



# NEURONES

Aussi loin que vous voudrez...®



## RAPPORT ANNUEL

### 2017



Plusieurs collaborateurs ont bien voulu se laisser photographier dans leurs activités pour les besoins de ce rapport annuel : qu'ils en soient remerciés.  
Le présent document met en scène quasi-exclusivement - mais seulement une toute petite part ! - des 5028 acteurs des succès et des 32 000 m<sup>2</sup> d'infrastructures du groupe en 2017.

Les mots et acronymes typiques du Conseil et des Services Informatiques sont utilisés uniquement lorsque c'est indispensable à la compréhension des métiers de NEURONES. Ils sont expliqués dans le glossaire aux pages 118 et suivantes du présent document.

# NEURONES, plus de 30 ans de croissance profitable

Avec plus de 5 000 collaborateurs et un chiffre d'affaires de 485 M€, NEURONES se situe, sur le marché français :

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

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

- connu 33 ans de croissance soutenue et rentable,
- constitué, surtout par croissance interne, un socle à la solidité éprouvée,
- accueilli, par croissance externe, une dizaine de sociétés aux métiers complémentaires,
- plus que doublé de taille au cours de ces sept dernières années.

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



## 485 M€

CHIFFRE D'AFFAIRES  
2017



## 9,3%

TAUX DE RÉSULTAT  
OPÉRATIONNEL 2017



## 5 028

COLLABORATEURS  
AU 31/12/2017

## SOMMAIRE

**2** PANORAMA 2017

**6** LE GROUPE EN 2017

**7** Le mot du Président

**10** Chiffres clés

**12** Carnet de l'actionnaire

**14** Stratégie et offre

**16** Références et réalisations

**20** LES MÉTIERS

**21** Une offre globale

**22** Services d'infrastructures

**26** Services applicatifs

**30** Des centres de services industrialisés

**32** Conseil

**36** UN DÉVELOPPEMENT  
RESPONSABLE ET DURABLE

**37** Un groupe socialement responsable

**38** Une entreprise engagée

**44** RAPPORT FINANCIER  
ANNUEL 2017

# PANORAMA 2017



#INFRASTRUCTURES

## Performance à l'Est

Le spécialiste du service desk du groupe a été récompensé pas moins de trois fois pour sa performance en Roumanie (dont une seconde place dans le classement national des entreprises les plus performantes dans la catégorie « high tech et innovation ») et confirme ainsi son statut parmi les leaders dans le domaine des nouvelles technologies.

#GROUPE

## Parmi les premiers recruteurs de France

Le nombre de recrutements est resté soutenu en 2017, puisqu'exactement 1 857 nouveaux collaborateurs (sur les 1700 initialement annoncés) ont rejoint le groupe ! NEURONES se place ainsi parmi les 40 premiers recruteurs français (tous secteurs d'activité confondus). Les candidats sont bienvenus à [www.neurones.net](http://www.neurones.net) (rubrique « Postes à pourvoir » ou « Candidature spontanée »).

#INFRASTRUCTURES

## Support innovant

La filiale allemande de l'activité service desk a organisé près de Francfort un événement et a présenté ses solutions innovantes de support multilingue à l'utilisateur à destination des clients et prospects d'Europe centrale.

#INFRASTRUCTURES

## Convention à Washington



Participation à la plus grande convention annuelle mondiale organisée par le géant Microsoft, à Washington, pour l'entité dédiée à l'ingénierie autour du poste de travail et celle spécialisée en cloud public, en bonne place parmi les principaux partenaires français de l'éditeur.

#INFRASTRUCTURES

## Services dans un fauteuil

L'entité service desk du groupe a innové en concevant le tout premier espace digital multiservices pour les entreprises. Il s'agit d'une cabine connectée de 2 m<sup>2</sup> qui fournit de l'assistance et de l'accompagnement grâce à la visioconférence, du service personnalisé ou encore du pilotage à distance.



#APPLICATIONS

## Hackaton



L'activité du groupe spécialisée dans la finance de marché a lancé, pour la 4<sup>e</sup> année consécutive, son hackaton (un challenge pour les développeurs internes et externes). Le principe : cinq équipes constituées de cinq personnes en moyenne s'affrontent sur un projet et codent pendant 24 h sur le thème des innovations technologiques dans le monde de la finance.

#GROUPE

## Reconnaissance

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

#INFRASTRUCTURES

## Handicap à l'honneur

L'expert en Infrastructures Informatiques du groupe facilite l'insertion des personnes en situation de handicap. Dans ce cadre, elle a rejoint le « Club Entreprises » de l'association Aires et a, par ailleurs, mis à l'honneur la semaine du handicap (avec des animations proposées pour ses collaborateurs par des organismes).

#CONSEIL

## Great Place to Work

L'entité spécialiste du conseil en management et organisation de NEURONES obtient, pour la cinquième fois depuis 2012, le label « Great Place to Work » : elle se classe à la 7<sup>e</sup> place de ce palmarès en 2017 (catégorie des entreprises de 50 à 500 salariés).



#INFRASTRUCTURES

## Innovation primée

Le spécialiste en sécurité informatique du groupe a remporté le 1<sup>er</sup> prix du trophée de l'innovation Systematic (rassemblant les acteurs du numérique et de l'industrie) en présentant un de ses projets d'Intelligence Artificielle au service de la Sécurité.



#INFRASTRUCTURES

## Cloud africain

L'activité dédiée au cloud computing est la première en Afrique à obtenir la certification CMSP «Cloud and Managed Services Advanced» délivrée par Cisco. Elle lui permet de devenir leader de la fourniture d'infrastructures IaaS en Tunisie.

#APPLICATIONS

## Happy@Work



La structure spécialisée en Gestion Electronique de Documents (GED) a décroché le label Happy@Work qui récompense l'excellence en termes de management et de motivation, suivant six critères : développement professionnel, environnement stimulant, management/motivation, salaire/reconnaissance, fierté/fun/plaisir, avis de l'ensemble des collaborateurs.

#INFRASTRUCTURES

## Bien-être tunisien

La filiale tunisienne de l'activité service desk fait partie du top 3 des «entreprises où il fait bon travailler en Afrique du Nord», selon la firme Best Companies Group, spécialiste de la mise en place des programmes destinés à l'amélioration des lieux de travail.

#CONSEIL

## Croissance externe

Une structure dédiée à la gestion de la performance applicative (APM) et à la gestion des opérations IT (ITOM) a rejoint le groupe en décembre et renforce ainsi son expertise en IT Service Management.

#GROUPE

## Autour du ballon

Ce sont pas moins de 25 équipes (parfois mixtes !), impliquant plus de 170 collaborateurs, qui se sont dépensées et affrontées cordialement autour du ballon rond, lors de la 5<sup>e</sup> édition consécutive de la NEURONES Football Cup, le tournoi inter entités de football en salle («futsal») annuel du groupe.

#APPLICATIONS

## Performance IT



L'activité spécialisée en performance IT a convié, lors d'un événement organisé avec son partenaire l'éditeur ServiceNow, clients et prospects pour promouvoir les dernières spécificités de son offre ITSM (Information Technology Service Management).

#GROUPE

## Parisiennes en baskets

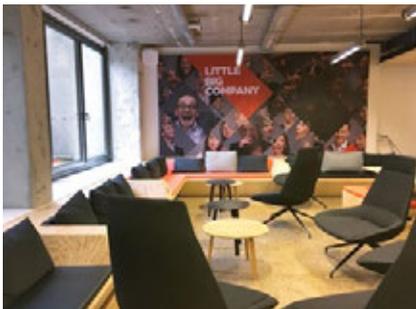


Une cinquantaine de «NEURONES' girls» ont chaussé leurs baskets pour la 21<sup>e</sup> édition de la célèbre course à pied «La Parisienne», en septembre dernier. C'est au pied de la Tour Eiffel qu'elles ont pris le départ et parcouru 7 kms dans les rues de la capitale. Toutes ont porté bien haut les couleurs du groupe en franchissant avec brio la ligne d'arrivée !

#GROUPE

## Vers des espaces de travail 3.0

Dans un objectif de bien-être, source de productivité et de performance, les collaborateurs disposent désormais d'espaces correspondants aux modes de travail actuels. Place donc au «flex office» (sans bureau fixe), mais aussi à de nouveaux lieux d'accueil, de détente et d'innovation (working labs) dans lesquels sont mutualisés surfaces, ressources et services (machines, Wifi, événements...), afin de stimuler de nouvelles manières d'entreprendre et d'innover.



#INFRASTRUCTURES

## Assistance connectée

Le département dédié à l'ingénierie autour du poste de travail a été choisi, parmi les premiers spécialistes en France, à disposer de l'Echo Dot d'Amazon, un assistant vocal doté d'une intelligence artificielle qui permet notamment de déclencher des objets connectés par la voix.



#GROUPE

## Engagement responsable

NEURONES poursuit son engagement en matière de Responsabilité Sociétale des Entreprises (RSE) : nouvelle sélection pour faire partie de l'indice Gaïa 2017 (sans interruption depuis 2011), classement dans le premier tiers des sociétés auditées par Ecovadis et maintenant membre du Global Compact des Nations Unies.

#APPLICATIONS

## Une place en or



Les experts SAP du groupe ont renforcé leur partenariat avec le numéro 1 mondial des logiciels de gestion d'entreprise. En étant reconnu, une nouvelle fois, au plus haut niveau existant sur le marché - SAP Gold Partner - ils confirment leur place de leader dans le domaine.

#INFRASTRUCTURES

## Mobilité récompensée

L'agence lilloise de l'activité service desk a participé au Challenge de la Mobilité, organisé par la région Hauts-de-France et a remporté le prix du meilleur taux de transport en commun dans la catégorie des entreprises de 50 à 249 employés. Le but ? Valoriser les modes de transport alternatifs pour les trajets domicile-travail.

#APPLICATIONS

## Données intégrées

L'activité Formation a vu son catalogue sélectionné par Datadock, une base de données unique sur la formation professionnelle sous l'angle de la qualité. Elle permet aux financeurs de la formation professionnelle de vérifier la conformité des organismes de formation vis-à-vis des critères qualité définis par la Loi.

#GROUPE

## Nouveau swing gagnant



C'est sur le mythique parcours de Saint-Nom-la-Bretèche que les clients ont été conviés début juillet à la 13<sup>e</sup> édition de la NEURONES Golf Cup. Après une démonstration toujours aussi impressionnante du champion Thomas Levet, en route pour la pratique ! Débutants et confirmés ont donc swingué sous un soleil estival et profité des nouveautés proposées cette année. Et après l'effort, les récompenses, toujours agrémentées par des sponsors prestigieux.

## Développement à l'international



Effectif global hors France supérieur à 450 personnes.

# LE GROUPE EN 2017

Le mot du Président **P.7**

Chiffres clés **P.10**

Carnet de l'actionnaire **P.12**

Stratégie et offre **P.14**

Références et réalisations **P.16**





# Le mot du Président

« L'informatique, dans les toutes prochaines années, essaiera, dans l'activité créatrice comme dans la vie quotidienne et les loisirs, plus rapidement encore que ne le fit l'électricité ».

À part remplacer « l'informatique » par son allié, « le numérique », cette prévision (Jean-Jacques Servan-Schreiber - « Le défi mondial » - 1981) reste tout à fait d'actualité : la lame de fond qui porte les cabinets de Conseil et les Entreprises de Services Numériques s'est encore amplifiée en 2017.

Chacun voit bien cette numérisation gagner du terrain, s'auto-alimenter, toucher tous les domaines d'activité, modifier les comportements et contribuer à des innovations parfois radicales. Opportunité et défi, elle redistribue les cartes et apporte un nouvel élan. Certains vont même jusqu'à qualifier de « tsunami » la vitesse actuelle de la digitalisation du monde, de l'innovation et de la multiplication des données (pour ne citer qu'un chiffre : on annonce 80 milliards d'objets connectés dans le monde en 2020 !).

Il ne « reste plus » aux prestataires de services qu'à se maintenir au sommet de cette vague toujours en formation. Est-ce que cela a été le cas pour votre société en 2017 ? Et quels sont ses actifs pour le futur ?

## 1 – QUE PENSER DE L'ANNÉE 2017 ?

Dans un compte-rendu aux actionnaires, les chiffres sont la mesure prioritaire de la performance.

Ainsi la croissance organique, indicateur de dynamisme, a été pour NEURONES l'an passé de +9,5 %, proche de :

- celle de 2016 (+8 %),
- la moyenne des dix dernières années (+9,8 %).

La progression globale (+8,6 %) a été, elle, légèrement pénalisée par des ajustements du périmètre. Dans tous les cas, comme à l'accoutumée, le groupe a grandi deux à trois fois plus vite que le marché.

Au final, le chiffre d'affaires (485 M€) a dépassé les prévisions, malgré des tensions en matière de recrutement et de fidélisation, presque aussi fortes que celles constatées à la veille de l'an 2000. Un recours plus prononcé à la sous-traitance a, parmi d'autres facteurs, un peu pénalisé la rentabilité.

Le résultat opérationnel (9,3 % du chiffre d'affaires), autre marqueur de santé d'une entreprise, est comparable à celui de 2016 (9,5 %) et de 2015 (9,3 %). Situé entre 8,8 % et 10,2 % depuis dix ans, il place régulièrement NEURONES sur le podium des entreprises cotées du même secteur.

Le taux (6,5 %) de résultat net, est identique à celui de l'an dernier, soit dans le haut de la fourchette (5,4 % - 6,9 %) habituellement constatée.

La trésorerie (nette d'endettement financier), en augmentation de +14,5 M€, s'établit à 153,1 M€, dans l'attente d'emplois logiques répondant aux opportunités, aux attentes et motivations des clients, collaborateurs et entrepreneurs de long terme.

Il serait exagéré d'établir un lien immédiat entre les chiffres ci-dessus et la valeur de l'action. Ceci rappelé, le cours de NEURONES a encore progressé en 2017 de +28,8 % (après +28,4 % en 2016, +25,6 % en 2015, +10 % en 2014 et +51,1 % en 2013).

Ces réalisations 2017 sont à mettre au crédit des clients qui font confiance au groupe, des plus de 5 000 dirigeants, managers et collaborateurs qui n'ont pas ménagé leur peine et d'un ensemble de valeurs qui les animent.

## 2 – QUELLES VALEURS FÉDÉRATRICES ?

Constituées au fil du temps, elles sont rappelées lors des journées mensuelles d'accueil des « nouveaux » qui rejoignent le groupe. En voici quelques-unes :

### Ambition

L'appétit de réussite est une indiscutable source de réalisation personnelle. Et le temps passe vite... Comme le rappelle George Eliot, « Il n'est jamais trop tard pour devenir ce que nous aurions pu être ». Les métiers de services sont un excellent tremplin pour l'ambition, la progression, la promotion sociale, la réalisation et le dépassement de soi. Les aspirations de tous font le dynamisme du groupe. Oui, vraiment, on peut travailler avec plaisir à condition d'avoir en tête ses étapes successives et une ambition personnelle de long terme.

### Croissance

C'est l'objectif de ceux qui veulent un jour se retourner avec fierté sur leur parcours. Dans les métiers de NEURONES elle se mesure par des indicateurs intermédiaires objectifs : nombre et qualité des

“ Il n'est jamais trop tard pour devenir ce que nous aurions pu être. ”

recrutements, montant des projets gagnés et gérés chez les clients existants, nouveaux « comptes » conquis... Le développement n'est pas « apporté par le marché » ni fabriqué à partir de chaque 1<sup>er</sup> janvier. C'est l'affaire de chacun, avec en vue son court, son moyen et son long terme. Ce qu'Orison Swett Marden résume ainsi : « *L'occasion en or que vous cherchez est en vous-même. Elle n'est pas dans votre environnement ; elle n'est pas dans le hasard ou dans la chance, ou dans l'aide des autres ; elle est seulement en vous.* ».

### Qualité & Innovation

Les mots « Services » et « Conseil » sont clairs. Ceux qui passent commande au groupe sont souvent sous la pression croissante de concurrents. Leurs clients deviennent aussi plus exigeants, grâce à ce numérique qui « raccourcit le temps », fluidifie les relations et favorise les comparaisons. Entreprises et organisations publiques cherchent donc des facilitateurs pour intégrer toujours plus et plus vite les atouts du digital à leurs systèmes existants et comptent sur des résultats tangibles et des baisses de coûts. Ils ont besoin de partenaires fiables, apportant des conseils aiguisés, une exécution rapide, proximité et aussi des solutions nouvelles, distinctives et profitables.

Ils bénéficient des investissements massifs réalisés par le groupe dans le cloud computing et dans les méthodes et outils DevOps. Ils accueilleront aussi avec intérêt des offres spécifiques et récentes du groupe comme par exemple :

- les solutions myConnectedCompany® et les développements en matière de chatbot (côté Service Desk),
- le savoir-faire en dataconversion et le contrôle des licences Optiuse® des spécialistes SAP du groupe,
- la rentabilité quasi immédiate proposée par Visian® aux grands opérateurs d'infrastructures qui peuvent facilement tirer parti de l'Internet des objets,
- l'automatisation robotisée des processus (RPA) pour filtrer et gérer les alertes de sécurité dans l'entité du groupe, pionnière (1987) en cybersécurité, etc.

### Rentabilité

La rentabilité est un important indicateur de succès. Le prestataire certain de son savoir-faire sait défendre son prix et choisir les clients qui lui feront confiance dans des conditions de collaboration équilibrées.

Le résultat opérationnel, lui, est la mesure objective de la performance du dirigeant, la preuve que, avec réalisme, il adapte vite ses coûts de structure aux prix acceptés par ses clients. C'est évidemment aussi la condition pour continuer à investir.

Cet indicateur est aussi celui de la fierté : dans une compétition, à armes égales, face à un même marché de clients et candidats, mieux vaut finir sur le podium que faire partie de ceux qui se trouvent toujours une bonne excuse.

“ L'occasion en or que vous cherchez est en vous-même. Elle n'est pas dans votre environnement... ”

Enfin, la rentabilité est un devoir à l'égard des actionnaires, en particulier des collaborateurs qui ont investi leurs économies dans l'entreprise et en attendent, légitimement, une rentabilité attrayante.

### Décentralisation

Beaucoup de dirigeants des sociétés du groupe ont travaillé dans des organisations matricielles complexes, lentes, centralisées où de nombreux processus étaient standardisés. L'homme s'y effaçait bien souvent derrière la seule « obligation de moyens » ou le désir de plaire aux supérieurs. Le risque était réel d'y finir atrophié par les travers silencieux d'une bureaucratie coûteuse et anesthésiante.

Ils sont convaincus que les métiers de services, en évolution rapide, méritent au contraire de donner toute sa place à la liberté d'action. Elle permet l'adaptation permanente au terrain et la spécialisation. La taille humaine donne plus de sens au travail de chacun, crée une motivation et un engagement dont les clients sont les bénéficiaires finaux.

La hiérarchie ne doit se sentir qu'à certains moments décisifs : budget et recrutement des cadres-clés par exemple.

La décentralisation est donc une seconde nature chez NEURONES. Et dès qu'une entité manque de dynamisme, d'agilité ou encore atteint une taille qui en rend le contrôle difficile, ses dirigeants ont intérêt à en filialiser certaines activités, après avoir trouvé des entrepreneurs-leaders crédibles, prêts à investir leurs économies dans un outil de travail qui deviendra à leur tour en partie leur propriété.

Ambition, croissance, qualité et innovation, rentabilité, décentralisation, voilà les principales valeurs partagées par les auteurs des succès de l'exercice passé.

## 3 – QUELS SONT LES AUTEURS DU SUCCÈS ?

Dans un groupe de services, la performance repose évidemment sur la qualité, l'engagement et le nombre (5 028 au 31 décembre 2017) des femmes et des hommes qui le composent.

### Remerciements aux Dirigeants

Merci donc d'abord à la trentaine de Dirigeants, en partie propriétaires des entités du groupe (pour y avoir investi leurs économies) et également actionnaires de NEURONES. Ils portent les croissances et rentabilités futures. Enthousiastes et énergiques, l'adversité les stimule. Heureusement, car la voie à tracer vers la croissance profitable et durable, est aussi simple à énoncer que relevant du défi quotidien :

- chercher, avec exigence, des cadres aux compétences meilleures que certaines des leurs. Ainsi ils peuvent se démultiplier, créer la pérennité, solidifier l'avenir (et choisir, parmi eux, un successeur, tant le sujet se prépare très longtemps à l'avance) ;
- rester proches des attentes des clients par qui nous existons ;
- être facilement accessibles, créer les conditions pour que les talents s'expriment et transmettre vision, conviction, optimisme et souffle, entraînant ainsi managers et équipes ;
- partager le capital avec ceux qui se comportent naturellement comme si l'entreprise leur appartenait ;
- faire la chasse aux coûts et remettre en cause les « on a toujours fait comme cela » ;

“ Nos pensées  
et notre imagination  
sont les seules vraies limites  
de nos possibilités. ”

- observer, dans le groupe ou chez les confrères, les meilleurs pratiques et les mettre en œuvre ;
- préparer, à froid, les nouvelles offres et donc la valeur ajoutée des années à venir... et les plans d'actions pour redresser ce qui pourrait aller moins bien demain !

### Remerciements aux Managers

Merci aussi aux managers qui ont permis les succès de 2017.

Ils ont le rôle fondamental de :

- définir un cadre de travail et l'adapter avec agilité aux besoins et timing des clients ;
- permettre à chaque collaborateur de savoir pourquoi il se lève le matin, d'occuper la fonction qui lui correspond et de découvrir de nouveaux champs d'action ;
- libérer les énergies, créer un climat de confiance, encourager initiatives et attitudes positives et gommer les tensions négatives ;
- reconnaître la performance, oser la critique et apporter les clés (dont la formation) pour que chacun puisse mieux faire ;
- garder en tête que beaucoup de collaborateurs n'ont pas forcément « trouvé leur voie » : ils ont besoin d'aide afin que l'accomplissement de soi prenne le pas sur le travail contraint ;
- étoffer leurs équipes et préparer leur successeur, pour qu'eux-mêmes puissent accéder à un niveau de responsabilité supérieur ;
- maintenir un esprit start-up et entretenir la motivation de chacun, d'autant que les jeunes générations privilégient l'expérience du moment au parcours professionnel global.

En un mot, ces « passeurs » d'expérience, ont souvent envie, comme Wilferd Peterson, de rappeler à ceux qu'ils encadrent : *« Il y a au fond de vous de multiples petites étincelles de potentialités : elles ne demandent qu'un souffle pour s'enflammer en de magnifiques réussites » !*

### Remerciements aux Collaborateurs

Merci à tous les collaborateurs de NEURONES : ils représentent son principal « patrimoine ». C'est leur implication qui a permis, cette année encore, au groupe d'avancer, progresser, gagner des parts de marché, renforcer sa notoriété et sa réputation.

Qualification des besoins, avant-vente argumentée, recrutement exigeant, évaluation et formation régulières des équipes, production fiable, réactivité, facturation conforme et comptabilisation précise des opérations : à chaque étape le souci du détail et de l'exécution régulière font la satisfaction des clients.

En 2017 des investissements importants ont encore été engagés également dans l'aménagement « start-up » des locaux pour que l'entreprise soit plus qu'un « lieu de travail ». Plus fondamentalement, les collaborateurs les plus impliqués constatent que s'investir au quotidien c'est goûter à la fierté du travail bien fait.

Plus que quiconque ils savent que celui qui a confiance en soi réussit pleinement sa mission et n'hésite pas à aller au-delà. Et, quand on vous fait vraiment confiance, cela se sent. Leurs managers et dirigeants ont envie de partager avec eux le conseil d'Orison Swett Marden, *« Nos pensées et notre imagination sont les seules vraies limites de nos possibilités »...*

Au cours des années à venir, tous les acteurs économiques continueront de vouloir, vite et partout, intégrer et absorber les bienfaits du digital. Le comportement et le rôle des hommes seront de plus en plus vite modelés par la technologie. Ces perspectives, accrues par les espoirs mis dans les machines apprenantes et l'Intelligence Artificielle, ouvrent un champ d'opportunités toujours plus large pour NEURONES. Est-il besoin de rappeler que, dans cette course de fond, votre groupe entend bien toujours occuper la place qu'il mérite ?

Mais, en attendant, comme le conseille Paul Valéry – *« Qui veut faire de grandes choses doit penser profondément aux détails »* – poursuivons la construction de l'exercice 2018 !



Luc de CHAMMARD  
Président-directeur général

## PRINCIPAUX DIRIGEANTS ASSOCIÉS

De gauche à droite.

**Premier rang** : Bertrand DUCURTIL  
et Luc de CHAMMARD.

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

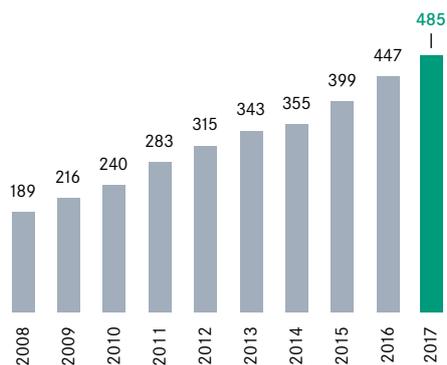
**Troisième rang** : Stéphane RAILLARD, Alain LE GARLÈS,  
Frédéric GRIVEAU, Alain LE BRAS, Patrick GADEYNE  
et Michael ROUAH.



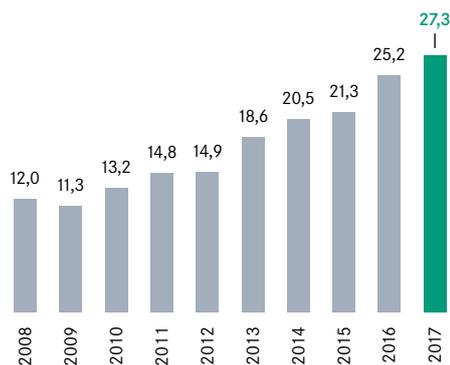


# Chiffres clés

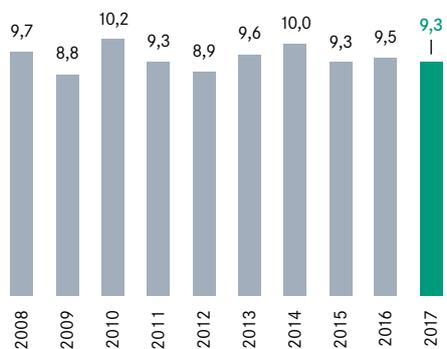
CHIFFRE D'AFFAIRES CONSOLIDÉ  
(en millions d'euros)



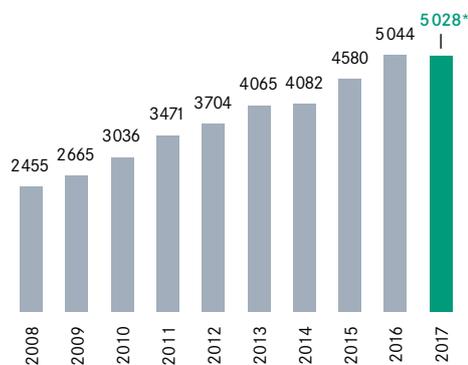
RÉSULTAT NET PART DU GROUPE  
(en millions d'euros)



TAUX DE RÉSULTAT OPÉRATIONNEL  
(en pourcentage)



EFFECTIFS  
(fin d'exercice)



\* 5200 à périmètre constant.



**+8,6%**

CROISSANCE DU CHIFFRE D'AFFAIRES  
EN 2017



**+10,6%**

CROISSANCE ANNUELLE MOYENNE  
SUR 7 ANS (2010-2017)

## COMPTE DE RÉSULTAT CONSOLIDÉ (en millions d'euros)

	2016	2017
Chiffre d'affaires	446,8	485
Résultat opérationnel d'activité*	43,5	46,4
% CA	9,7 %	9,6 %
Résultat opérationnel	42,5	44,9
% CA	9,5 %	9,3 %
Produits financiers nets	2,4	2,9
Impôt sur les résultats	(15,9)	(16,2)
Résultat net de la période	29,0	31,6
% CA	6,5 %	6,5 %
- dont Résultat net part du groupe	25,2	27,3
- dont minoritaires	3,8	4,3

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

## TABLEAU DE FINANCEMENT SIMPLIFIÉ (en millions d'euros)

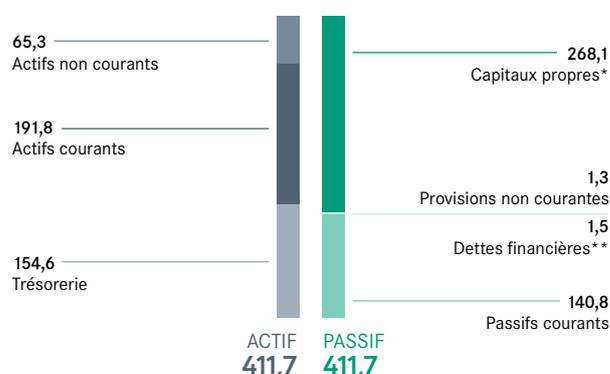
	2016	2017
Résultat net	29	31,6
Éléments non monétaires	8,1	9,6
Variation du BFR (augmentation)/diminution	(13,6)	(15)
Investissements industriels nets	(6,7)	(8,9)
<b>Cash-flow libre</b>	<b>16,8</b>	<b>17,3</b>
Investissements financiers nets	(5,4)	(7,5)
Augmentation de capital nette et cessions de titres	1	6,5
Autres (dividendes...)	(2,6)	(3,1)
<b>Variation de trésorerie</b>	<b>+ 9,8</b>	<b>+ 13,2</b>
Trésorerie de fin de période	140,9	154,1

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



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

## BILAN CONSOLIDÉ AU 31/12/2017 (en millions d'euros)



\* Y compris minoritaires : 25,1.

\*\* Courantes et non courantes, y compris découverts bancaires : 0,5.



# 9,6%

TAUX DE RÉSULTAT OPÉRATIONNEL  
D'ACTIVITÉ 2017



# 153,1M€

TRÉSORERIE NETTE AU 31/12/2017

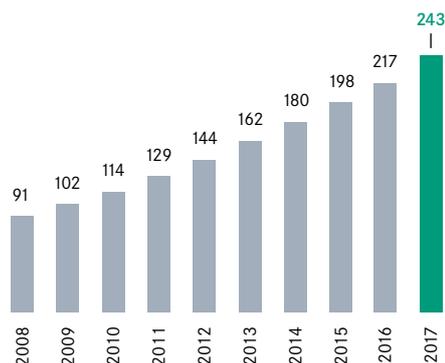


# Carnet de l'actionnaire

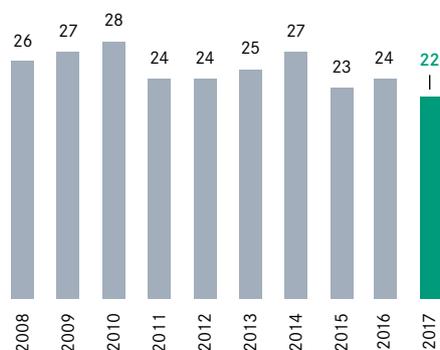
## BÉNÉFICE NET (PART DU GROUPE) PAR ACTION (en euros)



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



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



## ACTIONNARIAT (répartition du capital)



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



## 22%

RENTABILITÉ DES CAPITAUX EMPLOYÉS  
EN 2017



## 0,06 €

DIVIDENDE PAR ACTION PROPOSÉ  
À L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE DU 14 JUIN 2018

## ÉVOLUTION DU COURS DE L'ACTION SUR 10 ANS (du 11 avril 2008 au 11 avril 2018)



## CALENDRIER (diffusion le soir après Bourse)

**Chiffre d'affaires du 1<sup>er</sup> trimestre :**  
mercredi 9 mai 2018

**Assemblée Générale :**  
jeudi 14 juin 2018

**Chiffre d'affaires du 2<sup>e</sup> trimestre :**  
mercredi 1<sup>er</sup> août 2018

**Résultat du 1<sup>er</sup> semestre :**  
mercredi 5 septembre 2018

**Chiffre d'affaires du 3<sup>e</sup> trimestre :**  
mercredi 7 novembre 2018

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

	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Cours le plus haut (en euros)	6,24	7,15	7,74	9,10	9,20	13,58	16,00	18,35	24,70	29,80
Cours le plus bas (en euros)	4,52	4,14	6,01	6,85	6,95	8,30	12,30	13,50	16,25	21,5
<b>Cours de clôture au 31 décembre (en euros)</b>	<b>6,06</b>	<b>6,88</b>	<b>7,30</b>	<b>7,30</b>	<b>8,33</b>	<b>12,59</b>	<b>13,86</b>	<b>17,41</b>	<b>22,36</b>	<b>28,80</b>
Capitalisation boursière au 31 décembre (en millions d'euros)	107,7	142,2	162,1	172,4	197,9	301,7	332,4	421,9	542,1	698,2
Nombre d'actions au 31 décembre (en millions)	23,4	23,5	23,6	23,6	23,8	23,9	23,9	24,2	24,2	24,2

## CONTACTS

### Relations investisseurs :

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

### Coordonnées :

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

## FICHE SIGNALÉTIQUE DE L'ACTION NEURONES

Volume moyen quotidien* échangé en 2017 :	6 100 titres	Euronext Paris :	Compartment B
Cours de l'action (au 11 avril 2018) :	24,60 €	Code ISIN :	FR0004050250 (NRO)
Capitalisation boursière (au 11 avril 2018) :	596 M€	Bloomberg : NEUR FP	Reuters : NEUR.LN
Nombre d'actions (au 11 avril 2018) :	24 243 862	Enternext Tech 40	SRD valeurs moyennes

\* Uniquement sur Euronext.



# Stratégie et offre

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



**64%**

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



**48%**

PROPORTION DU VOLUME D'AFFAIRES TOTAL RÉALISÉ EN INFOGÉRANCE

## STRATÉGIE CONSTANTE

### Axes stratégiques

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

### Moyens

- progression organique supérieure à celle du marché, renforcée ponctuellement par de la croissance externe ;
- extension de la présence dans et en dehors de l'Hexagone, là où s'exprimeront les besoins des clients ;
- investissements indépendants de la conjoncture (155 M€ de cash disponible, pas d'endettement) ;
- poursuite d'un modèle décentralisé, proche des clients et des collaborateurs.

### Principes permanents

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

## OFFRE ÉVOLUTIVE

### Services d'infrastructures

Aujourd'hui, avec la généralisation progressive du cloud computing privé, puis public, les nouvelles organisations et outillages

DevOps, la gestion d'infrastructures évolue vers toujours plus d'automatisation. Les équipes de développement devront pouvoir provisionner en un clic les ressources nécessaires. Soumises à ces innovations majeures, les infrastructures supportent également le patrimoine applicatif (dit « legacy ») accumulé au cours du temps. Avec des systèmes d'information très ouverts et de multiples terminaux, le support des utilisateurs, toujours vital, connaît également des innovations importantes (selfhelp, chatbots...). Partout, la cybersécurité n'a jamais été un enjeu aussi important.

Projets clés en mains, intégration dans les équipes des clients, expertises ponctuelles, externalisation à partir de centres de services ou Infogérance, constituent autant de modes d'intervention de NEURONES dans la gestion d'infrastructures et l'hébergement cloud.

### Services applicatifs

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

- le pilotage de projets informatiques et digitaux ;
- le développement ou la réécriture d'applications en mode Agile, afin de les adapter au cloud et à la mobilité, permettant l'intégration continue en production de versions successives ;
- l'intégration de progiciels (ERP, CRM, BI, BPM, GED...) et de plateformes big data ;
- le support et la maintenance « industrialisés » de patrimoines applicatifs,
- la gestion des actions de formation, notamment celles liées aux grands déploiements d'applicatifs métier.

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

### Conseil

L'adaptation au numérique et la transformation accélérée des entreprises et de leur environnement favorisent le recours croissant au Conseil en organisation et management et en transformation digitale.

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

## RÉPARTITION DU CHIFFRE D'AFFAIRES 2017 PAR MODE D'INTERVENTION



## RÉPARTITION DU CHIFFRE D'AFFAIRES 2017 PAR PÔLE D'ACTIVITÉ





# Références et réalisations

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



**75%**

DES SOCIÉTÉS DU CAC 40 ONT CHOISI  
NEURONES PARMIS LEURS PARTENAIRES



**1000**

CLIENTS CONTRIBUENT À LA CROISSANCE  
DU CHIFFRE D'AFFAIRES

## EXTRAIT DE LA LISTE DES RÉFÉRENCES

### BANQUE - ASSURANCE

AG2R LA MONDIALE  
 AVIVA  
 AXA  
 BNP PARIBAS  
 BPCE  
 CAISSE DES DÉPÔTS  
 CRÉDIT AGRICOLE  
 EURONEXT  
 GENERALI  
 GROUPAMA  
 GROUPE MONTEPASCHI  
 HSBC  
 MALAKOFF-MÉDÉRIC  
 SOCIÉTÉ GÉNÉRALE  
 TEXA

### SERVICES - BIENS DE CONSOMMATION

ACCOR  
 AIR FRANCE  
 APTARGROUP  
 AUCHAN  
 BEL  
 FAFIEC  
 FONGECIF  
 HEINEKEN  
 KPMG  
 L'ORÉAL  
 LVMH  
 NESTLÉ  
 PERNOD RICARD  
 SHISEIDO  
 SOLOCAL

### ÉNERGIE - UTILITIES - SANTÉ

AIR LIQUIDE  
 AREVA  
 BAYER  
 BOLLORE  
 DELPHARM  
 EDF  
 ENGIE  
 ENI  
 REXEL  
 ROCHE  
 SAGESS  
 SANOFI  
 SERVIER  
 TOTAL  
 VEOLIA ENVIRONNEMENT

### TECHNOLOGIES - MÉDIA - TÉLÉCOMMUNICATIONS

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

### INDUSTRIE - BTP

AVRIL  
 BOUYGUES  
 DAHER  
 ERAMET  
 GROUPE OCP  
 INVIVO  
 LÉON GROSSE  
 MICHELIN  
 PLASTIC OMNIUM  
 RENAULT  
 SAFRAN  
 SAINT GOBAIN  
 TARKETT  
 THALES  
 VINCI

### SECTEUR PUBLIC

AGENCE FRANÇAISE DE DÉVELOPPEMENT  
 AGENCE NATIONALE DE LA RECHERCHE  
 AGIRC-ARRCO  
 AUTORITÉ DES MARCHÉS FINANCIERS  
 BANQUE DE FRANCE  
 CEA  
 CONSEIL DÉPART. DES HAUTS-DE-SEINE  
 ÉTABLISSEMENT FRANÇAIS DU SANG  
 LA FRANÇAISE DES JEUX  
 LA POSTE  
 MAIRIE DE PARIS  
 MINISTÈRE DE L'ÉCONOMIE ET DES FIN.  
 PMU  
 RATP  
 SNCF



**8,4%**

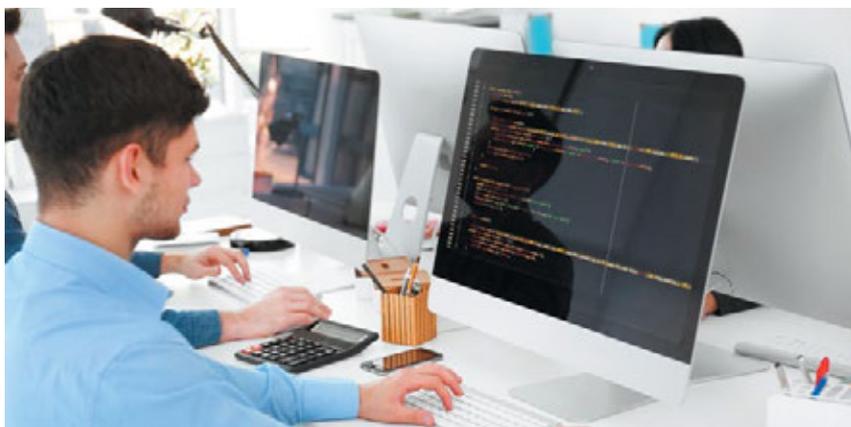
**POIDS DU PREMIER CLIENT  
 DANS LE CHIFFRE D'AFFAIRES 2017**

## RÉPARTITION SECTORIELLE DU CHIFFRE D'AFFAIRES 2017



## EXTRAIT DES RÉALISATIONS 2017

## Pôle Services d'infrastructures



**POUR UNE ENTREPRISE FRANÇAISE DU LUXE.** Dans l'optique d'améliorer le service rendu à ses collaborateurs : mise en place d'un support IT d'excellence proposant notamment un partage des connaissances et des services de proximité et offrant une multitude de prestations (dont : un espace de travail connecté avec une assistance, un accompagnement personnalisé...).

**POUR UN ACTEUR MAJEUR DE LA DERMOCOSMÉTIQUE.** Dans le cadre de la prise en charge de son infrastructure sur le cloud, mise en place d'une infogérance comprenant la transformation puis l'hébergement de l'ensemble du système d'information (migration et bascule dans le « nuage » de plus de 100 applications). L'ensemble est maintenant supervisé et exploité 24 h/24, 7j/7, depuis l'un des centres de services NEURONES.

**POUR UN SPÉCIALISTE DES AUTOROUTES.** Dans le but d'accroître la satisfaction de ses clients, grâce à la supervision améliorée de ses équipements sur son réseau d'autoroutes : mise en place de capteurs connectés permettant la remontée rapide d'informations (dispositifs de sécurité, propreté et fréquentation des sanitaires, taux de remplissage des containers de poubelles...), le tout pour optimiser les tournées des équipes d'exploitation.

**POUR UN LEADER MONDIAL DES SOLUTIONS DE PAIEMENT INTÉGRÉES.** Afin de moderniser son infrastructure informatique : étude et projet de migration de l'ensemble du système d'information (120 applications) vers le cloud Microsoft Azure (plus de 900 serveurs), d'exploitation et d'administration de cette plateforme qui sera opérée 24 h/24, 7j/7 par le centre de services NEURONES en Inde. Il s'agira, en France, d'une des plus importantes migrations vers le cloud public.

**POUR UNE GRANDE SOCIÉTÉ DE TRANSPORT MARITIME.** Dans le but de superviser l'ensemble de son système d'information au niveau monde : mise en place d'un dispositif à partir du Centre Opérationnel de Sécurité (SOC) de NEURONES à Nanterre, assurant la détection d'éventuelles intrusions de hackers et l'anticipation des actes de malveillance en ligne. 20 experts cybersécurité mobilisés sur 3 ans.

**POUR UN DES LEADERS MONDIAUX DE LA RESTAURATION RAPIDE.** Afin d'apporter un service de qualité à ses franchisés (dans une période où la marque a pour ambition d'ouvrir 30 nouveaux restaurants par an au cours des 10 prochaines années) : gestion du système d'encaissement et du support aux utilisateurs (diagnostic, résolution ou « escalade »). Périmètre : besoins informatiques et métiers de 200 restaurants fast-food.

## Pôle Services applicatifs



**POUR UNE BANQUE MAJEURE.** Avec l'objectif de faire monter en compétence sur le big data ses 300 développeurs internes et les rendre ainsi autonomes sur leurs projets : création d'une formation sur mesure en présentiel, avec des modules portés sur les nouvelles technologies et les environnements techniques utilisés (Datalake, Hortonworks, Kafka, Spark...). Sessions de formation prévues sur 2 ans.

**POUR UN LEADER DE L'ÉNERGIE.** Afin de pallier le manque de repères géographiques pour ses collaborateurs dans un siège étendu sur 40 000 m<sup>2</sup> : mise en place d'une application mobile de géolocalisation, reliée à un système de capteurs bluetooth installés dans le bâtiment. Chacun peut ainsi désormais se repérer sur un plan en 3D, partager sa position ou naviguer vers une salle de réunion.

## Pôle Conseil

### POUR UNE INSTITUTION FINANCIÈRE.

Dans l'intention de moderniser ses outils dédiés à la supervision des marchés financiers : refonte applicative et technique de sa plateforme proposant des fonctions de surveillance, telles que la collecte d'informations en provenance d'acteurs français et européens, le stockage et l'historisation des informations et le contrôle à différents niveaux (formats, qualité, règle de surveillance de marché élaborée).

**POUR UNE AGENCE DE VOYAGES.** Dans un objectif de développement d'une stratégie digitale, accompagnement des collaborateurs, prescripteurs et clients (plus de 2 000 personnes) dans la prise en main d'un nouvel outil (application Web) de réservation : conseil et études, conception de supports de formation, création de modules e-learning, animation de formations et mise à disposition d'un portail pour faciliter les inscriptions.

### POUR LE LEADER MONDIAL DE L'EMBALLAGE PHARMACEUTIQUE EN VERRE.

Dans le cadre de la scission de son activité en deux branches (nécessitant donc la séparation des outils et des infrastructures informatiques) : transfert/segmentation du progiciel existant, construction de deux systèmes SAP (traitement des données stratégiques : finance, logistique, achat...) et mise en place des infrastructures pour accueillir des systèmes d'information transformés et améliorés.

### POUR UN ÉTABLISSEMENT EN CHARGE DES RADIOS PUBLIQUES.

Dans le cadre de la refonte de son SI finance et approvisionnement : implémentation de la dernière version du progiciel de gestion intégré SAP (S/4 Hana) permettant de traiter les données comptables, logistiques ou relatives aux achats et de fournir des analyses sur la rentabilité des projets. Au total, 350 utilisateurs concernés (comptables, contrôleurs de gestion et analystes financiers).



**POUR UNE GRANDE BANQUE.** Accompagnement de la direction de l'immobilier dans un projet de déménagement, mobilisant un groupe de collaborateurs autour d'une démarche participative. Définition et mise en place de l'organisation visant à recueillir, sélectionner et mettre en œuvre les idées (animation d'ateliers et de séminaire, réalisation de vidéos, création d'une page dédiée sur le réseau social d'entreprise...).

**POUR UN ACTEUR IMPORTANT DE LA RECHERCHE ET DE L'INNOVATION.** Afin de faire évoluer la mission et les métiers d'un département vers du développement et du transfert technologique aux industriels : accompagnement dans l'élaboration de recommandations pour concrétiser et formaliser les changements auprès des collaborateurs (ingénieurs-chercheurs et managers) sous la forme d'entretiens puis d'ateliers de créativité.

### POUR UN INSTITUT RECONNU DE RECHERCHE DÉDIÉ AUX VÉHICULES ÉLECTRIQUES ET AUTONOMES.

Accompagnement dans l'organisation d'un événement international sur la recharge des véhicules électriques (230 participants, 80 entreprises et 17 pays) : mise en place du réseau électrique, gestion de la logistique, appui sur la communication et la recherche de sponsors, animation de réunions, restitution des tests et retour d'expérience.

**POUR UN ACTEUR DE RÉFÉRENCE DU SECTEUR ÉNERGÉTIQUE.** Afin de répondre à des difficultés commerciales rencontrées lors du développement d'une nouvelle gamme de services de mobilité électrique (et notamment une solution de recharge de véhicules électriques pour les copropriétés résidentielles) : accompagnement dans les démarches d'analyse (audit et concurrence), afin d'apporter une meilleure compréhension des avantages de la solution et identifier des axes d'amélioration.

### POUR UN GRAND LABORATOIRE PHARMACEUTIQUE.

Accompagnement dans la commercialisation d'un nouveau médicament, en particulier dans la validation de l'intégrité des données (spécifications, paramètres de fabrication, etc). Analyse des documents, représentation visuelle du processus de fabrication (process mapping) et animation d'ateliers rassemblant les équipes pour partager et valider les résultats.

**POUR UN ÉTABLISSEMENT BANCAIRE LEADER** qui voulait développer la collaboration, la transversalité et favoriser l'émergence d'une nouvelle culture managériale : accompagnement de la direction dans le projet d'aménagement de son siège social. Déploiement d'un nouveau concept d'espaces de travail et modernisation des équipements numériques (sécurisation, définition de la stratégie de conduite du changement, animation de la gouvernance, planification et suivi des actions).

# LES MÉTIERS

Une offre globale **P.21**

Services d'infrastructures **P.22**

Services applicatifs **P.26**

Des centres de services industrialisés **P.30**

Conseil **P.32**





# Une offre globale

NEURONES est présent à la fois dans les Services Numériques et dans le Conseil en Management, en particulier autour de la transformation digitale. Mises en œuvre par des entités spécialisées par métier, les activités historiques de services informatiques associent Conseil, Intégration des meilleures solutions technologiques du moment et Infogérance des systèmes d'information (design/build/run).



## SERVICES D'INFRASTRUCTURES

Gestion d'infrastructures, clouds privés et publics, objets connectés (IoT)  
 Support aux utilisateurs  
 Hébergement et infogérance en mode cloud (IaaS)  
 Cybersécurité  
 Production informatique, DevOps  
 IT service management, gouvernance du SI, automatisation



## SERVICES APPLICATIFS

Intégration et infogérance SAP  
 Gestion de contenu (ECM, GED), gestion de process (BPM), dématérialisation  
 Conseil IT pour les métiers de la finance, big data, DevOps  
 Pilotage de projets IT et digitaux, analytics  
 Applications et gestion d'infrastructures mobiles  
 Formation informatique, accompagnement du changement



## CONSEIL

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

### Gestion de la relation globale avec certains grands comptes

En appui des différentes forces commerciales métiers, cette équipe remplit les missions suivantes :

- organisation et coordination des actions commerciales,
- détection de nouvelles affaires,
- consolidation des projets et missions réalisées,
- reporting à l'attention de grands comptes clés.

### Coordination de contrats transverses majeurs

Les missions de cette structure sont les suivantes :

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



# Services d'infrastructures

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



## LES MÉTIERS

- Gestion d'infrastructures, clouds privés et publics, objets connectés (IoT)
  - Support aux utilisateurs
- Hébergement et infogérance en mode cloud (IaaS)
  - Cybersécurité
- Production informatique, DevOps
  - IT service management, gouvernance du SI, automatisation

## LES PROJETS TYPE

- Mise en place et gestion de clouds privés ou publics
- Réseaux, messageries (migration, administration...), stockage, sauvegarde
  - Management des postes de travail
  - Infogérance
  - Mise en œuvre d'outillage et d'automatisation de la production
- Sécurisation des systèmes d'information



# 330,7 M€

CHIFFRE D'AFFAIRES  
DE CE PÔLE EN 2017,  
SOIT **68%** DE L'ACTIVITÉ GLOBALE



# 8,2%

TAUX DE RÉSULTAT  
OPÉRATIONNEL  
2017



# 3987

EFFECTIF DU PÔLE  
SERVICE D'INFRASTRUCTURES  
AU 31/12/2017

## CONCEPTION/INTÉGRATION

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

## HÉBERGEMENT/SERVICES MANAGÉS/ INFOGÉRANCE

Dans des clouds privés et publics, le groupe héberge et prend en mains la gestion des systèmes d'informations de ses clients. Il infogère également des ensembles de serveurs sur sites et assure le support de parcs de toutes tailles de postes de travail et autres terminaux (support utilisateurs et interventions de proximité). L'infogérance, ou Services managés, est un mode d'intervention caractérisé par une durée contractuelle pluriannuelle (3 à 5 ans), une maîtrise d'œuvre NEURONES et des engagements de résultat sur des niveaux de service. Pour chaque contrat, le responsable unique de la réalisation des

prestations s'assure du respect des engagements de service dans la durée et gère le plan de progrès à partir d'un benchmark et d'un catalogue d'actions type. La capitalisation rapide du savoir et des meilleures pratiques est cruciale dans cette activité. Le groupe a mis en place des processus homogènes sur tous ses contrats, en appliquant les pratiques éprouvées d'Itil. L'industrialisation des prestations d'Infogérance se traduit par le fort développement des opérations réalisées à partir des centres de services.

### ACTIVITÉS DE CE PÔLE LIÉES À LA TRANSFORMATION DIGITALE



Cloud computing privé,  
public, hybride, multi-cloud



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



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



Cybersécurité

## EN 2017...

Croissance assez uniforme tirée par le **cloud**, le **DevOps** et l'**assistance technique**. Progression intéressante dans l'IoT. Démarrage de la demande en cloud public et en conteneurs.

Réflexions autour de l'**Intelligence Artificielle** : chatbots, prévention des incidents de production et de sécurité.

Petite acquisition dans l'**automatisation de la production**.

## PERSPECTIVES...

Croissance régulière du **cloud computing privé puis public**, **des environnements DevOps**, automatisation plus poussée de la production informatique.

Moins d'**infogérances serveurs** sur site.

Tensions sur les ressources, surtout en **cybersécurité**.

## Entretien avec...

**THIBAUD,**

Directeur (Objets connectés/IoT)

# IoT, big data, Intelligence Artificielle : l'innovation au service des usages

NEURONES dispose de nombreux spécialistes dédiés à l'innovation autour de l'Internet des Objets (IoT, Internet of Things), le big data ou encore l'Intelligence Artificielle (IA).

Certains experts se consacrent plus particulièrement à l'identification de nouveaux cas d'usage et de nouvelles sources de revenu pour les entreprises.

## Comment abordez-vous ces innovations ?

Lors de l'apparition d'une nouvelle technologie, le premier réflexe des clients est de se demander ce qu'ils vont pouvoir en faire. Créer de nouveaux produits ou services ? Optimiser l'expérience client ou utilisateur ? Faire des économies ? Ces différentes possibilités requièrent une expertise pour l'établissement d'une feuille de route, puis la réalisation d'une expérimentation.

Par exemple, dans le domaine de l'Intelligence Artificielle, sur dix cas d'usage identifiés par nos soins, seuls sont sélectionnés ceux jugés comme les plus pertinents pour un test. Du Conseil, nous passons alors à la réalisation, avec un objectif (vocation première de l'activité) : industrialiser.

Il y a encore quelques mois, la réalisation de POC (Proof Of Concept) était au cœur de l'activité. Le marché ayant mûri, on est

désormais à la mise en place, de bout en bout, de réalisations bien concrètes apportant les bénéfices escomptés.

## Comment procédez-vous ?

Une méthodologie a été développée, tenant compte du cœur de métier historique (système d'information, sécurité...), mais aussi d'autres domaines connexes : juridique, business, achat, logistique, RH... L'enjeu est d'accompagner les clients, depuis l'expérimentation jusqu'à l'industrialisation, quitte à refuser des missions pour lesquelles le ROI généré n'est pas satisfaisant ou lorsque la généralisation est impossible. Ainsi, certains projets restent au stade embryonnaire, car pas assez matures.

Trois fondamentaux guident nos opérations : envie d'accélérer, approche par l'expérience et l'usage, et volonté d'industrialiser et généraliser les expérimentations. Il faut que ces finalités soient à minima

satisfaites pour lancer une prestation pérenne et savoir se détacher d'un angle de vue trop technologique.

C'est ainsi que nous avons procédé dans des domaines tels que l'énergie et l'industrie, mais également sur le secteur de la bancassurance. Un modèle éprouvé et qui fonctionne, preuve en est l'élargissement en cours des champs d'intervention.

## Sur quelles infrastructures vous appuyez-vous ?

L'infrastructure est d'abord un moyen et pas une finalité. Nous sommes capables d'assembler des briques (Microsoft Azure, Amazon Web Services, IBM Watson...), donc des éléments permettant l'acquisition, le partage ou le traitement de données, pour monter une plateforme digitale. Et pour les clients, ce qui importe c'est de « mettre en musique » un cas d'usage pour répondre à un enjeu métier, peu importe l'infrastructure, devenue un simple support.

Ces transformations entraînent des changements d'interlocuteurs : désormais les directions métiers (patrimoine, production, marketing...) sont en première ligne des échanges. La Direction des Systèmes d'Information intervient, bien entendu, à un moment ou un autre, lorsqu'il faut traiter, par exemple, de la sécurité et de l'intégration dans le système d'information.



12

CLIENTS IoT ACTIFS



2400

OBJETS INSTALLÉS ET CONNECTÉS EN 2017



### Sur quelles compétences pouvez-vous compter ?

Sur celle des collaborateurs : des développeurs back-end ou front-end, consultants innovation, data scientists ou encore architectes big data... Au-delà de ces profils, technophilie et curiosité sont des caractéristiques communes à tous.

L'organisation interne trouve son dynamisme à travers deux axes principaux : assurer la veille et surtout partager. Les rencontres avec d'autres collègues, afin d'échanger autour de sujets comme l'IA, sont favorisées. Le dialogue permet de s'enrichir mutuellement. Des clients sont d'ailleurs régulièrement conviés à ces séances d'échanges.

“ La solide complémentarité entre ces technologies innovantes et les activités historiques de NEURONES garantissent un niveau de service très élevé. ”

### Les clients apprécient-ils cette démarche ?

Bien sûr, car c'est l'occasion pour eux de tester notre capacité à proposer et à réaliser, ainsi que de comprendre « de l'intérieur » le fonctionnement de la structure sur laquelle ils envisagent de s'appuyer. Les participants comprennent notamment qu'il y a une solide complémentarité entre ces technologies innovantes et

les activités historiques de NEURONES, garantissant, de fait, un niveau de service très élevé.

