une enquête de satisfaction un congé paternité a été instauré pour les salariés non Singapouriens, une mesure non prévue par la législation locale 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 coordination avec la médecine du travail. L'ensemble est documenté dans le DUERP (Document Unique d'Évaluation des Risques Professionnels). Des ateliers de sensibilisation à l'ergonomie du poste de travail sont organisés régulièrement avec des mesures d'adaptation des postes de travail (mobilier, doubles écrans, claviers...). Pour certains sites clients en général industriels, des plans de prévention (PDP) sont co-signés.

Des campagnes de prévention du "burn-out" ont été menées, accompagnées de prévention des risques psycho-sociaux : formation du management intermédiaire et renforcement des procédures pour les effectifs isolés. Dans les activités tertiaires, le risque majeur reste l'accident de

la route (notamment en deux roues) avec les véhicules personnels ou de société (trajets domicile - lieu de travail, déplacements professionnels).

Pour favoriser le confort et le bien-être, certains sites ont été rénovés : "lounges", salles de repos, espaces d'accueil modernisés...

Pour combattre la sédentarité et encourager le sport, NEURONES participe également à des événements sportifs : tournoi annuel interne de futsal, course à pied féminine "la Parisienne", équipe de football en "business league" (ligue dédiée aux entreprises, division Conseil et Entreprises de Services du Numérique).

Égalité de genre et égalité de rémunération

Les femmes, bien que peu présentes dans les cursus informatiques des écoles d'ingénieurs, représentent 24,7 % des salariés en France et 29,2 % 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 d'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 effectue une revue annuelle, composante par composante, pour améliorer les scores. Les indicateurs suivis sont : le taux de féminisation global et aussi celui des cadres dirigeants.

Dès 2023, trois entités ont signé le "manifeste de reconversion des femmes dans les métiers du numérique" (initiative Numeum).

Formation et développement des compétences

La formation est un levier essentiel de fidélisation. Chaque filiale gère ses plans de formation, principalement axés sur le perfectionnement technique, mais concernant également le management ou les langues étrangères. Le groupe bénéficie d'un atout avec sa filiale spécialisée, un des principaux acteurs de la formation informatique en France et habilité par les plus grands éditeurs pour faire passer des certifications qualifiantes. Elle réalise une part significative des actions de formation technique du groupe, y compris pour des cursus longs pour former de futurs collaborateurs. Chaque année, une revue interne est menée sur les plans de formation.

L'entretien annuel constitue un moment privilégié d'échange pour évaluer les performances et identifier les besoins en développement des compétences.

Emploi et inclusion des personnes handicapées

NEURONES veille à appliquer une politique d'inclusion à l'emploi des personnes en situation de handicap (France) et s'efforce donc d'être plus "handi-accueillant". La part de personnes en situation de 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. Les locaux sont accessibles aux personnes à mobilité réduite.

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, ayant permis en 2025 de faire appel à une dizaine de salariés d'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.

Lutte contre la violence et le harcèlement

NEURONES applique une politique de tolérance zéro pour toute forme de discrimination et de harcèlement (moral ou sexuel). Plusieurs filiales, dont les deux plus importantes, ont nommé un référent dédié. L'entité infrastructures serveurs a publié un guide pratique sur le harcèlement sexuel et les

agissements sexistes. Ce document contient notamment la procédure de signalement. NEURONES souhaite aller plus loin en améliorant la consolidation des différents dossiers de plaintes, en généralisant, à toutes les entités, les procédures de traitement et en formant l'encadrement à la prévention.

En Inde, où les violences envers les femmes sont plus fréquentes, des agents de sécurité ont été engagés pour accompagner les salariées travaillant en soirée jusqu'à leur véhicule. Pour celles qui ne disposent pas de moyen de transport individuel, un service de chauffeur est assuré jusqu'au domicile.

Diversité et inclusion, sensibilisation des salariés aux enjeux de la diversité

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 promeut la diversité au sens le plus large (genre, âge, formation initiale et parcours professionnel antérieur, handicap, origines sociales et culturelles, nationalités...), comme vecteur 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 :

Plusieurs entités organisent des formations ouvertes à des personnes souhaitant se reconvertir dans le numérique (notamment dispositif de la Préparation Opérationnelle à l'Emploi Individuelle - POEI - ou Collective - POEC), ce qui permet d'insérer des profils aux formations initiales et parcours professionnels variés.

Personnes éloignées de l'emploi :

L'entité dédiée à l'accompagnement des utilisateurs a intégré dans ses procédures de recrutement la méthode Saphir, visant à garantir l'égalité des chances pour tous les candidats. Sa mise en œuvre contribue à lutter contre les discriminations et à insérer plus de personnes éloignées de l'emploi.

S1-5 – Objectifs liés à la gestion des impacts, risques et opportunités

La définition des objectifs s'appuie sur l'analyse des enjeux sociaux matériels, sur les indicateurs internes ainsi que sur les obligations réglementaires applicables en collaboration avec les experts métiers. Lorsque cela est pertinent, NEURONES associe les instances représentatives du personnel à ce processus. Le suivi des performances par rapport aux objectifs définis est réalisé au moyen d'indicateurs qui font l'objet d'un examen périodique. Ce suivi permet d'évaluer l'efficacité des actions mises en œuvre et d'ajuster politiques et mesures en conséquence.

Les objectifs suivants, concernant les effectifs propres de NEURONES ont été établis :

Objectifs	2030
% salariées femmes	35 %
% femmes dans le senior management	30 %
Ecart de rémunération F/H France	+/- 1 %
Écart de rémunération F/H à l'international	Mesuré
% indépendants	< 10 %
% seniors	15 %
% effectif en situation de handicap	3 %
% heures de formation / personne	12 heures
% de salariés représentés par des représentants officiellement élus (entreprises de 10 salariés ou plus)	100 %
Taux de fréquence des accidents de travail	2,5
% salariés formés à l'ergonomie des postes (entreprises avec CSE ou équivalent)	100 %

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" 81 % : des effectifs ou "Cegedim + Silae" : 75 % des effectifs).

La répartition par pays et par genre des effectifs salariés fin 2025 est la suivante :

Effectifs par genre et par pays (fin 2025)	Nombre de salariés	Hommes	Femmes	% Femmes
France	5 800	4 366	1 434	24,7 %
Tunisie	566	252	314	55,5 %
Roumanie	470	174	296	63 %
Italie	157	142	15	9,6 %
Autres (Belgique, Inde, Singapour, Allemagne, Suisse, Luxembourg, Liban, Hong-Kong, États-Unis)	215	172	43	20 %
Total fin 2025	7 208	5 106	2 102	29,2 %
Moyenne 2025	7 212			

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.

93,9 % des contrats sont permanents (94,6 % en France), le solde étant constitué de contrats temporaires (dont contrats de professionnalisation et d'apprentissage). Les taux de contrats permanents pour les femmes et pour les hommes sont proches :

Effectifs permanents (fin 2025)	Femmes	Hommes	Total
Nombre de salariés	2 102	5 106	7 208
<i>dont permanents</i>	1 954	4 816	6 770
<i>dont temporaires</i>	148	290	438
<i>dont salariés avec nombre d'heures non garanti</i>	0	0	0
% de salariés permanents	93 %	94,3 %	93,9 %

Les effectifs à temps partiel sont comptés pour une personne. 3 % des effectifs sont à temps partiel (1,5 % en France, dont plus de la moitié à 80 % de leur temps ou plus). La répartition des temps partiels par genre est la suivante :

Effectifs à temps partiel (fin 2025)	Femmes	Hommes	Total
Nombre de salariés	2 102	5 106	7 208
<i>dont temps plein</i>	2 003	4 986	6 989
<i>dont temps partiel</i>	99	120	219
% de salariés à temps partiel	4,7 %	2,4 %	3 %

La répartition géographique des effectifs est la suivante : Ile-de-France 52 %, régions 29 % et international 19 %.

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 7 %) que le "taux de turnover" (démissions/effectif moyen) utilisé en interne :

	2021	2022	2023	2024	2025
Démissions	913	1 126	1 123	970	910
Ruptures conventionnelles	77	97	113	144	204
Licenciements	172	177	149	174	266
Départs à la retraite, décès	12	14	5	24	22
Effectif moyen	5 722	6 088	6 609	6 934	7 212
Taux de rotation (CSRD)	20,5 %	23,2 %	21,3 %	18,9 %	19,4 %
Taux de turn over (interne)	16 %	18,5 %	17 %	14 %	12,6 %
Écart	4,4 %	4,5 %	4 %	4,9 %	6,8 %

S1-7 – Les effectifs externes non-salariés au sein du groupe

Évalués en nombre moyen d'ETP (Équivalent Temps Plein) pendant l'année, les effectifs externes non-salariés sont les suivants :

Effectifs moyens	2024	2025
Effectifs externes non salariés :		
Indépendants (ou freelances)	1 200	1 288
Sous-traitants salariés de confrères ou de sociétés d'intérim (travaillant sur des missions client du groupe)	970	1 139
Intérimaires travaillant pour les fonctions internes du groupe	10	2
Nombre de salariés	6 934	7 212
EFFECTIF TOTAL (SALARIÉS + EXTERNES)	9 114	9 641
% externes	23,9 %	25,2 %

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'intérim 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. Cette sous-traitance par bloc n'est pas comptée dans les effectifs externes non salariés.

S1-8 – Métriques de dialogue social (publié sur une base volontaire)

L'ensemble des salariés en France, représentant 81 % des effectifs du groupe NEURONES, sont couverts par une négociation collective, et 85 % par des représentants du personnel officiellement élu (CSE). Les autres pays d'implantation représentent chacun moins de 10 % des salariés du groupe et ne sont donc pas couverts par ces indicateurs.

	2023	2024	2025
% de salariés couverts par une convention collective	100 %	100 %	100 %
% de salariés représentés par des représentants officiellement élus (CSE ou équivalent)	85 %	85 %	85 %
% de sites pour lesquels une évaluation des risques pour la santé et la sécurité des salariés a été effectuée (DUERP ou équivalent)	85 %	85 %	85 %

En France, les entités sans CSE sont celles trop petites (<10 salariés) ou celles ayant connu une carence de candidats lors de l'organisation de l'élection.

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 :

	2021	2022	2023	2024	2025
Part des étrangers	10,5 %	11,8 %	13 %	15 %	16 %
Nationalités (y compris française) représentées	65	64	69	74	70

Périmètre "Cegedim + Silae".

Seniors

En France, des accords d'entreprise et plans d'action seniors ont été mis en place fin 2009. Fin 2025, dans l'ensemble du groupe, la part des "50 ans et plus", après avoir progressé régulièrement, représente désormais 14,5 % de l'effectif.

Fin 2025, l'âge moyen des salariés s'établit à 36,9 ans avec la répartition suivante :

Répartition par tranche d'âge	2021	2022	2023	2024	2025
Moins de 25 ans	9,5 %	9,5 %	9 %	9,5 %	7,5 %
De 25 à 29 ans	21 %	23 %	22,5 %	22,5 %	22 %
De 30 à 34 ans	19,5 %	18,5 %	18,5 %	18,5 %	20 %
De 35 à 39 ans	15,5 %	15 %	15 %	14,5 %	15 %
De 40 à 44 ans	13,5 %	13 %	12 %	11 %	11 %
De 45 à 49 ans	10 %	9 %	10 %	10 %	10 %
50 ans et plus	11 %	12 %	13 %	14 %	14,5 %
Total	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %
AGE MOYEN	36,1	36	36,3	36,4	36,9

Taux de féminisation du senior management

Le taux de féminisation du senior management est de 18,5 % (19 femmes parmi les 103 dirigeants et managers de niveau n-1 et n-2 par rapport à la Direction générale du groupe).

S1-11 – Protection sociale (publié sur une base volontaire)

L'intégralité des salariés du groupe est couverte par une protection sociale contre les pertes de revenus dues à l'un des événements suivants :

- maladie,
- chômage,
- accident du travail,

- congé maternité, paternité et parental (selon la législation dans chaque pays),
- départ à la retraite.

S1-12 – Personnes en situation de handicap

Le groupe s’efforce d’être plus “handi-accueillant”. Fin 2025, il compte 2,7 % de salariés en situation de handicap dans ses effectifs globaux.

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).

	2023	2024	2025
% salariés en situation de handicap	2,9 %	3,1 %	2,7 %

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	2021	2022	2023	2024	2025
Nombre de jours x stagiaires	8 000	8 900	9 100	9 900	11 800
Heures de formation	56 000	62 300	63 700	69 300	82 600
Effectif interne moyen	5 722	6 088	6 609	6 934	7 212
Heures / effectif moyen	9,8	10,2	9,6	10	11,5
% salariés ayant participé à une formation	2 650	2 950	3 000	3 300	3 900

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 données 2025, ventilées par genre, figurent sur le tableau qui suit :

Congés familiaux 2025	Jours ouverts	Nombre de salariés	% effectif	Nombre de femmes	% effectif féminin	Nombre d’hommes	% effectif masculin
Congés maternité*	2 477	41	0,8 %	41	3,1 %	-	-
Congés paternité	2 689	299	5,5 %	1	0,1 %	298	7,2 %
Congés évènements familiaux	1 953	715	13,1 %	167	12,8 %	548	13,2 %
Congés enfants malades	322	218	4 %	54	4,1 %	164	4 %
Congés parentaux	3 271	33	0,6 %	29	2,2 %	4	0,1 %
Congés d’aidants	0	0					

* Hors congés pathologiques pré et postnataux.
Périmètre : “Cegedim + Silae” (en France, 5 441 salariés en moyenne en 2025, 1 303 femmes et 4 138 hommes).

Les heures de formation par genre ne sont pas disponibles.

Concernant le développement des compétences, le pourcentage de salariés ayant participé à des évaluations annuelles de leurs performances et du développement de leur carrière est le suivant :

Entretiens annuels	2025
% de salariés ayant un entretien annuel ensemble du groupe	90,2 %

S1-14 – Métriques de santé et de sécurité au travail (publié sur une base volontaire)

	2021	2022	2023	2024	2025
Taux d’absentéisme*	5,8 %	6,1 %	6,2 %	6,7 %	6,3 %
Nombre d’accidents du travail avec arrêt (1 jour ou plus)	29	55	26	26	30
Nombres de jours d’arrêt pendant l’année	906	1 162	1 229	993	1 997
Taux de fréquence des accidents du travail (nombre d’accidents du travail avec arrêt par million d’heures travaillées)	4,2	7,5	3,4	3,3	3,7
Taux de gravité des accidents du travail (nombre de journées indemnisées par millier d’heures travaillées)	0,13	0,16	0,16	0,13	0,24

* 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.

S1-16 – Métriques de rémunération

Rémunérations (publié sur une base volontaire)

En 2025, le total des rémunérations brutes, en progression de 4,6 %, s'élève à 303,2 M€ (290 M€ en 2024). Ce montant inclut les salaires fixes et variables, les provisions pour congés payés et jours de RTT et 0,3 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 7 212 personnes (6 934 en 2024), 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 42 050 euros (41 800 en 2024).

Écart de rémunérations femmes/hommes

Pour le périmètre France, la rémunération des femmes est inférieure d'environ 1 % à celle des hommes (1,2 % en 2024).

Le groupe s'est basé sur la méthode de calcul utilisée pour l'index égalité femmes/hommes pour les rémunérations 2025 en France (périmètre de 19 entités de plus de 50 salariés chacune représentant au total 5 071 salariés fin 2025).

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, elle aussi pondérée par les effectifs, aboutit à 1 % 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.

	2023	2024	2025
% écart de rémunération F/H	3,2 %	1,2 %	1 %

Pourcentage positif = hommes mieux rémunérés en moyenne.

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 39 500 euros (ensemble du groupe). Ce ratio est de 8,8 (346 400/39 500).

	2023	2024	2025
Plus haut salaire / rémunération annuelle médiane	10,8	9,7	8,8

Fidélisation des hommes et femmes clés (publié 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 2025, 285 salariés ou mandataires sociaux (4 % des effectifs) sont actionnaires soit de leur filiale, soit de NEURONES, soit de l'une et l'autre.

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

2021	2022	2023	2024	2025
2 575	4 149	5 601	6 175	6 550

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.

S1-17 – Cas, plaintes et impacts graves en matière de droits de l'Homme

	2024	2025
Dossiers ouverts sur la période	13	23
<i>dont finalement non avérés</i>	9	20
<i>dont avérés</i>	4	3
Amendes, pénalités, indemnisation de dommages	néant	néant
Cas de burn out signalés sur la période	8	5

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. 56 % de l'effectif du groupe dispose dans son entité d'un guide pratique consacré à la discrimination et au harcèlement.

Les plans de réparation pour les personnes victimes sont mis en œuvre par la Drh concernée.

Aucun incident grave en matière de droits de l'Homme affectant les effectifs du groupe n'est à déplorer en 2025 comme 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.

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 est 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 ESN 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

La politique du groupe vise à ce que chaque filiale en France documente 100 % de ses sous-traitants (indépendants, ESN et intérim) dans l'application Provigis : identité juridique, attestations sociales (Urssaf) et fiscales à jour, chartes d'achats responsables de Neurones signée électroniquement. Pour les indépendants, le renseignement de Provigis, une prise de référence récente et un contrôle de la e-réputation doivent être réalisés avant la démarrage effectif de la mission. Une proposition de CDI est quasi-systématiquement faite à l'indépendant mais rarement acceptée. Pour les prestations réalisées en France, les indépendants ne peuvent pas facturer à partir d'une structure juridique basée à l'étranger. La sous-traitance de rang deux est, sauf rares exceptions, interdite, la plupart du temps par le client final lui-même.

Dans la Charte d'achats responsables (modèle groupe), l'accent est 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, la santé/sécurité au travail. Cette charte définit une série de critères à respecter en matière de normes sociales et de droits humains. Elle 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.

Les taux d'utilisation de Provigis et de signature de la charte fait l'objet d'un suivi régulier (voir G1-2).

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.

NEURONES considère que la maîtrise des risques fiscaux et sociaux liés à la sous-traitance est un enjeu important. Au cours de l'année 2026, il est prévu de mettre un accent particulier sur l'extension des bonnes pratiques achats 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 sous-traitants (indépendants, ESN et intérim), 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.

La majorité des filiales en France 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 ressources humaines et financières ont été allouées pour assurer ce suivi de la chaîne de valeur. Ces ressources sont allouées en priorité à la mise en place des bonnes pratiques achats dans leur entité.

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. 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. Les filiales qui ont mis en place leur charte des achats responsables 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	

* ESRS : European Sustainability Reporting Standard

** DR : Disclosure Requirement

CONDUITE DES AFFAIRES (G1)

G1-1 – Culture d'entreprise et politiques en matière de conduite des affaires

La culture d'entreprise de NEURONES se distingue dans son secteur : elle repose sur la décentralisation, la responsabilisation des équipes et l'association au capital des dirigeants et managers des filiales.

Depuis le 1^{er} juin 2017, NEURONES a déployé l'ensemble des huit mesures prévues par la loi Sapin II, en matière de lutte contre la corruption et le trafic d'influence. Un Code de conduite a été élaboré, diffusé et intégré aux règlements intérieurs des filiales. Une cartographie des risques a été établie. Un dispositif d'alerte interne a été mis en place avec une adresse mail dédiée à la prévention de la corruption, communiquée à l'ensemble des collaborateurs. Cette adresse figure sur les contrats signés avec les sous-traitants, les fournisseurs et certains clients. Les procédures d'"on boarding" prévoient qu'elle soit communiquée aux salariés qui rejoignent le groupe.

Le Code de Conduite précise notamment les règles applicables en matière de cadeaux remis à des clients : il encadre les limites et fixe le montant maximum autorisé et dresse la liste des cadeaux interdits.

NEURONES respecte par ailleurs les obligations légales relatives à la protection des lanceurs d'alerte, issues de la transposition en droit français de la Directive UE 2019/1937 des lois Sapin II et Wasserman. Ces textes garantissent la protection de l'identité des lanceurs d'alerte et prohibent toute forme de représailles à leur égard.

Le programme de formation et de sensibilisation à la lutte contre la corruption constitue un pilier central du dispositif : c'est lui qui donne vie à la politique anti-corruption et en assure la diffusion auprès de l'ensemble des collaborateurs, en particulier ceux exposés aux risques de prévarication et de trafic d'influence. Les principales filiales ont déployé un module de formation en ligne (e-learning) (dont le contenu n'est pas encore uniformisé à l'échelle du groupe) à destination des salariés identifiés comme exposés. Ce module présente la définition de la corruption, les préjudices qu'elle peut causer à l'organisation et à la société, les mécanismes permettant d'identifier les situations à risque, ainsi que les bonnes pratiques pour y faire face.

À ce jour, les salariés concernés doivent avoir suivi cette formation au moins une fois depuis leur entrée dans le groupe, sans obligation de renouvellement périodique. Les fonctions les plus exposées au risque de corruption sont les suivantes :

- les directions générales du groupe et des entités (y compris les fonctions finances et ressources humaines) ;
- les directions commerciales et l'ensemble des équipes de vente ;
- les directions techniques.

NEURONES met également l'accent sur la prévention des pratiques anti-concurrentielles.

G1-2 – Gestion des relations avec les fournisseurs

La part de l'activité réalisée par des sous-traitants est en progression régulière depuis plusieurs années. En 2025, les achats de sous-traitance ont

atteint 265 millions d'euros (à comparer à 238 millions d'euros en 2024, soit + 11 %). Le groupe s'efforce de réaliser des achats responsables et applique strictement les délais de règlement requis dans chacun de 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 dépassant certains seuils de volume de prestations, font l'objet d'une évaluation formelle. Ces derniers sont sensibilisés aux enjeux ESG qui entrent en compte dans leur notation.

