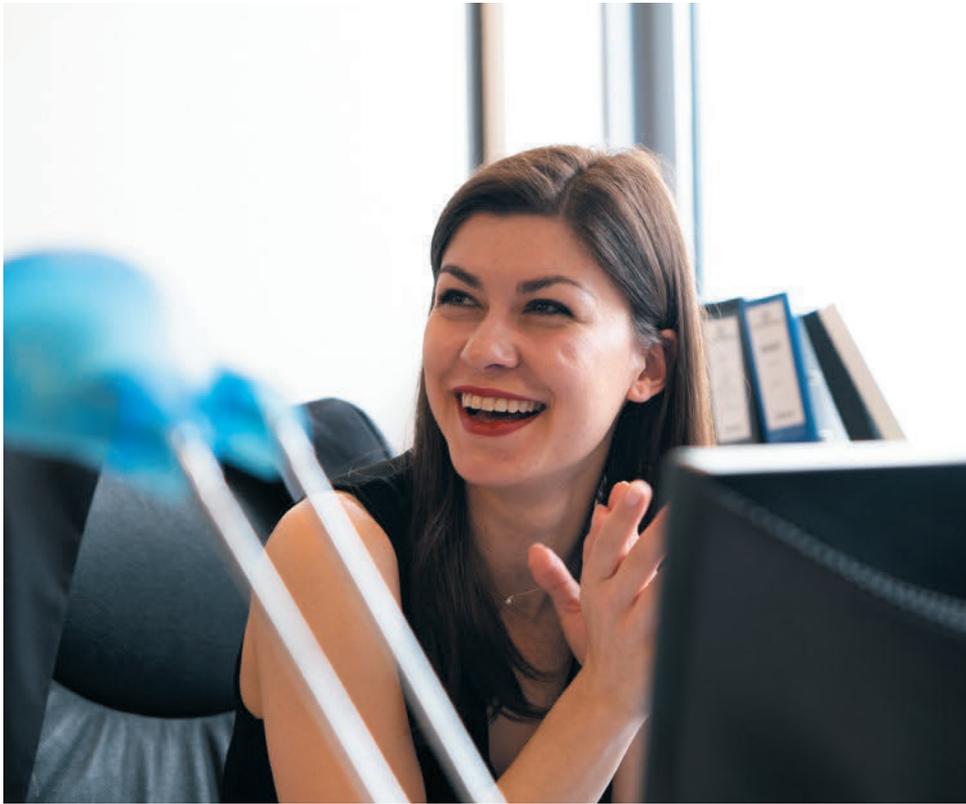


#2018
RAPPORT
ANNUEL



NEURONES

Aussi loin que vous voudrez...®



#merci

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 exclusivement - mais seulement une toute petite part ! - des près de 5 200 acteurs des succès du groupe en 2018.



NEURONES

Plus de 30 ans de croissance profitable

Avec près de 5 200 collaborateurs et un chiffre d'affaires de 490 M€, NEURONES se situe, sur le marché français :

- dans les 12 premières sociétés de Conseil et de Services Numériques,
- 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 34 ans de croissance soutenue et rentable,
- constitué, surtout par croissance interne, un socle à la solidité éprouvée,
- accueilli, par croissance externe, une douzaine de sociétés aux métiers complémentaires,
- plus que doublé de taille au cours de ces sept dernières années.

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



490 M€

CHIFFRE D'AFFAIRES
2018



9,4%

TAUX DE RÉSULTAT
OPÉRATIONNEL 2018



5 160

COLLABORATEURS
AU 31/12/2018

SOMMAIRE

2 Panorama 2018

6 **LE GROUPE EN 2018**

7 Le mot du Président

10 Chiffres clés

12 Carnet de l'actionnaire

14 Offre et stratégie

16 **LES MÉTIERS**

17 Une offre digitale globale

18 Services d'infrastructures

22 Services applicatifs

26 Des centres de services industrialisés

28 Conseil

32 Références et réalisations

36 **UN DÉVELOPPEMENT
RESPONSABLE ET DURABLE**

37 Un groupe socialement responsable

38 Une entreprise engagée

44 **RAPPORT FINANCIER
ANNUEL 2018**

PANORAMA 2018

#infrastructures

Services in-a-box

Présence de myConnectedLounge – la cabine connectée gérant l'assistance grâce à la visioconférence et au pilotage à distance – au Viva Technology, l'événement incontournable rassemblant plus de 9 000 start-up et 129 pays.



#groupe

Engagement responsable

NEURONES poursuit son engagement en matière de Responsabilité Sociétale des Entreprises (RSE) : nouvelle sélection pour faire partie de l'indice Gaïa 2018 (sans interruption depuis 2011), classement dans le premier tiers des sociétés auditées par Ecovadis et maintenant membre du Global Compact des Nations Unies.

#applications

Irish conférence

L'activité spécialisée en Gestion Electronique de Documents (GED) a dévoilé, lors d'une conférence internationale à Dublin, sa technique novatrice « d'offuscation » (masquage/démasquage d'un contenu), un élément clé dans une stratégie de protection des données.

#infrastructures

Retour digital

L'entité dédiée au support utilisateurs a présenté à ses clients et prospects un retour d'expérience inédit sur la transformation digitale et plus spécifiquement sur la réussite d'un projet ITSM, avec, pour axe majeur, la combinaison gagnante entre le bon ingénierant et le bon outil.

#infrastructures

Expérience numérique

Le département dédié à l'ingénierie autour du poste de travail a participé au plus grand événement de l'intelligence numérique en France, Microsoft Experiences. C'était l'occasion d'y présenter son approche d'Intelligent Workplace, mais également d'animer un jeu-concours à destination de ses visiteurs pour leur faire gagner un drone et des casques bluetooth.



#groupe

Création d'emplois

Avec une prévision de 1 800 postes initialement annoncés, NEURONES a terminé l'année par le recrutement de 2 012 nouveaux talents ! Le groupe se place ainsi parmi les 30 premiers recruteurs français (tous secteurs d'activité confondus). Les candidats sont plus que bienvenus à www.neurones.net (rubrique « Postes à pourvoir » ou « Candidature spontanée »).

#infrastructures

Pirates éthiques

Le spécialiste cybersécurité du groupe était sponsor platinum de « La nuit du Hack ». Il s'agit de la plus grande convention annuelle de hackers en France qui permet aux professionnels du secteur, autour de conférences, d'ateliers et de challenges, de découvrir les dernières avancées techniques et d'évaluer leurs compétences dans le domaine.



#infrastructures

Le futur au présent

Réalisation par la structure du groupe spécialisée en Production informatique d'un vaste plan de formation (300 collaborateurs concernés) aux métiers d'aujourd'hui et de demain liés à la transformation digitale pour répondre à la très forte demande : Agilité, Lean management, Scrum, Product Owner, DevOps...

#applications

Une conférence qui fait autorité

Lors du salon Big Data, un expert de l'activité spécialisée en finance de marché a donné une conférence très remarquée : « Comment intégrer les technologies big data aux architectures décisionnelles ? »

#groupe

Dingue de raid



NEURONES a parrainé deux étudiants de l'école d'Ingénieurs EPF à l'occasion de leur participation à la 21^e édition du plus grand raid étudiants d'Europe : le 4L Trophy. Les moments forts de cette aventure humaine, sportive et solidaire sont à découvrir sur la chaîne YouTube du groupe.

#groupe

Aussi loin que vous voudrez...®

Sur la base de cinq critères de performance (tels que le taux de croissance, la rentabilité commerciale...), ainsi que son modèle économique et des données de marché, NEURONES se classe à la 12^e place des « 500 entreprises de la Tech française ».

#applications

SAP comme jamais



Les experts SAP du groupe ont participé à la convention USF (le club des Utilisateurs SAP francophones). L'innovation étant à l'honneur, ils ont présenté leur tout nouveau projet Blockchain, ainsi qu'un retour d'expérience client sur la solution S/4Hana.

#infrastructures

La bonne cause

« Le Handicap, pas de quoi en faire tout un plat ! » était le thème de l'atelier de cuisine animé par les experts en infrastructures informatiques du groupe, en partenariat avec l'association Kialatok. Ce moment convivial, qui a réuni de nombreux collaborateurs, a eu pour objectif de sensibiliser au handicap sous toutes ses formes.



#groupe

Le bien-être pour innover

Afin de stimuler toujours plus l'innovation, de nouveaux espaces dédiés ont vu le jour. Le plus souvent polyvalents, ces lieux de productivité et de détente bénéficient d'équipements de dernière génération : écrans tactiles géants, visioconférence haute-définition, connectivité sans fil, distributeurs et réfrigérateurs connectés avec paiement sans contact ou par smartphone...

#conseil

Great Place to Work



L'entité dédiée au Conseil en management et organisation de NEURONES obtient, pour la sixième fois depuis 2012, le label « Great Place to Work » : elle se classe à la 3^e place de ce palmarès en 2018 (catégorie des entreprises de 50 à 500 salariés).

#applications

Digital tous azimuts

Participation au salon ROOMn de l'entité du groupe experte en mobilité. Cet événement, dédié à la rencontre des acteurs de son domaine, lui a permis de démontrer sa différence : être le seul acteur français à réaliser du « bout en bout » : le fonctionnel, le développement et le déploiement d'applications mobiles.

#applications

Une start-up pour les Fintechs



Réinventer la finance en sensibilisant ce secteur aux nouvelles technologies, c'est l'essence de l'offre de Conseil inédite que propose une nouvelle entité du groupe. Cette start-up fait le lien entre les intervenants traditionnels et les nouveaux entrants de la finance (les « Fintechs ») et propose notamment une offre reposant sur le Big Data, le Cloud, la Blockchain et l'Intelligence Artificielle.

#groupe

Reconnaissance

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

#infrastructures

French connection

Le département entité spécialisée dans les objets connectés a présenté ses dernières initiatives innovantes au salon VivaTech : bracelet connecté pour les patients hospitalisés en ambulatoire, assistant virtuel consultant directement les clients d'une grande marque de luxe, etc.

#infrastructures

Sous le soleil

Les experts des services managés sur cloud délivrent, depuis leur « factory » tunisienne, un service d'infogérance en mode « follow-the-sun » (plage étendue en 24h/24 et 7j/7). Ils automatisent la gestion des problèmes avec leur outil maison éprouvé (Diagnosis).