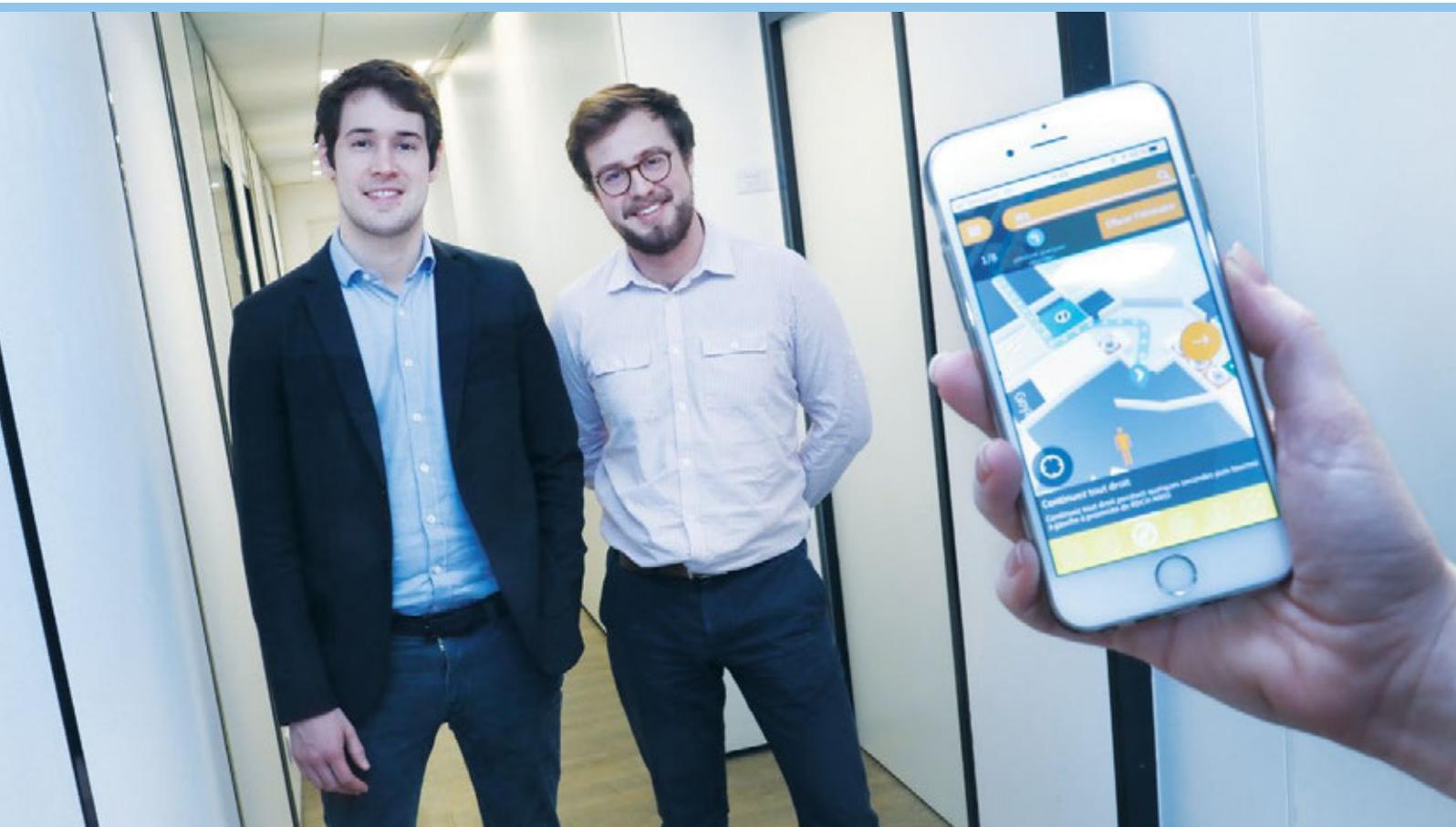
Avoir des consultants présents dès le démarrage pour accélérer un projet, bénéficier du relais de développeurs chevronnés, puis passer en mode services managés, est un fonctionnement qui offre aux clients l'assurance d'une prestation de qualité autour de leurs projets d'innovation.





# Services applicatifs

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



## LES MÉTIERS

- Intégration et infogérance SAP
- Gestion de contenu (ECM, GED), gestion de process (BPM), dématérialisation
- Conseil IT pour les métiers de la finance, big data, DevOps
- Pilotage de projets IT et digitaux, analytics
- Applications et gestion d'infrastructures mobiles
- Formation informatique, accompagnement du changement

## LES PROJETS TYPE

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



# 126,7 M€

CHIFFRE D'AFFAIRES  
DE CE PÔLE EN 2017,  
SOIT 26% DE L'ACTIVITÉ GLOBALE



# 11,1%

TAUX DE RÉSULTAT  
OPÉRATIONNEL  
2017



# 894

EFFECTIF DU PÔLE  
SERVICE APPLICATIFS  
AU 31/12/2017

## CONCEPTION/INTÉGRATION

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

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

## INFOGÉRANCE

Cette activité inclut le support et la maintenance applicative, corrective et évolutive. La cinquantaine de contrats concerne en général des lots de plusieurs applications, des interfaces ou même des patrimoines applicatifs complets.

Les centres de TMA SAP, applications BPM/GED et développements Web utilisent un outillage et des méthodes communs. Une partie des équipes est engagée sur des contrats d'entretien mixtes d'infrastructures et d'applications.

La formation inclut le volet « accompagnement des utilisateurs », notamment lors des déploiements d'ERP.

## ACTIVITÉS DE CE PÔLE LIÉES À LA TRANSFORMATION DIGITALE



Applications complexes  
avec Bus d'Entreprises (ESB)



Solutions de diffusion  
de contenus audio et vidéo



Logiciel Big Data  
pour la finance



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



Sites « mobile first »  
et développement mobile



Méthodologies agiles,  
mise en place des chaînes DevOps

## EN 2017...

**Forte croissance organique** tirée par l'analyse de données, l'Agile et le DevOps, et toujours SAP.

Concentration sur les **applications mobiles**, **la finance de marché et SAP** et cession du développement sur mesure Web/BI.

**Belle année en formation** avec notamment une forte demande pour les cursus de reconversion de 3 à 6 mois.

## PERSPECTIVES...

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

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

**Montée en puissance du conseil** sur les architectures big data (Hadoop, Hbase).

## Entretien avec...

**JOSÉ,***Team leader (IT Finance)*

# Le DevOps : pour fédérer des intervenants multiples autour d'un projet commun

La fréquence des mises à jour d'applications s'accroît fortement, en particulier dans l'environnement Web. Enrichir et faire évoluer un système d'information requiert donc une agilité grandissante, en dépit de la taille parfois croissante des équipes de développement et de mise en production. Organisation plus fluide, recours à la capacité flexible du cloud et outillage DevOps : voilà les solutions pour des mises en production applicatives quasi-continues.

## Pourquoi recourir au DevOps ?

À l'ère de la « disruption » technologique, mettre en production très fréquemment de nouvelles versions, notamment Web, d'applications devient une nécessité. Certains ont pour ambition de passer d'une mise à jour tous les 3 ou 6 mois à plusieurs mises à jour quotidiennes. Une palette complète de nouveaux outils (souvent créés pour les Gafa) est maintenant disponible. Aussi, en plus d'assurer le design et l'architecture des infrastructures Web, le groupe il y a quelques années a naturellement rajouté le DevOps à ses services.

## Que recouvre ce terme de DevOps ?

DevOps (au départ un simple « mouvement »), est un ensemble de pratiques et d'outillages qui fluidifie les échanges entre les équipes de développeurs et les opérations autour d'un objectif commun. En résumé,

cela permet de raccourcir les délais de mise en production des versions d'applications et donc de mise à disposition d'un nouveau service ou produit.

## Est-ce une nouveauté ?

Ce qui est nouveau, c'est l'industrialisation de ce concept (qui remonte à une décennie environ). Traditionnellement, on oppose ce que l'on nomme le C.I. (Continuous Integration) pour les développeurs au C.D. (Continuous Delivery) pour les opérations. Or il existe maintenant un ensemble d'outils allant du développement jusqu'à la mise en production (un « pipeline » d'outils ou « tool chain ») pour automatiser les actions nécessaires à la livraison d'une nouvelle version d'application. NEURONES est un acteur de cette industrialisation progressive depuis ces cinq dernières années.

## Que peut apporter NEURONES dans ce domaine ?

Dans la partie amont du développement, le groupe apporte la pratique d'équipes ayant travaillé concrètement sur des chaînes DevOps. Cette expérience est importante et va convaincre d'investir dans un nouvel outillage, de mettre en place de nouveaux processus (plus d'« Agile »), une nouvelle organisation avec des équipes à la fois Dev et Ops (feature teams) de taille réduite et faisant appel à de nouveaux types de profils.

Pour la partie aval, liée aux infrastructures, d'autres nouveaux outils sont maintenant disponibles. L'enjeu est de faire en sorte que l'équipe unique Dev et Ops arrive à provisionner de façon plus automatique des bases de données et, encore mieux, des



# 5 ans

D'EXPÉRIENCE DEVOPS  
DANS LE GROUPE





“ NEURONES apporte la pratique d'équipes ayant travaillé concrètement sur des chaînes DevOps. ”

éléments physiques (machines virtuelles, capacités de traitement et de stockage). La bonne connaissance de NEURONES des différents clouds (privé, public, hybride, multi-cloud) et des solutions techniques (API...) est un atout important. Le DevOps est toujours très lié au cloud.

La mise à disposition à la demande des infrastructures, c'est-à-dire le provisionnement « en un clic », reste encore une promesse un peu utopique, mais on va s'en rapprocher.

#### Quels sont les secteurs d'activité les plus concernés ?

Les « pure players », dont l'informatique est organisée autour d'une application Web principale, sont déjà, pour la plupart, organisés en mode DevOps. Les sociétés plus récentes l'ont été dès leur création.

Les banques de financement et les assurances, mon activité, sont placées dans un contexte très contraint et elles sont soumises à des régulateurs, parfois inter-

nationaux. Compte tenu de la taille de leur patrimoine applicatif et de l'importance de leurs équipes informatiques, il leur est difficile d'implémenter du DevOps « pur », mais cela reste toutefois un levier d'accélération important et privilégié pour la création de valeur. Dans un premier temps, elles ont démarré par des expériences sur des parties de la chaîne DevOps, avec des équipes de développement métiers volontaires, et pour certaines applications prioritaires. Les enjeux humains et organisationnels ont été en général plus lourds à traiter que ceux concernant les outils. Aujourd'hui, la généralisation est en cours et certaines banques arrivent à faire passer 30 % de leurs mises à jour applicatives par des chaînes DevOps.

Quel que soit le secteur d'activité, les grands comptes sont très sensibles aux sujets DevOps et cloud. Outre les gains en qualité et en réactivité pour leurs applications, ils envisagent, grâce au DevOps, des changements dans leur organisation très significatifs, avec des processus beaucoup plus fluides. On estime par exemple que 30 à 40 % des postes de la Direction Informatique auront changé dans 5 ans.

#### Vous apportez aussi vos compétences DevOps à l'ensemble du groupe ?

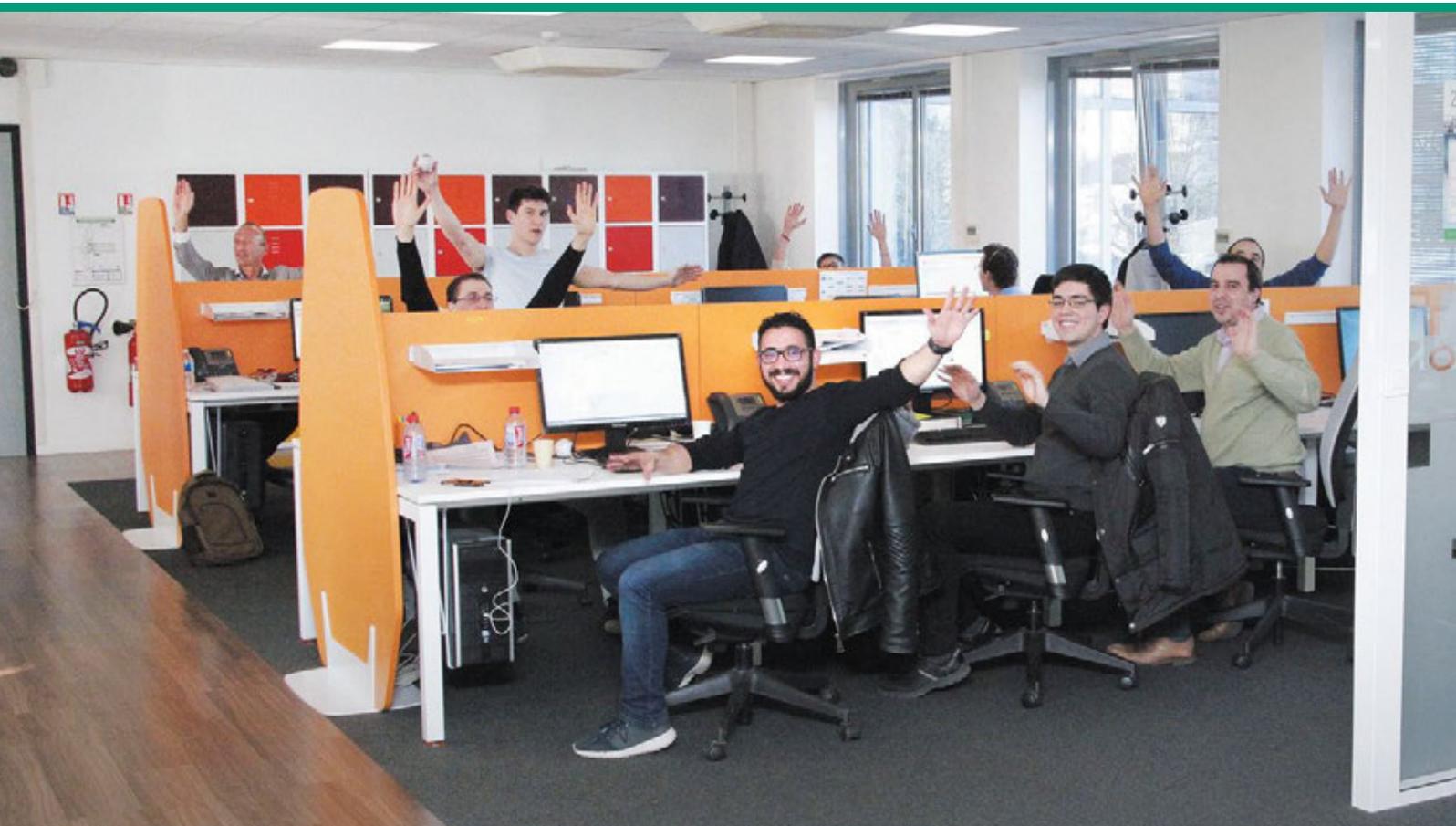
Oui, d'autant que le DevOps est justement basé sur l'échange entre différents acteurs.





# Des centres de services industrialisés

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



## CONTRATS D'INFOGÉRANCE D'INFRASTRUCTURES

### Top 25 contrats

3 M€/an  
en moyenne

### 125 contrats

0,5 M€/an  
en moyenne

### 150 contrats

0,15 M€/an  
en moyenne

## L'INFOGÉRANCE EN CHIFFRES

### 2 500

collaborateurs engagés  
sur les contrats

### 7 millions

de dossiers de service desk  
et support applicatif traités

### 24 500

serveurs exploités,  
tiers ou détenus en propre

### 250 000

postes de travail  
pris en charge



14

CENTRES DE SERVICES  
DÉDIÉS AUX INFRASTRUCTURES



300

CONTRATS D'INFOGÉANCE  
D'INFRASTRUCTURES



5

CENTRES DE SERVICES  
DÉDIÉS AUX APPLICATIONS

## 6 CENTRES DE SUPPORT

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

## 7 CENTRES DE SERVICES SERVEURS ET APPLICATIONS

- 350 spécialistes
- Supervision, pilotage
- Ordonnancement, plan de production
- Gestion des mises en production
- Nanterre (x2), Courbevoie, Lyon, Bangalore, Singapour et Tunis

## 1 CENTRE MUTUALISÉ DE GESTION DU POSTE DE TRAVAIL

- 20 personnes
- Mastering
- Packaging
- Télédistribution
- Nanterre

## 10 CENTRES D'HÉBERGEMENT

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

## 5 CENTRES DE TIERCE-MAINTENANCE APPLICATIVE

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



Membre fondateur



Certification CERT  
du Security Operation Center



# Conseil

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



## LES MÉTIERS

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

## LES PROJETS TYPE

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



# 27,6 M€

CHIFFRE D'AFFAIRES  
DE CE PÔLE EN 2017,  
SOIT 6% DE L'ACTIVITÉ GLOBALE



# 13,3%

TAUX DE RÉSULTAT  
OPÉRATIONNEL  
2017



# 147

EFFECTIF DU PÔLE  
CONSEIL  
AU 31/12/2017

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

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

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

Le conseil en transformation digitale, qui concerne tous les secteurs en profondeur, est devenu une spécialité à part entière. Le conseil en marketing digital est également en croissance.

Les points d'entrée du Conseil en management et en organisation sont les directions opérationnelles ou fonctionnelles de grands comptes. Les projets ont parfois une composante nécessitant des compétences liées aux systèmes d'information.

## ACTIVITÉS DE CE PÔLE LIÉES À LA TRANSFORMATION DIGITALE



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



Datascience  
et data visualization



Animation de communautés  
externes



Gestion des données  
marketing des DMP  
(Data Management Platforms)



Modélisation des parcours  
clients multicanaux



Points de vente  
connectés

## EN 2017...

**Forte progression** (sur un marché porteur).

**Progression du marketing Digital (DMP)**, cession du cabinet startup dédié à la transformation digitale.

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

## PERSPECTIVES...

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

Potentiel à exploiter dans le **conseil en marketing digital**.

**Progression** par croissance organique et externe.

## Entretien avec...

**ELSA,***Consultante Senior Manager (Conseil en management et organisation)*

# L'expérience collaborateur : au service de la conduite du changement

Dans cette période de transition digitale et de multiples « disruptions », NEURONES accompagne les entreprises bien au-delà des seuls aspects technologiques. Par exemple, en apportant son expertise en matière d'« expérience collaborateur ».

## En quoi consiste ce domaine d'intervention novateur et bien particulier ?

Nous accompagnons les entreprises dans l'adaptation aux changements. Cette activité découle des mutations qui ont affecté le monde du travail, d'un point de vue humain, organisationnel ou technologique.

Les années d'après-guerre ont vu le développement du secteur tertiaire, avec l'apparition des premiers immeubles de bureaux regroupant cadres et employés administratifs. Un type d'entreprise dite « communautaire » (peu tournée vers l'extérieur) émerge alors.

Puis, dans les années 80, les intervenants externes (consultants, intérimaires, prestataires, sous-traitants...) sont devenus partie prenante du fonctionnement des sociétés. C'est le début de l'ère de la « collaboration », dont la traduction archi-

tecturale revêt les formes de « cubicules » (postes de travail à cloisons modulaires) ou d'open spaces.

Aujourd'hui, la collaboration est bien ancrée et devenue inéluctable. Le « mode projet » amène chacun à reconnaître la compétence de l'autre. Cela conduit à une autre façon de travailler et au décloisonnement des espaces.

## Avec quelles conséquences sur l'organisation ?

Les Drh ont bien perçu l'intérêt des nouveaux modes de travail en termes de connaissances et d'acquisition de compétences. De l'échange et la rencontre peuvent naître de nouveaux métiers ou des vocations. Les managers, souvent sélectionnés en interne, exercent désormais, dans un cadre de relations nouvelles, leur mission : développer l'autonomie des collaborateurs et expliciter plus précisément les objectifs du travail en collaboration.

Par ailleurs, en Europe, l'immobilier est un investissement onéreux. Les entreprises ont donc développé le principe du « flex-office » ou bureau partagé (le secteur financier, par exemple, dispose en moyenne de 0,8 bureau par collaborateur).

L'association des environnements dynamiques de travail, du « flex-office » et du télétravail est aussi bénéfique pour l'entre-

prise collaborative qu'elle fait apparaître de nouvelles problématiques.

## C'est là que vous intervenez ?

Oui, en accompagnant les entreprises, et en prenant en compte leurs objectifs et leurs spécificités. Il faut expliquer pourquoi la collaboration va contribuer à rendre l'entreprise plus efficiente. Chacun doit comprendre la démarche et l'intérêt au quotidien de la collaboration, alors qu'elle peut parfois être ressentie comme une entrave ou casser des codes existants.

Si, par le passé, l'expérience personnelle suffisait à chacun, aujourd'hui, dans un monde complexifié, il faut sans arrêt apprendre, désapprendre, réapprendre... L'environnement physique change aussi et peut aider à la transformation des collaborateurs.

Les interventions consistent à piloter ces programmes de transformation ainsi que l'ensemble des chantiers associés : numérique, immobilier, conduite du changement, relations sociales, Rh et communication. L'informatique, par exemple, est un facteur clé de succès : on doit pouvoir être connecté partout, réserver des salles ou des bureaux, accéder aux solutions depuis chez soi ou en situation de mobilité...

Par ailleurs, nous intervenons sur la déclinaison de la vision de l'entreprise, sur son appropriation par chacun et sur la transformation des modes de travail.



# 50

COLLABORATEURS NEURONES  
EN TÉLÉTRAVAIL



CABINET DE CONSEIL DU GROUPE  
CLASSÉ POUR LA 5<sup>e</sup> FOIS

### Pourquoi ce terme d'« expérience collaborateur » ?

Faire vivre au collaborateur, virtuellement, chaque étape des situations ou des difficultés futures a un indéniable bénéfice. Ainsi, quand elles se présenteront, il les aura déjà vécues. Voilà pourquoi on parle d'« expérience collaborateur ». Visualisation anticipée des nouveaux espaces (dont les showrooms), formation aux futurs outils digitaux, témoignages de personnes ayant vécu ce type d'évolution : voilà quelques ingrédients d'un accompagnement réussi.

Les expériences sont multipliées afin que chacun vive le jour du changement sans ressentir de choc. Puis, un suivi, après l'entrée dans le nouveau contexte, permet de contourner les stratégies d'évitement, éventuellement mises en place par certains.

### Quels sont vos atouts dans ces tâches ?

L'atout du cabinet de conseil est de connaître à l'avance une partie des problèmes. Par ailleurs le regard extérieur, la mise en relation des collaborateurs et la valorisation de leurs témoignages favorisent l'accélération des projets. Nous aidons à « accoucher » d'une vision, pour lui redonner du sens.

La facilité aujourd'hui serait d'aller vers des recommandations standardisées, ou calquées sur d'autres sociétés, et donc



“ En apportant un regard extérieur, la mise en relation des collaborateurs et la valorisation de leurs témoignages, NEURONES favorise l'accélération des projets . ”

pas adaptées au contexte. Le cabinet doit pouvoir garantir que la vision est bien spécifique et incarnée globalement. Il n'y a pas de modèle, il faut toujours réinventer à partir de l'histoire de l'entreprise. D'ailleurs force est de constater aujourd'hui que les orga-

nisations n'ont plus de modèle. Ce qui fait leur force, c'est leur plasticité, leur capacité à tester, réagir, être agiles. Voilà un beau challenge : les aider à considérer la transformation comme une énergie, en intégrant la notion de plaisir et d'enthousiasme.



# UN DÉVELOPPEMENT RESPONSABLE ET DURABLE

Un groupe socialement responsable **P.37**

Une entreprise engagée **P.38**





# Un groupe socialement responsable

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



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

## Responsabilité Sociale et Environnementale (RSE)

Le sixième rapport RSE (page 59 du présent rapport annuel, suivi de l'avis du vérificateur) :

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

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

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

## Gouvernance

La gouvernance de NEURONES (décrite en pages 101 et suivantes) est globalement conforme aux recommandations du code MiddleNext des valeurs moyennes. Les rémunérations des dirigeants mandataires sociaux (page 107) et autres informations les concernant sont indiquées conformément aux préconisations de ce même code.



# Une entreprise engagée

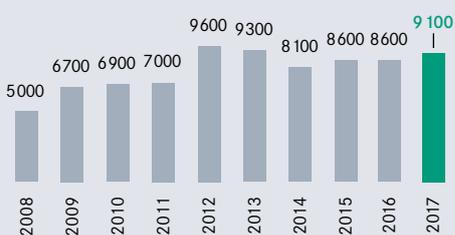
Depuis sa création en 1985, NEURONES veille à ce que son développement soit responsable et durable au sein de son écosystème et en fait l'un de ses engagements prioritaires.



RECRUTEMENTS  
(HORS CROISSANCES EXTERNES)



PLAN DE FORMATION  
(JOURS x STAGIAIRES)





156

EMPLOIS NETS CRÉÉS EN 2017  
(À PÉRIMÈTRE CONSTANT)

95%

DES PROFITS 2017 DESTINÉS  
À ÊTRE RÉINVESTIS DANS  
DES DÉVELOPPEMENTS FUTURS

63

NATIONALITÉS REPRÉSENTÉES  
DANS LES EFFECTIFS

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

Depuis l'origine, le groupe a mis en place une politique Ressources Humaines ambitieuse et innovante, favorisant la diversité : 63 nationalités représentées, variété des cursus universitaires, intégration des débutants comme des profils confirmés et seniors, 260 apprentis, stagiaires et contrats de professionnalisation en 2017, plus de 94 % de CDI...

### Création importante d'emplois :

- création nette d'emplois chaque année (156 en 2017, à périmètre constant), en plus de ceux créés chez les sous-traitants,
- gestion de la croissance et des acquisitions sans jamais avoir eu recours à des plans sociaux,
- programme de reconversion à l'informatique, permettant à de jeunes diplômés de rencontrer l'emploi.

### Historique de partage du capital :

- association de plus de trente chefs d'entreprise et cadres dirigeants au capital des sociétés qu'ils développent,
- distribution d'actions gratuites et ouverture du capital,
- association régulière de nouveaux cadres clés dans leurs sociétés et/ou au groupe.

### Gestion suivie des carrières :

- passerelles favorisées entre métiers différents et entre fonctions, promotion interne privilégiée (en particulier pour les postes de managers et de dirigeants),
- procédure généralisée d'évaluation annuelle et d'entretiens pluriannuels.

### Politique de formation dans la durée :

- effort nettement supérieur aux obligations légales,
- réalisation simplifiée des plans de formation grâce aux propres centres d'enseignement du groupe,
- passage encouragé des certifications validantes (Itil et celles des principaux acteurs du marché : Microsoft, VMware, SAP...).

### Cadre de travail motivant :

- environnement permettant l'« empowerment » et la construction par chacun de son propre avenir,
- distribution récurrente d'actions gratuites (et de stock options) : 11 plans successifs depuis 1999, représentant plus de 5 % du capital,
- actionnariat managérial majoritaire, à l'abri d'une OPA et de décisions prises par des actionnaires financiers ou éloignés.



Quatre entités métiers en sont signataires



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



NEURONES adhère au pacte  
mondial des Nations Unies

## VIS-À-VIS DE SES CLIENTS

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

### Prestations industrialisées et mutualisées :

- en 2017, 8,9 M€ d'investissements industriels ont été consacrés principalement aux centres de services (extensions en France et à l'international) et à l'offre de cloud computing (matériels et logiciels, locaux dédiés chez des hébergeurs tiers).

### Développement actif de la Qualité :

- certification ISO 9001 pour les trois principales sociétés du pôle infrastructures.

### Adaptation permanente aux besoins :

- le rapprochement avec une dizaine de sociétés de taille significative depuis l'introduction en Bourse a permis de compléter ou de renforcer la qualité des services et la gamme d'expertises à la disposition des clients.

## VIS-À-VIS DES MARCHÉS ET DES ACTIONNAIRES

### Réinvestissement des profits :

- pendant très longtemps réinvesti en totalité (quand la société n'était pas cotée), le résultat est aujourd'hui très largement mis en réserve pour donner au groupe les moyens de ses ambitions, quelle que soit l'évolution des marchés financiers, de la conjoncture ou du comportement des banques.

### Communication régulière et transparente :

- les résultats annuels (audités) sont publiés dans les deux mois qui suivent la fin de l'exercice. Les résultats (non audités) sont communiqués chaque trimestre et le groupe publie deux fois par an depuis 2000 une Lettre aux actionnaires.



# 8,9 M€

INVESTISSEMENTS 2017  
CONSACRÉS AU CLOUD COMPUTING  
ET AUX CENTRES DE SERVICES

### Résistance éprouvée aux aléas conjoncturels :

- le portefeuille d'activités diversifiées et la récurrence de certains métiers ont permis de passer les années de décroissance du marché, sans effet trop marqué sur la rentabilité et sans qu'il soit nécessaire d'avoir recours à des réductions d'effectifs.

## VIS-À-VIS DE L'ENVIRONNEMENT

Étant donnée la nature de ses métiers, NEURONES n'a qu'un impact marginal sur l'environnement. Toutefois, le groupe :

- pratique le recyclage systématique des consommables (toners, piles électriques...),
- a mis en place des systèmes à faible consommation énergétique (éclairage, climatisation...),
- recrute autant que possible dans les bassins d'emploi proches de ses centres de services afin de limiter les déplacements entre le domicile et le lieu de travail.



NEURONES est régulièrement évalué par le questionnaire EcoVadis



Comme depuis 2011, NEURONES a été à nouveau sélectionnée pour faire partie de l'indice Gaïa 2017 des 70 entreprises jugées les plus transparentes et avancées parmi 230 ETI cotées.



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

## Témoignages

# Des ambitions, des passions, des parcours...

### TANYA,

Senior sales manager (Finance de marché)

Chez NEURONES depuis 2010

En 2010, j'ai eu l'occasion d'échanger avec le fondateur de l'activité IT Finance du groupe sur nos volontés de développe-



ment respectives et valeurs. Il aura suffi donc d'un entretien pour me donner l'envie d'intégrer le groupe comme Ingénieure d'Affaires Junior.

Pendant 4 ans, je me suis consacrée à l'enrichissement d'un portefeuille clients et à l'accompagnement des consultants. Forte de cette expérience, j'ai pris ensuite le management d'une équipe, formé des commerciaux juniors et participé à l'élaboration de services innovants (continuous delivery, big data...).

En 2015, sous l'impulsion et la participation active de chacun, les offres commerciales ont été enrichies pour anticiper les besoins d'innovation des clients. Je contribue donc à la transformation du modèle commercial de l'activité. Aujourd'hui, avec mon équipe, nous avons la fierté de piloter,

“ C'est une chance d'exercer son métier au sein d'une structure ambitieuse. ”

entre autres, l'un des plus importants projets Big Data dans le monde de la finance. Et, récemment, les liens de confiance se sont encore consolidés par une proposition d'association au capital de la société, que j'ai évidemment acceptée tout de suite et avec enthousiasme.

C'est une chance d'exercer son métier au sein d'une structure ambitieuse, aux côtés de fonctions supports impliquées et de dirigeants solides et humains. Alors, l'avenir, je l'envisage naturellement au sein du groupe !

### CHARLES,

Directeur général (Production informatique)

Chez NEURONES depuis 2000

Nul besoin de changer de société pour réussir et s'épanouir professionnellement, si on en juge par mon parcours au sein du groupe. Après une expérience en commerce international (dans la viticulture !), l'appétence pour le service m'a conduit vers l'informatique. C'est ainsi qu'en 2000, j'ai rejoint l'activité Production et Infrastructure de NEURONES comme Ingénieur d'Affaires.

Au sein de la force de vente naissante et, après un fort engagement dès le départ

“ Je crois aux valeurs humaines du groupe et les pratique au quotidien. ”

afin d'être un véritable contributeur à la croissance, je suis devenu Directeur commercial. Et, au fil du développement de la structure, avec le soutien et la confiance des dirigeants, nous avons organisé et fait grandir l'équipe commerciale, avec notamment la mise en place d'agences et le développement de nouveaux marchés. L'entreprise a quintuplé de taille tout en maîtrisant la croissance et en conservant une place centrale à l'Humain. Aujourd'hui, en tant que Directeur général, associé au capital, le prochain défi est de transformer notre entité pour accompagner la révolution digitale en cours. Cela passe, entre autres, par la montée en compétences des collaborateurs et la mise en place d'un plan de formation majeur.

L'une des forces de NEURONES réside dans la richesse de son capital humain et dans le soin apporté au devenir professionnel de



tous, en donnant à chacun sa chance et les moyens de sa réussite. Je crois aux valeurs humaines du groupe et les pratique au quotidien.

## Témoignages

# Des ambitions, des passions, des parcours...

### JOSEPH,

Directeur de département (ECM, GED et BPM)

Chez NEURONES depuis 2008



Ma carrière a démarré directement à ma sortie d'Ecole d'Ingénieur en Automatique, Electronique et Informatique au sein d'une

toute nouvelle entité spécialiste en Business Process Management (5 collaborateurs à l'époque !), au poste d'Ingénieur d'Etudes et la société a rejoint le groupe en 2008.

Mon parcours est intimement lié à l'évolution et à la croissance de la structure avec laquelle j'ai grandi. De l'ingénierie d'études, je suis progressivement passé à la gestion de projets, puis, à la fonction de Directeur de projets. Avec, aujourd'hui, la Direction du département BPM (45 personnes), j'interviens encore sur certains aspects opérationnels, mais le management et le développement commercial sont désormais au cœur de mon quotidien.

Dans le cadre de mes responsabilités, le modèle NEURONES est un « facilita-

“ L'organisation de NEURONES offre un environnement de travail stimulant. ”

teur » de business, ouvrant les portes des grands-comptes.

Au-delà, l'organisation offre aussi un environnement de travail stimulant, riche en rencontres ainsi qu'en opportunités. Pour ma part, j'espère donc bien continuer à porter toujours plus de responsabilités au sein du groupe.

### SOPHIE,

Responsable Recrutement et Communication RH (ECM, GED et BPM)

Chez NEURONES depuis 2011

Mon parcours est l'illustration des opportunités offertes par les passerelles entre les métiers. En effet, j'ai d'abord intégré la branche Développement Web-BI en tant que Chargée de Recrutement pour rejoindre par la suite l'activité Enterprise Content Management (ECM), comme Responsable Recrutement et Communication RH.

Mon aventure dans le groupe a démarré en 2011. Première mission : détecter les meilleurs consultants en développement applicatif. Très vite, le champ d'action s'est élargi : audit RH, mise en place de nouveaux processus, déploiement d'opérations autour de la marque employeur...

Puis, par curiosité, je suis partie chez un confrère. Mais, assez rapidement, un nouveau challenge a émergé

chez NEURONES : la création d'un poste de Responsable Recrutement et Communication RH dans l'activité ECM (65 personnes à l'époque). Depuis trois



ans, j'interviens sur tous les sujets relatifs aux Ressources Humaines : recrutement bien sûr, formation, marque employeur, bien-être des collaborateurs... De quoi être fière d'avoir contribué, pour commencer, au doublement des effectifs.

La structure du groupe (et la confiance des dirigeants) permet d'évoluer pour qui s'en donne la peine. De plus, les Ressources Humaines et l'IT étant en pleine mutation, j'espère bien continuer à grandir chez NEURONES !

“ La structure du groupe permet d'évoluer pour qui s'en donne la peine. ”

## LÉA,

Service Delivery Manager (Infrastructures informatiques)

Chez NEURONES depuis 2010

Entrée en qualité de Chargée de Recrutement (premier emploi en CDI !), je suis devenue aujourd'hui... Service Delivery Manager (SDM). En intégrant le groupe, je cherchais une structure avec laquelle je pourrais construire dans un climat de confiance.

Deux ans et environ 150 recrutements après mon arrivée, j'ai accédé, à moins de 30 ans, au poste de Ressources Manager de l'Agence Offre et gère l'activité de plus

“ Mon parcours évolutif est la preuve que NEURONES sait faire grandir chacun. ”

de 70 ingénieurs. Puis fin 2014, l'organisation évoluant, on m'a proposé le poste de SDM. Un véritable challenge ! Passer des problématiques RH à la gestion des opérations chez les clients demandait une rapide montée en compétences.

Fort heureusement, j'ai bénéficié de l'accompagnement de managers attentifs, d'homologues expérimentés et de « technophiles » avertis. Et, aujourd'hui, je suis garante de la satisfaction des clients, que ce soit pour la qualité de service des équipes ou la bonne tenue des engagements contractuels et financiers.

Mon parcours évolutif et riche est la preuve que NEURONES sait faire grandir chacun (j'ai d'ailleurs coutume de dire que je suis un « bébé NEURONES »). Concernant l'avenir, maintenant que je sais gérer une rela-

tion client et partenaire, j'espère avoir l'opportunité de diriger un centre de profits, toujours dans le groupe.



## COSMIN,

Directeur Centre de Services Roumanie (Service desk)

Chez NEURONES depuis 2013

J'ai rejoint NEURONES en 2013 comme tout premier salarié de l'activité Service desk à Timisoara. Après un parcours de direction générale de la filiale roumaine



d'un confrère, j'ai appris que NEURONES recherchait un profil entreprenant pour ouvrir un centre de services sur le territoire roumain. Séduit par l'idée de partir de zéro pour tout bâtir dans un groupe, et convaincu par mes échanges avec les dirigeants, j'ai décidé de relever ce challenge !

Quatre ans plus tard, la structure, dont je suis maintenant Directeur Associé, compte plus de 210 collaborateurs. Ma mission principale consiste à assurer la bonne réalisation des prestations à l'international, à développer le marché local et, en parallèle, à être innovant.

Objectif pour l'avenir : positionner l'entité en avant-poste des activités du groupe en Europe du Sud-Est. D'abord, comme centre nearshore pour devenir, par la suite, un acteur significatif de l'IT dans cette zone.

“ Travailler pour une organisation à l'esprit entrepreneurial est un véritable moteur. ”

Travailler pour une organisation à l'esprit entrepreneurial, sans cesse à la recherche d'opportunités, au sein de laquelle les échanges entre les acteurs sont fluides et empreints de confiance, est un véritable moteur pour qui souhaite aller « aussi loin qu'il le veut » !

# RAPPORT FINANCIER ANNUEL 2017



<b>1</b>	<b>ACTIVITÉS</b>	p. 46
	1.1. Présentation générale	p. 46
	1.2. Synthèse des activités	p. 47
	1.3. Détail des métiers	p. 48
	1.4. Marché et concurrence	p. 54
	1.5. Organisation	p. 56
	1.6. Stratégie de développement et d'investissement	p. 57
	1.7. Évolution récente et perspectives	p. 58
<b>2</b>	<b>RAPPORT SUR LA RESPONSABILITÉ SOCIALE ET ENVIRONNEMENTALE</b>	p. 59
	2.1. Message de la Direction générale	p. 59
	2.2. Engagement du groupe	p. 59
	2.3. Politique sociale	p. 59
	2.4. Politique sociétale	p. 61
	2.5. Politique environnementale	p. 62
	2.6. Note méthodologique	p. 64
	2.7. Avis du vérificateur	p. 65
<b>3</b>	<b>COMPTES CONSOLIDÉS</b>	p. 67
	3.1. État de la situation financière consolidée	p. 67
	3.2. Compte de résultat consolidé	p. 68
	3.3. Autres éléments financiers consolidés	p. 69
	3.4. Annexe aux comptes consolidés	p. 71
	3.5. Rapport des commissaires aux comptes sur les comptes consolidés	p. 86
<b>4</b>	<b>ÉLÉMENTS FINANCIERS SOCIAUX</b>	p. 88
	4.1. Bilan et compte de résultat sociaux	p. 88
	4.2. Information sur les participations	p. 90
<b>5</b>	<b>ASSEMBLÉE GÉNÉRALE MIXTE DU 14 JUIN 2018</b>	p. 91
	5.1. Rapport de gestion présenté par le Conseil d'Administration à l'Assemblée Générale Mixte du 14 juin 2018	p. 91
	5.2. Rapport sur le gouvernement d'entreprise	p. 101
	5.3. Projet de résolutions soumises à l'Assemblée Générale Mixte du 14 juin 2018	p. 109
<b>6</b>	<b>INFORMATIONS GÉNÉRALES SUR LA SOCIÉTÉ ET SON CAPITAL</b>	p. 113
	6.1. Carte d'identité	p. 113
	6.2. Capital et actions	p. 114
	6.3. Marché des titres de la société	p. 116
	6.4. Participation et intéressement du personnel	p. 116
	6.5. Responsables du contrôle des comptes	p. 117
	6.6. Informations liées	p. 117
	<b>TABLEAU DE CONCORDANCE</b>	p. 118
	<b>GLOSSAIRE</b>	p. 119

# 1 ACTIVITÉS

## 1.1. PRÉSENTATION GÉNÉRALE

### Identité et histoire

Avec plus de 5 000 collaborateurs et un chiffre d'affaires de 485 millions d'euros pour l'année 2017, NEURONES se situe, sur le marché français, dans les 15 premières Sociétés de Conseil et Services Informatiques et de Conseil en Technologies. En termes de capitalisation boursière, le groupe se classe parmi les 10 premières Entreprises de Services du Numérique cotées sur la place de Paris :

(en millions d'euros)	Capitalisation (31/12/2017)*	Chiffre d'affaires monde 2017
1 Capgemini	16 661	12 792
2 Atos	12 766	12 691
3 Sopra Steria	3 201	3 845
4 Altran	2 442	2 282
5 Alten	2 354	1 975
6 Econocom**	1 460	2 980
7 Akka Technologies	940	1 334
8 <b>NEURONES</b>	698	485
9 Assystem	665	395
10 Devoteam	623	540

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

Créé ex-nihilo en 1985, le groupe a connu un développement régulier (en moyenne + 12 % par an sur les dix derniers exercices).

La construction de l'ensemble s'est faite par constitution de filiales spécialisées par métier, avec un savoir-faire technique distinct et utilisant leur propre marque commerciale. Ces entreprises ont eu pour mission d'acquies rapidement une taille significative dans leur domaine afin de fournir des prestations au meilleur niveau, avec des coûts de structure contrôlés. Une équipe transverse coordonne les différentes entités engagées sur les contrats impliquant plusieurs activités complémentaires et assure la relation globale avec certains "grands comptes".

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

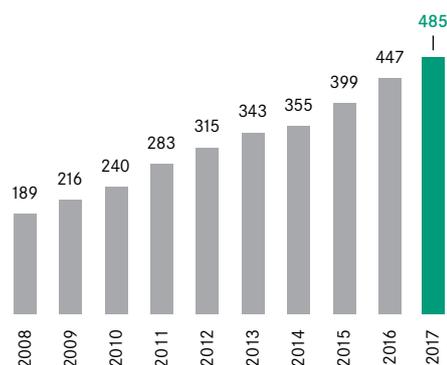
Évolution des chiffres clés (en millions d'euros)	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Chiffre d'affaires	189,3	216,4	239,6	283,3	315,4	343,2	355,2	399,4	446,8	485
Résultat opérationnel *	18,4	19,1	24,5	26,3	28,1	32,9	35,5	37,1	42,5	44,9
Taux de résultat opérationnel	9,7 %	8,8 %	10,2 %	9,3 %	8,9 %	9,6 %	10 %	9,3 %	9,5 %	9,3 %
Résultat net	13	12,8	14,9	17	17,2	21,4	23,6	24,5	29	31,6
Taux de résultat net	6,9 %	5,9 %	6,2 %	6 %	5,4 %	6,2 %	6,6 %	6,1 %	6,5 %	6,5 %
Résultat net part du groupe	12	11,3	13,2	14,8	14,9	18,6	20,5	21,3	25,2	27,3
Effectif fin d'exercice	2 455	2 665	3 036	3 471	3 704	4 065	4 082	4 580	5 044	5 028

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

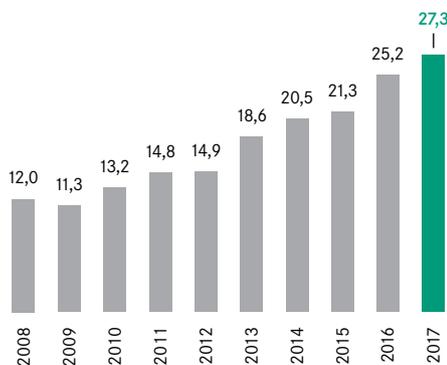
Depuis son introduction en Bourse (mai 2000), le groupe a procédé à une dizaine d'acquisitions significatives, représentant, à ce jour, environ un tiers de son activité.

### Chiffres clés

CHIFFRE D'AFFAIRES CONSOLIDÉ SUR 10 ANS  
(en millions d'euros)



RÉSULTAT NET PART DU GROUPE SUR 10 ANS  
(en millions d'euros)



## 1.2. SYNTHÈSE DES ACTIVITÉS

### Pôles d'activité

Les activités du groupe sont réparties en trois pôles :



\* Chiffres d'affaires contributifs 2017

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

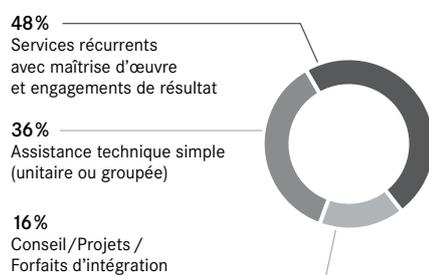
Évolution par pôle d'activité (en millions d'euros)	2015	% CA total	2016	% CA total	2017	% CA total
Services d'Infrastructures	282,1	70 %	308,1	69 %	330,7	68 %
Services Applicatifs	95,1	24 %	116,2	26 %	126,7	26 %
Conseil	22,2	6 %	22,5	5 %	27,6	6 %
<b>TOTAL CHIFFRE D'AFFAIRES</b>	<b>399,4</b>	<b>100 %</b>	<b>399,4</b>	<b>100 %</b>	<b>485</b>	<b>100 %</b>

### Modes d'intervention, récurrence

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

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

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



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

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

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

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

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

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

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

### Activités par zone géographique

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



Répartition des salariés (fin d'exercice)	2015	%	2016	%	2017	%
Ile-de-France	3 431	75 %	3 718	74 %	3 678	73 %
Régions	833	18 %	905	18 %	900	18 %
International	316	7 %	421	8 %	450	9 %
<b>TOTAL EFFECTIF</b>	<b>4 580</b>	<b>100 %</b>	<b>5 044</b>	<b>100 %</b>	<b>5 028</b>	<b>100 %</b>

Hors de France et au 31 décembre 2017, les effectifs étaient ainsi répartis : Roumanie (195 p.), Tunisie (190 p.), Singapour (34 p.), Allemagne (19 p.), Belgique (7 p.), Inde (4 p.) et Suisse (1 p.). Pour l'essentiel, ils réalisent, dans des centres de services, des prestations commandées par des clients situés en France. De plus, le groupe fait intervenir des partenaires dans une vingtaine de pays dans le cadre de contrats globaux.

### L'impact de la transformation numérique

Avec l'arrivée de nouvelles technologies et leur utilisation efficace par de nouveaux acteurs "disruptifs", parfois de taille mondiale, le digital est devenue une préoccupation et un thème d'investissement majeurs des entreprises et organisations publiques.

La transformation digitale regroupe les projets d'entreprises qui utilisent les apports du numérique pour concevoir ou repenser les offres (ateliers d'aide à l'innovation), digitaliser le "parcours client" (applications mobiles, sites "mobile first", marketing digital), utiliser les objets connectés et le big data pour valoriser les données et enfin améliorer les processus opérationnels et de support (ex : réseaux sociaux d'entreprise).

Ces technologies récentes ont également favorisé l'émergence de nouvelles façons de développer (outillage, équipes resserrées, méthodes "Agiles") avec :

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

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

La transformation numérique irrigue la majorité des métiers du groupe même s'il est délicat de détourner précisément ces activités dont certaines existent depuis plusieurs années chez NEURONES. Par exemple, les applications de suivi de sinistres dans l'assurance automobile (avec envoi de SMS au garagiste, à l'automobiliste, suivi des étapes du process...) sont typiquement des applications très digitalisées avec un traitement multi-canal. Les métiers de la cybersécurité et du cloud privé existent depuis longtemps et ne sont qu'accéléérés par la transformation digitale. D'autres activités sont, en revanche, plus récentes (objets connectés, architectures big data, chaînes DevOps, chatbots...). L'ensemble des activités du groupe est détaillé ci-dessous, métier par métier.

## 1.3. DÉTAIL DES MÉTIERS

### Métiers constitutifs des pôles

Chaque pôle d'activité regroupe un ou plusieurs métiers, concernant aussi bien les phases de conception/intégration que les phases récurrentes. Chaque métier est logé dans une société dédiée, ce qui permet au groupe d'avoir une structure juridique simple, calquée sur son organisation. Les participations minoritaires sont exclusivement aux mains des dirigeants et cadres des filiales, véritables entrepreneurs associés.

Pôle	Métiers
<b>Services d'Infrastructures</b>	- Gestion d'Infrastructures, clouds privés et publics, objets connectés - Support aux utilisateurs - Hébergement et infogérance en mode cloud (IaaS) - Cybersécurité - Production informatique, DevOps - IT service management, gouvernance du système d'information, automatisation
<b>Services Applicatifs</b>	- Intégration et Infogérance SAP - Gestion de contenu (ECM, GED), gestion de process (BPM), dématérialisation - Conseil IT pour les métiers de la finance, big data, DevOps - Pilotage de projets IT et digitaux, analytics - Applications et gestion d'infrastructures mobiles - Formation informatique et accompagnement du changement
<b>Conseil</b>	- Conseil en management, en organisation et en transformation numérique - Conseil en marketing digital

Les chiffres des activités ci-dessous sont les contributions au chiffre d'affaires consolidé du groupe, après retraitement des opérations intra-groupe (il ne s'agit donc pas des chiffres d'affaires sociaux des entreprises dans lesquelles sont logés ces métiers).

### Métiers du pôle Services d'Infrastructures

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

(en millions d'euros)	2016	2017	17 / 16
<b>CHIFFRE D'AFFAIRES</b>	<b>72,7</b>	<b>78,5</b>	<b>+ 8 %</b>

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

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

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

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

Les missions types réalisées sont les suivantes :

- mise en œuvre des bonnes pratiques ITIL, des outils d'automatisation de la production informatique,
- conception d'architectures Software Defined Data Center (SDDC),
- accompagnement cloud : identification des solutions adaptées aux besoins, migration d'applications, sécurisation,
- réseaux intégrés : Software Defined Network (SDN),
- mise en œuvre d'API dans le but d'effectuer du provisioning d'infrastructures en un clic,
- outils collaboratifs : mise en œuvre ou transformation de services d'annuaires et de messageries,
- consolidation et virtualisation de serveurs, mise en place d'infrastructures résilientes,
- migration de datacenters,
- solutions de stockage : Software Defined Storage (SDS), SAN/NAS, sauvegarde, archivage,
- virtualisation du poste de travail et stratégie digitale multi-écrans (smartphone, mobile, tablette, web, borne interactive...),
- supervision de bout en bout (performance applicative, systèmes, réseaux),
- mise en œuvre de solutions à base de conteneurs,
- packaging, télédistribution, masters,
- outillage DevOps.

Les spécialités techniques ci-dessus sont combinées pour assister les clients dans leur démarche de virtualisation et de mise en place de ser-

vices de cloud computing, privé et hybride. Les choix de migration vers le cloud s'opèrent après une étude détaillée du patrimoine applicatif : éligibilité application par application, nécessité de reconstruire ("rebuild") certaines applications en mode cloud natif pour bénéficier des avantages du cloud. L'entité Infrastructures met constamment à jour ses clouds privés, dont elle assure le pilotage, l'exploitation et l'administration.

Pour des projets globaux, elle peut être amenée à fournir des logiciels (système, sécurité, messagerie, sauvegarde, etc.) et des équipements (serveurs, stockage, équipements réseaux, etc.). Cette part d'activité liée directement à la revente de solutions est faible (moins de 10 % du chiffre d'affaires de l'entité concernée).

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

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

Les activités IoT (objets connectés) ont été regroupées au sein du département spécialisé Visian® (ayant vocation à être filialisé) : aide à l'innovation, choix de capteurs, plateforme de remontées de données, visualisation et exploitation des données.

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

Activités liées à la transformation numérique :

- objets connectés (maquettes, mise en œuvre),
- DevOps : fourniture des services d'infrastructures et des outillages.

**Support aux utilisateurs**

(en millions d'euros)	2016	2017	17 / 16
<b>CHIFFRE D'AFFAIRES</b>	<b>132,2</b>	<b>139,1</b>	<b>+ 5 %</b>

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

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

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

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

Ces centres sont équipés des dernières technologies de communication. Elles permettent aux utilisateurs d'accéder au service depuis tout canal (téléphone, e-mail, sms, chat interactif, plateforme de self-services...),

depuis tout terminal (PC, tablette, smartphone), à tout instant (7j/7 et 24h/24) et dans un choix de plus de 12 langues.

La capitalisation rapide du savoir et des meilleures pratiques est organisée : elle est cruciale pour assurer le développement de l'offre. Les pratiques éprouvées d'ITIL ont permis la mise en place de processus homogènes.

Des plans d'amélioration continue, visant à réduire le nombre de sollicitations au service desk, sont systématiquement mis en œuvre : solutions d'auto-assistance ("selfhelp"), robots ("chatbots") utilisant des arbres de décision pré-paramétrés de plus en plus intelligents (un cas-type d'application de l'Intelligence Artificielle), automatisation de certains dossiers récurrents...

Concernant les plans de progrès, le groupe dispose d'un retour d'expérience de vingt ans de gains concrets et significatifs. Des baisses du nombre de dossiers d'incidents (en trois ans) de 20 % à 25 % ont couramment été obtenues. Les gains de productivité sont partagés équitablement entre le client et son infogérant sous forme d'une diminution de redevance ou d'une évolution du niveau de service.

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

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

Activités liées à la transformation digitale :

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

**Hébergement et infogérance en mode cloud (IaaS)**

(en millions d'euros)	2016	2017	17 / 16
<b>CHIFFRE D'AFFAIRES</b>	<b>34,6</b>	<b>37,2</b>	<b>+ 7 %</b>

L'offre de fourniture d'infrastructures incluant leur hébergement, maintenant intégralement en mode cloud privé (Cloud Temple®), continue sa croissance. Les anciens serveurs physiques sont virtualisés et installés sur des ensembles performants de serveurs lames. Le stockage des données et la sauvegarde sont mutualisés et centralisés. La facturation est calculée à l'utilisation (puissance et taille mémoire des processeurs, capacités de stockage, débits Internet...). Cette offre de cloud privé représente un volume de 16 000 serveurs virtuels (VM) y compris VDI (cf. glossaire en fin de document).

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

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

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

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

Pour répondre aux besoins de ses clients (DevOps, provisioning automatique, conteneurs...), l'offre intègre également du SaaS, du cloud public et des solutions de cloud hybride.

Lié à l'hébergement, le centre d'exploitation à distance de serveurs et applications gère, de façon mutualisée et à distance, les serveurs, les réseaux et applications. Les équipes du groupe y réalisent : le traitement des remontées d'alertes, transmises grâce aux outils de supervision (mode réactif), les actions préventives (mode proactif), les tâches planifiées à l'aide d'un ordonnanceur, les mises en production et la gestion des changements.

Ce centre est en fonction 24 h/24 et 7 j/7. Il permet des gains de productivité par sa capacité à mutualiser certaines ressources : la supervision, l'administration de bases de données, l'exploitation d'ERP (profils BC de SAP), l'expertise sécurité, etc.

Une nette séparation est faite entre les activités de niveau 1 (traitement des incidents sur consigne, très industrialisé) et les activités de niveau 2 (recherche de la racine des incidents, réflexion et traitement préventif, revue des capacités, bureau technique, préparation des mises en production).

L'outil de supervision principal utilisé par le centre de services serveurs a été développé en interne. Il procure un avantage compétitif, notamment financier, appréciable. Par ailleurs, le groupe dispose d'une base de données de documentation (CMDDB), de nouvelle génération, utilisée systématiquement sur les contrats.

Activités liées à la transformation digitale :  
 • Cloud privé, public et hybride.

**Cybersécurité**

(en millions d'euros)	2016	2017	17 / 16
<b>CHIFFRE D'AFFAIRES</b>	6,2	6,7	+ 8 %

La demande en cybersécurité est évidemment soutenue et durable. En effet, l'ouverture grandissante des systèmes d'information les rend plus vulnérables : messageries, connexion Internet systématique, interconnexions entre un siège d'entreprise, ses agences, clients, fournisseurs et partenaires, généralisation des accès distants à partir d'ordinateurs ou de terminaux portables (collaborateurs "nomades", accès depuis le domicile, etc.). L'importance de la demande génère de fortes tensions sur les ressources d'expertise de ces métiers.

L'activité de cybersécurité du groupe, initialement logée dans l'entité info-gérance en mode cloud computing, a été filialisée. Elle assure des missions complémentaires :

- évaluation : audit et tests d'intrusion,
- conseil : accompagnement sécurité global, définition de politiques, sensibilisation,
- mise en œuvre de solutions,
- services managés : gestion des SOC (Security Operations Centers) des clients destinés à prévenir, détecter les incidents de sécurité et y répondre.

Activités liées à la transformation digitale :  
 • toutes celles décrites ci-dessus.

**Production informatique, DevOps**

(en millions d'euros)	2016	2017	17 / 16
<b>CHIFFRE D'AFFAIRES</b>	47,5	54,3	+ 14 %

La production informatique concerne la gestion des traitements des applications métier, exécutées sur des serveurs d'entreprise et utilisant des systèmes de gestion de bases de données (Sgbd tels Oracle, Sql Server, Sybase, etc.). Elle fait appel à différents types de profils : pilotes, analystes d'exploitation (support, pilotage, préparation), ingénieurs de production, ingénieurs systèmes, chefs de projet production mais aussi architectes datacenters, profils PMO (Project Management Office).

Aujourd'hui, traitant majoritairement des applications en temps réel, la production informatique a considérablement évolué, ainsi que les méthodes et outils logiciels sur lesquels elle s'appuie. Cette activité requiert la maîtrise d'Unix, des principaux ordonnanceurs du marché (\$Universe et Control M), des principaux outils de supervision (HP-OV) et d'alerte (Patrol) et des principales sauvegardes (Netbackup, Networker). La maîtrise des architectures Internet (Websphere par exemple) est devenue nécessaire chez de nombreux clients.

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

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

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

Activités liées à la transformation digitale :  
 • DevOps : fourniture des services d'infrastructures et des outillages.

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

(en millions d'euros)	2016	2017	17 / 16
<b>CHIFFRE D'AFFAIRES</b>	12,2	14,9	+ 22 %

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

Les missions réalisées sont de plusieurs natures :

- formations certifiantes ITIL (accréditation EXIN),
- conseil : définition d'organisation et mise en place de processus ITIL, benchmark,
- assistance à maîtrise d'ouvrage : cadrage de projets, rédaction de cahiers des charges, conduite du changement,
- pilotage opérationnel de processus IT et de gestion de projets IT,
- mise en œuvre de solutions progiciels d'ITSM et de gestion de portefeuilles de projets (partenariats avec ServiceNow, HP Software, EasyVista...),
- Tierce Maintenance Applicative dédiée sur site ou mutualisée à partir du centre de services du groupe.