La majorité des entités du groupe assure le suivi de ses sous-traitants (facturant à partir de la France ou de l'étranger) via l'application "Provigis". Ceux-ci transmettent 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 2025
Proportion du groupe ayant mis en place une charte des achats responsables à signer dans Provigis par les principaux fournisseurs (en effectifs)	66 %
Nombre de fournisseurs appelés à signer la charte dans ce sous-périmètre	1 374
Nombre de fournisseurs ayant effectivement signé la charte	683 (50 %)

Certaines entités ont développé leur propre charte des achats responsables (en s'appuyant ou non sur le modèle groupe) intégrant des critères environnementaux et sociaux dans la sélection de leurs fournisseurs. NEURONES ambitionne 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 actuellement en cours :

- uniformisation des chartes et des critères applicables aux fournisseurs signataires,
- 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 de chaque entité du groupe un chapitre dédié au dispositif d'alerte éthique et à la protection des lanceurs d'alertes. Ce dispositif constitue la procédure de référence pour la détection de cas de corruption et de versement de pots-de-vin et donne les lignes directrices pour le traitement de ces signalements.

Afin de garantir le traitement indépendant des alertes, le Conseil d'Administration de NEURONES a approuvé la création d'un Comité Éthique et Conformité, composé du Responsable juridique et du Directeur financier groupe, ce dernier en assurant la présidence. Ce Comité est chargé de recueillir les signalements émis par tout collaborateur du groupe, ou par des clients, sous-traitants et fournisseurs, en cas de non-respect potentiel ou avéré du Code de conduite. Celui-ci précise les règles en vigueur, les comportements inappropriés dans certaines situations et les bonnes pratiques attendues.

La protection est garantie pour toute personne signalant un manquement avéré ou une situation suspecte, de même que pour les membres du Comité, qui ne peuvent faire l'objet de sanctions de la part de leur employeur dans l'exercice de leurs missions. Au-delà du traitement des signalements, de leur instruction et de la formulation d'un avis sur leur conformité avec le Code de conduite, le Comité :

- examine, contrôle et assure le suivi de l'ensemble des pratiques du groupe en matière d'éthique et de conformité ;
- actualise et évalue, au minimum une fois par an, la cartographie des risques éthiques et de conformité, soumise à l'approbation annuelle du Conseil d'Administration ;
- élabore et met en œuvre les plans d'action découlant de cette évaluation ;

- conseille le groupe sur toute question relative à l'éthique et à la conformité dans ses relations avec les parties prenantes.

Depuis 2019, le Comité Éthique et Conformité rend compte chaque année aux administrateurs des éventuelles difficultés rencontrées dans la mise en œuvre du dispositif et des alertes reçues. L'indépendance de ses membres est garantie : aucune sanction ne peut leur être infligée par leur employeur du fait de l'exercice de leurs fonctions au sein du Comité.

Chaque filiale est tenue d'annexer à son règlement intérieur la version à jour du Code de conduite, et de le publier sur sa plateforme RH de partage, lorsqu'une telle plateforme existe. À leur arrivée dans le groupe, tous les collaborateurs en prennent connaissance dans le cadre du règlement intérieur de leur société.

Tous les deux ans, à date fixe, le Comité Éthique et Conformité adresse à chaque dirigeant de filiale un message rappelant l'accès au module e-learning sur la prévention de la corruption. Ce dernier le diffuse ensuite aux collaborateurs qu'il identifie comme exposés aux risques. Ce mécanisme permet de maintenir un niveau de formation régulier pour les équipes les plus concernées. NEURONES s'est fixé l'objectif de former 100 % de ses salariés à risque d'ici 2030.

Taux de salariés formés à la prévention de la corruption	Fin 2023	Fin 2024	Fin 2025
Proportion du groupe ayant mis en place une formation à la prévention de la corruption (en effectifs)	n.d.	73 %	57 %
Effectif à risque (DG, DT et équipes commerciales) concerné	n.d.	442	428
Effectif concerné ayant suivi la formation en 2025	n.d.	n.d.	104 (24 %)
Effectif concerné ayant suivi la formation au moins une fois	n.d.	148 (33,5 %)	185 (43 %)

La formation est dispensée en ligne sur la base du volontariat. En 2025, le Président et le Directeur général du groupe ont actualisé leurs connaissances en suivant le module de formation. En 2025, il n'a pas été dispensé de formation de prévention à la corruption aux organes de gouvernance.

Le groupe a par ailleurs mis en place des procédures de contrôle interne destinées à prévenir et détecter tout risque de corruption et à garantir l'intégrité de ses pratiques.

Prévention de pratiques anticoncurrentielles : entente sur les prix

De manière générale, le risque d'entente concurrentielle est quasi inexistant dans le domaine de l'assistance technique, a fortiori sur un marché très atomisé comptant plusieurs milliers d'ESN de plus de 10 salariés en France. Toutefois, dans certains métiers identifiés, des entités du groupe figurent parmi les acteurs majeurs de leur secteur d'activité. Elles évoluent en situation de coopération avec un nombre restreint de concurrents bien connus, tantôt partenaires sur des appels d'offres communs, tantôt adversaires en concurrence directe. Dans ce contexte, le risque d'entente sur les prix, bien que de faible probabilité, ne peut être totalement exclu. Il est pleinement intégré que la sanction potentielle peut atteindre jusqu'à 10 % du chiffre d'affaires mondial du groupe concerné.

Les dirigeants des activités disposant de parts de marché significatives face à un nombre limité de concurrents ont été expressément sensibilisés à ce risque. Les activités actuellement concernées sont :

- le service desk ;
- la remise en état des systèmes d'information après des cyberattaques ;
- le développement et la TMA des systèmes d'information des organismes de gestion de la formation professionnelle (OPCO).

Lutte contre l'évasion fiscale

Pour chaque dossier de Crédit d'Impôt Recherche (CIR), un cabinet spécialisé vérifie en amont l'éligibilité du dossier et, en aval, l'intégralité de la documentation produite. Lors de la création de chaque filiale à l'étranger,

NEURONES, accompagné par un cabinet de référence, définit et documente les règles régissant la fixation des prix de transfert internes. À ce jour, les contrôles fiscaux et URSSAF, conduits de façon régulière, n'ont donné lieu qu'à des redressements non significatifs.

Lutte contre la fraude au virement

Une liste exhaustive des personnes habilitées à effectuer des virements a été établie, regroupant une quarantaine de collaborateurs. Lors de leur prise de poste, ces personnes confirment formellement avoir pris connaissance des procédures spécifiques qui leur sont applicables. Par ailleurs, les équipes de NEURONES sont sensibilisées à la fraude au virement à partir de cas concrets survenus par le passé, documentés et diffusés en interne à des fins pédagogiques.

Prévention des conflits d'intérêts

Pour prévenir d'éventuels conflits d'intérêts, des dispositions spécifiques ont été intégrées au règlement intérieur du Conseil d'Administration. Une fois par an, lors d'une réunion du Conseil, les administrateurs sont invités à se prononcer sur l'existence éventuelle de conflits d'intérêts et, le cas échéant, à s'abstenir de voter sur les points de l'ordre du jour concernés. Un suivi rigoureux est assuré dès lors qu'une telle déclaration est formulée.

G1-4 – Cas de corruption ou de versement de pots-de-vin (métriques et cibles)

En 2025, le Comité Éthique et Conformité n'a pas reçu d'alerte sur l'adresse e-mail dédiée à cet effet.

Alertes corruption	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Nb d'alertes avérées	0	0	1	0	1	0
Nb de demandes amont*	0	0	0	0	0	0

* Demandes en amont sur l'attitude à adopter en face d'une situation donnée.

En 2022 comme en 2024, les alertes enregistrées correspondaient à des tentatives de corruption initiées par des prospects et qui ont pu être déjouées. Le groupe a mis fin à toute relation commerciale avec ces tiers. Depuis la création de la société (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 présenté dans les rapports de gestion de chaque entité du groupe. A fin 2025, l'en-cours fournisseurs consolidé est de 36,1 jours :

	2024	2025
Achats TTC de l'année (en M€)	344,5	379,2
En-cours fournisseurs TTC fin d'année (en M€, net des charges constatées d'avance)	36,7	37,5
Nombre de jours calendaires d'en cours fournisseurs	38,9 jours	36,1 jours

Les factures fournisseurs échues et non réglées correspondent exclusivement à des situations où des ajustements sont nécessaires entre la vision du client final et celle du sous-traitant ou à des litiges en cours de traitement. 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 <i>Mixité au sein des organes de gouvernance §21, point d)</i>	Indicateur n° 13, tableau 1, annexe I		Annexe II du règlement délégué (UE) 2020/1816 de la Commission		108
ESRS 2 GOV-1 <i>Pourcentage d'administrateurs indépendants §21, point e)</i>			Annexe II du règlement délégué (UE) 2020/1816 de la Commission		108
ESRS 2 GOV-4 <i>Déclaration sur la diligence raisonnable §30</i>	Indicateur n° 10, tableau 3, annexe I				108
ESRS 2 SBM-1 <i>Participation à des activités liées aux combustibles fossiles §40, point d) i)</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 <i>Participation à des activités liées à la fabrication de produits chimiques §40 point d) ii)</i>	Indicateur n° 9, tableau 2, annexe I		Annexe II du règlement délégué (UE) 2020/1816 de la Commission		n.a.
ESRS 2 SBM-1 <i>Participation à des activités liées à des armes controversées §40, point d) iii)</i>	Indicateur n° 14, tableau 1, annexe I		Article 12, paragraphe 1, du règlement délégué (UE) 2020/1818, annexe II du règlement délégué (UE) 2020/1816		n.a.
ESRS 2 SBM-1 <i>Participation à des activités liées à la culture et à la production de tabac §40, point d) iv)</i>			Règlement délégué (UE) 2020/1818, article 12, paragraphe 1, du règlement délégué (UE) 2020/1816, annexe II		n.a.
ESRS E1-1 <i>Plan de transition pour atteindre la neutralité climatique d'ici à 2050 §14</i>				Article 2, paragraphe 1, du règlement (UE) 2021/1119	118
ESRS E1-1 <i>Entreprises exclues des indices de référence "Accord de Paris" §16, point g)</i>		Article 449 bis 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 12, paragraphe 1, points d) à g), et article 12, paragraphe 2, du règlement délégué (UE) 2020/1818		118
ESRS E1-4 <i>Objectifs de réduction des émissions de GES §34</i>	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 : indicateurs d'alignement	Article 6 du règlement délégué (UE) 2020/1818		119
ESRS E1-5 <i>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</i>	Indicateur n° 5, tableau 1, et indicateur n° 5, tableau 2, annexe I				120
ESRS E1-5 <i>Consommation d'énergie et mix énergétique §37</i>	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 <i>Intensité énergétique des activités dans les secteurs à fort impact climatique §40 à 43</i>	Indicateur n°6, tableau 1, annexe I				120
ESRS E1-6 <i>Émissions de GES brutes de périmètres 1, 2 ou 3 et émissions totales de GES §44</i>	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 <i>Intensité des émissions de GES brutes §53 à 55</i>	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 : indicateurs d'alignement	Article 8, paragraphe 1, du règlement délégué (UE) 2020/1818		120
ESRS E1-7 <i>Absorptions de GES et crédits carbone §56</i>				Article 2, paragraphe 1, du règlement (UE) 2021/1119	n.a.
ESRS E1-9 <i>Exposition du portefeuille de l'indice de référence à des risques physiques liés au climat §66</i>			Annexe II du règlement délégué (UE) 2020/1818, annexe II du règlement délégué (UE) 2020/1816		n.a.
ESRS E1-9 <i>Désagrégation des montants monétaires par risque physique aigu et chronique §66, point a)</i>		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 <i>Localisation des actifs importants exposés à un risque physique matériel §66, point c)</i>					n.a.
ESRS E1-9 <i>Ventilation de la valeur comptable des actifs immobiliers de l'entreprise par classe d'efficacité énergétique §67, point c)</i>		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 <i>Degré d'exposition du portefeuille aux opportunités liées au climat §69</i>			Annexe II du règlement délégué (UE) 2020/1818 de la Commission		n.a.
ESRS 2- SBM3 - S1 <i>Risque de travail forcé §14, point f)</i>	Indicateur n°13, tableau 3, annexe I				128
ESRS 2- SBM3 - S1 <i>Risque d'exploitation d'enfants par le travail §14, point g)</i>	Indicateur n°12, tableau 3, annexe I				128
ESRS S1-1 <i>Engagements à mener une politique en matière des droits de l'Homme §20</i>	Indicateur n°9, tableau 3, et indicateur n°11, tableau 1, annexe I				128
ESRS S1-1 <i>Politiques de vigilance raisonnable sur les questions visées par les conventions fondamentales 1 à 8 de l'Organisation Internationale du Travail, §21</i>			Annexe II du règlement délégué (UE) 2020/1816 de la Commission		128
ESRS S1-1 <i>Processus et mesures de prévention de la traite des êtres humains §22</i>	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 <i>Politique de prévention ou système de gestion des accidents du travail §23</i>	Indicateur n° 1, tableau 3, annexe I				128
ESRS S1-3 <i>Mécanismes de traitement des différends ou des plaintes §32, point c)</i>	Indicateur n°5, tableau 3, annexe I				129
ESRS S1-14 <i>Nombre de décès et nombre et taux d'accidents liés au travail § 88, points b) et c)</i>	Indicateur n°2, tableau 3, annexe I		Annexe II du règlement délégué (UE) 2020/1816 de la Commission		134
ESRS S1-14 <i>Nombre de jours perdus pour cause de blessures, d'accidents, de décès ou de maladies §88, point e)</i>	Indicateur n°3, tableau 3, annexe I				134
ESRS S1-16 <i>Écart de rémunération entre hommes et femmes non corrigé §97, point a)</i>	Indicateur n° 12, tableau 1, annexe I		Annexe II du règlement délégué (UE) 2020/1816		135
ESRS S1-16 <i>Ratio de rémunération excessif du directeur général § 97, point b)</i>	Indicateur n°8, tableau 3, annexe I				135
ESRS S1-17 <i>Cas de discrimination §103, point a)</i>	Indicateur n°7, tableau 3, annexe I				135
ESRS S1-17 <i>Non-respect des principes directeurs relatifs aux entreprises et aux droits de l'Homme et des principes directeurs de l'OCDE §104, point a)</i>	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 <i>Risque important d'exploitation d'enfants par le travail ou de travail forcé dans la chaîne de valeur §11, point b)</i>	Indicateurs n° 12 et n° 13, tableau 3, annexe I				n.a.
ESRS S2-1 <i>Engagements à mener une politique en matière des droits de l'Homme §17</i>	Indicateur n°9, tableau 3, et indicateur n° 11, tableau 1, annexe I				136
ESRS S2-1 <i>Politiques relatives aux effectifs de la chaîne de valeur §18</i>	Indicateurs n° 11 et n°4, tableau 3, annexe I				136
ESRS S2-1 <i>Non-respect des principes directeurs relatifs aux entreprises et aux droits de l'homme et des principes directeurs de l'OCDE §19</i>	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		136
ESRS S2-1 <i>Politiques de vigilance raisonnable sur les questions visées par les conventions fondamentales 1 à 8 de l'Organisation Internationale du Travail §19</i>			Annexe II du règlement délégué (UE) 2020/1816		136
ESRS S2-4 <i>Problèmes et incidents en matière de droits de l'Homme liés à la chaîne de valeur en amont ou en aval §36</i>	Indicateur n° 14, tableau 3, annexe I				136
ESRS G1-1 <i>Convention des Nations Unies contre la corruption §10, point b)</i>	Indicateur n° 15, tableau 3, annexe I				137
ESRS G1-1 <i>Protection des lanceurs d'alerte §10, point d)</i>	Indicateur n°6, tableau 3, annexe I				137
ESRS G1-4 <i>Amendes pour infraction à la législation sur la lutte contre la corruption et les actes de corruption §24, point a)</i>	Indicateur n° 17, tableau 3, annexe I		Annexe II du règlement délégué (UE) 2020/1816		139
ESRS G1-4 <i>Normes de lutte contre la corruption et les actes de corruption §24, point b)</i>	Indicateur n° 16, tableau 3, annexe I				139

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 2025

À 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 2025 et incluses dans les sections 6.1 à 6.4 du chapitre 6 "Rapport de durabilité" du rapport de gestion du groupe.

Nos travaux, qui portent sur ces informations, ont été réalisés dans un contexte évolutif caractérisé par des incertitudes sur l'interprétation des textes et le développement de pratiques de place.

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 de son rapport sur la gestion du groupe.

Ces informations permettent de comprendre les impacts de l'activité du groupe 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 exigences découlant des normes d'information en matière de durabilité adoptées par la Commission européenne en vertu de l'article 29 ter de la directive (UE) 2013/34 du Parlement européen et du Conseil du 26 juin 2013, telle que modifiée par la directive (UE) 2022/2464 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, qui incluent, lorsque l'entité y est soumise, 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 les sections 6.1 à 6.4 du chapitre 6 "Rapport de Durabilité" du rapport sur la gestion du groupe avec les dispositions de l'article L.233-28-4 du code de commerce, y compris avec les ESRS ; et
- 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 du rapport qui suivent, nous présentons, pour chacun des axes de notre mission, la nature des vérifications que nous avons 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 les diligences que nous avons 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 sur la 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.

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, de cibles, de politiques, d'analyses de scénarios et de plans de transition.

En outre, s'agissant des informations prospectives, qui présentent par nature un caractère incertain, leurs réalisations futures différeront parfois de manière significative des informations prospectives présentées dans le rapport de gestion du groupe.

Notre mission 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.

Elle ne porte pas non plus sur le respect par l'entité des dispositions légales et réglementaires relatives au plan de vigilance publié en application de l'article L. 225-102-1 du code de commerce.

Les informations en matière de durabilité et les informations prévues à l'article 8 du règlement (UE) n°2020/852 peuvent être sujettes à une incertitude inhérente à l'état des connaissances scientifiques et à la qualité des données externes utilisées. Certaines informations sont sensibles aux choix méthodologiques, hypothèses et/ou estimations retenus pour leur établissement et présentés dans le rapport sur la gestion du groupe.

1. Conformité aux exigences découlant des normes ESRS du processus mis en œuvre par NEURONES pour déterminer les informations publiées

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 les sections 6.1 à 6.4 du chapitre 6 "Rapport de durabilité" du rapport sur la gestion du groupe, et
- les informations fournies sur ce processus sont également conformes aux ESRS.

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.

Éléments 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.

Les informations relatives à la manière dont l'entité conclut à des changements significatifs ayant eu lieu au cours de l'exercice nécessitant une actualisation et une révision de son processus d'analyse de double matérialité sont mentionnées dans le paragraphe "ESRS2 SBM-3 – Impacts, risques et opportunités (IRO) importants" et le paragraphe "IRO-1 – Méthodologie d'identification et d'évaluation des impacts, risques et opportunités (IRO)" de la section 6.1 "Informations générales" du chapitre 6 "Rapport de durabilité" du rapport sur la gestion du groupe.

Nous avons, par entretien avec le Directeur Général et les personnes que nous avons jugé appropriées et par inspection de la documentation disponible, pris connaissance :

- de l'identification et évaluation des facteurs internes et externes ayant conduit à l'actualisation du processus d'analyse de double matérialité. Ceux-ci incluent notamment les modifications du périmètre de reporting, les évolutions des implantations géographiques ;
- des changements apportés, par rapport à l'exercice précédent, à la liste des impacts (négatifs ou positifs), risques et opportunités ("IRO"), réels ou potentiels identifiés par l'entité, et au processus d'évaluation de la matérialité d'impact et financière mis en œuvre par l'entité pour déterminer les informations matérielles publiées (y compris la fixation de seuils) ;
- des évolutions du processus décisionnel et le cas échéant des procédures de contrôle interne mis en place par l'entité au cours de l'exercice et apprécié la présentation qui en est faite dans les sections "Gouvernance" et "Analyse de double matérialité" de la section 6.1 "Informations générales" du chapitre 6 "Rapport de durabilité" du rapport sur la gestion du groupe.

Sur la base de notre jugement professionnel, nos diligences ont notamment consisté à :

- exercer notre esprit critique sur la documentation des analyses menées par l'entité ainsi que sur la démarche mise en œuvre par cette dernière pour identifier les facteurs internes et externes à considérer ;
- apprécier le caractère approprié des facteurs internes et externes considérés par l'entité avec notre connaissance de l'entité, des faits et circonstances propres à l'entité ;
- apprécier la pertinence des changements significatifs réalisés par l'entité sur l'appréciation des impacts, risques et opportunités réels et potentiels identifiés au regard :
 - de notre connaissance de l'entité, des faits et circonstances propres à l'entité ;
 - des analyses de risques menées par les entités du groupe ;
 - des analyses sectorielles et benchmark concurrentiels disponibles que nous avons jugées pertinentes ;
- apprécier, pour les changements significatifs affectant les impacts, risques et opportunités réels et potentiels, la conformité du processus d'évaluation de la matérialité d'impact et de la matérialité financière mis en œuvre par l'entité (y compris la fixation des seuils) au regard des critères définis par ESRS 1 ;
- apprécier le caractère approprié de la description donnée à ce titre dans la section "Analyse de double matérialité" de la section 6.1 "Informations générales" du chapitre 6 "Rapport de durabilité" du rapport sur la gestion du groupe.

2. Conformité des informations en matière de durabilité incluses dans les sections 6.1 à 6.4 du chapitre 6 "Rapport de durabilité" du rapport sur la gestion du groupe avec les dispositions 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 réglementaires, 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 les sections 6.1 à 6.4 du chapitre 6 "Rapport de durabilité" du rapport sur la 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 ; et
- 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 que nous avons opérées, nous n'avons pas relevé d'erreurs, omissions, incohérences importantes concernant la conformité des informations en matière de durabilité incluses dans les sections 6.1 à 6.4 du chapitre 6 "Rapport de durabilité" du rapport sur la gestion du groupe, avec les dispositions de l'article L.233-28-4 du code de commerce, y compris avec les ESRS.

Éléments 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 les sections 6.1 à 6.4 du chapitre 6 "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.

Informations fournies en application des normes relatives aux exigences générales et aux informations générales à publier (ESRS E1 à E5)

Les informations publiées au titre du bilan d'émission de gaz à effet de serre sont mentionnées au paragraphe "E1-6 – Émissions brutes de GES des périmètres 1, 2, 3 et émissions totales de GES" dans les sections 6.1 à 6.4 du chapitre 6 "Rapport de durabilité" du rapport sur la 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 par l'entité 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, 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 à 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 que nous avons 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.