#groupe

Sixième étoile

Ce sont pas moins de 25 équipes (souvent mixtes !), impliquant plus de 170 collaborateurs, qui se sont dépensées et affrontées cordialement autour du ballon rond, lors de la 6^e édition consécutive de la NEURONES Football Cup, le tournoi inter entités de football en salle (« futsal ») annuel du groupe.



#groupe

Altius fortius citius



Le champion de golf le plus titré du golf français contemporain est partenaire de la compétition annuelle « NEURONES Golf Cup » depuis son origine... soit pour la 14^e année ! Le groupe s'est donc naturellement associé à la parution du premier ouvrage lui étant consacré, « Le golf de Thomas Levet » : une source d'inspiration tant pour les sportifs que pour le monde de l'entreprise !

#applications

Be happy !

L'entité spécialiste en Gestion Electronique de Documents a obtenu le label employeur participatif HappyIndex®/AtWork pour la seconde fois consécutive. Cette récompense, valorisant les entreprises où il fait bon travailler, la hisse cette année dans le top 10 de sa catégorie (100 à 199 salariés).



#infrastructures

Cyber-plateforme

L'entité spécialiste en cybersécurité a présenté, aux Assises de la Sécurité, sa plateforme de « sécurité informatique as a service » : elle permet notamment d'assurer un reporting en temps réel sur le niveau de sécurité, tout en centralisant et pilotant les plans d'actions en la matière.

#groupe

Performance



Plusieurs entités du groupe ont soutenu le skipper Gilles Lamiré lors de sa participation à la 11^e édition de la Route du Rhum. Le navigateur a choisi cette année de concourir pour une noble cause : à chaque jour passé en mer, le rêve d'un enfant d'une association a été réalisé. Sa persévérance lui a permis de franchir la ligne d'arrivée en Guadeloupe en se classant à la 4^e place de sa catégorie.

#groupe

Parisiennes en baskets

Près de cinquante femmes, issues de toutes les entités du groupe, ont battu le pavé en septembre dernier pour la 22^e édition de la course à pied « La Parisienne ». Au programme de ces sept kilomètres dans la capitale : de l'enthousiasme, de la solidarité, le tout animé par une ambiance musicale. À retrouver en vidéo sur la chaîne YouTube de NEURONES.



#infrastructures

Permis de sécuriser

La structure cybersécurité a reçu ses visas de sécurité de l'ANSSI (l'Agence Nationale de la Sécurité des Systèmes d'Information identifie les sociétés les plus fiables dans le domaine).



#applications

Formation en or

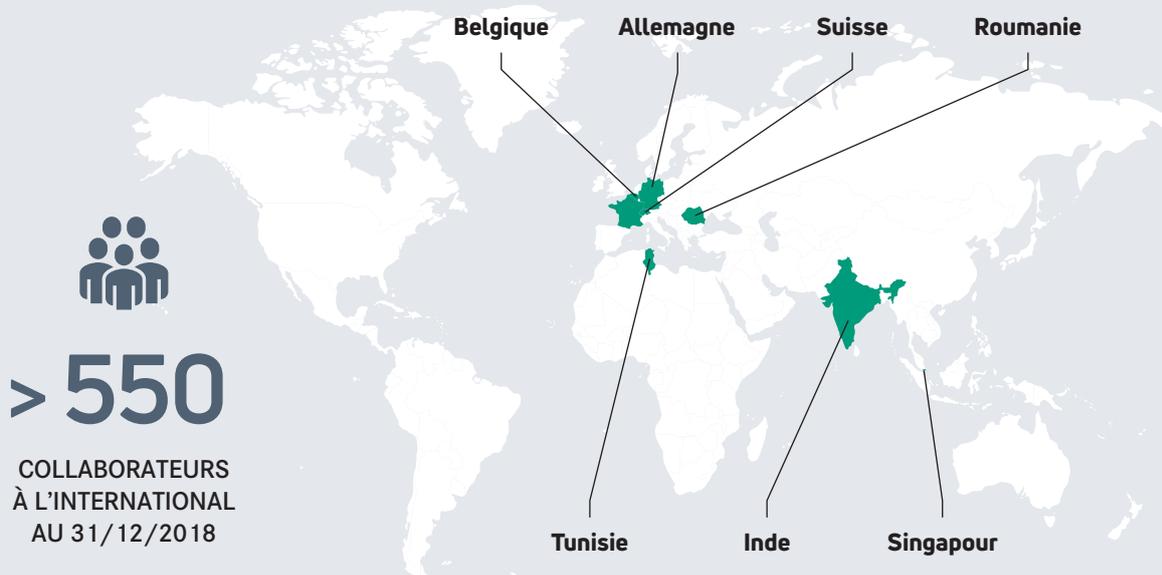
Partenaire Microsoft Gold Learning, l'entité dédiée à la Formation informatique a participé à pas moins de trois événements autour des dernières technologies de l'éditeur : MS Azure Red Shirt (orienté développement et Cloud), MS Tech Summit (Azure et Office 365) et E-Learning Expo (formation et digital learning). L'occasion pour elle de présenter ses prestations en termes de transformation digitale de la formation.

#applications

Hackademy

L'activité du groupe spécialisée dans la finance de marché a donné rendez-vous aux étudiants pour découvrir son université incubatrice. Une journée rythmée par une conférence technologique, des rencontres, des « coding battles », des « agile games » et même un stage de fin d'étude à la clé !

Développement à l'international





LE GROUPE EN 2018

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





Le mot du Président

« On n'est jamais jugé sur un bilan, mais toujours sur sa capacité à se projeter dans l'avenir. ».

Cette affirmation d'un ex-ministre est fondée. Mais, en matière d'appel public à l'épargne, sont aussi bienvenus les éclairages sur l'exercice passé. C'est bien ainsi que se bâtit la confiance : par la récurrence de réalisations concrètes et de chiffres solides. Les investisseurs peuvent alors, année après année, renforcer (ou ajuster) leur conviction.

Et ceux qui vivent l'entreprise de l'intérieur, en connaissent depuis longtemps l'environnement, les forces, faiblesses et opportunités, sont donc à nouveau invités à partager leurs connaissances en répondant aux questions : comment s'est déroulé l'exercice 2018 et quels sont les atouts, ressorts et perspectives des années à venir ?

Ces réponses intéresseront également :

- les quelques 5 200 « artisans » qui, en se retroussant les manches, ont construit en 2018, chacun dans sa spécialité, un « nouvel étage de la maison NEURONES » : qu'ils en soient remerciés ;
- les clients du groupe : qu'ils soient assurés que tout est mis en œuvre pour développer les compétences et ainsi contribuer à l'adaptation continue de leur entreprise au virage du digital et à leur impérative recherche de différenciation.

1 – Quel bilan de l'année 2018 ?

À + 5 %, la croissance organique (indicateur de dynamisme) a été « moyenne », en comparaison des cinq derniers exercices (entre + 3,5 % et + 11,4 %).

Elle a été remarquable en cybersécurité (+ 41,1 %), applications mobiles (+ 32,8 %), gestion des services IT (+ 30,9 %), Ged et dématérialisation (+ 21,8 %)... et, d'une manière générale, dans tous les métiers liés à la transformation digitale.

En revanche d'autres activités ont été moins dynamiques. À leur taille, modeste par rapport au marché français, on ne peut invoquer un secteur qui aurait été moins porteur. Et, même dans cette hypothèse, l'opportunité de prendre des parts de marché existe toujours. Il y a eu certainement une détermination insuffisante pour :

- anticiper l'identification et le recrutement de dirigeants, managers et collaborateurs engagés qui créent l'accélération de la croissance,
- agir au plus près des clients et prospects, des collaborateurs, du quotidien, comme le font les Entreprises de Taille Intermédiaire les plus réactives qui réussissent,

- transformer sans relâche (offres, hommes, process...) pour lutter contre la bureaucratie et ses conséquences : ralentissement de la croissance et frais fixes rampants.

Le management d'une société est en effet comme la vie de chacun : un mélange de court, moyen et long terme. Et la mise en garde de Léonard de Vinci (« *Ne pas prévoir c'est déjà gémir* ») rappelle, aux dirigeants en particulier, que le temps du succès, toujours temporaire, est aussi celui de la vigilance et surtout de la préparation de l'avenir.

À 9,4 % du chiffre d'affaires, le résultat opérationnel progresse encore. Sans surprise, il se situe dans la fourchette (8,8 % - 10,2 %) des douze dernières années. Ainsi la rentabilité peut être considérée, avec la croissance, comme un indice de satisfaction des clients : quand ces derniers sentent (ou constatent) que le service correspond à leurs attentes, ils sont prêts à contracter (ou à renouveler leur confiance) à un prix correct.

Take care of the people
and they will take care
of the business.

La génération de cash (21,4 M€) a été élevée, proche des deux-tiers du résultat net. Elle pourrait s'améliorer encore, par un effort avec les grands clients pour accélérer leurs processus de commande et ne pas alourdir le poste « factures à établir » des prestataires.

Quant au résultat net (6 %) il est impacté par le rendement évidemment faible de la trésorerie et par la réévaluation des prix de transfert opérée en 2018, et donc par un taux d'imposition élevé sur ce seul exercice.

Une ombre au tableau : le chiffre d'affaires de votre groupe a été pénalisé par les cessions nettes de 2017 (- 18 M€) et par l'absence de croissance externe en 2018. Donc, si la progression organique a bien été de 5 %, la croissance globale du chiffre d'affaires (490,1 M€) a été faible, surtout après l'application, pour la première fois cette année, de la norme IFRS 15.

Par ailleurs, on aurait pu imaginer un résultat opérationnel encore plus élevé, du fait d'un marché porteur, de la cession d'activités moins margées au cours du précédent exercice et de la pénurie globale de ressources, rendant les clients plus accommodants en termes de prix. Mais l'inflation salariale et un recours accru à la sous-traitance (avec les coûts associés) sont les conséquences naturelles de la rareté des compétences disponibles.



2 – Sur quoi compter pour 2019 et les années suivantes ?