En novembre 2017, une structure a rejoint cette entité pour renforcer son offre dans les domaines complémentaires suivants :

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

### Centres de service du pôle infrastructures

- 6 centres de support à l'utilisateur (service desk) à Nanterre, Angers, Lille, Nantes, Tunis et Timisoara,
- 1 plate-forme de gestion des postes de travail à distance : mastering, packaging, télédistribution,
- 7 centres d'exploitation à distance de serveurs et applications,
- 10 centres d'hébergement : 2 centres internes à Nanterre et Lyon, ainsi que des espaces réservés chez 4 hébergeurs tiers partenaires de niveau "Tier 3+" dans 8 centres différents.

### Métiers du pôle Services Applicatifs

#### Intégration et Infogérance SAP

(en millions d'euros)	2016	2017	17 / 16
<b>CHIFFRE D'AFFAIRES</b>	<b>36,9</b>	<b>43,9</b>	<b>+ 19 %</b>

Les activités SAP du groupe se décomposent comme suit :

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

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

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

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

(en millions d'euros)	2016	2017	17 / 16
<b>CHIFFRE D'AFFAIRES</b>	<b>24,8</b>	<b>26,3</b>	<b>+ 6 %</b>

La gestion de contenu (Enterprise Content Management - ECM) concerne la gestion sous forme électronique des informations qui ne sont pas structurées (courriers, contrats, factures, mails, documents électroniques divers, photos, films...), par opposition aux informations enregistrées dans des bases de données.

Elle couvre notamment toute la gestion et la mise en forme des contenus volumineux publiés sur Internet par les entreprises : le WCM (Web Content Management).

L'ECM inclut également les applications de GED (Gestion Electronique de Documents) : acquisition, classement, stockage, archivage et diffusion de documents numérisés (relevés bancaires, factures de téléphonie ou d'énergie...).

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

L'ECM et le BPM convergent lorsque les processus de travail concernent le traitement de dossiers (sinistres, souscription d'abonnements...) et la circulation de documents.

Avec le fort développement des dématérialisations entrantes (courrier) et sortantes (relevés, factures), avec la prolifération des données non struc-

turées, ces applications ECM/BPM constituent aujourd'hui un segment de marché de taille significative, au même titre que les ERP, le CRM (Customer Relationship Management), le SCM (Supply Chain Management)...

Deux entités composent ce pôle :

- un spécialiste de l'ECM, partenaire de référence d'IBM FileNet,
- un spécialiste BPM et partenaire de Tibco Software, Software AG, EMC Documentum, Microsoft Sharepoint, Alfresco...

Activités liées à la transformation digitale :

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

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

(en millions d'euros)	2016	2017	17 / 16
<b>CHIFFRE D'AFFAIRES</b>	<b>29</b>	<b>33,1</b>	<b>+ 14 %</b>

Cette entité "finance de marché" conseille les banques de financement et d'investissement pour leurs activités dites de marché (actions et dérivés, taux, crédit, change et matières premières). Elle apporte son savoir-faire en assistance à maîtrise d'ouvrage, en architecture et en maîtrise d'œuvre sur leurs projets de systèmes d'information liés aux différents métiers de la finance :

- Front Office : pricing, gestion des positions, négociation, gestion des risques, prévision des liquidités,
- Middle Office : contrôle, validation, enrichissement,
- Back Office : confirmation, règlement livraison, flux de trésorerie, comptabilité.

Elle intervient également sur les métiers de Gestion d'Actifs (Asset Management) et Services Titres.

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

Cette entité a investi dans une startup éditant un logiciel pour le secteur de la finance (risk management et analyse de transactions en temps réel) basée sur des technologies big data. Ce logiciel est en cours de mise en place chez plusieurs clients.

Activités liées à la transformation digitale :

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

#### Pilotage de projets IT et digitaux, analytics

(en millions d'euros)	2016	2017	17 / 16
<b>CHIFFRE D'AFFAIRES</b>	<b>4,4</b>	<b>4,6</b>	<b>+ 5 %</b>

Avec pour interlocuteurs les responsables du digital (CDO – Chief Digital Officers) des grands comptes, ce cabinet accompagne les grandes entreprises dans la définition de leur stratégie digitale et sa mise en œuvre :

- Pilotage de projets Web & Mobile soumis à des exigences de forte visibilité, forte volumétrie et haute disponibilité : réflexion sur les usages et les parcours utilisateurs (UX/UI), conception puis réalisation des projets,
- Digital Marketing et CRM : mise en œuvre de solutions d'amélioration de la connaissance client (CRM),
- Analyse de données (Analytics) : mesure de la performance des sites web (tag management, analyse des données comportementales, méthodes d'A/B testing...), déploiement de nouvelles architectures décisionnelles pour les données de l'entreprise structurées ou non structurées (data analysts, datascientists), formalisation de tableaux de bord en s'appuyant sur des solutions de data visualisation.

Activités liées à la transformation digitale :

- toutes les activités détaillées ci-dessus.

### Applications et gestion d'infrastructures mobiles

(en millions d'euros)	2016	2017	17 / 16
<b>CHIFFRE D'AFFAIRES</b>	2,7	3,8	+ 41 %

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

- design d'applications (Product Owners, Scrum Masters, offre UX/UI, sécurité mobile),
- développement et TMA d'applications mobiles majoritairement à partir d'un Centre de Service (Nantes),
- développement d'applications pour des objets connectés (IoT) inclus dans l'offre IoT du groupe,
- gestion d'infrastructures mobiles (MDM – Mobile Device Management) en s'appuyant sur les solutions Airwatch, Intune, LookOut, Okta...
- négoce de solutions logicielles de gestions d'infrastructures mobiles.

Activités liées à la transformation digitale :

- toutes les activités détaillées ci-dessus.

### Formation informatique et accompagnement du changement

(en millions d'euros)	2016	2017	17 / 16
<b>CHIFFRE D'AFFAIRES</b>	8,2	9,1	+ 11 %

Ce métier englobe le conseil pour l'organisation de plans de formation (ingénierie de formation, gestion de plans et cursus de formation), la production elle-même de cours (sessions traditionnelles, téléformation, e-learning, cursus longs etc.), la conception puis l'animation de "boutiques IT" ou "comptoirs IT" sur site client et enfin l'accompagnement et l'assistance lors de déploiements bureautiques ou d'ERP.

Un des segments porteurs de cette activité est l'accompagnement à la mise en place de nouveaux ERP ou de progiciels métiers. Il s'agit de formations sur-mesure liées à des projets de déploiement intégrant, en amont, une phase de conseil et de conception d'outils pédagogiques et documentaires (e-learning, modes opératoires) et, en aval, une phase de support. L'entité dispose d'un centre de réalisation d'outils pédagogiques (films, photos, sites Internet...). La diffusion des outils pédagogiques est réalisée à partir de plates-formes LMS (Learning Management Systems).

#### Centres de service du pôle applicatif

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

### Pôle Conseil

#### Conseil en management, en organisation et en transformation digitale

(en millions d'euros)	2016	2017	17 / 16
<b>CHIFFRE D'AFFAIRES</b>	18,5	20,9	+ 13 %

Les points d'entrée du conseil en management sont les directions opérationnelles ou fonctionnelles de grands comptes. Les projets ont parfois une composante nécessitant des compétences liées aux systèmes d'information ou à la transformation digitale.

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

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

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

#### Conseil en marketing digital

(en millions d'euros)	2016	2017	17 / 16
<b>CHIFFRE D'AFFAIRES</b>	1,5 *	2,5	+ 67 %

\* Pro forma.

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

- animation d'ateliers d'innovation,
- gestion des données marketing des DMP (Data Management Platforms) gérant les "cookies" et leur historisation, comme BlueKai (Oracle) ou Krux (Salesforce),
- personnalisation : choix, en temps réel, de l'information commerciale envoyée à un internaute en fonction de son historique de navigation et des données CRM le concernant (logiciels de personnalisation : Maxymizer, Optimizly...),
- modèles d'attribution omnicanaux : modélisation des parcours clients multicanaux pour orientation en temps réel des dépenses media en fonction du profil connu du visiteur et des tactiques décidées sur l'ensemble des canaux,
- omnicanal (outils Abode Campaign, Next Best Action),
- points de vente connectés à l'aide de capteurs.

Activités liées à la transformation digitale :

- toutes celles décrites ci-dessus.

Les entités suivantes ont été cédées par le groupe courant 2017 :

- Pôle applicatif : développement Web et BI (mai 2017, contribution au CA consolidé 2017 : 5,9 M€),
- Pôle conseil : conseil au service de la transformation digitale des entreprises (septembre 2017 contribution au CA consolidé 2017 : 4,2 M€).

## Éléments financiers par pôle d'activité

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

Résultat opérationnel (en millions d'euros)	2015	Rop/CA	2016	Rop/CA	2017	Rop/CA
Services d'Infrastructures	25,2	8,9 %	26,4	8,6 %	27,1	8,2 %
Services Applicatifs	8,7	9,1 %	13,1	11,2 %	14,1	11,1 %
Conseil en Management	3,2	14,5 %	3	13,6 %	3,7	13,3 %
<b>TOTAL</b>	<b>37,1</b>	<b>9,3 %</b>	<b>42,5</b>	<b>9,5 %</b>	<b>44,9</b>	<b>9,3 %</b>

## Taux d'activité

Le taux d'activité se définit comme le rapport entre les temps imputés sur des projets et les temps disponibles des ressources techniques (jours ouvrés du calendrier diminués des congés, RTT, maladies et absences diverses). Cet indicateur n'est pas défini de manière homogène par tous les acteurs du Conseil et des Services Numériques.

De plus, les taux d'activité standards sont très différents selon les métiers : conseil (autour de 70 %), projets (autour de 80 %), assistance technique (plus de 90 %) et infogérance (non pertinent).

Pour les projets, le couple "taux d'activité et prix de vente moyen par jour" est plus significatif que le taux d'activité considéré isolément. Dans les entités avec un poids important en assistance technique, le taux d'activité est un indicateur clé de gestion, suivi hebdomadairement.

En revanche, en infogérance et en TMA, c'est la marge réalisée sur les contrats qui est suivie et non les taux d'activité, par construction les plus élevés du groupe. C'est la productivité qui détermine principalement la marge réalisée sur un contrat.

De même, pour le service desk, le taux d'activité (pouvant être supérieur à 95 %) est non significatif. En effet, il doit être analysé en complément des indicateurs de productivité (nombre d'appels quotidiens traités par technicien de support).

De manière similaire, pour la formation, l'analyse des taux de remplissage (nombre de stagiaires par session, nombre de salles occupées) doit compléter celle du taux d'activité pour expliquer la bonne utilisation des ressources techniques.

## Partenaires

### Une politique de prescription impartiale

Depuis l'origine, NEURONES est resté strictement indépendant de tout éditeur, société de services ou constructeur, en assurant une impartialité de ses choix et recommandations, indispensable pour accompagner dans la durée les entreprises qui lui font confiance.

### Les principaux partenaires et certifications

Cela n'empêche pas le groupe d'être reconnu, parfois depuis de très nombreuses années, comme un partenaire de premier plan dans ses différents métiers par les principaux fabricants de technologie et organismes de certification.

#### Intégration de systèmes et réseaux :

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

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

Arjel - Carbon Black - Checkmarks - Checkpoint - Cisco - Fortinet Platinum Partner - IBM Global Partner World Service Provider - Imperva Silver Partner

- Juniper - Microsoft Gold Partner Hosting - Microsoft Silver Cloud Platform - Oracle Gold Partner - Passi - Splunk Premier - Varonis - VMware : Service Provider Program, vCloud Air Network Service Provider, vCloud Powered - Qualys Value Added Services Program - Zimbra Gold Partner.

#### Big data :

Amazon Web Services - Cloudera - Confluent - Data Artisans - Docker - HortonWorks - Scaled Risk.

#### Objets connectés :

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

#### Service desk/Téléphonie/CTI :

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

#### ERP, CRM, BPM, GED :

SAP Gold - SAP Partner Center Of Expertise - SAP REX Hana - Alfresco Partner Premier - BonitaSoft Open Solutions - Contextor - Dictao - DocuSign Partner - EMC Captiva Partner - Ephesoft Partner - IBM Partner Analytics & Social (Automation Anywhere, Box, CMOD, Datacap Insight, ECM FileNet) - IBM Tririga - Kofax Diamond Partner - Power BI - Readsoft - OpenText - Tableau software - Tibco Software - UiPath - YouSign.

#### Mobilité :

Apperian - LookOut - VMware AirWatch.

#### Formation :

AutoDesk Training Center - Datadock - Cisco - Citrix - ITIL Authorized Training Center & Authorized Certification Center (Peoplecert by Axelos) - Microsoft Partner Gold Learning - Microsoft Partner Silver Devices & Deployment - OPOF - PECB - SAP End-User Education - SAP Partner - TOSA (Centre de test) - VMware.

## Clients

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

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



À l'issue de cet exercice, comme lors des années précédentes, le premier client est un groupe majeur dont les multiples centres de décision commandent des prestations, indépendamment les uns des autres, et à différentes entités du groupe.

NEURONES compte dans sa clientèle 75 % (30/40) des groupes du CAC 40.

En 2017, les 20 premiers clients ont été par ordre alphabétique : Accor, Auchan, Axa, Banque de France, BNP-Paribas, BPCE, CEA, Conseil Départemental des Hauts-de-Seine, Crédit Agricole, EDF, Engie, Euronext, Fromageries Bel, Groupe Avril, La Poste, LVMH, Saint-Gobain, SNCF, Société Générale, Veolia Environnement.

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

Répartition du chiffre d'affaires (en millions d'euros)	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
<b>20 premiers clients</b>										
- En valeur	96,2	109,3	128,9	160,6	174	198,7	211,4	225,6	260,5	285,7
- En % du CA consolidé	50,8 %	50,5 %	53,8 %	56,7 %	55,2 %	57,9 %	59,5 %	56,5 %	58,3 %	58,9 %
<b>10 premiers clients</b>										
- En valeur	67,2	77,7	96,3	119,3	129,1	147,6	161,8	175	206,4	224,1
- En % du CA consolidé	35,5 %	35,9 %	40,2 %	42,1 %	40,9 %	43,0 %	45,6 %	43,8 %	46,2 %	46,2 %
<b>5 premiers clients</b>										
- En valeur	46,9	55,4	70	86,4	89,3	102,3	116,6	127,2	146,1	161
- En % du CA consolidé	24,8 %	25,6 %	29,2 %	30,5 %	28,3 %	29,8 %	32,8 %	31,8 %	32,7 %	33,2 %
<b>Poids du premier client</b>										
- En valeur	17,9	19,9	25,9	30,8	30,6	31,9	34,4	37,6	42	40,7
- En % du CA consolidé	9,4 %	9,2 %	10,8 %	10,9 %	9,7 %	9,3 %	9,7 %	9,4 %	9,4 %	8,4 %

Au 31 décembre 2017, les comptes clients représentent 94 jours de chiffre d'affaires :

	2013	2014	2015	2016	2017
Comptes clients	89 j	86 j	86 j	90 j	94 j
dont factures à établir (FAE)	16 j	13 j	16 j	16 j	19 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 2,7 % en 2017) est réalisée en position de sous-traitant d'un constructeur, d'un éditeur ou d'un confrère.

### Sous-traitance aval

Il est fait appel ponctuellement à des sous-traitants indépendants qui sont intégrés dans les équipes de NEURONES. Aucun projet n'est sous-traité, ni partiellement, ni complètement, à des confrères. En revanche, certains lots d'infogérance de postes de travail peuvent l'être (régions et international notamment). La sous-traitance recouvre des réalités variées : hébergeurs et prestations techniques pour les clouds privés et publics, expertise, opérations régulières ou ponctuelles avec des confrères ou des indépendants. Le montant des achats de sous-traitance, en proportion du chiffre d'affaires du groupe, est en croissance essentiellement du fait d'une plus grande appétence des consultants et informaticiens pour le statut d'indépendants ou "freelance" et des tensions sur le recrutement :

	2013	2014	2015	2016	2017
	16,7 %	15,6 %	17,2 %	19,3 %	20,7 %

Le taux de sous-traitance dépasse 25 % dans les activités : formation, production informatique, finance de marché et SAP.

## Marques et brevets – Propriété industrielle et intellectuelle

### Logiciels

Le groupe a développé et est propriétaire de différentes "briques logicielles" utilisées pour ses propres besoins ou pour les besoins de ses clients.

### Brevets

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

### Marques

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

## 1.4. MARCHÉ ET CONCURRENCE

### Le marché des services informatiques : taille et évolution

Il y aurait environ 670 000 informaticiens salariés en France (hors indépendants dont le nombre est estimé à 50 000), se répartissant à hauteur d'environ :

- deux tiers, soit 450 000, dans les ESN (SSII), le secteur du conseil en technologies et les éditeurs,
- un tiers chez les clients finaux.

Le secteur représenterait 2,5 % de l'emploi salarié pour un chiffre d'affaires de l'ordre de 54 milliards d'euros, soit, en effectifs, un marché deux fois plus important que le secteur aéronautique et aérospatial et, en chiffre d'affaires, un marché deux fois plus important que l'industrie pharmaceutique. Il se décompose selon les trois sous-secteurs suivants :

Taille du marché français (en milliards d'euros)	2017	%
Conseil et services informatiques	32,9	61 %
Conseil en technologies	9,1	17 %
Édition de logiciels	11,9	22 %
<b>TOTAL</b>	<b>53,9</b>	<b>100 %</b>

Source : Syntec numérique & IDC.

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

Selon les différents observateurs et conjoncturistes, le marché français du conseil et des services informatiques (au sens strict), aurait finalement progressé de 3,4 % en 2017 (vs 3 % annoncés en mars 2017). Pour 2018, il est annoncé en croissance de 3,6 % :

Évolution du marché français	2013	2014	2015	2016	2017 <sup>(e)</sup>	2018 <sup>(e)</sup>
Conseil et services informatiques	- 0,5 %	+ 1,0 %	+ 2,0 %	+ 2,7 %	+ 2,9 %	+ 3,0 %
Conseil en technologies	- 1,5 %	- 1,5 %	+ 1,6 %	+ 3 %	+ 4,2 %	+ 4,4 %
Édition de logiciels	+ 1,7 %	+ 1,8 %	+ 3,4 %	+ 3,4 %	+ 4,4 %	+ 4,7 %
<b>MOYENNE PONDÉRÉE</b>	<b>- 0,2 %</b>	<b>+ 0,9 %</b>	<b>+ 2,2 %</b>	<b>+ 2,9 %</b>	<b>+ 3,4 %</b>	<b>+ 3,6 %</b>

Source : Syntec numérique – décembre 2017.

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

Pour les ESN (SSII), la croissance est soutenue par les projets de transformation numérique, regroupés sous le vocable "Smacs" (Social, Mobilité, Analytics, Cloud et Sécurité), qui représenteraient 90% de la croissance. De 12 % de l'activité des logiciels et services en 2015, à 16 % en 2016, 20,5 % en 2017, ils compteraient pour 22,5% de l'activité en 2018.

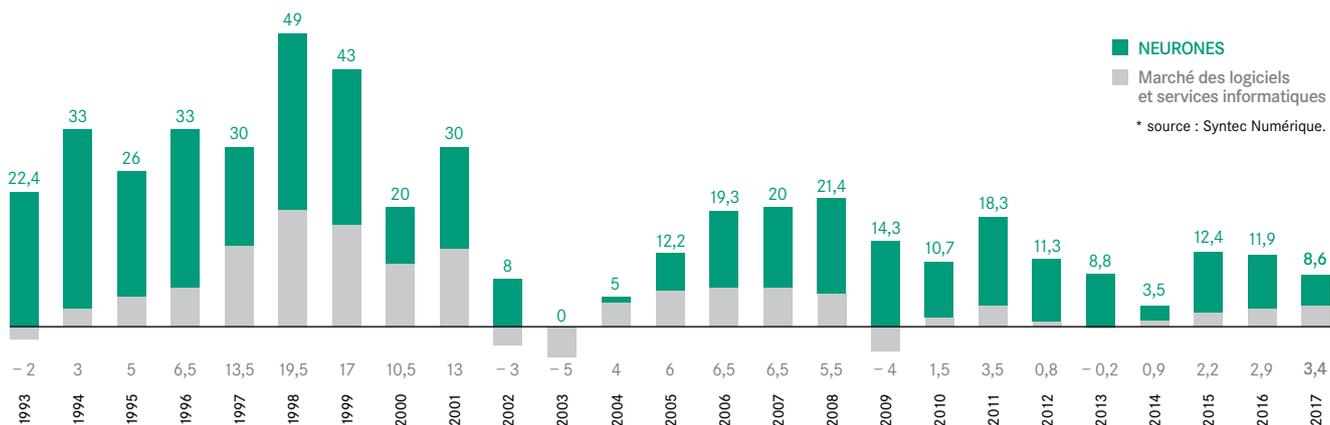
Cet acronyme "Smacs" recouvre des projets très divers qui touchent les infrastructures comme les applications :

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

Les projets de mise en conformité réglementaire, notamment le RGPD (Règlement Général sur la Protection des Données personnelles) constitueraient un autre facteur de croissance. Ce dernier générerait 1 milliard d'euros de dépenses de conseil et services informatiques en 2018, ainsi qu'en 2019, et resterait très dynamique jusqu'en 2021 (source IDC).

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

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



## La concurrence

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

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

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

\*\* Sources : chiffres d'affaires 2016 en France selon PAC (avril 2017), marché 2016 en France estimé à 31 700 M€ selon le Syntec. Chiffres d'affaires 2017 non disponibles à la date de rédaction du présent rapport.

NEURONES rencontre sur ses différents marchés une large palette d'ESN (SSII) et de cabinets de Conseil en Management de toutes tailles. Ainsi, le groupe, parce qu'il est multi-spécialiste, constate qu'il fait davantage face à des compétiteurs différents et de taille variable dans chacun de ses métiers, plutôt qu'à des concurrents globaux.

### Gestion d'infrastructures, production informatique, cloud

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

### Support aux utilisateurs

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

### Hébergement et Infogérance en mode cloud (IaaS)

Dans le cloud computing privé d'infrastructures (IaaS), après une phase de concurrence atomisée, le nombre d'acteurs a tendance à se restreindre dans un marché de volume, les compétiteurs se différenciant par les services offerts ciblant des clientèles différentes. Les acteurs dédiés à l'accompagnement vers le cloud public (Amazon Web Services, Microsoft Azure...) se développent.

### Cybersécurité

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

### Intégration et Infogérance SAP, ECM/BPM/GED

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

### Conseil IT pour les métiers de la finance

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

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

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

### Formation informatique et accompagnement du changement

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

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

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

## 1.5. ORGANISATION

### Organigramme opérationnel

Les fonctions suivantes sont centralisées :

- direction groupe,
- finances (consolidation, animation du contrôle de gestion, gestion de la trésorerie de la société mère et celle du "cash pool" alimenté par les filiales),
- juridique,
- marketing et communication groupe,
- relation globale avec certains grands comptes : un responsable coordonne les actions des Ingénieurs Commerciaux des entités, qui sont, eux, spécialisés par type de prestation et par secteur. Il assure également le reporting de l'activité selon la périodicité souhaitée,
- coordination des projets multi-entités majeurs : les engagements du groupe vis-à-vis du client sont pris en transverse, en s'appuyant sur le directeur de compte et le responsable technique de l'entité choisie comme leader,
- qualité et sécurité.

Les filiales opérationnelles assurent les fonctions de :

- direction,
- commercial,
- production des services (affectation des équipes, réalisation et suivi des contrats),
- marketing,
- recrutement, gestion des ressources humaines et paie,
- qualité (certifications, suivi, plans d'amélioration),
- comptabilité et contrôle de gestion,
- informatique et moyens généraux.

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

2013	2014	2015	2016	2017
90,0 %	89,8 %	89,8 %	89,9 %	88,9 %

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

Le comité de direction est composé d'une quinzaine de dirigeants, actionnaires de l'entité qu'ils dirigent ou qu'ils ont créée et également détenteurs d'actions du groupe.

### Organisation commerciale

Elle comporte deux niveaux :

- les forces commerciales, spécialisées par type de prestation et par secteur d'activité, réparties dans les entités, métier par métier,

- et, en complément, une direction transverse groupe pour certains grands comptes. Le responsable global de compte y coordonne les actions des Ingénieurs Commerciaux des différentes entités et assure également un reporting consolidé pour les clients.

### Organisation marketing et communication

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

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

### Organisation technique

Les directions techniques sont réparties dans les entités métier.

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

### Organisation ressources humaines

Chaque filiale gère son recrutement, son plan de formation et sa politique salariale. La gestion de la paie est mutualisée dans plusieurs pôles de traitement, ainsi que la participation à certains salons de recrutement.

### Organisation administrative et financière

Les fonctions centralisées sont :

- le processus budgétaire,
- la gestion de la trésorerie groupe et du cash pooling,
- la consolidation (effectuée mensuellement) et les consolidations statutaires (semestrielles),
- le support des croissances externes,
- la fonction juridique en liaison avec les conseils du groupe.

Chaque filiale est responsable de sa comptabilité, de son contrôle de gestion et gère sa trésorerie.

### Contrôle interne

Le contrôle interne est organisé autour de deux processus :

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

De plus, l'activité opérationnelle est suivie par un tableau de bord d'évolution des effectifs et des indicateurs pertinents par métier (nombre de candidatures reçues, taux d'activité, prix moyens journaliers de vente, taux de remplissage...).

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

### Démarche qualité

Les trois principales entités du pôle Infrastructures sont certifiées ISO 9001 (conception intégration et exploitation de systèmes et réseaux, production informatique, service desk et gestion des postes de travail à distance), l'ensemble représentant environ 60 % du chiffre d'affaires du groupe.

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

## 1.6. STRATÉGIE DE DÉVELOPPEMENT ET D'INVESTISSEMENT

### Stratégie de développement

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

- aider les clients à tirer profit des nouvelles technologies, en les accompagnant en particulier dans le mouvement de fond de transformation numérique ;
- élargir les relations avec les grands comptes et accroître la taille des projets que mérite de traiter le groupe ;
- accueillir des cabinets de Conseil et des ESN innovantes ou complémentaires. Une organisation en centres de profits autonomes, avec leurs propres comptes d'exploitation et moyens, a donné à NEURONES l'habitude de la relation avec des entrepreneurs associés. Le groupe met à disposition ses outils, sa structure, ses bases de données et sa capillarité commerciale. À condition de respecter la personnalité des patrons et les atouts distinctifs des Cabinets de Conseil et ESN indépendants qui rejoignent le groupe, ces rapprochements sont prometteurs ;
- participer à la concentration lente mais régulière des secteurs sur lesquels le groupe opère. Les critères privilégiés de rapprochement sont les suivants :
  - sociétés (ou sous-ensembles de sociétés) rentables,
  - management qui a fait ses preuves,
  - opérations relatives pour le bénéfice par action ;
- profiter du mouvement de fond de l'externalisation des services informatiques pour y acquérir une position de leader ;
- se développer par augmentation de la couverture géographique (régions, international). Le groupe a, dans un premier temps, canalisé ses énergies pour atteindre, en Région Parisienne, une taille significative dans ses métiers. Puis, à la suite d'initiatives de filiales, la proportion d'activité réalisée en région et à l'étranger est en train de devenir significative (18 % des effectifs en région et 9 % à l'étranger).

### Politique d'investissement

#### Recherche et développement

Les investissements de R&D ne sont pas centralisés mais planifiés et réalisés dans chacune des entités. Les journées passées en veille technologique et R&D ne font pas l'objet d'immobilisation au bilan.

Depuis 2009, le groupe procède à une revue transverse de ses activités de R&D. En 2017, les programmes de recherche éligibles ont généré des Crédits d'Impôt Recherche (CIR) pour un montant global de 1,6 million d'euros (1,2 en 2016, 0,9 en 2015), en hausse du fait des programmes en cours sur le big data et les chatbots.

#### Investissements financiers

Des acquisitions (dont 11 de taille significative) ont été réalisées en dix-huit exercices (depuis l'introduction en Bourse en mai 2000) pour un montant total de 71,4 millions d'euros (nets de la trésorerie des sociétés acquises) au 31 décembre 2017. Ces investissements ont été pour l'instant très largement financés par les cash flows libres dégagés par l'exploitation sur la même période (204,5 millions d'euros).

Tableau de financement* (en millions d'euros)	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	TOTAL
Résultat net	3,7	5,4	5,9	4,9	5	6,3	6,6	9,9	13	12,8	14,9	17,0	17,2	21,4	23,6	24,5	29	31,6	252,7
Amortissements, provisions	1,1	1,3	1,9	1,9	1,6	1,1	3	3,3	3,1	4,1	3,9	2,8	5,9	6,7	6,1	7,1	8,1	9,6	72,6
<b>CASH FLOW</b>	<b>4,8</b>	<b>6,7</b>	<b>7,8</b>	<b>6,8</b>	<b>6,6</b>	<b>7,4</b>	<b>9,6</b>	<b>13,2</b>	<b>16,1</b>	<b>16,9</b>	<b>18,8</b>	<b>19,8</b>	<b>23,1</b>	<b>28,1</b>	<b>29,7</b>	<b>31,6</b>	<b>37,1</b>	<b>41,2</b>	<b>325,3</b>
Variation de BFR (augmentation)/ diminution	(1,4)	2,5	(1,7)	1,3	0,9	(1,9)	(5,3)	2,1	0,6	(1,3)	(3,3)	(10,0)	(2,5)	(6,2)	0,6	(0,1)	(13,6)	(15)	(54,3)
Investissements industriels nets	(1,0)	(1,2)	(0,9)	(1,1)	(1,0)	(0,9)	(2,2)	(2,6)	(2,3)	(2,2)	(2,8)	(4,7)	(4,4)	(5,5)	(5,3)	(12,8)	(6,7)	(8,9)	(66,5)
<b>CASH FLOW LIBRE</b>	<b>2,4</b>	<b>8,0</b>	<b>5,2</b>	<b>7,0</b>	<b>6,5</b>	<b>4,6</b>	<b>2,1</b>	<b>12,7</b>	<b>14,4</b>	<b>13,4</b>	<b>12,7</b>	<b>5,1</b>	<b>16,2</b>	<b>16,4</b>	<b>25,0</b>	<b>18,7</b>	<b>16,8</b>	<b>17,3</b>	<b>204,5</b>
Investissements financiers nets	(8,8)	-	(3,8)	(2,1)	(0,8)	(1,0)	(2,9)	(2,8)	(14,2)	(3,9)	(2,8)	2,9	(1,9)	(1,7)	(2,1)	(12,6)	(5,4)	(7,5)	(71,4)
Augmentation de capital	29,9	-	-	-	0,2	0,8	0,3	0,5	0,1	0,3	0,4	1,1	0,4	0,3	1,5	0,8	1	6,5	44,1
Dividende et autres éléments	(0,1)	(0,2)	-	-	-	(1,2)	(1,5)	(1,5)	(4,4)	(2,6)	(1,7)	(2,4)	(2,0)	(1,9)	(2,3)	1,2	(2,6)	(3,1)	(26,3)
<b>VARIATION DE TRÉSORERIE</b>	<b>+23,4</b>	<b>+7,8</b>	<b>+1,4</b>	<b>+4,9</b>	<b>+5,9</b>	<b>+3,2</b>	<b>(2,0)</b>	<b>+8,9</b>	<b>(4,1)</b>	<b>+7,2</b>	<b>+8,6</b>	<b>+6,7</b>	<b>+12,7</b>	<b>+13,1</b>	<b>+22,1</b>	<b>+8,1</b>	<b>+9,8</b>	<b>+13,2</b>	<b>+150,9</b>
Trésorerie de fin d'exercice	26,6	34,4	35,8	40,7	46,6	49,8	47,8	56,7	52,6	59,8	68,4	75,1	87,8	100,9	123,0	131,1	140,9	154,1	-

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

### Investissements industriels nets

En 2017, les investissements "industriels" se sont élevés à 8,9 millions d'euros. Ils concernent principalement du matériel informatique et des logiciels (notamment pour les clouds privés du groupe), des agencements et des véhicules de service. Ils ont été financés par la trésorerie disponible.

Le groupe loue l'ensemble de ses locaux (32 000 m<sup>2</sup> au 31 décembre 2017) à des propriétaires extérieurs, n'ayant aucun lien avec les actionnaires de NEURONES ou de ses filiales.

- le renouvellement des technologies améliore normalement les marges,
- des risques répartis entre des entités spécialisées, mobiles, aux coûts contrôlés et dans des secteurs diversifiés,

Facteurs défavorables :

- de fortes tensions en matière de recrutement,
- la longueur des cycles de vente impliquant des coûts d'avant-vente en hausse,
- un métier devenu plus industriel et plus acheteur,
- peu de "cibles" de qualité, créatrices de valeur et dotées d'un management de succession.

Il a été aussi précisé que les estimations de NEURONES pour l'année 2018 seront annoncées, comme à l'accoutumée, lors de la publication du CA du 1<sup>er</sup> trimestre (9 mai 2018).

## 1.7. ÉVOLUTION RÉCENTE ET PERSPECTIVES

### Croissance et résultat opérationnel par trimestre

NEURONES a connu une croissance de 8,6 % en 2017 (dont 9,5 % en organique, à la suite de deux cessions d'activité fin mai et fin septembre et d'une acquisition le 1<sup>er</sup> novembre) se décomposant ainsi :

(en millions d'euros)	T1	T2	T3	T4	2017
Chiffre d'affaires 2017	125,1	119,9	114	126	485
Évolution par rapport à 2016	+14,8%	+6,6%	+9,8%	+3,7%	+8,6%
Dont croissance organique	+13,5%	+6,5%	+12,1%	+6,3%	+9,5%
Résultat opérationnel	9,8%	7,4%	9,5%	10,3%	9,3%

### Prévisions 2018

Lors de sa réunion du 8 mars 2018 avec les analystes financiers, NEURONES a précisé que le groupe :

- avait eu un effectif stable en 2017 (169 recrutements nets et des cessions nettes représentant 185 personnes),
- de ce fait, ne bénéficiait pas fin 2017 d'une croissance "embarquée",
- constatait de fortes tensions dans le recrutement.

Il a également été fait état des facteurs affectant potentiellement le marché et la société en 2018 :

Facteurs favorables :

- la vague de la transformation digitale constitue une opportunité durable et profonde,

### Calendrier prévisionnel des rendez-vous financiers

Assemblée Générale :

- jeudi 14 juin 2018.

Publications\* du chiffre d'affaires :

- mercredi 9 mai 2018 (1<sup>er</sup> trimestre 2018),
- mercredi 1<sup>er</sup> août 2018 (1<sup>er</sup> semestre 2018),
- mercredi 7 novembre 2018 (3<sup>e</sup> trimestre 2018).

Publication\* des résultats :

- mercredi 5 septembre 2018 (1<sup>er</sup> semestre 2018).

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

# 2 RAPPORT SUR LA RESPONSABILITÉ SOCIALE ET ENVIRONNEMENTALE

## 2.1. MESSAGE DE LA DIRECTION GÉNÉRALE

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

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

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

À première vue, les activités de services ont peu de conséquences sur la nature. Mais, en y regardant de plus près, quand le nombre de salariés atteint plusieurs milliers, l'empreinte carbone devient une réalité.

Analyser, informer, remettre en cause les habitudes, anticiper, innover et intégrer la nouvelle dimension environnementale, lister les voies d'amélioration, mesurer, fédérer les femmes et les hommes de l'entreprise autour de sujets qui concernent tous les citoyens, voilà l'enjeu. L'économie, qui a intégré la dimension sociale, a maintenant le devoir de prendre grande considération de l'environnement.

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

## 2.2. ENGAGEMENT DU GROUPE

### Gouvernance

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

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

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

### Historique

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

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

2012 : création du Comité développement durable.

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

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

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

2016 : signature par NEURONES du Pacte Mondial Global Compact de l'ONU.

2017 : mise en place du dispositif de prévention de la corruption (Loi Sapin II), en particulier d'un Code de Conduite.

## 2.3. POLITIQUE SOCIALE

### Effectifs

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

2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
2 455	2 665	3 036	3 471	3 704	4 065	4 082	4 580	5 044	5 028

La répartition géographique des effectifs est la suivante : Ile-de-France 73 %, régions 18 % et international 9 %.

En France, 94,5 % des contrats sont à durée indéterminée (CDI), le solde étant constitué de contrats à durée déterminée (CDD), notamment de contrats de professionnalisation et d'apprentissage. Les temps partiels (1,4 % des salariés) sont comptés pour une personne.

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

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

### Politique active de recrutement

Le nombre de nouveaux salariés (CDI + CDD, en incluant les acquisitions) a évolué comme suit :

2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
990	700	1 100	1 400	1 240	1 248	1 146	1 697	1 826	1 871

Les procédures de recrutement, sous assurance qualité, prévoient par exemple :

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

Fin 2017, 100 jeunes sont sous contrat de professionnalisation et 55 en apprentissage. Courant 2017, 110 stagiaires ont été accueillis.

## Turnover

En 2017, le turnover (nombre de démissions dans l'année rapporté à l'effectif moyen de l'année) est en forte hausse après cinq années de stabilité :

2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
21 %	10 %	12 %	16 %	14 %	11 %	13 %	13 %	13 %	17 %

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

En 2017, les entrées/sorties s'analysent de la façon suivante :

Évolution détaillée des effectifs	2013	2014	2015	2016	2017
<b>Recrutements</b>	1 241	1 142	1 647	1 695	1 857
Variations de périmètre (acquisitions)	7	4	50	131	14
Variations de périmètre (cessions)	-	-	-	-	185
<b>Sorties :</b>					
Démissions	421	522	551	654	867
Fins de période d'essai	125	152	203	246	298
Fins de CDD, contrats d'apprentissage et prof.	141	188	167	182	243
Ruptures conventionnelles	54	85	108	136	150
Licenciements	130	156	135	133	128
Divers	16	26	35	11	16
<b>Total sorties</b>	<b>887</b>	<b>1 129</b>	<b>1 199</b>	<b>1 362</b>	<b>1 702</b>
<b>VARIATION NETTE DE L'EFFECTIF</b>	<b>361</b>	<b>17</b>	<b>498</b>	<b>464</b>	<b>-16</b>

## Temps de travail

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

## Rémunérations

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

En 2017, le total des rémunérations brutes est en progression de 6,6 % et s'est élevé à 197 118 000 euros (184 904 000 euros en 2016). Ce montant inclut les salaires fixes et variables et les provisions pour congés payés et jours de RTT. Il n'inclut pas les charges sociales patronales, la participation légale et l'intéressement, la participation employeur aux repas et aux cartes de transport, la médecine du travail, les versements aux comités d'entreprises ni, bien entendu, les honoraires réglés aux sous-traitants.

A 5 049 personnes en 2017 (4 851 en 2016), l'effectif moyen est en progression de 4,1 %. Le salaire brut moyen s'est établi à 39 000 euros par an (38 100 en 2016 et 37 800 en 2015).

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

## Formation interne soutenue et novatrice

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

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

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

Plan de formation (jours x stagiaires) :

2013	2014	2015	2016	2017
9 300	8 100	8 600	8 600	9 100

Formations éligibles au titre de la formation professionnelle continue en France et formations de même type réalisées à l'international. 63 700 heures de formation en 2017 soit 9 100 jours x 7 heures. Les jours de formation concernent 98 % du périmètre du groupe.

## Communication interne active

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

## Âge moyen équilibré

L'âge moyen des collaborateurs s'établit à 36 ans à fin 2017 (à comparer à 35,7 ans à fin 2016) avec la répartition suivante :

Répartition des effectifs par tranche d'âge	2013	2014	2015	2016	2017
moins de 25 ans	7 %	8 %	8 %	8 %	8,5 %
de 25 à 29 ans	23 %	22 %	22 %	21,5 %	20,5 %
de 30 à 34 ans	24 %	24 %	23,5 %	22,5 %	21 %
de 35 à 39 ans	20 %	19 %	18,5 %	18 %	19 %
de 40 à 44 ans	14 %	14 %	14,5 %	15 %	14,5 %
de 45 à 49 ans	7 %	8 %	8 %	8,5 %	9 %
50 ans et plus	5 %	5 %	5,5 %	6,5 %	7,5 %
<b>TOTAL</b>	<b>100 %</b>				

Des accords d'entreprise et plans d'action seniors ont été mis en place fin 2009. Ils ont porté leur fruits puisque, fin 2017, la part des "50 ans et plus" a progressé et représente désormais 7,5 % de l'effectif.

## Diversité

NEURONES est engagé dans une démarche visant à promouvoir la diversité dans ses équipes au sens le plus large possible (sexe, âge, origine, handicap...) pour être plus innovant, plus performant et plus compétitif. Dans les effectifs France, 9,3 % des salariés sont étrangers et représentent 63 nationalités différentes :

	2013	2014	2015	2016	2017
% étrangers	8,6 %	7,7 %	7,8 %	8,6 %	9,3 %
Nombre de nationalités représentées	48	48	46	53	63

Périmètre "Zadig".

## Égalité hommes-femmes

Les femmes, bien que peu présentes dans les cursus informatiques des écoles d'ingénieurs, représentent 18,2 % de l'effectif. Pour les deux plus importantes sociétés du groupe, représentant à elles deux 65 % des effectifs, la comparaison des salaires des hommes et des femmes, par niveau de qualification, est effectuée chaque année dans le cadre des travaux de préparation des Négociations Annuelles Obligatoires (NAO). Ces comparaisons pourraient également être étendues aux autres entités de NEURONES.

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

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

## Handicap

Le groupe s'efforce d'être "handi-accueillant" et augmente le pourcentage (de 1 à 1,3 % en 2017), très insuffisant même s'il est probablement situé dans la moyenne des ESN, de personnes en situation de handicap dans ses effectifs. L'entité la plus importante du groupe participe notamment à la Semaine pour l'Emploi des Personnes Handicapées.

Les achats aux EA et ESAT (Entreprises Adaptées et Établissements et Services d'Aide par le Travail) se sont élevés à 59 milliers d'euros en 2017 (50 milliers d'euros en 2016).

## Dialogue social

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

### Accords d'entreprise

En 2017, trois nouveaux accords ont été signés dans l'entité de service desk, celle dont l'effectif France est le plus important. Deux demi-journées par an d'absence rémunérée ont été accordées pour des salariés qui pratiquent des dons de sang. Deux jours supplémentaires de congés pour enfants malades ont été prévus pour les salariés parents d'un enfant handicapé. Le droit à la déconnexion a été précisé. Ces accords interviennent après les améliorations de 2016 sur la 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 4 jours.

En Tunisie, une commission consultative a été mise en place. Elle est paritaire et comprend deux représentants de la société et deux représentants élus des salariés. En Roumanie, un représentant du personnel a été nommé. À Singapour (34 salariés fin 2017), il n'y a pas à ce jour de structure de représentation des salariés.

## Santé et sécurité au travail

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

avec les véhicules personnels ou de société (trajets domicile - lieu de travail, déplacements professionnels).

Indicateurs	2013	2014	2015	2016	2017
Taux d'absentéisme*	3,7 %	4,2 %	4,1 %	4,2 %	3,8 %
Nombre d'accidents du travail avec arrêt ( <i>de 1 jour ou plus</i> )	35	39	28	29	39
Nombres de jours d'arrêt correspondants	1 256	1 147	416	664	811
Taux de fréquence des accidents du travail ( <i>nombre d'accidents du travail avec arrêt par millions d'heures travaillées</i> )	6,5	7,0	4,8	4,7	7,2
Taux de gravité des accidents du travail ( <i>nombre de journées indemnisées par millier d'heures travaillées</i> )	0,23	0,21	0,07	0,11	0,15

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

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

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

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

## Prévention de la corruption

Depuis le 1<sup>er</sup> juin 2017, NEURONES a mis en place le dispositif de huit mesures, prévu par la loi Sapin II en matière de lutte contre la corruption et le trafic d'influence. En particulier, un code de conduite a été diffusé et intégré aux règlements intérieurs des entités du groupe. Un dispositif d'alerte interne a été créé, une cartographie des risques a été élaborée, un dispositif de formation par e-learning a été mis au point.

## 2.4. POLITIQUE SOCIÉTALE

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

### Offres commerciales RSE

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

### Note EcoVadis

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

### Sous-traitants et fournisseurs

En 2017, les achats de sous-traitance de prestations de l'ensemble du groupe se sont élevés à 100,3 millions d'euros soit 20,7 % du chiffre d'affaires, ratio se situant probablement légèrement au-dessus de la moyenne des grands confrères.

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

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

### Relations écoles

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

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

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

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

#### "Great Place to Work"

Pour la sixième fois, une société du groupe a obtenu en mars 2018 (après 2012, 2013, 2015, 2016 et 2017) le label "Great Place to Work" ("une entreprise où il fait bon travailler est un lieu où vous faites confiance à vos dirigeants, vous êtes fier de votre travail et vous appréciez vos collègues" - Robert Levering, cofondateur de "Great Place to Work").

### Actions volontaires avec la société civile

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

Indicateur (en milliers d'euros)	2013	2014	2015	2016	2017
Budget consacré aux partenariats et au mécénat	63	58	49	130	72

Créé par la loi Aillagon en 2003, le mécénat de compétences permet à une entreprise de déléguer ponctuellement, gracieusement ou à tarif réduit, pendant leur temps de travail, des collaborateurs auprès d'associations d'intérêt général. Dans ce mode, le pôle Conseil soutient une association qui accompagne des entrepreneurs sociaux dans le cadrage et la mise en place de leurs projets (coaching d'entrepreneurs par des consultants) et une association qui accompagne des jeunes issus de quartiers défavorisés dans la recherche de leur premier emploi (parrainage par des collaborateurs expérimentés).

#### Cabinet de conseil "non profit"

Fort du succès du mécénat de compétences, le cabinet de Conseil en management du groupe a participé, avec trois autres confrères, à la création d'une structure à but non lucratif dédiée à l'accompagnement d'associations. Depuis, chaque année, ce cabinet "non-profit" bénéficie d'un consultant à temps plein pendant environ 6 mois.

### Sécurité des données personnelles

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

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

## 2.5. POLITIQUE ENVIRONNEMENTALE

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

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

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

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

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

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

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

Sur une échelle commune (tonnes équivalent CO<sub>2</sub>), la consommation de carburant liée aux déplacements (professionnels, domicile-lieu de travail) est quatre fois et demie plus importante que la consommation d'électricité des bâtiments et des datacenters.

NEURONES a donc :

- systématisé l'utilisation de la donnée "lieu de résidence" dans ses systèmes d'affectation des équipes aux projets. Le recrutement se fait ainsi, autant que possible, dans les bassins d'emploi proches des centres de services pour limiter les déplacements domicile - lieu de travail,
- privilégié depuis 2007 des véhicules de service Eco2 émettant moins de 120 g de CO<sub>2</sub> au km,
- mis en place un système de covoiturage (centre de services d'Angers),
- encouragé et favorisé les différents systèmes de visio-conférence.

Indicateur	2013	2014	2015	2016	2017
Part des salariés d'Ile-de-France utilisant les transports en commun pour les déplacements domicile-lieu de travail	57,5 %	57 %	62 %	65,5 %	64,5 %
Emissions correspondant aux déplacements domicile-lieu de travail en voiture ou en moto (en tonnes équivalent CO <sub>2</sub> )	n.d.	n.d.	3 010	3 295	3 395
Emissions du parc de véhicules de NEURONES (en tonnes équivalent CO <sub>2</sub> )	n.d.	411	430	464	478
Emissions correspondant aux déplacements professionnels remboursés en notes de frais (en tonnes équivalent CO <sub>2</sub> )	n.d.	206	199	209	245

Périmètre : France.

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

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

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

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

Périmètre : France. Étude réalisée en juillet 2015.

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

La consommation des 210 véhicules du parc de NEURONES est calculée sur les bases d'une consommation moyenne par véhicule du parc de 6 litres/100 km et de 15 000 km parcourus par an. Pour les déplacements professionnels, 1 940 km sont indemnisés en moyenne par an et par salarié concerné. Les consommations liées aux déplacements des visiteurs ainsi que ceux liés aux transports en commun n'ont pas été estimées.

### Projet covoiturage et primes cyclistes

Depuis plusieurs années, l'établissement d'Angers incite au covoiturage. Des places de parking aux alentours des bureaux sont réservées pour les collaborateurs qui s'engagent à utiliser ce mode de transport. Ce dispositif concerne aujourd'hui environ 15 binômes (30 personnes). Par ailleurs, une prime est versée à une cinquantaine de salariés qui viennent à vélo à leur travail.

### Visio-conférence, entretiens candidats à distance

Une dizaine de salles ont été équipées (Polycom) pour la visio-conférence. Chacune est utilisée huit fois par mois en moyenne. L'utilisation du système de réunion en ligne Webex est encouragée. La proportion des entretiens candidats à distance (Skype) est en hausse régulière. Le pôle Conseil a également muni les salles de réunion d'un dispositif de visio-conférence de pointe (Chromebox for meeting), afin d'améliorer la qualité des réunions à distance et éviter les déplacements.

### Efficacité énergétique des bâtiments

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

Indicateurs	2013	2014	2015	2016	2017
Consommation électrique par m <sup>2</sup> et par an (hors datacenters) (en kWh/m <sup>2</sup> )	151	139	126	133	124
Surface moyenne (en m <sup>2</sup> )	18 000	20 300	23 000	27 500	31 100
Émissions de CO <sub>2</sub> (en tonnes équivalent CO <sub>2</sub> )	n.d.	277	363	496	522

Données disponibles pour 92 % des surfaces occupées par le groupe, puis extrapolées pour estimer la consommation totale. Utilisation des facteurs d'émission de l'Ademe (Agence de l'Environnement et de la Maîtrise de l'Énergie). En France, le MWh correspond à 82 kg de CO<sub>2</sub>. En Tunisie, à 463 kg de CO<sub>2</sub>. En Roumanie, à 413 kg de CO<sub>2</sub>. À Singapour, à 499 kg de CO<sub>2</sub>. En Allemagne, à 461 kg de CO<sub>2</sub>.

La moyenne française pour les bâtiments tertiaires s'établirait à 211 kWh/m<sup>2</sup> (source : Club des Acteurs du Développement Durable). La consommation des équipes situées chez les clients, qui n'a pu être estimée, est considérée comme gérée par ces derniers.

### Mise en veille des ordinateurs nuits et week-ends

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

### Consommation électrique des datacenters "green IT"

Il convient de garder à l'esprit que la consommation d'électricité au m<sup>2</sup> dans un datacenter est couramment de l'ordre de cinquante à cent fois supérieure à celle de bureaux tertiaires classiques.

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

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

Indicateurs	2013	2014	2015	2016	2017
Nombre d'armoires "allumées" (ensemble du groupe)	n.d.	106	120	161	227
Puissance réelle moyenne par armoire en kW	n.d.	2,35	2,42	2,44	2,56
PUE moyen	n.d.	1,66	1,72	1,66	1,67
Consommation totale en MWh (après PUE)	n.d.	3 600	4 426	5 705	8 504
Émissions de CO <sub>2</sub> (en tonnes équivalent CO <sub>2</sub> )	n.d.	nd	483	588	858

Utilisation des facteurs d'émission de l'Ademe (Agence de l'Environnement et de la Maîtrise de l'Énergie). En France, le MWh correspond à 82 kg de CO<sub>2</sub>. En Tunisie, à 463 kg de CO<sub>2</sub>.

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

La hausse des émissions s'explique par la progression d'activité et un meilleur remplissage des armoires.

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

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

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

Indicateur	2013	2014	2015	2016	2017
Quantité de papier consommé par m <sup>2</sup> et par an (en g/m <sup>2</sup> )	818	710	570	447	384
Émissions de CO <sub>2</sub> (en tonnes équivalent CO <sub>2</sub> )	n.d.	19	17	11	11

Papier de formats A4 et A3. Certains sites ont reporté des quantités achetées et non consommées. En 2016, le rapport entre les émissions de CO<sub>2</sub> et le tonnage de papier a été mis à jour de manière significative par l'Ademe.

#### Tri sélectif

Une entité d'une centaine de salariés réalise du tri sélectif (avec l'association "le Cèdre") sur trois filières : papier-cartons, canettes et gobelets. L'entité comptant l'effectif le plus important étend progressivement l'utilisation des "mugs", en économisant ainsi 90 000 gobelets à usage unique par an pour 3 sites et 530 salariés.

### Diminution de l'empreinte carbone liée aux repas

Ce thème, pourtant significatif, est rarement documenté dans les rapports RSE. Une action de sensibilisation des salariés pour adopter une alimentation moins émettrice en CO<sub>2</sub>, par exemple moins riche en viande, est programmée. Elle a été mentionnée dans le guide d'éco-gestes, dont la première version est parue en 2013.

## 2.6. NOTE MÉTHODOLOGIQUE

### Périmètres de reporting

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

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

Les indicateurs ont été produits sur les périmètres suivants :

- périmètre "Zadig" : taux de CDI, âge moyen, répartition par plages d'âge,

pourcentage de séniors, d'étrangers, nombre de nationalités, répartition par sexe, part des emplois à temps plein, taux d'absentéisme, de fréquence et de gravité des accidents du travail, proportion de salariés utilisant les transports en commun,

- périmètre "France" : nombre de contrats d'apprentissage, de professionnalisation, stagiaires, achats aux EA et ESAT, nombre de forums écoles, mécénat, consommations d'essence,
- périmètre "Groupe" : effectifs, entrées/sorties, turn-over, masse salariale, salaire moyen, achats de sous-traitance, jours et heures de formation, budgets mécénat et partenariats, consommation d'énergie des bureaux et datacenters, poids du papier consommé par m<sup>2</sup> de bureaux.

Pour l'analyse des sorties par type, une extrapolation a été réalisée à partir du périmètre "Zadig" (89 % des départs) pour déterminer les sorties de l'ensemble du groupe.

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

Pour l'indicateur de consommation d'énergie des bâtiments (hors datacenters), sont retenues les surfaces qui ont été utilisées pendant douze mois d'affilée. En 2017, cet indicateur a été calculé sur 92 % de la surface totale des locaux (88 % en 2016). La consommation totale a été extrapolée à partir de la consommation moyenne observée sur ces 92 %.

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

- pour les datacenters du groupe, des estimations de kWh consommés après PUE,
- pour les hébergeurs tiers, la puissance moyenne en kW par armoire avant PUE. En 2015, les quatre principaux hébergeurs avaient également produit des évaluations écrites de PUE cible, centre par centre. En 2016 et 2017, ce sont ces évaluations de PUE qui ont été utilisées.

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

### Sources et outils utilisés

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

### Méthodes de consolidation et de contrôle

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

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

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

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

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

Ont été écartés les indicateurs Grenelle II suivants :

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

## 2.7. AVIS DU VÉRIFICATEUR

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

Exercice clos le 31 décembre 2017

Aux actionnaires,

En notre qualité de commissaire aux comptes désigné organisme tiers indépendant de la société NEURONES S.A., accrédité par le COFRAC sous le numéro 3-1049<sup>(1)</sup>, nous vous présentons notre rapport sur les informations sociales, environnementales et sociétales consolidées relatives à l'exercice clos le 31 décembre 2017, présentées dans le rapport de gestion (ci-après les "Informations RSE"), en application des dispositions de l'article L.225-102-1 du Code de commerce.

### Responsabilité de la société

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

### Indépendance et contrôle qualité

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

### Responsabilité de l'organisme tiers indépendant

Il nous appartient, sur la base de nos travaux :

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

Il ne nous appartient pas en revanche de nous prononcer sur la conformité aux autres dispositions légales applicables le cas échéant, en particulier celles prévues par l'article L. 225-102-4 du Code de commerce (plan de vigilance) et par la loi n° 2016-1691 du 9 décembre 2016 dite Sapin II (lutte contre la corruption).

Nos travaux ont mobilisé les compétences de cinq personnes et se sont déroulés entre septembre 2017 et avril 2018 sur une durée totale d'intervention d'environ une semaine. Nous avons fait appel, pour nous assister dans la réalisation de nos travaux, à nos experts en matière de RSE.

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

## 1. Attestation de présence des Informations RSE

### Nature et étendue des travaux

Nous avons pris connaissance, sur la base d'entretiens avec les responsables des directions concernées, de l'exposé des orientations en matière de développement durable, en fonction des conséquences sociales et environnementales liées à l'activité de la société et de ses engagements sociétaux et, le cas échéant, des actions ou programmes qui en découlent.

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

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

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

### Conclusion

Sur la base de ces travaux et compte tenu des limites mentionnées, nous attestons de la présence dans le rapport de gestion des Informations RSE requises.

## 2. Avis motivé sur la sincérité des Informations RSE

### Nature et étendue des travaux

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

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

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

Pour les informations RSE que nous avons considérées les plus importantes<sup>(3)</sup> :

- au niveau de l'entité consolidante et des entités, nous avons consulté les sources documentaires et mené des entretiens pour corroborer les informations qualitatives (organisation, politiques, actions), nous avons mis en oeuvre des procédures analytiques sur les informations quantitatives et vérifié, sur la base de sondages, les calculs ainsi que la consolidation des données et nous avons vérifié leur cohérence et leur concordance avec les autres informations figurant dans le rapport de gestion ;
- au niveau d'un échantillon représentatif d'entités que nous avons sélectionnées<sup>(4)</sup> en fonction de leur activité, de leur contribution aux indicateurs consolidés, de leur implantation et d'une analyse de risque, nous avons mené des entretiens pour vérifier la correcte application des procédures et pour identifier d'éventuelles omissions et mis en oeuvre des tests de détail sur la base d'échantillonnages, consistant à vérifier les calculs effectués et à rapprocher les données des pièces justificatives. L'échantillon ainsi sélectionné représente 71 % des effectifs considérés comme grandeur caractéristique du volet social, et entre 15 % et 35 % des données environnementales considérées comme grandeurs caractéristiques<sup>(5)</sup> du volet environnemental.