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 des activités

Une information sur les activités éligibles figure dans le paragraphe "Taxonomie verte (article 8 du règlement 2020/852)" de la section 6.2 "Informations environnementales" du chapitre 6 "Rapport de durabilité".

Dans le cadre de nos vérifications au titre du caractère éligible des activités, nous avons pris connaissance des procédures mises en place par l'entité pour analyser ses activités 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 le caractère aligné des activités éligibles

Une information sur les activités alignées figure dans le paragraphe "Taxonomie verte (article 8 du règlement 2020/852)" de la section 6.2 "Informations environnementales" du chapitre 6 "Rapport de durabilité".

Dans le cadre de nos vérifications, nous avons notamment :

- consulté, les sources documentaires utilisées, y compris externes le cas échéant, et mené des entretiens avec les personnes concernées ;
- analysé, par sondage, les éléments sur lesquels le Groupe a fondé son jugement lorsqu'elle a apprécié si les activités économiques éligibles répondaient aux conditions cumulatives, issues du Référentiel Taxonomie, nécessaires pour être qualifiées d'alignées, c'est à dire les critères de contribution substantielle et le principe consistant à "ne pas causer de préjudice important" à aucun des autres objectifs environnementaux ;
- apprécié l'analyse réalisée au titre du respect des garanties minimales, principalement au regard des éléments collectés dans le cadre de la prise de connaissance de l'entité et de son environnement.

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 le paragraphe "Taxonomie verte (article 8 du règlement 2020/852)" de la section 6.2 "Informations environnementales" du chapitre 6 "Rapport de durabilité".

S'agissant des dénominateurs, présentés dans les tableaux réglementaires, nous avons vérifié les rapprochements réalisés par l'entité 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 numérateurs (activités éligibles et/ou alignées), nous avons :

- vérifié les rapprochements réalisés par l'entité avec les données issues de la comptabilité analytique ou des états de gestion ;
- apprécié le caractère approprié des informations contextuelles accompagnant les indicateurs clés de performance publiés.

Enfin, nous avons apprécié la cohérence des informations dans le paragraphe "Taxonomie verte (article 8 du règlement 2020/852)" de la section 6.2 "Informations environnementales" du chapitre 6 "Rapport de durabilité" avec les autres informations en matière de durabilité dans ce rapport.

Les commissaires aux comptes

Paris, le 27 avril 2026

BM&A

représenté par Marie-Cécile Moinier

6.6 PLAN DE VIGILANCE

Devoir et plan de vigilance

Cette section décrit de façon synthétique le plan de vigilance de NEURONES, en exposant les mesures raisonnables mises en place pour identifier les risques et prévenir les atteintes graves aux droits humains et aux libertés fondamentales, à la santé et à la sécurité, ainsi qu'à l'environnement.

Ce plan a été élaboré par la Direction générale du groupe et des principales filiales, en collaboration avec leurs directions des Ressources humaines, des Achats et Juridiques, lorsqu'elles existent.

Il sera également présenté au Comité de groupe lors de sa prochaine réunion. Ces sujets ont préalablement fait l'objet 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. Pour les sociétés nouvellement acquises, des mesures de vigilance raisonnable sont mises en œuvre progressivement au cours de leur phase d'intégration.

Le plan de vigilance d'articule autour de quatre volets :

- une cartographie pour identifier, analyser et hiérarchiser les risques d'atteinte grave,
- des plans d'atténuation ou de prévention des risques,
- 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.

Il est complété 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 des activités du groupe et de celles des fournisseurs de services et / ou de produits :

- droits humains : égalité des chances et diversité, dialogue social, protection des données personnelles, prévention du harcèlement, conditions de travail (horaires, rémunération et protection sociale) ;
- santé et sécurité : droit à des conditions de travail saines et sûres ;
- environnement : risques d'atteintes graves (déchets, atteinte à la biodiversité, pollution).

Pour identifier ces risques, NEURONES échange régulièrement avec ses parties prenantes, notamment avec les salariés de l'entreprise et 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 l'ensemble des 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

Pour ses activités propres, la démarche de prévention intégrée à la politique de durabilité du groupe, couvre l'ensemble des domaines de risque identifiés dans la cartographie. Les mesures correspondantes sont présentées dans les paragraphes suivants :

- "Effectifs de l'entreprise (S1)" (pages 127 à 135),
- "Effectifs de la chaîne de valeur (S2)" (pages 135 à 137),
- "6.2 Informations Environnementales" (pages 117 à 126).

S'agissant des fournisseurs, les achats du groupe sont majoritairement constitués de prestations de sous-traitance informatique. Ces prestataires de services sont essentiellement établis en Europe, à proximité des entités qui y ont recours. Le reste des achats correspond à des équipements informatiques (logiciels, matériels, hébergement) et à des fournitures liées au fonctionnement des bureaux. Les mesures déployées par NEURONES reposent sur les politiques d'achats responsables de ses filiales et en particulier sur le dispositif des Chartes fournisseurs (pour celles qui en sont dotées).

L'ensemble des politiques, actions et résultats en matière sociale et de droits humains, d'éthique des affaires, d'environnement et d'achats responsables fait l'objet d'une évaluation annuelle par Ecovadis.

Mécanismes d'alerte

Les signalements relevant du devoir de vigilance remontent actuellement via deux canaux d'alertes Rh (discrimination, harcèlement et autres alertes) et le dispositif d'alertes corruption Sapin II (prévention de la corruption). Ces canaux sont accessibles à l'ensemble des parties prenantes et détaillés dans les paragraphes :

- "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 et d'évaluation de l'efficacité des mesures

Le suivi des risques liés aux devoirs de vigilance s'opère au niveau de chaque entité, à travers des procédures d'évaluation régulière des activités du groupe, de ses filiales et de ses principaux fournisseurs. Il est prévu que les mesures déployées par les filiales pour atténuer et prévenir ces risques soient consolidées annuellement au niveau du groupe. Ce dispositif de suivi est présenté aux paragraphes :

- "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 Mixte du 4 juin 2026

7.1. CAPITAL SOCIAL ET RÉPARTITION

Capital social

Au 31 décembre 2025, le capital de la société est de 9 731 486,40 euros, divisé en 24 328 716 actions, entièrement libérées et d'une valeur nominale de 0,40 euro.

Cession et transmission des actions

Les statuts ne prévoient aucune restriction transfert d'actions.

Droit de vote double (article 17 des statuts)

Chaque membre de l'Assemblée dispose d'autant de voix qu'il possède ou représente d'actions. Un droit de vote double est toutefois accordé 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 transfert de propriété d'une action entraîne la perte du droit de vote double. Font exception à cette règle les transmissions par succession, liquidation de communauté de biens entre époux ou donations entre vifs au profit d'un conjoint ou d'un parent successible qui préservent le droit acquis et n'interrompent pas le délai de quatre ans 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 en nue-propiété avec réserve d'usufruit, le droit de vote attaché à ces actions démembrées appartient au nu-propiétaire pour toutes les décisions, ordinaires comme extraordinaires, à l'exception de celles portant sur 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 2023				Situation au 31 décembre 2024				Situation au 31 décembre 2025			
	Nombre d'actions	% du capital	Nombre de droits de vote	% des droits de vote	Nombre d'actions	% du capital	Nombre de droits de vote	% des droits de vote	Nombre d'actions	% du capital	Nombre de droits de vote	% des droits de vote
Dirigeants												
Host Développement	11 169 013	46 %	22 327 696	55,9 %	11 169 013	46 %	22 338 026	55,1 %	11 169 013	45,9 %	22 338 026	55,2 %
Luc de Chamnard et sa famille	3 292 427	13,6 %	6 431 343	16,1 %	3 292 427	13,6 %	6 431 343	15,8 %	3 294 381	13,5 %	6 433 397	15,9 %
SOUS-TOTAL CONCERT	14 461 440	59,6 %	28 759 039	72 %	14 461 440	59,6 %	28 769 369	70,9 %	14 463 394	59,4 %	28 771 423	71,1 %
Bertrand Ducurtil et sa famille	1 007 000	4,1 %	1 588 000	4 %	1 007 000	4,1 %	1 738 000	4,3 %	1 007 000	4,1 %	1 784 000	4,4 %
Autres dirigeants du groupe au nominatif	1 264 103	5,2 %	1 645 684	4,1 %	1 264 106	5,2 %	2 103 687	5,2 %	1 116 282	4,6 %	1 814 061	4,5 %
SOUS-TOTAL DIRIGEANTS	16 732 543	68,9 %	31 992 723	80,1 %	16 732 546	68,9 %	32 611 056	80,4 %	16 586 676	68,1 %	32 369 484	80 %
Salariés au nominatif	236 650	1 %	386 800	1 %	209 915	0,9 %	354 730	0,9 %	210 522	0,9 %	336 237	0,8 %
Auto-détention*	4 376	0 %	-	-	5 004	0 %	-	-	13 676	0,1 %	-	-
Public**	7 305 147	30,1 %	7 550 606	18,9 %	7 331 251	30,2 %	7 575 326	18,7 %	7 351 518	30,9 %	7 766 131	19,2 %
TOTAL	24 278 716	100 %	39 930 129	100 %	24 278 716	100 %	40 541 112	100 %	24 328 716	100 %	40 471 852	100 %

* Dans le cadre du contrat de liquidité et du rachat d'actions propres en vue de leur annulation.

** Titres au nominatif (hors dirigeants et salariés au nominatif) et titres au porteur.

Engagements de conservation de titres

Au 31 décembre 2025, aucun engagement collectif de conservation de titres n'est en vigueur. Le dernier en date a été dénoncé en janvier 2024 et aucun nouvel engagement n'a été conclu en 2025.

Titres donnant accès au capital

Il n'y a aucun plan de stock-options actuellement en vigueur.

Le plan J d'actions gratuites, approuvé en juin 2024, porte sur 48 500 actions encore en période d'acquisition au 31 décembre 2025, représentant environ 0,20 % du capital.

Les plans d'attributions gratuites d'actions en cours sont détaillés au paragraphe 6 du Rapport de gestion.

Rachat par la société de ses propres actions

Toutes les informations relatives au rachat par la société de ses propres actions figurent au paragraphe 9 du Rapport de gestion.

Capital autorisé

L'Assemblée Générale du 6 juin 2024 a autorisé le Conseil d'Administration, pour une durée de 26 mois (jusqu'en août 2026), à augmenter le capital en une ou plusieurs fois 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, par compensation de créances ou par incorporation de réserves, bénéfices ou primes.

Ces émissions peuvent être réalisées avec ou sans maintien du droit préférentiel de souscription, par offre au public, par placement privé ou encore dans le cadre d'offre publique d'échange initiée par la société. L'augmentation du capital social ne peut excéder 9 millions d'euros, tandis que le montant nominal global des titres de créances donnant accès au capital est plafonné à 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 dans le respect des plafonds précités. Lorsque les dispositions de l'article L.22-20-54 du Code de commerce ne sont pas applicables, cette émission est en outre limitée à 10 % du capital social au moment de sa réalisation.

Seuils et franchissement de seuils

Conformément à l'article L.233-7 du Code de commerce, toute personne physique ou morale, agissant seule ou de concert, doit informer la société et l'AMF lorsqu'elle vient à détenir, directement ou indirectement, des fractions du capital ou des droits de vote dépassant les seuils suivants : 5 %, 10 %, 15 %, 20 %, 25 %, 30 %, 33,3 %, 50 %, 66,6 %, 90 % et 95 % du capital ou des droits de vote. Cette obligation s'applique également en cas de franchissement à la baisse de ces mêmes seuils.

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).

Par ailleurs, en application de l'article 16 des statuts, tout actionnaire détenant directement ou indirectement des fractions de 2 % du capital ou des droits de vote est tenu d'en informer la société, et ce pour chaque palier de 2 % franchi.

Invesco a déclaré avoir franchi à la baisse le seuil statutaire de :

- 4 % du capital, le 20 octobre 2025 ;
- 2 % du capital, le 10 décembre 2025.

Tableau d'évolution du capital social depuis l'introduction en Bourse

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
23/05/2000	Introduction en Bourse (Nouveau Marché)	1 389 420 €	29 872 530 €	3 473 550	22 771 050	9 108 420 €
31/12/2004	Exercice de BSPCE	30 488 €	213 416 €	76 220	22 847 270	9 138 908 €
31/12/2005	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	Exercice de stock-options	33 353,60 €	276 359,60 €	83 384	23 248 304	9 299 321,60 €
31/12/2007	Exercice de stock-options	53 809,20 €	402 778,20 €	134 523	23 382 827	9 353 130,80 €
31/12/2008	Exercice de stock-options	10 916,40 €	89 871,40 €	27 291	23 410 118	9 364 047,20 €
31/12/2009	Exercice de stock-options	25 708 €	238 298 €	64 270	23 474 388	9 389 755,20 €
31/12/2010	Exercice de stock-options	34 682 €	329 517 €	86 705	23 561 093	9 424 437,20 €
31/12/2011	Exercice de stock-options	24 666,40 €	253 087,50 €	61 666	23 622 759	9 449 103,60 €
31/12/2012	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	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 €

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
31/12/2014	Exercice de stock-options	8 190,40 €	101 915,40 €	20 476	23 981 759	9 592 703,60 €
31/12/2015	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	Exercice de stock-options	4 993,60 €	42 445,60 €	12 484	24 243 862	9 697 544,80 €
31/12/2018	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	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	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 €
31/12/2025	Livraison des actions aux bénéficiaires du plan I d'attribution gratuite d'actions	20 000,00 €	-	50 000	24 328 716	9 731 486,40 €

7.2. POLITIQUE DE DISTRIBUTION DES DIVIDENDES

Après avoir versé un dividende exceptionnel de 2 euros par action au titre de l'exercice 2020, destiné à compenser les dividendes modestes des années antérieures, le Conseil a annoncé son intention de soumettre désormais à l'Assemblée Générale une politique de distribution "régulière et prévisible".

Au titre des cinq derniers exercices, les dividendes proposés, approuvés et distribués ont ainsi été les suivants :

Au titre de l'exercice	2021	2022	2023	2024	2025
Dividende par action (en euro)	1,00	1,10	1,20	1,30	1,40*
Nb d'actions en fin d'année (en millions)	24,2	24,3	24,3	24,3	24,3

* Montant proposé à l'Assemblée Générale du 4 juin 2026.

Les dividendes ont été mis en paiement au cours du mois de juin de l'année suivant l'exercice de référence.

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

Chers actionnaires,

Réunis en Assemblée Générale Mixte conformément aux dispositions légales et statutaires, nous vous rendons compte de l'activité du groupe au cours de l'exercice écoulé et soumettons notamment à votre approbation les comptes annuels et consolidés de l'exercice clos le 31 décembre 2025, ainsi que les éléments et la politique de rémunération des mandataires sociaux.

1. COMPTES CONSOLIDÉS

Commentaires sur l'activité du groupe en 2025

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

En 2025, NEURONES a poursuivi sa croissance profitable. Le chiffre d'affaires s'est élevé à 857,2 millions d'euros, à comparer aux 810,4 millions de l'année précédente (croissance globale de 5,8 % et organique de 5,1 %).

Les achats de sous-traitance poursuivent leur augmentation plus rapide que celle du chiffre d'affaires. En 2025, ils en représentent 30,9 % (29,4 % en 2024).

Le résultat opérationnel passe de 77,9 à 75,6 millions d'euros, soit 8,8 % du chiffre d'affaires.

Le résultat financier s'établit à 9,5 millions d'euros (10,2 millions d'euros en 2024). Il correspond principalement à des intérêts sur les placements de trésorerie en dépôts à terme à taux progressifs, nets de la charge financière liée à l'application de la norme IFRS 16 sur les locations.

La charge d'impôt est de 23,2 millions d'euros (à comparer aux 24,9 millions de l'année précédente). Le taux moyen d'impôt sur les sociétés (IS + CVAE) est de 27,3 % (28,2 % en 2024).

Le résultat net s'établit à 61,9 millions d'euros (63,2 millions en 2024), représentant 7,2 % du chiffre d'affaires.

La part revenant aux propriétaires de la société mère s'établit à 52,1 millions d'euros, quasiment stable par rapport aux 52,6 millions de 2024.

Commentaires sur la situation financière consolidée

Actif

Les immobilisations incorporelles progressent de 58,2 à 62,7 millions d'euros. Les droits d'utilisation (IFRS 16) s'élèvent à 29,9 millions d'euros.

Les immobilisations corporelles nettes passent de 28,1 à 29,4 millions d'euros fin 2025, constituées principalement de matériels informatiques dédiés aux activités de cloud computing et d'agencements de locaux.

Les actifs financiers (12,2 millions d'euros) sont composés principalement de prêts 1 % logement et de dépôts de garantie.

L'actif d'impôt différé s'établit à 6,3 millions d'euros, principalement constitué de différences temporaires d'imposition.

À 261,6 millions d'euros, les comptes clients et autres débiteurs sont en hausse de 1,5 %. Au global, ces créances et factures à établir représentent 74 jours de chiffre d'affaires (dont 14 jours pour les factures à établir).

Passif

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

Les dettes de loyers IFRS16 (courantes et non-courantes) totalisent 32,8 millions d'euros.

Le poste fournisseurs et autres créditeurs augmente de 0,4 % à 235,4 millions d'euros.

Flux de trésorerie

La capacité d'autofinancement, après produits financiers nets et impôts, ressort à 86 millions d'euros en 2025.

Le besoin en fonds de roulement d'exploitation augmente de 0,6 million d'euros.

Les investissements productifs (Capex) s'élèvent à 10,4 millions d'euros (à comparer aux 12 millions d'euros en 2024), consacrés principalement aux activités de cloud computing et notamment la plateforme SecNumCloud, ainsi qu'aux centres de services (matériels et logiciels informatiques, agencements...).

Le cash-flow libre (résultat net augmenté des amortissements et provisions, ajusté de la variation du besoin en fonds de roulement et diminué des investissements industriels nets) s'établit à 62,2 millions d'euros par rapport aux 74,5 millions d'euros de l'exercice précédent.

Après les opérations de haut de bilan (paiement de compléments de prix, versement d'un dividende de 31,6 millions d'euros, acquisitions, cessions, rachats d'actions à des associés minoritaires dans les filiales, augmentations de capital...), le groupe a généré 14,2 millions d'euros de trésorerie en 2025, à comparer à 30,6 millions d'euros en 2024.

Au 31 décembre 2025, la trésorerie (nette d'endettement financier) s'élève ainsi à 336,6 millions d'euros (319,5 millions d'euros en 2024).

Note sur la situation d'endettement

Le groupe dispose d'une position de trésorerie positive de 340,8 millions d'euros et d'un endettement financier limité à 4,2 millions d'euros. La situation d'endettement ne fait évidemment porter aucun risque sur la société.

Perspectives

Historiquement, NEURONES a toujours progressé plus vite que son marché de référence. L'exercice 2025 confirme cette tendance : + 5,1 % de croissance organique à comparer à la décroissance de -1,8 % du marché du Conseil et des Services Informatiques (source : Numeum - décembre 2025). Le potentiel de développement est significatif, la part de marché du groupe en France ne dépassant pas environ 2 %. Grâce à son modèle de "multi-spécialiste" et sa présence marquée sur les segments digital, data, cloud et cybersécurité, NEURONES devrait à nouveau enregistrer en 2026 une croissance supérieure à celle du marché.

Prises de participations, constitutions de sociétés, mouvements de titres et opérations sur le capital

Au cours de l'année 2025, NEURONES S.A. a réalisé les opérations suivantes :

- acquisition d'environ 0,13 % du capital d'Helpline (auprès de deux dirigeants de filiales et de trois managers) ;
- acquisition de près de 4,16 % du capital de Codilog (auprès d'un dirigeant) ;
- augmentation de capital de 20 000 euros par émission de 50 000

nouvelles actions pour les attribuer définitivement aux bénéficiaires du plan 2022 d'attribution gratuite d'actions (plan I) ;

- transmission universelle du patrimoine de sa filiale Neurones Consulting.

Les filiales de NEURONES S.A. ont par ailleurs créé les sociétés suivantes :

- Neurones IT a fondé Axones, Pace, Ezia et Neurones IT Hong Kong dont elle détient respectivement 82 %, 60 %, 60 % et 100 % du capital ;
- Arondor a créé Arondor Osyn dont elle détient 70 % ;
- Karré, a constitué la société Karré Azur dont elle est propriétaire à 80 % ;
- Finxays a créé Proaxys dont elle détient 90 %.

Elles ont également procédé aux acquisitions et cessions suivantes :

- AS International Group a acquis environ 0,18 % du capital d'Owl Consulting et 4 % de Cyners ;
- Mobiapps a acheté 11,63 % du capital d'Upgrade à un dirigeant de cette société et a cédé 0,12 % à un manager ;
- Neurones IT a cédé 5 % d'Axones à deux managers, 3 % de Pace à un dirigeant et 2 % d'Osmose à un manager ;
- Columbus Consulting a racheté environ 1,7 % de ses propres actions, en a cédé ~0,3 % à onze salariés (dont cinq nouveaux associés), acquis 8,25 % de B Partners (portant sa détention à 94,95 %), et acquis respectivement 3,82 %, 11,43 % et 8,38 % des capitaux de Balthazar Strategy, Balthazar Agency et Balthazar Academy ;
- Dragonfly a acquis 0,05 % de Cloud Temple auprès d'un ancien manager ;
- RS2i a acquis la totalité du capital d'Accetal Partners avant d'en réaliser la transmission universelle de patrimoine ;
- Codilog a acquis ~0,3 % d'Iliade Consulting.