Jusqu'à présent les différentes vagues d'innovations technologiques se mettaient « au service » des entreprises. Maintenant, et demain, c'est la technologie qui « fait la loi », en :

- rendant chacun de plus en plus impatient, exigeant, infidèle, éternellement insatisfait ;
- favorisant l'émergence de services inédits, proposés par des entreprises nouvelles qui franchissent allègrement les « barrières à l'entrée » que d'autres ont mis des décennies à constituer,
- attisant la concurrence et donc poussant à la hausse les investissements en transformation pour séduire toujours plus les clients et anticiper leurs comportements,
- dictant son tempo et obligeant tous les acteurs à l'adopter pour s'adapter rapidement, devenir agiles, au risque de décliner, voire d'être menacés,
- accélérant tous les rythmes (invention, conception, mise sur le marché, transformation, actualisation, vitesse de réaction, etc.).

De là à penser que maintenant ce serait surtout la technologie qui piloterait le monde...

//
Être homme, (...) c'est sentir,
en posant sa pierre,
que l'on contribue à bâtir
le monde.

//

En tout cas, la déclaration du ministre, cité en introduction de ces lignes, fait écho avec le conseil de Kierkegaard : « *La vie ne peut être comprise qu'en regardant derrière soi, mais elle ne doit être vécue qu'en regardant devant* » : la transformation digitale est ainsi un puissant levier de différenciation entre acteurs économiques, incités à investir toujours plus dans les deux pôles d'activités de votre groupe : le Conseil en organisation (« en changement », en réalité) et les Services Numériques.

Alors dans cet environnement presque « fabuleux », le rôle de NEURONES, avec dans son ADN une agilité pour s'approprier rapidement les dernières technologies, consiste à :

- apporter de la valeur ajoutée aux entreprises pour intégrer rapidement le progrès digital ;
- leur être toujours plus utile, en observant continuellement les besoins croissants d'innovation et en enrichissant en conséquence ses offres de multi-spécialiste (y compris avec de nouvelles entités et en accueillant des confrères partageant les mêmes ambitions et valeurs) ;
- attirer de nouveaux talents, avec une reconnaissance sincère du travail de chaque collaborateur, l'« oxygène » que respirera ainsi chacun, illustré par la phrase de bon sens « *Take care of*

the people and they will take care of the business » (le bien-être des collaborateurs contribue au développement des affaires) ;

- partager l'énergie entrepreneuriale d'entités agiles, avec un pouvoir de décision au plus près du terrain. A leur taille humaine, chacun comprend son rôle, son apport indiscutable, l'ambition de son entreprise, connaît le prénom de ses voisins d'étage et s'investit en conséquence ;
- croître plus vite que le marché, sans concession sur la rentabilité, comme y ont été habitués les actionnaires.

3 – Merci aux auteurs des succès présents et futurs

Au rebours de la considération selon laquelle « *Penser c'est facile, agir est difficile. Agir selon sa pensée est ce qu'il y a de plus difficile* », on réaffirmera que les métiers du Conseil et des Services Numériques sont simples. Le succès est à la portée de tout entrepreneur doté d'ambition, d'un mental commercial, de cette vision qui donne confiance et renforce l'autonomie de la pensée. S'il a du bon sens et de la constance dans le projet professionnel, et une bonne dose d'humilité et d'empathie, alors la réussite est garantie.

Plus globalement, dans cette profession, on peut résumer la clé du succès par l'exigence dans le choix des personnes puisque :

- 90 % des charges sont des dépenses de personnel (salariés et sous-traitants) ;
- l'énergie des collaborateurs fait la différence quand on ne peut s'appuyer sur des marques fortes, ou des parts de marché garanties. C'est ainsi que, sous une apparence de stabilité annuelle, tous les jours NEURONES doit justifier sa valeur ajoutée et convaincre clients, prospects et candidats.

Alors autant choisir des :

- DIRIGEANTS qui préfèrent l'enthousiasme, le plaisir (et les contraintes !) de l'aventure dans une entreprise dont ils ont la responsabilité (plutôt que l'exécution d'un parcours balisé dans une grosse structure). Chefs d'orchestre, ils donnent le rythme et coordonnent, en plus des micros décisions et ajustements quotidiens qui font le sel de l'ETI. Points de référence, ils incarnent, créent l'aventure, le style, entraînent, tout en réfléchissant (à leurs moments perdus !) au « coup d'après » et au « coup encore d'après » (nouvelles activités, talents à recruter, transformations internes).

Guides de la réussite et de l'énergie collectives, ils ont la liberté et la responsabilité de définir la route et la vitesse pour atteindre la prochaine étape plus vite que les concurrents. Ils savent donc à la fois :

- sortir du cadre, anticiper, et ainsi entraîner les autres en partageant leur ambition ;
- chercher par eux-mêmes et avec exigence leurs adjoints et successeurs pour enrichir aussi par le haut leur comité de direction ;
- se préoccuper des mille et un détails qui fabriquent le profit en fin d'année ;
- appliquer le conseil de Montesquieu : « *Pour faire de grandes*

choses, il ne faut pas être un si grand génie, il ne faut pas être au-dessus des hommes, il faut être avec eux ».

- **MANAGERS** qui, non seulement partagent cette dernière recommandation, mais sont tout autant persuadés que, pour faire grandir ses collaborateurs, mieux vaut garder en tête que « *Éduquer ce n'est pas remplir un vase, c'est allumer un feu* ». Épine dorsale essentielle de toute entreprise, ils ont donc pour mission de :
 - donner, à chaque personne de leur équipe, l'envie de s'engager et de réussir en leur soumettant des « défis possibles » ;
 - créer les conditions pour que tous puissent s'exprimer, puis mettre en œuvre leurs qualités techniques et humaines appréciées des clients ;
 - faire avancer et grandir chacun par une communication quasi-permanente qui peut se résumer en un « En quoi puis-je t'aider à réussir ? » ;
 - maintenir un bon équilibre entre une bienveillance qui se sent, une vigilance pédagogique et discrète et des remerciements, réservoir de la confiance en soi et de l'enthousiasme.
- **COLLABORATEURS** convaincus qu'on a qu'une vie et qu'il est préférable de s'engager pour la construire, plutôt que de se laisser porter et subir. Merci à chacun d'entre eux (Consultant, Ingénieur d'Affaires, RH, Responsable de la gestion, du marketing, de l'informatique, des services généraux...) de s'être rappelé en 2018 l'observation de Saint-Exupéry : « *Être homme, c'est précisément être responsable. C'est sentir, en posant sa pierre, que l'on contribue à bâtir le monde* ». On constate que :
 - les plus motivés ont compris que le travail est un levier de l'épanouissement personnel ;
 - les plus perspicaces perçoivent que les années s'enfuient rapidement et donc que chaque jour est presque « une petite vie » ;
 - les plus volontaires, jamais résignés, pensent que c'est aussi le chemin de l'insertion, de l'émancipation et de l'ascension sociale, d'autant que le secteur, en pénurie chronique de talents, progresse deux à trois fois plus vite que le PIB ;
 - les plus enthousiastes sont les managers et leaders de demain.

Plusieurs sociétés du groupe sont d'ailleurs légitimement fières d'avoir obtenu, cette année encore, les meilleurs labels d'entre-

prises où il est fait bon travailler (« Meilleur Employeur », « Happy@Work », « Great Place to Work »...).

Donc, à tous, merci pour ce que nous avons fait en 2018, tremplin indispensable des succès à venir.

“
Éduquer ce n'est pas
remplir un vase,
c'est allumer un feu.
”

Bilan après bilan, tout indique que le rythme de transformation de l'économie s'accélère, sous l'impulsion d'une concurrence qui se durcit. Ce mouvement est accéléré par la pénétration croissante des technologies, du digital en particulier. Aucun secteur n'échappe à la « révolution permanente » du numérique. Et chacun perçoit déjà intuitivement le « changement d'échelle » qu'apporteront au cours des années et décennies à venir la 5G, l'informatique quantique, l'Intelligence Artificielle (à commencer par le machine learning)... qui vont traiter plus vite et de manière plus pertinente des masses de données considérables, au bénéfice prioritaire de ceux qui auront su investir à temps et suffisamment.

Les opportunités sont donc sans limite pour une société de Conseil et de Services Numériques comme NEURONES. Pour tirer le meilleur parti de cette formidable aventure, souhaitons que les collaborateurs, managers et dirigeants, ainsi que les partenaires et clients du groupe se répètent le conseil de Montaigne : « *C'est une belle harmonie quand le dire et le faire vont ensemble* ».

Au risque de simplifier à l'excès, voilà déjà le programme 2019 de votre société !



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, Jean-Pierre LAFONT, Jean-François HALLOUËT, Bernard LEWIS, Vincent GRZECZKOWICZ et Guillaume BLANCHETIÈRE.

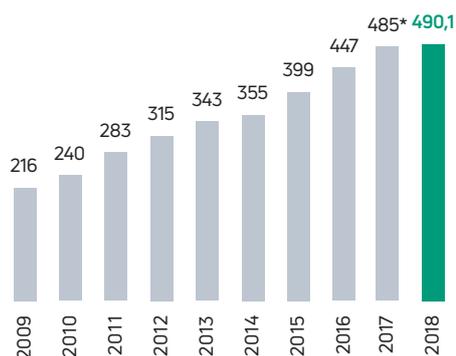
Troisième rang : Cyrille BARTHÉLÉMY, Alain LE BRAS, Joseph KHOURI, Charles BLANCHOT, Jérôme PEREZ, Stéphane RAILLARD, Jérôme LEHMANN, Jean VELUT, Olivier LE BAILLY et Jérôme BELZACKI.