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

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

Nous estimons que les méthodes d'échantillonnage et tailles d'échantillons que nous avons retenues en exerçant notre jugement professionnel nous permettent de formuler une conclusion d'assurance modérée ; une assurance de niveau supérieur aurait nécessité des travaux de vérification plus étendus. Du fait du recours à l'utilisation de techniques d'échantillonnages ainsi que des autres limites inhérentes au fonctionnement de tout système d'information et de contrôle interne, le risque de non-détection d'une anomalie significative dans les Informations RSE ne peut être totalement éliminé.

#### Conclusion

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

Paris-La Défense, le 23 avril 2018

KPMG S.A.

Philippe Arnaud  
Associé  
Sustainability Services

Philippe Saint-Pierre  
Associé

(1) Dont la portée est disponible sur le site [www.cofrac.fr](http://www.cofrac.fr)

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

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

• Indicateurs environnementaux : consommation de papier par m<sup>2</sup>, consommation d'énergie hors datacenters, émissions de CO<sub>2</sub> associées par m<sup>2</sup>.

• Informations qualitatives : mesures de prévention, de recyclage, de réutilisation, d'autres formes de valorisation et d'élimination des déchets ; consommation d'énergie et mesures prises pour améliorer l'efficacité énergétique et le recours aux énergies renouvelables ; postes significatifs d'émissions de gaz à effet de serre générés du fait de l'activité de la société ; actions engagées pour prévenir de la corruption.

(4) • Indicateurs sociaux : AS International, Deodis, Edugroupe, Helpline, Dragonfly, Intrinsec Sécurité, Cloud Temple, Neurones IT, Viaaduc, Brains, Codilog, Finaxys, NEURONES, RS2I, Scaled Risk, Advim, Mobiapps.

• Indicateurs environnementaux : Neurones IT, site de Nanterre Plein Ouest, site de Nanterre avenue des Champs Pierreux.

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

## 3 COMPTES CONSOLIDÉS

### 3.1. ÉTAT DE LA SITUATION FINANCIÈRE CONSOLIDÉE (AU 31 DÉCEMBRE 2017)

ACTIF (en milliers d'euros)	Notes	31/12/2016	31/12/2017
<b>ACTIFS NON COURANTS</b>			
Immobilisations incorporelles	Notes 1/2	44 547	41 390
Immobilisations corporelles	Note 3	14 495	16 231
Actifs financiers	Note 4	5 865	5 815
Autres actifs financiers évalués à la juste valeur		-	-
Actifs d'impôt différé	Note 5	2 094	1 834
<b>TOTAL DES ACTIFS NON COURANTS</b>		<b>67 001</b>	<b>65 270</b>
<b>ACTIFS COURANTS</b>			
Stocks	Note 6	245	891
Créances d'impôt exigibles		7 116	9 874
Clients et autres débiteurs	Note 7	169 864	181 053
Trésorerie et équivalents de trésorerie	Note 8	141 405	154 606
<b>TOTAL DES ACTIFS COURANTS</b>		<b>318 630</b>	<b>346 424</b>
<b>TOTAL ACTIFS</b>		<b>385 631</b>	<b>411 694</b>

CAPITAUX PROPRES ET PASSIFS (en milliers d'euros)	Notes	31/12/2016	31/12/2017
<b>CAPITAUX PROPRES</b>			
Capital		9 698	9 698
Primes		31 424	31 424
Réserves et résultat consolidés		175 918	201 851
<b>TOTAL DES CAPITAUX PROPRES ATTRIBUABLES AUX PROPRIÉTAIRES DE LA MÈRE</b>	Note 9	<b>217 040</b>	<b>242 973</b>
Participations ne donnant pas le contrôle		21 415	25 080
<b>CAPITAUX PROPRES</b>		<b>238 455</b>	<b>268 053</b>
<b>PASSIFS NON COURANTS</b>			
Provisions non courantes	Note 10	1 069	1 275
Passifs financiers non courants	Note 8	862	240
Autres passifs non courants		-	-
Passifs d'impôt différé		-	-
<b>TOTAL DES PASSIFS NON COURANTS</b>		<b>1 931</b>	<b>1 515</b>
<b>PASSIFS COURANTS</b>			
Provisions courantes	Note 11	2 239	1 767
Dettes d'impôt exigibles		2 476	1 308
Fournisseurs et autres crédateurs	Note 12	138 593	137 795
Passifs financiers courants et découverts bancaires	Note 8	1 937	1 256
<b>TOTAL DES PASSIFS COURANTS</b>		<b>145 245</b>	<b>142 126</b>
<b>TOTAL CAPITAUX PROPRES ET PASSIFS</b>		<b>385 631</b>	<b>411 694</b>

## 3.2. COMPTE DE RÉSULTAT CONSOLIDÉ (EXERCICE CLOS LE 31 DÉCEMBRE 2017)

<i>(en milliers d'euros)</i>	Notes	2016	2017
Ventes de marchandises		10 928	10 859
Ventes de prestations de services		435 832	474 155
<b>CHIFFRE D'AFFAIRES</b>		<b>446 760</b>	<b>485 014</b>
Achats consommés		(9 326)	(9 087)
Charges de personnel	Note 13	(271 228)	(289 838)
Charges externes	Note 14	(117 211)	(134 427)
Impôts et taxes		(6 976)	(7 112)
Dotations aux amortissements	Note 15	(7 735)	(8 423)
Dotations aux provisions	Note 15	1 032	19
Dépréciation d'actifs	Note 15	16	0
Autres produits	Note 16	7 815	8 648
Autres charges	Note 16	(320)	(377)
Autres produits opérationnels	Note 17	558	1 320
Autres charges opérationnelles	Note 17	(875)	(872)
<b>RÉSULTAT OPÉRATIONNEL</b>		<b>42 510</b>	<b>44 865</b>
<i>- en pourcentage du chiffre d'affaires</i>		<i>9,5%</i>	<i>9,3%</i>
Produits financiers		2 868	3 202
Charges financières		(433)	(286)
Résultat financier net	Note 18	2 435	2 916
<b>RÉSULTAT AVANT IMPÔT</b>		<b>44 945</b>	<b>47 781</b>
<i>- en pourcentage du chiffre d'affaires</i>		<i>10,1%</i>	<i>9,9%</i>
Impôt sur les résultats	Notes 19/20	(15 923)	(16 168)
<b>RÉSULTAT DE LA PÉRIODE DES ACTIVITÉS POURSUIVIES</b>		<b>29 022</b>	<b>31 613</b>
<i>- en pourcentage du chiffre d'affaires</i>		<i>6,5%</i>	<i>6,5%</i>
<b>RÉSULTAT DE LA PÉRIODE</b>		<b>29 022</b>	<b>31 613</b>
dont :			
Résultat attribuable aux propriétaires de la société mère (part du groupe)		25 199	27 310
Résultat attribuable aux participations ne donnant pas le contrôle (intérêt minoritaires)		3 823	4 303
Résultat net par action non dilué (part du groupe) - en euros		1,04	1,13
Nombre d'actions*		24 239 243	24 243 862
Résultat net par action dilué (part du groupe) - en euros		1,04	1,12
Nombre d'actions*, stock options & actions gratuites attribuées exerçables		24 260 743	24 286 862

\* Nombre d'actions pondéré sur la période.

### 3.3. AUTRES ÉLÉMENTS FINANCIERS CONSOLIDÉS

#### État du résultat global consolidé de l'exercice clos le 31 décembre 2017

(en milliers d'euros)	2016	2017
<b>Résultat de la période</b>	<b>29 022</b>	<b>31 613</b>
Autres éléments du résultat global : écarts de conversion (activités à l'étranger)	(378)	(1 196)
<b>Résultat global</b>	<b>28 644</b>	<b>30 417</b>
dont :		
• quote-part attribuable aux propriétaires de la société mère (part du groupe)	24 922	26 355
• quote-part attribuable aux participations ne donnant pas le contrôle (intérêts minoritaires)	3 722	4 062

#### Tableau consolidé des flux de trésorerie au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2017

(en milliers d'euros)	2016	2017
<b>Résultat de l'ensemble consolidé</b>	<b>29 022</b>	<b>31 613</b>
Élimination des éléments non monétaires :		
• Dotations nettes aux amortissements et provisions	6 881	8 227
• Charges/(Produits) liés aux stocks options et assimilés	996	1 580
• Effet de l'actualisation des créances et dettes à plus d'un an	47	234
• Moins values/(Plus-values) de cession, nettes d'impôt	48	53
• Moins values/(Plus-values) de cession sur titres consolidés, nettes d'impôt	141	(533)
<b>Capacité d'autofinancement après produits financiers nets et impôt</b>	<b>37 135</b>	<b>41 174</b>
• Produits financiers nets	(2 435)	(2 916)
• Impôts dus	15 923	16 168
<b>Capacité d'autofinancement avant produits financiers nets et impôt</b>	<b>50 623</b>	<b>54 426</b>
Variation de la trésorerie sur :		
• Besoin en fonds de roulement d'exploitation	(13 426)	(11 048)
• Impôts versés	(16 096)	(20 110)
<b>FLUX DE TRÉSORERIE PROVENANT DES ACTIVITÉS OPÉRATIONNELLES</b>	<b>21 101</b>	<b>23 268</b>
Acquisition d'immobilisations incorporelles et corporelles	(6 821)	(8 956)
Cessions d'immobilisations, nettes d'impôt	141	61
Produits de cessions d'actifs financiers	365	517
Acquisition d'actifs financiers	(1 731)	(1 108)
Acquisition de sociétés sous déduction de la trésorerie acquise	(534)	(3 077)
Titres rachetés à des actionnaires minoritaires de filiales	(3 551)	(3 792)
Souscription/augmentation de capital par des minoritaires de filiales	697	486
Cessions de titres consolidés, nettes d'impôt	236	6 001
<b>FLUX DE TRÉSORERIE PROVENANT DES ACTIVITÉS D'INVESTISSEMENT</b>	<b>(11 198)</b>	<b>(9 868)</b>
Augmentation de capital/Sommes reçues lors de l'exercice de stocks options	47	-
Rachat et revente par la société de ses propres titres	-	-
Dividendes versés aux actionnaires de la société mère	(1 454)	(1 454)
Dividendes versés aux minoritaires des filiales	(61)	(58)
Augmentation de dettes financières	253	87
Remboursement de dettes financières	(1 302)	(1 311)
Intérêts financiers nets	2 435	2 916
<b>FLUX DE TRÉSORERIE PROVENANT DES ACTIVITÉS DE FINANCEMENT</b>	<b>(82)</b>	<b>180</b>
<b>VARIATION NETTE DE TRÉSORERIE ET ÉQUIVALENTS DE TRÉSORERIE</b>	<b>9 821</b>	<b>13 580</b>
Effet des variations de change sur la trésorerie détenue	(26)	(299)
<b>TRÉSORERIE ET ÉQUIVALENTS DE TRÉSORERIE À L'OUVERTURE</b>	<b>131 065</b>	<b>140 860</b>
<b>TRÉSORERIE ET ÉQUIVALENTS DE TRÉSORERIE À LA CLÔTURE</b>	<b>140 860</b>	<b>154 141</b>

Tableau de variation des capitaux propres consolidés de l'exercice clos le 31 décembre 2017

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
<b>CAPITAUX PROPRES AU 31/12/2015</b>	<b>9 693</b>	<b>31 381</b>	<b>135 863</b>	<b>478</b>	<b>(351)</b>	<b>21 358</b>	<b>198 422</b>	<b>17 326</b>	<b>215 748</b>
Mouvements de l'exercice 2016									
• Résultat consolidé de l'exercice	-	-	-	-	-	25 199	25 199	3 823	29 022
Écart de conversion	-	-	(277)	-	-	-	(277)	(101)	(378)
• Total des autres éléments du résultat global	-	-	(277)	-	-	-	-	(101)	(378)
<i>Résultat global</i>	-	-	(277)	-	-	25 199	24 922	3 722	28 644
• Retraitement IFRS 2 - stock-options et actions gratuites	-	-	-	967	-	-	967	29	996
• Opérations sur capital (exercice stocks options)	5	43	-	-	-	-	48	-	48
• Variations d'actions propres	-	-	-	-	99	-	99	24	123
• Affectation du résultat 2015	-	-	21 836	(478)	-	(21 358)	-	-	-
• Dividendes versés par la société mère (0.06 euro par action)	-	-	(1 454)	-	-	-	(1 454)	-	(1 454)
• Engagement de rachat vis à vis des minoritaires	-	-	(3 460)	-	-	-	(3 460)	-	(3 460)
• Variation de périmètre	-	-	(2 504)	-	-	-	(2 504)	375	(2 129)
<i>Total des transactions avec les propriétaires comptabilisées directement en capitaux propres</i>	<i>5</i>	<i>43</i>	<i>14 418</i>	<i>489</i>	<i>99</i>	<i>(21 358)</i>	<i>(6 304)</i>	<i>428</i>	<i>(5 876)</i>
<i>Part des participations ne donnant pas le contrôle dans les distributions de dividendes des filiales</i>	-	-	-	-	-	-	-	(61)	(61)
<b>CAPITAUX PROPRES AU 31/12/2016</b>	<b>9 698</b>	<b>31 424</b>	<b>150 004</b>	<b>967</b>	<b>(252)</b>	<b>25 199</b>	<b>217 040</b>	<b>21 415</b>	<b>238 455</b>
Mouvements de l'exercice 2017									
• Résultat consolidé de l'exercice	-	-	-	-	-	27 310	27 310	4 303	31 613
Écart de conversion	-	-	(954)	-	-	-	(954)	(242)	(1 196)
• Total des autres éléments du résultat global	-	-	(954)	-	-	-	-	(242)	(1 196)
<i>Résultat global</i>	-	-	(954)	-	-	27 310	26 356	4 061	30 417
• Retraitement IFRS 2 - stock-options et actions gratuites	-	-	-	1 482	-	-	1 482	87	1 569
• Opérations sur capital (exercice stocks options)	-	-	-	-	-	-	-	-	-
• Variations d'actions propres	-	-	-	-	-	-	-	-	-
• Affectation du résultat 2016	-	-	26 166	(967)	-	(25 199)	-	-	-
• Dividendes versés par la société mère (0.06 euro par action)	-	-	(1 455)	-	-	-	(1 455)	-	(1 455)
• Engagement de rachat vis à vis des minoritaires	-	-	2 410	-	-	-	2 410	-	2 410
• Variation de périmètre	-	-	(2 860)	-	-	-	(2 860)	(425)	(3 285)
<i>Total des transactions avec les propriétaires comptabilisées directement en capitaux propres</i>	<i>-</i>	<i>-</i>	<i>24 261</i>	<i>515</i>	<i>-</i>	<i>(25 199)</i>	<i>(423)</i>	<i>(338)</i>	<i>(761)</i>
<i>Part des participations ne donnant pas le contrôle dans les distributions de dividendes des filiales</i>	-	-	-	-	-	-	-	(58)	(58)
<b>CAPITAUX PROPRES AU 31/12/2017</b>	<b>9 698</b>	<b>31 424</b>	<b>173 311</b>	<b>1 482</b>	<b>(252)</b>	<b>27 310</b>	<b>242 973</b>	<b>25 080</b>	<b>268 053</b>

\* Dont réserve de conversion (- 1 228 milliers d'euros au 31 décembre 2017).

\*\* Part des capitaux propres attribuable aux propriétaires de la mère.

\*\*\* Part des capitaux propres attribuable aux participations ne donnant pas le contrôle, elles correspondent aux parts détenues par les dirigeants des filiales.

## 3.4. ANNEXE AUX COMPTES CONSOLIDÉS

### 1. IDENTIFICATION DE LA SOCIÉTÉ

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

### 2. DIFFUSION DES ÉTATS CONSOLIDÉS

Les comptes consolidés 2017 présentés dans ce document ont été arrêtés par le Conseil d'Administration en sa séance du 7 mars 2018 pour être soumis à l'approbation de l'Assemblée Générale des actionnaires du 14 juin 2018.

Les états financiers consolidés de NEURONES pour l'exercice clos le 31 décembre 2017 comprennent la société et ses filiales (l'ensemble désigné par "le groupe") et la quote-part dans les entreprises associées ou sous contrôle conjoint.

### 3. DÉCLARATION DE CONFORMITÉ

Les états financiers consolidés sont établis conformément aux normes IFRS telles qu'adoptées dans l'Union Européenne. Elles diffèrent sur certains aspects des IFRS publiées par l'IASB. Néanmoins, le groupe s'est assuré que les informations financières pour les périodes présentées n'auraient pas été substantiellement différentes s'il avait appliqué les IFRS telles que publiées par l'IASB. Cette conformité couvre les définitions, modalités de comptabilisation, d'évaluation et de présentation préconisées par les IFRS, ainsi que l'ensemble des informations requises par les normes.

#### IFRS 15 - "Produits des activités ordinaires tirés de contrats conclus avec des clients"

IFRS 15 est la nouvelle norme régissant les principes de comptabilisation du chiffre d'affaires. Les analyses effectuées sur l'application de cette nouvelle norme aboutissent aux conclusions provisoires suivantes :

- le modèle actuel du groupe pour la reconnaissance du chiffre d'affaires des ventes de prestations de service (98 % du chiffre d'affaires) ne serait pas significativement remis en cause,
- l'application de la norme pourrait impacter tout ou partie du chiffre d'affaires des ventes de marchandises (équipements et licences : environ 2 % du chiffre d'affaires, soit 10,9 millions d'euros en 2017). S'il est retenu que la société agit en tant qu'agent (et non principal), seule la marge brute de l'opération sera comptabilisée, réduisant donc facialement le chiffre d'affaires consolidé du groupe sans incidence sur le résultat opérationnel.

La norme IFRS 15 est entrée en vigueur au 1<sup>er</sup> janvier 2018. Au regard des impacts non significatifs attendus de la première application de la norme, le groupe optera pour la méthode de transition dite "rétrospective simplifiée" sans retraitement de la période comparative 2017. Par conséquent, les capitaux propres figurant au bilan d'ouverture au 1<sup>er</sup> janvier 2018 pourraient éventuellement être ajustés de façon non significative lors de l'application de cette nouvelle norme. Les travaux destinés à intégrer l'ensemble des nouvelles exigences de la norme en matière d'informations en annexes seront finalisés au cours du premier semestre 2018.

#### IFRS 16 - Contrats de location

Les principales incidences de cette nouvelle norme sont en cours d'évaluation par le groupe.

### 4. PRINCIPES COMPTABLES

Les méthodes comptables exposées ci-dessous ont été mises en œuvre d'une manière permanente pour l'ensemble des périodes présentées dans les états financiers consolidés. Elles sont identiques à celles utilisées dans les états financiers au 31 décembre 2016.

Les méthodes comptables ont été appliquées de manière uniforme par les entités du groupe.

#### 4.1. Base de préparation des comptes consolidés

Les états financiers sont présentés en euros arrondis au millier d'euros le plus proche.

Ils sont préparés sur la base du coût historique, à l'exception des placements de trésorerie à court terme, des paiements fondés sur des actions et de certains actifs financiers non courants, évalués à la juste valeur.

#### 4.2. Recours à des estimations

L'établissement des états financiers, conformément au cadre conceptuel des normes IFRS, nécessite d'effectuer des estimations et de formuler des hypothèses qui affectent l'application des méthodes comptables et les montants figurant dans ces états financiers.

Les estimations et les hypothèses sous-jacentes sont réalisées à partir de l'expérience passée et d'autres facteurs considérés comme raisonnables au vu des circonstances. Elles servent ainsi de base à l'exercice du jugement rendu nécessaire à la détermination des valeurs comptables d'actifs et de passifs qui ne peuvent être obtenues directement par d'autres sources. Les valeurs réelles peuvent être différentes des valeurs estimées.

Les estimations et les hypothèses sous-jacentes sont réexaminées de façon continue. L'impact des changements d'estimation comptable est comptabilisé au cours de la période concernée, s'il n'affecte que cette période, ou au cours de la période concernée et des périodes ultérieures, si celles-ci sont également affectées par le changement. NEURONES n'anticipe pas, à la clôture, de modifications dans les hypothèses clés retenues ou de sources d'incertitude qui présenteraient un risque important d'entraîner un ajustement significatif des montants d'actif et/ou de passif au cours de la période suivante.

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

#### 4.3. Méthodes de consolidation

##### Filiales

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

Les états financiers des filiales sont inclus dans les états financiers consolidés à partir de la date à laquelle le contrôle est obtenu jusqu'à la date à laquelle le contrôle cesse. Leurs principes comptables sont modifiés, si nécessaire, afin d'assurer une homogénéité avec les méthodes comptables de NEURONES.

##### Participations ne donnant pas le contrôle

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

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

##### Perte de contrôle

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

### Intérêts dans des entités mises en équivalence

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

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

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

### Transactions éliminées dans les états financiers

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

Au 31 décembre 2017, toutes les sociétés intégrées dans le périmètre de consolidation sont des filiales.

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

## 4.4. Immobilisations corporelles

### Regroupement d'entreprises et écarts d'acquisition

Pour les acquisitions survenues depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2010, l'écart d'acquisition est évalué comme :

- la juste valeur de la contrepartie transférée,
- plus, le montant comptabilisé pour toute participation ne conférant pas le contrôle dans l'entreprise acquise,
- plus, si le regroupement d'entreprises est réalisé par étapes, la juste valeur de toute participation antérieurement détenue dans la société acquise,
- moins, le montant net comptabilisé (généralement à la juste valeur) au titre des actifs identifiables acquis et des passifs assumés.

Quand la différence est négative, un profit, au titre de l'acquisition à des conditions avantageuses, est comptabilisé immédiatement en résultat.

Depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2010, la méthode pour déterminer la juste valeur de la contrepartie transférée est la suivante :

- la contrepartie transférée exclut les montants relatifs au règlement des relations préexistantes et aux rémunérations d'employés ou d'anciens propriétaires pour services futurs ;
- les coûts liés à une acquisition, autres que ceux liés à l'émission d'une dette ou de titres de capital, sont comptabilisés en charges lorsqu'ils sont encourus ;
- toute contrepartie éventuelle à payer est comptabilisée à la juste valeur à la date d'acquisition. La contrepartie éventuelle, qui a été classée en capitaux propres, n'est pas réévaluée et son règlement est constaté en capitaux propres. En revanche, pour une contrepartie éventuelle classée en dettes, les variations ultérieures de sa juste valeur sont comptabilisées en résultat.

Pour les acquisitions réalisées entre le 1<sup>er</sup> janvier 2004 et le 1<sup>er</sup> janvier 2010, l'écart d'acquisition représente la différence entre le coût d'acquisition et la quote-part du groupe dans la juste valeur des actifs, passifs et passifs éventuels identifiables acquis. Lors de l'entrée d'une entreprise dans le périmètre de consolidation, ses actifs, passifs et passifs éventuels identifiables sont

inscrits au bilan consolidé à leur juste valeur et valorisés selon les principes comptables du groupe.

Pour les écarts d'acquisition antérieurs au 1<sup>er</sup> janvier 2004, le groupe a choisi, selon les dispositions de la norme IFRS3, de ne pas retraiter ceux qui sont issus de regroupements d'entreprises. Ils sont donc maintenus à leur coût présumé qui représente le montant comptabilisé selon le référentiel comptable précédent.

Les écarts d'acquisition sont évalués à leur coût, diminué du cumul des pertes de valeur. Ils sont affectés à des Unités Génératrices de Trésorerie, ne sont pas amortis et font l'objet d'un test de dépréciation annuel, ou plus fréquemment en cas d'indices de pertes de valeur (cf. paragraphe "Dépréciation des éléments de l'actif immobilisé").

### Contrats et relations contractuelles clients

Les contrats et relations contractuelles clients sont inscrits à l'actif du bilan à leur coût d'acquisition, diminué du cumul des amortissements et des pertes de valeur. Ils résultent, pour la plupart, de rachats d'activité et correspondent à un volume de chiffre d'affaires et de marge généré par ces contrats. Ils sont amortis sur la durée d'utilité des contrats correspondants.

Dans le cas de contrats de régie renouvelables périodiquement, la durée d'utilité est indéterminée. La période pendant laquelle les contrats génèrent des entrées de trésorerie nette au profit du groupe est ainsi sans limite prévisible. Dans ce cas, ils ne sont pas amortis et font l'objet d'un test annuel de dépréciation, de même que chaque fois qu'il existe un indice de perte de valeur (cf. paragraphe 4.7 ci-après : "Dépréciation des éléments de l'actif immobilisé").

## 4.5. Autres immobilisations incorporelles

Le groupe n'a pas identifié de frais de développement significatifs répondant à la définition de l'IAS 38.

Les autres immobilisations incorporelles, notamment les logiciels acquis pour usage interne, sont amorties sur leur durée d'utilisation, comprise généralement entre un et trois ans, dès que le bien est prêt à être mis en service.

Les amortissements et dépréciations des immobilisations incorporelles sont inscrits en résultat opérationnel sur la ligne "Dotations aux amortissements".

## 4.6. Immobilisations corporelles

Les immobilisations corporelles sont comptabilisées à leur coût d'acquisition, diminué des amortissements cumulés et des pertes de valeur constatées.

Le groupe n'a pas opté pour la méthode de réévaluation de ses actifs. Les coûts d'emprunt sont exclus du coût des immobilisations, conformément à la norme IAS 23.

Les immobilisations corporelles sont amorties sur leur durée d'utilité et selon les méthodes suivantes, dès que le bien est prêt à être mis en service :

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

### Cas du crédit-bail et des locations financières longue durée

Les immobilisations acquises sous forme de crédit-bail ou de location financière longue durée sont retraitées. L'actif est inscrit au bilan au plus faible de la valeur actualisée des paiements minimaux futurs au titre de la location et de la juste valeur du bien. L'actif est amorti sur sa durée d'utilité pour le groupe ou la durée du contrat si celle-ci est inférieure. La dette financière correspondante est inscrite au passif et amortie sur la durée du contrat. Au niveau du compte de résultat, la charge de crédit-bail ou de location est neutralisée et remplacée par une charge de dotation aux amortissements et une charge financière.

#### 4.7. Dépréciation des éléments de l'actif immobilisé

Les valeurs comptables de ces actifs sont examinées à chaque clôture afin d'apprécier s'il existe un quelconque indice qu'un actif ait subi une perte de valeur. S'il existe un tel indice, la valeur recouvrable de l'actif est estimée. Pour les écarts d'acquisition et les immobilisations incorporelles à durée d'utilité indéterminée, ou qui ne sont pas encore prêtes à être mises en service, la valeur recouvrable est estimée chaque année au 31 décembre.

##### Écart d'acquisition et immobilisations incorporelles à durée d'utilité indéterminée ou immobilisations incorporelles en cours

La méthode de suivi mise en place pour la réalisation des tests de dépréciation des actifs incorporels est la méthode des DCF (flux de trésorerie actualisés). Elle est mise en œuvre chaque fois qu'il existe un indice de perte de valeur et au minimum une fois par an. Pour effectuer ces tests, les écarts d'acquisition sont ventilés par Unités Génératrices de Trésorerie (UGT) qui correspondent à des ensembles homogènes générant conjointement des flux de trésorerie identifiables. Le découpage en UGT est réalisé au niveau des entités juridiques. Chaque filiale correspond à une UGT (cf. Note 4.23 ci-après : "Secteurs opérationnels").

La valeur comptable de l'actif est comparée à sa valeur recouvrable qui correspond au maximum de la juste valeur, diminuée des coûts de cession et de la valeur d'utilité, déterminée par la méthode des flux futurs de trésorerie actualisés.

En cas de perte de valeur, la dépréciation est inscrite sur la ligne "Dépréciations d'actifs" en résultat opérationnel. Les dépréciations relatives aux écarts d'acquisition ne sont pas réversibles, même si la valeur d'utilité de l'actif se rétablit dans les années futures.

##### Immobilisations corporelles et incorporelles à durée d'utilité définie

La valeur d'utilité des immobilisations corporelles et incorporelles, à durée d'utilité définie, est testée dès l'apparition d'indices de perte de valeur qui sont passés en revue à chaque clôture.

Pour effectuer ce test, les immobilisations corporelles sont également regroupées en Unités Génératrices de Trésorerie (UGT). Les UGT constituent des ensembles homogènes d'actifs dont l'utilisation continue génère des entrées de trésorerie qui sont largement indépendantes des entrées de trésorerie générées par d'autres groupes d'actifs. Le découpage en UGT est réalisé au niveau des entités juridiques, donc chaque filiale correspond à une UGT.

La valeur comptable de l'actif est comparée à sa valeur recouvrable et correspond au maximum de la juste valeur, diminuée des coûts de cession et de la valeur d'utilité, déterminée par la méthode des flux futurs de trésorerie actualisés. Lorsque la valeur comptable est inférieure à la valeur recouvrable, une perte de valeur est enregistrée en résultat opérationnel, sur la ligne "Dépréciation d'actifs".

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

- le taux d'actualisation retenu est de 6,3 % après impôt contre 5,5 % au 31 décembre 2016, compte tenu du taux sans risque, de la prime de risque et du bêta,
- la durée de la période explicite est de 5 ans,
- les hypothèses (croissance du chiffre d'affaires, taux de résultat opérationnel, besoin en fonds de roulement, investissements) retenues sont spécifiques à chaque société, prenant en compte leur taille et leur secteur d'activité propre,
- le taux de croissance est basé sur des budgets prévisionnels tenant compte du dynamisme de la structure et des conditions de marché; il est en moyenne de 5%,
- la valeur résiduelle est déterminée à partir d'un taux de croissance à l'infini de 2 %.

Une perte de valeur comptabilisée au titre d'une UGT est affectée d'abord à la réduction de la valeur comptable de tout goodwill affecté à cette Unité Génératrice de Trésorerie, puis à la réduction de la valeur comptable des autres actifs de l'UGT, au prorata de la valeur comptable de chaque actif de l'unité.

Une perte de valeur, comptabilisée pour un autre actif que les écarts d'acquisition, est reprise s'il y a eu un changement dans les estimations utilisées pour déterminer la valeur recouvrable. La valeur comptable d'un actif, augmentée en raison de la reprise d'une perte de valeur, ne doit pas être supérieure à la valeur comptable qui aurait été déterminée, nette des amortissements, si aucune perte de valeur n'avait été comptabilisée.

#### 4.8. Actifs financiers

##### Titres non consolidés

Conformément à la norme IAS 39, les titres de participation dans des sociétés non consolidées sont analysés comme disponibles à la vente et sont donc comptabilisés, soit à leur juste valeur, soit à leur coût d'acquisition, si la juste valeur n'est pas déterminable de façon fiable.

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

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

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

Un actif est classé en tant qu'actif financier à la juste valeur par le biais du compte de résultat s'il est détenu à des fins de transactions ou désigné comme tel lors de sa comptabilisation initiale. Les instruments financiers sont désignés ainsi si le groupe gère des placements et prend des décisions d'achat ou de vente sur la base de leur juste valeur, en accord avec la politique de gestion du risque ou de la stratégie de placement.

##### Autres actifs financiers

Les autres actifs financiers, dont l'échéance est supérieure à un an et ne portant pas intérêts, sont initialement comptabilisés à la juste valeur, majorée des coûts de transaction directement attribuables. Après la comptabilisation initiale, ils sont évalués au coût amorti, calculé selon la méthode du taux d'intérêt effectif, et diminués de toute perte de valeur.

Le taux d'intérêt utilisé est de 6,3 %.

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

#### 4.9. Impôts différés

Conformément à la norme IAS 12, les impôts différés sont constatés dans le compte de résultat et au bilan (pour tenir compte du décalage temporel entre les valeurs comptables et les valeurs fiscales de certains actifs et passifs), à l'exception des éléments suivants :

- écarts d'acquisition,
- différences temporelles liées à des participations, dans la mesure où elles ne s'inverseront pas dans un avenir prévisible.

En application de la méthode du report variable, les impôts différés sont évalués en tenant compte de l'évolution connue des taux d'impôt qui ont été adoptés ou quasi adoptés à la date de clôture.

Les déficits reportables sont activés lorsqu'il est probable que l'on disposera de bénéfices imposables futurs sur lesquels ces pertes fiscales pourront être imputées.

Un impôt différé est comptabilisé au titre des actifs et passifs liés aux contrats de location-financement.

Conformément à la norme IAS 12, les actifs et passifs d'impôts différés ne font pas l'objet d'une actualisation.

Depuis l'exercice clos au 31 décembre 2010, la CVAE entre dans le champ d'application d'IAS 12.

#### 4.10. Stocks

Les stocks sont évalués au plus faible du coût, selon la méthode du prix moyen pondéré et de la valeur nette de réalisation. Cette dernière est le prix de vente estimé dans le cours normal de l'activité, diminué des coûts estimés nécessaires pour réaliser la vente.

Une dépréciation est constatée, au cas par cas, lorsque la valeur nette de réalisation est inférieure à la valeur comptable.

#### 4.11. Créances

Les créances sont comptabilisées au coût diminué des dépréciations constatées. Une dépréciation est constatée lorsque la valeur comptable de la créance excède la valeur recouvrable, c'est-à-dire la valeur des flux de trésorerie futurs estimés.

#### 4.12. Trésorerie et équivalents de trésorerie

Les placements à court terme sont évalués à leur juste valeur (en contrepartie par le compte de résultat).

Conformément à la norme IAS 7, la ligne "Trésorerie et équivalents de trésorerie" comprend les fonds en caisse et les dépôts à vue. Les découverts bancaires remboursables à vue, qui font partie intégrante de la gestion de la trésorerie du groupe, constituent une composante de la trésorerie et des équivalents de trésorerie pour les besoins du tableau de flux de trésorerie.

La juste valeur correspond à la valeur liquidative de l'actif ou du passif de trésorerie à la date de clôture.

Les écarts de juste valeur sont comptabilisés en résultat de la période sous la rubrique "Produits financiers".

#### 4.13. Actions propres

Les actions propres sont affectées en diminution des réserves consolidées pour le montant de la contrepartie payée, y compris les coûts directement attribuables.

En cas de cession ultérieure des titres, le résultat, ainsi que les effets d'impôt correspondants, sont enregistrés en variation des capitaux propres consolidés.

#### 4.14. Paiements fondés sur des actions

Le modèle d'évaluation des options retenu est celui de Black & Scholes. L'évaluation, à la juste valeur du service rendu à la date d'attribution, prorata temporis sur l'ensemble de la période d'acquisition des droits, est constatée en charge, par contrepartie des capitaux propres.

#### 4.15. Avantage au personnel

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

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

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

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

#### 4.16. Autres engagements sociaux

##### Médailles du travail

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

##### 4.17. Provisions

Conformément à la norme IAS 37, une provision est comptabilisée lorsqu'il est constaté une obligation actuelle, juridique ou implicite à l'égard d'un tiers résultant d'un événement passé et qu'il est probable ou certain que cette obligation provoquera une sortie de ressources représentatives d'avantages économiques, dont le montant peut être estimé de manière fiable.

Les provisions non courantes sont actualisées lorsque l'effet est significatif.

##### 4.18. Passifs financiers

Le groupe ne détient aucun instrument dérivé parmi ses passifs financiers et ne réalise aucune opération de couverture. Il ne détient pas de passifs évalués en juste valeur par contrepartie en résultat.

Les autres passifs financiers correspondent essentiellement à des découverts bancaires.

##### 4.19. Autres passifs non courants

Aucun autre passif non courant n'a été identifié au 31 décembre 2017.

##### 4.20. Fournisseurs et autres créditeurs

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

##### 4.21. Reconnaissance du chiffre d'affaires "prestations de services"

Le chiffre d'affaires réalisé sous forme de prestations de services est constaté à l'avancement, conformément aux normes IAS 11 et IAS 18.

L'avancement est calculé sur la base des coûts engagés rapportés au total des coûts prévisionnels réactualisés. L'écart entre la facturation et le chiffre d'affaires calculé à l'avancement est constaté, selon le cas, en factures à établir ou en produits constatés d'avance. Lorsque le prix de revient prévisionnel d'un contrat est supérieur au chiffre d'affaires contractuel, une perte à terminaison, à hauteur de la différence, est comptabilisée en provisions pour risques et charges.

##### Projets au forfait

Le chiffre d'affaires réalisé sur les projets au forfait est comptabilisé au fur et à mesure de la réalisation de la prestation, selon la méthode de l'avancement. Selon cette méthode, le chiffre d'affaires est reconnu dans la période au cours de laquelle le service est rendu.

##### Contrats annuels ou pluriannuels

Le chiffre d'affaires de contrats annuels ou pluriannuels est comptabilisé à l'avancement, ce qui correspond à un traitement prorata temporis.

##### Prestations vendues sous forme de chèques à consommer

Certaines sociétés du groupe vendent par avance des chèques de prestations, représentatifs de journées d'intervention d'ingénieurs, de développeurs, de techniciens ou de formation. Le chiffre d'affaires, réalisé sous forme de ventes de chèques à consommer, est comptabilisé au fur et à mesure des prestations effectuées. Les chèques non consommés sont comptabilisés en produits constatés d'avance.

##### Contrats d'infogérance pluriannuels

Les contrats d'infogérance à long terme comprennent le plus souvent deux types principaux de prestations :

- l'ingénierie initiale : il s'agit d'un projet autonome, préalable au démarrage du contrat en exploitation courante. Le chiffre d'affaires est alors comptabilisé à l'avancement,
- l'exploitation courante : les modalités de facturation consistent le plus généralement en une redevance mensuelle d'un montant fixe. Le chiffre d'affaires est reconnu à l'avancement, en phase avec la production des prestations.

#### 4.22. Modalités de calcul du résultat dilué par action

Le nombre d'actions pris en compte dans le calcul du résultat dilué par action est :

- composé du nombre d'actions à l'ouverture de l'exercice,
- accru du nombre moyen pondéré d'actions gratuites livrées au cours de l'exercice,
- additionné du nombre moyen pondéré de stock options exercées au cours de l'exercice,
- augmenté du nombre moyen pondéré d'options dilutives de souscription d'actions (stock options et actions gratuites) attribuées et non exercées ou non livrées au cours de l'exercice, calculé suivant les dispositions de la norme IAS 33,
- diminué du nombre moyen pondéré d'actions en auto-détention au cours de l'exercice.

Le calcul du résultat par action est déterminé par application de la norme IAS 33.

#### 4.23. Secteurs opérationnels (IFRS 8)

Selon la norme IFRS 8, un secteur opérationnel est une composante, distincte du groupe, qui est engagée, soit dans la fourniture de services spécifiques (secteur d'activité), soit dans la fourniture de services dans un environnement (secteur géographique) qui est exposé à des risques et engendre une rentabilité différente de ceux des autres secteurs. Il est identifié et géré séparément par la direction, dans la mesure où il nécessite une stratégie, des ressources et des technologies spécifiques.

L'information transmise en interne au Président et au Directeur-général délégué est présentée par entité juridique, la performance du management opérationnel étant estimée à ce niveau. Dans ce contexte, chacune de ces entités correspondrait à un secteur opérationnel.

Ce niveau d'information, très détaillé, n'est pas considéré par NEURONES comme nécessaire à une meilleure compréhension de la performance du groupe. En effet, toutes les entités juridiques opèrent sur le marché du Conseil et des Services Informatiques pour les entreprises et présentent des modes de commercialisation et des structures de coûts souvent comparables. En conséquence, il n'a pas été identifié de secteurs opérationnels à présenter dans le cadre d'IFRS 8.

#### 4.24. Gestion du risque financier (IFRS 7)

L'exposition aux risques suivants a été identifiée :

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

Cette note a pour objet de présenter les informations sur l'exposition à chacun des risques, ainsi que les politiques mises en œuvre et destinées à les minimiser. Compte tenu de la taille actuelle du groupe et de l'implication opérationnelle quotidienne de deux des administrateurs (Président et Directeur-général délégué), compte tenu également de la proximité géographique des plus importantes sociétés du groupe, ainsi que de l'association au capital du ou des dirigeants des filiales, il n'a pas paru nécessaire de constituer, au niveau central, un comité de gestion du risque. Par ailleurs, certains risques sont directement pris en charge par la direction générale et/ou financière de NEURONES.

##### Risque de crédit

Le risque de crédit représente la possibilité de perte financière dans le cas où un client ou une contrepartie à un instrument financier viendrait à man-

quer à ses obligations contractuelles. Dans le cas de NEURONES et de ses filiales, le risque est principalement limité aux créances clients et aux titres de placements financiers.

Concernant les créances, l'exposition au risque crédit est dépendante des caractéristiques individuelles des personnes morales facturées. Le groupe s'adresse à un spectre très large de clients, multi-secteurs d'activité, répartis de manière homogène, le plus important d'entre eux représentant 8,4 % du chiffre d'affaires consolidé. Il s'agit d'un groupe majeur dont les multiples centres de décision commandent des prestations indépendamment les uns des autres.

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

##### Risque de liquidité

Le risque de liquidité correspond aux difficultés que le groupe pourrait rencontrer pour honorer ses engagements et payer ses dettes.

Ce risque est théorique compte tenu d'une situation de trésorerie très excédentaire.

##### Risque de marché

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

NEURONES n'est pas véritablement exposé au risque de change car la quasi intégralité des transactions s'effectuent en euros.

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

Seul le risque lié à la variation des prix de marché pourrait avoir des conséquences sur la régularité du résultat financier puisque la performance d'une partie des placements de trésorerie est corrélée aux marchés boursiers. Cette allocation représente environ 7 M€ en fin d'année.

##### Gestion du capital

Par construction, le capital, détenu à 72,5 % par les dirigeants, constitue un bloc de nature à donner confiance à l'ensemble des tiers.

Bien que NEURONES soit très excédentaire en termes de trésorerie (et dispose de capitaux propres élevés), le Conseil d'Administration veille à maintenir un équilibre entre la rémunération des actionnaires et le maintien de ressources à long terme. La politique de versement de dividendes, initiée à partir de 2005, n'a jamais conduit à distribuer plus de 25 % du résultat net.

La société souhaite garder la possibilité de racheter ses propres actions à tout moment. Ainsi, chaque année, il est demandé à l'Assemblée Générale de renouveler une autorisation en ce sens.

#### 4.25. Nouvelles normes et interprétations

##### Dispositions IFRS, obligatoires à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2017, appliquées et sans incidence sur les états financiers du groupe au 31 décembre 2017

- Amendements à IAS 7 : initiative concernant les informations à fournir ;
- Amendements à IAS 12 : comptabilisation d'actifs d'impôt différé au titre de pertes latentes ;
- Améliorations annuelles 2014-2016.

##### Textes d'application obligatoire postérieurement au 31 décembre 2017 et non appliqués par anticipation

- Amendements à IFRS 15 : produits des activités ordinaires tirés de contrats conclus avec les clients ;
- Clarification d'IFRS 15 : produits des activités ordinaires tirés de contrats conclus avec les clients ;
- IFRS 9 : instruments financiers ;
- Amendements à IFRS 4 : application d'IFRS 9 et IFRS 4
- IFRS 16 : contrats de location.

## 5. PÉRIMÈTRE DE CONSOLIDATION

## 5.1. Liste des entreprises consolidées

Entreprises consolidées par intégration globale	Siège social	31/12/2016			31/12/2017		
		% Intérêt	% Contrôle	Méthode d'intég.	% Intérêt	% Contrôle	Méthode d'intég.
<b>Mère</b>							
NEURONES	205, av. Georges Clemenceau - 92024 NANTERRE	-	-	-	-	-	-
<b>Filiales</b>							
Advim	215, av. Georges Clemenceau - 92024 NANTERRE	83 %	100 %	IG	83 %	100 %	IG
Arondor	24-26, rue de la Pépinière - 75008 PARIS	50 %	50 %	IG	50 %	50 %	IG
Arondor Capture	24-26, rue de la Pépinière - 75008 PARIS	35 %	70 %	IG	50 %	100 %	IG
AS Connect	120-122, rue Réaumur - 75002 PARIS	98 %	100 %	IG	98 %	100 %	IG
AS Delivery	120-122, rue Réaumur - 75002 PARIS	98 %	100 %	IG	98 %	100 %	IG
AS Devops	120-122, rue Réaumur - 75002 PARIS	98 %	100 %	IG	98 %	100 %	IG
AS Infra	120-122, rue Réaumur - 75002 PARIS	98 %	100 %	IG	98 %	100 %	IG
AS International	120-122, rue Réaumur - 75002 PARIS	98 %	100 %	IG	98 %	100 %	IG
AS International Group	120-122, rue Réaumur - 75002 PARIS	98 %	98 %	IG	98 %	98 %	IG
AS Production	120-122, rue Réaumur - 75002 PARIS	98 %	100 %	IG	98 %	100 %	IG
AS Synergie	120-122, rue Réaumur - 75002 PARIS	98 %	100 %	IG	98 %	100 %	IG
AS Technologie	120-122, rue Réaumur - 75002 PARIS	98 %	100 %	IG	98 %	100 %	IG
AS Telecom & Réseaux	120-122, rue Réaumur - 75002 PARIS	98 %	100 %	IG	98 %	100 %	IG
Axones		100 %	100 %	IG	-	-	-
Brains	27, rue des Poissonniers - 92200 NEUILLY-SUR-SEINE	39 %	53 %	IG	40 %	52 %	IG
C2L2 Consulting	6, passage de la Tenaille - 75014 PARIS	-	-	-	74 %	83 %	IG
Cloud Temple	215, av. Georges Clemenceau - 92024 NANTERRE	-	-	-	83 %	100 %	IG
Cloud Temple Tunisia	Gp1 Km 12 - EZZAHRA	42 %	50 %	IG	42 %	50 %	IG
Codilog	205, av. Georges Clemenceau - 92024 NANTERRE	74 %	74 %	IG	74 %	74 %	IG
Colombus Consulting	138, avenue des Champs-Élysées - 75008 PARIS	81 %	81 %	IG	88 %	88 %	IG
Colombus Consulting Shift	138, avenue des Champs-Élysées - 75008 PARIS	57 %	71 %	IG	63 %	71 %	IG
Colombus Consulting SA	Route de Crassier 7 - 1262 Eysins - NYON	-	-	-	45 %	51 %	IG
Colombus Consulting Tunisie	Complexe Rosalys, A2 1053, les Berges du Lac 2 - TUNIS	40 %	50 %	IG	44 %	50 %	IG
Deodis	2, place de la Défense CNIT - 92800 PUTEAUX	90 %	96 %	IG	89 %	96 %	IG
Dragonfly	215, av. Georges Clemenceau - 92024 NANTERRE	83 %	83 %	IG	83 %	83 %	IG
Edugrroupe	205, av. Georges Clemenceau - 92024 NANTERRE	98 %	98 %	IG	98 %	98 %	IG
Edugrroupe MP	205, av. Georges Clemenceau - 92024 NANTERRE	98 %	100 %	IG	98 %	100 %	IG
Everience	Berliner Allee 65 - 64295 DARMSTADT	94 %	100 %	IG	94 %	100 %	IG
Finaxys	27, rue des Poissonniers - 92200 NEUILLY-SUR-SEINE	75 %	75 %	IG	77 %	77 %	IG
Helpline	171, av. Georges Clemenceau - 92024 NANTERRE	94 %	94 %	IG	93 %	93 %	IG
Helpline Romania	10/D rue Coriolan Brediceanu - 300011 TIMISOARA	94 %	100 %	IG	93 %	100 %	IG
Helpline Tunisia	21, rue de Jérusalem - 1002 Belvédère - TUNIS	94 %	100 %	IG	93 %	100 %	IG
Iliade	1, rue de la Pépinière - 75008 PARIS	52 %	70 %	IG	52 %	70 %	IG
Iliade Tunisie	Rue du Lac Windermere - 1053, les Berges du Lac - TUNIS	52 %	100 %	IG	52 %	100 %	IG
Iliade Belgium	4, rue de la Presse - BE-1000 BRUXELLES 1	52 %	100 %	IG	52 %	100 %	IG
Intrinsec Sécurité	215, av. Georges Clemenceau - 92024 NANTERRE	81 %	97 %	IG	81 %	97 %	IG
Lib Consulting SD	16, rue Matel - 75010 PARIS	52 %	70 %	IG	52 %	70 %	IG
Lib Consulting SD Suisse	Rue des Vollandes - 71, c/o M. Brito - 1207 GENÈVE	45 %	86 %	IG	45 %	86 %	IG
MobiApps	6, rue Rose Dieng-Kuntz - 44300 NANTES	69 %	70 %	IG	68 %	70 %	IG
Netixia	3 bis, rue de la Tuilerie - 37550 SAINT-AVERTIN	83 %	100 %	IG	-	-	-
Neurones Consulting	205, av. Georges Clemenceau - 92024 NANTERRE	100 %	100 %	IG	100 %	100 %	IG
Neurones IT	205, av. Georges Clemenceau - 92024 NANTERRE	99 %	99 %	IG	97 %	97 %	IG
Neurones IT Asia Pte Ltd	Tampines Central 1, 02-05 Tampines Plaza 529541 SINGAPORE	99 %	100 %	IG	97 %	100 %	IG
Neurones IT India	Vatika Business Centre - 11, O Shaughnessy Road - Langford Town - 560025 BANGALORE	99 %	100 %	IG	97 %	100 %	IG
NG Cloud	121-123, rue Edouard Vaillant - 92300 LEVALLOIS-PERRET	100 %	100 %	IG	100 %	100 %	IG
Pragmateam	205, av. Georges Clemenceau - 92024 NANTERRE	85 %	56 %	IG	85 %	56 %	IG
RS2i	121-123, rue Edouard Vaillant - 92300 LEVALLOIS-PERRET	100 %	100 %	IG	100 %	100 %	IG
Saegus		40 %	50 %	IG	-	-	-
Scaled Risk	71, bd de Sébastopol - 75002 PARIS	35 %	47 %	IG	36 %	47 %	IG
Viaaduc	205, av. Georges Clemenceau - 92024 NANTERRE	97 %	100 %	IG	97 %	100 %	IG

IG = consolidation par intégration globale

## 5.2. Événements significatifs

### Impact des variations de périmètre sur les capitaux propres

(en milliers d'euros)	% d'intérêt au 31/12/2016	% d'intérêt au 31/12/2017	Variation (%)	Impact sur les capitaux propres attribuables aux propriétaires de la mère	Impact sur les participations ne donnant pas le contrôle
Colombus Consulting	80,5	88,3	7,8	(1 411)	(1 107)
Saegus	40,3	0,0	-40,3	-	-
Axones SAS	100,0	0,0	-100,0	-	-
Help-Line Victoria SAS	94,0	93,0	-1,0	(432)	569
Neurones IT SAS	98,5	97,2	-1,3	(458)	464
Arondor Capture	35,3	50,1	14,8	(299)	(498)
Finaxys	74,9	76,6	1,7	(215)	(227)
Autres (< +/-100 milliers d'euros)	-	-	-	(45)	374
<b>TOTAL</b>	-	-	-	<b>(2 860)</b>	<b>(425)</b>

### Modification de pourcentage d'intérêt

Au cours de l'année 2017, diverses transactions ont été réalisées avec certains associés minoritaires de filiales. Elles ont conduit à de légères modifications du pourcentage d'intérêt.

### Acquisition et cessions de sociétés

Les variations de périmètre du groupe incluent une opération de croissance externe et deux opérations de cession externe :

Société	Date d'entrée/de sortie	Contribution chiffre d'affaires 2017 (en M€)	Juste valeur des capitaux propres* (en M€)
Axones (Cession)	31 mai 2017	5,9	2,2
Saegus (Cession)	30 septembre 2017	4,2	0,7
C2L2 (Acquisition)	1 <sup>er</sup> novembre 2017	0,6	0,7

\* à la date d'acquisition ou de cession suivant le cas

### Éléments concernant la contribution aux comptes consolidés du groupe des acquisitions et des cessions

Pour l'acquisition, le prix a été réglé en numéraire, avec des éventuels compléments de prix futurs.

L'écart d'acquisition résiduel représente principalement le capital humain, les synergies attendues en termes de revenus et de parts de marché. Les cessions ont été réalisées à prix fixe immédiatement reçu en numéraire.

À la date d'entrée/de sortie dans le périmètre, les principaux agrégats des sociétés s'établissent ainsi :

ACTIFS (en milliers d'euros)	Axones (cession)	Saegus (cession)	C2L2 (acquisition)
<b>ACTIFS NON COURANTS</b>			
Immobilisations incorporelles	18	-	-
Immobilisations corporelles	127	57	8
Actifs financiers	268	38	14
Actifs d'impôts différés	117	-	-
<b>ACTIFS NON COURANTS</b>			
Stocks	-	-	-
Actifs d'impôts exigibles	-	-	-
Clients et autres débiteurs	4 982	1 828	862
Trésorerie et équivalent de trésorerie	81	716	372
<b>TOTAL ACTIFS</b>	<b>5 593</b>	<b>2 639</b>	<b>1 256</b>

<b>CAPITAUX PROPRES ET PASSIF</b> <i>(en milliers d'euros)</i>	<b>Axones</b> <b>(cession)</b>	<b>Saegus</b> <b>(cession)</b>	<b>C2L2</b> <b>(acquisition)</b>
CAPITAUX PROPRES RETRAITÉS EN JUSTE VALEUR	858	259	277
Intérêts minoritaires	1 353	408	436
<b>PASSIFS NON COURANTS</b>			
Provisions non courantes	-	-	-
Passifs financiers non courants	-	-	-
<b>PASSIFS COURANTS</b>			
Provisions courantes	81	1	23
Dettes d'impôt exigibles	-	-	-
Fournisseurs et autres créditeurs	3 276	1 951	487
Autres passifs financiers	25	20	33
<b>TOTAL CAPITAUX PROPRES ET PASSIFS</b>	<b>5 593</b>	<b>2 639</b>	<b>1 256</b>

## 6. NOTES ANNEXES AU BILAN

### Note 1 – Immobilisations incorporelles

<i>(en milliers d'euros)</i>	31/12/15	↗	↘	31/12/16	Var. périmètre	↗	↘	31/12/17
Écart d'acquisition (détail Note 2)	37 703	5 410	141	42 972		857	3 237	40 592
Brevets, licences	5 996	1 120	463	6 653	(328)	433	218	6 540
Contrats et relations contractuelles	341	-	-	341	-	-	-	341
<b>TOTAL BRUT</b>	<b>44 040</b>	<b>6 530</b>	<b>604</b>	<b>49 966</b>	<b>(328)</b>	<b>1 290</b>	<b>3 455</b>	<b>47 473</b>
Amortissements	(3 215)	(1 584)	(289)	(4 510)	309	(1 191)	(218)	(5 174)
Dépréciations	(909)	-	-	(909)	-	-	-	(909)
<b>TOTAL NET</b>	<b>39 916</b>	<b>4 946</b>	<b>315</b>	<b>44 547</b>	<b>(19)</b>	<b>99</b>	<b>3 237</b>	<b>41 390</b>

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

### Note 2 – Écarts d'acquisition

<i>(en milliers d'euros)</i>	31/12/15	↗	↘	31/12/16	↗	Reclass.	↘	31/12/16
<b>Entreprises concernées</b>								
Colombus Consulting	10 386	-	-	10 386	-	-	-	10 386
AS International Group	8 874	-	-	8 874	-	-	-	8 874
Helpline	5 179	-	-	5 179	-	-	-	5 179
RS2I	3 460	-	-	3 460	-	-	-	3 460
Axones	3 237	-	-	3 237	-	(3 237)	-	-
Iliade	-	2 959	-	2 959	-	-	-	2 959
Codilog	2 587	-	-	2 587	-	-	-	2 587
Arondor	1 480	-	-	1 480	-	-	-	1 480
Lib Consulting	-	1 239	-	1 239	-	-	-	1 239
Netixia	1 126	-	-	1 126	-	(1 126)	-	-
Cloud Temple	-	-	-	-	-	1 126	-	1 126
Advim	-	809	-	809	245	-	-	1 054
Autres (< 1 million d'euros)	1 373	403	(141)	1 635	612	-	-	2 247
<b>TOTAL BRUT</b>	<b>37 703</b>	<b>5 410</b>	<b>(141)</b>	<b>42 972</b>	<b>857</b>	<b>-</b>	<b>(3 237)</b>	<b>40 592</b>
Dépréciation	(568)	-	-	(568)	-	-	-	(568)
<b>TOTAL NET</b>	<b>35 892</b>	<b>5 410</b>	<b>(141)</b>	<b>42 404</b>	<b>857</b>	<b>-</b>	<b>(3 237)</b>	<b>40 024</b>

Les variations de la période correspondent principalement à la cession de la société Axones.

#### Méthode et hypothèses clés utilisées pour les tests de dépréciation

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

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

### Note 3 – Immobilisations corporelles

(en milliers d'euros)	31/12/15	↗	Reclass.	↘	31/12/16	Var. périmètre	↗	Reclass.	↘	31/12/17
Agencements et installations	8 227	1 224	116	315	9 252	(244)	1 751	390	297	10 852
Matériel de transport	2 562	688	-	382	2 868	2	399	-	471	2 798
Matériel informatique & bureau	26 461	3 912	206	2 144	28 435	(857)	6 981	41	751	33 849
Immobilisation en cours	115	254	110	-	479	-	(43)	(429)	-	7
<b>TOTAL BRUT</b>	<b>37 365</b>	<b>6 078</b>	<b>432</b>	<b>2 841</b>	<b>41 034</b>	<b>(1 099)</b>	<b>9 088</b>	<b>2</b>	<b>1 519</b>	<b>47 506</b>
Amortissements	(22 771)	(6 497)	-	(2 729)	(26 539)	923	(7 059)	(2)	(1 402)	(31 275)
<b>TOTAL NET</b>	<b>14 594</b>	<b>(419)</b>	<b>432</b>	<b>112</b>	<b>14 495</b>	<b>(176)</b>	<b>2 029</b>	<b>-</b>	<b>117</b>	<b>16 231</b>

Les investissements correspondent à des :

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

Les diminutions correspondent principalement à des mises au rebut.