Enfin, les filiales ont réalisé les opérations suivantes :

- Columbus Consulting : émission de 11 982 nouvelles actions représentant (2,43 % du capital) pour 22 bénéficiaires de quatre plans d'actions gratuites ;
- Upgrade : émission de 30 906 nouvelles actions (un peu plus de 6,6 % du capital) pour quatre bénéficiaires de trois plans d'actions gratuites ;
- Helpline : émission de 47 726 nouvelles actions (0,35 % du capital post-augmentation) pour 20 bénéficiaires de deux plans ;
- Experteam : émission de 8 474 nouvelles actions (0,05 % du capital) pour deux bénéficiaires d'un plan d'actions gratuites ;
- Deodis : émission de 1 127 nouvelles actions (0,23 % du capital) pour cinq bénéficiaires d'un plan d'actions gratuites ;
- Iliade Consulting : émission de 224 nouvelles actions (0,35 % du capital) pour douze bénéficiaires d'un plan d'actions gratuites ;
- Codilog : annulation de 19 227 actions propres (environ 4,5 % du capital) et attribution du solde de 5 303 actions (environ 1,3 %) à onze bénéficiaires sur le total de 24 530 actions acquises auprès de quatre anciens managers ;
- Scalesquad : émission de 317 591 nouvelles actions (1,84 % du capital) pour cinq bénéficiaires d'un plan d'actions gratuites ;
- Intrinsic Sécurité : augmentation de capital en numéraire souscrite par 13 dirigeants et managers (10 278 nouvelles actions, soit 3,36 % du capital post-augmentation) ;
- Cloud Temple : émission de 150 275 nouvelles actions (environ 1,1 % du capital) lors d'une augmentation de capital en numéraire souscrite par dix dirigeants et managers.

Certaines de ces opérations, ainsi que d'autres réalisées par des sous-filiales de NEURONES S.A., ont entraîné des modifications 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 2025 *	Contribution au résultat opérationnel 2025 *	Contribution au résultat net 2025 *
Société mère		NEURONES	-	- 694	- 251
Filiales		Aronдор	28 827	1 170	769
		AS International Group	52 014	4 692	4 017
		Cloud Temple	50 439	5 871	4 610
		Codilog	40 428	2 078	1 646
		Colombus Consulting	48 389	4 394	3 485
		Deodis	38 082	3 240	2 605
		Finaxys	46 111	2 530	2 045
		Everience	248 962	27 409	22 583
		Iliade Consulting	22 319	466	414
		Intrinsec	27 768	1 028	951
		Neurones IT	178 743	13 285	10 778
		RS2i	30 276	5 739	4 514
		Autres	44 817	4 375	3 691
TOTAL			857 175	75 583	61 857

* 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 2025

Le chiffre d'affaires s'est élevé à 227 millions d'euros à comparer à 193,6 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 directement avec la société mère (celle-ci jouant ainsi le rôle de point de facturation unique) et, pour une part plus marginale, de management fees et de refacturation d'autres services et achats mutualisés.

Le résultat d'exploitation est une perte de 1,1 million d'euros. Le résultat financier s'établit à 1,6 million d'euros. Après une charge d'impôt de 0,1 million d'euros, le résultat net social est un bénéfice de 0,4 million d'euros.

Perspectives

NEURONES S.A. est depuis le 1^{er} janvier 2000 une société holding concentrant 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 charges d'exploitation courantes par la refacturation de ses services à ses filiales.

Affectation du résultat

Compte tenu d'un report à nouveau de 39 664 798,17 euros, d'une dotation à la réserve légale de 1 714,16 euros et d'un bénéfice de l'exercice de 366 018,56 euros, le bénéfice distribuable s'élève à 40 029 102,57 euros.

Il est proposé à l'Assemblée Générale la distribution d'un dividende de 1,4 euro par action, soit un montant estimé de 34 060 202,40 euros, portant le report à nouveau à 5 968 900,17 euros*.

Il est prévu que le dividende soit détaché le 10 juin et mis en paiement le 12 juin 2026.

La somme ainsi répartie entre les actionnaires est intégralement éligible à l'abattement de 40 % prévu au 2^o du 3 de l'article 158 du Code général des impôts.

Pour mémoire, les dividendes versés au titre des trois exercices précédents ont été les suivants :

2022 : 1,1 euro par action,
2023 : 1,2 euro par action,
2024 : 1,3 euros par action.

* Calcul sur la base de 24 328 716 actions au 31 décembre 2025 ; montant ajustable le cas échéant.

3. AUTRES INFORMATIONS FINANCIÈRES

Événements postérieurs à la clôture

Aucun événement, connu au 11 mars 2026, 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 2025, les en-cours fournisseurs de NEURONES S.A. (maison mère) étaient les suivants :

En-cours fournisseurs au 31/12/25 par plage d'échéance <i>(en milliers d'euros TTC)</i>	Factures échues				Factures non échues	Total
	> 90 j	60 à 90 j	30 à 60 j	0 à 30 j		
Intra-groupe	1	-	16	(26)	25 848	25 839
Tiers	2	3	43	18	237	303
TOTAL	3	3	59	(8)	26 085	26 142
Nombre de factures concernées	22				1 698	1 720
% du montant des achats de l'exercice					9,7 %	

Le délai de paiement utilisé pour le calcul des retards de paiement est : 60 jours nets, date de facture, ou 45 jours fin de mois.

Pour les fournisseurs intra-groupe, les factures échues non réglées correspondent à des situations où des ajustements sont nécessaires avec les clients finaux. Les factures qui concernent des fournisseurs tiers échues et non encore réglées au 31 décembre 2025, correspondent à des litiges.

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 <i>(en milliers d'euros TTC)</i>	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 %	

Délais de règlement des clients (comptes sociaux)

Au 31 décembre 2025, les en-cours clients de NEURONES S.A. (maison mère) étaient les suivants :

En-cours clients au 31/12/25 par plage d'échéance <i>(en milliers d'euros TTC, hors FAE)</i>	Factures échues				Factures non échues	Total
	> 90 j	60 à 90 j	30 à 60 j	0 à 30 j		
Tiers	(225)	249	485	2 171	37 402	40 082
Intra-groupe	7	-	-	(2)	462	467
TOTAL	(218)	249	485	2 169	37 864	40 549
Nombre de factures concernées	310				2 509	2 819
% du montant des ventes de l'exercice					13,9 %	

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 2024, les en-cours fournisseurs de NEURONES S.A. (maison mère) étaient les suivants :

En-cours clients au 31/12/24 par plage d'échéance <i>(en milliers d'euros TTC, hors FAE)</i>	Factures échues				Factures non échues	Total
	> 90 j	60 à 90 j	30 à 60 j	0 à 30 j		
Tiers	(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 %	

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 "rapport de durabilité" (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, sont arrivés à expiration 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 décidées en 2025, 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 2025.

Attributions gratuites d'actions NEURONES

Au cours de l'année 2025, le Conseil d'Administration n'a procédé à aucune nouvelle attribution.

Le tableau ci-dessous présente les caractéristiques des deux plans d'attribution gratuite d'actions sous période d'acquisition ou de conservation au 31 décembre 2025.

	Plan d'actions gratuites I	Plan d'actions gratuites J
Date de l'Assemblée Générale	02/06/2022	06/06/2024
Date du Conseil d'Administration	02/06/2022	06/06/2024
Durée et terme de la période d'acquisition	3 ans – 02/06/2025	3 ans – 06/06/2027
Durée et terme de la période de conservation	2 ans – 02/06/2027	2 ans – 06/06/2029
Nombre de bénéficiaires salariés (NEURONES et sociétés liées)	10 (7 et 3)	12 (6 et 6)
Nombre de bénéficiaires mandataires sociaux (NEURONES et sociétés liées)	-	-
Nombre d'actions attribuées gratuitement	50 000	48 500
Nombre d'actions caduques cumulées au 31/12/2024	-	-
Nombre d'actions sous période d'acquisition au 31/12/2024	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 31/12/2025	-	48 500
Nombre d'actions sous période de conservation au 31/12/2025	50 000	-
Dilution potentielle (caduques déduites) - % capital au 31/12/2025	-	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 2025, sept plans d'attribution gratuite d'actions ont été décidés par les Présidents de cinq filiales. L'attribution définitive des actions au terme de la période d'acquisition est systématiquement subordonnée à une condition de présence : le bénéficiaire doit avoir constamment été salarié ou mandataire social de la société attributrice ou d'une société liée au sens de l'article L.225-197-1. En plus de cette condition de présence, certains plans intègrent également des conditions de performance économique, auquel cas, les actions définitivement attribuées sont calculées en fonction de l'atteinte des performances fixées dans le règlement du plan.

Le tableau suivant présente les détails des sept plans d'attribution gratuite d'actions des sociétés liées à NEURONES décidés en 2025 :

	Plan 2025 (1) Colombus	Plan 2025 (2) Colombus	Plan H Codilog	Plan L Everience	Plan M Neurones IT	Plan N Neurones IT	Plan G Experteam
Date de l'Assemblée Générale	26/06/25	26/06/25	23/05/24	30/04/24	05/06/24	05/06/24	15/05/25
Date d'attribution par le Président	25/09/25	25/09/25	15/09/25	07/03/25	01/08/25	01/08/25	21/05/25
Valeur unitaire de l'action à la date d'attribution	131,35 €	131,35 €	154,39 €	71 €	49,86 €	49,86 €	1,83 €
Plan sous conditions de performance	-	-	-	Oui	Oui	Oui	Oui
Nombre d'actions attribuées gratuitement	376	110	105	38 300	5 000	5 000	160 000
Pourcentage du capital au 31/12/2025	0,01 %		0,03 %	0,85 %	0,45 %		0,93 %
Terme de la période d'acquisition	25/09/26	25/09/29	15/09/27	31/03/28	01/02/28	01/02/28	21/05/28
Durée de la période	1 an	4 ans	2 ans	3 ans	2 ans 6 mois	2 ans 6 mois	3 ans
Terme de la période de conservation	25/09/27	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A
Durée de la période	1 an	-	-	-	-	-	-
Nombre total de bénéficiaires	2	5	5	22	1	1	4
Nombre de bénéficiaires mandataires sociaux de la société	-	-	-	1	-	-	1
Nombre d'actions attribuées à ce(s) mandataire(s)	-	-	-	10 000	-	-	60 000
Nombre de bénéficiaires salariés de la société ou d'une société liée	2	5	5	21	1	1	3
Nombre d'actions attribuées à ces salariés par catégorie	Cadres : 376	Cadres : 110	Cadres : 105	Cadres : 28 300	Cadres : 5 000	Cadres : 5 000	Cadres : 100 000
Nombre d'actions attribuées durant l'année à chacun des dix salariés de la société non-mandataires sociaux dont le nombre d'actions attribuées gratuitement est le plus élevé	Plans 1 et 2 Colombus :		1 : 25 2-5 : 20	1 : 2 100 2-3 : 1 700 4-18 : 1 300 19-21 : 1 100	Plan M et N Neurones IT :		1 : 42 000 2 : 33 000 3 : 25 000
		1 : 272 2 : 104 3-4 : 25 5-7 : 20			1 : 10 000		

Sont rappelés dans les deux tableaux ci-dessous (classés par chronologie du terme de la période d'acquisition) les plans attribués par les sociétés liées sur les exercices antérieurs à 2025 et toujours sous période d'acquisition au 31 décembre 2025 :

	Plan Colombus 2022 (3)	Plan D Deodis	Plan K Everience	Plan Colombus 2023 (2)	Plan C Intrinsec	Plan G Codilog	Plan F Experteam	Plan E Deodis	Plan C Cloud Temple	Plan G Neurones IT	Plans J & K Neurones IT
Date de l'Assemblée Générale	31/03/22	21/04/23	30/04/24	26/05/23	23/09/24	23/05/24	30/04/24	21/04/24	05/12/24	07/06/23	05/06/24
Date d'attribution par le Président	30/05/22	12/10/23	06/07/24	13/07/23	24/09/24	01/10/24	06/11/24	15/11/24	06/12/24	28/08/23	29/07/24
Terme de la période d'acquisition	30/05/26	01/06/26	06/07/26	13/07/26	24/09/26	01/10/26	06/11/26	15/11/26	06/12/26	31/01/27	30/04/27
Nombre d'actions attribuées gratuitement	1 670	9 033	1 862	490	5 134	4 864	15 450	185	75 135	5 000	22 875
- dont attribuées aux mandataires sociaux de la société	-	2 550	406	-	2 758	2 149	8 427	-	-	-	-
Nombre total de bénéficiaires	15	7	12	2	13	14	3	1	10	1	6
- dont mandataires sociaux de la société	-	1	1	-	1	2	1	-	-	-	-
Nombre d'actions caduques entre l'attribution et le 31 décembre 2025	-	-	-	-	275	-	-	-	-	-	-
Nombre d'actions sous période d'acquisition au 31 décembre 2025	1 670	9 033	1 862	490	4 859	4 864	15 450	185	75 135	5 000	22 875
Pourcentage du capital de la société concernée au 31 décembre 2025	*	*	0,04 %	*	1,59 %	1,19 %	0,09 %	0,40 % (2 plans Deodis)	0,55 %	*	*

	Plan B Mobiapps	Plan B Scalesquad	Plan E Upgrade	Plan B Visian	Plan I Neurones IT	Plan Colombus 2023 (3)	Plan L Neurones IT	Plan C Scalesquad	Plan Colombus 2024 (2)	Plan H Neurones IT	Plan Colombus 2024 (3)
Date de l'Assemblée Générale	17/06/24	12/06/24	31/07/23	23/04/24	07/06/23	26/05/23	05/06/24	12/06/24	23/09/24	07/06/23	23/09/24
Date d'attribution par le Président	29/07/24	29/07/24	29/07/24	02/05/24	28/08/23	13/07/23	04/10/24	04/10/24	01/11/24	28/08/23	01/11/24
Terme de la période d'acquisition	30/04/27	30/04/27	30/04/27	02/05/27	28/05/27	13/07/27	04/10/27	05/10/27	01/11/27	31/01/28	01/11/28
Nombre d'actions attribuées gratuitement	16	194 789	1 672	8 995	5 000	2 670	1 239	30 813	942	5 000	1 616
- dont attribuées aux mandataires sociaux de la société	-	-	-	3 748	-	-	-	-	-	-	-
Nombre total de bénéficiaires	2	6	2	3	1	20	5	2	3	1	20
- dont mandataires sociaux de la société	-	-	-	1	-	-	-	-	-	-	-
Nombre d'actions caduques entre l'attribution et le 31 décembre 2025	-	-	-	1 499	-	-	236	-	-	-	-
Nombre d'actions sous période d'acquisition au 31 décembre 2025	16	194 789	1 672	7 496	5 000	2 670	1 003	30 813	942	5 000	1 616
Pourcentage du capital de la société concernée au 31 décembre 2025	0,83 %	*	0,36 %	0,57 %	*	*	*	1 % (2 plans Scalesquad)	*	1,75 % (6 plans Neurones IT)	1,50 % (5 plans Colombus)

* Lorsque plusieurs plans concernent une même société, le pourcentage cumulé du capital concerné est indiqué au pied de la colonne du dernier plan attribué.

7. ACTIONS PROPRES – AUTO-DÉTENTION

Au 31 décembre 2025, la société détenait 13 676 de ses propres actions dont 3 187 actions figurent au bilan de son contrat de liquidité et 10 489 actions acquises par la société en vue de leur annulation.

8. PARTICIPATION DES SALARIÉS

Les salariés ne détiennent aucune action de la société NEURONES au titre d'un PEE, d'un FCPE ou dans le cadre de la période d'indisponibilité prévue à l'article L.3324-10 du Code du travail.

9. AUTORISATION DE RACHATS D'ACTIONS ET DE RÉDUCTION DU CAPITAL PAR ANNULATION D'ACTIONS AUTO-DÉTENUES

Le 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 6 juin 2024 avait renouvelé l'autorisation avec les principales modalités suivantes :

- 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),
- 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 poursuivant deux objectifs : l'animation du marché des titres de la société dans le cadre du contrat de liquidité et l'acquisition d'actions propres en vue de leur annulation. Le nombre maximum d'actions pouvant être acquises dans le cadre du deuxième objectif avait été fixé par le Conseil à 1 950 000, soit environ 8 % du capital, avec un prix maximum d'acquisition de 60 euros par action (hors frais d'acquisition).

Entre le 1^{er} janvier et le 5 juin 2025, dans le cadre de ce programme, 43 372 actions ont été acquises et 45 389 actions ont été vendues dans

le cadre du contrat de liquidité. A cette date, 2 987 actions figuraient au bilan du contrat de liquidité.

L'Assemblée Générale du 5 juin 2025 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 5 décembre 2026),
- part maximale du capital à acquérir : 10 %,
- prix d'achat maximum : 90 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 6 juin 2025, 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 l'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 2 400 000, soit environ 10 % du capital, avec un prix maximum de 75 euros par action (hors frais d'acquisition).

En 2025, 10 489 actions ont été acquises par la société dans le cadre du deuxième objectif.

Entre le 6 juin et le 31 décembre 2025, 55 023 actions ont été acquises et 54 823 actions ont été vendues pour les besoins du contrat de liquidité, de sorte qu'au 31 décembre 2025, la société détenait 13 676 de ses propres actions dont 3 187 actions figuraient au bilan du contrat de liquidité, lequel présentait à la même date une trésorerie de 455 202 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, notam-

ment au titre de la participation aux résultats de la société, d'un Plan d'Épargne Entreprise (PEE) ou par attribution gratuite d'actions,

- de titres financiers donnant droit à l'attribution d'actions de la société,
- l'animation du cours par l'intermédiaire d'un Prestataire de Service d'Investissement au travers d'un contrat de liquidité conforme à la charte de déontologie de l'Association Française des Marchés Financiers,
- la conservation des actions achetées et leur remise ultérieure à l'échange ou en paiement dans le cadre d'opérations de croissance externe.

Il sera donc proposé à l'Assemblée Générale du 4 juin 2026 (18^e résolution) de renouveler l'autorisation donnée au Conseil d'Administration de procéder au rachat des propres actions de la société avec les principales modalités suivantes :

- délégation valable pour une durée de 18 mois (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, 2 432 871 actions sur la base du capital social au 31 décembre 2025, représentant un montant maximum d'achat, hors frais d'acquisition, de 218 958 390 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 5 juin 2025.

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 pour une durée de vingt-quatre mois. Elle prend ainsi fin le 6 juin 2026. Il sera donc proposé à l'Assemblée du 4 juin 2026 de la renouveler, 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 conformément aux dispositions légales.

Au cours de l'exercice 2025, 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 (19^e résolution) avait 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 pouvait attribuer, en une ou plusieurs fois, un maximum de 240 000 actions ordinaires, existantes ou à émettre.

Le Conseil d'Administration en avait fait usage le jour même, par attribution gratuite de 48 500 actions (plan J).

Il sera proposé à l'Assemblée Générale du 4 juin 2026 de renouveler cette autorisation d'attribution gratuite d'actions avec le même plafond (soit un maximum de 240 000 actions).

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

L'Assemblée Générale du 6 juin 2024 a consenti au Conseil, pour une durée de 26 mois, les délégations suivantes :

- augmentation de capital, avec maintien du droit préférentiel de souscription des actionnaires, par émission 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 (20^e résolution),
- augmentation du 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 (21^e résolution),
- augmentation du 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 (22^e résolution),
- émission d'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 (24^e résolution),
- émission d'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 (25^e résolution).

Pour chacune des émissions décidées en application des délégations objet des 20^e, 21^e et 22^e 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 (23^e résolution).

Pour l'ensemble des émissions qui seraient décidées par le Conseil, en vertu des délégations ci-dessus consenties, l'Assemblée a fixé comme suit le plafond des émissions (26^e résolution) :

- le montant nominal maximum global des augmentations de capital à neuf millions d'euros (9 000 000 €), étant précisé qu'est inclus dans ce plafond, le cas échéant, le montant nominal des actions à émettre éventuellement en supplément pour préserver les droits des porteurs de valeurs mobilières donnant accès au capital,
- le montant nominal global des valeurs mobilières représentatives de créances donnant accès au capital de la société à quatre-vingt-dix millions d'euros (90 000 000 €).

Par ailleurs, en application des dispositions des articles L. 225-129 et suivants du Code de commerce et L. 3332-18 et suivants du Code du travail et en conséquence des résolutions qui précèdent, le Conseil a soumis à l'Assemblée du 6 juin 2024 une résolution tendant à réaliser une augmentation de capital dont la souscription serait réservée aux adhérents d'un Plan d'Épargne d'Entreprise établi en application des articles L. 3332-18 et suivants du Code du travail. 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 31/12/2025	Titres auto détenus (hors contrat liquidité)	Instruments dilutifs stock options	Instruments dilutifs actions gratuites	Total
Nombre d'actions	24 318 227	10 489	-	48 500	24 377 216
% dilution	-	-	-	0,20 %	0,20 %

13. OPÉRATIONS SUR TITRES RÉALISÉES PAR LES DIRIGEANTS

Conformément aux articles L.621-18-2 du Code monétaire et financier et 223-26 du Règlement général de l'AMF, les opérations déclarées par les dirigeants au cours de l'exercice 2025 sont les suivantes :

- 25 septembre 2025 : acquisition de 530 actions sur le marché par une personne étroitement liée à Luc de Chamnard ;
- 2 octobre 2025 : acquisition de 429 actions sur le marché par une personne étroitement liée à Luc de Chamnard ;
- 16 octobre 2025 : acquisition de 895 actions sur le marché par une personne morale étroitement liée à Luc de Chamnard ;
- 9 décembre 2025 : donation-partage réalisée par Bertrand Ducurtil (16 000 actions données en pleine propriété à son épouse et 64 000 actions données en nue-propiété à ses enfants).