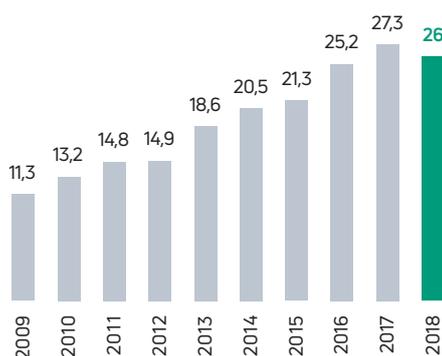


Chiffres clés

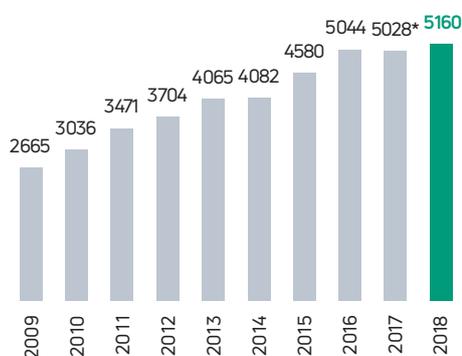
CHIFFRE D'AFFAIRES CONSOLIDÉ
(en millions d'euros)



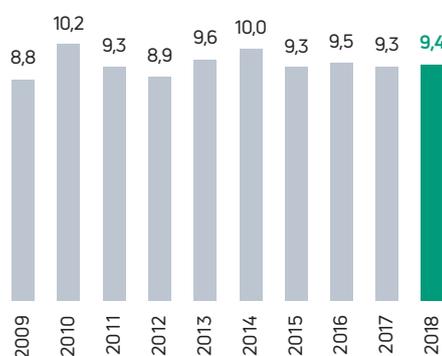
RÉSULTAT NET PART DU GROUPE
(en millions d'euros)



EFFECTIFS
(fin d'exercice)



TAUX DE RÉSULTAT OPÉRATIONNEL
(en pourcentage)



* Retraité IFRS 15 : 475,5 M€. Cession nette de 18 M€ de CA (170 collaborateurs), avec effet en 2017 et 2018.



+5%

CROISSANCE ORGANIQUE
DU CHIFFRE D'AFFAIRES EN 2018



+10%

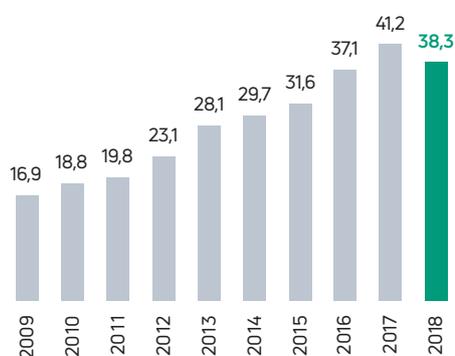
CROISSANCE ANNUELLE MOYENNE
SUR 10 ANS (2009-2018)

COMPTE DE RÉSULTAT CONSOLIDÉ (en millions d'euros)

	2017	2018
Chiffre d'affaires	485	490,1
Résultat opérationnel d'activité*	46,4	47,1
% CA	9,6 %	9,6 %
Résultat opérationnel	44,9	46
% CA	9,3 %	9,4 %
Produits financiers nets	2,9	1,6
Impôt sur les résultats	(16,2)	(18)
Résultat net de la période	31,6	29,6
% CA	6,5 %	6 %
- dont résultat net part du groupe	27,3	26
- dont minoritaires	4,3	3,6

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

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

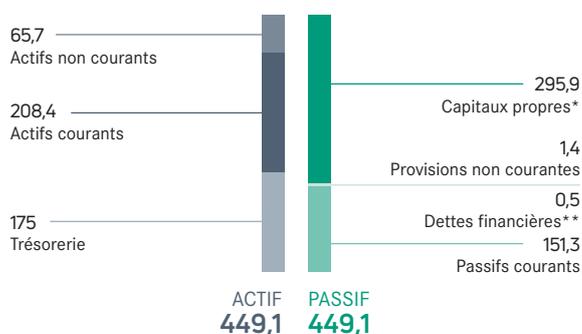


* Résultat net + éléments non monétaires (principalement dotations nettes aux amortissements et provisions).

TABLEAU DE FINANCEMENT SIMPLIFIÉ (en millions d'euros)

	2017	2018
Résultat net	31,6	29,6
Éléments non monétaires	9,6	8,7
Variation du BFR (augmentation)/diminution	(15)	(5,6)
Investissements industriels nets	(8,9)	(6,9)
Cash-flow libre	17,3	25,8
Investissements financiers nets	(7,5)	(3,4)
Augmentation de capital nette et cessions de titres	6,5	0,8
Autres (dividendes...)	(3,1)	(2,6)
Variation de trésorerie	+ 13,2	+ 20,5
Trésorerie de fin de période	154,1	174,6

BILAN CONSOLIDÉ AU 31/12/2018 (en millions d'euros)



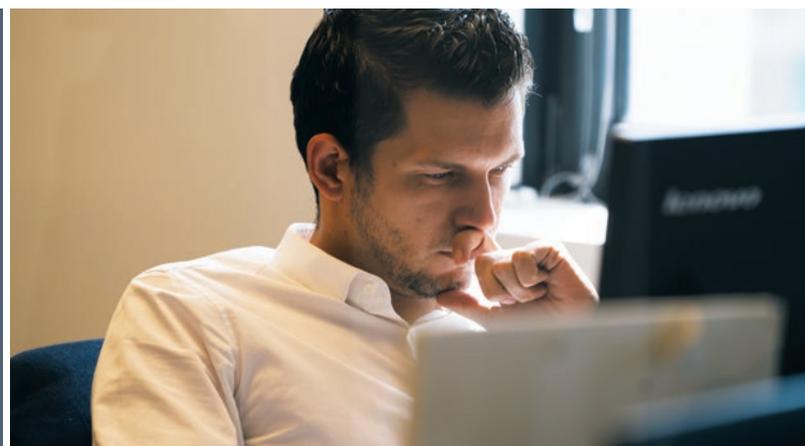
* Y compris minoritaires : 29.

** Courantes et non courantes, y compris découverts bancaires : 0,4.



174,5 M€

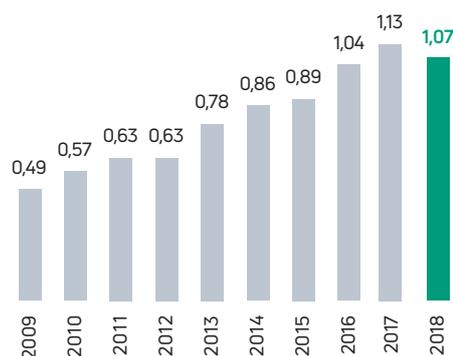
TRÉSORERIE NETTE
AU 31/12/2018





Carnet de l'actionnaire

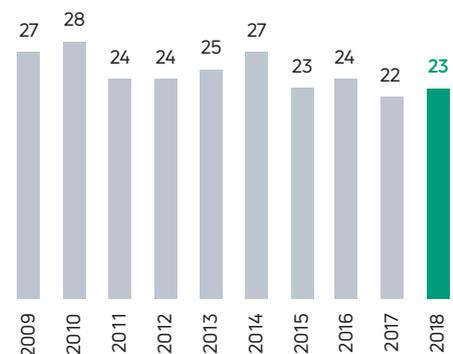
BÉNÉFICE NET (PART DU GROUPE) PAR ACTION (en euros)



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).



23%

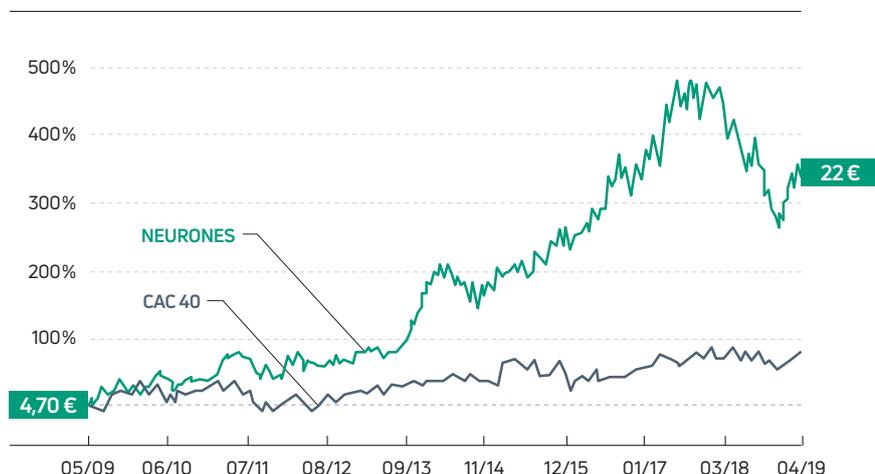
RENTABILITÉ DES CAPITAUX EMPLOYÉS
EN 2018



0,06€

DIVIDENDE PAR ACTION PROPOSÉ
À L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE DU 6 JUIN 2019

ÉVOLUTION DU COURS DE L'ACTION SUR 10 ANS (du 23 avril 2009 au 23 avril 2019)



CALENDRIER (diffusion le soir après Bourse)

Chiffre d'affaires du 1^{er} trimestre :
mercredi 15 mai 2019

Assemblée Générale :
jeudi 6 juin 2019

Chiffre d'affaires du 2^e trimestre :
jeudi 1^{er} août 2019

Résultat du 1^{er} semestre :
mercredi 11 septembre 2019

Chiffre d'affaires du 3^e trimestre :
mercredi 6 novembre 2019

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

	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Cours le plus haut (en euros)	7,15	7,74	9,10	9,20	13,58	16,00	18,35	24,70	29,80	29
Cours le plus bas (en euros)	4,14	6,01	6,85	6,95	8,30	12,30	13,50	16,25	21,50	18,2
Cours de clôture au 31 décembre (en euros)	6,88	7,30	7,30	8,33	12,59	13,86	17,41	22,36	28,80	18,90
Capitalisation boursière au 31 décembre (en millions d'euros)	142,2	162,1	172,4	197,9	301,7	332,4	421,9	542,1	698,2	459
Nombre d'actions au 31 décembre (en millions)	23,5	23,6	23,6	23,8	23,9	23,9	24,2	24,2	24,2	24,3

CONTACTS

Relations investisseurs :

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

Coordonnées :

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

FICHE SIGNALÉTIQUE DE L'ACTION NEURONES

Volume moyen quotidien* échangé en 2018 :	3 900 titres
Cours de l'action (au 23 avril 2019) :	22 €
Capitalisation boursière (au 23 avril 2019) :	534 M€
Nombre d'actions (au 23 avril 2019) :	24 285 862

Code ISIN : FR0004050250 (NRO)

Indices : Euronext Paris : Compartiment B - Bloomberg : NEUR FP
- Reuters : NEUR.LN - Enternext Tech 40 - SRD valeurs moyennes