### Note 4 – Actifs financiers

(en milliers d'euros)	31/12/15	↗	Reclass.	↘	31/12/16	Var. périmètre	↗	↘	31/12/17
Titres non consolidés	6 833	495	(6 482)	126	720	(48)	21	146	547
Prêts	2 351	635	-	37	2 949	(208)	475	10	3 206
Autres immobilisations financières	1 750	865	-	325	2 290	(36)	378	468	2 164
<b>TOTAL BRUT</b>	<b>10 934</b>	<b>1 995</b>	<b>(6 482)</b>	<b>488</b>	<b>5 959</b>	<b>(292)</b>	<b>874</b>	<b>624</b>	<b>5 917</b>
Dépréciations	(72)	(88)	-	(66)	(94)	-	(8)	-	(102)
<b>TOTAL NET</b>	<b>10 862</b>	<b>1 907</b>	<b>(6 482)</b>	<b>422</b>	<b>5 865</b>	<b>(292)</b>	<b>866</b>	<b>624</b>	<b>5 815</b>

Les actifs financiers correspondent pour l'essentiel aux dépôts versés sous forme de prêts dans le cadre de la contribution 1 % logement, ainsi qu'aux dépôts de garantie (loyers).

L'actualisation des prêts (contribution 1 % logement), et notamment la date d'échéance de remboursement, a été calculée par référence à la date de remboursement prévue au contrat (délai de 20 ans).

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

### Note 5 – Actifs d'impôt différé

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

(en milliers d'euros)	31/12/16	31/12/17
Participation des salariés	790	728
Actualisation des créances à plus d'un an	802	613
Autres différences temporelles	64	(12)
Provision pour indemnités de départ en retraite	365	326
Déficits fiscaux indéfiniment reportables	73	179
<b>IMPÔTS DIFFÉRÉS CALCULÉS</b>	<b>2 094</b>	<b>1 834</b>
Compensation par entité fiscale	-	-
<b>TOTAL IMPÔTS DIFFÉRÉS</b>	<b>2 094</b>	<b>1 834</b>

### Note 6 – Stocks

(en milliers d'euros)	31/12/16	31/12/17
Marchandises	250	893
<b>TOTAL BRUT</b>	<b>250</b>	<b>893</b>
Dépréciations	(5)	(2)
<b>TOTAL NET</b>	<b>245</b>	<b>891</b>

Aucun stock n'est donné en nantissement.

## Note 7 – Clients et autres débiteurs

(en milliers d'euros)	31/12/16	31/12/17
Créances clients	119 801	126 820
Factures à établir	25 910	31 404
Fournisseurs : avoirs à recevoir	302	293
TVA et autres	18 645	16 618
Autres comptes débiteurs	524	603
Charges constatées d'avance	5 200	6 262
<b>TOTAL BRUT</b>	<b>170 382</b>	<b>182 000</b>
Dépréciations	(518)	(947)
<b>TOTAL NET</b>	<b>169 864</b>	<b>181 053</b>

L'échéance de ces postes 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	1 034	1 743	4 811	38 716	80 516	126 820
Dépréciation	(653)	(221)	(28)	(6)	0	(908)
Valeur nette	381	1 522	4 783	38 710	80 516	125 912
<b>TOTAL</b>	<b>0,3 %</b>	<b>1,2 %</b>	<b>3,8 %</b>	<b>30,8 %</b>	<b>63,9 %</b>	<b>100 %</b>

## Note 8 – Trésorerie nette

(en milliers d'euros)	31/12/16	Maturités / Échéances			31/12/17
		Supérieures à 2 ans	Entre 1 an et 2 ans	Inférieures à 1 an	
<b>ACTIFS</b>					
Dépôts à terme	63 109	20 000	18 300	37 073	75 373
Autres valeurs mobilières de placement	11 293			7 216	7 216
Disponibilités	65 566			70 615	70 615
Intérêts courus	1 437			1 402	1 402
<b>TOTAL ACTIFS</b>	<b>141 405</b>	<b>20 000</b>	<b>18 300</b>	<b>116 306</b>	<b>154 606</b>
<b>PASSIFS</b>					
Emprunts non courants	862	184	56	-	240
Emprunts courants	1 280	-	-	679	679
<b>SOUS-TOTAL EMPRUNTS</b>	<b>2 142</b>	<b>184</b>	<b>56</b>	<b>679</b>	<b>919</b>
Découverts bancaires	545	-	-	465	465
Dépôts de garantie perçus	112	-	-	112	112
<b>AUTRES PASSIFS FINANCIERS COURANTS</b>	<b>657</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>577</b>	<b>577</b>
<b>TOTAL PASSIFS</b>	<b>2 799</b>	<b>184</b>	<b>56</b>	<b>1 256</b>	<b>1 496</b>
<b>TRÉSORERIE NETTE D'ENDETTEMENT FINANCIER</b>	<b>138 606</b>	<b>19 816</b>	<b>18 244</b>	<b>115 050</b>	<b>153 110</b>

Compte tenu de la typologie des fonds et supports sélectionnés pour placer la trésorerie excédentaire, il n'est pas anticipé d'ajustement sur la juste valeur, ni sur le rendement futur.

Les dépôts à terme sont mobilisables à tout moment. Ils sont composés de plusieurs lignes dans quatorze banques européennes avec des taux s'échelonnant de 1,1 % à 2,3 %. Les maturités inférieures à un an représentent : 37,1 M€, celles de un à deux ans : 18,3 M€ et celles de plus de deux ans : 20 M€.

Les Sicav sont principalement composées de produits financiers indexés sur de grands indices français et européens. Leur valorisation est fortement liée aux marchés.

Les disponibilités correspondent à de la trésorerie non investie compte tenu de la quasi-absence de rémunération actuelle des liquidités à court terme.

## Note 9 – Capitaux propres

### Note 9.1 – Capital

Au 31 décembre 2017, le capital social est composé de 24 243 862 actions, de même catégorie, entièrement libérées, d'une valeur nominale de 0,40 euro et s'élève donc à 9 697 544,80 euros.

Il n'y a pas eu de variation du nombre d'actions en circulation au cours de l'année 2017 :

Nombre d'actions en circulation au 01/01/2017	Augmentation	Diminution	Nombre d'actions en circulation au 31/12/2017
24 243 862	-	-	24 243 862

## Note 9.2 – Paiements fondés sur des actions

### Plans d'options de souscription d'actions

L'ensemble des autorisations données par l'Assemblée Générale au Conseil d'Administration, au titre de plans d'options de souscription d'actions, a été soldé au cours des exercices antérieurs.

### Plan d'attribution gratuite d'actions

L'Assemblée Générale du 9 juin 2016 a autorisé le Conseil d'Administration à procéder à des attributions gratuites d'actions dans la limite de 242 000 actions ordinaires. Au cours de l'exercice 2016, le Conseil d'Administration a fait partiellement usage de cette délégation, valable pour une durée de vingt-quatre mois, en procédant à une attribution gratuite de 43 000 actions (Plan F).

Les différents plans d'actions gratuites décidés par le Conseil d'Administration, encore sous période d'acquisition et/ou de conservation en 2017, présentent les caractéristiques suivantes :

	Plan actions gratuites E	Plan actions gratuites F
Date de l'Assemblée Générale	09/06/11	09/06/16
Date du Conseil d'Administration	07/06/12	09/06/16
Terme de la période d'acquisition	08/06/15	10/06/18
Terme de la période de conservation	08/06/17	10/06/20
Nombre de bénéficiaires	61	14
- dont dirigeants	-	-
Nombre d'actions gratuites attribuées	221 000	43 000
Nombre d'actions caduques cumulées au 31/12/2016	(17 000)	-
Nombre d'actions sous période d'acquisition au 01/01/2017	-	-
Nombre d'actions devenues caduques pendant la période d'acquisition au cours de l'exercice	-	-
Nombre d'actions sous période d'acquisition au 31/12/2017	-	43 000
Nombre d'actions sous période de conservation au 01/01/2017	204 000	-
Nombre d'actions sous période de conservation au 31/12/2017	204 000	-
Dilution potentielle (caduques déduites) - % capital actuel au 31/12/2017	-	0,18%
<b>DILUTION POTENTIELLE TOTALE</b>	<b>-</b>	<b>0,18%</b>

Il n'a pas été fixé de condition de performance pour les plans attribués et décrits ci-dessus.

Les principaux critères retenus pour l'évaluation de la juste valeur des options et des actions gratuites pour les plans attribués postérieurement au 7 novembre 2002 (date de mise en œuvre d'une nouvelle norme comptable applicable aux stocks options et autres paiements en actions) sont les suivants :

	Plan actions gratuites E	Plan actions gratuites F
Durée de vie	3 ans	2 ans
Volatilité	25 %	19 %
Taux sans risque	4,21 %	0 %
Taux de versement de dividendes	1 %	1 %

### Juste valeur des plans d'options de souscription d'actions postérieurs au 7 novembre 2002

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

Plan et date du Conseil d'Administration (euros)	Date de l'attribution définitive	Prix d'exercice	Juste valeur	Cours à la date d'attribution définitive
7 juin 2012 (plan E) – Actions gratuites	08/06/15	-	10,21	15,39
9 juin 2016 (plan F) – Actions gratuites	10/06/18	-	20,89	-

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

**Note 9.3 – Résultat par action**

	2016	2017
Nombre d'actions au début de l'exercice	24 231 378	24 243 862
Nombre moyen d'actions émises	7 865	-
Nombre moyen d'actions en auto-détention	-	-
Nombre moyen d'actions en circulation sur l'année	24 239 243	24 243 862
Nombre moyen d'instruments dilutifs	21 500	43 000
Nombre moyen d'actions en circulation après dilution	24 260 743	24 286 862
Résultat net part du groupe (en euros)	25 199 371	27 309 553
<b>Résultat net part du groupe par action – non dilué (en euro)</b>	<b>1,04</b>	<b>1,13</b>
<b>Résultat net part du groupe par action – dilué (en euro)</b>	<b>1,04</b>	<b>1,12</b>

**Note 10 – Provisions non courantes**

	31/12/15	Dotation de l'exercice	Reprise de l'exercice (provision utilisée)	31/12/16	Variation de périmètre	Dotation de l'exercice	Reprise de l'exercice (provision utilisée)	Reprise de l'exercice (provision non utilisée)	31/12/17
<i>(en milliers d'euros)</i>									
Prov. indemnités de départ en retraite	897	192	20	1 069	(44)	251	1	-	1 275
<b>TOTAL</b>	<b>897</b>	<b>192</b>	<b>20</b>	<b>1 069</b>	<b>(44)</b>	<b>251</b>	<b>1</b>	<b>-</b>	<b>1 275</b>
Impact (net des charges encourues)	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Résultat opérationnel	-	192	20	-	-	251	1	-	-
Coût endettement financier net	-	-	-	-	-	-	-	-	-

**Note 11 – Provisions courantes**

	31/12/15	Dotation de l'exercice	Reprise de l'exercice (provision utilisée)	Reprise de l'exercice (provision non utilisée)	31/12/16	Var. périmètre	Dotation de l'exercice	Reprise de l'exercice (provision utilisée)	Reprise de l'exercice (provision non utilisée)	31/12/17
<i>(en milliers d'euros)</i>										
Provisions	3 290	1 331	1 312	1 070	2 239	(15)	414	590	281	1 767
<b>TOTAL</b>	<b>3 290</b>	<b>1 331</b>	<b>1 312</b>	<b>1 070</b>	<b>2 239</b>	<b>(15)</b>	<b>414</b>	<b>590</b>	<b>281</b>	<b>1 767</b>
Impact (net des charges encourues)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Résultat opérationnel	-	1 331	1 312	1 070	-	-	414	590	281	-
Coût endettement financier net	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-

Les provisions courantes, ainsi que les dotations et les reprises, correspondent pour l'essentiel à des risques sociaux et des pertes sur contrat, dont la date de sortie des ressources attendue est inférieure à 12 mois.

**Note 12 – Fournisseurs et autres créditeurs**

<i>(en milliers d'euros)</i>	31/12/16	31/12/17
Dettes fournisseurs et comptes rattachés	26 202	29 384
Participation et intéressement des salariés	2 439	2 215
Dettes sociales et fiscales	87 866	87 319
Autres dettes	11 765	8 213
Produits constatés d'avance*	10 321	10 664
<b>TOTAL</b>	<b>138 593</b>	<b>137 795</b>

\* Voir supra "Principes comptables - 4.21.

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

## 7. SECTEURS OPÉRATIONNELS

Le groupe n'a pas identifié de secteur opérationnel (cf. ci-dessus page 75, paragraphe 4.23 "Secteurs opérationnels").

## 8. NOTES ANNEXES AU COMPTE DE RÉSULTAT

### Note 13 – Charges de personnel

(en milliers d'euros)	2016	2017
Salaires	184 904	197 118
Charges sociales	82 483	88 213
Participation des salariés	2 538	2 257
Actions gratuites	1 185	2 000
Provision indemnités de départ en retraite	118	250
<b>TOTAL</b>	<b>271 228</b>	<b>289 838</b>

### Note 14 – Charges externes

(en milliers d'euros)	2016	2017
Achats de sous-traitance	86 009	100 279
Achats non stockés de matières et fournitures	482	862
Personnel extérieur	934	868
Autres services extérieurs	29 786	32 418
<b>TOTAL</b>	<b>117 211</b>	<b>134 427</b>

### Note 15 – Dotations aux amortissements, aux provisions et dépréciation d'actifs

(en milliers d'euros)	2016	2017
Amortissement immobilisations incorporelles	1 516	1 199
Amortissement immobilisations corporelles	6 219	7 224
<b>DOTATIONS AUX AMORTISSEMENTS</b>	<b>7 735</b>	<b>8 423</b>
Provisions nettes pour risques	(996)	(429)
Provisions nettes sur actifs circulants	(36)	410
<b>DOTATIONS NETTES AUX PROVISIONS</b>	<b>(1 032)</b>	<b>(19)</b>
Dépréciation "contrats et relations contractuelles clients"	(16)	-
<b>DEPRECIATIONS D'ACTIFS</b>	<b>(16)</b>	<b>-</b>

### Note 16 – Autres produits et autres charges

(en milliers d'euros)	2016	2017
Subventions d'exploitation	6 984	8 145
Produits divers	831	503
<b>AUTRES PRODUITS</b>	<b>7 815</b>	<b>8 648</b>
Charges diverses	(320)	(377)
<b>AUTRES CHARGES</b>	<b>(320)</b>	<b>(377)</b>
<b>NET AUTRES PRODUITS/AUTRES CHARGES</b>	<b>7 495</b>	<b>8 271</b>

Le détail des subventions d'exploitation est le suivant :

(en milliers d'euros)	2016	2017
Crédit d'Impôt Compétitivité Emploi (CICE)	5 019	6 033
Crédit d'Impôt Recherche (CIR)	1 239	1 631
Autres subventions	726	481
<b>TOTAL</b>	<b>6 984</b>	<b>8 145</b>

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

### Note 17 – Autres produits et charges opérationnels

(en milliers d'euros)	2016	2017
Plus-value/(moins-value) sur cession d'immobilisations	(222)	555
Dépréciation de goodwill	-	-
Autres	(95)	(107)
<b>TOTAL</b>	<b>(317)</b>	<b>448</b>

### Note 18 – Analyse du coût de l'endettement financier net

(en milliers d'euros)	2016	2017
Dividendes reçus (participations non consolidées)	6	-
Autres intérêts et produits assimilés	2 560	3 011
Plus-values sur cession d'équivalents de trésorerie	123	191
Plus-value sur cession d'actifs financiers	-	-
Reprise de provision	179	-
<b>TOTAL PRODUITS FINANCIERS</b>	<b>2 868</b>	<b>3 202</b>
Intérêts et charges assimilées	344	278
Dotations aux provisions	89	8
<b>TOTAL CHARGES FINANCIÈRES</b>	<b>433</b>	<b>286</b>
<b>RÉSULTAT FINANCIER</b>	<b>2 435</b>	<b>2 916</b>

Les intérêts financiers correspondent aux charges directement prélevées par la banque dans le cadre du système de centralisation de trésorerie (mis en place entre NEURONES et certaines de ses filiales) et aux intérêts des emprunts en cours.

### Note 19 – Impôts sur les résultats

(en milliers d'euros)	2016	2017
Impôts sur les sociétés	11 554	11 391
Contribution sur la valeur ajoutée (CVAE)	4 596	4 637
<b>Impôts exigibles</b>	<b>16 150</b>	<b>16 028</b>
<b>Impôts différés</b>	<b>(227)</b>	<b>140</b>
<b>TOTAL</b>	<b>15 923</b>	<b>16 168</b>

### Note 20 – Preuve d'impôt

(en milliers d'euros)	2016			2017		
	Base	Taux	Impôt	Base	Taux	Impôt
Résultat avant impôts, plus-value de cession de titres consolidés	44 946	34,43 %	15 476	47 780	34,43 %	16 451
Charges calculées non déductibles	996	34,43 %	343	1 580	34,43 %	544
Impact des charges définitivement non déductibles	805	34,43 %	277	84	34,43 %	29
Dépréciation d'écart d'acquisition	-	34,43 %	-	-	34,43 %	-
Génération/Emploi de déficits fiscaux non activés	540	34,43 %	186	630	34,43 %	217
Crédits d'impôt	-	-	(2 119)	-	-	(2 920)
Impact CVAE en impôt	-	-	3 013	-	-	3 041
Différence de taux entre la société-mère et les filles	-	-	(1 253)	-	-	(1 194)
<b>CHARGE D'IMPÔT EFFECTIVE</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>15 923</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>16 168</b>
Taux moyen d'imposition	-	-	35,4 %	-	-	33,8 %

## Note 21 – Informations relatives aux parties liées

### Personnes morales

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

### Dirigeants

La rémunération totale et globale des dirigeants est de 400 000 euros au titre de 2017 (fixe et variable). Elle est identique à celle due au titre de 2016. Les dirigeants ne perçoivent aucun autre élément de rémunération.

## 9. INFORMATIONS DIVERSES

### 9.1. Cautions données

Il n'existe pas de caution donnée au 31 décembre 2017.

### 9.2. Engagements hors bilan

Il n'existe pas d'engagement hors bilan au 31 décembre 2017.

### 9.3. Honoraires des commissaires aux comptes

(en milliers d'euros)	BM&A				KPMG				Autres			
	Montant		%		Montant		%		Montant		%	
	2016	2017	2016	2017	2016	2017	2016	2017	2016	2017	2016	2017
<b>Audit</b>												
Commissariat aux comptes, examen des comptes individuels et consolidés												
- société mère	24	24	17%	18%	24	24	16%	14%	-	-	-	-
- filiales	117	112	83%	82%	124	142	84%	86%	17	14	100%	100%
Missions accessoires (due diligence, etc.)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
<b>Sous-total</b>	<b>141</b>	<b>136</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>148</b>	<b>166</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>17</b>	<b>14</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>
<b>Autres prestations</b>	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
<b>TOTAL</b>	<b>141</b>	<b>136</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>148</b>	<b>166</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>17</b>	<b>14</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

### 9.4. Effectifs moyens

	2016	2017
Cadres	2 607	2 744
Non-cadres	2 244	2 305
<b>TOTAL</b>	<b>4 851</b>	<b>5 049</b>

### 9.5. Événements postérieurs à la clôture du 31 décembre 2017

Aucun événement connu au 7 mars 2018 n'a d'impact significatif sur la structure financière du groupe.

### 9.6. Distribution de dividendes

Le Conseil d'Administration, dans sa séance du 7 mars 2018, a prévu de proposer à l'Assemblée Générale des actionnaires, à laquelle les comptes clos au 31 décembre 2017 seront soumis pour approbation, de verser un dividende de 0,06 euro par action.

## 3.5. RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES COMPTES CONSOLIDÉS (EXERCICE CLOS LE 31 DÉCEMBRE 2017)

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

### Opinion

En exécution de la mission qui nous a été confiée par vos Assemblées Générales, nous avons effectué l'audit des comptes consolidés de la société NEURONES S.A. relatifs à l'exercice clos le 31 décembre 2017, 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 relatifs à l'audit des comptes consolidés" du présent rapport.

#### Indépendance

Nous avons réalisé notre mission d'audit dans le respect des règles d'indépendance qui nous sont applicables, sur la période du 1<sup>er</sup> janvier 2017 à la date d'émission de notre rapport, et notamment nous n'avons pas fourni de services interdits par l'article 5, paragraphe 1, du règlement (UE) n°537/2014 ou par le code de déontologie de la profession de commissaire aux comptes.

#### Justification des appréciations - Points clés de l'audit

En application des dispositions des articles L.823-9 et R.823-7 du Code de commerce relatives à la justification de nos appréciations, nous portons à votre connaissance les points clés de l'audit relatifs aux risques d'anomalies significatives qui, selon notre jugement professionnel, ont été les plus importants pour l'audit des comptes consolidés de l'exercice, ainsi que les réponses que nous avons apportées face à ces risques.

Les appréciations ainsi portées s'inscrivent dans le contexte de l'audit des comptes consolidés pris dans leur ensemble 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 "prestation de services"

##### Description du risque identifié

Le groupe NEURONES opère sur le marché du conseil et des services professionnels informatiques et fournit notamment des prestations à long terme.

Comme indiqué dans la note 4.21 de l'annexe aux comptes consolidés, le chiffre d'affaires réalisé sur les projets au forfait et d'infogérance pluriannuels est comptabilisé au fur et à mesure de la réalisation de la prestation, selon la méthode de l'avancement. L'avancement est calculé sur la base des coûts engagés rapportés au total des coûts prévisionnels réactualisés. Selon cette méthode, le chiffre d'affaires est reconnu sur la période au cours de laquelle le service est rendu, indépendamment du rythme de facturation.

Compte tenu du fort degré de jugement exercé par la direction pour la détermination du niveau d'avancement des projets au forfait et d'infogérance pluriannuels, nous avons considéré que la reconnaissance du chiffre d'affaires liée à ces prestations de services constitue un point clé de notre audit.

#### Notre réponse au risque

Notre approche d'audit sur la reconnaissance du chiffre d'affaires inclut à la fois des tests sur le contrôle interne et des contrôles de substance.

Nos travaux relatifs au contrôle interne ont notamment porté sur la contractualisation, la facturation et la comptabilisation du chiffre d'affaires des prestations de service. Nous avons pris connaissance des procédures de contrôle interne mises en œuvre par le groupe et testé la conception et l'efficacité des contrôles clés identifiés.

Nos contrôles de substance ont notamment consisté à examiner, sur la base d'un échantillon de contrats, la détermination du niveau d'avancement en :

- appréciant la concordance des coûts encourus selon le suivi opérationnel des projets avec les données comptables ;
- appréciant le caractère raisonnable des coûts restant à engager par entretien avec les chefs de projet et par comparaison avec des contrats similaires ;
- comparant le taux de marge de ces contrats avec celui constaté sur des contrats passés similaires ;
- vérifiant l'exactitude arithmétique du chiffre d'affaires à comptabiliser sur la période.

#### Vérification des informations relatives au groupe données dans le rapport de gestion

Nous avons également procédé, conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, à la vérification spécifique prévue par la Loi des informations relatives au groupe, données dans le rapport de gestion du conseil d'administration.

Nous n'avons pas d'observation à formuler sur leur sincérité et leur concordance avec les comptes consolidés.

#### Informations résultant d'autres obligations légales et réglementaires

##### Désignation des commissaires aux comptes

Nous avons été nommés commissaires aux comptes de la société NEURONES S.A. par l'Assemblée Générale du 24 juin 2005 pour le cabinet KPMG S.A. et du 30 juin 1997 pour le cabinet BM&A.

Au 31 décembre 2017, le cabinet KPMG S.A. était dans la 13<sup>ème</sup> année de sa mission sans interruption et le cabinet BM&A dans la 21<sup>ème</sup> année sans interruption, dont respectivement 13 et 18 années depuis que les titres de la société ont été admis aux négociations sur un marché réglementé.

## Responsabilités de la direction et des personnes constituant le gouvernement d'entreprise relatives aux comptes consolidés

Il appartient à la direction d'établir des comptes consolidés présentant une image fidèle conformément au référentiel IFRS tel qu'adopté dans l'Union européenne ainsi que de mettre en place le contrôle interne qu'elle estime nécessaire à l'établissement de comptes consolidés ne comportant pas d'anomalies significatives, que celles-ci proviennent de fraudes ou résultent d'erreurs.

Lors de l'établissement des comptes consolidés, il incombe à la direction d'évaluer la capacité de la société à poursuivre son exploitation, de présenter dans ces comptes, le cas échéant, les informations nécessaires relatives à la continuité d'exploitation et d'appliquer la convention comptable de continuité d'exploitation, sauf s'il est prévu de liquider la société ou de cesser son activité.

Il incombe au comité d'audit de suivre le processus d'élaboration de l'information financière et de suivre l'efficacité des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques, ainsi que le cas échéant de l'audit interne, en ce qui concerne les procédures relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière.

Les comptes consolidés ont été arrêtés par le conseil d'administration.

## Responsabilités des commissaires aux comptes relatives à l'audit des comptes consolidés

### Objectif et démarche d'audit

Il nous appartient d'établir un rapport sur les comptes consolidés. Notre objectif est d'obtenir l'assurance raisonnable que les comptes consolidés pris dans leur ensemble ne comportent pas d'anomalies significatives. L'assurance raisonnable correspond à un niveau élevé d'assurance, sans toutefois garantir qu'un audit réalisé conformément aux normes d'exercice professionnel permet de systématiquement détecter toute anomalie significative. Les anomalies peuvent provenir de fraudes ou résulter d'erreurs et sont considérées comme significatives lorsque l'on peut raisonnablement s'attendre à ce qu'elles puissent, prises individuellement ou en cumulé, influencer les décisions économiques que les utilisateurs des comptes prennent en se fondant sur ceux-ci.

Comme précisé par l'article L.823-10-1 du Code de commerce, notre mission de certification des comptes ne consiste pas à garantir la viabilité ou la qualité de la gestion de votre société.

Dans le cadre d'un audit réalisé conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, le commissaire aux comptes exerce son jugement professionnel tout au long de cet audit. En outre :

- il identifie et évalue les risques que les comptes consolidés comportent des anomalies significatives, que celles-ci proviennent de fraudes ou résultent d'erreurs, définit et met en œuvre des procédures d'audit face à ces risques, et recueille des éléments qu'il estime suffisants et appropriés pour fonder son opinion. Le risque de non-détection d'une anomalie significative provenant d'une fraude est plus élevé que celui d'une anomalie significative résultant d'une erreur, car la fraude peut impliquer

la collusion, la falsification, les omissions volontaires, les fausses déclarations ou le contournement du contrôle interne ;

- il prend connaissance du contrôle interne pertinent pour l'audit afin de définir des procédures d'audit appropriées en la circonstance, et non dans le but d'exprimer une opinion sur l'efficacité du contrôle interne ;
- il apprécie le caractère approprié des méthodes comptables retenues et le caractère raisonnable des estimations comptables faites par la direction, ainsi que les informations les concernant fournies dans les comptes consolidés ;
- il apprécie le caractère approprié de l'application par la direction de la convention comptable de continuité d'exploitation et, selon les éléments collectés, l'existence ou non d'une incertitude significative liée à des événements ou à des circonstances susceptibles de mettre en cause la capacité de la société à poursuivre son exploitation. Cette appréciation s'appuie sur les éléments collectés jusqu'à la date de son rapport, étant toutefois rappelé que des circonstances ou événements ultérieurs pourraient mettre en cause la continuité d'exploitation. S'il conclut à l'existence d'une incertitude significative, il attire l'attention des lecteurs de son rapport sur les informations fournies dans les comptes consolidés au sujet de cette incertitude ou, si ces informations ne sont pas fournies ou ne sont pas pertinentes, il formule une certification avec réserve ou un refus de certifier ;
- il apprécie la présentation d'ensemble des comptes consolidés et évalue si les comptes consolidés reflètent les opérations et événements sous-jacents de manière à en donner une image fidèle ;
- concernant l'information financière des personnes ou entités comprises dans le périmètre de consolidation, il collecte des éléments qu'il estime suffisants et appropriés pour exprimer une opinion sur les comptes consolidés. Il est responsable de la direction, de la supervision et de la réalisation de l'audit des comptes consolidés ainsi que de l'opinion exprimée sur ces comptes.

### Rapport au comité d'audit

Nous remettons un rapport au comité d'audit qui présente notamment l'étendue des travaux d'audit et le programme de travail mis en œuvre, ainsi que les conclusions découlant de nos travaux. Nous portons également à sa connaissance, le cas échéant, les faiblesses significatives du contrôle interne que nous avons identifiées pour ce qui concerne les procédures relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière.

Parmi les éléments communiqués dans le rapport au comité d'audit, figurent les risques d'anomalies significatives que nous jugeons avoir été les plus importants pour l'audit des comptes consolidés de l'exercice et qui constituent de ce fait les points clés de l'audit qu'il nous appartient de décrire dans le présent rapport.

Nous fournissons également au comité d'audit la déclaration prévue par l'article 6 du règlement (UE) n°537-2014 confirmant notre indépendance, au sens des règles applicables en France telles qu'elles sont fixées notamment par les articles L.822-10 à L.822-14 du Code de commerce et dans le code de déontologie de la profession de commissaire aux comptes. Le cas échéant, nous nous entretenons avec le comité d'audit des risques pesant sur notre indépendance et des mesures de sauvegarde appliquées.

Les commissaires aux comptes

Paris La Défense, le 23 avril 2018

**KPMG Audit**  
Département de KPMG S.A.

Philippe Saint-Pierre  
Associé

Paris, le 23 avril 2018

**BM&A**

Jean-Luc Loir  
Associé

# 4 ÉLÉMENTS FINANCIERS SOCIAUX

## 4.1. BILAN ET COMPTE DE RÉSULTAT SOCIAUX

### Bilan social

ACTIF <i>(en euros)</i>	31/12/2016		31/12/2017	
	Net	Brut	Amortissements et provisions	Net
Concessions, brevets & licences	30 978	88 007	76 248	11 759
Immobilisations incorporelles en cours	-	-	-	-
<b>IMMOBILISATIONS INCORPORELLES</b>	<b>30 978</b>	<b>88 007</b>	<b>76 248</b>	<b>11 759</b>
Installations et agencements	4 405	18 655	15 805	2 850
Matériel de transport	-	5 927	4 221	1 706
Matériel informatique et de bureau	9 513	22 708	18 719	3 989
<b>IMMOBILISATIONS CORPORELLES</b>	<b>13 918</b>	<b>47 290</b>	<b>38 745</b>	<b>8 545</b>
Participations financières	78 830 893	72 979 228	269 560	72 709 668
Prêts	39 734	33 020	-	33 020
Autres immobilisations financières	2 459	-	-	-
<b>IMMOBILISATIONS FINANCIÈRES</b>	<b>78 873 086</b>	<b>73 012 248</b>	<b>269 560</b>	<b>72 742 688</b>
<b>TOTAL DE L'ACTIF IMMOBILISÉ</b>	<b>78 917 982</b>	<b>73 147 545</b>	<b>384 553</b>	<b>72 762 992</b>
Clients et comptes rattachés	32 739 036	33 480 159	-	33 480 159
Autres créances	19 886 220	23 270 603	-	23 270 603
Valeurs mobilières de placement	47 837 508	54 495 298	-	54 495 298
Disponibilités	22 043 659	21 595 872	-	21 595 872
<b>TOTAL DE L'ACTIF CIRCULANT</b>	<b>122 506 423</b>	<b>132 841 932</b>		<b>132 841 932</b>
Charges constatées d'avance	-	366 805		366 805
<b>TOTAL DE L'ACTIF</b>	<b>201 424 405</b>	<b>206 356 282</b>	<b>384 553</b>	<b>205 971 729</b>

PASSIF <i>(en euros)</i>	31/12/2016	31/12/2017
Capital social	9 697 545	9 697 545
Prime d'émission	30 634 621	30 634 621
Réserve légale	969 255	969 754
Report à nouveau	59 047 457	60 787 168
RÉSULTAT DE L'EXERCICE	3 194 842	1 158 268
<b>TOTAL DES CAPITAUX PROPRES</b>	<b>103 543 720</b>	<b>103 247 356</b>
Provisions pour risques	320 000	320 000
<b>TOTAL DES PROVISIONS POUR RISQUES ET CHARGES</b>	<b>320 000</b>	<b>320 000</b>
Emprunts et dettes auprès des établissements de crédit	-	-
Dettes fournisseurs et comptes rattachés	45 365 557	38 075 748
Dettes fiscales et sociales	7 392 003	6 525 985
Dettes sur immobilisations et comptes rattachés	-	-
Autres dettes	44 803 125	57 662 640
<b>TOTAL DES DETTES</b>	<b>97 560 685</b>	<b>102 264 373</b>
Produits constatés d'avance	-	140 000
<b>TOTAL DU PASSIF</b>	<b>201 424 405</b>	<b>205 971 729</b>

## Compte de résultat social

COMPTE DE RÉSULTAT (en euros)	2016	2017
Vente de marchandises	49 427	255 510
Prestations de services	111 298 950	116 985 541
Produits accessoires	4 026 797	4 477 874
Ventes de prestations de services	115 276 320	121 463 415
<b>CHIFFRE D'AFFAIRES NET</b>	<b>115 325 747</b>	<b>121 718 925</b>
Subventions d'exploitation	-	-
Reprises sur provisions et amortissements, transferts de charges	33 319	-
Autres produits	632	(16 92)
<b>PRODUITS D'EXPLOITATION</b>	<b>115 359 698</b>	<b>121 717 233</b>
Achats de marchandises	49 427	255 510
Variation de stocks	-	-
Autres achats et charges externes	113 355 078	119 052 299
Impôts, taxes et versements assimilés	239 602	266 900
Salaires et traitements	1 505 986	1 623 406
Charges sociales	649 553	929 774
Dotations aux amortissements sur immobilisations	26 641	24 592
Dotations aux provisions sur actif circulant	-	-
Dotations aux provisions pour risques et charges	-	-
Autres charges	340	970
<b>CHARGES D'EXPLOITATION</b>	<b>115 826 627</b>	<b>122 153 451</b>
<b>RÉSULTAT D'EXPLOITATION</b>	<b>(466 929)</b>	<b>(436 218)</b>
Produits financiers de participation	3 013 710	1 438 575
Autres intérêts et produits assimilés	1 104 016	1 485 796
Reprises sur provisions pour risques financiers et transferts de charges	127 992	-
Différences positives de change	-	1 052
<b>PRODUITS FINANCIERS</b>	<b>4 245 718</b>	<b>2 925 423</b>
Dotations financières aux amortissements et provisions	-	-
Intérêts et charges assimilées	585 588	547 625
Différences négatives de change	28 638	4 904
<b>CHARGES FINANCIÈRES</b>	<b>614 226</b>	<b>552 529</b>
<b>RÉSULTAT FINANCIER</b>	<b>3 631 492</b>	<b>2 372 894</b>
<b>RÉSULTAT COURANT AVANT IMPÔT</b>	<b>3 164 563</b>	<b>1 936 676</b>
Produits exceptionnels sur opérations de gestion	-	-
Produits exceptionnels sur opérations en capital	489 075	5 600 000
Reprises de provisions et transferts de charges	-	-
<b>PRODUITS EXCEPTIONNELS</b>	<b>489 075</b>	<b>5 600 000</b>
Charges exceptionnelles sur opérations de gestion	-	52 000
Charges exceptionnelles sur opérations en capital	25 884	6 121 225
<b>CHARGES EXCEPTIONNELLES</b>	<b>25 884</b>	<b>6 173 225</b>
<b>RÉSULTAT EXCEPTIONNEL</b>	<b>463 191</b>	<b>(573 225)</b>
Participation des salariés aux résultats de l'entreprise	-	-
Impôts sur les bénéfices	432 912	205 183
<b>TOTAL DES PRODUITS</b>	<b>120 094 491</b>	<b>130 242 656</b>
<b>TOTAL DES CHARGES</b>	<b>116 899 649</b>	<b>129 084 388</b>
<b>BÉNÉFICE/(PERTE)</b>	<b>3 194 842</b>	<b>1 158 268</b>

## 4.2. INFORMATION SUR LES PARTICIPATIONS

SOCIÉTÉS	Capital	Autres capitaux propres*	Quotepart de capital détenu (en %)	Valeur comptable des titres détenus		Prêts et avances consentis	Cautions et avals donnés	Chiffre d'affaires	Résultat net	Dividendes encaissés par la maison-mère
				Brute	Nette					
<i>(en milliers d'euros)</i>										
<b>I – FILIALES (Plus de 50 % détenus)</b>	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Aronдор	204	3 461	50,06 %	2 048	2 048	-	-	12 610	643	41
AS International Group	557	9 674	98,02 %	12 006	12 006	-	-	7 251	403	0
Codilog	5 981	10 302	74,46 %	4 357	4 357	-	-	29 985	1 151	0
Edugroupe	4 186	4 053	97,73 %	4 972	4 972	-	-	7 345	758	0
Finaxys	438	8 766	76,55 %	2 785	2 785	-	-	32 258	2 472	0
Helpline	1 096	60 495	92,98 %	4 901	4 901	-	-	141 977	7 410	0
Intrinsec	1 036	14 645	83,08 %	2 224	2 224	-	-	4 183	287	0
Neurones Consulting	40	3 783	100,00 %	40	40	-	-	0	-38	0
Neurones IT	33 013	30 948	97,17 %	29 873	29 873	-	-	76 424	2 369	0
Pragmateam	55	578	55,71 %	849	579	-	-	0	-28	0
RS2i	682	10 145	99,73 %	8 924	8 924	-	-	12 339	1 709	997
<b>II – PARTICIPATIONS (10 à 50 % détenus)</b>	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
<b>III – AUTRES TITRES</b>	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
<b>TOTAL</b>	-	-	-	<b>72 979</b>	<b>72 710</b>	-	-	-	-	<b>1 038</b>

\* Avant répartition mais après affectation du résultat 2017.

# 5 ASSEMBLÉE GÉNÉRALE MIXTE DU 14 JUIN 2018

## 5.1. RAPPORT DE GESTION PRÉSENTÉ PAR LE CONSEIL D'ADMINISTRATION À L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE MIXTE DU 14 JUIN 2018

Chers actionnaires,

Nous vous avons réunis en Assemblée Générale Mixte conformément aux dispositions légales et statutaires pour vous rendre compte de l'activité du groupe au cours de l'exercice écoulé, soumettre à votre approbation les comptes annuels et consolidés de l'exercice clos le 31 décembre 2017 et vous informer des perspectives d'avenir.

### 1. COMPTES CONSOLIDÉS

#### Commentaires sur l'activité du groupe au cours de l'année 2017

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

En 2017, NEURONES a poursuivi sa croissance profitable.

Le chiffre d'affaires s'est élevé à 485 millions d'euros, à comparer aux 446,8 millions de l'année précédente (croissance de 8,6 %, dont 9,5 % organique).

Le résultat opérationnel progresse de 42,5 millions d'euros à 44,9 millions d'euros, soit une hausse de 5,6 % par rapport à 2016. En taux, il représente 9,3 % du chiffre d'affaires.

Le résultat financier est de 2,9 million d'euros. Il correspond à des intérêts sur les placements de trésorerie en dépôts à terme et à des plus-values sur des OPCVM à dominante actions.

La charge d'impôt sur les sociétés (incluant la CVAE pour 4,6 millions d'euros), s'établit à 16,2 millions d'euros, à comparer aux 15,9 millions d'euros de l'année précédente. Le taux moyen d'impôt sur les sociétés est de 33,8 %.

En progression de 8,9 %, le résultat net est de 31,6 millions d'euros (29 millions en 2016).

Le résultat net attribuable aux propriétaires de la société mère s'établit à 27,3 millions d'euros en 2016 (25,2 millions en 2016).

#### Commentaires sur la situation financière consolidée

##### Actif

Les immobilisations incorporelles s'élèvent à 41,4 millions d'euros, à comparer aux 44,5 millions de l'année précédente.

Les immobilisations corporelles nettes augmentent de 1,7 million d'euros à 16,2 millions d'euros. Les investissements concernent essentiellement du matériel informatique et des agencements de nouveaux locaux.

Les immobilisations financières (5,8 millions d'euros) sont composées principalement de prêts 1 % logement et de dépôts de garantie.

L'actif d'impôt différé est de 1,8 million d'euros. Il est constitué majoritairement par des différences temporaires d'imposition.

À 181,1 millions d'euros, les comptes clients et autres débiteurs sont en hausse de 6,6 %. Au global, les comptes clients (créances et factures à établir) représentent 94 jours de chiffre d'affaires (incluant 19 jours de factures à établir).

##### Passif

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

Le poste fournisseurs et autres créiteurs diminue de 0,8 million d'euros à 137,8 millions d'euros (du fait de la baisse des dettes d'acquisitions d'actifs).

##### Flux de trésorerie

La capacité d'autofinancement, après produits financiers nets et impôts, s'établit à 41,2 millions d'euros en 2017, en augmentation de 11 % par rapport aux 37,1 millions d'euros de l'année précédente.

L'augmentation des créances clients et la baisse des dettes fournisseurs expliquent la hausse du besoin en fonds de roulement d'exploitation (+ 11 millions d'euros).

Les investissements productifs ont consommé 9 millions d'euros, à comparer aux 6,8 millions d'euros en 2016. Ils concernent principalement les activités de cloud computing ainsi que les centres de services en général (matériels et logiciels informatiques, agencements...).

Le cash flow libre – composé du résultat net, des amortissements et provisions, de la variation du besoin en fonds de roulement et diminué des investissements industriels nets – s'établit ainsi à 17,3 millions d'euros par rapport aux 16,8 millions d'euros de l'exercice précédent.

Après les opérations de haut de bilan (opérations de croissance externe, paiement de compléments de prix, versement de dividendes, cessions, rachats d'actions à des associés minoritaires dans les filiales, augmentations de capital...), le groupe aura dégagé 13,6 millions d'euros de trésorerie additionnelle en 2017 à comparer aux 9,8 millions d'euros de 2016.

Au 31 décembre 2017, la trésorerie (nette d'endettement financier) s'élève ainsi à 153,1 millions d'euros (138,6 millions d'euros en 2016).

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

Le groupe dispose d'une trésorerie positive de 154,6 millions d'euros et d'un endettement financier de 1,5 millions d'euros. La situation d'endettement, au regard du volume des affaires, ne fait évidemment pas porter de risque sur la société.

##### Note sur l'utilisation du Crédit d'Impôt Compétitivité Emploi

Le CICE a été utilisé principalement pour des investissements dans les clouds privés du groupe, destinés à générer la croissance des effectifs de demain.

Il convient de noter que le CICE a redonné de la compétitivité aux prestations telles que le service desk, la supervision ou la tierce-maintenance applicative réalisées dans les centres de services du groupe en France. Sans combler l'écart de prix de revient avec certaines productions exécutées à l'étranger, il a néanmoins influé la décision de certains clients hésitant entre une offre offshore et une prestation réalisée dans l'hexagone.

### Perspectives d'avenir

Historiquement, NEURONES a toujours cru plus vite que son univers de référence. 2017 ne fait pas exception (+ 8,6 % à comparer au marché du Conseil et des Services Informatiques en croissance de 2,9 %). Le potentiel du groupe est réel puisque sa part du marché français n'est que de l'ordre de 1,4 %. Grâce à son modèle de "multi-spécialiste", NEURONES devrait connaître en 2018 une progression supérieure à celle du marché (+ 3 %).

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

Au cours de l'année 2017, NEURONES a réalisé l'opération suivante :

- cession de la totalité du capital d'Axones.

Les filiales et sous-filiales de NEURONES ont procédé au cours de l'année 2017 aux opérations d'acquisition et de cession suivantes :

- Deodis a acquis 83 % du capital de C2L2 Consulting ;
- Columbus Consulting a cédé l'ensemble de sa participation dans le capital de Saegus.

Par ailleurs, elles ont réalisé les autres opérations suivantes :

- Dragonfly (ex-Intrinsec) a réalisé une opération d'apport partiel d'actifs, en ce compris les titres Cloud Temple Tunisia, à Cloud Temple, société nouvellement créée ;

- Dragonfly a opéré la transmission universelle du patrimoine de Netixia à son bénéficiaire ;
- Finaxys a cédé 0,5 % du capital de Brains à un manager de cette société ;
- Finaxys a acquis un peu plus de 2 % de ses propres actions auprès d'un ancien dirigeant de la société puis a réalisé une réduction du capital par annulation de ces actions auto-détenues ;
- Helpline a procédé à la livraison d'un plan d'actions attribuées gratuitement par émission de nouvelles actions représentant un peu moins de 1 % du capital ;
- Helpline a réalisé une augmentation de capital en numéraire à laquelle ont souscrit un dirigeant et six managers de la société et deux dirigeants de ses filiales ;
- Neuron IT a procédé à la livraison d'un plan d'actions attribuées gratuitement par émission de nouvelles actions représentant un peu moins de 1,5 % du capital ;
- AS International Group a réalisé une augmentation de capital en numéraire à laquelle ont souscrit deux dirigeants et six managers de la société ;
- Arondor a procédé à la livraison d'un plan d'actions attribuées gratuitement par émission de nouvelles actions représentant environ 0,6 % du capital ;
- Arondor a acquis la totalité du capital d'Arondor Capture puis a opéré une transmission universelle de patrimoine à son bénéficiaire ;
- Neuron Consulting a acquis un peu moins de 9 % du capital de Columbus Consulting auprès de trois dirigeants de la société ;
- Columbus Consulting a procédé à la livraison de deux plans d'actions attribuées gratuitement par émission de nouvelles actions représentant un peu moins de 1 % du capital ;
- Columbus Consulting a participé à la création de Columbus Consulting SA, société de droit suisse, dont elle détient 51 % du capital ;

Certaines de ces opérations ont conduit à une modification des pourcentages d'intérêt.

### Activité des principales entités opérationnelles

Les contributions\* aux principaux agrégats consolidés du groupe sont résumées ci-après :

(en milliers d'euros)	Société	Contribution au chiffre d'affaires 2017 *	Contribution au résultat opérationnel 2017 *	Contribution au résultat net 2017 *
Société mère	NEURONES	-	- 721	259
Filiales	Arondor	13 898	1 307	939
	AS International Group	54 283	6 415	4 241
	Axones	5 873	- 44	- 82
	Brains	4 551	823	551
	Codilog	43 954	4 557	2 898
	Columbus Consulting	27 630	3 759	2 367
	Deodis	14 937	1 623	1 022
	Edugroupe	9 068	1 537	1 096
	Finaxys	33 096	3 298	2 184
	Helpline	139 126	11 937	9 452
	Intrinsec	43 847	4 348	2 957
	Neuron IT	82 296	3 148	1 909
	RS2i	12 455	2 878	1 820
<b>TOTAL</b>		<b>485 014</b>	<b>44 865</b>	<b>31 613</b>

\* Après élimination des flux entre sociétés et en incluant les sous-filiales.

## 2. COMPTES SOCIAUX – NEURONES S.A.

### Commentaires sur l'activité au cours de l'année 2017

Le chiffre d'affaires s'est élevé à 121,8 millions d'euros à comparer à 115,3 millions d'euros pour l'exercice précédent. Il est constitué de redevances de services aux filiales pour une faible part et, pour l'essentiel, de refacturations de ventes réalisées par des sociétés du groupe auprès de grands clients ayant référencé la société mère (jouant ainsi le rôle de point de facturation unique).

Le résultat d'exploitation est négatif à - 0,4 million d'euros. À la suite de remontées de dividendes de filiales, le résultat financier est positif à hauteur de 2,4 millions d'euros. Le résultat net social est donc un profit de 1,2 million d'euros.

### Perspectives d'avenir

NEURONES S.A. est depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2000 une société holding qui concentre les fonctions suivantes : direction groupe, finances, juridique, marketing et communication groupe, direction transverse infogérance et relation globale avec quelques grands comptes. La société vise à simplement équilibrer ses dépenses courantes d'exploitation en refacturant ses services à ses différentes filiales.

### Affectation du résultat

Compte tenu d'un report à nouveau bénéficiaire de 60 787 168,05 euros et d'un profit de l'exercice de 1 158 267,70 euros, le bénéfice distribuable s'établit à 61 945 435,75 euros.

Il sera proposé à l'Assemblée Générale de distribuer à titre de dividende la somme de 0,06 euro/action, soit\* 1 454 631,72 euros. Le compte report à nouveau passerait ainsi à 60 490 804,03 euros.

\* Calcul effectué à partir du nombre d'actions en circulation au 31 décembre 2017, soit 24 243 862, qui sera ajusté le cas échéant.

La date de mise en paiement du dividende serait le 22 juin 2018.

La somme ainsi répartie entre les actionnaires est intégralement éligible à l'abattement de 40 % prévu à l'article 158-3.2° du Code Général des Impôts.

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

2014 : 0,06 euro par action,  
2015 : 0,06 euro par action,  
2016 : 0,06 euro par action.

## 3. AUTRES INFORMATIONS FINANCIÈRES

### Événements postérieurs à la clôture

Aucun événement connu au 7 mars 2018 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 2017, les en-cours fournisseurs de NEURONES S.A. (maison mère) étaient les suivants :

En-cours fournisseurs au 31/12/17 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	1 454	339	1 490	6 863	25 708	35 854
Tiers	50	- 5	26	170	1 706	1 947
<b>TOTAL</b>	<b>1 504</b>	<b>334</b>	<b>1 516</b>	<b>7 033</b>	<b>27 414</b>	<b>37 801</b>
Nombre de factures concernées		596			1 636	2 232
% du montant des achats de l'exercice					19,1 %	

Le délai de paiement utilisé pour le calcul des retards de paiement est : 60 jours nets, date de facture, ou 45 jours fin de mois.

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, correspondent à des litiges.

Au 31 décembre 2016, les en-cours fournisseurs de NEURONES S.A. (maison mère) étaient les suivants :

En-cours fournisseurs au 31/12/16 par plage d'échéance <i>(en milliers d'euros)</i>	Factures échues				Factures non échues	Total
	> 90 j	60 à 90 j	30 à 60 j	0 à 30 j		
Intra-groupe	4 084	2 837	8 695	13 999	14 162	43 777
Tiers	16	- 1	38	51	1 349	1 453
<b>TOTAL</b>	<b>4 100</b>	<b>2 836</b>	<b>8 733</b>	<b>14 050</b>	<b>15 511</b>	<b>45 230</b>

## Délais de règlement des clients (comptes sociaux)

Au 31 décembre 2017, les en-cours clients de NEURONES S.A. (maison mère) étaient les suivants :

En-cours clients au 31/12/17 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		
Intra-groupe	920	501	1 127	4 412	25 812	32 772
Tiers	15	90	32	34	346	517
<b>TOTAL</b>	<b>935</b>	<b>591</b>	<b>1 159</b>	<b>4 446</b>	<b>26 158</b>	<b>33 289</b>
Nombre de factures concernées	587				1 482	2 069
% du montant des ventes de l'exercice					18,8 %	

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 clients sont liés à la complexité des chaînes de règlement fournisseurs des grandes organisations (bon à payer...). La part des factures échues correspondant à des litiges avec les clients est minoritaire. Les litiges sont pour la plupart des demandes de correction de détail (nombre de demi-journées, d'heures supplémentaires...). Ils se règlent en général amiablement en concertation avec les services de comptabilité fournisseurs des clients.

### Activité en matière de recherche et développement

Les investissements de recherche et développement sont réalisés dans chacune des sociétés du groupe. Les coûts, correspondant essentiellement à des temps passés, sont constatés en charge l'année de leur survenance et ne sont pas immobilisés. Il n'a pas été identifié de frais de développement significatifs répondant à la définition de l'IAS 38.57.

## 4. CONSÉQUENCES SOCIALES ET ENVIRONNEMENTALES DE L'ACTIVITÉ, ENGAGEMENTS SOCIÉTAUX EN MATIÈRE DE DÉVELOPPEMENT DURABLE

Ces aspects sont passés en revue dans le chapitre 2 ("Rapport sur la responsabilité sociale et environnementale - RSE") du présent document de référence.

## 5. OPTIONS DE SOUSCRIPTION D'ACTIONS

Toutes les autorisations délivrées par différentes Assemblées Générales sur cet objet ainsi que l'ensemble des plans décidés sur le fondement de ces autorisations ont expiré au cours des exercices antérieurs.

## 6. RAPPORT SPÉCIAL SUR LES ATTRIBUTIONS GRATUITES D'ACTIONS

Conformément aux dispositions de l'article L.225-197-4 du Code de commerce, le présent rapport a pour objet d'informer sur les attributions gratuites d'actions au cours de l'exercice 2017, décidées par la société ou des sociétés qui lui sont liées, au profit des membres du personnel de la société ou des sociétés liées et des mandataires sociaux.

### Attributions gratuites d'actions NEURONES

Le Conseil d'Administration n'a décidé d'aucun plan d'attribution gratuite d'actions au cours de l'exercice 2017.

Un seul plan, dont les détails sont donnés ci-après, était sous période d'acquisition et/ou de conservation au 31 décembre 2017. La période de conservation du plan E a expiré le 8 juin 2017.

	Plan d'actions gratuites F
Date de l'Assemblée Générale	09/06/2016
Date du Conseil d'Administration	09/06/2016
Durée et terme de la période d'acquisition	2 ans - 10/06/2018
Durée et terme de la période de conservation	2 ans - 10/06/2020
Nombre de bénéficiaires salariés <i>(NEURONES et sociétés liées)</i>	14 (9 et 5)
Nombre de bénéficiaires mandataires sociaux <i>(NEURONES et sociétés liées)</i>	-
Nombre d'actions attribuées gratuitement	43 000
Nombre d'actions caduques cumulées au 31/12/2016	-
Nombre d'actions sous période d'acquisition au 31/12/2016	43 000
Nombre d'actions devenues caduques pendant la période d'acquisition au cours de l'exercice	-
Nombre d'actions sous période d'acquisition au 31/12/2017	43 000
Nombre d'actions sous période de conservation au 01/01/2017	-
Nombre d'actions sous période de conservation au 31/12/2017	-

### Attributions gratuites d'actions de sociétés liées à NEURONES

Il est indiqué qu'aucun mandataire de la société NEURONES ne s'est jamais vu attribué gratuitement, à raison des mandats et fonctions exercés dans la société, d'actions de filiales. Ils n'ont jamais non plus bénéficié d'actions gratuites de sociétés contrôlées au sens de l'article L.233-16 du Code de commerce à raison des mandats et fonctions qu'ils pourraient y exercer.

Sont détaillées ci-après les attributions gratuites d'actions décidées au cours de l'exercice 2017 par les sociétés liées à NEURONES.

#### Attribution gratuite d'actions par Helpline

Le Président d'Helpline a décidé le 20 juillet 2017 d'attribuer gratuitement 32 550 actions, représentant environ 0,75 % du capital à la date de décision, à douze bénéficiaires.

La date d'attribution définitive a été fixée au 21 juillet 2019 sous réserve que chaque bénéficiaire conserve la qualité de salarié ou de mandataire social de la société ou d'une société liée pendant toute la période d'acquisition. Le nombre d'actions livrées sera dépendant d'une condition supplémentaire de performance liée au résultat opérationnel de la société et de ses filiales en 2017 et 2018.

#### Attribution gratuite d'actions par Scaled Risk

Le Président de Scaled Risk a décidé le 6 février 2017 d'attribuer gratuitement 12 823 actions, soit un peu plus de 2,5 % du capital à la date de décision, à cinq bénéficiaires.

La date d'attribution définitive a été fixée au 6 février 2019 sous réserve que chaque bénéficiaire conserve la qualité de salarié ou de mandataire social de la société ou celle de salarié d'une société liée durant toute la période d'acquisition.

#### Attributions gratuites d'actions par Columbus Consulting

La Présidente de Columbus Consulting a décidé le 9 septembre 2017 d'attribuer gratuitement 3 800 actions, soit un peu moins de 1 % du capital à la date de décision, à trois bénéficiaires.

La date d'attribution définitive a été fixée au 9 septembre 2018 sous réserve que chaque bénéficiaire conserve la qualité de salarié de la société ou d'une société liée durant toute la période d'acquisition.

Il a été décidé également le 9 septembre 2017 d'attribuer gratuitement 1 000 actions, soit un peu moins de 0,25 % du capital à la date de décision, à onze bénéficiaires.

La date d'attribution définitive a été fixée au 9 septembre 2021 sous réserve que chaque bénéficiaire conserve la qualité de salarié de la société ou d'une société liée durant toute la période d'acquisition.

#### Attribution gratuite d'actions par AS International Group

Le Président d'AS International Group a décidé le 30 juin 2017 d'attribuer gratuitement 17 344 actions, soit un peu plus de 1 % du capital à la date de décision, à huit bénéficiaires.

La date d'attribution définitive a été fixée au 1<sup>er</sup> juillet 2019 sous réserve que chaque bénéficiaire conserve la qualité de salarié ou de mandataire social de la société ou celle de salarié d'une société liée durant toute la période d'acquisition.