14. FACTEURS DE RISQUES

L'analyse des risques est présentée 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 2025, le rapport de gestion établi par le Conseil d'Administration et, en conséquence, de lui donner quitus pour sa gestion au cours dudit exercice. Nous vous invitons plus largement à adopter les résolutions qui vont être soumises à votre vote à l'exception de celle relative à l'augmentation du capital réservée aux salariés

Le Conseil d'Administration

ANNEXE AU RAPPORT DE GESTION : TABLEAU DES 5 DERNIERS EXERCICES

(en euros)	2021	2022	2023	2024	2025
Capital en fin d'exercice					
• Capital social	9 691 286	9 691 286	9 711 486	9 711 486	9 731 486
• Nombre d'actions ordinaires	24 228 216	24 228 216	24 278 716	24 278 716	24 328 716
• Nombre d'actions à dividende prioritaire (sans droit de vote)	-	-	-	-	-
• 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	144 443 158	151 115 740	166 815 484	193 641 318	227 037 429
• Résultat avant impôts, participation et dotations aux amortissements et provisions	7 865 319	36 616 807	(638 737)	72 124 779	577 009
• Impôts sur les bénéfices	(244 103)	(168 066)	108 338	(751 128)	(99 453)
• Participation des salariés	-	-	-	-	-
• Résultat après impôts, participation et dotations aux amortissements et provisions	7 882 206	36 386 781	(637 977)	71 288 614	366 019
• Résultat distribué	24 228 216	26 651 038	29 134 459	31 562 330	34 060 202
Résultat par action					
• Résultat après impôts, participation, mais avant dotations aux amortissements et provisions	0,31	1,50	(0,03)	3,01	0,03
• Résultat après impôts, participation et dotations aux amortissements et provisions	0,33	1,50	(0,03)	2,94	0,02
• Dividende par action	1	1,1	1,2	1,3	1,4*
Personnel					
• Effectif moyen	22	23	23	21	21
• Masse salariale	1 546 304	1 732 920	1 787 182	1 842 376	2 013 201
• Montant des sommes versées au titre des avantages sociaux de l'exercice (Sécurité Sociale, œuvres sociales, etc.)	660 867	743 847	765 759	792 828	876 160

* Sous réserve de l'approbation par l'Assemblée Générale (troisième résolution) du 4 juin 2026.

7.4. PROJET DES RÉSOLUTIONS À SOUMETTRE À L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE MIXTE DU 4 JUIN 2026

Les résolutions présentées ci-après ont été arrêtées par le Conseil d'Administration du 11 mars 2026. Elles sont susceptibles d'être complétées par les actionnaires habilités à le faire, selon les modalités et délais prévus par les textes. L'exposé des motifs de certaines résolutions figure également dans le rapport de gestion ou le rapport sur le gouvernement d'entreprise.

DE LA COMPÉTENCE DE L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE ORDINAIRE

Présentation et exposé des motifs – 1^{re} et 2^e résolution

Les deux premières résolutions invitent l'Assemblée, 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, à se prononcer sur les comptes consolidés et sociaux arrêtés au 31 décembre 2025 (et tels que présentés aux parties "Comptes consolidés" et "Éléments financiers sociaux" du Document d'Enregistrement Universel 2025).

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 61,9 millions d'euros, dont 52,1 millions de résultat net part 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 366 milliers d'euros,
 - 2) approuve, en outre, toutes les opérations et mesures traduites par ces comptes ou résumées dans le rapport de gestion.

Présentation et exposé des motifs – 3^e résolution

Le Conseil d'Administration, ayant constaté le bénéfice distribuable de l'exercice 2025, propose à l'Assemblée de distribuer un dividende de 1,40 euro par action.

Troisième résolution

Affectation du résultat et distribution d'un dividende

Compte tenu d'un report à nouveau de 39 664 798,17 euros, d'une dotation à la réserve légale de 1 714,16 euros et d'un bénéfice de 366 018,56 euros, le bénéfice distribuable s'établit à 40 029 102,57 euros.

L'Assemblée Générale décide de distribuer à titre de dividende la somme de 1,4 euro par action, soit un total de 34 060 202,40 euros *.

À la suite de cette affectation, le compte report à nouveau passe à 5 968 900,17 euros *.

* Sur la base de 24 328 716 actions composant le capital au 31 décembre 2025 ; montant ajustable le cas échéant.

Le dividende sera détaché le 10 juin et mis en paiement le 12 juin 2026.

Il 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 :

2022 : 1,1 euro par action,
2023 : 1,2 euro par action,
2024 : 1,3 euros par action.

Présentation et exposé des motifs – 4^e résolution

Le Conseil d'Administration a examiné les conventions conclues, directement ou indirectement, entre la société NEURONES S.A. ou une société qu'elle contrôle et les mandataires sociaux de NEURONES S.A. ou ses actionnaires détenant plus de 10 % des droits de vote. Cet examen n'a révélé aucune nouvelle convention réglementée conclue au cours de l'exercice 2025. La seule convention réglementée est celle relative à la refacturation de charges mutualisées, autorisée lors d'un exercice antérieur et dont l'exécution s'est poursuivie en 2025. La quatrième résolution propose en conséquence de prendre acte que le rapport spécial des commissaires aux comptes 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 – 5^e résolution

Le Conseil d'Administration propose à l'Assemblée Générale d'approuver sa gestion durant l'exercice 2025. 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 2025.

Présentation et exposé des motifs – 6^e à 11^e résolution

Les six résolutions suivantes portent sur le renouvellement des mandats des administrateurs qui arrivent à échéance à l'Assemblée du 4 juin 2026, conformément aux statuts qui fixent à un an (renouvelable) la durée de leur fonction. L'administrateur représentant les salariés, désigné par le Comité de groupe, est entré en fonction lors du Conseil du 5 mars 2025, n'est pas concerné par les six résolutions suivantes. 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 Chamard, pour la durée d'un exercice, soit jusqu'au jour de l'Assemblée Générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2026, 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 2026, 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 2026, 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 2026, 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 2026, lequel a déclaré accepter le renouvellement de ses fonctions.

Onzième résolution

L'Assemblée Générale décide de renouveler le mandat d'Administrateur d'Host Développement SAS, représentée par Madame Daphné de Chamard, pour la durée d'un exercice, soit jusqu'au jour de l'Assemblée Générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2026, laquelle a déclaré accepter le renouvellement de ses fonctions.

Présentation et exposé des motifs – 12^e résolution

Le Conseil d'Administration propose la nomination de Madame Laurence Da Cunha en qualité de nouvel administrateur. Directrice générale adjointe d'Everience (ex-Helpline), principale filiale du groupe, et ancienne Directrice financière de cette même société, elle bénéficie de plus de vingt-cinq ans d'expérience au sein du groupe. Elle apporterait au Conseil son expérience du fonctionnement opérationnel, une expertise solide en finance d'entreprise et en ressources humaines. En sa qualité de cadre du groupe, elle ne serait pas considérée comme administratrice indépendante. Sous réserve du renouvellement de tous les mandats en cours, sa nomination porterait à huit le nombre de membres du Conseil.

Douzième résolution

L'Assemblée Générale décide de nommer en qualité d'administrateur Madame Laurence Da Cunha, 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 2026, laquelle a déclaré ne faire l'objet d'aucune incapacité ou interdiction et accepter les fonctions.

Présentation et exposé des motifs – 13^e résolution

Conformément aux dispositions légales, le Conseil d'Administration soumet à l'approbation de l'Assemblée Générale la politique de rémunération applicable à l'ensemble des mandataires sociaux, dirigeants ou non.

Treizième résolution

Approbation de la politique de rémunération applicable aux mandataires sociaux ("say on pay" ex ante)

L'Assemblée Générale, approuve, en application de l'article L22-10-8 II du Code de commerce, la politique de rémunération des mandataires sociaux, telle que présentée au paragraphe 5.3 du rapport sur le gouvernement d'entreprise.

Présentation et exposé des motifs – 14^e résolution

Les administrateurs, à l'exception des dirigeants et de l'administrateur représentant les salariés, perçoivent une rémunération en contrepartie de leur activité. Le Conseil d'Administration soumet à l'Assemblée une résolution ayant pour objet de fixer une somme-plafond annuelle rétribuant l'activité des administrateurs au cours de l'exercice 2026. 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 de maintenir l'enveloppe globale à son niveau actuel.

Quatorzième 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, arrête pour l'exercice 2026 à 30 000 € le montant annuel global 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 – 15^e résolution

Conformément aux dispositions légales, l'Assemblée Générale statue sur une résolution portant sur 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).

Quinzième 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 – 16^e et 17^e résolution

Conformément au Code de commerce, l'Assemblée Générale statue 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 2025 aux dirigeants mandataires sociaux, avantages et autres engagements") du paragraphe 5.3 du rapport sur le gouvernement d'entreprise.

Seizième 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 de rémunération et les avantages, de toute nature, versés au cours ou attribués au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2025 à Monsieur Luc de Chamard tels que présentés dans le rapport sur le gouvernement d'entreprise.

Dix-septième 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 de rémunération et les avantages, de toute nature, versés au cours ou attribués au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2025 à Monsieur Bertrand Ducurtiel tels que présentés dans le rapport sur le gouvernement d'entreprise.

Présentation et exposé des motifs – 18^e résolution

L'Assemblée Générale du 5 juin 2025 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 2025 (composé de 24 328 716 actions), le nombre maximum d'actions pouvant être rachetées par la société serait de 2 432 871, 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 rendra compte aux actionnaires, dans son rapport à l'Assemblée Générale annuelle, des opérations d'achat et de cession d'actions réalisées dans le cadre de cette autorisation.

Il est par ailleurs précisé qu'il est proposé à l'Assemblée Générale du 4 juin 2026 (28^e résolution) de renouveler, 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-huitième résolution

Rachat par la société de ses propres actions (validité 18 mois)

L'Assemblée Générale, statuant en application des dispositions de l'article L.22-10-62 du Code de commerce, et après avoir pris connaissance du rapport de gestion du Conseil d'Administration, autorise, pour une durée qui ne pourra excéder 18 mois à compter de cette Assemblée, le Conseil d'Administration à procéder à l'achat des propres actions de la société en vue de :

- 1) leur annulation ultérieure,
- 2) la couverture :
 - a. de plans d'options d'achat d'actions et autres formes d'allocation d'actions à des salariés et / ou à des mandataires sociaux du groupe, notamment au titre de la participation aux résultats de la société, d'un Plan d'Épargne Entreprise (PEE) ou par attribution gratuite d'actions,
 - b. de titres financiers donnant droit à l'attribution d'actions de la société,
- 3) l'animation du cours par l'intermédiaire d'un Prestataire de Service d'Investissement au travers d'un contrat de liquidité conforme à la charte de déontologie de l'Association Française des Marchés Financiers,
- 4) la conservation des actions achetées et leur remise ultérieure à l'échange ou en paiement, dans le cadre d'opérations de croissance externe.

Les rachats d'actions pourront être réalisés par interventions sur le marché ou par des achats de blocs, sans limitation particulière pour ces derniers.

Le prix maximum auquel les actions pourraient être 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.

La présente autorisation prive d'effet toute autorisation antérieure de même objet.

DE LA COMPÉTENCE DE L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE EXTRAORDINAIRE

Présentation et exposé des motifs – 19^e résolution

Le Conseil souhaite conserver la possibilité de procéder à des attributions gratuites d'actions, considérant que ce dispositif permet de renforcer la motivation et la fidélisation des bénéficiaires en les associant directement aux performances de la société. L'autorisation actuellement en vigueur, donnée par l'Assemblée du 6 juin 2024, et utilisée le même jour (plan J), prend fin le 6 juin 2026. Il est ainsi proposé à l'Assemblée du 4 juin 2026 de renouveler cette autorisation. Le Conseil d'Administration rendra compte aux actionnaires dans un rapport spécial contenant les mentions visées à l'article L.225-197-4 du Code de commerce, des attributions d'actions gratuites effectuées.

Dix-neuvième résolution

Attributions gratuites d'actions (validité 24 mois)

L'Assemblée Générale, après avoir pris connaissance du rapport de gestion et du rapport spécial des Commissaires aux comptes, conformément aux articles L.225-197-1 et suivants du Code de commerce, autorise le Conseil d'Administration à procéder, en une ou plusieurs fois, au profit de membres du personnel salarié de la société ou des sociétés liées au sens de l'article L.225-197-2 du Code de commerce, ainsi que des mandataires sociaux de la société ou des sociétés liées dans le respect des dispositions de l'article L.225-197-6, à des attributions gratuites d'actions existantes ou à émettre de la société.

Lorsque l'attribution porte sur des actions à émettre, l'Assemblée Générale délègue au Conseil d'Administration l'ensemble des compétences nécessaires à l'effet de décider une ou plusieurs augmentations du capital social (par incorporation au capital de primes d'émission, réserves, bénéfices ou autres dont la capitalisation sera légalement et statutairement possible) résultant des attributions gratuites d'actions ordinaires nouvelles émises par la société.

Le nombre total des actions ordinaires attribuées gratuitement au titre de la présente autorisation ne pourra représenter plus de 240 000 actions ordinaires.

La durée minimale de la période d'acquisition est fixée à deux ans. Le Conseil d'Administration fixera, lors de chaque attribution, la période d'acquisition à l'issue de laquelle l'attribution des actions ordinaires deviendra définitive, cette période ne pouvant pas être inférieure à deux ans. Toutefois, l'attribution des actions à leurs bénéficiaires deviendra définitive avant le terme de la période d'acquisition en cas d'invalidité du bénéficiaire correspondant au classement dans la deuxième ou troisième des catégories prévues à l'article L.341-4 du Code de la sécurité sociale.

La durée minimale de la période de conservation n'est pas fixée par l'Assemblée Générale. Le Conseil d'Administration la déterminera, le cas échéant, lors de chaque attribution. Pendant la période d'obligation de conservation, le cas échéant, les actions sont librement cessibles en cas d'invalidité des bénéficiaires correspondant à leur classement dans les catégories précitées du Code de la sécurité sociale.

L'Assemblée Générale prend acte, lorsque l'attribution porte sur des actions à émettre, que la présente autorisation emporte, au profit des bénéficiaires des actions attribuées gratuitement, renonciation des actionnaires à leur droit préférentiel de souscription et, plus généralement, à tout droit sur les actions ordinaires attribuées gratuitement ou sur la partie des réserves, bénéfice ou prime d'émission qui servira, le cas échéant, à augmenter le capital social sur le fondement de la présente autorisation.

L'Assemblée Générale donne tous pouvoirs au Conseil d'Administration, dans les limites fixées ci-dessus, à l'effet de mettre en œuvre la présente autorisation et notamment :

- procéder aux attributions gratuites,
- fixer les conditions et, le cas échéant, les critères d'attribution des actions ordinaires ainsi que, dans le respect des dispositions légales, les dates auxquelles il sera procédé aux attributions gratuites d'actions,
- déterminer l'identité des bénéficiaires, le nombre d'actions ordinaires attribuées gratuitement à chacun d'eux, les modalités d'attribution des actions, et en particulier la période d'acquisition et, le cas échéant, la période de conservation des actions ainsi attribuées,
- décider de procéder selon des modalités qu'il déterminera, pendant la période d'acquisition des actions attribuées gratuitement, à tous ajustements afin de prendre en compte l'incidence d'opérations sur le capital de la société et, en particulier, déterminer les conditions dans lesquelles le nombre des actions ordinaires attribuées sera ajusté,
- déterminer les modalités et conditions des émissions qui seraient réalisées en vertu de la présente autorisation, en particulier la date de jouissance des actions nouvelles,
- et, plus généralement, avec faculté de subdélégation dans les conditions légales, de conclure tous accords, établir tous documents, constater les augmentations de capital à la suite des attributions définitives, modifier le cas échéant les statuts en conséquence, demander l'admission des actions nouvelles à la cotation, effectuer toutes formalités et, plus généralement, faire tout ce qui sera nécessaire.

Le Conseil d'Administration informera chaque année l'Assemblée Générale des attributions réalisées dans le cadre de la présente résolution conformément à l'article L.225-197-4 du Code de commerce.

Le délai pendant lequel le Conseil d'Administration pourra faire usage, en une ou plusieurs fois, de la présente autorisation est fixé à 24 mois à compter du jour de la présente Assemblée.

L'Assemblée Générale prend acte que la présente autorisation prive d'effet, pour sa partie non utilisée, toute autorisation antérieure ayant le même objet.

Présentation et exposé des motifs – 20^e à 25^e résolution

Le Conseil d'Administration souhaite que l'Assemblée renouvelle les autorisations permettant d'augmenter le capital selon les différentes modalités :

- augmentation du capital par émission d'actions ordinaires avec maintien du Droit Préférentiel de Souscription (DPS) et / ou incorporation des réserves, bénéfiques ou primes (20^e résolution),
- augmentation de capital avec suppression du DPS et par offre au public (21^e résolution),
- augmentation de capital avec suppression du DPS et par placement privé (22^e résolution),
- émission d'actions en rémunération d'apports en nature (24^e résolution),
- émission d'actions en cas d'offre publique d'échange initiée par la société (25^e résolution).

La 23^e résolution traite de l'autorisation d'augmenter de 15 % le montant des émissions dans le cas de demandes excédentaires. Elle concerne les augmentations de capital des résolutions 20, 21 et 22.

Le montant nominal des augmentations de capital social ainsi que le montant des valeurs mobilières donnant accès au capital de la société (exemple : obligations à bons de souscription en actions - OBSA), seraient chacun plafonnés respectivement à 9 millions de nominal et 90 millions d'euros (voir 26^e résolution). Ils seraient plafonnés

globalement à ces montants pour l'ensemble des résolutions 19, 20, 21, 22, 23, 24, 25. Le montant nominal des augmentations de capital prévues à la 19^e résolution serait inclus dans le plafond global de 9 millions d'euros de nominal, sur le fondement de l'autorisation donnée à la 20^e résolution.

Les précédentes autorisations portant sur les augmentations de capital, conférées par l'Assemblée du 6 juin 2024 et expirant en août 2026, ont été utilisées une fois par le Conseil en 2025, pour la livraison du plan I d'attribution gratuite d'actions (20^e).

Ces nouvelles autorisations seraient conférées pour une durée de 26 (vingt-six) mois.

Vingtième résolution

Augmentation de capital par émission d'actions ordinaires, avec maintien du droit préférentiel de souscription, et/ou par incorporation des réserves, bénéfiques ou primes (validité 26 mois)

L'Assemblée Générale, après avoir pris connaissance du rapport de gestion du Conseil d'Administration, en application des dispositions des articles L.225-129, L.225-129-2, L.22-10-50 et L.228-91 à L.228-97 du Code de commerce :

- délègue au Conseil d'Administration sa compétence pour procéder à l'augmentation du capital, en une ou plusieurs fois, dans les proportions et aux époques qu'il appréciera, tant en France qu'à l'étranger :
 - par émission, avec maintien du droit préférentiel de souscription des actionnaires, à titre gratuit ou onéreux, d'actions ordinaires, d'actions ordinaires donnant droit à l'attribution d'autres actions ordinaires ou titres de créance et / ou de toutes valeurs mobilières donnant accès immédiatement ou à terme, à tout moment ou à date fixe, à des actions ordinaires de la société à émettre, dont la souscription pourra être opérée en numéraire ou par compensation de créances ;
 - et / ou par incorporation au capital de primes, réserves, bénéfiques ou toutes autres sommes dont la capitalisation serait admise par l'attribution gratuite d'actions ou par élévation de la valeur nominale des actions existantes ou par la combinaison de ces deux modalités. Il est précisé que, en cas d'augmentation de capital sous forme d'attribution gratuite d'actions, les droits formant rompus ne seront pas négociables, ni cessibles et que les titres de capital correspondant seront vendus et les sommes provenant de la vente seront allouées aux titulaires des droits dans le délai prévu par les dispositions légales et réglementaires ;
- fixe à 26 (vingt-six) mois la durée de la présente délégation, décomptée à compter du jour de la présente Assemblée ;
- décide de fixer, ainsi qu'il suit, les limites des montants des émissions autorisées en cas d'usage par le Conseil d'Administration de la présente délégation de compétence :
 - le montant nominal global des actions susceptibles d'être émises immédiatement ou à terme en vertu de la présente délégation ne pourra être supérieur à 9 millions d'euros étant précisé que le plafond ainsi arrêté inclut la valeur nominale globale des actions supplémentaires à émettre éventuellement pour préserver, conformément à la loi et le cas échéant aux stipulations contractuelles qui prévoiraient d'autres modalités de préservation, les droits des titulaires des valeurs mobilières donnant accès au capital. En outre, ce montant s'imputera sur le plafond global fixé à la 26^e résolution ;
 - le montant nominal global des titres financiers représentatifs de créances sur la société pouvant être émises ne pourra être supérieur à 90 millions d'euros, ce montant s'imputant sur le plafond global fixé à la 26^e résolution ;
- en cas d'usage par le Conseil d'Administration de la présente délégation de compétence dans le cadre des émissions visées ci-dessus :
 - décide que les actionnaires pourront exercer, dans les conditions prévues par la loi, leur droit préférentiel de souscription à titre irréductible. En outre, le Conseil d'Administration pourra conférer aux actionnaires un droit de souscription à titre réductible à un nombre d'actions ou autres titres financiers supérieur à celui qu'ils pourraient souscrire à

- titre irréductible, proportionnellement aux droits de souscription dont ils disposent et dans la limite de leur demande ;
- décide que, si les souscriptions à titre irréductible et, le cas échéant, à titre réductible, n'absorbent pas la totalité d'une émission, le Conseil d'Administration pourra utiliser, dans l'ordre qu'il jugera opportun, une ou plusieurs des facultés suivantes :
 - (i) limiter, le cas échéant dans les conditions et limites prévues par la réglementation en vigueur, l'émission au montant des souscriptions recueillies ;
 - (ii) répartir librement tout ou partie des titres non souscrits entre des personnes de son choix ;
 - (iii) offrir au public tout ou partie des titres émis non souscrits ;
 - constate, en tant que de besoin, que l'émission de titres financiers donnant accès au capital emporte renonciation des actionnaires à leur droit préférentiel de souscription aux actions auxquelles ces titres financiers donnent droit ;
 - décide que toute émission de bons de souscription d'actions de la société pourra faire l'objet, soit d'une offre de souscription, soit d'une attribution gratuite des bons aux propriétaires des actions existantes, étant précisé que le Conseil aura la faculté de décider que les droits d'attribution formant les rompus ne seront pas négociables et que les titres correspondants seront vendus ;
 - décide que les sommes revenant, ou devant revenir, à la société pour chacune des actions émises ou à émettre dans le cadre de la présente délégation, après prise en compte, le cas échéant, en cas d'émission de bons autonomes de souscription ou d'attribution d'actions, du prix d'émission desdits bons, seront au moins égales à la valeur nominale desdites actions à la date d'émission ;
 - décide que le Conseil d'Administration dispose, avec faculté de subdélégation dans les conditions prévues par la loi et dans les limites fixées ci-dessus, de tous les pouvoirs pour mettre en œuvre la présente délégation et notamment pour :
 - (i) fixer les conditions de la ou des émission(s), la nature et les caractéristiques des valeurs mobilières donnant accès au capital, les modalités d'attribution des titres auxquels donnent droit ces valeurs mobilières et les dates auxquelles peuvent être exercés les droits d'attributions ;
 - (ii) imputer, à sa seule initiative, les frais des augmentations de capital sur le montant des primes qui y sont afférentes ;
 - (iii) procéder à tous ajustements destinés à prendre en compte l'incidence d'opérations sur le capital ;
 - (iv) passer toute convention nécessaire à la bonne fin des émissions, constater la réalisation des augmentations de capital, procéder à la modification corrélative des statuts, et, plus généralement, faire le nécessaire en pareille matière ;
 - prend acte que la présente délégation prive d'effet toute délégation antérieure ayant le même objet.