Offre et stratégie

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



62%

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

RÉPARTITION DU CHIFFRE D'AFFAIRES 2018 PAR MODE D'INTERVENTION

38%
Assistance technique simple



46%
Services récurrents avec maîtrise d'œuvre et engagements de résultat

16%
Conseil / Projets / Forfait

AU CŒUR DE LA TRANSFORMATION DIGITALE

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

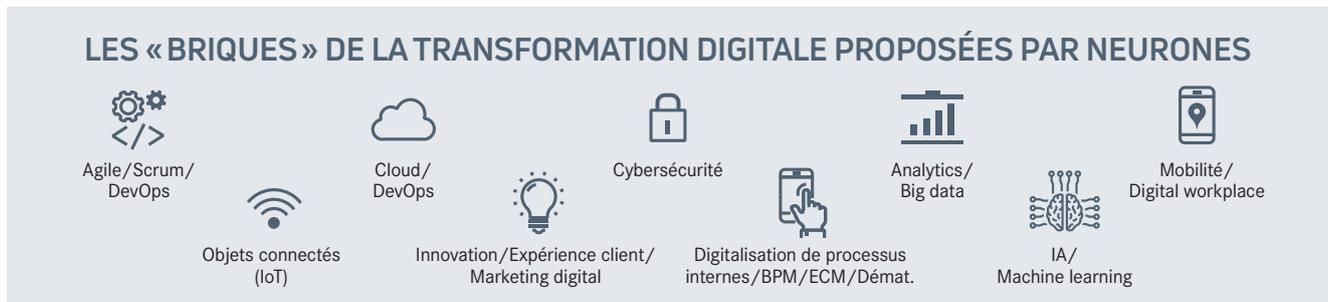
- concevoir ou repenser leurs offres,
- digitaliser le « parcours client » (applications mobiles, UX/UI, sites « mobile first », marketing digital...),
- utiliser les objets connectés et le big data pour valoriser les données (analytics, business intelligence),
- améliorer les processus opérationnels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

NEURONES apporte aussi son appui aux directions informatiques qui ont des programmes pluriannuels considérables de migration d'une partie de leurs applications vers différentes formes de

cloud. Pour optimiser le « time to market », ces dernières modifient aussi en profondeur leur organisation en adoptant le mode DevOps pour mettre en production de façon quasi-continue de nouvelles versions de leurs applications : équipes resserrées traitant du début à la fin un groupe d'applications (« you build it, you run it »), méthodes Agiles et Kanban, environnements de développement intégrés, software factories, chaînes d'outillage de déploiement continu, automatisation des infrastructures...

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

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



UNE STRATÉGIE CONSTANTE

Axes stratégiques

- 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 tout ce qui peut l'être 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 (besoins clients, consultants disponibles, marchés neufs...) ;
- investissements indépendants de la conjoncture (175 M€ de cash disponible, pas d'endettement) ;
- poursuite d'un modèle décentralisé, proche des clients et des collaborateurs.

Principes permanents

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

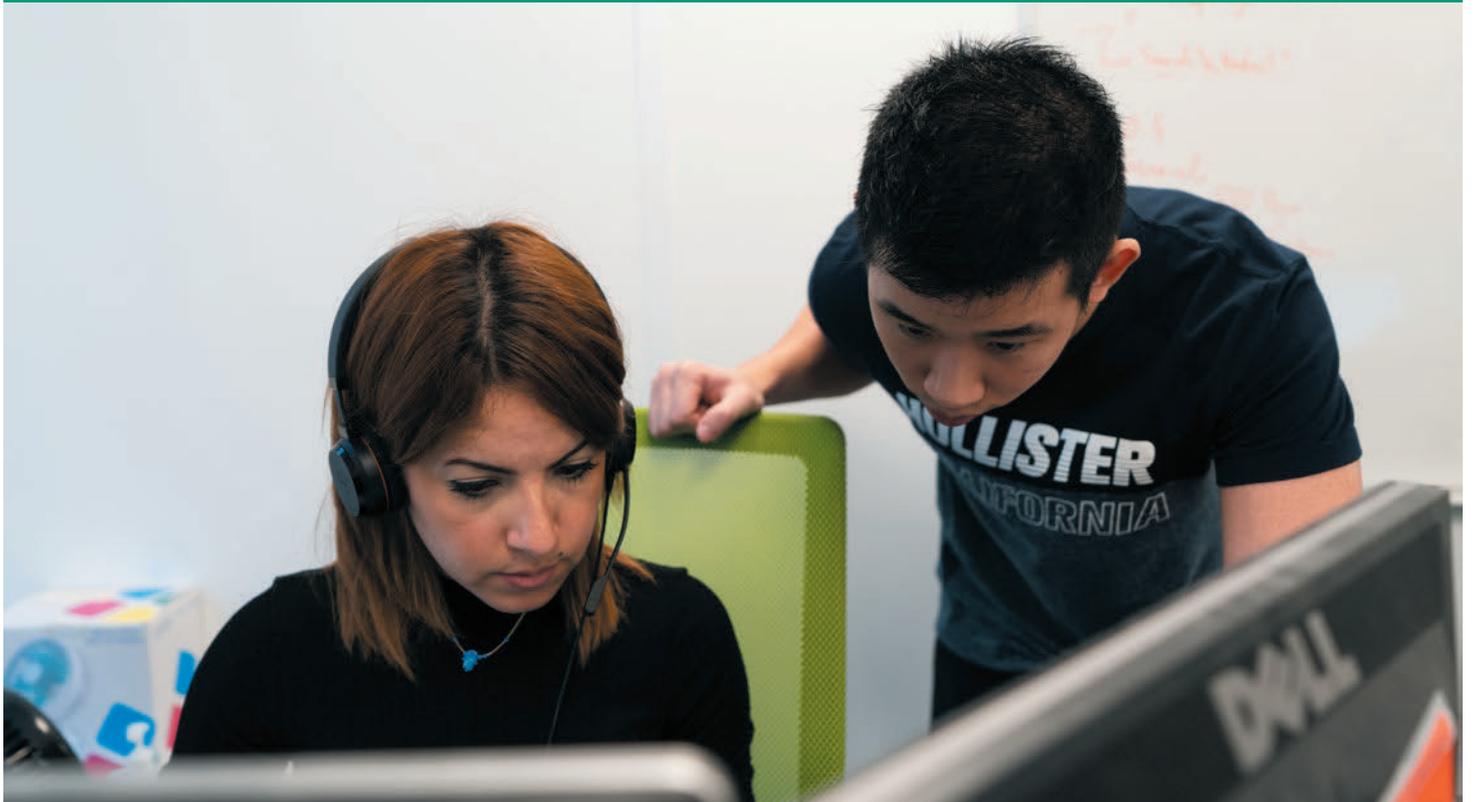
RÉPARTITION DU CHIFFRE D'AFFAIRES 2018 PAR ZONE GÉOGRAPHIQUE





LES MÉTIERS

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





Une offre digitale globale

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



SERVICES D'INFRASTRUCTURES



SERVICES APPLICATIFS



CONSEIL



PART DE CE PÔLE
DANS LE CHIFFRE
D'AFFAIRES GLOBAL



PART DE CE PÔLE
DANS LE CHIFFRE
D'AFFAIRES GLOBAL



PART DE CE PÔLE
DANS LE CHIFFRE
D'AFFAIRES GLOBAL

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

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, UX / UI

Formation informatique, accompagnement du changement

Conseil en management et organisation

Conseil en transformation numérique

Conseil en marketing digital

GESTION DE LA RELATION GLOBALE AVEC CERTAINS GRANDS COMPTES

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

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

COORDINATION DE CONTRATS TRANSVERSES MAJEURS

Les missions de cette structure sont les suivantes :

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



Services d'infrastructures

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



335,8 M€

CHIFFRE D'AFFAIRES
DE CE PÔLE EN 2018,
SOIT **69%** DE L'ACTIVITÉ GLOBALE



8,8%

TAUX DE RÉSULTAT
OPÉRATIONNEL
2018



4103

EFFECTIF DU PÔLE
SERVICES D'INFRASTRUCTURES
AU 31/12/2018

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

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, chat-bots...). 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

Dans des clouds privés et publics, dans les conteneurs, le groupe héberge et prend en mains la gestion des systèmes d'informations de ses clients. Il gère également des ensembles de serveurs sur sites et assure le support de parcs de toutes tailles de postes de travail et autres terminaux (support utilisateurs et interventions de proximité). 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

ACTIVITÉS DE CE PÔLE LIÉES À LA TRANSFORMATION DIGITALE



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



Cybersécurité



Mobilité, digital workplace



CI/CD, automatisation des infrastructures, DevOps



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

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.

EN 2018...

Forte croissance en cybersécurité avec un investissement dans **des offres élaborées**, automatisation des infrastructures et IT Service Management (Service Now), poursuite de la montée en charge en **cloud public** et en **conteneurs**.

Redressement des marges sur les contrats opérés à partir de nos **centres de service**. Marges sous pression dans l'activité **service desk**. Tensions encore accrues sur les ressources, **turn over à un niveau de haut de cycle**.

PERSPECTIVES...

Croissance régulière du **cloud computing public**, du **DevOps**, et de l'automatisation des infrastructures.

Le **cloud privé** gardera des atouts.

Programmes de réduction du nombre de dossiers en **service desk**.

Moins d'**infogérances serveurs** sur site, dans un marché d'assistance technique simple plus que de services managés.



Entretien avec...

CYRILLE,

Président (Cybersécurité)

//

Les risques que traque NEURONES, c'est la fuite des données, la contrefaçon, l'usurpation de marque, le phishing ou encore le « shadow IT ».

//



Cybersécurité : une approche organisationnelle, technique et humaine

Désormais identifiée comme risque n°1 par les acteurs économiques, la cybersécurité est évidemment un marché en pleine expansion. Expert historique dans ce domaine, NEURONES est présent auprès des entreprises de bout en bout dans leur stratégie, à travers des dispositifs capables d'anticiper la menace, de l'analyser, la maîtriser, y répondre puis de mettre en place des actions préventives.

Qui est concerné aujourd'hui par les questions de cybersécurité ?

Partout où l'information est produite et circule, la cybersécurité est devenue un enjeu. Les individus, les PME, les grands groupes, les collectivités : aujourd'hui, avec le développement du digital, tout le monde est concerné, à des degrés divers selon l'importance des enjeux que l'on représente. La menace est protéiforme, de la simple erreur humaine à la fraude, en allant jusqu'à la cybercriminalité de masse et le piratage ciblé. Dans le même temps, le coût des incidents de sécurité dans les entreprises augmente, pour atteindre en moyenne huit millions d'euros. Une des conséquences est un marché mondial de la cybersécurité qui connaît une croissance à deux chiffres.