	Plan Helpline	Plan Scaled Risk	Plan 1 Columbus Consulting	Plan 2 Columbus Consulting	Plan AS International Group
Date de l'Assemblée Générale	20/07/2017	24/06/2016	19/07/2017	19/07/2017	31/05/2016
Date d'attribution par le Président	20/07/2017	6/02/2017	9/09/2017	9/09/2017	30/06/2017
Valeur d'une action à la date d'attribution	22,35 €	3,76 €	59,86 €	59,86 €	26,15 €
Nombre d'actions attribuées gratuitement	32 550	12 823	3 800	1 000	17 344
Terme de la période d'acquisition	21/07/2019	6/02/2019	9/09/2018	9/09/2021	1/07/2019
Terme de la période de conservation	N/A	N/A	9/09/2019	N/A	N/A
Nombre total de bénéficiaires	12	5	3	11	8
Nombre de bénéficiaires mandataires sociaux de la société ou d'une société liée	1	-	-	-	1
Nombre d'actions attribuées à ce mandataire	9 000				3 716
Nombre de bénéficiaires salariés de la société ou d'une société liée	11	5	3	11	7
Nombre d'actions attribuées à ces salariés par catégorie	Cadres : 23 550	Cadres : 12 823	Cadres : 3 800	Cadres : 1 000	Cadres : 13 628
Nombre d'actions attribuées à chacun des dix salariés de la société non mandataires sociaux dont le nombre d'actions attribuées gratuitement est le plus élevé	1 : 7 650 2-5 : 1 650 6-10 : 1 500	1 : 7 174 2 : 2 421 3 : 2 152 4-5 : 538	1-2 : 1 350 3 : 1 100	1-2 : 150 3-7 : 100 8-10 : 50	1 : 7 743 2 : 3 097 3 : 1 239 4 : 619 5-7 : 310

Nous vous informons des plans attribués par les sociétés liées sur les exercices antérieurs à 2017 et toujours sous période d'acquisition au 31 décembre 2017 :

	Plan 2015 Columbus Consulting	Plan 2016 Columbus Consulting	Plan 2016 Codilog Eliance	Plan 2016 RS2i	Plan 2016 Intrinsec Sécurité	Plan 2016 Scaled Risk
Date de l'Assemblée Générale	27/05/2015	19/07/2016	09/05/2016	29/06/2016	13/10/2016	24/06/2016
Date d'attribution par le Président	08/09/2015	20/07/2016	09/11/2016	02/11/2016	14/11/2016	28/11/2016
Terme de la période d'acquisition	08/09/2018	20/07/2020	10/11/2018	03/11/2018	15/11/2018	28/11/2018
Nombre d'actions attribuées gratuitement	3 550	550	3 868	319	8 034	16 500
- dont mandataires sociaux de la société	-	-	1 908	-	4 988	10 250
Nombre total de bénéficiaires	6	5	8	6	3	6
- dont mandataires sociaux de la société	-	-	2	-	1	1
Nombre d'actions caduques entre l'attribution et le 31 décembre 2017	525	-	-	-	-	-
Nombre d'actions sous période d'acquisition au 31 décembre 2017	3 025	550	3 868	319	8 034	16 500
Pourcentage du capital de la société concernée au 31 décembre 2017	(0,76 %)	(0,14 %)	(0,97 %)	(0,8 %)	(3 %)	(3,39 %)

## 7. ACTIONS PROPRES – AUTO DÉTENTION

La société ne détient aucune de ses propres actions.

## 8. PARTICIPATION DES SALARIÉS

Nous vous informons que les salariés ne détiennent aucune action de la société au titre d'un PEE, d'un FCPE ou au titre de la période d'indisponibilité prévue à l'article L.3324-10 du Code du travail.

## 9. AUTORISATION POUR LA SOCIÉTÉ D'ACQUÉRIR SES PROPRES ACTIONS

La mise en œuvre d'un programme de rachat par la société de ses propres actions s'inscrit dans le cadre de l'article L.225-209 du Code de commerce.

Il est rappelé que l'Assemblée Générale, en date du 9 juin 2016, a autorisé la société à procéder au rachat de ses propres actions avec les principales modalités suivantes :

- durée de l'autorisation : dix-huit mois à compter de la date de l'Assemblée (soit jusqu'au 8 décembre 2017),
- part maximale du capital à acquérir : 10 %,
- prix d'achat maximum : 25 euros par action,
- quotité maximale acquise en vue de la remise ultérieure à l'échange ou en paiement : 5 % du capital.

Sur le fondement de cette autorisation, le Conseil a décidé en date du 9 juin 2016 la mise en œuvre d'un programme de rachats d'actions propres en vue de leur annulation et dont le descriptif a été diffusé à cette même date après Bourse. Ce programme était effectif à la date du 10 juin 2016 et jusqu'au 9 décembre 2017. Au titre de ce programme, la société n'a procédé à aucun rachat de ses propres actions.

L'Assemblée Générale du 8 juin 2017 a renouvelé l'autorisation donnée à la société de procéder au rachat de ses propres actions. Cette nouvelle autorisation a privé d'effet l'autorisation antérieure susmentionnée. Les principales caractéristiques de l'autorisation en vigueur sont :

- durée de l'autorisation : dix-huit mois à compter de la date de l'Assemblée (soit jusqu'au 7 décembre 2018),
- part maximale du capital à acquérir : 10 %,
- prix d'achat maximum : 27 euros par action,
- quotité maximale acquise en vue de la remise ultérieure à l'échange ou en paiement : 5 % du capital.

Le Conseil d'Administration n'a pas lancé de programme effectif sur le fondement de cette autorisation. Ainsi, au 31 décembre 2017, aucun programme de rachat d'actions n'était en cours et la société ne disposait d'aucune action propre.

La société souhaite conserver l'opportunité de procéder à l'achat de ses propres actions avec les possibles finalités suivantes :

- leur annulation ultérieure,
- la couverture :
  - de plans d'options d'achat d'actions et autres formes d'allocation d'actions à des salariés et/ou des mandataires sociaux du groupe, notamment au titre de la participation aux résultats de la société, d'un Plan d'Épargne Entreprise (PEE) ou par attribution gratuite d'actions,
  - de titres financiers donnant droit à l'attribution d'actions de la société,
- l'animation du cours par l'intermédiaire d'un Prestataire de Service d'Investissement au travers d'un contrat de liquidité conforme à la charte de déontologie de l'Association Française des Marchés Financiers,
- la conservation des actions achetées et leur remise ultérieure à l'échange ou en paiement dans le cadre d'opérations de croissance externe.

Il sera donc proposé à l'Assemblée Générale du 14 juin 2018 de renouveler l'autorisation donnée au Conseil d'Administration de procéder au rachat de ses propres actions de la société avec les principales modalités suivantes :

- la délégation est valable pour une durée de 18 mois, à compter de l'Assemblée,

- les rachats d'actions pourront être réalisés par intervention sur le marché ou par des achats de blocs, sans limitation particulière pour ces acquisitions de blocs,
- le prix maximum d'achat est fixé à 30 euros par action,
- le nombre maximum d'actions susceptibles d'être rachetées par la société est limité à 10 % du nombre total d'actions composant le capital social, soit à titre indicatif 2 424 386 actions sur la base du capital social au 31 décembre 2017 représentant un montant maximum d'achat de 72 731 580 euros, étant précisé que le nombre d'actions maximum acquises en vue de leur remise ultérieure à l'échange ou en paiement dans le cadre d'opérations de croissance externe ne pourra excéder 5 % du capital,
- ce nombre d'actions et la limite d'achat seront, le cas échéant, ajustés lors d'éventuelles opérations financières de la société ou décisions touchant le capital social.

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

Cette autorisation priverait d'effet toute autorisation antérieure ayant le même objet et remplacerait donc celle donnée par l'Assemblée Générale du 8 juin 2017, le cas échéant pour sa partie non utilisée.

La réalisation d'un programme de rachat d'actions sera subordonnée à une décision du Conseil d'Administration.

Le cas échéant, et après décision du Conseil d'Administration, la société diffusera un descriptif du programme, conformément à l'article 241-2 du Règlement général de l'AMF, qui pourra alors être effectivement mis en œuvre.

## 10. ATTRIBUTIONS GRATUITES D'ACTIONS

Le Conseil d'Administration souhaite conserver la possibilité de procéder à l'attribution gratuite d'actions qui est un dispositif bénéfique car il permet de renforcer la motivation et la fidélisation des bénéficiaires en les associant directement aux performances de la société.

Il sera donc proposé à l'Assemblée Générale du 14 juin 2018 de renouveler l'autorisation donnée au Conseil d'Administration de procéder à une ou plusieurs attribution(s) gratuite(s) d'actions à émettre de la société avec les modalités principales suivantes :

- les bénéficiaires des attributions peuvent être :
  - le personnel salarié de la société ou des sociétés liées au sens de l'article L.225-197-2 du Code de commerce ;
  - les mandataires sociaux de la société ou des sociétés liées dans le respect des dispositions de l'article L.225-197-6 du Code de commerce ;
- le nombre total des actions ordinaires attribuées gratuitement au titre de l'autorisation ne pourra représenter plus 242.000 actions de la société soit un peu moins de 1 % du capital à la date du 31 décembre 2017 ;
- la durée minimum de la période d'acquisition est fixée à deux ans et il n'y a pas de durée fixée pour la période d'obligation de conservation (qui sera, le cas échéant, fixée par le Conseil d'Administration) ;
- la durée de validité de l'autorisation est de vingt-quatre (24) mois à compter de l'Assemblée Générale.

Le Conseil d'Administration rendra compte aux actionnaires, dans les conditions définies par la réglementation en vigueur, dans un rapport spécial contenant les mentions visées à l'article L.225-197-4 du Code de commerce, des attributions d'actions gratuites effectuées en vertu de l'autorisation qui lui aurait été consentie.

## 11. ÉTAT DE LA DILUTION CUMULÉE AU TITRE DES DIFFÉRENTES OPÉRATIONS SUR LE CAPITAL

	Situation au 31 / 12 / 2017	Titres auto détenus	Instruments dilutifs Stock options	Instruments dilutifs actions gratuites	Total
Nombre d'actions	24 243 862	-	-	43 000	24 286 862
% dilution	-	-	-	0,18 %	0,18 %

## 12. OPÉRATIONS SUR TITRES RÉALISÉES PAR LES DIRIGEANTS

Conformément aux dispositions des articles L.621-18-2 du Code monétaire et financier et 223-26 du Règlement général de l'AMF, il est indiqué qu'entre le 3 août et le 24 novembre 2017, Bertrand Ducurtil et ses enfants ont cédé 42 167 actions sur le marché à un prix unitaire moyen de 27,86 euros.

Au 31 décembre 2017, Luc de Chamard détient, directement et indirectement, environ 2/3 du capital et 3/4 des droits de vote de la société. Bertrand Ducurtil et les dirigeants des filiales de NEURONES détiennent 6,9 % du capital et 7,7 % des droits de vote. Luc de Chamard et Bertrand Ducurtil, mandataires sociaux, détiennent ensemble 69 % du capital et 79 % des droits de vote.

## 13. FACTEURS DE RISQUES

La société a procédé à une revue des risques qui pourraient avoir un effet défavorable significatif sur son activité, sa situation financière ou ses résultats et considère qu'il n'y a pas d'autres risques significatifs hormis ceux présentés ci-dessous.

### Risques financiers

#### Risque financier au sens IFRS 7

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

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

#### Risques pays

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

#### Engagements hors bilan

Les engagements hors bilan, non significatifs, sont :

- locations de bureaux : baux commerciaux classiques de 3, 6, 9 ans,
- locations et contrats de maintenance relatifs aux équipements de bureau standard (entretien photocopieurs sur 3 ans, etc).

Il n'y a pas d'autres engagements hors bilan tels que : effets escomptés non échus, engagements conditionnels, garanties financières, portage, etc.

#### Engagements de rachat de minoritaires

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

Ces engagements ont été comptabilisés dans les comptes consolidés 2017 à hauteur de 1 million d'euros, montant limité au regard de la situation financière de NEURONES.

### Risques liés à l'activité

#### Risques liés au recrutement et à la fidélisation du personnel

Le groupe ne peut pas garantir qu'il aura la capacité à recruter et conserver les consultants, ingénieurs et techniciens qui lui sont nécessaires pour

réaliser ses objectifs, en particulier dès que surviendra une pénurie aiguë de cadres. Malgré un turnover, qui reste élevé en région parisienne, la capacité de NEURONES à recruter (sans assouplir les critères de recrutement) a été jusqu'à présent suffisante, y compris dans les périodes de forte tension. Pour les hommes clés, une gestion très décentralisée, l'intéressement au capital et la participation aux programmes d'actions gratuites atténuent les risques de départ.

#### Risques liés à la concurrence

Le marché des technologies de l'information présente globalement assez peu de "barrières à l'entrée" susceptibles de ralentir l'apparition de nouveaux concurrents, ce qui constitue une menace pour certaines activités du groupe.

Les activités les moins menacées sont :

- le service desk : barrière à l'entrée par l'investissement,
- l'Infogérance : barrière à l'entrée par un cycle de vente long (au moins 6 mois) et surtout par la nécessité de disposer de l'ensemble des compétences et des centres de services : maîtrise d'œuvre, service desk, centre de management des équipements à distance, hébergement, expertise technique systèmes et réseaux, capacité à affecter des équipes importantes...

#### Risques technologiques

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

#### Risques clients

En 2017, le premier client a représenté 8,4 % du chiffre d'affaires. Son volume global de contrats correspond à de multiples affaires conclues entre, d'une part, ses différents centres de décisions autonomes et, d'autre part, plusieurs entités métier de NEURONES.

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

#### Risques liés au non-respect d'un engagement forfaitaire

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

Pour les projets au forfait en infrastructures les éventuels dérapages sont limités. Ils proviennent de la non-adéquation entre eux de différents matériels et logiciels à intégrer. Il peut se produire que ces derniers ne puissent pas, in fine, être installés pour remplir leur fonction. Dans ces cas, rares, NEURONES se retourne contre le constructeur ou l'éditeur, tout en étant assisté par son assureur dans le cas d'une éventuelle procédure.

Pour les forfaits de développement applicatif, le nombre de jours réalisés est rarement égal au budget de jours initialement prévu. Le risque de dérapage existe et peut atteindre des proportions significatives. Un maximum d'engagement par lot est donc fixé. Lorsqu'un projet est trop important, un lotissement est organisé.

Des contrôles stricts, sur le plan technique (validation par une personne autorisée) et sur le plan juridique, sont réalisés lors de la phase d'avant-vente. La liste des projets en cours est revue chaque fin de mois dans les entités concernées avec, pour chaque projet, une ré-estimation de son avance/retard. Un changement d'évaluation brusque du "reste à faire" déclenche une procédure de revue du contrat en question.

Globalement, l'expérience montre que le risque de dérapage sur des forfaits applicatifs reste limité pour la taille de projets (<1 million d'euros) traités par le groupe.

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

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

#### Risques offshore

S'il se développe rapidement, l'offshore est un risque que le groupe a la volonté d'anticiper pour en tirer profit. Plus fréquent aux États-Unis et dans le monde anglophone, l'offshore représenterait entre 8 % et 9 % des Services Informatiques en France en 2017 (40 % des prestations réalisées par les ESN françaises en offshore seraient produites en Inde). Les activités de développement applicatif et de TMA, qui représentent une part minoritaire du chiffre d'affaires du groupe, sont les premières concernées par cette évolution. Certaines phases des projets sont réputées plus faciles à réaliser en offshore (conception détaillée, développement de modules, tests unitaires), alors que d'autres, en amont (spécifications fonctionnelles, conception générale) et en aval (tests d'intégration, recette), nécessitent de travailler à proximité des sites des clients.

Après avoir développé un centre de services à Tunis, le groupe dispose d'une présence offshore à Timisoara et plus récemment à Bangalore.

#### Risques liés aux opérations de croissance externe

Dans ses opérations futures de croissance externe, comme par le passé, le groupe choisira de façon sélective des entreprises de taille moyenne dont les équipes pourront être aisément intégrées, avec une culture proche de celle des dirigeants actuels. Cela permettra la plupart du temps à ces confrères de rester autonomes et à leurs dirigeants de rester aux commandes, tout en mettant en oeuvre des synergies avec les autres sociétés du groupe. Il sera veillé tout particulièrement à ce que les propriétaires et cadres dirigeants ou "clés", s'associant ou s'intégrant à NEURONES, trouvent une motivation capitaliste dans le prolongement de leur situation patrimoniale précédente.

#### Risques environnementaux

De par ses activités de prestations de services informatiques et de conseil, le groupe ne fait pas porter sur l'environnement de risques particuliers.

#### Faits exceptionnels, litiges et procédures en cours

À la connaissance des dirigeants, il n'existe aucun fait exceptionnel ou litige susceptible d'avoir eu ou d'avoir une incidence significative négative sur l'activité, le patrimoine ou la situation financière du groupe.

## 14. ASSURANCES

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

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

## 15. PROCÉDURES DE CONTRÔLE INTERNE ET DE GESTION DES RISQUES SUR L'ÉLABORATION ET LE TRAITEMENT DE L'INFORMATION COMPTABLE ET FINANCIÈRE

#### Rappel des objectifs

La prise de risques calculés est un acte volontaire et nécessaire qui caractérise les entreprises. Pour être en mesure de croître avec une assurance raisonnable de sécurité opérationnelle, juridique, financière et comptable, NEURONES a mis en place une gestion des risques s'appuyant sur des procédures, des méthodes et des outils.

L'un des objectifs du système de contrôle interne sur l'élaboration et le traitement de l'information comptable et financière est de prévenir et maîtriser les risques pouvant générer des erreurs ou des fraudes. Comme tout système de contrôle, il ne peut cependant fournir une garantie absolue que tout risque est totalement éliminé.

Les procédures de gestion des risques, ou de contrôle interne, ont notamment pour objectif de :

- recenser les risques potentiels et les évaluer (probabilité d'occurrence, impact),
- définir et mettre en œuvre des actions de maîtrise et de contrôle de ces risques.

Dans le domaine comptable et financier, les procédures de contrôle les plus importantes (susceptibles d'avoir un impact sur les comptes) visent à maîtriser les processus suivants :

- reconnaissance du chiffre d'affaires et de la marge (avancement des projets, dépassements, estimations de pertes à terminaison, exhaustivité des charges),
- engagements hors bilan (contrats de location notamment),
- trésorerie.

#### Organisation comptable et système d'information

La direction administrative et financière groupe rassemble les fonctions juridique (avec l'appui de différents conseils extérieurs, selon les domaines), comptable (comptabilité, reporting, consolidation, fiscalité, finance, trésorerie) et l'animation du contrôle de gestion.

L'organisation actuelle peut être schématisée en quinze sous-ensembles "administratifs" distincts qui sont rattachés ou reportent fonctionnellement à la direction administrative et financière groupe :

#### Sous-ensemble n° 1

Deux structures juridiques localisées à Nanterre et à Paris-La Défense, 32 % du chiffre d'affaires et 49 % des effectifs.

Cet ensemble dispose d'une équipe de gestion, assistée par un expert-comptable extérieur. Le système d'information est articulé autour de progiciels standard du marché (Sage X3 et ADP-"Zadig" notamment), dont les principaux processus sont interfacés (gestion d'affaires, ventes, paie).

#### Sous-ensemble n° 2

Deux structures juridiques localisées à Nanterre et Neuilly-sur-Seine, 17 % du chiffre d'affaires et 15 % des effectifs.

Cette structure dispose d'une équipe de gestion autonome. Le système d'information est articulé autour de progiciels standard du marché (Sage X3 et ADP-"Zadig" notamment), dont les principaux processus sont interfacés (gestion d'affaires, ventes, paie).

#### Sous-ensemble n° 3

Une holding et huit structures juridiques localisées à Paris, 11 % du chiffre d'affaires et 8 % des effectifs.

L'équipe de gestion est assistée par un expert-comptable extérieur. Le système d'information est articulé autour de progiciels standard du marché (Sage Coala et ADP-"Zadig" notamment), dont les principaux processus sont interfacés (gestion d'affaires, ventes, paie).

#### Sous-ensembles n° 4 à 14

Onze structures juridiques localisées en Ile-de-France.

Ces sous-ensembles disposent d'une équipe de gestion autonome, parfois assistée par un expert-comptable extérieur. La paie est réalisée généralement dans le système ADP-"Zadig" ou X3-Paie. Les systèmes d'information sont le fruit de développements internes ou sont articulés autour de progiciels standards du marché, dont les principaux processus sont interfacés (gestion d'affaires, ventes, paie).

#### Sauvegarde et accès au système d'information comptable

Les informations comptables du groupe font l'objet d'une sauvegarde quotidienne, au même titre que l'ensemble de ses données informatiques et numériques. Le système de stockage des sauvegardes répond aux exigences qu'un professionnel de l'informatique doit observer.

#### Évolution du système d'information

L'évolution du système d'information comptable et financier a pour objectif de satisfaire aux exigences de fiabilité, disponibilité et pertinence de l'information. Cette évolution continue se fait en fonction des besoins. La priorité a été donnée à l'équipement et l'harmonisation des applications front-office (gestion d'affaires) et à l'interfaçage avec la paie et la comptabilité.

#### Rôle des acteurs exerçant des activités de contrôle relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière

Dans son rôle de fonction centrale, la Direction administrative et financière du groupe s'assure du respect des normes comptables et en est garante vis-à-vis de la direction générale et du Conseil d'Administration. Elle peut être entendue par le comité d'audit à la demande de ce dernier. Elle coordonne et anime les processus budgétaires et de reporting. Elle rend compte à la direction générale du groupe et assure la production de la consolidation.

Le reporting mensuel de chaque société est établi selon le référentiel français, en accord avec le manuel des principes comptables. La consolidation du groupe ainsi que les retraitements afférents sont établis au niveau de la société mère sur une base mensuelle et selon le référentiel IFRS.

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

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

##### Communication financière

Pour respecter les réglementations qui s'imposent à toutes les sociétés cotées, un échéancier des obligations périodiques est formalisé, tant pour les aspects publications que pour les autres procédures réglementaires (juridiques, fiscales, etc.). La veille réglementaire est assurée par la direction financière.

Les informations financières publiées sont élaborées par la direction financière et la direction générale.

##### Procédures budget/reporting mensuel

Les procédures générales de contrôle sont centralisées et articulées autour de deux processus principaux :

- le processus annuel "prévisionnel/budget". Un budget annuel, mensualisé, est établi à la fin de chaque année pour l'exercice suivant et par chaque entité opérationnelle. Une révision budgétaire est organisée, lorsqu'elle s'avère nécessaire,
- le processus mensuel "reporting". Il consiste à élaborer chaque mois un bilan et un compte de résultat (intégral, jusqu'à la ligne impôt sur les sociétés). Le groupe a volontairement opté pour un reporting léger par la quantité d'informations à transmettre, mais pertinent par le caractère essentiel des données produites. L'analyse des différents indicateurs significatifs, sur une périodicité courte (un mois), permet à la direction financière d'analyser les écarts de réalisation par rapport aux prévisions initiales et de détecter, le cas échéant, des erreurs significatives dans les comptes, par croisement des indicateurs clés (chiffre d'affaires, marges, résultats, trésorerie, etc.). Une consolidation mensuelle complète est effectuée sur la base des comptes mensuels transmis par les différentes filiales.

Pour ce faire, les sociétés du groupe s'appuient sur le "manuel de procédures comptables et financières" et sur des outils de reporting.

Ces procédures, appliquées par toutes les filiales, sont directement suivies et contrôlées par la direction financière du groupe.

Chaque société dispose ensuite, à son niveau, de procédures de contrôle interne locales (délégation de signatures bancaires, contrôle des opérations courantes, etc.).

##### Établissement des comptes consolidés

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

##### Reconnaissance du chiffre d'affaires

Les principales filiales concernées par la reconnaissance du chiffre d'affaires à l'avancement (forfaits) sont équipées d'outils de gestion analytique par affaire, permettant en particulier de suivre les marges par projet ainsi que l'avancement comptable à chaque arrêté mensuel. Le risque d'erreur, voire de fraude, concernant la facturation est considéré comme limité par le système de reporting mensuel complet (compte de résultat/bilan) qui alerterait dans un délai assez court (de l'ordre de 2 à 3 mois) si un gonflement anormal et injustifié du poste clients survenait dans une filiale.

### Cycle trésorerie

Pour ce processus, généralement considéré comme sensible, une organisation avec séparation des tâches a été mise en place :

- pour le cycle décaissements, les intervenants sont différents pour les tâches suivantes : délivrance d'un bon à payer / émission du titre de paiement / signature du titre de paiement (chèque, virement) / comptabilisation / rapprochement bancaire / contrôle rapprochement bancaire,
- de la même manière, pour le cycle encaissements les participants au processus sont distincts pour les tâches suivantes : relance clients / réception des titres de paiement / remise à l'encaissement / comptabilisation / rapprochement bancaire / contrôle du rapprochement bancaire.

### Évolution du contrôle interne

Le dispositif de contrôle interne est placé dans une logique d'amélioration permanente.

Le système de contrôle financier (budget/reporting) est opérationnel depuis 1999. Les outils sur lesquels il s'appuie semblent performants et adaptés à la taille du groupe mais devront évoluer en cas de forte croissance et d'extension géographique.

Le contrôle de la bonne application des règles est assuré par l'encadrement et la direction financière. Son efficacité est suivie par le comité d'audit. Selon l'évolution de sa taille, le groupe renforcera pragmatiquement cette fonction : renforcement du contrôle de gestion, perfectionnement de l'organisation, optimisation des systèmes d'information et de la documentation des processus clés, etc.

NEURONES sera amené à auditer périodiquement sa gestion des risques, soit en interne soit en externe, et à formaliser des plans d'action d'amélioration réguliers.

## 16. CONCLUSION

En conclusion, nous vous demandons de bien vouloir approuver les comptes et le bilan de l'exercice clos le 31 décembre 2017, le rapport de gestion établi par votre Conseil d'Administration et, en conséquence, de donner quitus à celui-ci pour sa gestion au cours dudit exercice et d'adopter les résolutions qui vont être soumises à votre vote.

Le Conseil d'Administration

## ANNEXE AU RAPPORT DE GESTION : TABLEAU DES 5 DERNIERS EXERCICES

(en euros)	2013	2014	2015	2016	2017
<b>Capital en fin d'exercice</b>					
• Capital social	9 584 513	9 592 704	9 692 551	9 697 545	9 697 545
• Nombre d'actions ordinaires existantes	23 961 283	23 981 759	24 231 378	24 243 862	24 243 862
• Nombre d'actions à dividende prioritaire (sans droit de vote) existantes	-	-	-	-	-
• Nombre maximal d'actions futures à créer					
- par conversion d'obligations	-	-	-	-	-
- par exercice de droits de vote	-	-	-	-	-
<b>Opérations et résultats de l'exercice</b>					
• Chiffre d'affaires hors taxes	96 846 834	95 957 486	98 234 529	115 325 747	121 718 925
• Résultat avant impôts, participation des salariés et dotations aux amortissements et provisions	3 665 678	4 333 776	6 684 884	3 494 403	1 388 043
• Impôts sur les bénéfices	394 542	(68 450)	(166 455)	(432 912)	(205 183)
• Participation des salariés due au titre de l'exercice	-	-	-	-	-
• Résultat après impôts, participation des salariés et dotations aux amortissements et provisions	3 483 483	3 768 010	6 364 499	3 194 842	1 158 268
• Résultat distribué	1 437 677	1 438 906	1 453 883	1 454 632	1 454 632
<b>Résultat par action</b>					
• Résultat après impôts, participation des salariés, mais avant dotations aux amortissements et provisions	0,14	0,18	0,27	0,13	0,05
• Résultat après impôts, participation des salariés et dotations aux amortissements et provisions	0,15	0,16	0,26	0,13	0,05
• Dividende attribué à chaque action	0,06	0,06	0,06	0,06	0,06*
<b>Personnel</b>					
• Effectif moyen des salariés employés pendant l'exercice	19	21	19	18	18
• Montant de la masse salariale de l'exercice	1 834 044	1 690 940	1 658 371	1 505 986	1 623 406
• Montant des sommes versées au titre des avantages sociaux de l'exercice (Sécurité Sociale, œuvres sociales, etc.)	750 708	711 090	696 103	649 553	929 774

\* Sous réserve de l'approbation par l'Assemblée Générale (troisième résolution) du 14 juin 2018.

## 5.2. RAPPORT SUR LE GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE

Conformément aux dispositions des articles L.225-37 et suivants du Code de commerce, nous vous présentons notre rapport sur le gouvernement d'entreprise. Il est rappelé qu'en tant que groupe de taille moyenne, avec un actionnaire de référence parmi les dirigeants, NEURONES a choisi de se référer au "Code MiddleNext pour la gouvernance des entreprises" (décembre 2009).

### 1. CAPITAL ET ACTIONS

#### Cession et transmission des actions

Aucune clause statutaire ne restreint le transfert d'actions.

#### Droit de vote double

Chaque membre de l'Assemblée a autant de voix qu'il possède ou représente d'actions. Toutefois, un droit de vote double de celui conféré aux autres actions, eu égard à la quotité du capital qu'elles représentent, est attribué à toutes les actions entièrement libérées, pour lesquelles il sera justifié d'une inscription depuis quatre ans au moins au nom du même actionnaire. Ce droit est conféré, dès leur émission, en cas d'augmentation du capital par incorporation de réserves, bénéfices ou primes d'émission, aux actions nominatives attribuées gratuitement à un actionnaire à raison des actions anciennes pour lesquelles il bénéficie de ce droit. Toute action transférée en propriété perd ce droit de vote double ; néanmoins le transfert par suite de succession, de liquidation de communauté de biens entre époux ou de donation entre vifs au profit d'un conjoint ou d'un parent au

degré successible, ne fait pas perdre le droit acquis et n'interrompt pas le délai de quatre ans, s'il est en cours. La fusion de la société est sans effet sur le droit de vote double qui peut être exercé au sein de la société absorbante si les statuts de celle-ci le prévoient.

#### Démembrement

Comme en dispose l'article L.225-10 du Code de commerce, dans une société anonyme, le droit de vote attaché à une action démembrée appartient à l'usufruitier dans les assemblées générales ordinaires et au nu-proprétaire dans les assemblées générales extraordinaires.

Il est possible, dans les statuts de la société, de déroger à cette règle. Les statuts de NEURONES S.A. sont aujourd'hui silencieux sur le droit de vote attaché aux actions en cas de démembrement et c'est donc la règle légale qui s'applique.

Il sera proposé à l'Assemblée Générale de juin 2018 une modification statutaire ayant pour objet de limiter les droits de vote d'un usufruitier aux décisions concernant l'affectation des bénéfices. Cette limitation s'impose pour les donations de titres sociaux, sous le régime des pactes Dutreil, consenties avec réserve d'usufruit au profit du donateur.

La modification statutaire proposée à l'Assemblée Générale est dans l'intérêt social car elle pourrait bénéficier à tous les actionnaires qui rempliraient les conditions et en particulier aux actionnaires managers des filiales. En effet, les donations avec réserve d'usufruit auxquelles ils procéderaient dans le cadre de pactes Dutreil les obligeront à conserver les titres pendant une certaine durée, ce qui prolongera leur engagement au service du groupe.

### Évolution de la répartition du capital et des droits de vote au cours des trois derniers exercices

	Situation au 31 décembre 2015				Situation au 31 décembre 2016				Situation au 31 décembre 2017			
	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
<b>Dirigeants</b>												
Host Développement	10 968 683	45,3 %	21 759 127	52,3 %	11 158 683	46 %	22 127 366	52,8 %	11 158 683	46 %	22 127 366	52,6 %
Luc de Chamnard et enfants	4 993 103	20,6 %	9 986 006	24 %	4 803 103	19,8 %	9 596 206	22,9 %	4 753 003	19,6 %	9 496 006	22,6 %
<b>SOUS-TOTAL CONCERT</b>	<b>15 961 786</b>	<b>65,9 %</b>	<b>31 745 133</b>	<b>76,3 %</b>	<b>15 961 786</b>	<b>65,8 %</b>	<b>31 723 572</b>	<b>75,7 %</b>	<b>15 911 686</b>	<b>65,6 %</b>	<b>31 623 372</b>	<b>75,2 %</b>
Bertrand Ducurtail	839 167	3,5 %	1 568 334	3,8 %	839 167	3,5 %	1 608 334	3,8 %	817 000	3,4 %	1 604 000	3,8 %
Autres dirigeants du groupe au nominatif	1 084 599	4,4 %	1 631 274	3,9 %	1 049 589	4,3 %	1 805 266	4,3 %	852 280	3,5 %	1 631 547	3,9 %
<b>SOUS-TOTAL DIRIGEANTS</b>	<b>17 885 552</b>	<b>73,8 %</b>	<b>34 944 941</b>	<b>84 %</b>	<b>17 850 542</b>	<b>73,6 %</b>	<b>35 137 172</b>	<b>83,8 %</b>	<b>17 580 966</b>	<b>72,5 %</b>	<b>34 858 919</b>	<b>82,9 %</b>
Salariés au nominatif	386 571	1,6 %	429 321	1 %	341 239	1,4 %	414 639	1 %	232 070	1 %	364 110	0,9 %
Auto détention	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Public*	5 959 255	24,6 %	6 262 238	15 %	6 052 081	25 %	6 370 614	15,2 %	6 430 826	26,5 %	6 822 967	16,2 %
<b>TOTAL</b>	<b>24 231 378</b>	<b>100 %</b>	<b>41 636 300</b>	<b>100 %</b>	<b>24 243 862</b>	<b>100 %</b>	<b>41 922 425</b>	<b>100 %</b>	<b>24 243 862</b>	<b>100 %</b>	<b>42 045 996</b>	<b>100 %</b>

\* Titres au nominatif (autres que dirigeants du groupe et salariés) et titres au porteur.

## Engagements de conservation de titres/ pactes d'actionnaires/actions de concert

### Engagements de conservation conclus au cours de l'exercice

Dans le cadre de l'article 787 B du CGI, un engagement collectif de conservation de titres a été conclu en juin 2017 entre Luc de Chamhard, Host Développement SAS, Bertrand Ducurtail et six dirigeants de société du groupe.

Au 31 décembre 2017, 7 000 000 actions détenues par Luc de Chamhard et Host Développement font l'objet d'un engagement collectif de conservation jusqu'en juin 2019 puis d'un engagement individuel jusqu'en juin 2023. 254 000 actions et 87 000 actions détenues par d'autres dirigeants du groupe font l'objet d'un engagement individuel de conservation respectivement jusqu'en décembre 2019 et juillet 2021.

### Pactes d'actionnaires

Néant.

### Actions de concert

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

## Nantissement d'actions NEURONES inscrites au nominatif pur

Luc de Chamhard a nanti auprès d'un établissement bancaire 380 000 actions représentant 1,57 % du capital. Ce nantissement a été consenti en avril 2016 pour une durée de 5 ans.

## 2. ASSEMBLÉES GÉNÉRALES

### Modalités de participation et déroulement

Les Assemblées d'actionnaires sont convoquées et délibèrent dans les conditions prévues par la Loi.

Les réunions ont lieu, soit au siège social, soit dans un autre lieu précisé dans l'avis préalable et dans l'avis de convocation.

Est admis à participer à l'Assemblée tout actionnaire qui justifie de sa qualité par l'enregistrement comptable des titres à son nom, ou au nom de l'intermédiaire inscrit régulièrement pour son compte, au deuxième jour ouvré précédant l'Assemblée à zéro heure, soit dans les comptes de titres nominatifs, soit dans les comptes de titres au porteur tenus par son intermédiaire habilité.

Les actionnaires peuvent également voter par correspondance ou donner procuration dans les conditions légales et réglementaires. Pour pouvoir être pris en compte, les formulaires uniques de vote par correspondance et de procuration, accompagnés des attestations de participation pour les actionnaires au porteur, doivent avoir été reçus par la société ou par le teneur de comptes des titres nominatifs trois jours au moins avant la date de l'Assemblée.

Les Assemblées sont présidées par le Président du Conseil d'Administration ou, en son absence, par un Administrateur spécialement délégué à cet effet par le Conseil. À défaut, l'Assemblée élit elle-même son Président.

Les procès-verbaux d'Assemblées sont dressés et leurs copies sont certifiées et délivrées conformément à la Loi.

## Synthèse des délégations de compétences et de pouvoirs, en cours de validité durant l'exercice, accordées par l'Assemblée au Conseil d'Administration

Délégations de compétences accordées par les AG au CA en cours de validité	Durée de validité / Date limite de validité	Conditions et plafonds	Utilisation au cours de l'exercice
AGM du 04/06/2015 (résolution extraordinaire) : Augmentation du capital par émission d'actions et/ou de titres financiers donnant accès au capital réservés aux actionnaires, et/ou par incorporation de réserve, primes et bénéfices	26 mois/août 2017 Remplacée par l'autorisation accordée par l'AGM du 08/06/2017 (résolution extraordinaire)	Montant nominal global maximum des actions émises : 11 millions d'euros. Montant nominal global maximum des titres financiers représentatifs de créances : 90 millions d'euros.	Non utilisée
AGM du 08/06/2017 (résolution extraordinaire) : Augmentation du capital par émission d'actions et/ou de titres financiers donnant accès au capital réservés aux actionnaires, et/ou par incorporation de réserve, primes et bénéfices	26 mois/août 2019 Remplace l'autorisation accordée par l'AGM du 04/06/2015 (résolution extraordinaire)	Montant nominal global maximum des actions émises : 11 millions d'euros. Montant nominal global maximum des titres financiers représentatifs de créances : 90 millions d'euros.	Non utilisée
AGM du 04/06/2015 (résolution extraordinaire) : Augmentation du capital, par offre au public, par émission d'actions et/ou de titres financiers, avec suppression du droit préférentiel de souscription, donnant accès au capital (articles L.225-129-2 et L.225-136-1° du Code de commerce)	26 mois/août 2017 Remplacée par l'autorisation accordée par l'AGM du 08/06/2017 (résolution extraordinaire)	Montant nominal global maximum des actions émises : 11 millions d'euros. Montant nominal global maximum des titres financiers représentatifs de créances : 90 millions d'euros.	Non utilisée
AGM du 08/06/2017 (résolution extraordinaire) : Augmentation du capital, par offre au public, par émission d'actions et/ou de titres financiers, avec suppression du droit préférentiel de souscription, donnant accès au capital (articles L.225-129-2 et L.225-136-1° du Code de commerce)	26 mois/août 2019 Remplace l'autorisation accordée par l'AGM du 04/06/2015 (résolution extraordinaire)	Montant nominal global maximum des actions émises : 11 millions d'euros. Montant nominal global maximum des titres financiers représentatifs de créances : 90 millions d'euros.	Non utilisée

Délégations de compétences accordées par les AG au CA en cours de validité	Durée de validité / Date limite de validité	Conditions et plafonds	Utilisation au cours de l'exercice
AGM du 04/06/2015 (résolution extraordinaire) : Augmentation du montant des émissions dans le cas de demandes excédentaires pour les émissions décidées en application des deux précédentes délégations (article L.225-135-1 du Code de commerce)	26 mois/août 2017 Remplacée par l'autorisation accordée par l'AGM du 08/06/2017 (résolution extraordinaire)	-	Non utilisée
AGM du 08/06/2017 (résolution extraordinaire) : Augmentation du montant des émissions dans le cas de demandes excédentaires pour les émissions décidées en application des deux précédentes délégations (article L.225-135-1 du Code de commerce)	26 mois/août 2019 Remplace l'autorisation accordée par l'AGM du 04/06/2015 (résolution extraordinaire)	-	Non utilisée
AGM du 04/06/2015 (résolution extraordinaire) : Augmentation du montant des émissions dans le cas de demandes excédentaires pour les émissions décidées en application des deux précédentes délégations (article L.225-135-1 du Code de commerce)	26 mois/août 2017 Remplacée par l'autorisation accordée par l'AGM du 08/06/2017 (résolution extraordinaire)	-	Non utilisée
AGM du 04/06/2015 (résolution extraordinaire) : Augmentation du capital, en vue de rémunérer les apports en nature de titres de capital ou de valeurs mobilières donnant accès au capital (article L.225-147 du Code de commerce)	26 mois/août 2017 Remplacée par l'autorisation accordée par l'AGM du 08/06/2017 (résolution extraordinaire)	Montant nominal global maximum des actions émises : 10 % du capital	Non utilisée
AGM du 08/06/2017 (résolution extraordinaire) : Augmentation du capital, en vue de rémunérer les apports en nature de titres de capital ou de valeurs mobilières donnant accès au capital (article L.225-147 du Code de commerce)	26 mois/août 2019 Remplace l'autorisation accordée par l'AGM du 04/06/2015 (résolution extraordinaire)	Montant nominal global maximum des actions émises : 10 % du capital	Non utilisée
AGM du 09/06/2016 (résolution ordinaire) : Acquisition par la société de ses propres actions (article L.225-209 du Code de commerce)	18 mois/décembre 2017 Remplacée par l'autorisation accordée par l'AGM du 08/06/2017 (résolution ordinaire)	10 % du nombre total d'actions. Prix maximum d'achat : 25 euros. Quotité d'actions remises en paiement dans le cadre d'opérations de croissance externe limitée à 5 % du capital	Non utilisée*
AGM du 08/06/2017 (résolution ordinaire) : Acquisition par la société de ses propres actions (article L.225-209 du Code de commerce)	18 mois/décembre 2018 Remplace l'autorisation accordée par l'AGM du 09/06/2016 (résolution ordinaire)	10% du nombre total d'actions. Prix maximum d'achat : 27 euros. Quotité d'actions remises en paiement dans le cadre d'opérations de croissance externe limitée à 5 % du capital	Non utilisée
AGM du 09/06/2016 (résolution extraordinaire) : Attributions gratuites d'actions existantes ou à émettre (articles L.225-197-1 et suivants du Code de commerce)	24 mois/juin 2018 Remplace l'autorisation accordée par l'AGM du 04/06/2015 (résolution extraordinaire)	Maximum : 242 000 actions (le CA du 09/06/2016 avait fait usage de cette autorisation en attribuant gratuitement 43 000 actions)	Non utilisée
AGM du 05/06/2014 (résolution extraordinaire) : Réduction du capital par annulation des actions auto-détenues (articles L.225-204 et L.225-209 du Code de commerce)	5 ans/juin 2019 Remplace l'autorisation accordée par l'AGM du 11/06/2009 (résolution extraordinaire)	10 % du capital par période de 24 mois	Non utilisée

\* CA du 09/06/2016 : mise en œuvre d'un programme (du 10 juin 2016 au 9 décembre 2017) de rachat d'actions en vue de leur annulation. Nombre maximum d'actions pouvant être acquises : 1 500 000. Aucune action achetée par la société au titre de ce programme en 2017. La forte hausse du cours n'a pas permis concrètement de procéder aux rachats effectifs prévus par le Conseil d'Administration.

L'intégralité des résolutions sont disponibles sur le site Internet de la société ([www.neurones.net](http://www.neurones.net) – Finance – Informations réglementées – Documents relatifs aux Assemblées Générales).

### 3. CONSEIL D'ADMINISTRATION

#### Composition et indépendance

Le Conseil d'Administration est composé de six membres :

- deux membres (le Président-directeur général et le Directeur-général délégué) qui ont un rôle opérationnel dans la société et s'y consacrent à plein temps,
- quatre administrateurs externes, sans rôle opérationnel dans le groupe, dont deux considérés comme indépendants.

Administrateur	Administrateur indépendant	Date de première nomination	Echéance du mandat en cours
Luc de Chamnard Président-directeur général	Non	5 déc. 1984*	AG du 14 juin 2018
Bertrand Ducurtil Directeur général délégué	Non	30 juin 1999	AG du 14 juin 2018
Jean-Louis Pacquement	Oui	5 déc. 1984*	AG du 14 juin 2018
Hervé Pichard	Non	15 oct. 2004	AG du 14 juin 2018
Marie-Françoise Jaubert	Oui	9 juin 2011	AG du 14 juin 2018
Host Développement SAS, représentée par Daphné de Chamnard	Non	9 juin 2016	AG du 14 juin 2018

\* Date de création de NEURONES.

Les pouvoirs du Président-directeur général et du Directeur général délégué sont ceux prévus par la Loi. Les statuts stipulent que le Conseil d'Administration peut les limiter à titre de mesure interne, non opposable aux tiers. Il n'a pas usé de cette faculté.

Les obligations relatives à la représentation équilibrée hommes-femmes au sein des conseils d'administration sont respectées. En effet, conformément à l'article L.225-18-1 du Code de commerce, l'écart entre le nombre des administrateurs de chaque sexe n'est pas supérieur à deux.

Marie-Françoise Jaubert et Jean-Louis Pacquement sont considérés comme des administrateurs indépendants à l'aune des critères du Code MiddleNext auquel se réfère NEURONES. Ils n'ont jamais été salariés ni mandataires sociaux dirigeants de la société ou d'une société du groupe. Ils n'ont jamais été clients, fournisseurs ou auditeurs de la société ou d'une société du groupe et n'ont pas de lien familial avec un mandataire social ou un actionnaire de référence. Enfin, ils ne sont pas eux-mêmes actionnaires de référence de la société. Aucune relation financière, contractuelle ou familiale n'est donc susceptible d'altérer l'indépendance de leur jugement.

Le mandat de ces administrateurs venant à échéance à l'issue de l'Assemblée Générale approuvant les comptes clos au 31 décembre 2017, il sera proposé lors de cette Assemblée leur renouvellement pour une année, conformément aux statuts.

Il sera par ailleurs soumis à l'approbation de l'Assemblée Générale du 14 juin 2018 une modification des statuts à l'effet d'y insérer les modalités de désignation d'un administrateur représentant les salariés, conformément à l'article L.225-27-1 du Code de commerce, et certaines modalités d'exercice de ce mandat. Le Conseil d'Administration propose à l'Assemblée que l'administrateur représentant les salariés soit désigné par le comité de groupe et que la durée du mandat soit de trois ans, renouvelable une fois.

#### Autres mandats exercés par les administrateurs

Il est précisé la fonction principale et les autres mandats exercés par les membres du Conseil d'Administration de NEURONES.

##### Président du Conseil d'Administration

Luc de Chamnard, né le 16 septembre 1954

- Autre mandat dans le groupe :
  - Gérant : Pragmateam SARL – 205, avenue Georges Clemenceau – 92024 Nanterre Cedex – 411 264 641 RCS Nanterre.
- Autre mandat hors groupe :
  - Président : Host Développement SAS – 122, avenue Charles-de-Gaulle – 92200 Neuilly-sur-Seine – 339 788 713 RCS Nanterre.

##### Directeur général délégué

Bertrand Ducurtil, né le 11 avril 1960

- Autre mandat dans le groupe :
  - Président : Neurons Consulting SAS – 205, avenue Georges Clemenceau – 92000 Nanterre – 509 152 468 RCS Nanterre.
- Autre mandat hors groupe :
  - Membre du Comité de Surveillance : Host Développement SAS.

##### Administrateur

Marie-Françoise Jaubert, née le 27 septembre 1941, magistrat honoraire.

- Autres mandats hors groupe : néant.

##### Administrateur

Jean-Louis Pacquement, né le 21 avril 1955, retraité (ex-managing director chez HSBC jusqu'en 2016).

- Autres mandats hors groupe : néant.

##### Administrateur

Hervé Pichard, né le 20 mai 1955, avocat au barreau des Hauts-de-Seine et de New-York

- Autres mandats hors groupe :
  - Président : Pichard et associés SAS – 122, avenue Charles-de-Gaulle – 92200 Neuilly-sur-Seine – 391 504 628 RCS Nanterre.
  - Administrateur : Pichard et Cie SA – 122, avenue Charles-de-Gaulle – 92200 Neuilly-sur-Seine – 552 139 057 RCS Nanterre.
  - Administrateur : SECO Ressources et Finances SA – 122, avenue Charles-de-Gaulle – 92200 Neuilly-sur-Seine – 429 837 172 RCS Nanterre.
  - Administrateur : UPM-Kymmene Groupe SA – 122, avenue Charles-de-Gaulle 92200 – Neuilly-sur-Seine – 407 655 893 RCS Nanterre.
  - Membre du Comité de Surveillance : Host Développement SAS.

##### Administrateur

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

- Autres mandats hors groupe :
  - Directeur général : Host Développement SAS.

#### Expérience des administrateurs (hors dirigeants)

Marie-Françoise Jaubert a une pratique éprouvée du Droit et en particulier du Droit privé. Daphné de Chamnard (représentant Host Développement SAS et épouse de Luc de Chamnard) a une expérience d'une quinzaine d'années dans les RH et l'encadrement commercial. Jean-Louis Pacquement a un passé très significatif dans la finance et les fusions-acquisitions. Il bénéficie par ailleurs du recul et de la perspective de l'administrateur "historique". Hervé Pichard apporte ses compétences d'avocat et d'administration des entreprises et instruit depuis une vingtaine d'années les principaux dossiers corporate de la société.

Aucun des administrateurs ci-dessus n'a été employé ni n'a entretenu de relations d'affaires avec NEURONES, à l'exception d'Hervé Pichard qui en est un des conseils.

## Fréquence

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

Le Conseil d'Administration s'est réuni quatre fois en 2017 :

Date	Ordre du jour
Mars	<p>Approbation des conventions réglementées.</p> <p>Arrêtés des comptes sociaux et des comptes consolidés de l'exercice 2016.</p> <p>Rémunérations des mandataires sociaux.</p> <p>Approbation du rapport du Président sur le contrôle interne et le gouvernement d'entreprise.</p> <p>Convocation de l'Assemblée Générale, établissement de l'ordre du jour et mise au point des projets de résolutions.</p>
Mai	Cession de la totalité des titres d'Axones SAS
Juin (à l'issue de l'Assemblée Générale)	<p>Désignation du Président du Conseil d'Administration et fixation de ses pouvoirs.</p> <p>Renouvellement du mandat du Directeur général délégué.</p> <p>Rémunérations du Président et du Directeur général délégué en considération du vote de l'Assemblée.</p> <p>Délibérations sur les opportunités et la stratégie en matière de croissance externe.</p> <p>Lancement d'un programme de rachat d'actions propres sur le fondement de l'autorisation donnée par l'Assemblée Générale du 8 juin 2017.</p>
Septembre	<p>Arrêté des comptes consolidés semestriels.</p> <p>Approbation des mesures et procédures de prévention et de détection des faits de corruption ou de trafic d'influence (loi Sapin II).</p> <p>Prestations des commissaires aux comptes dites "Services Autres que la Certification des Comptes" (SACC).</p> <p>Conflits d'intérêts et points de vigilance du code de gouvernement d'entreprise MiddleNext.</p> <p>Politique en matière d'égalité professionnelle et salariale.</p> <p>Revue de la cartographie des risques.</p>

En 2017, le taux de présence des membres du Conseil d'Administration s'établit à 92 %.

## Fonctionnement

Il n'a pas été fixé de règle spécifique (le droit commun s'applique) concernant les restrictions ou interdictions d'intervention des administrateurs sur des opérations sur les titres NEURONES s'ils disposent d'informations non encore rendues publiques.

Près des 2/3 du capital sont représentés au Conseil par 1/3 (2 sur 6) des administrateurs. Cette composition ne remet pas en cause directement la large répartition historique des pouvoirs au sein du Conseil. Il n'a donc logiquement pas été mis en place de disposition spécifique visant à s'assurer que le contrôle du groupe n'est pas exercé de manière abusive.

La société est d'autant plus soucieuse de la protection des intérêts des actionnaires minoritaires que, parmi eux, se trouve un nombre conséquent de dirigeants et cadres de la maison-mère et de ses filiales.

Ainsi :

- aucune décision importante n'est prise en dehors de débats collégiaux entre dirigeants puis au sein du Conseil d'Administration,
- la succession du Président est organisée. En cas d'empêchement, il est prévu de longue date que le Directeur général délégué, présent dans la

société depuis 1991, succède au Président, ce qui a été confirmé dernièrement lors d'une séance du Conseil au cours de laquelle la succession des dirigeants faisait partie de l'ordre du jour. Par ailleurs, lors de cette séance, le Conseil a indiqué que le successeur du Directeur général délégué, le cas échéant, pourrait se trouver parmi certains dirigeants mandataires sociaux de filiales, présents depuis longtemps dans le groupe et ayant une très bonne connaissance de son fonctionnement et de ses métiers,

- le pouvoir de surveillance est exercé comme décrit dans le présent chapitre,
- le règlement intérieur du 10 juin 2010 a été révisé lors de la séance du 7 septembre 2016. Il rappelle notamment les obligations légales et déontologiques des administrateurs. Il fixe de façon précise le rôle et les missions du Conseil et ses modalités de fonctionnement pour un respect des principes de bonne gouvernance.

Il n'y a pas eu à ce jour d'autoévaluation formelle des travaux du Conseil comme cela est évoqué par le Code MiddleNext. Il est néanmoins envisagé de mettre prochainement en place ce dispositif.

Le Conseil d'Administration a mis en place dernièrement deux comités spécialisés (comité d'audit et comité éthique et corruption) dont le rôle est précisé ci-dessous. Il n'est pas prévu de mettre en place d'autres comités spécialisés (rémunérations, stratégie...). En effet, le Conseil considère que, compte tenu de la collégialité qui préside à toute prise de décision, de la taille du groupe et de son fonctionnement très décentralisé, de la proximité géographique des principales filiales, de l'association au capital des dirigeants, du rôle opérationnel de deux des six membres du Conseil et de leur taux global élevé de détention du capital, la mise en place de comités reportant au Conseil, à l'exception du comité d'audit et du comité éthique et conformité, présenterait plus d'inconvénients que d'avantages. Sans préjudice des raisons évoquées ci-dessus, le Conseil n'exclut pas de créer un comité spécialité ad hoc si l'actualité de la société le justifiait.

### Comité d'audit

Lors de sa dernière séance, le Conseil a mis en place un comité d'audit. Il est composé de deux administrateurs, Hervé Pichard et Jean-Louis Pacquement, et est présidé par ce dernier.

Jean-Louis Pacquement, administrateur indépendant, et Hervé Pichard ont une expérience conséquente et des compétences avérées en matière financière et comptable. Nouvellement institué, le comité d'audit s'est réuni une fois en 2018, préalablement au Conseil d'arrêté des comptes. Lors de cette réunion, qui a donné lieu à des échanges soutenus, les commissaires aux comptes ont remis leur rapport complémentaire au rapport général. Concernant le rapport complémentaire des commissaires aux comptes au titre de l'exercice 2018, les échanges entre les membres du comité d'audit et les commissaires aux comptes se dérouleront en amont de la remise du rapport.

Chaque année les informations sur le nombre de réunions et le taux de présence à ces dernières seront communiquées dans le présent rapport.

Le comité d'audit a pour objectif principal d'assurer le suivi des questions relatives à l'élaboration et au contrôle des informations comptables et financières. Il agit sous la responsabilité collective des membres du Conseil. Le comité ne dessaisit pas le Conseil de son pouvoir de décision mais lui reporte et lui rend compte. Il ne se substitue pas non plus aux prérogatives des dirigeants.

Sans préjudice des compétences du Conseil et de la direction, le comité est notamment chargé des missions suivantes :

- suivre le processus d'élaboration de l'information financière et, le cas échéant, formuler des recommandations pour en garantir l'intégrité,
- suivre l'efficacité des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques concernant les procédures relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière,
- mettre à jour la cartographie des risques concernant les points précédents, revue et approuvée une fois par an par le Conseil,

- émettre une recommandation sur les commissaires aux comptes proposés à la désignation par l'assemblée générale ou en cas de proposition de renouvellement de leur mandat,
- suivre la réalisation par les commissaires aux comptes de leur mission et tenir compte des conclusions du Haut Conseil du Commissariat consécutives aux contrôles réalisés en application de la réglementation,
- s'assurer du respect par les commissaires aux comptes des critères d'indépendance dans les conditions et selon les modalités prévues par la réglementation,
- approuver préalablement la fourniture des "Services Autres que la Certifications des Comptes" (SACC) par les commissaires aux comptes, précision faite que le montant total de ces services sur un exercice ne pourra être supérieur à 70% de la moyenne du montant des honoraires des commissaires aux comptes des trois derniers exercices au titre de la certification légale des comptes,
- rendre compte régulièrement au Conseil de l'exercice de ses missions et l'informer sans délai de toute difficulté rencontrée. Il rend également compte des résultats de la mission de certification des comptes, de la manière dont cette mission a contribué à l'intégrité de l'information financière et du rôle joué dans ce processus.

Il est indiqué qu'en 2017, avant mise en place du comité d'audit, le Conseil avait approuvé a priori les SACC en établissant une liste limitative des services pouvant être rendus par les commissaires aux comptes ainsi qu'une enveloppe budgétaire maximum par année civile d'un montant raisonnable pour l'ensemble du groupe au titre de ces services, cette autorisation ne mettant pas en cause l'indépendance des commissaires aux comptes.

Le comité d'audit nouvellement institué approuvera préalablement, le cas échéant, toute fourniture de SACC sur la base de la proposition de mission des commissaires aux comptes.

Le comité d'audit s'est assuré de l'indépendance des commissaires aux comptes.

Il sera indiqué chaque année dans le présent rapport si le Conseil a suivi les recommandations du comité d'audit.

Le comité d'audit a la possibilité, si les conditions et l'actualité le justifient, de recourir à des formations particulières et à des experts. Ces recours devront néanmoins être préalablement approuvés par le Conseil. Le comité d'audit peut à tout moment, quand il en ressent le besoin, entendre les commissaires aux comptes mais aussi l'ensemble des membres des directions financières du groupe.

#### Travaux du Conseil (arrêté des comptes)

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

Ces comptes sont ensuite remis :

- d'une part, aux administrateurs externes, en même temps que la convocation pour le Conseil d'arrêté des comptes à laquelle ils sont, le plus souvent, joints. Ils disposent alors d'un délai de plusieurs jours pour poser les questions nécessaires, à leur choix, aux deux autres administrateurs ou à la direction financière. Les membres du comité d'audit peuvent, par ailleurs, entendre les commissaires aux comptes ou la direction financière,
- d'autre part, aux commissaires aux comptes qui procèdent à leurs travaux de contrôle.

À l'issue des travaux de vérification des commissaires aux comptes, une réunion de synthèse est organisée avec un administrateur au moins (le Directeur général délégué, le plus souvent), le Directeur financier du groupe et les commissaires aux comptes. Ces derniers font part de leurs observations et, le cas échéant, d'éventuels ajustements demandés. Ces points font l'objet d'une discussion et, en accord avec les commissaires aux comptes, les comptes sont ensuite présentés au Conseil d'Administration.