Vingt-et-unième résolution

Augmentation de capital avec suppression du droit préférentiel de souscription et par offre au public (validité 26 mois)

L'Assemblée Générale, après avoir pris connaissance du rapport du Conseil d'Administration et du rapport spécial des commissaires aux comptes et conformément aux dispositions du Code de commerce et notamment des articles L.225-129, L.225-129-2, L.22-10-52 et L.228-91 et suivants :

- délègue au Conseil d'Administration sa compétence à l'effet de procéder à l'augmentation du capital, en une ou plusieurs fois, dans les proportions et aux époques qu'il appréciera, tant en France qu'à l'étranger, par l'émission avec suppression du droit préférentiel de souscription des actionnaires et par offre au public, d'actions ordinaires, donnant le cas échéant droit à l'attribution d'autres actions ordinaires ou de titres de créance, et/ou de toutes valeurs mobilières donnant accès à des actions ordinaires à émettre, dont la souscription pourra être opérée en numéraire ou par compensation de créances ;
- fixe à 26 mois la durée de validité de la présente délégation, décomptée à compter du jour de la présente Assemblée ;

- décide de fixer, ainsi qu'il suit, les limites des montants des émissions autorisées en cas d'usage par le Conseil d'Administration de la présente délégation :
 - le montant nominal global des actions ordinaires susceptibles d'être émises en vertu de la présente délégation ne pourra être supérieur à 9 millions d'euros, en ce compris la valeur nominale globale des actions supplémentaires à émettre éventuellement pour préserver, conformément à la loi et le cas échéant aux stipulations contractuelles qui prévoiraient d'autres modalités de préservation, les droits des titulaires des valeurs mobilières donnant accès au capital. En outre, ce montant s'imputera sur le plafond global fixé à la 26^e résolution ;
 - le montant nominal des titres financiers représentatifs des créances sur la société pouvant être ainsi émises ne pourra être supérieur à 90 millions d'euros. Il s'impute sur le montant du plafond global mentionné à la 26^e résolution ;
- décide de supprimer le droit préférentiel de souscription des actionnaires aux actions et titres financiers faisant l'objet de la présente résolution, en laissant toutefois au Conseil d'Administration la faculté de conférer aux actionnaires, un droit de priorité conformément à la loi et plus particulièrement aux dispositions de l'article L.22-10-51 du Code de commerce ;
- décide, dans le cas où les souscriptions n'auraient pas absorbé la totalité de l'émission, d'autoriser le Conseil à limiter le montant de l'opération au montant des souscriptions prévues dans les limites prescrites par les dispositions légales et réglementaires ou à répartir librement tout ou partie des titres non souscrits ;
- décide que la somme revenant, ou devant revenir, à la société pour chacune des actions ordinaires émises ou à émettre dans le cadre de la présente délégation, après prise en compte, en cas d'émission de bons autonomes de souscription d'actions, du prix d'émission desdits bons, sera au moins égale à la valeur nominale desdites actions à la date d'émission. Elle décide, en outre, que le prix sera fixé par le Conseil, dans la limite de 10 % du capital social - apprécié à la date d'émission - sur une période de 12 (douze) mois, et sera au moins égal au moins égal à la moyenne pondérée des cours des vingt dernières séances de Bourse précédant la fixation du prix de l'émission, éventuellement diminuée d'une décote maximum de 10 % ;
- reconnaît, en tant que de besoin, que la présente décision emporte, au profit des titulaires des titres financiers émis en vertu de la présente délégation, renonciation par les actionnaires à leur droit préférentiel de souscription aux actions auquel ces titres financiers pourront donner droit ;
- décide que le Conseil d'Administration dispose, avec faculté de subdélégation dans les conditions prévues par la loi et dans les limites fixées ci-dessus, de tous les pouvoirs pour mettre en œuvre la présente délégation, et notamment pour :
 - fixer les conditions de la ou des émission(s), la nature et les caractéristiques des valeurs mobilières donnant accès au capital, les modalités d'attribution des titres auxquels donnent droit ces valeurs mobilières et les dates auxquelles peuvent être exercés les droits d'attributions ;
 - imputer, à sa seule initiative, les frais des augmentations de capital sur le montant des primes qui y sont afférentes ;
 - procéder à tous ajustements destinés à prendre en compte l'incidence d'opérations sur le capital ;
 - passer toute convention nécessaire à la bonne fin des émissions, constater la réalisation des augmentations de capital, procéder à la modification corrélative des statuts, et, plus généralement, faire le nécessaire en pareille matière ;
- prend acte que la présente délégation prive d'effet toute délégation antérieure ayant le même objet.

Vingt-deuxième résolution

Augmentation de capital avec suppression du droit préférentiel de souscription et par placement privé (validité 26 mois)

L'Assemblée Générale, après avoir pris connaissance du rapport du Conseil d'Administration et du rapport spécial des commissaires aux comptes et

conformément aux dispositions du Code de commerce et notamment des articles L.225-129-2, L.22-10-52 et L.228-92 :

- délègue au Conseil d'Administration sa compétence à l'effet de décider, en une ou plusieurs fois, dans les proportions, aux époques et selon les modalités qu'il appréciera, tant en France qu'à l'étranger, l'émission, par une ou plusieurs offres visées au 1° de l'article L.411-2 du Code monétaire et financier, d'actions ordinaires, d'actions ordinaires donnant droit à l'attribution d'autres actions ordinaires ou de titres de créance, et / ou de toutes valeurs mobilières donnant accès à des actions ordinaires à émettre, dont la souscription pourra être opérée soit en numéraire, soit par compensation de créances ;
- fixe à 26 mois la durée de validité de la présente délégation, décomptée à compter du jour de la présente Assemblée ;
- décide que les émissions qui seraient réalisées en vertu de la présente délégation pourront l'être par des offres à un cercle restreint d'investisseurs agissant pour compte propre ou à des investisseurs qualifiés comme cela est défini à l'article L.411-2 du Code monétaire et financier et décide donc de supprimer le droit préférentiel de souscription des actionnaires aux titres émis au profit de ces personnes ;
- décide que le montant total des augmentations de capital réalisées immédiatement ou à terme en raison de la présente délégation sera limité à 20 % du capital par an et s'imputera sur le montant du plafond global de 9 millions de la 26^e résolution, en incluant la valeur nominale globale des actions supplémentaires à émettre éventuellement pour préserver, conformément à la loi et le cas échéant aux stipulations contractuelles qui prévoiraient d'autres modalités de préservation, les droits des titulaires des valeurs mobilières donnant accès au capital ;
- décide en outre que le montant nominal des titres de créances donnant accès au capital et pouvant être émises en vertu de la présente autorisation ne pourra être supérieur à 90 millions d'euros, ce montant s'imputant sur le montant du plafond global mentionné à la 26^e résolution ;
- décide qu'après prise en compte (en cas d'émission de bons autonomes de souscription) du prix d'émission desdits bons, le prix des actions sera au moins égal à la moyenne pondérée des cours des vingt dernières séances de Bourse précédant le jour de la fixation de ce prix, avec une décote maximum de 10 %. Le prix d'émission des valeurs mobilières donnant accès au capital et le nombre d'actions auquel la conversion, le remboursement ou généralement la transformation de chaque valeur mobilière donnant accès au capital pourra donner droit, seront tels que la somme perçue immédiatement ou à terme par la société, soit pour chaque action émise en conséquence de l'émission de ces valeurs mobilières, au moins égale au prix minimum défini ci-dessus. Dans ces conditions, le Conseil pourra fixer le prix, dans la limite de 10 % du capital social, apprécié à la date d'émission, sur une période de 12 (douze) mois ;
- prend acte du fait que, dans le cas où les souscriptions n'auraient pas absorbé la totalité de l'émission, le Conseil pourra limiter le montant de l'opération au montant des souscriptions prévues dans les limites prévues par les dispositions légales et réglementaires et / ou répartir librement tout ou partie des titres non souscrits ;
- décide que le Conseil d'Administration dispose, avec faculté de subdélégation dans les conditions prévues par la loi et dans les limites fixées ci-dessus, de tous les pouvoirs pour mettre en œuvre la présente délégation et notamment pour fixer les conditions de la ou des émission(s), la nature et les caractéristiques des valeurs mobilières donnant accès au capital, les modalités d'attribution des titres auxquels donnent droit ces valeurs mobilières et les dates auxquelles peuvent être exercés les droits d'attribution, imputer, à sa seule initiative, les frais des augmentations de capital sur le montant des primes qui y sont afférentes, procéder à tous ajustements destinés à prendre en compte l'incidence d'opérations sur le capital, passer toute convention nécessaire à la bonne fin des émissions, constater la réalisation des augmentations de capital, procéder à la modification corrélative des statuts, et, plus généralement, faire le nécessaire en pareille matière ;
- prend acte que la présente délégation prive d'effet toute autorisation antérieure ayant le même objet.

Vingt-troisième résolution

Autorisation d'augmenter de 15 % le montant des émissions dans le cas de demande excédentaire (validité 26 mois)

Pour chacune des émissions décidées en application des résolutions 20, 21 et 22, l'Assemblée Générale, après avoir pris connaissance du rapport du Conseil d'Administration et conformément aux dispositions de l'article L.225-135-1 du Code de commerce, autorise le Conseil pour une durée de 26 (vingt-six) mois, à augmenter sur ses seules décisions et dans la limite du plafond global fixé à la 26^e résolution, le nombre d'actions ordinaires ou titres financiers à émettre si le Conseil constate une demande excédentaire. Cette augmentation du nombre de titres se ferait dans la limite de 15 % de l'émission initiale et au même prix que celui retenu pour cette dernière, conformément aux dispositions de l'article R.225-118 du Code de commerce.

L'Assemblée Générale prend acte que la présente autorisation prive d'effet toute autorisation antérieure ayant le même objet.

Vingt-quatrième résolution

Émission d'actions en rémunération d'apports en nature (validité 26 mois)

L'Assemblée Générale, après avoir pris connaissance du rapport du Conseil d'Administration et du rapport des commissaires aux comptes et avoir constaté que le capital social est intégralement libéré, statuant conformément aux dispositions de l'article L. 22-10-53 du Code de commerce :

- délègue au Conseil d'Administration sa compétence à l'effet de procéder, en une ou plusieurs fois, à l'émission d'actions ordinaires de la société ou de toutes valeurs mobilières régies par les dispositions des articles L. 228-91 et suivants du Code de commerce, donnant accès, immédiatement ou à terme, à des actions ordinaires de la société, en vue de rémunérer des apports en nature consentis à la société et constitués de titres de capital ou de valeurs mobilières donnant accès au capital, lorsque les dispositions de l'article L. 22-10-54 du Code de commerce ne sont pas applicables, dans la limite de 10 % du capital social au moment de l'émission, étant précisé que les montants des émissions réalisées en vertu de la présente délégation s'imputeront sur le plafond global visé à la 26^e résolution ;
- prend acte que, conformément aux dispositions de l'article L. 225-132 du Code de commerce, la présente délégation emporte de plein droit, au profit des porteurs des valeurs mobilières qui seraient émises en vertu de la présente délégation, renonciation par les actionnaires à leur droit préférentiel de souscription aux actions auxquels ces valeurs mobilières pourront donner droit ;
- prend acte, qu'en application des dispositions de l'article L. 225-147 du Code de commerce, le Conseil d'Administration statuera au vu du rapport des Commissaires aux apports ;
- fixe à 26 (vingt-six) mois, à compter de la présente Assemblée, la durée de validité de la présente délégation de compétence ;
- se prononce pour que le Conseil d'Administration ait tous pouvoirs pour mettre en œuvre, avec faculté de subdélégation, dans les conditions fixées par la loi et les statuts, la présente délégation, à l'effet notamment de :
 - décider l'augmentation de capital rémunérant les apports et déterminer le nombre et la nature des titres à émettre ;
 - déterminer les conditions d'émission des titres émis en rémunération des apports ;
 - approuver l'évaluation des apports et le cas échéant, réduire l'évaluation des apports si tous les apporteurs y consentent ;
 - fixer la parité d'échange ainsi que le cas échéant, le montant de la soule en espèces à verser ;
 - définir, s'il y a lieu, les modalités d'exercice des droits attachés aux titres émis ou à émettre et, notamment, arrêter la date, même rétroactive, à compter de laquelle les actions nouvelles porteront jouissance, déterminer les modalités d'exercice des droits à échange, conversion, remboursement ou attribution de toute autre manière des titres émis ;

- suspendre, le cas échéant, l'exercice des droits attachés à ces titres en conformité avec les dispositions légales et réglementaires ;
 - procéder à tous ajustements requis dans le cadre de la loi et des règlements en vigueur, et fixer les modalités selon lesquelles sera assurée, le cas échéant, la préservation des droits des titulaires de valeurs mobilières donnant accès au capital ;
 - imputer, à sa seule initiative, les frais d'augmentation de capital sur le montant des primes qui y sont afférentes et prélever sur ce montant les sommes nécessaires pour porter la réserve légale au dixième du nouveau capital après chaque augmentation de capital ;
 - constater la réalisation des augmentations de capital résultant des émissions qui seraient décidées en vertu de la présente délégation, procéder à la modification corrélative des statuts ;
 - d'une manière générale, passer toute convention et / ou prendre toutes mesures et effectuer toutes formalités utiles à l'émission, à l'admission aux négociations sur le marché des titres émis en vertu de la présente délégation ainsi qu'à l'exercice des droits qui y sont attachés.
- prend acte que le Conseil d'Administration rendra compte de l'usage fait de la présente délégation à la plus prochaine assemblée générale ordinaire, conformément aux dispositions légales et réglementaires.

Vingt-cinquième résolution

Émission d'actions en cas d'offre publique d'échange initiée par la société (validité 26 mois)

L'Assemblée Générale, après avoir pris connaissance du rapport de gestion du Conseil d'Administration et du rapport spécial des commissaires aux comptes, conformément aux articles L. 225-129 à L. 225-129-2, L. 22-10-49, L. 225-129-5, L. 225-129-6, L. 22-10-54, L. 228-91 et L. 228-92 du Code de commerce :

- décide que le Conseil d'Administration pourra, en une ou plusieurs fois, procéder à l'émission d'actions ainsi que de toutes autres valeurs mobilières donnant accès au capital de la société, en rémunération de titres apportés à une offre publique d'échange sur des titres d'une autre société admis aux négociations sur l'un des marchés réglementés visés à l'article L. 22-10-54 du Code de commerce, initiée par la société, en France ou à l'étranger ;
- décide, en tant que de besoin, de supprimer, au profit des titulaires de ces titres, le droit préférentiel de souscription des actionnaires à ces actions et valeurs mobilières à émettre ;
- décide que le montant nominal total des augmentations de capital susceptibles d'être réalisées en vertu de la présente délégation est fixé à 9 millions d'euros étant précisé que les montants des émissions réalisées en vertu de la présente délégation s'imputeront sur le plafond global visé à la 26^e résolution ;
- décide que la délégation donnée au Conseil d'administration en vertu de la présente résolution est valable pour une durée de 26 (vingt-six) mois.

Présentation et exposé des motifs - 26^e résolution

Il est proposé par le Conseil de fixer comme suit le plafond global des émissions qui seraient décidées en vertu des délégations consenties aux 19^e, 20^e, 21^e, 22^e, 23^e, 24^e et 25^e résolutions :

- le montant nominal maximum des augmentations de capital susceptibles d'être réalisées en vertu de l'ensemble des résolutions susmentionnées serait fixé à 9 000 000 € (neuf millions d'euros), étant précisé qu'est inclus dans ce plafond, le cas échéant, le montant nominal des actions à émettre éventuellement en supplément pour préserver les droits des porteurs de valeurs mobilières donnant accès au capital. Au nominal actuel de 40 centimes d'euros, le plafond de 9 M€ correspond à environ 22,5 millions de titres, pour un nombre d'actions existantes fin 2025 arrondi à 24,3 millions ;
- le montant nominal des valeurs mobilières représentatives de créances donnant accès au capital de la société susceptibles d'être émises en vertu des résolutions susmentionnées ne pourrait excéder 90 000 000 € (quatre-vingt-dix millions d'euros).

Vingt-sixième résolution

Plafond global des émissions réalisées dans le cadre des autorisations des résolutions 19 à 25

L'Assemblée Générale, connaissance prise du rapport du Conseil d'Administration, décide que :

- le montant nominal maximum global des augmentations de capital susceptibles d'être réalisées sur le fondement des délégations conférées par les résolutions 19 à 25 de la présente Assemblée ne pourra excéder 9 000 000 euros (neuf millions d'euros), étant précisé dans ce plafond est inclus, le montant nominal de l'augmentation de capital éventuellement réalisée et nécessaire pour préserver, conformément à la loi et, le cas échéant, aux stipulations contractuelles prévoyant d'autres modalités de préservation, les droits des porteurs de droits ou valeurs mobilières donnant accès au capital de la société ;
- le montant nominal global des titres de créances donnant accès au capital de la société susceptibles d'être émis en vertu des résolutions 19 à 25 ne pourra excéder 90 000 000 euros (quatre-vingt-dix millions d'euros).

Présentation et exposé des motifs - 27^e résolution

Il est rappelé qu'en application des dispositions des articles L. 225-129-6 du Code de commerce et L. 3332-18 et suivants du Code du travail, des exigences particulières incombent aux sociétés par actions en matière d'augmentation de capital. Ces dispositions prévoient notamment une obligation pour l'Assemblée Générale, lors de toute décision d'augmentation de capital par apport en numéraire, immédiate ou différée, de se prononcer sur un projet de résolution tendant à réaliser une augmentation de capital social dont la souscription serait réservée aux adhérents d'un Plan d'Épargne d'Entreprise (PEE) établi en application des articles L. 3332-18 et suivants du Code du travail. En conséquence, le Conseil soumet une résolution à l'Assemblée Générale à l'effet de l'autoriser, pendant 18 mois, à augmenter, en une ou plusieurs fois, le capital de la société d'un montant nominal maximum de 200 000 euros (soit sur la base de la valeur nominale des actions de 0,40 euro, un maximum de 500 000 actions nouvelles représentant un peu plus de 2 % du capital sur la base du nombre d'actions au 31 décembre 2025), par émission d'actions ordinaires, réservée aux adhérents d'un PEE de la société et des entreprises françaises ou étrangères qui lui sont liées dans les conditions de l'article L. 225-180 du Code de commerce et de l'article L. 3344-1 du Code du travail.

Vingt-septième résolution

Augmentation du capital réservée aux adhérents d'un PEE (validité 18 mois)

L'Assemblée Générale, après avoir pris connaissance des rapports du Conseil d'Administration et des commissaires aux comptes, autorise le Conseil d'Administration, en application des dispositions des articles L.225-129 et suivants du Code de commerce et dans les conditions prévues aux articles L.3332-18 et suivants du Code du travail, à augmenter le capital, en une ou plusieurs fois et à sa discrétion, d'un montant nominal maximum de 200 000 (deux cent mille) euros par l'émission d'actions à souscrire en numéraire et réservées, le cas échéant par tranches distinctes, aux salariés et anciens salariés, retraités ou préretraités de la société, et des sociétés qui lui sont liées au sens de l'article L.3344-1 du Code du travail, adhérents à un Plan d'Épargne d'Entreprise.

La présente délégation emporte renonciation expresse des actionnaires à leur droit préférentiel de souscription à l'augmentation de capital ainsi autorisée.

Elle est valable pour une durée de 18 mois à compter de la présente Assemblée.

L'Assemblée Générale délègue tous pouvoirs au Conseil d'Administration aux fins de réaliser l'augmentation de capital ainsi autorisée, et notamment de :

- déterminer, s'il y a lieu, les sociétés dont les salariés et retraités ou préretraités pourront souscrire aux actions émises en application de la présente autorisation ;
- arrêter l'ensemble des conditions et modalités de la ou des opérations à intervenir et, notamment :
 - fixer le cas échéant, les conditions d'ancienneté que devront remplir les bénéficiaires des actions nouvelles et le délai accordé aux souscriptions pour la libération de ces actions,
 - décider du montant de l'émission, du prix de souscription, de la durée de la période de souscription, de la date de jouissance, même rétroactive, des actions nouvelles, et plus généralement, de l'ensemble des modalités de chaque émission,
 - sur ses seules décisions, après chaque augmentation du capital, imputer les frais de l'opération sur le montant des primes afférentes,
 - accomplir tous actes et formalités à l'effet de constater la réalisation de chaque augmentation du capital à concurrence du montant des actions qui seront effectivement souscrites, apporter aux statuts les modifications corrélatives, procéder à toute publication et, plus généralement, faire, avec faculté de substitution, tout ce qui sera utile et nécessaire.

Le tout, conformément aux dispositions législatives et réglementaires en vigueur.

Présentation et exposé des motifs – 28^e résolution

L'autorisation donnée par l'Assemblée Générale au Conseil de réduire le capital par voie d'annulation des propres actions de la société arrivant à échéance le 6 juin 2026, il est proposé de la renouveler pour 24 mois, afin de permettre au Conseil d'annuler tout ou partie des actions acquises dans le cadre d'un programme de rachat d'actions, comme prévu à la 18^e résolution, et à réduire le capital.