Comment se positionne NEURONES face à ces enjeux ?

La sécurité informatique a changé de paradigme. Il y a encore quelques années, il s'agissait de protéger les systèmes d'informations pour éviter le risque. Désormais, on assume le fait qu'un incident puisse arriver, la question étant de s'y préparer du mieux possible. Cela nécessite d'être en capacité de le détecter et d'y réagir. Le métier historique du groupe en matière de cybersécurité, ce sont les tests d'intrusion. Une expertise incontestée a été développée dans ce domaine depuis plus de vingt ans. Aujourd'hui, NEURONES va bien au-delà. L'approche, c'est de chercher à comprendre les risques, de bâtir des solutions opérationnelles pour sécuriser le système d'information, puis d'accompagner techniquement les clients à travers des services managés. Les entreprises sont ainsi accompagnées de bout en bout dans leur stratégie de cybersécurité. Cela implique de travailler en parallèle

sur trois composantes : l'organisationnel, la technique et l'humain.

Quels dispositifs de cybersécurité peuvent être mis en place ?

À défaut de dispositifs adaptés, il peut s'écouler des mois avant de repérer une fuite d'informations. L'enjeu de la sécurité opérationnelle, c'est de protéger le système en le dotant de capacités de détection et de réponse. Il s'agit en particulier de se doter de moyens pour comprendre ce qui se passe dans le système d'information, car une intrusion avancée cherche à être indétectable. C'est le rôle du centre opérationnel de sécurité, ou SOC, véritable tour de contrôle, dont les capteurs repèrent les traces informatiques d'anomalies ou des fraudes. On comprend naturellement que la cybersécurité, c'est le jeu du chat et de la souris : il faut être très innovant pour contrer une menace qui change en permanence. Les équipes construisent donc des cas d'usage, différents scénarios potentiels d'intrusion, dont certains sont très spécifiques au système que l'on protège. L'étape suivante, c'est le CERT (en français : centre d'alerte et de réaction aux attaques informatiques). Alors que le SOC collecte de la donnée et génère de l'information, le CERT organise la réponse. Il s'agit d'une équipe très experte qui mène un travail d'enquête pour comprendre ce qui se passe, confiner l'incident, y répondre et en tirer les enseignements nécessaires en proposant des plans d'actions.

Un autre métier se développe, c'est la « threat intelligence ». De quoi s'agit-il ?

C'est une prestation-sœur du SOC et du CERT, plus en amont encore, qui s'intéresse à ce qui se passe en dehors du système d'information, sur toutes les couches d'Internet. L'activité de renseignement

vient compléter la surveillance. Les risques que traque NEURONES, c'est la fuite des données, la contrefaçon, l'usurpation de marque, le phishing ou encore le « shadow IT », notamment liée aux développements non pilotés par la Direction des Systèmes d'Information et qui viennent se connecter sur le système d'information.

Quelle est la maturité des entreprises françaises en matière de cybersécurité ?

En France, des incidents très médiatisés, impliquant de grands groupes, ont mené à une prise de conscience accrue. La menace cyber est maintenant identifiée comme un risque de premier plan par les entreprises. Les secteurs de la défense, de la banque, de l'assurance, du luxe, de l'industrie pharmaceutique et de l'agro-alimentaire sont les premiers à s'être emparés du sujet. Suivent désormais les ETI et les grosses PME.

Ce qui supporte également la demande croissante, c'est l'évolution de la réglementation. En 2015, la loi de programmation militaire a notamment imposé à quelques centaines d'entreprises, représentant une importance vitale, de se doter d'un SOC et d'un dispositif de réponse à un incident. Le RGPD a encore renforcé les contraintes. D'autres réglementations européennes sont en préparation, impliquant de nombreuses autres entreprises considérées comme des opérateurs de services essentiels.

La cybersécurité reste une expertise éloignée du cœur de métier des clients : ils sont donc très demandeurs d'externalisation. Le groupe propose un accompagnement complet, de la gouvernance jusqu'à la gestion opérationnelle via des offres d'abonnement. La raison d'être de cette activité chez NEURONES, c'est de protéger les clients, dans un intérêt commun.



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 900 collaborateurs.



129,6 M€

CHIFFRE D'AFFAIRES
DE CE PÔLE EN 2018,
SOIT **26%** DE L'ACTIVITÉ GLOBALE



10,3%

TAUX DE RÉSULTAT
OPÉRATIONNEL
2018



902

EFFECTIF DU PÔLE
SERVICES APPLICATIFS
AU 31/12/2018

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, UX / UI
- 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
- Dématérialisation de factures entrantes et sortantes
- Plans de communication et de formation accompagnant le déploiement de progiciels majeurs structurants (ERP...)

CONCEPTION / INTÉGRATION

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

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

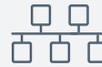
SERVICES MANAGÉS

Cette activité inclut le support et la maintenance applicative (TMA), corrective et évolutive, ainsi que la Tierce-Maintenance d'Exploitation (TME). La cinquantaine de contrats concerne en général des lots de plusieurs applications, des interfaces ou même des patrimoines applicatifs complets.

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

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

ACTIVITÉS DE CE PÔLE LIÉES À LA TRANSFORMATION DIGITALE



Applications complexes avec Bus d'Entreprises (ESB), Robotic Process Automation (RPA)



Solutions de diffusion de contenus audio et vidéo



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



Sites « mobile first » et développement mobile



Méthodologies agiles (Scrum, Kanban...)



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

EN 2018...

Croissance organique : forte en mobilité, soutenue en finance de marché, dématérialisation et formation.

Stabilité en **SAP** offres SAP S/4Hana.

Nouvelle belle année en formation avec une forte demande pour les cursus de reconversion de 3 à 6 mois (Angular, DevOps, Python, Ansible, Terraform...).

Passage de relais à un fonds spécialisé dans l'édition **Big Data** pour la finance.

Hausse du **freelancing** chez les développeurs front, full stack.

PERSPECTIVES...

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

Dynamique autour de SAP grâce au passage en S/4 HANA, fort intérêt du marché pour la RPA (Robotic Process Automation).

Ouverture à **Bruxelles** pour la finance de marché.



Entretien avec...

DIDIER,

Directeur général (Applications mobiles)

//
NEURONES accompagne ses clients dans la transformation digitale, en proposant une approche plus dynamique et flexible, basée sur les retours d'expérience des Gafam.

//



Développement mobile : des méthodes agiles pour penser les nouveaux usages

Parce qu'elle répond à l'exigence accrue d'immédiateté, la mobilité s'impose dans tous les usages digitaux, personnels comme professionnels. Pour concevoir des solutions mobiles, réellement adaptées aux besoins de ses clients, NEURONES fait émerger de nouvelles formes d'accompagnement et de développement de projets, associant toutes les parties prenantes des entreprises.

Quel est l'impact de la révolution des usages sur les entreprises ?

Aujourd'hui, les clients vivent la transformation digitale de leur modèle économique. L'essor de la mobilité a accéléré la nécessité du changement : la consultation et le traitement de l'information à distance, en tout lieu, à tout moment, sur tout type d'appareil. Un manager veut pouvoir consulter ses outils de reporting sur son mobile ou sa tablette, au restaurant ou en vacances... Ces nouvelles attentes sont encore plus fortes quand il s'agit de jeunes collaborateurs, les « millenials » ou générations X, Y ou Z ! Ils sont connectés en permanence et souhaitent une approche hybride, entre les usages personnels et professionnels.

Dans tous les secteurs, les sociétés lancent des chantiers pour repenser leurs outils informatiques et se rapprocher des applications qui existent dans le monde du Web et des usages personnels. PME, start-ups ou grands groupes... tous prennent part à ce mouvement. Il impacte tous les métiers des entreprises, des ressources humaines jusqu'à la supply chain, en passant par les achats, le marketing, la production, etc.

Comment NEURONES accompagne cette évolution ?

NEURONES accompagne ses clients dans la transformation digitale, en proposant une approche plus dynamique et flexible, basée sur les retours d'expérience des Gafam (Google, Apple, Facebook, Amazon, Microsoft). L'objectif est de proposer une démarche modulaire et agile, permettant d'avoir une grande réactivité face aux besoins fonctionnels métiers et aux retours d'expérience. La satisfaction client est l'un des enjeux les plus importants, ainsi que la

bienveillance à l'égard des collaborateurs. Pour ce faire, le groupe utilise une méthodologie basée sur la co-conception impliquant toutes les parties prenantes, tout en respectant les trois éléments clés suivants : coût, qualité et délai. Ces approches puisent leurs fondations dans les méthodes « agiles ».

Quelles sont ces méthodes agiles de développement des projets ?

L'objectif est d'insister sur la phase de conception : elle prend une importance croissante. Il s'agit de méthodes qui associent à la réflexion les différentes fonctions de l'entreprise, afin de définir la finalité du produit, et plus particulièrement sur l'aspect « Expérience Utilisateur » (UX). Cette méthodologie induit un nouveau schéma d'organisation, « l'agilité », qui offre un cadre de travail itératif, permettant d'accélérer, réajuster, impliquer et faire participer tous les acteurs du projet. En termes de métiers, le positionnement de NEURONES s'est ainsi déplacé dans la chaîne de valeur vers des prestations de conception à plus forte valeur ajoutée.

De quels métiers se compose une équipe projet ?

Une équipe projet, désormais appelée « feature team », est un ensemble pluridisciplinaire regroupant toutes les compétences nécessaires, de la conception à la mise en production du « produit » (ou service). Il s'agit à la fois de développeurs qui mettent en œuvre les algorithmes et, en amont, de Consultants qui recueillent le besoin, l'analysent et proposent des solutions adaptées.

Le responsable du projet est le « Product Owner », avec un profil axé sur la dimension stratégique et la connaissance métier, plus que sur une expertise purement technique.

Il connaît les enjeux du client et est garant de l'adéquation du « produit ». L'« UX/UI » (spécialiste du design de l'interface avec les utilisateurs d'une application) est chargé de concevoir un « produit » réellement centré sur les utilisateurs, agréable, ergonomique et fonctionnel. Pour cela, il utilise des méthodes collaboratives de « design thinking », qui permettent de faire contribuer les différentes parties prenantes du client, du consommateur jusqu'au top manager. Vient ensuite le « Scrum Master », véritable chef d'orchestre qui pilote l'équipe de développement technique et s'assure de l'avancement du projet.