Préalablement au Conseil, les commissaires aux comptes remettent leur rapport complémentaire au comité d'audit. Les commissaires aux comptes rendent compte à cette occasion au comité d'audit de l'étendue et des conclusions de leurs missions ainsi que de leurs remarques. Le comité d'audit peut alors demander aux commissaires aux comptes d'échanger plus avant sur une question essentielle abordée dans le rapport. L'objectif du rapport complémentaire est de renforcer la valeur du contrôle légal des comptes en améliorant la communication entre les commissaires aux comptes et les membres du comité d'audit.

Lors du Conseil, le comité d'audit présente aux autres administrateurs les conclusions de ses missions et en premier lieu le suivi des questions relatives à l'élaboration et au contrôle des informations comptables et financières. Le cas échéant, il formule des recommandations pour garantir l'intégrité de ces processus et améliorer la revue des travaux de contrôle interne.

Sont ensuite présentés au Conseil :

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

Puis les comptes (annuels, semestriels et consolidés selon le cas) sont arrêtés par le Conseil d'Administration, les comptes annuels et consolidés étant ensuite présentés à l'approbation de l'Assemblée Générale des actionnaires.

#### Comité éthique et conformité

La loi n° 2016-1691 relative à la transparence, à la lutte contre la corruption et à la modernisation de la vie économique du 9 décembre 2016 (dite loi Sapin II), entrée en vigueur le 1<sup>er</sup> juin 2017, oblige les sociétés dont l'effectif est d'au moins 500 salariés et dont le chiffre d'affaires est supérieur à 100 millions d'euros, ou celles appartenant à un groupe de sociétés de cette importance dont la société mère a son siège en France, à mettre en place des mesures internes de prévention et de détection des faits de corruption ou de trafic d'influence, en France et à l'étranger.

La loi dispose que huit mesures de prévention et de détection des faits de corruption ou de trafic d'influence doivent être mises en œuvre.

Ainsi, en 2017, conformément aux dispositions légales, le Conseil a approuvé les mesures et procédures mises en place dans le groupe pour prévenir et lutter contre la corruption et le trafic d'influence.

Le Conseil a en particulier approuvé la mise en place d'un comité éthique et conformité, composé du Directeur financier et administratif et du Responsable juridique groupe, qui a pour mission de recueillir, le cas échéant, les signalements émis par les salariés du groupe ou les clients, sous-traitants et fournisseurs en cas de non-respect potentiel ou avéré du Code de conduite. Ce dernier précise les mesures en vigueur, les comportements inappropriés dans certaines situations et les bonnes pratiques. Le dispositif d'alerte est la procédure de détection d'un manquement qui semble la plus efficace. La protection est garantie pour celui ou celle qui signalerait tout manquement avéré ou toute situation suspecte ou ambiguë. Elle l'est également pour les membres du comité qui ne peuvent faire l'objet d'une sanction de la part de leur employeur du fait de l'accomplissement de cette mission. Outre le rôle de traiter les éventuels signalements reçus, d'investiguer et de rendre un avis sur la conformité des pratiques signalées avec le Code de conduite du groupe, le comité :

- examine, contrôle et suit l'ensemble des pratiques du groupe en matière d'éthique et de conformité,
- met à jour et évalue au moins une fois par an la cartographie des risques en matière d'éthique et conformité, éventuellement modifiée et approuvée annuellement par le Conseil,
- met en œuvre des plans d'action suite à cette évaluation,
- conseille le groupe sur les relations avec les parties prenantes pour toute question relative à l'éthique et la conformité.

## Conventions réglementées

NEURONES S.A. porte certaines charges, mutualisées, pour le compte de ses filiales : finance, juridique, marketing et direction générale. Ces coûts sont couverts par une refacturation forfaitaire aux sociétés parties prenantes à cette convention.

Cette refacturation forfaitaire est cohérente en regard du budget 2018 de la maison-mère et la répartition des coûts est faite suivant le chiffre d'affaires prévisionnel 2018 des sociétés parties prenantes à la convention.

Les montants refacturés au titre de cette convention par NEURONES S.A. sont indiqués dans le rapport spécial des commissaires aux comptes sur les conventions réglementées.

Les autres facturations, intervenant entre sociétés du groupe, sont des conventions libres et non réglementées au sens des dispositions légales et réglementaires. En effet, lesdites conventions portent sur des opérations courantes et conclues à des conditions normales. En outre, en raison de leur objet et de leurs implications financières, ces conventions libres ne sont significatives pour aucune des parties.

Le détail des rémunérations, sur une base brute avant impôt, et des options et actions attribuées à chaque dirigeant mandataire social au titre des exercices 2015, 2016 et 2017 est le suivant :

(en euros)	Luc de Chamard (Président-directeur général)			Bertrand Ducurtil (Directeur général délégué)		
	2015	2016	2017	2015	2016	2017
Rémunération fixe	174 000	174 000	200 000	135 000	135 000	200 000
Rémunération variable*	26 000	26 000	-	65 000	65 000	-
Rémunération exceptionnelle	-	-	-	-	-	-
Jetons de présence	-	-	-	-	-	-
Avantages en nature	-	-	-	-	-	-
Options	-	-	-	-	-	-
Actions	-	-	-	-	-	-
<b>TOTAL</b>	<b>200 000</b>	<b>200 000</b>	<b>200 000</b>	<b>200 000</b>	<b>200 000</b>	<b>200 000</b>

\* La rémunération variable due au titre d'un exercice est versée au cours du premier trimestre de l'exercice suivant.

Depuis l'exercice 2017, les rémunérations des dirigeants mandataires sociaux ne comportent plus de partie variable. Il n'a jamais été versé d'éléments exceptionnels à ces dirigeants et ils ne bénéficient plus d'aucun avantage en nature. La rémunération des deux dirigeants n'est donc plus constituée que d'une partie fixe.

Les rémunérations des dirigeants mandataires sociaux doivent être équilibrées, cohérentes et mesurées, tenant à la fois compte des performances à court et moyen terme de la société, de la politique générale de la société en matière salariale, de la rémunération des autres dirigeants des sociétés du groupe, de l'intérêt général de la société et des pratiques du marché. Exhaustivité, équilibre, comparabilité aux rémunérations globales des dirigeants de sociétés du secteur de taille et/ou de performance analogues, cohérence avec les autres rémunérations dans l'entreprise et mesure sont donc les principes essentiels qui fondent leurs niveau et modalités. Par ailleurs, les rétributions des dirigeants, composées uniquement d'un élément fixe sans éléments variables ou exceptionnels, sont identiques.

Il est rappelé que, depuis l'origine de la société, aucun jeton de présence ni aucune forme de rémunération n'ont été versés aux administrateurs.

Durant l'exercice, aucun mandataire social, dirigeant ou non, n'a bénéficié de l'attribution gratuite d'actions ou d'options, ni n'a levé d'options de souscription ou d'achat d'actions. Aucun mandataire social de NEURONES n'a bénéficié d'attribution gratuite d'actions depuis 2007.

Le tableau récapitulatif suivant présente les autres avantages ou indemnités au profit des dirigeants mandataires sociaux :

	Luc de Chamard	Bertrand Ducurtil
Date de première nomination	05/12/1984	30/06/1999
Date de début du mandat en cours	08/06/2017	08/06/2017
Date de fin du mandat en cours	14/06/2018	14/06/2018
Contrat de travail	Non	Non
Régime de retraite supplémentaire	Non	Non
Indemnités ou avantages dus ou susceptibles d'être dus à raison de la cessation ou du changement de fonctions	Non	Non
Indemnités relatives à une clause de non concurrence	Non	Non

Les éléments de rémunération, d'avantages en nature et de stock-options ou d'actions attribuées gratuitement concernant les mandataires sociaux figurent également dans l'annexe aux comptes consolidés.

## 4. RÉMUNÉRATION DES MANDATAIRES SOCIAUX

Depuis la création de la société, il n'a pas été versé de jetons de présence ni aucune autre forme de rémunération aux mandataires sociaux non dirigeants.

Les dirigeants et les administrateurs de NEURONES ou des membres de leurs familles ne possèdent, ni directement ni indirectement, des actifs utilisés par le groupe, notamment immobiliers.

Ils n'ont pas d'intérêts dans le capital des filiales de NEURONES, ni chez des clients ou fournisseurs du groupe.

Il n'a pas été accordé ou constitué de prêts ou garanties en faveur des membres des organes d'administration ou de direction.

L'intégralité de l'information à fournir sur les rémunérations des mandataires sociaux, dirigeants ou non, aux termes du Code MiddleNext et des recommandations de l'Autorité des Marchés Financiers n°2009-16 et n°2012-02, est présentée dans ce chapitre.

Conformément à l'article L.225-37-2 du Code de commerce, il sera soumis au vote des actionnaires lors de l'Assemblée Générale du 14 juin 2018 une résolution ("say on pay" ex-ante) portant sur les principes et les critères de détermination, de répartition et d'attribution de l'ensemble des éléments de rémunération du Président-directeur général et une résolution, avec le même objet, concernant le Directeur général délégué. La politique de rémunération sur laquelle doivent se prononcer les actionnaires est exposée ci-dessus.

## 5. CONFORMITÉ AUX RECOMMANDATIONS DU CODE DE GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE MIDDLENEXT

En tant que groupe de taille moyenne, avec un actionnaire de référence parmi les dirigeants, NEURONES a choisi de se référer au Code de gouvernement d'entreprise MiddleNext.

Le tableau suivant présente la situation de NEURONES par rapport à l'ensemble des 19 recommandations de ce Code :

Recommandation code Middlenext	Conformité	Modalités d'application ou raisons d'une non application
R1 : Déontologie des membres du Conseil	O	NEURONES est conforme. Le nombre minimum d'actions (une) devant être détenues par chaque administrateur a été ajouté dans le règlement intérieur du Conseil à l'occasion de sa révision en septembre 2016. Ce règlement stipule également que l'administrateur exerçant un mandat de "dirigeant" ne doit pas détenir plus de deux autres mandats d'administrateur dans des sociétés cotées, y compris étrangères, extérieures au groupe.
R2 : Conflits d'intérêts	O	Pas de conflits d'intérêts connus. Le règlement intérieur stipule l'obligation pour l'administrateur d'informer sans délai le Président de toute situation de conflit d'intérêts, même potentiel, et de s'abstenir alors de participer à tout vote concernant directement ou indirectement ce conflit. À compter de l'exercice 2017, au moins une fois par an, les administrateurs seront invités lors d'une séance à confirmer qu'ils ne sont pas dans une situation potentielle de conflit d'intérêts. À cette occasion, le Conseil fera également la revue des éventuels conflits d'intérêts connus et évaluera les mesures, prises et à prendre, afin de gérer au mieux ces situations.
R3 : Composition du Conseil – Présence de membres indépendants	O	Il dispose en son sein de deux membres présumés indépendants à l'aune des critères retenus par le Code (cf. paragraphe "Composition et indépendance" du chapitre 3 du présent rapport).
R4 : Information des membres du Conseil	O	Préalablement à la tenue d'un Conseil, NEURONES fournit aux administrateurs, dans un délai suffisant leur permettant d'en prendre connaissance et de poser toute question qu'ils jugent utile, l'ensemble de l'information nécessaire à l'examen de l'ordre du jour. Plus généralement sont communiquées aux administrateurs les informations qu'ils doivent connaître si l'actualité le justifie. Les principes et les modalités de mise à disposition de l'information sont mentionnés dans le règlement intérieur du Conseil.
R5 : Organisation des réunions du Conseil et des comités	O	La fréquence et la durée des séances permettent un examen approfondi de l'ordre du jour. Elles se déroulent avec la présence physique des administrateurs, sauf cas très exceptionnel où la visioconférence peut être utilisée (sauf pour le Conseil arrêtant les comptes annuels). Les réunions du Conseil font l'objet des procès-verbaux et l'information sur leur nombre et le taux de participation des administrateurs est publiée dans le rapport sur le gouvernement d'entreprise (qui décrit également sa composition). Il y a eu au moins quatre séances (minimum indiqué dans le règlement intérieur révisé en 2016) du Conseil par an depuis plusieurs années.
R6 : Mise en place de comités	O	NEURONES a choisi, compte tenu notamment de sa taille et de ses besoins, de s'organiser avec comme seuls comités spécialisés un comité d'audit et un comité éthique et conformité. (cf. paragraphe "Fonctionnement" du chapitre 3 du présent rapport).
R7 : Mise en place d'un règlement intérieur du Conseil	O	Le règlement intérieur, dans sa version actuelle adoptée en septembre 2016, est globalement conforme avec la recommandation.
R8 : Choix de chaque administrateur	O	Les informations concernant une personne dont la nomination en qualité d'administrateur est proposée et celles concernant les administrateurs dont le renouvellement du mandat est à l'ordre du jour sont communiquées aux actionnaires et mises en ligne sur le site Internet de la société préalablement à l'Assemblée Générale.
R9 : Durée des mandats des membres du Conseil	O	En pratique et par expérience, la durée statutaire des mandats (un an, renouvelable) convient au fonctionnement efficace du Conseil. Du fait de cette durée, le renouvellement des administrateurs ne peut être échelonné.
R10 : Rémunération de l'administrateur	N	Pas de jeton de présence, les administrateurs n'ayant pas émis le souhait d'être rémunérés.
R11 : Mise en place d'une évaluation des travaux du Conseil	N	Il n'y a pas eu à ce jour d'autoévaluation formelle des travaux du Conseil. Il est néanmoins envisagé de mettre en place cette autoévaluation prochainement.
R12 : Relation avec les actionnaires	O	Outre les réunions Sfaf qui permettent aux gérants de poser les questions qu'ils souhaitent, le Président-directeur général et le Directeur général délégué reçoivent régulièrement des actionnaires pour leur apporter toute information qu'ils jugent utile, sous réserve qu'elle ne constitue pas une information privilégiée.
R13 : Définition et transparence de la rémunération des dirigeants mandataires sociaux	O	Exhaustivité, équilibre et mesure, cohérence avec les rémunérations du marché et celles du groupe, ainsi qu'en regard des performances de la société et du groupe, sont les principes qui fondent le niveau et les modalités de rémunération des dirigeants. L'information annuelle des actionnaires sur ces rémunérations est totalement transparente. Il n'y a plus d'éléments variables dans la rémunération des dirigeants (cf. chapitre 4 du présent rapport).
R14 : Préparation de la succession des dirigeants	O	Le sujet de la succession des dirigeants, le Président et le Directeur général délégué, a été inscrit à l'ordre du jour d'une séance récente du Conseil d'Administration et le sera régulièrement dans l'avenir.
R15 : Cumul contrat de travail et mandat social	O	Pas de cumul.
R16 : Indemnités de départ	O	Absence d'indemnités de départ.
R17 : Régimes de retraite supplémentaires	O	Absence de régimes de retraite supplémentaires ("retraites chapeau").
R18 : Stock-options et attribution gratuite d'actions	O	Les dirigeants n'ont bénéficié d'aucune attribution gratuite d'actions depuis 2007 et d'aucune attribution de stock-options depuis 1999.
R19 : Revue des points de vigilance	O	Les administrateurs ont, lors d'une séance du Conseil en 2017, formellement confirmé avoir pris connaissance des points de vigilance du Code MiddleNext. À cette occasion, ils ont été invités à les revoir régulièrement.

## 5.3. PROJET DE RÉSOLUTIONS SOUMISES À L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE MIXTE DU 14 JUIN 2018

Les résolutions présentées ci-après ont été arrêtées par le Conseil d'Administration et seront soumises à l'Assemblée Générale. Elles sont susceptibles d'être complétées par les actionnaires qui en ont le pouvoir, dans les délais et selon les modalités fixés par les textes. L'exposé des motifs de certaines résolutions est indiqué au sein du rapport de gestion ou du rapport sur le gouvernement d'entreprise.

### DE LA COMPÉTENCE DE L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE ORDINAIRE

#### Première résolution

L'Assemblée Générale, après avoir pris connaissance :

- du rapport de gestion,
- du rapport sur le gouvernement d'entreprise,
- du rapport des commissaires aux comptes sur les comptes consolidés,

- 1) approuve les comptes consolidés de l'exercice, faisant ressortir un résultat net part du groupe de 27,3 millions d'euros,
- 2) approuve, en outre, toutes les opérations et mesures traduites par ces comptes ou résumées dans le rapport de gestion du Conseil d'Administration.

#### Deuxième résolution

L'Assemblée Générale, après avoir pris connaissance :

- du rapport de gestion,
- du rapport sur le gouvernement d'entreprise,
- du rapport des commissaires aux comptes sur les comptes sociaux,

- 1) approuve les comptes de l'exercice social, faisant ressortir un résultat net comptable de 1 158 267,70 euros,
- 2) approuve, en outre, toutes les opérations et mesures traduites par ces comptes ou résumées dans le rapport de gestion.

#### Troisième résolution

Compte tenu d'un report à nouveau bénéficiaire de 60 787 168,05 euros et d'un profit de l'exercice de 1 158 267,70 euros, l'Assemblée Générale constate que le bénéfice distribuable s'établit à 61 945 435,75 euros.

L'Assemblée Générale décide de distribuer à titre de dividende la somme de 0,06 euro/action, soit\* 1 454 631,72 euros. Le compte report à nouveau passe ainsi à 60 490 804,03 euros.

\* Calcul effectué à partir du nombre d'actions en circulation au 31 décembre 2017, soit 24 243 862, qui sera ajusté le cas échéant.

Le dividende sera mis en paiement le 22 juin 2018.

La somme ainsi répartie entre les actionnaires est intégralement éligible à l'abattement de 40 % prévu à l'article 158-3.2° du Code Général des Impôts.

Conformément aux dispositions légales, sont rappelées les distributions de dividendes réalisées au titre des trois exercices précédents :

- 2014 : 0,06 euro par action,
- 2015 : 0,06 euro par action,
- 2016 : 0,06 euro par action.

#### Quatrième résolution

L'Assemblée approuve et ratifie en tant que de besoin les conventions dont les commissaires aux comptes lui ont rendu compte dans leur rapport spécial établi en application des dispositions de l'article L.225-38 du Code de commerce.

#### Cinquième résolution

L'Assemblée Générale donne au Conseil d'Administration quitus entier, définitif et sans réserve de sa gestion au 31 décembre 2017.

#### 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 2018, 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 2018, 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 2018, 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 2018, 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 2018, 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 2018, laquelle a déclaré accepter le renouvellement de ses fonctions.

#### Douzième résolution

##### "Say on pay" ex-ante

L'Assemblée Générale, connaissance prise du rapport sur le gouvernement d'entreprise, approuve la politique de rémunération applicable au Président-directeur général, telle que présentée dans le chapitre 4 dudit rapport.

## Treizième résolution

### “Say on pay” ex-ante

L'Assemblée Générale, connaissance prise du rapport sur le gouvernement d'entreprise, approuve la politique de rémunération applicable au Directeur-général délégué, telle que présentée dans le chapitre 4 dudit rapport.

## Quatorzième résolution

### “Say on pay” ex-post

L'Assemblée Générale, connaissance prise du rapport sur le gouvernement d'entreprise, approuve la rémunération versée ou attribuée au titre de l'exercice 2017 à Monsieur Luc de Chamard, Président-directeur général, telle qu'elle est précisée au chapitre 4 dudit rapport.

## Quinzième résolution

### “Say on pay” ex-post

L'Assemblée Générale, connaissance prise du rapport sur le gouvernement d'entreprise, approuve la rémunération versée ou attribuée au titre de l'exercice 2017 à Monsieur Bertrand Ducurtil, Directeur-général délégué, telle qu'elle est précisée au chapitre 4 dudit rapport.

## Seizième résolution

### Autorisation de rachat par la société de ses propres actions (validité 18 mois)

L'Assemblée Générale, statuant en application des dispositions de l'article L.225-209 du Code de commerce, et après avoir pris connaissance du rapport de gestion, autorise, pour une durée qui ne pourra excéder 18 mois à compter de cette Assemblée, le Conseil d'Administration à procéder à l'achat des propres actions de la société en vue de :

- 1) leur annulation ultérieure,
- 2) la couverture :
  - a. de plans d'options d'achat d'actions et autres formes d'allocation d'actions à des salariés et/ou à des mandataires sociaux du groupe, notamment au titre de la participation aux résultats de la société, d'un Plan d'Épargne Entreprise (PEE) ou par attribution gratuite d'actions,
  - b. de titres financiers donnant droit à l'attribution d'actions de la société,
- 3) l'animation du cours par l'intermédiaire d'un Prestataire de Service d'Investissement au travers d'un contrat de liquidité conforme à la charte de déontologie de l'Association Française des Marchés Financiers,
- 4) la conservation des actions achetées et leur remise ultérieure à l'échange ou en paiement, dans le cadre d'opérations de croissance externe.

Les rachats d'actions pourront être réalisés par interventions sur le marché ou par des achats de blocs, sans limitation particulière pour ces acquisitions de blocs.

Le prix maximum auquel les actions seraient acquises est fixé à 30 euros par action.

Le nombre d'actions achetées par la société dans ces conditions peut représenter jusqu'à 10 % du capital de la société, étant précisé que le nombre d'actions acquises en vue de leur remise ultérieure à l'échange ou en paiement dans le cadre d'opérations de croissance externe ne pourra excéder 5 % du capital social.

À titre indicatif, il est précisé que, sur la base du capital social au 31 décembre 2017 (composé de 24 243 862 actions), le nombre maximum d'actions pouvant être rachetées par la société est de 2 424 386, représentant un montant maximum d'achat de 72 731 580 euros.

Ce nombre d'actions et la limite de prix d'achat seront, le cas échéant, ajustés lors d'éventuelles opérations financières de la société ou décisions touchant le capital social.

L'Assemblée Générale confère tous pouvoirs au Conseil d'Administration, lequel pourra déléguer, à l'effet de passer tous ordres de Bourse, conclure tous accords, effectuer toutes déclarations et toutes formalités auprès de tous organismes et, d'une manière générale, faire tout ce qui sera nécessaire.

L'Assemblée Générale prend acte que la présente autorisation prive d'effet toute autorisation antérieure ayant le même objet.

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

## DE LA COMPÉTENCE DE L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE EXTRAORDINAIRE

### Dix-septième résolution

#### Autorisation d'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 de capital de la société (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 242 000 actions ordinaires de la société soit un peu moins de 1 % du capital de la société à la date du 31 décembre 2017.

La durée minimale de la période d'acquisition est fixée à deux ans. Le Conseil d'Administration fixera, lors de chaque attribution, la période d'acquisition à l'issue de laquelle l'attribution des actions ordinaires deviendra définitive, cette période ne pouvant pas être inférieure à la période minimale de deux ans fixée dans la présente autorisation. Toutefois, l'attribution des actions à leurs bénéficiaires deviendra définitive avant le terme de la période d'acquisition en cas d'invalidité du bénéficiaire correspondant au classement dans la deuxième ou troisième des catégories prévues à l'article L.341-4 du Code de la sécurité sociale.

La durée minimale de la période d'obligation de conservation n'est pas fixée par l'Assemblée Générale. Le Conseil d'Administration fixera, le cas échéant, lors de chaque attribution, la période d'obligation de conservation qui court à compter de l'attribution définitive des actions ordinaires. Pendant la période d'obligation de conservation, le cas échéant, les actions sont librement cessibles en cas d'invalidité des bénéficiaires correspondant à leur classement dans les catégories précitées du Code de la sécurité sociale.

L'Assemblée Générale prend acte, lorsque l'attribution porte sur des actions à émettre, que la présente autorisation emporte, au profit des bénéficiaires des actions attribuées gratuitement, renonciation des actionnaires à leur droit préférentiel de souscription et, plus généralement, à tout droit sur les actions ordinaires attribuées gratuitement ou sur la partie des réserves, bénéfice ou prime d'émission qui servira, le cas échéant, à augmenter le capital social sur le fondement de la présente autorisation.

L'Assemblée Générale donne tous pouvoirs au Conseil d'Administration, dans les limites fixées ci-dessus, à l'effet de mettre en œuvre la présente autorisation et notamment :

- procéder aux attributions gratuites,
- fixer les conditions et, le cas échéant, les critères d'attribution des actions ordinaires ainsi que, dans le respect des dispositions légales, les dates auxquelles il sera procédé aux attributions gratuites d'actions,
- déterminer l'identité des bénéficiaires, le nombre d'actions ordinaires attribuées gratuitement à chacun d'eux, les modalités d'attribution des actions, et en particulier la période d'acquisition et, le cas échéant, la période de conservation des actions ainsi attribuées,
- décider de procéder, selon des modalités qu'il déterminera, pendant la période d'acquisition des actions attribuées gratuitement, à tous ajustements afin de prendre en compte l'incidence d'opérations sur le capital de la société et, en particulier, déterminer les conditions dans lesquelles le nombre des actions ordinaires attribuées sera ajusté,
- déterminer les modalités et conditions des émissions qui seraient réalisées en vertu de la présente autorisation, en particulier la date de jouissance des actions nouvelles,
- et, plus généralement, avec faculté de subdélégation dans les conditions légales, de conclure tous accords, établir tous documents, constater les augmentations de capital à la suite des attributions définitives, modifier le cas échéant les statuts en conséquence, demander l'admission des actions nouvelles à la cotation, effectuer toutes formalités et, plus généralement, faire tout ce qui sera nécessaire.

Le Conseil d'Administration informera chaque année l'Assemblée Générale des attributions réalisées dans le cadre de la présente résolution conformément à l'article L.225-197-4 du Code de commerce.

Le délai pendant lequel le Conseil d'Administration pourra faire usage, en une ou plusieurs fois, de la présente autorisation est fixé à 24 mois à compter du jour de la présente Assemblée.

L'Assemblée Générale prend acte que la présente autorisation prive d'effet, pour sa partie non utilisée, toute autorisation antérieure ayant le même objet.

## Dix-huitième résolution

### Modification statutaire relative au démembrement de la propriété de l'action

Connaissance prise du rapport de gestion et du rapport sur le gouvernement d'entreprise, l'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales extraordinaires, décide de procéder à une modification statutaire en ajoutant un paragraphe 5) à l'article 8 – Droits attachés à chaque action – rédigé ainsi :

“5) En cas de donation d'actions de la société en nue-propriété avec réserve d'usufruit, le droit de vote au titre de ces actions démembrées appartiendra au nu-propriétaire pour toutes les décisions, qu'elles soient ordinaires ou extraordinaires, à l'exception des décisions concernant l'affectation des bénéfices pour lesquelles le droit de vote appartiendra à l'usufruitier.”

## Dix-neuvième résolution

### Modification statutaire relative aux administrateurs représentant les salariés

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales extraordinaires, après avoir pris connaissance du rapport sur le gouvernement d'entreprise, décide de modifier l'article 11 des statuts de la société à l'effet d'y insérer les modalités de désignation par le comité de groupe du ou des administrateur(s) représentant les salariés conformément aux dispositions des articles L.225-27-1 et suivants du Code de commerce et certaines conditions d'exercice de ce mandat.

L'article 11 des statuts – Administration – est ainsi modifié et complété de la manière suivante :

“11.1 La Société est administrée par un Conseil d'Administration qui détermine les orientations de l'activité de la Société et veille à leur mise en œuvre.

Sous réserve des pouvoirs expressément attribués aux Assemblées d'actionnaires et dans la limite de l'objet social, il se saisit de toute question intéressant la bonne marche de la Société et règle par ses délibérations les affaires qui la concernent.

Le Conseil d'Administration procède aux contrôles et vérifications qu'il juge opportuns.

Le Conseil d'Administration, nommé conformément à la Loi, est composé de trois à dix-huit membres, ce dernier chiffre pouvant être augmenté dans les conditions prévues par la Loi. Les administrateurs représentant les salariés ne sont pas pris en compte pour le calcul du nombre maximal ou minimal d'administrateurs.

Pendant la durée de son mandat, chaque administrateur, autre que les administrateurs représentant les salariés, doit être propriétaire d'une action au moins.

Les administrateurs, autres que ceux représentant les salariés, sont nommés pour une année et sont rééligibles. Les fonctions d'un administrateur, autre que ceux représentant les salariés, prennent fin à l'issue de l'Assemblée Générale Ordinaire des Actionnaires ayant statué sur les comptes de l'exercice écoulé et tenue dans l'année au cours de laquelle expire le mandat dudit administrateur.

11.2 Le Conseil d'Administration de la Société comprend également un administrateur désigné par le comité de groupe prévu à l'article L.2331-1 du Code du travail lorsque le nombre d'administrateurs de la Société est inférieur ou égal à douze, deux administrateurs désignés lorsque ce nombre est supérieur à douze. Lorsque deux administrateurs doivent être désignés, le comité de groupe désigne une femme et un homme.

Un administrateur désigné par le comité de groupe doit être titulaire d'un contrat de travail avec la Société ou l'une de ses filiales directes ou indirectes dont le siège social est fixé sur le territoire français, antérieur de deux années au moins à leur nomination et correspondant à un emploi effectif conformément à l'article L. 225-28 du Code de commerce.

La durée des fonctions de l'administrateur représentant les salariés est de trois ans. Son mandat est renouvelable une fois.

L'administrateur entre en fonction dès la réunion du Conseil d'Administration tenue suivant sa désignation. L'administrateur suivant entre en fonction à l'expiration du mandat de l'administrateur sortant. Ledit mandat expire à l'issue de la réunion de l'Assemblée Générale ordinaire ayant statué sur les comptes de l'exercice écoulé et tenue dans l'année au cours de laquelle expire le mandat, déjà renouvelé une fois ou que le comité décide de ne pas renouveler. Toutefois, le mandat de tout administrateur représentant les salariés prend fin de plein droit et par anticipation dans les conditions prévues par la Loi ou les statuts et notamment en cas de rupture de son contrat de travail (sous réserve du cas de mutation intragroupe) ou en cas de sortie du groupe de la société qui l'emploie.

Le mandat d'administrateur représentant les salariés est incompatible avec d'autres mandats et en particulier ceux de délégué syndical ou de membre du comité de groupe conformément aux dispositions de l'article L.225-30 du Code de commerce.

Lorsque le nombre de membres du Conseil d'Administration, initialement supérieur à douze, devient inférieur ou égal à douze, le mandat de l'administrateur désigné par le comité de groupe, et dont l'échéance est la plus proche, est maintenu jusqu'à son échéance. Il n'est procédé ni à une nouvelle désignation ni, le cas échéant, à un renouvellement du mandat si cette situation demeure à l'échéance du mandat.

Si les conditions d'application de l'article L.225-27-1 du Code de commerce ne sont plus remplies, le mandat du ou des administrateurs représentant les salariés prend fin à l'issue de la réunion du Conseil d'Administration au cours de laquelle le Conseil constate la sortie de la Société du champ d'application de l'article susmentionné.

En cas de vacance, pour quelque cause que ce soit, d'un siège d'administrateur représentant les salariés, le siège vacant est pourvu dans les conditions fixées par l'article L.225-34 du Code de commerce. Le remplaçant doit donc être désigné par le comité de groupe et exerce son mandat pour la durée restant à courir de celui de son prédécesseur. Jusqu'à la date de ce remplacement, le Conseil d'Administration pourra se réunir et délibérer valablement.

L'acceptation du mandat d'Administrateur représentant les salariés et son entrée en fonction impliquent l'engagement pour l'intéressé d'affirmer à tout moment qu'il satisfait aux conditions requises par les dispositions légales et réglementaires et les stipulations statutaires à l'exercice de ce mandat. Toute nomination intervenue en violation de ces dispositions ou stipulations est nulle. Toutefois, et sous réserve des dispositions légales et réglementaires, cette nullité n'entraîne pas celles des délibérations auxquelles aurait pris part l'administrateur représentant les salariés irrégulièrement nommé.

En complément des dispositions de l'article L.225-29 du Code de commerce, il est précisé, en tant que de besoin, que l'absence de désignation d'un administrateur représentant les salariés, en application de la Loi et des présents statuts, par le comité de groupe – quelle qu'en soit la raison et notamment en cas de disparition ou retard de ce dernier –, ne porte pas atteinte à la validité des délibérations du Conseil d'Administration.

L'administrateur représentant les salariés a le même statut, les mêmes pouvoirs et les mêmes responsabilités que les autres membres du Conseil d'Administration.

Les modalités de désignation ainsi que les conditions d'exercice des mandats des administrateurs représentant les salariés qui ne seraient pas précisées par les dispositions légales et réglementaires ou par les présents statuts, sont fixées par la Direction générale de la Société."

## DE LA COMPÉTENCE COMMUNE

### Vingtième résolution

L'Assemblée Générale donne tous pouvoirs au porteur de copie ou d'extrait du procès-verbal de la présente Assemblée pour remplir toutes les formalités légales de dépôt et de publication.

# 6 INFORMATIONS GÉNÉRALES SUR LA SOCIÉTÉ ET SON CAPITAL

## 6.1. CARTE D'IDENTITÉ

### Dénomination sociale

NEURONES.

### Dénomination commerciale

NEURONES.

### Siège social

Immeuble "le Clemenceau 1" - 205, avenue Georges Clemenceau - 92000 Nanterre (France).

### Forme juridique

La société a été constituée sous la forme d'une société anonyme de droit français à Conseil d'Administration régie par le Code de commerce et le décret du 23 mars 1967 sur les sociétés commerciales.

### Nationalité

Française.

### Date de constitution et durée de la société

La société a été constituée le 5 décembre 1984, pour une durée de 99 ans à compter de son immatriculation au Registre du Commerce et des Sociétés du 15 janvier 1985.

Elle prendra fin le 15 janvier 2084, sauf cas de prorogation ou de dissolution anticipée décidée par l'Assemblée Générale Extraordinaire.

### Objet social (article 3 des statuts)

La société a pour objet en France, dans les départements d'outre-mer et à l'étranger : toutes les opérations pouvant concerner directement ou indirectement : le conseil, la conception, la fabrication, le développement, la mise en œuvre, l'installation, le support, l'exploitation, la distribution de tout système informatique et électronique, tant au plan des services que des logiciels, applications et matériels, et, de façon générale, toute opération liée au traitement de l'information, de communication et de formation.

En vue de réaliser son objet, la société pourra :

- traiter, sous-traiter, représenter et commissionner,
- importer et exporter,
- posséder, acquérir, louer, aménager, équiper, transformer tous immeubles, chantiers, dépôts, magasins,
- prendre tous intérêts et participations par tous modes de concours ou d'intervention dans toutes les entreprises similaires ou susceptibles de favoriser le développement de ses affaires,
- et, en général, réaliser toutes les opérations commerciales, industrielles, financières, mobilières pouvant se rattacher directement ou indirectement à son objet.

### Registre du Commerce et des Sociétés

R.C.S. Nanterre 331 408 336.

### Exercice social

L'exercice social commence le 1<sup>er</sup> janvier et finit le 31 décembre de chaque année.

### Capital social

Au 31 décembre 2017, le capital de la société est de 9 697 544,80 euros divisé en 24 243 862 actions, entièrement libérées et d'une valeur nominale de 0,40 euro.

### 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 dont elle a la disposition, l'Assemblée Générale peut décider la distribution de sommes prélevées sur ces réserves. Dans ce cas, la décision indique expressément les postes de réserves sur lesquels les prélèvements sont effectués.

L'Assemblée Générale a la faculté d'accorder aux actionnaires, pour tout ou partie du dividende ou des acomptes sur dividende mis en distribution, une option entre le paiement du dividende, ou de l'acompte sur dividende, en numéraire ou en actions.

### Titres au porteur identifiable (article 7 des statuts)

La société est en droit de demander à tout moment, contre rémunération à sa charge, à l'organisme chargé de la compensation des titres, l'identité des détenteurs de titres conférant immédiatement ou à terme le droit de vote dans ses propres assemblées d'actionnaires, ainsi que la quantité détenue par chacun d'eux et, le cas échéant, les restrictions dont les titres peuvent être frappés.

### Organisation du groupe

NEURONES S.A. est la holding d'un groupe constitué, au 31 décembre 2017, de quarante-sept filiales et "sous-filiales" (contrôle, direct ou indirect, éventuellement présumé, au sens de l'article L.233-3 du Code de commerce). Les filiales sont toutes françaises et les sièges sociaux sont regroupés en région parisienne : Nanterre, Neuilly-sur-Seine, Levallois-Perret et Paris. Les sièges sociaux des "sous-filiales" sont situés en région parisienne, à Nantes, à Coutances et à l'étranger (Tunisie, Roumanie, Inde, Allemagne, Suisse, Belgique et Singapour). Cinq sociétés dont les sièges sont à Nanterre ou Paris disposent de dix établissements secondaires hors de région parisienne (deux à Nantes, deux à Angers, un à Lille, Lyon, Bordeaux, Tours, Caen et Orléans).

Les formes juridiques des filiales et “sous-filiales” sont majoritairement des sociétés par actions simplifiées (trente-quatre d’entre elles, toutes françaises), sans Conseil d’Administration ni Conseil de Surveillance, des sociétés à responsabilité limitée ou de forme juridique équivalente pour les sociétés de droit étranger (onze d’entre elles dont dix à l’étranger), et deux sociétés anonymes à Conseil d’Administration (en Tunisie et en Suisse). Les dirigeants des filiales sont détenteurs d’une part minoritaire (de moins de 1 % à un peu plus de 49 %) du capital de l’entreprise qu’ils dirigent. Bien qu’ils aient les pouvoirs les plus étendus vis-à-vis des tiers, cette délégation est encadrée dans les statuts à titre de mesure d’ordre interne et les différents mandataires doivent préalablement demander l’autorisation à l’Assemblée Générale des associés pour toute décision excédant la gestion courante.

## 6.2. CAPITAL ET ACTIONS

### Titres donnant accès au capital

Il n’y a pas de plan de stock-options en vigueur.

Sur l’exercice 2017, il existait un seul plan d’attribution gratuite d’actions (plan F) en période d’acquisition. Il est rappelé que ce plan a été décidé par le Conseil d’Administration qui a attribué gratuitement 43 000 actions ordinaires sur le fondement de l’autorisation donnée par l’Assemblée Générale du 9 juin 2016. Au 31 décembre 2017, 43 000 actions sont toujours en période d’acquisition ce qui représente environ 0,18 % du capital.

### Rachat par la société de ses propres actions

L’Assemblée Générale du 9 juin 2016 avait autorisé la société à procéder au rachat de ses propres actions. Au titre de ce programme, la société n’a procédé à aucun rachat de ses propres actions.

Une nouvelle autorisation, privant d’effet l’autorisation susmentionnée, a été donnée sur le même objet par l’Assemblée Générale du 8 juin 2017. Sur le fondement de cette autorisation, le Conseil d’Administration n’a pas décidé en 2017 de lancer de programme de rachat.

Ainsi, au 31 décembre 2017, il n’y a pas de programme effectif de rachat d’actions et, par ailleurs, la société ne détient, directement ou indirectement, aucune action propre.

### Capital autorisé

L’Assemblée Générale du 4 juin 2015 avait autorisé le Conseil d’Administration à procéder pendant une période de 26 mois (soit jusqu’au 4 août 2017), à l’émission, en France ou sur les marchés étrangers, d’actions ou de titres financiers donnant accès, immédiatement ou à terme, au capital de la société.

Ces émissions pouvaient être réalisées avec maintien ou avec suppression du droit préférentiel de souscription et ne pouvaient donner lieu (hors ajustements liés notamment à l’incorporation de bénéfices, réserves ou primes au capital, ou à la réservation des droits de porteurs de titres financiers) à une augmentation du capital social supérieure à 11 millions d’euros. De plus, le produit brut des émissions de titres financiers représentatifs de créances donnant accès au capital ne pouvait excéder 90 millions d’euros.

En outre, indépendamment de ces plafonds, le montant nominal des actions ordinaires susceptibles d’être émises, en vertu de l’autorisation d’augmenter le capital en vue de rémunérer les apports en nature de titres de capital ou titres financiers donnant accès au capital, ne pouvait être supérieur à 10 % du capital social.

L’ensemble de ces autorisations a été renouvelé avec les mêmes caractéristiques et pour la même durée (soit jusqu’au 8 août 2019) par l’Assemblée Générale du 8 juin 2017.

Le Conseil d’Administration n’a pas fait usage de ces autorisations.

### Seuils et franchissement de seuils

Conformément aux dispositions de l’article L.233-7 du Code de commerce, toute personne physique ou morale, agissant seule ou de concert, informe la société et l’AMF lorsqu’elle vient à posséder, directement ou indirectement, un nombre d’actions représentant plus du vingtième (5 %), du dixième (10 %), des trois vingtièmes (15 %), du cinquième (20 %), du quart (25 %), des trois dixièmes (30 %), du tiers (33,3 %), de la moitié (50 %), des deux tiers (66,6 %), des dix-huit vingtièmes (90 %) ou des dix-neuf vingtièmes (95 %) du capital ou des droits de vote. L’information est également donnée dans les mêmes conditions lorsque la participation en capital ou en droits de vote devient inférieure aux seuils susmentionnés.

L’information est à adresser à la société et à l’AMF au plus tard avant la clôture des négociations du quatrième jour de Bourse suivant le jour du franchissement du seuil. La forme de la déclaration et les modalités de dépôt auprès de l’AMF sont fixées par instruction de cette dernière. L’information est ensuite portée à la connaissance du public par l’AMF dans un délai de trois jours de négociation suivant la réception de la déclaration complète.

À l’occasion des franchissements de seuil du dixième, des trois vingtièmes, du cinquième ou du quart du capital ou des droits de vote, la personne tenue à l’information doit également déclarer à la société et à l’AMF, au plus tard avant la clôture des négociations du cinquième jour de Bourse suivant le jour du franchissement du seuil, les objectifs qu’elle a l’intention de poursuivre au cours des six mois à venir. Ces informations sont également portées à la connaissance du public par l’Autorité des Marchés Financiers.

En outre, conformément à l’article 16 des statuts, tout actionnaire, agissant seul ou de concert, est tenu à une obligation d’information de la société lorsqu’il vient à détenir directement ou indirectement un nombre d’actions représentant 2 % du capital ou des droits de vote. Cette obligation d’information porte sur la détention de chacune des fractions de 2 % du capital ou des droits de vote.

Au cours de l’année 2017, les franchissements de seuils statutaires suivants ont été déclarés à la société :

- franchissement à la baisse par Tocqueville Finance, en date du 15 mai, du seuil statutaire de 2 % du capital ;
- franchissement à la hausse par Sycomore Asset Management, en date du 11 octobre, du seuil statutaire de 2 % des droits de vote.

### Droit de vote double (article 17 des statuts)

Tout actionnaire a autant de voix qu’il possède d’actions, sans aucune autre limitation que celles prévues par la Loi.

Toutefois un droit de vote double est attribué à toutes les actions entièrement libérées pour lesquelles il est justifié d’une inscription nominative, depuis quatre ans au moins, au nom du même actionnaire.

## Tableau d'évolution du capital social depuis la création de la société

Date	Nature de l'opération	Augmentation de capital	Prime d'émission et d'apport	Nombre de titres émis	Montant cumulé du capital social	
					Nombre de titres	Capital
Décembre 1984	Constitution de la société	-	-	-	8 000	800 000 F
15/08/1985	Augmentation de capital	210 000 F	-	2 100	10 100	1 010 000 F
30/06/1993	Rachat par la société de ses propres titres et réduction du capital	-	-	(4 954)	5 146	514 600 F
30/06/1993	Augmentation de capital par incorporation de réserves et élévation du nominal de 100 F à 200 F	514 600 F	-	-	5 146	1 029 200 F
30/12/1997	Augmentation de capital par incorporation de réserves et élévation du nominal de 200 F à 4 000 F	19 554 800 F	-	-	5 146	20 584 000 F
29/11/1999	Augmentation de capital par incorporation de réserves, conversion du capital en euros, nominal des actions porté à 1 500 €	30 049 320,83 F	-	-	5 146	7 719 000 €
29/11/1999	Division du nominal de 1 500 € à 2 €	-	-	-	3 859 500	7 719 000 €
05/04/2000	Division du nominal de 2 € à 0,4 €	-	-	-	19 297 500	7 719 000 €
23/05/2000	Augmentation de capital lors de l'introduction en Bourse (Nouveau Marché)	1 389 420 €	29 872 530 €	3 473 550	22 771 050	9 108 420 €
31/12/2004	Augmentation de capital suite à exercice de BSPCE	30 488 €	213 416 €	76 220	22 847 270	9 138 908 €
31/12/2005	Augmentation de capital suite à exercice de BSPCE/stock-options	166 260 €	1 163 820 €	415 650	23 262 920	9 305 168 €
31/12/2005	Réduction de capital suite à annulation d'un bloc racheté	-	-	(98 000)	23 164 920	9 265 968 €
31/12/2006	Augmentation de capital suite à exercice de stock-options	33 353,60 €	276 359,60 €	83 384	23 248 304	9 299 321,60 €
31/12/2007	Augmentation de capital suite à exercice de stock-options	53 809,20 €	402 778,20 €	134 523	23 382 827	9 353 130,80 €
31/12/2008	Augmentation de capital suite à exercice de stock-options	10 916,40 €	89 871,40 €	27 291	23 410 118	9 364 047,20 €
31/12/2009	Augmentation de capital suite à exercice de stock-options	25 708 €	238 298 €	64 270	23 474 388	9 389 755,20 €
31/12/2010	Augmentation de capital suite à exercice de stock-options	34 682 €	329 517 €	86 705	23 561 093	9 424 437,20 €
31/12/2011	Augmentation de capital suite à exercice de stock-options	24 666,40 €	253 087,50 €	61 666	23 622 759	9 449 103,60 €
31/12/2012	Augmentation de capital suite à exercice de stock-options et livraison d'actions aux bénéficiaires du plan C d'attribution gratuite d'actions	54 762 €	85 775,50 €	136 905	23 759 664	9 503 865,60 €
31/12/2013	Augmentation de capital suite à exercice de stock-options et livraison d'actions aux bénéficiaires du plan D d'attribution gratuite d'actions	80 647,60 €	(11 911,10) €* *	201 619	23 961 283	9 584 513,20 €
31/12/2014	Augmentation de capital suite à exercice de stock-options	8 190,40 €	101 915,40 €	20 476	23 981 759	9 592 703,60 €
31/12/2015	Augmentation de capital suite à exercice de stock-options et livraison d'actions aux bénéficiaires du plan E d'attribution gratuite d'actions	99 847,60 €	301 384,10 €	249 619	24 231 378	9 692 551,20 €
31/12/2016	Augmentation de capital suite à exercice de stock-options	4 993,60 €	42 445,60 €	12 484	24 243 862	9 697 544,80 €
31/12/2017	-	-	-	-	24 243 862	9 697 544,80 €

\* Prime relative à l'augmentation de capital liée à l'exercice de stock-options (64 088,90 €), diminuée des 76 000 € prélevés sur le poste "prime d'émission" pour l'augmentation de capital liée à l'émission de nouvelles actions (dans le cadre de la livraison des actions attribuées gratuitement).

## 6.3. MARCHÉ DES TITRES DE LA SOCIÉTÉ

Les actions NEURONES sont cotées dans le compartiment "B" de la liste unique (Eurolist) sur Euronext Paris (code ISIN : FR0004050250 – code Bloomberg : NEUR FP – code Reuters : NEUR.LN). Leur cotation est effectuée en continu depuis la date d'introduction en Bourse (23 mai 2000). NEURONES est intégrée dans les indices CAC All Shares, CAC Technology, CAC Soft & C.S. et FRD valeurs moyennes.

L'évolution du cours de l'action et des volumes échangés en 2017, "dans le marché" et sur la seule plate-forme Euronext, a été la suivante :

Mois	Plus haut cours (en euros)	Plus bas cours (en euros)	Cours moyen clôture (en euros)	Nb de titres échangés (en milliers)	Nombre de séances de cotation
Janvier 2017	22,94	21,5	22,04	100 129	22
Février 2017	24,39	22,1	23,32	188 382	20
Mars 2017	24,99	23,55	24,51	229 899	23
Avril 2017	25	22,05	23,41	180 839	18
Mai 2017	27,13	24,7	26,19	109 269	22
Juin 2017	27,35	25,5	26,8	68 009	22
Juillet 2017	29,49	26,66	27,93	166 160	21
Août 2017	29,8	26,8	27,77	83 185	23
Septembre 2017	29,15	27,11	28,5	62 250	21
Octobre 2017	28,8	26,9	27,96	111 041	22
Novembre 2017	29,09	25,9	27,55	168 201	22
Décembre 2017	28,85	26,4	28,37	90 362	19
<b>Extrêmes et moyennes 2017</b>	<b>29,8</b>	<b>21,5</b>	<b>26,22</b>	<b>1 557 726</b>	<b>21</b>

Source : Euronext.

Sur Euronext, le volume journalier moyen échangé au cours de l'année 2017 s'est élevé à environ 6 100 titres. Il ne prend pas en compte certains échanges de blocs, parfois très significatifs, réalisés "hors marché" ni les transactions effectuées sur les plates-formes alternatives.

## 6.4. PARTICIPATION ET INTÉRESSEMENT DU PERSONNEL

Outre le bénéfice éventuel de plans d'attribution gratuite d'actions dont les informations sont indiquées dans le rapport spécial prévu à l'article L.225-197-4 du Code de commerce, inclus dans le rapport de gestion, et à la Note 9.2 de l'annexe des comptes consolidés du présent rapport annuel, les salariés ont accès à la participation légale lorsque leur entité métier remplit les conditions requises. Au cours des cinq derniers exercices, les sommes globales affectées à la participation et à l'intéressement des salariés ont été les suivantes :

(en milliers d'euros)	2013	2014	2015	2016	2017
Participation légale	2 334	2 724	2 127	2 344	2 257
Intéressement des salariés	97	0	120	193	0
<b>TOTAL (participation + intéressement)</b>	<b>2 431</b>	<b>2 724</b>	<b>2 247</b>	<b>2 537</b>	<b>2 257</b>

## 6.5. RESPONSABLES DU CONTRÔLE DES COMPTES

### Commissaires aux comptes titulaires

#### KPMG S.A.

Tour Eqho – 2, avenue Gambetta – 92066 Paris La Défense cedex  
Représenté par Monsieur Philippe Saint-Pierre.  
Date du premier mandat : nommé lors de l'Assemblée Générale du 25 juin 2004.  
Date du mandat en cours : renouvelé lors de l'Assemblée Générale du 8 juin 2017.  
Fin de mandat : mandat expirant à l'Assemblée Générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2022.

#### BM&A

11, rue Laborde – 75008 Paris  
Représenté par Monsieur Jean-Luc Loir.  
Date du premier mandat : nommé lors de l'Assemblée Générale Ordinaire du 30 juin 1997.  
Date du mandat en cours : renouvelé lors de l'Assemblée Générale Mixte du 4 juin 2015.  
Fin de mandat : mandat expirant à l'Assemblée Générale Ordinaire appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2020.

### Commissaires aux comptes suppléants

#### SALUSTRO REYDEL

Tour Eqho – 2, avenue Gambetta – 92066 Paris La Défense cedex  
Représenté par Monsieur Jean-Claude Reydel.  
Date du premier mandat (mandat en cours) : nommé lors de l'Assemblée Générale du 8 juin 2017.  
Fin de mandat : mandat expirant à l'Assemblée Générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2022.

#### Monsieur Éric Blache

11, rue Laborde – 75008 Paris  
Date du premier mandat : nommé lors de l'Assemblée Générale Mixte du 24 juin 2005.  
Date du mandat en cours : renouvelé lors de l'Assemblée Générale Mixte du 4 juin 2015.  
Fin de mandat : mandat expirant à l'Assemblée Générale Ordinaire appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2020.

### Responsable de l'information

Luc de Chamhard – NEURONES – Immeuble "Le Clemenceau 1"  
205, avenue Georges Clemenceau – 92000 Nanterre  
Tél. : 01 41 37 41 37

### Attestation du responsable du document de référence

"J'atteste, après avoir pris toute mesure raisonnable à cet effet, que les informations contenues dans le présent document de référence sont, à ma connaissance, conformes à la réalité et ne comportent pas d'omission de nature à en altérer la portée.

J'atteste, à ma connaissance, que les comptes sont établis conformément aux normes comptables applicables et donnent une image fidèle du patrimoine, de la situation financière et du résultat de la société et de l'ensemble des entreprises comprises dans la consolidation et que le rapport de gestion, figurant dans le présent document, présente un tableau fidèle de l'évolution des affaires, des résultats et de la situation financière de la société et de l'ensemble des entreprises comprises dans la consolidation ainsi qu'une description des principaux risques et incertitudes auxquels elles sont confrontées.

J'ai obtenu des contrôleurs légaux des comptes une lettre de fin de travaux dans laquelle ils indiquent avoir procédé à la vérification des informations portant sur la situation financière et les comptes reproduits dans le présent document de référence. Ils indiquent avoir également procédé à la lecture d'ensemble du présent document. La lettre de fin de travaux ne comprend pas d'observation."

## 6.6. INFORMATIONS LIÉES

### Informations incluses par référence

Les informations suivantes sont incluses par référence dans le présent document de référence :

- les comptes consolidés de l'exercice 2014, établis en application des normes comptables françaises, ainsi que le rapport des contrôleurs légaux y afférent, figurant en pages 59 à 79 du rapport annuel 2014 déposé à l'AMF le 16 avril 2015 sous le numéro D.15-0362.
- les comptes consolidés de l'exercice 2015, établis en application des normes comptables françaises, ainsi que le rapport des contrôleurs légaux y afférent, figurant en pages 58 à 78 du rapport annuel 2015, déposé à l'AMF le 27 avril 2016 sous le numéro D.16-0413.
- les comptes consolidés de l'exercice 2016, établis en application des normes comptables françaises, ainsi que le rapport des contrôleurs légaux y afférent, figurant en pages 69 à 89 du rapport annuel 2016, déposé à l'AMF le 27 avril 2017 sous le numéro D.17-0446.

### Documents accessibles au public

Sont notamment disponibles sur le site Internet ([www.neurones.net](http://www.neurones.net)) de la société les documents suivants :

- le présent document de référence 2017,
- les documents de référence 2014, 2015 et 2016.

Les statuts peuvent être consultés au siège social de NEURONES : 205, avenue Georges Clemenceau – 92000 Nanterre.

Sont également disponibles sur le site de l'AMF ([www.amf-france.org](http://www.amf-france.org)) les documents de référence 2014, 2015 et 2016, ainsi que le présent document de référence 2017.



## DOCUMENT DE RÉFÉRENCE 2017

Le présent document de référence a été déposé auprès de l'Autorité des Marchés Financiers le 24 avril 2018, conformément à l'article 212-13 de son règlement général. Il pourra être utilisé à l'appui d'une opération financière s'il est complété par une note d'opération visée par l'AMF. Ce document a été établi par l'émetteur et engage la responsabilité de ses signataires.

Le présent document de référence est disponible sur [www.neurones.net](http://www.neurones.net) – Finance – Informations réglementées.

# TABLEAU DE CONCORDANCE

La présente table permet d'identifier les informations à inclure dans le rapport annuel déposé comme document de référence.

Rubriques de l'annexe 1 du règlement européen n° 809/2004		Document de référence/Page
1.	Personnes responsables	117
2.	Contrôleurs légaux des comptes	117
3.	Informations financières clés historiques	10, 46
4.	Facteurs de risque	75, 97
5.	Informations concernant la société	46 à 58, 113 à 117
	5.1. Histoire et évolution de la société	46, 93
	5.2. Investissements	57, 58
6.	Aperçu des activités	46 à 58
	6.1. Principales activités	46 à 58
	6.2. Principaux marchés	54 à 56
7.	Organigramme	56, 57
	7.1. Description du groupe	76
	7.2. Liste des filiales	76
8.	Propriétés immobilières, usines et équipements	n.a.
9.	Examen de la situation financière et du résultat	91 à 100
	9.1. Situation financière	91 à 100
	9.2. Résultat d'exploitation	91 à 100
10.	Trésorerie et capitaux	69, 81
11.	Recherche et développement, brevets et licences	54, 78, 83
12.	Informations sur les tendances	58, 92
13.	Prévisions ou estimations du bénéfice	n.a.
14.	Organes d'administration, de direction et de surveillance et direction générale	104 à 108
15.	Rémunération et avantages	83, 107, 116
16.	Fonctionnement des organes d'administration et de direction	104 à 108
17.	Salariés (nombre, effectif par activité, etc.)	59 à 61, 85
	17.1. Effectifs	59 à 61, 85
	17.2. Participation et stocks options	81, 82, 94
18.	Principaux actionnaires	101
19.	Opérations avec des apparentés	85
20.	Informations financières concernant le patrimoine, la situation financière et les résultats de l'émetteur	67 à 112
	20.1. Comptes complets	67 à 70
	20.2. Informations financières pro forma	n.a.
	20.3. États financiers	67 à 85
	20.4. Vérification des informations financières annuelles	65, 66, 86, 87, 117
	20.5. Date des dernières informations financières vérifiées	117
	20.6. Informations financières intermédiaires	n.a.
	20.7. Politique de distribution de dividendes	93, 100
	20.8. Procédures judiciaires et d'arbitrage	n.a.
	20.9. Changement significatif dans la situation financière ou commerciale	n.a.
21.	Informations complémentaires	113 à 117
	21.1. Capital social	97, 114, 115
	21.2. Acte constitutif et statuts	113
22.	Contrats importants	n.a.
23.	Informations provenant de tiers, déclarations d'expert et déclarations d'intérêts	n.a.
24.	Documents accessibles au public	117
25.	Informations sur les participations	76, 90

# GLOSSAIRE

Les termes définis ci-dessous se rapportent pour l'essentiel aux différents métiers de NEURONES. Ce glossaire est donc destiné à faciliter la compréhension des mots techniques et acronymes utilisés dans le présent rapport annuel.