Vingt-huitième résolution

Réduction de capital par annulation des actions auto-détenues (validité 24 mois)

Conformément à l'article L.225-204 du Code de commerce, l'Assemblée Générale, après avoir pris connaissance du rapport de gestion et du rapport spécial des commissaires aux comptes, autorise le Conseil d'Administration à réduire le capital social, en une ou plusieurs fois, par annulation de tout ou partie des actions acquises par la société elle-même, dans le cadre de l'autorisation votée par la présente Assemblée dans sa dix-huitième résolution et, en tant que de besoin, dans le cadre de celle votée par l'Assemblée du 5 juin 2025.

Le nombre maximum d'actions pouvant être annulées en vertu de la présente autorisation, par période de vingt-quatre mois, est de 10 % des actions composant le capital social.

L'Assemblée Générale confère tous pouvoirs au Conseil d'Administration pour réaliser la ou les opération(s) d'annulation et de réduction du capital en vertu de la présente autorisation, imputer la différence entre la valeur comptable des actions annulées et leur montant nominal sur tous postes de réserves et primes, procéder à la modification corrélative des statuts, accomplir toutes les formalités, le tout conformément aux dispositions légales en vigueur lors de l'utilisation de la présente autorisation.

La présente autorisation est donnée pour une période de vingt-quatre mois à compter de la présente Assemblée et prive d'effet toute autorisation antérieure ayant le même objet, pour sa partie non utilisée.

DE LA COMPÉTENCE COMMUNE

Vingt-neuvième résolution

Pouvoirs

L'Assemblée Générale donne tous pouvoirs au porteur de copie ou d'extrait du procès-verbal de la présente Assemblée pour accomplir toutes les formalités légales de dépôt et de publication requises.

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

NEURONES est 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 1^{er} janvier et s'achève 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 Chamard – 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 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.
- les comptes consolidés et le rapport des commissaires aux comptes sur ces comptes concernant l'exercice clos au 31 décembre 2024, figurant pages 65 à 85 du Document d'Enregistrement Universel déposé auprès de l'AMF le 28 avril 2025 le sous le numéro D.25-0312.

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 2025,
- les Documents d'Enregistrement Universel 2020 à 2024 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 2024 ainsi que le présent Document d'Enregistrement Universel 2025.

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, 95, 143, 166
2.	Contrôleurs légaux des comptes	84, 85, 95, 96
3.	Facteurs de risques	61 à 64
4.	Informations concernant l'émetteur (raison sociale, Siren, date de constitution, forme juridique...)	97 à 106, 166, 167
5.	Aperçu des activités	46 à 60
6.	Structure organisationnelle, principales filiales	57, 73
7.	Examen de la situation financière et du résultat	65 à 85
8.	Trésorerie et capitaux	77, 78
9.	Environnement réglementaire	63, 69
10.	Informations sur les tendances	60
11.	Prévisions ou estimations du bénéfice	60
12.	Organes d'administration, de direction et de surveillance et direction générale	97 à 101
13.	Rémunération et avantages des organes d'administration et de direction	101 à 103
14.	Fonctionnement des organes d'administration et de direction	97 à 101
15.	Salariés (effectifs, actionnariat, participation)	49, 127 à 135
16.	Principaux actionnaires (identification, droits de vote doubles)	147
17.	Transactions avec les parties liées	83, 100
18.	Informations financières concernant l'actif et le passif, la situation financière et les résultats de l'émetteur	
	18.1 Informations financières historiques	46, 59
	18.2 Informations financières intermédiaires et autres	60, 98 à 101
	18.3 Audit des informations financières annuelles historiques	63, 64, 84, 85, 95, 96, 99, 100
	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, 150
19.	Informations complémentaires (capital social, actions, acte constitutif et statuts)	147 à 149, 166
20.	Contrats importants	55
21.	Documents disponibles (site web, lieu de consultation des documents)	167

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 à 151
3.	Programme de rachat d'actions	155, 156
4.	Capital et actionnariat	147, 151, 156, 157, 166
5.	Gouvernement d'entreprise	97 à 106
6.	Rapport de durabilité	107 à 146



DOCUMENT D'ENREGISTREMENT UNIVERSEL ET RAPPORT FINANCIER ANNUEL 2025

Le Document d'Enregistrement Universel a été déposé le 27 avril 2026 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 2025 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 / Case Management*)

Sous-famille ou évolution du BPM (voir ci-dessous), le Case Management - littéralement "gestion de dossiers" - s'applique aux processus peu prévisibles, collaboratifs et plus longs que les processus standards. Il intègre nativement la gestion des imprévus : par exemple, dans un dossier de crédit, l'analyse peut démarrer même si toutes les pièces ne sont pas encore réunies. L'utilisateur dispose d'une réelle souplesse dans l'ordonnement des tâches.

Agent2Agent (A2A) / Agent Communication Protocol (ACP)

Protocoles de communication ouverts pour agents IA, lancés respectivement par Google (A2A) et IBM (ACP). Conçus pour les systèmes multi-agents, ils permettent à des agents de différents fournisseurs d'interagir entre eux. Leur adoption rapide est un enjeu clé pour le déploiement de l'IA dans des applications avancées.

Agile (*Méthodes Agiles*)

Voir aussi : *Product Owner, Scrum Master*

Pratiques de développement nées de l'Agile Manifesto (2001), en rupture avec les méthodologies classiques dites "en cycle V". Fondées sur l'itération, elles favorisent des livraisons fréquentes et successives, intègrent les changements fonctionnels en cours de route et impliquent activement les utilisateurs. Les principales méthodes Agiles sont le RAD (1991), Scrum (1995) et XP Extreme Programming (1999). Si elles éliminent l'"effet tunnel" des approches traditionnelles, elles peuvent atteindre leurs limites sur des applications complexes nécessitant une vision globale des données.

AMO (*Assistance à Maîtrise d'Ouvrage*) / AMOA

Tiers (cabinet, ESN ou freelance) qui accompagne le maître d'ouvrage dans la définition de ses besoins (rédaction du cahier des charges, gestion de l'appel d'offres) et dans le suivi de sa relation avec la maîtrise d'œuvre tout au long du projet, jusqu'à la réception et la période de garantie.

Analyse Prédictive (*Maintenance Prédictive*)

Ensemble de techniques statistiques croisant des données issues de sources variées pour formuler des prévisions. Parmi ses applications les plus connues : l'évaluation du risque client (FICO Score) et la maintenance informatique prédictive, qui consiste à anticiper les pannes de postes ou de serveurs en analysant des paramètres comme les logs d'exploitation ou les taux d'utilisation des ressources. Éditeur de référence : *Nexthink*.

Analytics (*Data Analytics*)

Analyse de données, de l'alimentation des entrepôts (*data lakes, data warehouses*) à la mise en forme visuelle de l'information (*data visualization*), en passant par la construction de cubes multidimensionnels et les applications de datamining. L'Analytics est la déclinaison moderne de ce qu'on appelait la Business Intelligence (BI) ou le "Décisionnel".

ANSSI

Agence Nationale de la Sécurité des Systèmes d'Information. Créée en 2009, cette agence gouvernementale apporte son expertise aux administrations et aux entreprises, avec une mission renforcée auprès des opérateurs d'importance vitale (OIV). Elle assure une veille permanente, détecte les menaces,

émet des alertes et coordonne la réponse aux attaques. Principales qualifications délivrées : *PAMS, PASSI, PDIS, PRIS et SecNumCloud*.

Antivirus (*EPP, EDR, XDR*)

Programme identifiant, neutralisant et éliminant les logiciels malveillants. Les antivirus classiques de type *EPP (Endpoint Protection Platform – Microsoft Defender, Sophos, McAfee, Symantec, Kaspersky)* reposent sur des bases de signatures à mettre à jour fréquemment. Les solutions *EDR (Endpoint Detection & Response – éditeur de référence : CrowdStrike)* viennent en complément : elles détectent des comportements anormaux (tentatives de chiffrement, accès au registre, exécution de scripts suspects...) que les antivirus traditionnels ne peuvent pas repérer – notamment les attaques sans fichier. L'EDR est un outil délicat à paramétrer : mal configuré, il peut bloquer des applications légitimes ("faux positifs"). Voir aussi : *XDR*.

API (*Application Programming Interface*)

Interface permettant à des applications de communiquer entre elles, en exposant des fonctionnalités accessibles à d'autres applications.

Assistance Technique (ou *Time & Materials*)

Mode de prestation consistant à mettre à disposition des consultants à un tarif journalier défini, pour une durée déterminée. Le prestataire n'a qu'une obligation de moyens. C'est le client qui assure la maîtrise d'œuvre et qui n'a donc pas à partager en amont le cahier des charges d'un projet global.

Assistants IA et Agents IA

Les *assistants IA* sont réactifs : ils exécutent des tâches à la demande en s'appuyant sur un LLM. Les *agents IA*, eux, sont proactifs : ils travaillent de façon autonome pour atteindre un objectif précis, en mobilisant tous les moyens disponibles.

Big Data

Ensembles de données – issus du Web, de la téléphonie mobile, de capteurs, de transactions, etc. – si volumineux, si variés (structurés, semi-structurés, non structurés) et se régénérant si rapidement qu'ils excèdent les capacités des bases de données classiques. De nouveaux outils de stockage (NoSQL, Hadoop, Google MapReduce...) et d'analyse (algorithmique, statistique inférentielle, analytics...) ont été développés pour en extraire de la valeur. Applications typiques : marketing numérique, programmes scientifiques, trading algorithmique.

Blockchain (*Chaîne de Blocs*)

Technologie de stockage et de transmission d'informations sans organe central de contrôle. Concrètement, il s'agit d'une base de données distribuée, partagée entre ses utilisateurs sans intermédiaire. Les transactions sont vérifiées, regroupées en blocs et chaînées de façon chronologique, le tout sécurisé par cryptographie. Utilisée à grande échelle pour les cryptomonnaies, entre autres applications.

BPM (*Business Process Management*)

Ensemble de méthodes et d'outils applicatifs permettant d'automatiser et d'optimiser les processus d'une entreprise, qu'ils soient internes ou impliquent des tiers. Un cas d'usage classique : la gestion du cycle client, de la commande

au paiement en ligne, en passant par la validation du dossier et le traitement des réclamations. Le BPM s'appuie généralement sur des outils d'EAI pour s'interfacer avec les applications opérationnelles. Éditeurs de référence : *Tibco, Pega, IBM WebSphere, webMethods (Software AG), WebLogic (Oracle)*.

BPO (Business Process Outsourcing)

Externalisation non plus de la seule informatique, mais d'une fonction ou d'un processus métier dans son ensemble : comptabilité, paie, gestion d'abonnés, etc.

BI (Business Intelligence)

Voir *Analytics*.

Case Management

Voir *ACM*.

Centre de Services

Structure dédiée à la fourniture de services numériques – développement, maintenance applicative, exploitation, service desk – pour un ou plusieurs clients, depuis les locaux de l'ESN prestataire. Qu'ils soient mutualisés ou dédiés à un seul client, les centres de services se distinguent par leur spécialisation et le respect de processus bien définis.

CERT (Computer Emergency Response Team)

Équipe spécialisée dans la gestion des incidents de sécurité et des cyberattaques : analyse, confinement, retour à la normale et prévention par la diffusion de recommandations.

Chatbot (Agent Conversationnel)

Programme capable de dialoguer avec un utilisateur en simulant une conversation humaine. Le chatbot est le prolongement naturel des arbres de résolution, utiles pour traiter les incidents simples et fréquents. Sa mise en place demande un paramétrage substantiel de la base de connaissances, mais les agents conversationnels dotés de moteurs d'IA sont de plus en plus efficaces pour résoudre des incidents ou répondre à des demandes sans intervention humaine.

Citizen Development

Approche du développement logiciel qui requiert peu ou pas de compétences en programmation. Les "Citizen Developers" sont généralement des utilisateurs métiers qui conçoivent leurs propres outils grâce à des environnements simplifiés, dits *low-code* (peu de code requis) ou *no-code* (tout se fait par glisser-déposer et scripts visuels).

Cloud Computing

Mise à disposition de ressources informatiques mutualisées (serveurs virtuels, stockage, bande passante, sauvegardes) à la demande, sur des réseaux privés ou publics, selon trois modèles : *IaaS* (infrastructure), *PaaS* (plateforme) et *SaaS* (applications). Le *cloud privé* peut être dédié (propre à un client) ou mutualisé (partagé entre plusieurs entreprises). Il offre un approvisionnement des services en libre-service, une allocation automatique des ressources et une facturation à l'usage. Le *cloud public* (Microsoft Azure, AWS, Google Cloud Platform...) est plus fortement automatisé et propose des fonctionnalités avancées – notamment des services *PaaS* managés – mais requiert une migration applicative préalable. La facturation au réel ("pay as you go") invite à une vigilance particulière sur les coûts (voir *FinOps*). Dans la pratique, la plupart des entreprises combinent *SaaS* et plusieurs clouds privés ou publics : on parle alors de *cloud hybride* ou de *multi-cloud* (utilisation simultanée de plusieurs clouds de même type, issus de fournisseurs distincts). La connaissance de la localisation des données sensibles et des personnes ou autorités qui peuvent y avoir accès est un enjeu de sécurité. Le label *SecNumCloud*, voir ci-dessous, offre les plus fortes garanties en la matière.

Cloud Management Platform

Suite d'outils logiciels intégrés permettant à une entreprise de superviser et gérer l'ensemble de ses infrastructures cloud (publiques, privées, hybrides ou multi-cloud).

CMDB (Configuration Management Database)

Base de données recensant les composants d'un système d'information et les relations entre eux, avec le suivi de leurs évolutions de configuration. Élément fondamental de l'architecture ITIL, la CMDB est plus difficile à maintenir qu'il n'y paraît : niveaux de détail, redondances, historiques, mises à jour régulières...

CMM (Capability Maturity Model)

Référentiel des meilleures pratiques en développement et maintenance logiciels. Il évalue la maturité des processus d'une organisation sur cinq niveaux (initial, reproductible, défini, maîtrisé, optimisé). Depuis 2006, c'est la version *CMMI (Capability Maturity Model Integration)* qui est utilisée.

CMS (Content Management System)

Système de gestion de contenu permettant la création et la mise à jour dynamique de sites Web ou d'applications multimédia. Parmi ses fonctionnalités clés : travail collaboratif sur un même document, chaîne de publication (workflow), séparation de la forme et du contenu, structuration des contenus (blogs, forums, FAQ...) et gestion des droits utilisateurs. À ne pas confondre avec la GED, qui gère les documents au sein de l'entreprise.

Conteneur (Software Container)

Enveloppe virtuelle regroupant une application et tout ce dont elle a besoin pour fonctionner : code source, environnement d'exécution, bibliothèques, outils et fichiers. Contrairement à la machine virtuelle (qui dispose de son propre système d'exploitation), le conteneur utilise l'OS de l'hôte, ce qui le rend plus léger. Très utilisé pour tester des applications en développement dans un environnement isolé. Éditeurs de référence : *Docker* et *Kubernetes*.

Continuous Integration / Continuous Delivery (CI/CD)

Ensemble de techniques permettant de mettre en production de nouvelles versions applicatives très fréquemment (nouvelles fonctionnalités ou correctifs) avec un volume d'anomalies si faible qu'un suivi formel des bugs devient superflu. Ces techniques couvrent la gestion des environnements, des données, des stratégies de test, l'automatisation et le pipeline de déploiement. En pratique, le CI / CD va de pair avec le DevOps, le cloud et les conteneurs.

CRM (Customer Relationship Management) / GRC (Gestion de la Relation Client)

Ensemble des processus et outils visant à conquérir et fidéliser une clientèle : gestion des données clients et prospects, opérations marketing, aide à la vente, service client, centre d'appels. Les progiciels CRM du marché couvrent une ou plusieurs de ces fonctions.

Cybersécurité

Voir *Sécurité Informatique*. Pour les spécialistes, la cybersécurité englobe la sécurité informatique et la cyberdéfense. Dans ce glossaire, les deux termes sont utilisés de façon interchangeable.

Data

Famille de technologies traitant en temps réel des flux massifs et continus de données pour les analyser et les valoriser (éditeurs de référence : *Kafka, Spark, Flink, NiFi*). Ces technologies ont donné naissance à de nouveaux profils métiers : data steward, data ingénieur, data analyst, data scientist.

Datacenter (Centre d'Hébergement)

Centre de traitement mutualisant équipements, logiciels et prestations. La densification des serveurs virtualisés et l'optimisation des systèmes de stockage ont rendu les salles machines traditionnelles obsolètes. Les datacenters de dernière génération consomment significativement moins d'énergie pour une même puissance délivrée, avec des PUE (voir ci-dessous) en constante amélioration.

DevOps

Mouvement visant à aligner les équipes de développement (Dev) et d'exploitation (Ops) autour d'objectifs communs. Distinct des méthodes Agiles – même s'ils sont souvent combinés –, le DevOps s'appuie sur des chaînes

d'outils couvrant l'ensemble du cycle de vie applicatif : gestion de projet (Jira), IDE (Eclipse, Visual Studio), automatisation des tests (SonarQube), gestion des sources (GitHub, Jenkins, Nexus), déploiement continu (XL Deploy), allocation automatique des ressources (Ansible, CMP)... Les équipes DevOps, dites "pizza teams" ou "feature teams" (une dizaine de personnes), réunissent product owners, scrum masters, développeurs et ingénieurs Ops. Ce modèle, initié par des entreprises "pure players" Internet, reste plus difficile à déployer dans des environnements applicatifs anciens et hétérogènes.

Digital (Transformation Digitale)

Utilisation des nouvelles technologies (méthodes Agiles, DevOps, cloud, mobilité, objets connectés, Big Data, IA, blockchain...) pour créer ou repenser des offres, adopter de nouveaux modèles économiques (plateformes, désintermédiation...) améliorer l'efficacité opérationnelle et faire évoluer les modes de travail internes. Initialement portée par les directions marketing et commerciale (développement de nouveaux usages, amélioration du "parcours client"), la transformation digitale s'étend progressivement à l'ensemble des processus de l'entreprise et à sa culture interne.

Digital Workplace (Environnement Numérique de Travail)

Ensemble de technologies permettant à un collaborateur d'accéder à ses informations, de communiquer et de travailler en équipe, où qu'il se trouve et à tout moment. Il intègre généralement un moteur de recherche, une gestion documentaire et un réseau social d'entreprise, et constitue une évolution naturelle de l'intranet traditionnel.

DMP (Data Management Platform)

Plateforme gérant les données marketing de prospects et clients, notamment les cookies et leur historisation. Souvent enrichie de données externes (âge, CSP, habitudes de consommation...) et interfacée avec le CRM, la DMP permet de construire des segments plus précis et d'affiner les stratégies media. Éditeurs de référence : *BlueKai (Oracle)* et *Krux (Salesforce)*.

DORA (Digital Operational Resilience Act)

Règlement européen spécifiquement destiné aux services financiers de l'UE, dont l'objectif est de garantir leur résilience face aux cybermenaces.

EAI (Enterprise Application Integration) / ESB (Enterprise Service Bus)

Outils permettant à des applications non conçues pour fonctionner ensemble de communiquer. L'EAI gère un nombre restreint de progiciels via des connecteurs entre leurs API. L'ESB, considéré comme sa nouvelle génération, propose une intégration distribuée s'appuyant sur des standards ouverts (XML, JMS, services Web) et des conteneurs de services déployables en différents points du réseau. Éditeurs de référence : *Tibco*, *IBM MQ*, *MuleSoft*, *Software AG*.

ECM (Enterprise Content Management)

Voir *Gestion de Contenu*.

Edge Computing (Informatique en Périphérie)

Architecture qui privilégie le traitement des données directement sur les terminaux (capteurs, smartphones, tablettes...), là où elles sont générées, plutôt que de les transférer vers un cloud ou un datacenter. L'objectif est de réduire la latence et les besoins en bande passante.

ERP (Enterprise Resource Planning) / PGI (Progiciel de Gestion Intégré)

Progiciel fédérant l'ensemble des applications de gestion d'une entreprise – fonctions horizontales (comptabilité, RH...) et verticales (production, stocks...) – sur une infrastructure commune avec des bases de données partagées. Les ERP intègrent généralement des outils collaboratifs et décisionnels, et ont progressivement ouvert leurs API pour faciliter l'interfaçage avec des progiciels spécialisés. *SAP* est l'ERP le plus répandu dans les grandes entreprises.

ESB (Enterprise Service Bus)

Voir *EAI*.

ESN (Entreprise de Services du Numérique)

Anciennement désignée par le sigle SSII (*Société de Services en Ingénierie Informatique*).

ETL (Extract, Transform, Load)

Outils logiciels permettant d'extraire des données depuis des bases de production pour les transformer et les charger dans un autre système (généralement un entrepôt de données). Éditeurs de référence : *Informatica*, *DataStage*, *Talend*.

FinOps (Finance + Operations)

Approche visant à maîtriser et optimiser les dépenses liées au cloud public, en arbitrant entre coût, agilité et qualité. Concrètement : comprendre la facture du fournisseur, identifier les inducteurs de coûts, puis agir (en éteignant des ressources inutilisées la nuit, par exemple).

Fiori (SAP Fiori)

Interface utilisateur SAP "responsive", c'est-à-dire utilisable indifféremment sur mobile, tablette ou ordinateur.

Front End / Back End / Full Stack

Le front end désigne la partie visible d'un site ou d'une application, avec laquelle l'utilisateur interagit directement (*HTML*, *CSS*, *JavaScript*...). Le back end gère la logique applicative et les bases de données (*PHP*, *Python*, *Ruby*, frameworks comme *Symfony*...). Les développeurs full stack maîtrisent les deux dimensions.

GED (Gestion Électronique de Documents)

Système informatisé d'acquisition, de classement, de stockage et d'archivage de documents numérisés. La dématérialisation entrante (courrier reçu) ou sortante (relevés bancaires, factures) en sont des exemples typiques. Voir aussi : *Gestion de Contenu*.