Plusieurs dizaines de développeurs très spécialisés sont souvent mobilisés pour coder les fonctionnalités. Il s'agit d'experts du développement mobile sur iOS et Android, de développeurs front office Web et de développeurs back office. NEURONES préconise aussi, de plus en plus souvent, le développement hybride, qui permet, avec un même code, d'accéder aux trois plateformes : Web, iOS et Android. Enfin, le groupe a des équipes de testeurs.

Quelles réponses spécifiques NEURONES apporte aujourd'hui à ses clients ?

Les entreprises ont besoin de solutions novatrices, parfaitement en adéquation avec les nouveaux usages Web et mobiles. La maturité des équipes sur les sujets de mobilité a permis de développer un savoir-faire multi-usages et multi-devices, en défendant trois valeurs : créativité, agilité et sécurité. C'est pourquoi le groupe est plus reconnu pour son expertise sur la partie Consulting à forte valeur ajoutée, que sur le développement à grande échelle. Ainsi, cette expertise sur la mobilité au sens des « usages » permet de cibler des problématiques liées tant à la performance opérationnelle, qu'à la relation client ou à l'image de marque. C'est ce que demandent les décideurs aujourd'hui : être accompagnés dans la conduite du changement, le plus en amont possible pour les aider à faire les bons choix, à adopter les bonnes pratiques, en embarquant toutes les parties prenantes dans des projets de transformation qui sont devenus stratégiques pour leur croissance.



Des centres de services industrialisés

Depuis 1995, les contrats de services récurrents s'appuient 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.



15

CENTRES DE SERVICES
DÉDIÉS AUX INFRASTRUCTURES



350

CONTRATS DE SERVICES MANAGÉS
D'INFRASTRUCTURES
ET DE CYBERSÉCURITÉ



5

CENTRES DE SERVICES
DÉDIÉS AUX APPLICATIONS

CONTRATS D'INFOGÉRANCE D'INFRASTRUCTURES

Top 25 contrats

3 M€/an
en moyenne

125 contrats

0,5 M€/an
en moyenne

200 contrats

0,10 M€/an
en moyenne

LES SERVICES MANAGÉS EN CHIFFRES

2500

collaborateurs engagés
sur les contrats

7,5 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

7

CENTRES DE SUPPORT

- 1350 professionnels
- 24 h/24, 7 j/7
- Multilingue
- Nanterre, Angers, Francfort, Lille, Nantes, Tunis et Timisoara

7

CENTRES DE SERVICES SERVEURS ET APPLICATIONS

- 450 spécialistes
- Supervision, pilotage
- Ordonnancement, plan de production
- Gestion des mises en production
- Nanterre (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

- 15 000 virtual machines (VM)
- Provider Internet indépendant
 - Tous opérateurs télécom
- Infrastructure télécom redondée
 - 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

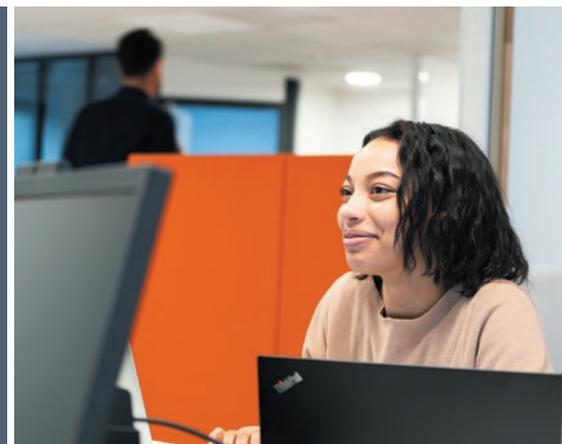
ITIL®



Certification CERT
du Security Operation Center

itsMF
Le Forum et la Centre de Services Appliqués

Membre fondateur





Conseil

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



24,7 M€

CHIFFRE D'AFFAIRES
DE CE PÔLE EN 2018,
SOIT **5%** DE L'ACTIVITÉ GLOBALE



12,8%

TAUX DE RÉSULTAT
OPÉRATIONNEL
2018



155

EFFECTIF DU PÔLE
CONSEIL
AU 31/12/2018

LES MÉTIERS

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

LES PROJETS TYPE

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

NEURONES accompagne les projets complexes de groupes ou d'organisations en cours de transformation, afin de leur permettre d'intégrer les nouvelles 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, ainsi que le conseil en marketing digital.

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

ACTIVITÉS DE CE PÔLE LIÉES À LA TRANSFORMATION DIGITALE



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



Datascience et data visualization



Gestion des données marketing des DMP (Data Management Platforms)



Modélisation des parcours clients multicanaux



Points de vente connectés

EN 2018...

Croissance organique de 5 %.

Progression du **marketing Digital** (DMP).

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

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...

DAVID,

Directeur associé

(Conseil en marketing digital)

//

La spécificité de NEURONES sur le marché du marketing digital, c'est une approche de la donnée à la fois stratégique et opérationnelle.

//



Transformation digitale : du marketing de masse au « one to one »

Alors que la valorisation des données est au cœur de la transformation numérique, NEURONES a développé une véritable expertise pour accompagner les entreprises dans leur stratégie digitale, en construisant leur écosystème de connaissance de leurs propres clients. Objectif : vendre mieux, plus longtemps, en optimisant les coûts et la satisfaction client.

Quel est l'enjeu du marketing digital aujourd'hui ?

Depuis les années 2000, les entreprises ont énormément investi dans le marketing digital, pour s'adresser à leur public via un écosystème de sites Web et de réseaux sociaux, étendant leur présence avec des publicités en ligne. Aujourd'hui, on en est à la deuxième phase : celle de la personnalisation. Elle est primordiale puisque les consommateurs sont surexposés et sur-sollicités, saturés de publicités et d'e-mailings. Dans le même temps, leurs parcours d'achat sont devenus plus complexes, gommant les frontières entre commerce physique et digital.

Dans ce contexte, quels sont les nouveaux besoins des entreprises ?

Il est devenu indispensable de personnaliser les messages, c'est-à-dire d'être capable de procurer un contenu publicitaire qui « parle » à chaque consommateur. L'enjeu c'est à la fois de gagner en efficacité et de ne pas nuire à l'image de l'entreprise (en noyant les clients dans un flux de publicités qui ne leur correspondent pas). L'exemple type, encore trop fréquent, c'est de recevoir un message d'un distributeur qui propose un produit qu'on a acheté la veille ! L'autre dimension, c'est la mesure de la performance : les annonceurs ont besoin de savoir précisément quel est le ROI de leurs investissements publicitaires, et en particulier de leurs campagnes omnicanales.

Comment répondre à ces attentes ?

Dans ces deux cas, pour passer du marketing de masse – le « one to many » – au marketing personnalisé – le « one to one » – la clé, c'est la donnée. Pour un annonceur, il s'agit de piloter ses actions de marketing digital en fonction de ce qu'il connaît d'un

individu. Pour cela, deux options se présentent : soit acheter des campagnes hyper ciblées en s'adressant aux Gafa qui, grâce à leurs données, connaissent très bien les consommateurs, soit construire son propre écosystème de marketing personnalisé en renforçant sa connaissance de sa clientèle et sa capacité à interagir avec elle. C'est là que NEURONES peut intervenir pour accompagner les entreprises et leur permettre de s'adresser à leurs clients de manière individualisée, de gagner en efficacité avec leurs campagnes média ou leur CRM et d'améliorer leur satisfaction.

Qu'est-ce qui caractérise l'approche de NEURONES en matière de connaissance client ?

L'intervention du groupe porte sur le développement de la valeur client, qui consiste à mieux vendre, plus longtemps, en optimisant les coûts et la satisfaction, par l'exploitation des données. NEURONES pratique ces sujets depuis sept ans, alors que le marché commence à s'en emparer.

Par ailleurs, l'équipe de trente personnes en charge de ces dossiers est née du rapprochement de deux cultures du digital complémentaires, l'une très stratégique, l'autre experte sur le plan technologique. La spécificité du groupe sur le marché du marketing digital, c'est cette dualité : cette approche de la donnée à la fois stratégique et opérationnelle. Cela offre une capacité unique à gérer ces projets très structurants et transverses pour les entreprises, en s'adressant à l'ensemble des métiers : marketing, SI, ressources humaines, etc.

Le point de départ, ce sont les objectifs stratégiques de l'entreprise, pour construire une politique digitale cohérente. Il s'agit ensuite d'analyser la performance générale de l'entreprise pour établir un diagnostic et réfléchir aux leviers

nécessaires pour augmenter les ventes et la satisfaction des clients. Les gisements de valeur sont identifiés en amont, avant d'aborder les questions techniques. Ensuite seulement est bâti le dispositif pour atteindre cette promesse, c'est-à-dire l'écosystème d'outils pour collecter, analyser et activer les données, l'organisation de la gouvernance autour de la donnée et les leviers marketing à mettre en place pour agir de façon pertinente et personnalisée. Des plans d'actions précis sont définis, avec un appui apporté à l'entreprise pour les mettre en œuvre.

Qu'entendez-vous par « gouvernance de la donnée » ?

Aujourd'hui, la donnée collectée par les entreprises n'est pas forcément de bonne qualité et surtout, elle est produite en silos, issue des transactions en magasin, de la navigation en ligne, des réseaux sociaux, etc. La gouvernance de la donnée consiste à faire en sorte de disposer d'une donnée complète, agrégée, cohérente et partagée par toute l'entreprise.

L'autre enjeu lié à la gouvernance, c'est le RGPD. La nouvelle réglementation européenne, entrée en vigueur en mai 2018, impose notamment d'obtenir un consentement explicite pour utiliser les données des individus. Or, ce consentement peut être retiré : chaque entreprise doit être capable de gérer cette demande et de supprimer les données individuelles. L'objectif est donc aussi de mieux centraliser l'exploitation de ces informations. La mission de Conseil de NEURONES, c'est donc de guider les entreprises pour que ce sujet essentiel soit piloté efficacement, au plus haut niveau, et géré opérationnellement de manière cohérente. C'est un prérequis pour entrer dans une logique de marketing personnalisé et optimiser ses investissements.