**Agile (méthodes Agiles) :** méthodologies de développement informatique définies par l'Agile manifesto (2001), par opposition aux méthodologies dites classiques ("cycle en V"). Les méthodes Agiles se veulent plus pragmatiques que les méthodes traditionnelles : itératives, elles favorisent les livraisons régulières et prônent l'acceptation des changements fonctionnels en cours de projet. Elles impliquent beaucoup le client ou les utilisateurs et permettent ainsi une grande réactivité à leurs demandes. Elles reposent sur quatre valeurs déclinées en douze principes communs. Les méthodes pouvant se qualifier d'Agiles sont : le RAD (développement rapide d'applications, fondé en 1991), la méthode SCRUM (1995) et XP Extreme programming (1999).

**AJAX (Asynchronous JavaScript And XML) :** environnement de développement applicatif qui permet une réponse très rapide aux requêtes d'un internaute : rapatriement des seules données et exécution du code JavaScript par le navigateur de l'utilisateur (au lieu de l'envoi de pages XHTML entières).

**AMO (Assistance à Maîtrise d'Ouvrage) :** société assistant le maître d'ouvrage pour la définition de ses besoins (élaboration du cahier des charges et gestion de l'appel d'offres) et le suivi de sa relation avec la maîtrise d'œuvre pendant la durée du projet, la réception du projet et la période de garantie.

**Analytics :** analyse de données. Voir Big data.

**API (Application Programming Interface) :** interface qui permet aux logiciels de communiquer entre eux.

**Assistance technique (ou temps passé ou régie) :** forme de prestation consistant à mettre à disposition les compétences d'un consultant à un tarif défini pour une durée déterminée. La société de services a une simple obligation de moyens. La maîtrise d'œuvre est alors assurée par le client final. Ce dernier n'a donc pas besoin en amont de partager avec son prestataire le cahier des charges du projet global.

**BAM (Business Activity Monitoring ou supervision des activités métiers) :** le BAM a pour objectif le suivi des processus métiers (applications et processus avec intervention humaine) : performance, disponibilité, accessibilité, etc. Un projet BAM nécessite la mise en œuvre, d'une part, d'outils de remontées de données concernant les processus et, d'autre part, d'un outil de compilation et de présentation des résultats. Schématiquement, c'est une surcouche des outils de BPM (voir ci-après). Les éditeurs sont soit des "pure players" BAM (comme Systar), soit des acteurs du BPM (comme Tibco), soit encore des spécialistes du décisionnel (comme Informatica ou Cognos).

**Big Data :** ensembles de données (Web, téléphonie mobile, caméras, capteurs, transactions...) tellement volumineux, d'une telle variété (relationnelles, semi-structurées, non structurées...) et se régénérant à une fréquence si élevée qu'ils deviennent difficiles à stocker dans des bases de données classiques ou conventionnelles et également à analyser ("Big Analytics"). Les chercheurs doivent donc mettre au point de nouveaux outils pour stocker (NoSQL, Google MapReduce, bases massivement parallèles telles Hadoop...), comme pour analyser et tirer de la valeur de ces données à faible densité en information (analytics, search, algorithmique, statistique inférentielle...). Le Big Data trouve des applications dans de grands programmes scientifiques, des programmes publics (exemple :

applications fiscales de croisement de données), le marketing numérique (définition de profils clients par l'analyse de transactions, de photos Facebook, de sites Internet consultés) ou encore les marchés financiers (traitement d'informations pour les robots de trading).

**BPM (Business Process Management – gestion de process métier, de workflows) :** ensemble de méthodes et d'outils applicatifs qui automatisent et optimisent les processus d'une entreprise, que ceux-ci soient internes à l'entreprise ou qu'ils fassent intervenir des tiers. On parle de "mise sous BPM" d'un processus métier. Un processus métier classique est la gestion d'un client : sa commande, son paiement en ligne, la validation de son dossier, la gestion de ses éventuelles réclamations... Indépendantes des données et des applications opérationnelles, les applications de BPM s'appuient sur ces dernières, souvent avec de l'EAI (voir infra). Les éditeurs de référence du BPM sont : Tibco Software, IBM Websphere Process Server, Webmethods de Software AG et Oracle Weblogic.

**BPO (Business Process Outsourcing) :** externalisation, non plus seulement de l'informatique, mais plus globalement d'une fonction ou d'un process : comptabilité, paie, gestion d'abonnés, etc.

**Business Intelligence (BI équivalent de décisionnel) :** terme regroupant toutes les disciplines liées à la prise de décision, de l'alimentation du "datawarehouse" (entrepôt de données) à la publication des informations (sur Internet ou un autre support), en passant par la confection des cubes multidimensionnels. Sont aussi inclus dans cette catégorie les applications de datamining. La BI est souvent intégrée dans le concept plus récent de "data analytics".

**BYOD (Bring Your Own Device) :** pratique qui consiste à utiliser ses équipements personnels (smartphone, ordinateur portable, tablette) dans un contexte professionnel. Cette nouvelle tendance, qui se répand, pose des questions techniques, juridiques et sociales (contrat de travail, règlement intérieur, charte informatique) et aussi de sécurité et protection de l'information. Le BYOD peut être limité à certaines applications et à certains types d'utilisateurs (sous-traitants temporaires ou thésards par exemple).

**Centre de Services :** structure assurant des services informatiques (TMA, exploitation, service desk...) pour plusieurs clients et située dans les locaux de l'ESN prestataire. Ce terme est parfois employé de façon plus large et peut concerner des services non mutualisés (mono client), voire une équipe basée sur site client. Dans tous les cas, les équipes du Centre de Services sont spécialisées et suivent des processus bien définis.

**Chatbot (agent conversationnel) :** programme qui dialogue avec un utilisateur en essayant de reproduire une conversation humaine. L'internaute est invité à formuler sa demande en langage naturel, laquelle va être affinée par un échange convivial. Le chatbot est le prolongement naturel des arbres de résolution, très pratiques pour traiter efficacement des incidents simples et à fréquence élevée, ainsi que des solutions de "selfhelp". Sa mise au point nécessite un paramétrage "lourd" de l'ensemble de la base de connaissances. Des espoirs, parfois excessifs, peuvent être attendus des chatbots qui vont néanmoins se répandre et savent résoudre certains incidents ou demandes sans intervention humaine.

**Cheval de Troie (ou Trojan) :** petit programme introduit à l'insu de l'utilisateur et destiné à opérer des actions malveillantes sur son poste de travail. Dans cette catégorie rentre le "spyware", logiciel espion qui transmet à

l'extérieur les données du disque sur lequel il s'est introduit. Le programme se diffuse principalement via des mails infectés. Une fois activé, il peut chiffrer les données personnelles de l'utilisateur et demander un rançon pour les déverrouiller. Le message d'alerte s'accompagne d'un compte à rebours, avec menace de supprimer les données si la rançon n'est pas payée. En 2015, c'est le Cheval de Troie qui semble être le plus fréquent et celui qui a fait le plus de dégâts dans les organisations.

**Client léger** : terme utilisé pour des applications dont l'essentiel des traitements est effectué sur le serveur et non sur le poste de travail de l'utilisateur. Citrix et Metaframe sont les solutions client léger qui ont popularisé le terme. Dans le cadre d'une application "Web", le navigateur Internet est un client léger. Avec l'apparition d'Ajax, on utilise aussi l'appellation "client léger" (pour les applications laissant quasiment tout le traitement au serveur) et "client riche" (pour les applications effectuant une grande partie du traitement sur le poste de l'utilisateur, en Javascript).

**Cloud computing** : mise à disposition d'infrastructures informatiques mutualisées (IaaS), de plates-formes logicielles mutualisées (PaaS) et d'applications (SaaS) "à la demande" sur des réseaux privés ou publics. Pour les infrastructures, on distingue le cloud public (ex : Microsoft Azure, Amazon Web Services...) et le cloud privé. Il existe plusieurs formes de cloud privé : cloud privé dédié (avec infrastructures dédiées), cloud privé standard (avec infrastructures partagées entre plusieurs entreprises). Une architecture de cloud privé sera dite "complète" si le client peut commander en libre service (provisionnement) des services, si les ressources lui sont alors automatiquement affectées et, enfin, si les services sont facturés à l'utilisation. Ainsi, nombre d'entreprises captent des gains significatifs par la virtualisation et l'accès rapide à des infrastructures mutualisées puissantes. Concrètement, dans un cloud privé type, l'utilisateur réglera "à la demande" sa consommation sur la base d'un nombre d'instances serveurs (CPU et mémoire), de téra-octets de stockage et d'une bande passante. Le fournisseur disposera d'une infrastructure sécurisée constituée de serveurs virtuels, de capacités de stockage, de réseaux et de sauvegardes, l'ensemble étant mutualisé et redondé (dont sites de secours). Parfois, les entreprises utilisent à la fois plusieurs clouds privés et/ou publics. On parle alors de multi-cloud ou de cloud hybride. Par l'utilisation de solutions de cloud computing, les entreprises se délestent de la gestion de tout ou partie de leur infrastructure informatique (IaaS, PaaS) et/ou de la gestion d'applications (SaaS). L'utilisation du DevOps associée à la généralisation du cloud changent profondément les modes de fonctionnement des Directions Informatiques (process, compétences...).

**CMDB (Configuration Management Data Base)** : base de données décrivant les composants d'un système d'information et les relations entre eux. Elle permet de suivre les changements opérés dans leur configuration. La CMDB est une composante fondamentale de l'architecture ITIL d'une production informatique. La bonne documentation d'un système d'information en production représente en effet des difficultés pratiques importantes (documentation par processus, choix du niveau de détail, redondance, difficultés d'assurer la mise à jour, gestion de l'historique, etc.).

**CMM (Capability Maturity Model)** : référentiel des meilleures pratiques en matière de développement et de maintenance de logiciels. Le modèle aide à l'optimisation des processus et évalue l'entreprise sur une échelle de maturité à cinq niveaux (initial, reproductible, défini, maîtrisé, optimisé). Depuis 2006, c'est la dernière version du modèle - le CMMI (I : Intégration) - qui est utilisée.

**CMS (Content Management System ou système de gestion de contenu)** : conception et mise à jour dynamique de sites Web ou d'applications multimédia avec les fonctionnalités suivantes : possibilité pour plusieurs individus de travailler sur un même document, chaîne de publication (workflow) offrant par exemple la possibilité de mettre en ligne le contenu des documents, séparation des opérations de gestion de la forme et du contenu, structuration des contenus (utilisation de FAQ, documents, blogs, forums de discussion, etc.), hiérarchisation des utilisateurs et attribution de rôles

et de permissions (utilisateur anonyme, administrateur, contributeur, etc.). Les CMS ne doivent pas être confondus avec les systèmes de gestion électronique des documents (GED) qui permettent de réaliser la gestion de contenu dans l'entreprise.

**COBIT (Control Objectives for Information and Technology)** : référentiel évaluant les risques et les investissements informatiques et plus généralement la gouvernance informatique.

**Collaboratif – plate-forme collaborative** : ensemble d'outils et d'applications permettant un travail collaboratif au niveau d'un service, d'une société ou d'un groupe, entre des personnes situées sur des sites différents. Cet ensemble inclut des fonctionnalités de communication (messagerie rapide peer-to-peer, audioconférence...), de collaboration (partage de fichiers avec mise à jour en commun), des outils de gestion de projet, de gestion des process ou de workflow, une gestion des droits (annuaire avec trombinoscope), une base de connaissances, un forum de discussion (avec fonction de notation des articles), une messagerie instantanée multi-utilisateurs, un système d'archivage, des pages personnelles...

**Continuous Delivery (intégration continue)** : dans le développement applicatif, ensemble de techniques visant à la mise en production de nouvelles versions très fréquemment, voire de façon quasi-continue (livraison de nouvelles fonctionnalités ou de correctifs à une fréquence hebdomadaire par exemple, voire encore plus élevée), tout en atteignant des volumes d'anomalies (bugs) si faibles qu'un outillage de suivi d'anomalies (type bug tracker) ou même un simple indicateur de suivi du stock d'anomalies deviennent inutiles. Ces techniques concernent principalement les gestionnaires de versions, la gestion des environnements et des données, la stratégie de test, l'automatisation des tests, la gestion du "pipeline" de déploiement.

**Cookie (voir aussi DMP)** : informations envoyées par un serveur Internet au terminal de l'internaute et que ce dernier retourne lors de chaque interrogation dudit serveur. Non exécutable, le cookie est l'équivalent d'un fichier texte de petite taille, stocké sur le terminal de l'internaute. Existants depuis les années 1990, ils permettent aux développeurs de sites web de conserver des données utilisateurs afin de faciliter la navigation et de permettre certaines fonctionnalités. Les cookies contiennent des informations personnelles résiduelles pouvant être exploitées par les spécialistes du data marketing (voir DMP). Un cookie peut être utilisé pour une authentification ou pour stocker une information spécifique sur l'utilisateur, comme les préférences d'un site ou le contenu d'un panier d'achat électronique. Les navigateurs récents permettent à tout un chacun de décider s'il accepte ou rejette les cookies.

**CRM (Customer Relationship Management) équivalent de GRC (Gestion de la Relation Client)** : ensemble des fonctions de l'entreprise visant à conquérir et à conserver une clientèle. Ce terme, qui s'est substitué à celui de "front office", regroupe la gestion des opérations de marketing, l'aide à la vente, le service client, le centre d'appel et le service desk. Les progiciels de CRM du marché assurent une ou plusieurs de ces fonctions.

**CTI (Computer Telephony Integration - couplage téléphonie et informatique)** : le CTI assure l'échange d'informations (principalement le numéro d'appel) entre systèmes téléphoniques et systèmes informatiques. Des applications de help-desk ou de CRM permettent ensuite de relier un numéro d'appel à des informations stockées dans une base de données, concernant l'appelé ou l'appelant, qui sont présentées en temps réel à l'écran de l'utilisateur. Le CTI peut être mis en œuvre localement, sur un poste de travail, ou au sein d'un centre d'appels. L'éditeur de référence est Genesys.

**Cybersécurité** : voir Sécurité Informatique. Pour les spécialistes, la cybersécurité a une dimension plus large que la sécurité informatique ou la sécurité de l'information puisqu'elle inclut la cyberdéfense. Dans le présent document, les deux termes sont utilisés indifféremment.

**Datacenters (ou centres d'hébergement) :** centres de traitement permettant d'obtenir des gains par mutualisation des équipements, des logiciels et des prestations. Aujourd'hui, les serveurs consolidés et virtualisés dans des armoires à haute densité, les systèmes mutualisés de stockage et de sauvegarde, tous gourmands en énergie électrique et en refroidissement, permettent la croissance soutenue du marché de l'hébergement, les salles machines traditionnelles n'étant plus adaptées aux volumes à traiter. Pour une même puissance informatique délivrée, les datacenters de dernière génération consomment de moins en moins d'électricité. Cette évolution, si rapide soit elle, ne doit pas faire perdre de vue que l'enjeu principal porte sur la bonne gestion des serveurs : supervision, exploitation, sauvegardes...

**DevOps :** mouvement visant à aligner les équipes "Dev" (développement applicatif) et "Ops" (exploitation) autour d'objectifs communs. Le "DevOps" ne doit pas être confondu avec les méthodologies de développement agile (cf. supra) même s'ils sont souvent implémentés ensemble. Concrètement, le DevOps s'appuie sur la mise en place de "tool chains" logicielles allant du développement jusqu'à la production (ex : Gitub, Jenkins, XL Deploy...) permettant des mises en production très rapprochées. Les équipes qui travaillent en mode DevOps sont de petite taille (une dizaine de personnes : des "pizza teams" ou "feature teams") et regroupent de nouveaux profils : product owners (PO), scrum masters, ingénieurs Dev, ingénieurs Ops. Elles gèrent leur application ou leur groupe d'applications sans rupture de charge et sans avoir besoin, en théorie, du support d'autres équipes. Cette organisation nouvelle a été mise en place par de nouveaux entrants en général "pure players" Internet. Elle est plus difficile à mettre en œuvre dans des environnements ayant d'importants patrimoines applicatifs d'ancienneté et de technologies très variées.

**Digital (transformation digitale) :** utilisation des nouvelles technologies informatiques (mobilité, méthodes agiles, DevOps, continuuous delivery, outils collaboratifs, réseaux sociaux et blogs, objets connectés, big data, analytics, sécurité, cloud computing, réseaux haut débits...) potentiellement disruptives (porteuses de bouleversements profonds) pour créer ou repenser ses offres, mettre en place de nouveaux modèles économiques (désintermédiation, substitution...), améliorer son efficacité opérationnelle ou encore mettre en place de nouveaux modes de collaboration interne. La transformation digitale à d'abord été l'apanage des directions marketing, commerciale et relation clients. Il s'agit de développer de nouveaux usages, de repenser le "parcours client" en intégrant le digital. La transformation digitale nécessite une approche mixte métier et technologique, avec une phase amont d'innovation primordiale (maquettes, ateliers d'innovation, serious games...). Elle concerne tous les secteurs d'activité même si les transports, l'hôtellerie et les loisirs, la banque et l'assurance (avec l'arrivée des Fintech) seraient les plus touchés. Elle modifie profondément la relation entre la Direction Informatique et les métiers. Dans un second temps, la transformation digitale se répand plus largement vers l'optimisation des processus opérationnels et de support ainsi que vers le développement d'une culture digitale et collaborative en interne.

**DMP (Data Management Platform, voir aussi Cookie) :** plate-forme gérant les données marketing des prospects et clients, notamment les cookies et leur historisation. Les DMP sont souvent enrichis par des données externes (H/F, âge, habitudes de consommation, revenus/CSP, client ou pas...) et interfacés avec le CRM avec lequel ils ne doivent pas être confondus. Les DMP permettent la création de segments clients/prospects plus précis et l'enrichissement des stratégies media. Editeurs de référence : BlueKai (Oracle), Krux (Salesforce).

**EAI (Enterprise Application Interface ou Enterprise Application Integration), ESB (Enterprise Service Bus) :** outils informatiques permettant la communication entre des applications de l'entreprise qui n'ont pas été conçues pour fonctionner ensemble (gestion de production avec gestion des stocks, CRM avec PGI - voir définitions ci-avant et ci-après - voire deux PGI entre eux au sein d'un même groupe, etc.). Souvent réalisable

par le biais d'un échange de fichiers, mais alors sans le bénéfice du temps réel, l'intégration de deux applications passe par le développement d'interfaces, baptisées connecteurs, entre leurs API (voir définition ci-avant) correspondantes. Différents projets de standardisation des API ont été menés sans grand succès. Sont alors nées des solutions ponctuelles d'EAI gérant un nombre restreint de progiciels du marché. C'est maintenant l'Enterprise Service Bus (ESB) qui est considérée comme la nouvelle génération d'intégration d'applications d'entreprise (EAI) construite sur des standards comme XML, Java Message Service (JMS) ou encore les services web. La différence majeure avec l'EAI est que l'ESB propose une intégration complètement distribuée grâce à l'utilisation des conteneurs de services. Ces "mini-serveurs" contiennent la logique d'intégration et peuvent être déposés n'importe où sur le réseau.

**ECM (Enterprise Content Management) :** voir Gestion de Contenu.

**e-learning :** ensemble des techniques de formation à distance (utilisant notamment Internet, les Intranets, outils de téléconférence...).

**ERP (Enterprise Resource Planning) équivalent de PGI (Progiciel de Gestion Intégré) :** un ERP regroupe toutes les applications de gestion nécessaires à l'entreprise, que ce soit les applications de gestion dites "horizontales" (comptabilité, gestion des ressources humaines, etc.) ou "verticales" (gestion de production, gestion de stock, etc.), éventuellement spécialisées par industrie. À la différence d'un assemblage de progiciels spécifiques, les ERP disposent d'une infrastructure unique commune (bases de données partagées, mécanismes d'échange entre les modules) et incluent généralement des outils de coopération (groupware, workflow). Traitant traditionnellement les opérations de back office, les ERP se sont peu à peu dotés de fonctions décisionnelles et de front office. Ils se sont aussi ouverts, leurs API (voir définition ci-dessus) étant rendues publiques par leurs éditeurs, de manière à en faciliter l'interfaçage avec des progiciels plus spécialisés, à l'aide, par exemple, d'outils d'EAI (voir définition ci-dessus). L'allemand SAP est l'ERP le plus répandu dans les grandes entreprises industrielles.

**eSCM (eSourcing Capability Model) :** référentiel des meilleures pratiques en matière de sourcing et de relations clients/fournisseurs. Développé aux USA au début des années 2000, il couvre l'ensemble du cycle de vie des prestations externalisées : définition de la stratégie de sourcing, étude d'opportunité d'externaliser, sélection des fournisseurs, vie du contrat et réversibilité.

**ESN :** Entreprise de Services du Numérique. Sigle équivalent à SSII.

**ETL (Extract and Translation Langage) :** outils logiciels permettant des extractions à partir de bases de données de production pour les charger dans une autre base de données (en général un "entrepôt de données"). Les éditeurs de référence d'ETL sont : Informatica, DataStage, Talend.

**Extranet :** application Internet sécurisée utilisée par les clients, fournisseurs et utilisateurs d'une grande organisation. Il s'agit classiquement de mettre à disposition de tiers des informations les concernant (suivi d'activité, avancement de processus, etc.). Il n'y a aucun développement ou déploiement à effectuer : l'accès à l'application se fait simplement avec un navigateur standard.

**Fiori (SAP Fiori) :** interface utilisateur de dernière génération, développée par SAP et lancée en 2013, permettant en particulier d'utiliser SAP indifféremment sur un mobile, une tablette ou un écran.

**Forfait :** sur la base d'un cahier des charges, réalisation pour un prix forfaitaire avec un engagement de délai de livraison. Le prestataire, maître d'œuvre, a une obligation de résultat et décide des moyens à engager.

**Front end, back end, full stack (développement web) :** le "front end" désigne les éléments d'un site que l'on voit à l'écran et avec lesquels on

peut interagir depuis un navigateur. Le développeur utilise des maquettes Photoshop et code en HTML, CSS, JavaScript, jQuery. Ces langages de programmation sont interprétés par le navigateur qui affiche un résultat "visuel". Il s'agit notamment de polices, menus déroulants, boutons, transitions, curseurs, formulaires de contact, etc. Le développeur "back end" administre l'application et la base de données. Il utilise en général des langages comme PHP, Ruby, Python et des frameworks comme Symfony. De plus en plus de développeurs disposent à la fois de compétences en back end et en front end. On les appelle développeurs "full stack", très appréciés par les start-ups pour leurs compétences variées.

**3G, 4G, 5G** : normes de transmission utilisées par la téléphonie mobile. Norme de la décennie 2000-2010, la 3G correspond à un débit de l'ordre de 2 à 7 mégabits/s. Opérationnel depuis 2012, le standard 4G offre un débit théorique allant jusqu'au gigabits/s. En pratique, le débit de la 4G atteint 150 mégabits/s. Actuellement en phase de test, la 5G devrait, quant à elle, voir le jour autour de l'année 2020 avec des débits de l'ordre de 10 gigabits/s.

**GAFA** : Google, Apple, Facebook, Amazon qui sont les quatre grandes firmes américaines (nées dans les dernières années du XX<sup>e</sup> siècle ou au XXI<sup>e</sup> siècle, sauf Apple créé en 1976) qui dominent le marché du numérique. "GAFAM" donc si on inclut Microsoft.

**GED (Gestion Electronique de Documents)** : système informatisé d'acquisition, classement, stockage et d'archivage de documents numérisés. La dématérialisation entrante (courrier entrant) ou sortante (relevés bancaires ou les factures des opérateurs téléphoniques) sont des exemples typiques d'applications de GED. Voir aussi : Gestion de Contenu.

**Gestion de Contenu (ECM - Enterprise Content Management)** : gestion sous forme électronique d'informations non structurées (courriers, contrats, factures, mails, fichiers Web HTML, photos, fichiers audio, films...) par opposition aux informations déjà structurées dans des bases de données. L'ECM couvre notamment :

- la gestion et la mise en forme des contenus publiés sur les sites Internet ou extranet volumineux (WCM : Web Content Management),
- les applications de Gestion Electronique de Documents (GED de production et GED bureautique).

Les éditeurs de référence en gestion de contenu sont : EMC Documentum, IBM FileNet, Microsoft Sharepoint, Alfresco, OpenText, Vignette, Broadvision.

**Green IT** : ensemble des méthodes, logiciels, matériels et processus informatiques qui réduisent l'impact de l'informatique sur l'environnement (économie d'énergie, gestion des déchets, etc), mais aussi utilisation de l'informatique et des nouvelles technologies pour réduire l'empreinte écologique de l'entreprise en général (télétravail, etc).

**GTR/GTI** : la Garantie du Temps de Rétablissement (GTR) correspond à une garantie de résultat dans un délai donné. La Garantie de Temps d'Intervention (GTI) correspond quant à elle à une garantie de moyens dans un délai donné.

**Hackathon** : événement réunissant des équipes de développeurs qui construisent un prototype d'application informatique pendant plusieurs jours. Sous forme de concours chronométré, l'équipe gagnante est désignée par un jury à l'issue du temps imparti. Le terme est un mot-valise constitué de hack et marathon. La référence au marathon se justifie par le travail sans interruption des développeurs pendant deux jours, généralement lors d'un week-end.

**Hébergeurs (housing et hosting)** : cette profession fournit en général deux niveaux de prestation. Un premier niveau de co-location ou "housing" (espace et connectivité : machines, baies, mémoire, "tuyaux" Internet, lignes spécialisées, climatisation, sécurité incendie, alimentation électrique sécurisée par des groupes électrogènes, accès physique sécurisé).

Le second niveau de prestations, nécessitant des équipes informatiques 24h/24 7j/7, est le "hosting" constitué de services de supervision et de contrôle des applications (sauvegarde, supervision, gestion de la sécurité, relance suite à incident, etc.). Ce second niveau de prestations est souvent proposé en option par les spécialistes du "housing".

**IA (Intelligence Artificielle - AI en anglais)** : ensemble de théories et de techniques mises en œuvre en vue de réaliser des machines capables de simuler l'intelligence. Avec l'augmentation des capacités de traitement et de stockage des ordinateurs, après des démonstrations prometteuses, l'IA est redevenu un sujet d'actualité depuis les années 2000. Pour une Direction Informatique, les espoirs en l'IA concernent l'automatisation dans les métiers du support (cf chatbots) et l'analyse prédictive des données de l'exploitation informatique (logs...). D'autres applications concrètes de l'IA pourraient toucher rapidement différents secteurs de l'entreprise (comptabilité, analyse juridique des contrats, scoring...).

**IaaS** : Infrastructure as a Service. Voir cloud computing.

**Infogérance/externalisation** : l'Infogérance consiste à confier tout ou partie de son informatique à un prestataire qui, dans le cadre d'un contrat forfaitaire de plusieurs années, en prend la responsabilité opérationnelle et la fait évoluer. L'infogérant s'engage sur des niveaux de services définis (SLA - Service Level Agreement ou Accord sur le Niveau de Service). Le contrat peut ou non s'accompagner du transfert de salariés, d'équipements ou de logiciels. Les équipes du prestataire sont en général réparties à la fois sur les sites d'intervention et dans les centres de services mutualisés de l'infogérant. Une clause de réversibilité ouvre la possibilité au client de reprendre son informatique ou de la confier à un autre spécialiste. Le terme Infogérance est souvent utilisé à tort pour décrire de simples externalisations, sans la rigueur contractuelle de l'Infogérance.

**Inspection de contenu** : l'analyse de contenu permet de filtrer le contenu des mails ou des sites Web pour éviter une utilisation abusive. L'analyse de contenu détecte également les codes mobiles : petites applications de type Java, ActiveX, .exe, souvent attachées à des mails et parfois malveillantes.

**IP (Internet Protocol) - VoIP (Voice over IP)** : protocole de transmission de données par paquets utilisé sur la très grande majorité des LAN et sur Internet. Les standards téléphoniques récents transportent de la voix sur IP (VoIP) et l'évolution est irréversible. La téléphonie (la voix) passera donc à terme sur les infrastructures réseaux de l'entreprise. C'est un élément essentiel de la convergence téléphonie/informatique.

**ISP (Internet Service Provider ou hébergeur Internet) ou FAI (Fournisseur d'Accès Internet)** : fournisseur d'accès à Internet, et de services Internet en général, pour les entreprises ou les particuliers. Les ISP proposent généralement l'accès à Internet, mais aussi l'hébergement de sites sur des serveurs Web, voire le développement de ces sites. Exemples : Orange, Free, SFR, Bouygues Télécom, Colt, etc.

**ITIL (Information Technology Infrastructure Library)** : référentiel des meilleures pratiques pour la gestion des services de production informatique. Il permet de mettre en place une organisation pour optimiser ces services en termes de qualité et de coûts, en se fondant sur dix processus de gestion clés (gestion des configurations, des incidents, etc.). C'est devenu un standard de fait.

**ITSM (IT Service Management)** : processus et outils de gestion de l'activité d'une équipe informatique : remontées d'alertes systèmes et réseaux, gestion des incidents et demandes utilisateurs, gestion des problèmes, gestion des changements, gestion de la configuration (voir CMDB).

**KM (Knowledge Management ou gestion de la connaissance)** : ensemble de systèmes et d'outils permettant de formaliser un processus ou un savoir-faire. Le Knowledge Management remédie aux limitations de la GED (voir définition ci-avant). En effet, les systèmes de Gestion Electronique de

Documents permettent uniquement de disposer sous forme numérique et indexée d'informations jusqu'alors seulement présentes sous forme analogique (papier, voix, images, etc.). Il reste cependant une masse de connaissances (présentes sur le Web ou totalement diffuses, par exemple dans les documents personnels des utilisateurs) qui ne pourront jamais être totalement hiérarchisées ni accessibles au travers d'une base de données. On parle alors de Knowledge Management pour décrire tous les outils et techniques qui pallient les faiblesses des systèmes d'indexation en permettant, par exemple, d'extraire le sens d'un document (ingénierie cognitive), d'en balayer tout le contenu (recherche intégrale ou full text) ou d'interpréter la question de l'utilisateur. Ces outils s'appuient aussi sur des technologies de système expert et de raisonnement à base de cas.

**Maître d'œuvre** : responsable du projet soumis à engagement de résultat. Ce peut être, selon le cas, le client donneur d'ordres lui-même ou une ou plusieurs prestataires informatiques avec lesquels il a contracté.

**Maître d'ouvrage** : entité ou décideur qui fait développer une nouvelle application sur-mesure ou fait intégrer tout ou partie d'un progiciel ou, plus généralement, qui commande un projet informatique pour répondre à ses besoins.

**Marketing digital (marketing numérique, web marketing)** : actions marketing utilisant un canal numérique (ordinateurs, tablettes, téléphones portables...). Le marketing numérique cherche à atteindre le consommateur d'une manière personnelle, très ciblée et interactive : écoute des besoins via les blogs et réseaux sociaux, emailings et newsletters, sites de e-commerce, sites avec devis et commande en ligne, sites "mobile first", achats de mots clé, de vidéos et bannières, reciblage (retargeting), affiliation, présence sur les réseaux sociaux, les blogs et aussi le support clients. Le terme est employé en opposition au marketing traditionnel "off line" : études de marché, publicité presse, radio, télévision, programmes de fidélité, gestion de l'après-vente. Les budgets consacrés au marketing digital sont en hausse régulière au détriment des budgets de marketing classique.

**MDM (Mobile Device Management)** : gestion d'une flotte d'appareils mobiles (smartphones, tablettes) : mise à jour à distance de l'OS, prise de contrôle à distance, inventaire, sauvegarde et restauration, blocage et effacement à distance (en cas de vol), contrôle de performance (état de la batterie...), gestion du roaming... Editeurs de référence : Airwatch, Good Technology.

**Media sociaux (social media)** : ensemble des sites faisant appel aux internautes pour créer du contenu et communiquer : outils de publication (Wikipedia...), de discussion (Skype...), réseaux sociaux de contact (Facebook, Twitter, LinkedIn, Viadeo...), réseaux sociaux de contenu (YouTube, Deezer). Ce terme tend à remplacer celui de "Web 2.0".

**Méta-annuaire** : annuaire qui regroupe tous les utilisateurs de toutes les applications d'une entreprise avec leur mot de passe, associé à leurs applications autorisées. Grâce à cette vue centralisée et transversale, la gestion de l'accès aux données de l'entreprise (arrivées et départs de collaborateurs par exemple) est facilitée et sécurisée.

**Middleware** : ensemble des couches logicielles techniques situées entre l'OS (Opérating System ou Système d'Exploitation) et les applications des utilisateurs.

**Mobilité** : les personnels nomades sont de plus en plus nombreux à vouloir accéder à distance aux applications (métiers, messagerie, agendas...) et données de leur entreprise, les mettre à jour ou se synchroniser avec ces dernières. Plusieurs types de terminaux sont utilisés : les ordinateurs portables, les tablettes (iPad, Galaxy Tab...) et les smartphones (iPhone, Galaxy, Blackberry...). Un projet de mobilité inclut notamment le choix du terminal (donc de l'Operating System correspondant : iOS, Android...), d'un serveur de synchronisation, d'un fournisseur d'accès Internet, leur inté-

gration et, le cas échéant, des développements spécifiques. La sécurité constitue toujours un volet important de tels environnements.

**MOOC (Massive Open Online Course)** : formation ouverte et à distance en télé-enseignement. Enseignants et élèves, parfois très nombreux, communiquent uniquement par Internet.

**Multicanal (marketing multicanal), cross-canal** : utilisation simultanée ou alternée des différents canaux de contact pour la commercialisation des produits et la relation client. Si le marketing multicanal et le développement de ses enjeux a été fortement impacté par le développement d'Internet, le multicanal ne se réduit pas pour autant à la prise en compte des canaux digitaux. Les canaux historiques (points de vente, téléphone, courrier...) sont aussi à prendre en compte.

Le multicanal permet de s'adapter aux volontés et comportements des clients. Il peut également permettre de réduire les coûts de contact et de commercialisation. A l'inverse, le développement du multicanal impose pour l'entreprise des contraintes : cohérence des messages et de la politique commerciale d'un canal à l'autre, historisation des contacts et des actions sur les différents canaux...

De plus en plus, le client est "multicanal" au cours du même processus : phase de recherche d'informations sur Internet puis phase d'achat en magasin par exemple. La banalisation du multicanal chez les distributeurs ne permet plus d'en faire une source de différenciation. Celle-ci ne peut provenir que de la capacité à gérer mieux que d'autres le multicanal. Il s'agira donc de passer de canaux multiples, mais fonctionnant en parallèle, à la meilleure organisation combinée de ces canaux c'est-à-dire à une stratégie "cross-canal".

**Nearshore** : voir Offshore.

**Objet** : composant logiciel représentatif d'un élément du monde réel (personne, commande, facture, etc.). Un objet décrit un ensemble de comportements (méthodes) et de données (attributs) nécessaires à l'exécution de ces comportements. Par extension, sont qualifiés "d'objets" : des langages de programmation (Java, C++...), des méthodes de conception (UML...), des bases de données (Versant...) et des middlewares (ORB). Il y a différentes technologies d'accès ou de mise en relation des objets : COM, CORBA et, le plus récent, SOAP qui permet une mise en relation aisée entre plusieurs services Internet.

**Objet connecté (Internet des objets)** : objet équipé de capacités de communication via des dispositifs sans fil. L'objet peut être un téléphone mobile, un capteur, une borne comme un accessoire de la vie courante. L'Internet des objets (également appelé IoT - Internet of Things) devrait connaître un très fort développement dans la période 2015 - 2025.

**Offshore** : opération qui consiste à faire réaliser des prestations de service dans des zones géographiques où la main d'œuvre est abondante, de mieux en mieux formée et avec un coût plus faible que celui du pays où se trouve le donneur d'ordres. Cette "délocalisation" peut s'accompagner d'externalisation ou pas. On parle de "nearshore" quand le pays est à moins de trois heures d'avion de la France (Maghreb par exemple). Certaines prestations sont plus susceptibles d'être délocalisées que d'autres (pour la France, 60 % de l'offshore concernerait la Tierce-Maintenance Applicative). Sur un contrat incluant de l'offshore, une partie de la prestation de proximité, dite parfois "front office", reste en France. La partie éligible à l'offshore est, elle, appelée "back office".

**PaaS** : Platform as a Service. Voir cloud computing. Mise à disposition, en plus de l'infrastructure, de l'ensemble des composants d'une plate-forme logicielle (OS, bases de données, middleware) nécessaire à l'installation d'une application (ex : plateformes Java, .Net...). Le client ne s'occupe que de développer son application qu'il "déposera" sur la plate-forme de son fournisseur de PaaS.

**Pare-feu (ou firewall)** : les firewalls filtrent l'accès entrant et sortant entre deux réseaux IP différents. Il existe plusieurs techniques de filtrage : filtrage de paquets en fonction des adresses IP de départ et d'arrivée, inspection de session avec analyse des fichiers d'en-tête de session, proxy (voir définition ci-après) avec traduction d'adresses pour masquer, aux yeux de l'extérieur, les adresses des utilisateurs internes. Sur le marché, les firewalls sont proposés sous différentes formes : firewall logiciel, routeur-firewall et firewall matériel.

**PCA (Plan de Continuité d'Activité)** : il a pour objectif de poursuivre l'activité sans interruption du service et d'assurer la disponibilité des informations quels que soient les problèmes rencontrés. Le PCA est un sur-ensemble du PRA.

**PGI (Progiciel de Gestion Intégré)** : voir ERP.

**PKI (Private Key Infrastructure)** : les solutions actuelles d'authentification sont : le simple mot de passe, très répandu mais assez fragile, le certificat PKI, le token, la carte à puce, la biométrie. Le PKI est un système d'identification et d'authentification basé sur un ensemble des deux clés (publique et privée). Pour qu'une connexion soit autorisée, il faut non seulement que l'utilisateur ait sa clé (son mot de passe), mais également que sur sa machine soit installé un module logiciel particulier, la clé complémentaire.

**Phishing** : demande frauduleuse d'informations confidentielles par mail en se faisant passer pour un organisme connu (établissement bancaire par exemple).

**PLM (Product Lifecycle Management)** : la gestion du cycle de vie du produit se propose de fédérer les informations concernant la conception, la fabrication, la réparation et le recyclage d'un produit, en incluant l'ensemble des éléments au sein d'un référentiel technique unique.

**PMO (Project Management Office ou bureau de gestion des projets)** : équipe qui définit et maintient le référentiel des processus liés à la gestion de projet. Le PMO a pour objectif de standardiser et d'industrialiser les projets. Il a en charge la gestion, la documentation et l'évaluation des projets. Il se base fréquemment sur la méthodologie Prince 2. Un PMO spécifique peut être défini pour un projet important.

**Portail** : site Web répertoriant de nombreux autres sites, destiné à servir de point d'entrée sur Internet et à générer un trafic maximal. À côté des portails "généralistes" (dominés par les moteurs de recherche) se développent des portails à thème, dont la vocation est de synthétiser les réponses aux besoins supposés d'un visiteur intéressé par un sujet donné ou appartenant à une communauté. Autre catégorie : le portail d'entreprise destiné aux collaborateurs, clients et prospects. Caractéristique commune de tous les portails : des services complémentaires plus ou moins étendus, allant d'un méta-moteur de recherche, à l'hébergement de pages Web personnelles, en passant par des dépêches d'actualité ou la personnalisation de l'interface du site. Bref, tout pour fidéliser le visiteur !

**PPM (Project Portfolio Management)** : processus et outils logiciels utilisés pour gérer un portefeuille de projets.

**PRA (Plan de Reprise d'Activité, Disaster Recovery Plan ou DRP)** : plan permettant d'assurer, en cas de crise majeure ou importante d'un système d'information, la reconstruction de l'infrastructure et la remise en route des applications. Ce plan, doit permettre, en cas de sinistre, de basculer sur un système de relève capable de prendre en charge l'informatique. Il existe plusieurs niveaux de reprise en fonction des besoins exprimés par l'entreprise au travers des deux paramètres suivants : le délai de rétablissement maximum suite à un incident majeur (RTO) et la durée maximale admissible de pertes de données (RPO en secondes, minutes, heures ou jours). Lorsqu'un incident survient, le temps d'analyse de l'incident menant à la décision de lancer ou pas le PRA est une étape toujours délicate car

elle nécessite la présence de décideurs et doit être menée dans des délais courts (ce temps est une composante du RTO global).

**Proxy** : serveur régulant la politique de sécurité des entrées et sorties vers Internet au niveau des couches applicatives (FTP/transfert de fichiers, HTTP/navigation sur le net, SMTP/messagerie), contrairement au firewall qui agit sur les couches basses. Par exemple, c'est la fonction proxy qui interdit l'accès à certains sites Web n'ayant pas de rapport avec l'activité professionnelle. Souvent la fonction proxy est intégrée au firewall.

**PUE (Power Usage Effectiveness)** : rapport entre la consommation d'électricité (en KWh) des serveurs en sortie des alimentations et la consommation totale d'électricité d'un datacenter (celle des serveurs additionnée à celle des différents équipements, principalement ceux liés au refroidissement et au secours électrique). Dans une salle informatique classique, on observe des PUE largement supérieurs à 2. Dans les datacenters Tiers 3+ de dernière génération et à pleine charge, le PUE cible peut atteindre des valeurs inférieures à 1,5.

**Réseau social** : plate-forme applicative regroupant un ensemble d'individus ou d'organisations reliés par des interactions sociales régulières. Les réseaux sociaux sont très nombreux et comprennent des réseaux sociaux privés très spécialisés. Parmi les plus fréquentés : Facebook, Twitter, LinkedIn, Viadeo... Voir aussi : Média Sociaux (social média).

**Réseau social d'entreprise** : plate-forme applicative regroupant une communauté de membres à des fins professionnelles. Les membres sont les employés d'une entreprise, ses clients, actionnaires ou partenaires. Comme un réseau social "grand public", un réseau social d'entreprise s'appuie sur des "fiches profil" mettant en valeur l'expertise des collaborateurs, leurs centres d'intérêt et un "mur" de suivi qui permet d'avoir une vision consolidée de l'activité et de son écosystème (collègues, communautés, échange autour d'une thématique, etc.). Exemple : Microsoft Yammer.

**Responsive design** : caractère d'une application dont les présentations (textes, images et résolution) s'adaptent automatiquement au terminal qui l'utilise, que ce soit un ordinateur, une tablette ou un smartphone. Les applications conçues en responsive design (norme HTML5 CSS3) sont donc développées une seule fois et utilisables sur tous les terminaux.

**RSS (Really Simple Syndication), flux RSS** : format de présentation (enveloppe XML normalisée) actualisé automatiquement dès qu'un nouvel article est publié sur un site auquel l'internaute s'est au préalable abonné. Les flux RSS, sorte de revue de presse personnalisée, sont consultables à partir d'un logiciel spécialisé ou des dernières versions de navigateurs.

**Retargeting (reciblage)** : affichage de messages publicitaires adaptés sous forme de bannières sur des sites Internet après qu'un internaute ait fait preuve d'un intérêt particulier pour un produit sur un autre site. Exemple : un internaute visite un site A de vente de produits informatiques sur lequel il consulte des claviers sans fil, puis quitte ce site A sans concrétiser son achat. Lorsqu'il va visiter un site B, les affichages publicitaires seront adaptés à son centre d'intérêt et lui proposeront une publicité du site A avec des visuels de claviers sans fil. Le reciblage permet également de proposer des produits complémentaires.

**SaaS (Software as a Service)** : modèle de commercialisation des logiciels en location à l'usage, au lieu de la vente d'une licence. L'application est en général accessible par Internet et hébergée par l'éditeur, souvent en mode cloud computing, d'où l'association fréquente des deux termes. Pour une entreprise, cette formule présente les avantages de réduire les délais, de diminuer les frais d'intégration, de déploiement et de mise à jour. Les applications aux processus standardisés sont les plus éligibles au SaaS : CRM (comme Salesforce.com), gestion des compétences, gestion des notes de frais, messagerie (comme Google), etc. Le développement du SaaS sera plus lent pour les applications d'entreprise (nécessité de traiter les pro-

cessus métiers de bout en bout, développement des interfaces, sécurité, confidentialité, performance et disponibilité).

**SAN (Storage Area Network)/NAS (Network Attached Storage) :** solutions de stockage élaborées permettant de stocker des volumes importants. Le SAN est un réseau privé situé derrière un serveur. Le NAS est un système de stockage situé sur le réseau. La sauvegarde est vue comme un stockage secondaire.

**SAP BC (SAP Base Component) :** module du progiciel de gestion intégrée SAP servant à l'administration système, notamment à la gestion de la base de données (et à la performance du système en terme de processeur et de mémoire), ainsi qu'à la gestion de la sécurité des utilisateurs et des autorisations.

**SAP SRM (SAP Supplier Relationship Management) :** module du progiciel de gestion intégrée SAP couvrant l'ensemble de la relation fournisseur : analyse des dépenses, approvisionnement, contrats opérationnels, demandes d'achat, facturation et gestion des fournisseurs.

**SCM (Supply Chain Management ou gestion de la chaîne logistique globale) :** réduire les stocks et les délais de livraison tout en relevant le niveau de service client, telles sont les missions premières des outils de Supply Chain Management. Au niveau opérationnel, ils mettent en correspondance les informations de demande et de capacité de production afin de définir les plans de production et les paramètres de livraison. Au niveau tactique, ils s'appuient sur des techniques statistiques - typiquement des outils de datamining - pour optimiser l'approvisionnement, lisser la production et déterminer les meilleurs chemins de livraison. Au niveau stratégique, par le biais de simulations, ils servent à déterminer la meilleure implantation possible des unités de fabrication et du réseau de distribution, jusqu'à la fréquence de renouvellement des produits en fonction de la cible. L'enjeu principal est de pouvoir réinjecter automatiquement ces données dans le système de gestion (ERP).

**SDDC (Software Defined Data Center), SDN, SDS :** après la virtualisation des serveurs (machines virtuelles ou VM) qu'on aurait pu appeler les "Software Defined Servers", il est devenu envisageable d'allouer automatiquement au niveau logiciel les autres ressources informatiques du datacenter notamment le réseau : "Software Defined Network" (SDN) et le stockage : "Software Defined Storage" (SDS). Apparue en 2011-2012, le concept marketing de "Software Defined Data Center" (SDDC) correspond à la promesse de la virtualisation de l'ensemble des composants du datacenter. Le modèle du SDDC doit toutefois relever de nombreux défis : inclure ou non l'existant, les ressources non virtuelles et traiter les problèmes d'interopérabilité entre vendeurs multiples.

**Sécurité des transactions :** une transaction est dite certifiée si les parties sont identifiées, si son intégrité est assurée et enfin si elle ne peut être répudiée par l'une ou l'autre des parties (certification = identification + intégrité + non-répudiation). Il convient, en plus de sa certification, d'assurer la confidentialité de la transaction.

**Sécurité informatique (ou sécurité de l'information) :** l'ouverture croissante des systèmes d'information (connectés à Internet, interconnectés entre sites, ouverts à des tiers clients et fournisseurs, accessibles à distance à partir de mobiles ou à partir du domicile, etc.) a développé les activités liées à la sécurité informatique jusqu'à en faire une spécialité à part entière. Son périmètre recouvre : les solutions de protection à l'entrée (antivirus, firewall, proxy-cache, détection d'intrusion et inspection de contenu), la protection des accès (chiffrement VPN, administration, autorisation d'accès) et l'administration de la sécurité (dont la détection de vulnérabilités). Les services liés sont principalement : le conseil, l'architecture, l'audit, la surveillance et l'administration. Cette spécialité s'intègre dans une problématique plus vaste de sécurité générale qui comprend en plus : les plans de secours, la mise en place de moyens de secours, les règles de vie et procédures, la sécurité physique des locaux et des accès...

**Self-care (ou Self-help) :** Encouragé par les entreprises dans une optique de réduction des coûts, le self-care apporte aux utilisateurs un ensemble d'outils automatisés qui leur permettent de se dépanner directement, sans échange avec un technicien de support. Les SVI (Serveurs Vocaux Interactifs) mis en place ces dernières années ont eu le mérite d'amorcer ce mouvement. Ils présentent des limites structurelles et, jugés souvent "irritants", n'ont constitué qu'une réponse trop partielle aux enjeux des utilisateurs. L'utilisation d'outils Internet de Self-care a modifié en profondeur cette situation. Ils requièrent un travail important en amont de détection des questions les plus fréquemment posées et de formalisation des réponses et ils s'adaptent dynamiquement en fonction de l'utilisation qui en est faite. Les entreprises peuvent utiliser ce concept plus largement, par exemple pour leur service clients.

**Serveurs d'applications (architecture n-tiers)/plates-formes d'entreprises :** la "web-isation" des systèmes d'information peut se définir comme la construction d'une nouvelle génération d'applications construites en trois parties : un navigateur Internet ("client universel" installé en standard sur les postes de travail ou les smartphones), un serveur d'applications (Java,.Net) et enfin un système de gestion de bases de données (Oracle, SQL, DB2, etc.). D'où le terme "architecture trois tiers" par opposition à l'architecture dite "client/serveur" qui la précédait. Plusieurs solutions occupent actuellement le marché : Microsoft.Net, Sun ePlanet et Java, IBM WebSphere et les solutions libres type Tomcat/pages PHP/Apache, BEA-Weblogic. Ces plates-formes d'exécution des applications J2EE et.Net évoluent rapidement et les analystes parlent aujourd'hui davantage de "plates-formes d'entreprise" que de "serveurs d'applications".

**Service desk (ou help-desk) :** structure (téléphonique, informatique et humaine) qui a pour vocation d'accueillir et de prendre en charge l'ensemble des demandes des utilisateurs d'un système d'information, de les résoudre ou de les faire traiter par d'autres entités ("escalade"). Un service desk peut être implanté sur le site d'une entreprise ou externalisé à distance dans des centres de support d'un prestataire. L'utilisation de telles structures spécialisées s'est généralisée dans les grandes organisations : traçage complet de l'activité, délais de réponse professionnels, taux élevé de traitement immédiat ou par prise de main à distance, travail en profondeur sur l'origine des incidents puis mise en place de plans d'actions pour en réduire durablement le nombre. Dans le métier du service desk, le professionnalisme des techniciens de support dans l'accueil est aussi important que leurs connaissances techniques. Le maintien de la qualité de service dans la durée (plusieurs années) est un facteur clé de succès. Pour des organisations multi-pays, les prestations de help-desk sont classiquement multilingues et en mode 24h/24 7j/7.

**Services Web :** fonction applicative que peut lancer un programme. Le service Web est dépourvu d'interface utilisateur. Tout producteur de site Web peut, moyennant finances, incorporer ces services dans ses applications en ligne (guide touristique, réservation de voyages...) de façon transparente pour l'utilisateur (ex. : ViaMichelin a lancé des services Web liés à la géolocalisation). Les éditeurs ont adopté largement cette technologie (XML, interface WSDL) du fait de sa simplicité. Revers de la médaille : les standards restent encore à finaliser.

**Single Sign-On (SSO) :** clé physique associée à un mot de passe unique à la connexion qui remplace tous les mots de passe attachés à chaque application.

**SMACS (Social Mobility Analytics Cloud Security) ou SMAC :** vocable recouvrant l'ensemble des domaines de la transformation numérique qui représenteraient maintenant un sous-marché des services numériques et dont la forte croissance est annoncée.

**SOA (Service Oriented Architecture) :** architecture applicative souple constituée de services applicatifs indépendants mais interconnectés. C'est un concept et non une technologie. Les services Web, par exemple, s'inscrivent bien dans ce cadre, mais d'autres technologies sont éligibles. L'idée

centrale de l'architecture SOA est de faire évoluer son informatique très rapidement en changeant ou ajoutant des services réclamés par les directions opérationnelles. Si la cible est séduisante, les méthodes d'implémentation des architectures SOA font encore largement débat : même si on identifie des applications pouvant rendre service dans plusieurs processus, quelle granularité retenir ? Comment définir les interfaces ? Comment développer de nouvelles applications en tant que services, tout en tenant compte du patrimoine applicatif existant ?

**Spoofing** : usurpation d'une adresse Internet dans le but de se faire passer pour quelqu'un d'autre et ainsi tenter de s'approprier des informations.

**SVI (Serveur Vocal Interactif)** : système de dialogue entre un appelant par téléphone et un standard téléphonique, l'appelant choisissant une option parmi une liste de choix, et ce en général plusieurs fois de suite. Les SVI ont souvent été critiqués comme étant difficiles à utiliser à cause de leur programmation simpliste. Les service desks s'intéressent de près aux dernières générations de SVI qui permettent de faire traiter certains incidents fréquents par les utilisateurs eux même ("self help"), sans intervention d'un technicien de support. Ces SVI permettent de construire des arbres de décision qui peuvent être modifiés dynamiquement. Ils produisent des statistiques précises d'utilisation branche par branche.

**SSII** : Société de Services et d'Ingénierie Informatiques. Synonyme d'ESN (Entreprise de Services du Numérique).

**Systèmes propriétaires** : ordinateurs dont le hardware et le système d'exploitation (OS) sont développés et diffusés par un seul constructeur (z- et i-Series d'IBM, etc.). Le terme s'emploie par opposition aux systèmes d'exploitation "ouverts" (Unix, Microsoft, Linux, Android, etc.) indépendants des constructeurs.

**Test d'intrusion** : action de pénétrer une infrastructure informatique en utilisant différentes techniques d'attaque pour en tester les failles. Le test d'intrusion se fait après accord du client et sur un périmètre convenu au préalable, puis fait l'objet d'un rapport. Les failles sont corrigées par la mise en place de nouvelles parades de sécurité.

**TMA (Tierce Maintenance Applicative)** : maintenance (corrective et évolutive) et mise à jour des applications informatiques assurées par une société de service externe.

**UC2 (Unified Communications and Collaboration)** : dans l'industrie des télécommunications et de la bureautique, les communications unifiées forment un ensemble de nouveaux services permettant d'intégrer étroitement : les moyens de communication interpersonnelle en temps réel (téléphonie, visioconférence), les logiciels de travail collaboratif (messagerie instantanée, partage de documents) et les outils bureautiques au sens large (messagerie asynchrone, agenda, traitement de texte, tableur et visionnage de présentations). L'utilisateur peut ainsi accéder aux moyens de communication, tout en continuant à employer, en parallèle, les outils informatiques qu'il utilise au quotidien. Les poids lourds de l'industrie (IBM, Microsoft, Cisco, SAP, Oracle...) se sont tous engagés dans les communications unifiées.

**UX/UI (User eXperience, User Interface)** : concept apparu dans les années 1990 qui souligne que l'analyse des fonctions d'une interface homme-machine (UI) n'est pas suffisante pour comprendre la relation des utilisateurs avec celle-ci et qu'il est nécessaire de prendre en compte la dimension subjective et affective de l'utilisateur. L'expérience doit être agréable et pas strictement fonctionnelle.

**VDI (Virtual Desktop Infrastructure)** : système permettant la dissociation de la machine "logique" de l'utilisateur d'une part et de sa machine "physique" d'autre part. Il n'a ainsi plus qu'un terminal écran et les postes de travail sont gérés sur des machines virtuelles dans un datacenter central. Les avantages principaux du VDI sont la facilité de gestion des postes ainsi

que les coûts très faibles de déploiement. En revanche, le VDI est plus dépendant du point central (où sont gérés l'ensemble des postes de travail) et de la fiabilité du réseau. Cette solution peut être très efficace pour des organisations ayant de nombreux sites distants de quelques postes (agences bancaires...).

**Virtualisation de serveurs** : couche logicielle qui permet, du point de vue des applications, de simuler une machine physique et ses composants. La virtualisation est souvent associée aux projets de consolidation. Elle vise à augmenter le taux d'utilisation moyen des ressources informatiques en faisant cohabiter plusieurs serveurs virtuels dans une même machine physique.

**VLAN (Virtual LAN)** : réseau local virtuel. C'est un réseau informatique étendu logique reliant plusieurs réseaux locaux d'une même organisation ou entreprise. De nombreux VLAN peuvent coexister sur un même réseau physique.

**VPN (Virtual Private Network)** : réseau empruntant une infrastructure de télécommunications publique (comme Internet) ou privée (opérateurs) et qui garantit l'intégrité et la confidentialité des données transmises grâce à des techniques de chiffrement et de "tunneling".

**XML (Extensible Markup Language)** : métalangage puissant de description des données non structurées et de modélisation documentaire, devenu un standard de fait chez les éditeurs. XML est une version plus évoluée et globale que le standard de description de pages Internet HTML.

**Web 2.0** : considéré comme l'évolution du Web actuel, le Web 2.0 est un concept d'utilisation d'Internet qui a pour but de valoriser l'utilisateur et ses relations avec les autres. Encore difficile à décrire précisément, le Web 2.0 met en scène l'internaute en lui donnant la possibilité d'interagir et de s'identifier à une communauté. Voir aussi média sociaux (social media).

**WiFi (Wireless Fidelity 802.11ac)** : Protocole de communication permettant de créer des réseaux locaux sans fil à haut débit (1,3 Gbit/s théoriques pour le 802.11ac normalisé depuis décembre 2013). La portée atteint plusieurs dizaines de mètres en intérieur. Le WiFi nécessite la présence de bornes.







Impression réalisée sur les presses d'Optimum (Tourcoing, France), imprimeur référencé Imprim'Vert. Ce label distingue les imprimeurs ayant mis en place des stratégies industrielles visant à préserver leur environnement (gestion des déchets, exclusion des produits toxiques...). Le papier sélectionné pour ce Rapport Annuel a été produit dans une usine certifiée ISO 9001, ISO 14001, OHSAS 18001 et EMAS (management environnemental). Il possède une certification PEFC (traçabilité de l'origine de la pâte à papier à partir de forêts gérées) et a été blanchi par le procédé ECF (procédé sans chlore élémentaire).

Aussi loin que vous voudrez...®



Immeuble "Le Clemenceau 1" - 205, avenue Georges Clemenceau - 92024 Nanterre Cedex  
Tél. : 01 41 37 41 37 - e-mail : investisseurs@neurones.net - www.neurones.net

Suivez NEURONES :      