Gestion de Contenu (ECM – Enterprise Content Management)

Gestion électronique d'informations non structurées – courriers, contrats, factures, e-mails, photos, fichiers audio et vidéo – par opposition aux données déjà structurées en bases de données. L'ECM couvre notamment le *WCM (Web Content Management)* et les applications de *GED (Gestion Électronique de Documents)*. Éditeurs de référence : *EMC Documentum*, *IBM FileNet*, *Microsoft SharePoint*, *Alfresco*, *OpenText*.

GPU (Graphics Processing Unit)

Processeur graphique destiné à l'origine à optimiser l'affichage d'images 2D, 3D et de vidéos. Aujourd'hui, les processeurs GPU sont utilisés massivement pour accélérer les traitements très importants nécessités par l'Intelligence Artificielle générative (apprentissage, vectorisation...). Constructeurs de référence : *Nvidia*, *AMD*.

Green IT

Ensemble des méthodes, logiciels, matériels et processus visant à réduire l'empreinte environnementale de l'informatique (économies d'énergie, gestion des déchets...), mais aussi utilisation du numérique pour diminuer l'impact écologique global de l'entreprise (télétravail, optimisation des déplacements...).

Hackathon

Compétition chronométrée réunissant des équipes de développeurs invités à concevoir un prototype applicatif en un temps très court (souvent un week-end entier de travail intensif). Le mot-valise associe "hack" (au sens de défi créatif) et "marathon".

Hébergeurs

Sociétés équipées pour accueillir des serveurs informatiques. Ils fournissent les prestations de base : climatisation, alimentation électrique fiabilisée, sécurité incendie et accès physique sécurisé. Leurs clients – entreprises ou ESN spécialisées – installent leur propre matériel dans des espaces dédiés ("cages privatives" ou co-location). Compte tenu de l'évolution rapide des

technologies datacenter, peu d'organisations maintiennent aujourd'hui leurs propres salles machines. Hébergeurs de référence en France : *Digital Realty-Interxion, Equinix, Telehouse, Data4*.

IA (Intelligence Artificielle)

Ensemble de programmes imitant certaines capacités de l'intelligence humaine, grâce à des algorithmes entraînés sur de grandes quantités de données. Ces programmes s'améliorent d'eux-mêmes au fil du temps. Dans les Directions Informatiques, l'IA est particulièrement attendue dans l'automatisation du support (chat bots) et l'analyse prédictive des données d'exploitation. Plus généralement, l'Intelligence Artificielle a vocation, notamment avec ses agents IA (voir ci-dessus), à s'infiltrer dans tous les rouages d'une entreprise en automatisant et simplifiant de nombreux processus.

IA Générative (Gen AI)

Type d'IA capable de générer du texte, des images ou du code en réponse à des invites (prompts). Entraînée sur des milliers de milliards de mots, elle fait partie des LLM (*Large Language Models*). La qualité d'un prompt influence directement la pertinence des réponses. Ses applications potentielles sont vastes : chat bots, analyse prédictive, interfaces en langage naturel pour ERP, aide à la rédaction, analyses financières, retro-documentation, transposition de code... Elle soulève aussi de nombreux défis : fiabilité des réponses, protection des données, coût, éthique. Principaux moteurs LLM : *ChatGPT (OpenAI), Gemini (Google), Claude (Anthropic), Mixtral (Mistral)*.

IaaS (Infrastructure as a Service)

Voir *Cloud Computing*.

Infrastructure as Code (IaC)

Approche consistant à provisionner et configurer les ressources d'infrastructure (serveurs, réseaux, stockage...) uniquement via des fichiers de définition, sans intervention manuelle. Rendue possible par le cloud, elle réduit significativement les délais de déploiement applicatif. On parle aussi d'"automatisation des infrastructures" ou de "provisionnement automatique".

IoT (Internet of Things)

Voir *Objets Connectés*.

ISO (International Organization for Standardization)

Normes fondées sur des systèmes de management de la qualité avec des boucles d'amélioration continue (planifier, déployer, contrôler, améliorer). Principales normes IT : *ISO 9001* (qualité générale), *ISO 27001* (sécurité du SI), *ISO 14000* (environnement), *ISO 26000* (Responsabilité Sociale de l'Entreprise), *ISO 20000* (centres de services mutualisés), *ISO 31000* (gestion des risques).

ITIL (Information Technology Infrastructure Library)

Référentiel de bonnes pratiques pour la gestion des services informatiques en production. Fondé sur une dizaine de processus clés (gestion des incidents, des configurations, des changements...), il permet d'optimiser la qualité et les coûts des services. ITIL est aujourd'hui un standard de fait dans le secteur.

ITSM (IT Service Management)

Processus et outils permettant de gérer l'activité d'une équipe IT au quotidien : remontées d'alertes, gestion des incidents et demandes utilisateurs, gestion des problèmes et des changements, gestion de la configuration (voir *CMDB*).

KM (Knowledge Management)

Ensemble de systèmes et d'outils permettant de formaliser et capitaliser les connaissances d'une organisation. Là où la GED se limite aux documents numérisés et indexés, le Knowledge Management va plus loin : il permet de tirer parti d'une masse de connaissances diffuses (Web, documents utilisateurs...) et non indexées. On peut aussi par exemple extraire le sens d'un document (ingénierie cognitive), effectuer des recherches en texte intégral et interpréter la question d'un utilisateur, en s'appuyant notamment sur des technologies de systèmes experts et de raisonnement à base de cas.

Machine Learning (ML / Apprentissage Automatique)

Branche de l'Intelligence Artificielle qui permet à un ordinateur d'apprendre à partir de données, c'est-à-dire d'améliorer ses performances sur des tâches spécifiques, sans être explicitement programmé pour chacune d'elles.

Maître d'Œuvre

Responsable du projet avec une obligation de résultat. Il peut s'agir du client lui-même ou d'un ou plusieurs prestataires à qui cette responsabilité a été déléguée.

Maître d'Ouvrage

Entité ou décideur qui commande un projet informatique (développement d'une application sur-mesure, intégration d'un progiciel, ou tout autre initiative IT). C'est donc le client d'une ESN.

Marketing Digital (Web Marketing)

Actions marketing utilisant des canaux numériques pour atteindre les consommateurs de façon personnalisée et interactive : e-mailing, réseaux sociaux, SEO, SEA, e-commerce, retargeting, affiliation, support client en ligne... Par opposition au marketing traditionnel "off line" (presse, TV, radio, programmes de fidélité). Les budgets consacrés au marketing digital progressent régulièrement.

MDM (Mobile Device Management)

Solution de gestion centralisée d'une flotte d'appareils mobiles (smartphones, tablettes) : mise à jour des systèmes, prise de contrôle à distance, inventaire, sauvegarde, effacement des données en cas de vol, gestion des performances et du roaming. Éditeurs de référence : *Airwatch, Good Technology*.

Méta-Annuaire

Annuaire centralisé regroupant l'ensemble des utilisateurs d'une organisation et leurs droits d'accès à toutes les applications. Cette vue transversale facilite et sécurise la gestion des habilitations, notamment lors des arrivées et départs de collaborateurs.

Middleware

Couches logicielles techniques situées entre le système d'exploitation (OS) et les applications utilisateurs, assurant la communication et l'interopérabilité entre les différents composants du système d'information.

Mobilité

Ensemble d'outils et techniques permettant aux collaborateurs nomades d'accéder à distance aux applications et données de leur entreprise, de les mettre à jour et de se synchroniser. Un projet de mobilité inclut le choix du terminal, du serveur de synchronisation, du fournisseur d'accès et, le cas échéant, de développements spécifiques. Il comprend systématiquement un volet sécurité.

MOOC (Massive Open Online Course)

Formation ouverte et à distance par Internet, pouvant accueillir un très grand nombre de participants. Les échanges entre enseignants et apprenants s'effectuent exclusivement en ligne.

Multicanal (Marketing Multicanal) / Cross-Canal

Utilisation simultanée ou alternée de plusieurs canaux de contact entre une marque et ses clients ou prospects digitaux (site Web, réseaux sociaux, e-mail...) et physiques (points de vente, téléphone, courrier...). Le défi du multicanal est d'assurer la cohérence des messages et des prix entre les canaux, tout en historisant les interactions. La tendance actuelle est de passer du multicanal (canaux fonctionnant en parallèle) au *cross-canal* : une expérience unifiée où le client peut naviguer d'un canal à l'autre sans rupture.

Nearshore

Voir *Offshore*.

NIS2

Directive européenne imposant aux entreprises de nouvelles obligations en matière de cybersécurité : renforcement des dispositifs de protection,

audits réguliers et signalement rapide des incidents. La conformité est obligatoire pour les organisations fournissant des services essentiels, mais elle est tout aussi stratégique pour celles qui souhaitent intégrer leur chaîne d'approvisionnement.

Objets Connectés (IoT – Internet of Things)

Objets du quotidien équipés de capacités de communication sans fil : capteurs, téléphones, bornes, équipements industriels... Le traitement des données qu'ils génèrent constitue un marché en forte croissance.

Offshore

Délocalisation de prestations de services dans des zones géographiques où la main-d'œuvre est qualifiée et moins coûteuse qu'en France. On parle de *nearshore* pour les pays à moins de trois heures d'avion (Maghreb, par exemple). Sur un contrat avec offshore, une partie de la prestation de proximité reste en France ("front office"), tandis que la partie délocalisée constitue le "back office". La TMA (Tierce Maintenance Applicative) représenterait environ 60 % de l'offshore français.

PaaS (Platform as a Service)

Voir *Cloud Computing*. Le fournisseur met à disposition non seulement l'infrastructure, mais aussi l'ensemble de la plateforme logicielle (OS, bases de données, middleware...). Le client n'a plus qu'à prendre en charge le développement et le déploiement de ses applications.

PCA (Plan de Continuité d'Activité)

Plan visant à maintenir l'activité sans interruption de service, quels que soient les incidents rencontrés. Le PCA est un sur-ensemble du PRA (voir ci-dessous).

PGI (Progiciel de Gestion Intégré)

Voir *ERP*.

PLM (Product Lifecycle Management)

Système fédérant toutes les informations liées au cycle de vie d'un produit (souvent industriel) complexe - conception, fabrication, maintenance, recyclage - au sein d'un référentiel technique unique.

PMO (Project Management Office)

Équipe chargée de définir, maintenir et faire respecter le référentiel de gestion de projet d'une organisation. Le PMO standardise les pratiques, suit l'avancement des projets, gère leur documentation et en évalue les résultats. Il s'appuie fréquemment sur la méthodologie Prince2. Par extension, on désigne comme "profil PMO" toute personne assurant ces fonctions sur un projet.

PPM (Project Portfolio Management)

Processus et outils logiciels de gestion d'un portefeuille de projets dans sa globalité : priorisation, allocation de ressources, suivi consolidé.

PRA (Plan de Reprise d'Activité) / DRP (Disaster Recovery Plan)

Plan permettant, en cas de sinistre majeur, de reconstruire l'infrastructure et de remettre en service les applications sur un système de relève. Il est défini selon deux paramètres clés : le *RTO (Recovery Time Objective)* - délai maximum de rétablissement - et le *RPO (Recovery Point Objective)* - perte de données maximale acceptable. La décision de déclencher le PRA est une étape critique qui requiert la présence rapide de décideurs de haut niveau.

Product Owner (PO)

Chef de projet digital, garant de la définition du "produit" (l'application) en méthode Agile Scrum. Il assure l'interface entre les futurs utilisateurs, les différentes parties prenantes de l'entreprise et les équipes de développement. Avec le Scrum Master et les développeurs, il forme le trinôme de base d'une équipe Scrum.

Proxy

Serveur régulant la politique de sécurité des flux entrants et sortants vers Internet au niveau applicatif (navigation Web, messagerie, transfert de

fichiers...), contrairement au firewall qui agit au niveau réseau. Il permet par exemple de bloquer l'accès à des sites non professionnels. Il est souvent intégré au pare-feu.

PUE (Power Usage Effectiveness)

Indicateur mesurant l'efficacité énergétique d'un datacenter : rapport entre la consommation totale du site et l'énergie effectivement utilisée par les serveurs. Plus le PUE se rapproche de 1, plus le datacenter est efficace. Les salles informatiques traditionnelles affichent des PUE souvent supérieurs à 2 ; les datacenters Tiers 3+ de dernière génération visent des valeurs inférieures à 1,5.

Qualiopi

Certification qualité nationale concernant les organismes de formation professionnelle.

RAG (Retrieval Augmented Generation)

Technologie qui connecte des modèles d'IA générative aux bases de données internes d'une entreprise, permettant d'enrichir les réponses avec des informations propres à l'organisation.

Responsive Design

Conception d'une interface dont la mise en page - textes, images, résolution - s'adapte automatiquement au terminal utilisé (ordinateur, tablette, smartphone). Basées sur les normes HTML5 et CSS3, ces applications sont développées une seule fois pour tous les écrans.

RPA (Robotic Process Automation)

Automatisation de tâches répétitives via des robots logiciels qui émulent des interactions clavier-souris. L'objectif est de libérer les collaborateurs des tâches à faible valeur ajoutée pour les concentrer sur des activités plus complexes. Les cas d'usage vont de la simple réponse automatique à un e-mail au déploiement de robots enchaînant plusieurs étapes d'un processus métier (finance, RH, santé, distribution...).

SaaS (Software as a Service)

Modèle de commercialisation d'un logiciel en location à l'usage, accessible via Internet et hébergé par l'éditeur. Par opposition à l'achat de licence, le SaaS réduit les délais de déploiement, simplifie les mises à jour et allège les coûts d'infrastructure.

SAP BC (SAP Base Component)

Module d'administration système de SAP : gestion de la base de données, performances (CPU, mémoire), sécurité des utilisateurs et des autorisations.

SAP SRM (SAP Supplier Relationship Management)

Module SAP couvrant l'ensemble de la relation fournisseur : analyse des dépenses, approvisionnement, gestion des contrats, demandes d'achat, facturation et pilotage des fournisseurs.

SCM (Supply Chain Management)

Outils de gestion de la chaîne logistique visant à réduire les stocks et délais de livraison tout en améliorant le niveau de service. Ils couvrent trois niveaux : *opérationnel* (mise en correspondance offre/demande, plans de production), *tactique* (optimisation des approvisionnements, lissage de la production, tournées de livraison) et *stratégique* (simulations d'implantation, politique de renouvellement des produits). L'enjeu clé est la réinjection automatique de ces données dans l'ERP.

Scrum Master

Garant du cadre méthodologique Agile (Scrum) au sein d'une équipe projet. Son rôle n'est pas de diriger l'équipe, mais de la guider, de la protéger des perturbations extérieures et d'animer les rituels : mêlées quotidiennes, planning poker, rétrospectives... Il forme les membres aux pratiques Agiles et fait partie, avec le Product Owner et les développeurs, du trinôme Scrum.

SDDC (Software Defined Data Center) / SDN / SDS

Après la virtualisation des serveurs, il est devenu possible d'allouer par

logiciel les autres ressources du datacenter : le réseau (*SDN* – Software Defined Network) et le stockage (*SDS* – Software Defined Storage). Le concept de *SDDC* désigne l'allocation entièrement pilotée par programme de l'ensemble des composants d'un datacenter. Sa mise en œuvre soulève encore des défis : traitement de l'existant, ressources non virtualisées, interopérabilité entre constructeurs.

SecNumCloud

Label défini par l'ANSSI pour distinguer les hébergeurs cloud français qui respectent des exigences élevées en matière de sécurité et s'engagent à localiser les données exclusivement au sein de l'Union européenne. Une infrastructure qualifiée SecNumCloud est désignée "cloud de confiance" ou "cloud souverain". Fin 2024, moins d'une demi-douzaine d'acteurs étaient ainsi qualifiés en France. Une démarche de certification équivalente est en cours au niveau européen.

Sécurité Informatique (Cybersécurité)

Spécialité née de l'ouverture croissante des systèmes d'information (Internet, accès distants, interconnexion avec des partenaires...). Son périmètre couvre la protection périmétrique (antivirus, firewall, proxy, détection d'intrusion), la protection des accès (VPN, gestion des autorisations) et l'administration de la sécurité (détection de vulnérabilités, audits). Les services associés incluent le conseil, l'architecture, la surveillance et l'administration. La sécurité informatique s'intègre dans une problématique plus large incluant les plans de secours, la sécurité physique et les règles organisationnelles.

Self-Care (Self-Help)

Ensemble d'outils automatisés permettant aux utilisateurs de résoudre eux-mêmes leurs problèmes, sans solliciter un technicien. Après les Serveurs Vocaux Interactifs, efficaces mais souvent mal vécus, les outils de self-care en ligne ont transformé la donne : plus riches, ils s'alimentent des questions les plus fréquentes, proposent des réponses formalisées et s'adaptent dynamiquement à l'usage. Ce concept s'applique aussi bien aux utilisateurs internes qu'aux clients externes.

Service Desk (Help-Desk)

Structure (humaine, téléphonique et informatique) qui prend en charge l'ensemble des demandes des utilisateurs d'un SI : résolution directe ou escalade vers des équipes spécialisées. Les critères de professionnalisme d'un service desk incluent la traçabilité complète des sollicitations, des délais de réponse maîtrisés, un fort taux de résolution au premier contact et un travail de fond sur l'origine des incidents. Pour les organisations multi-pays, le service desk est généralement multilingue et disponible 24h/24, 7j/7. Les technologies de self-help, chat bots et IA y sont de plus en plus intégrées.

Services Managés (Infogérance)

Prestation consistant à confier tout ou partie de son informatique à une ESN qui en prend la responsabilité opérationnelle dans le cadre d'un contrat pluriannuel à forfait, avec des engagements de niveau de service (SLA). Le contrat peut inclure le transfert de salariés, d'équipements ou de logiciels, et prévoit une clause de réversibilité. Le terme "services managés" a aujourd'hui largement remplacé celui d'"infogérance".

Single Sign-On (SSO)

Mécanisme d'authentification unique permettant à un utilisateur d'accéder à toutes ses applications autorisées avec un seul identifiant et un seul mot de passe (ou une clé physique) en lieu et place de multiples mots de passe individuels.

SOA (Service Oriented Architecture)

Architecture applicative composée de services indépendants mais interconnectés, conçus pour être réutilisables dans plusieurs processus. C'est un concept et non une technologie. Son principal intérêt est la capacité à ajouter ou modifier rapidement des services sans remettre en cause l'ensemble du système. Sa mise en œuvre soulève toutefois des questions complexes : granularité des services, définition des interfaces et articulation avec le patrimoine applicatif existant.

SOC (Security Operation Center)

Centre opérationnel de sécurité qui surveille en permanence le système d'information pour le protéger des cyberattaques. Il collecte et analyse les données de sécurité sur l'ensemble des couches – réseau, serveurs, postes de travail – pour détecter les anomalies et y répondre. Le SOC surveille l'intérieur du SI, là où la *Threat Intelligence* scrute les menaces extérieures. Son périmètre ne cesse de s'étendre dans les grandes organisations.

Test d'Intrusion (Pentest)

Simulation d'attaque informatique menée avec l'accord du client, sur un périmètre défini à l'avance, pour identifier les failles de sécurité d'une infrastructure. Les résultats font l'objet d'un rapport détaillé, et les vulnérabilités identifiées sont corrigées par la mise en place de nouvelles mesures de protection.

Threat Intelligence (Cyber Threat Intelligence)

Recueil de renseignements sur les acteurs malveillants susceptibles de lancer des cyberattaques, pour dresser un portrait des attaquants potentiels ou détecter des attaques en préparation. Par opposition au *SOC*, qui surveille le périmètre et l'intérieur du SI, la *Threat Intelligence* se concentre sur la menace extérieure.

TMA (Tierce Maintenance Applicative)

Maintenance corrective et évolutive des applications informatiques d'une organisation, assurée par un prestataire externe.

UX/UI (User Experience / User Interface)

Approche de conception qui ne se limite pas à l'ergonomie fonctionnelle d'une interface (UI), mais intègre la dimension subjective et émotionnelle de l'utilisateur (UX). L'objectif est de rendre l'expérience agréable, fluide, intuitive et pas seulement fonctionnelle. L'UX/UI s'est développé dans les années 1990 avec l'essor du Web grand public.

VDI (Virtual Desktop Infrastructure)

Architecture dissociant le poste de travail logique de l'utilisateur de son équipement physique. Le terminal ne sert que d'écran, tandis que les postes de travail sont hébergés sous forme de machines virtuelles dans un datacenter. Les avantages sont une gestion centralisée simplifiée et un déploiement peu coûteux ; en contrepartie, la solution est plus dépendante de la fiabilité du réseau et du site central. Cette solution est particulièrement efficace pour les organisations comptant de nombreux petits sites distants (agences bancaires, par exemple).

Virtualisation de Serveurs

Couche logicielle permettant de simuler plusieurs machines physiques indépendantes sur un même serveur physique. La virtualisation augmente le taux d'utilisation des ressources et s'inscrit généralement dans des projets de consolidation de l'infrastructure.

Workload (Charge de Travail)

En informatique, quantité de traitement à effectuer par un ou plusieurs serveurs à un instant donné. Elle dépend à la fois de la complexité du traitement unitaire et du nombre d'utilisateurs simultanés. Une application complexe, mais utilisée seulement par exemple par quelques développeurs ou testeurs, générera une workload faible.

XDR (Extended Detection and Response)

Systèmes de cybersécurité de dernière génération qui collectent et corrélatent automatiquement des données de sécurité sur de multiples couches : messagerie, postes de travail, serveurs, charges cloud et réseau. Ils permettent une détection plus rapide des menaces et accélèrent les investigations. L'*EDR* (*Endpoint Detection and Response*), qui surveille et protège les postes de travail, est un sous-ensemble de la famille XDR.

XML (Extensible Markup Language)

Métalangage de description des données non structurées et de modélisation documentaire, devenu un standard incontournable pour les éditeurs de logiciels. Plus puissant et plus universel que le HTML (dédié à l'affichage de pages Web), XML permet de décrire la sémantique des données et de les échanger entre systèmes hétérogènes.



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).



Aussi loin que
vous voudrez...®



Immeuble "Le Clemenceau 1" - 205, avenue Georges Clemenceau - 92024 Nanterre Cedex
01 41 37 41 37 - investisseurs@neurones.net - www.neurones.net

Suivez NEURONES :     