Références et réalisations

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



80%

DES SOCIÉTÉS DU CAC 40
ONT CHOISI NEURONES
PARMI LEURS PARTENAIRES



1000

CLIENTS CONTRIBUENT
À LA CROISSANCE
DU CHIFFRE D'AFFAIRES



9,8%

POIDS DU PREMIER
CLIENT DANS LE
CHIFFRE D'AFFAIRES

EXTRAIT DE LA LISTE DES RÉFÉRENCES

BANQUE - ASSURANCE

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

SERVICES - BIENS DE CONSOMMATION

ACCOR
 AIR FRANCE
 AUCHAN
 BEL
 CARREFOUR
 CASINO
 CHANEL
 CMA CGM
 FAFIEC
 HEINEKEN
 KPMG
 LVMH
 PERNOD RICARD
 SHISEIDO
 TRANSDEV

ÉNERGIE - UTILITIES - SANTÉ

AREVA
 BAYER
 BOLLORÉ
 EDF
 ENGIE
 ENI
 EXPANSCIENCE
 GROUPE STAGO
 LABORATOIRES ROCHE
 REXEL
 SAGESS
 SANOFI
 SERVIER
 TOTAL
 VEOLIA ENVIRONNEMENT

TECHNOLOGIES - MÉDIA - TÉLÉCOMMUNICATIONS

ATOS
 BOUYGUES TELECOM
 DASSAULT
 ÉDITIONS LEFEBVRE SARRUT
 EUTELSAT
 FRANCE MÉDIAS MONDE
 GÉNÉRALE DE TÉLÉPHONE
 GROUPE ARGUS
 INGENICO
 LAGARDÈRE
 NUMERICABLE-COMPLETEL
 ORANGE
 SAP
 TV5 MONDE
 VIVENDI

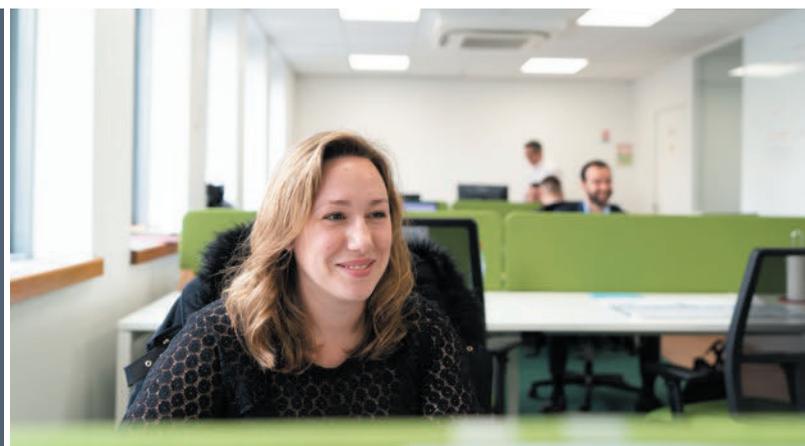
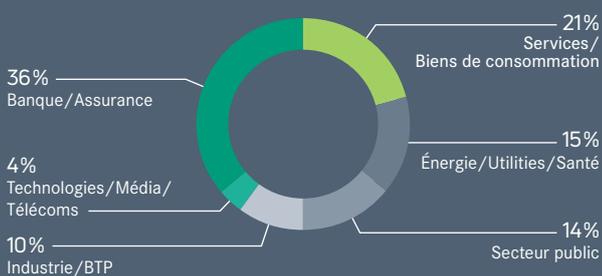
INDUSTRIE - BTP

ARKEMA
 AVRIL
 BOUYGUES
 BRENNTAG
 DAHER
 ERAMET
 LÉON GROSSE
 PLASTIC OMNIUM
 RENAULT
 SAFRAN
 SAINT GOBAIN
 SERGE FERRARI
 TARKETT
 THALES
 VINCI

SECTEUR PUBLIC

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

RÉPARTITION SECTORIELLE DU CHIFFRE D'AFFAIRES 2018



EXTRAIT DES RÉALISATIONS 2018

#infrastructures

Pour une grande banque française

Animation et mise en valeur en interne d'une communauté de collaborateurs concernés par le DevOps : mission de community management via le réseau social de l'entreprise pour encourager le partage d'informations et l'échange de bonnes pratiques entre tous les acteurs associés au projet. Prestation élargie à la communication sur les supports internes et à l'organisation d'événements fédérateurs.



#applications

Pour un groupe japonais de cosmétiques

Dans l'objectif de mieux synchroniser la logistique entre ses deux usines françaises et d'assurer la traçabilité des produits : mise en place du progiciel de gestion SAP en remplacement du progiciel intégré existant. Dix Consultants fonctionnels et quinze Consultants techniques ont été mobilisés sur ses deux sites, en étroite collaboration avec d'autres entités de NEURONES basées à Nanterre, Angers et Tunis pour la partie développement.

#conseil

Pour un groupe français leader en bancassurance

Dans la but de répondre aux nouveaux enjeux de son secteur d'activité et adapter son organisation en conséquence : accompagnement des acteurs de la Direction des Systèmes d'Information et des Directions Métiers dans l'appropriation de la culture Agile, et en particulier du modèle SAFe (Scaled Agile Framework), à travers des ateliers de travail de sensibilisation, des formations certifiantes et des outils de communication.

#applications

Pour un promoteur spécialisé dans la santé



Afin d'optimiser le service ambulatoire des établissements hospitaliers : conception d'un outil de suivi digital en temps réel par les soignants du parcours des patients. Ainsi a été créé un système de géolocalisation indoor : équipements connectés (bracelets et casiers mobiles), infrastructure de balises, site web et application mobile (accessible via tablette ou PC).

#conseil

Pour un acteur majeur du secteur énergétique

Afin d'accélérer le développement de nouvelles activités : accompagnement dans la création de filiales et le lancement des premiers projets commerciaux et industriels. Mission réalisée en étroite collaboration avec les équipes internes : montage des dossiers d'investissement, gouvernance, appui à la structuration des offres et à la réalisation des livrables clés (business plan, études de marché, analyse de risque).

#infrastructures

Pour un leader des services à l'environnement

Dans le cadre de l'externalisation de son outil de gestion financière (personnalisé, sur socle SAP) : conception, hébergement et infogérance d'une plateforme de services cloud. NEURONES assure l'infrastructure de la plateforme, coordonne l'activité de deux autres partenaires en charge du développement des modules spécifiques et veille au respect des engagements contractuels.

#conseil

Pour un groupe international de location automobile

Mission d'évaluation de sa maturité « Data » dans toutes les dimensions : audit de l'écosystème de données de ses trente entités internationales (animation de workshops, interviews, questionnaires), livraison d'un benchmark de solutions du marché « Data science » et identification des axes d'amélioration pour la mise en place de la gouvernance des données, en particulier dans le domaine de la Data Intelligence.

#applications

Pour une grande banque française

Afin de sécuriser les déploiements (jusqu'alors trop accidentogènes) des applications : mise en place d'un outil DevOps automatisant un maximum de tâches et sécurisant les livrables. Résultat : réduction du temps de déploiement de quatre heures à vingt minutes.

#infrastructures

Pour un groupe d'édition français

Externalisation du support pour en améliorer la qualité de service (expérience utilisateurs et rapidité des interventions) : mise en place de l'infogérance, avec prise en charge des incidents et demandes à distance depuis le centre de services de NEURONES à Angers et réalisation des gestes de proximité sur les trois principaux sites parisiens, l'ensemble représentant environ 3 000 sollicitations mensuelles.



#conseil**Pour un grand groupe énergétique**

Dans le cadre des évolutions futures des systèmes électriques associés aux réseaux intelligents et afin de garantir la bonne remontée des documents de reporting attendus par la Commission Européenne : appui au pilotage d'un projet d'expérimentation, coordination des partenaires et animation de la gouvernance.

#applications**Pour le plus grand groupe d'assurance français**

Dans le but de proposer à ses filiales un outil de Gestion Electronique de Documents plus moderne et performant que l'existant : création de l'interface d'intégration et de visualisation, combinant l'outil de migration Fast2, le moteur d'interface Flower et la visionneuse Html5 ARender (ces trois produits, développés par NEURONES, constituant une solution ergonomique et riche en fonctionnalités). Mobilisation d'une équipe de six experts avec mise en place d'une méthodologie spécifique.

#applications**Pour un acteur majeur de l'énergie**

Dans un objectif de diffusion de documents (textes, vidéos...) et de partage d'informations via un fil d'actualité : développement et mise en place d'un appstore privé, personnalisé aux couleurs de l'entreprise, basé sur le back-office AirWatch et proposant un catalogue interactif off et on line.

#infrastructures**Pour un laboratoire pharmaceutique**

En vue d'une migration vers le Cloud et prise en charge dans le cadre d'une infogérance globale : mise en place d'un catalogue de services, définition de l'architecture du Système d'Information de l'entreprise et bascule du centre de données vers un Cloud privé en France.

#conseil**Pour un acteur bancaire majeur**

Diagnostic et refonte du processus de décision de sa direction Conformité (cellule assurant le respect des dispositions législatives et réglementaires propres aux activités bancaires et financières). Une intervention rendue nécessaire par le renforcement des exigences des organismes de régulation.

#infrastructures**Pour un acteur majeur de l'industrie pétrolière**

Dans le cadre de sa migration vers Windows 10 : mise en place de l'assistance virtuelle Cortana et développements sur mesure d'outils d'accompagnement, tels que des accès aux bases de connaissances, du support, des questions RH, le tout avec des échanges en langage naturel.

**#applications****Pour un conseil départemental**

Dans le cadre de la dématérialisation de plusieurs de ses processus (archivage, courrier, signature électronique) : accompagnement des agents dans l'adoption de nouvelles solutions. Mise en place d'un dispositif de formation multimodal : formations présentielles, modules e-learning, documentations numériques.

**#conseil****Pour un leader de l'industrie cosmétique**

Afin d'accélérer la mise en œuvre de sa stratégie « direct-to-consumer », ainsi que du projet de connaissance « vision 360° » de ses clients (solution Salesforce et points de contacts omni-canaux) : appui à la mise en œuvre du plan marketing, pilotage du programme, prise en charge des chantiers opérationnels, définition et suivi du déploiement.

#infrastructures**Pour un fournisseur leader d'électricité**

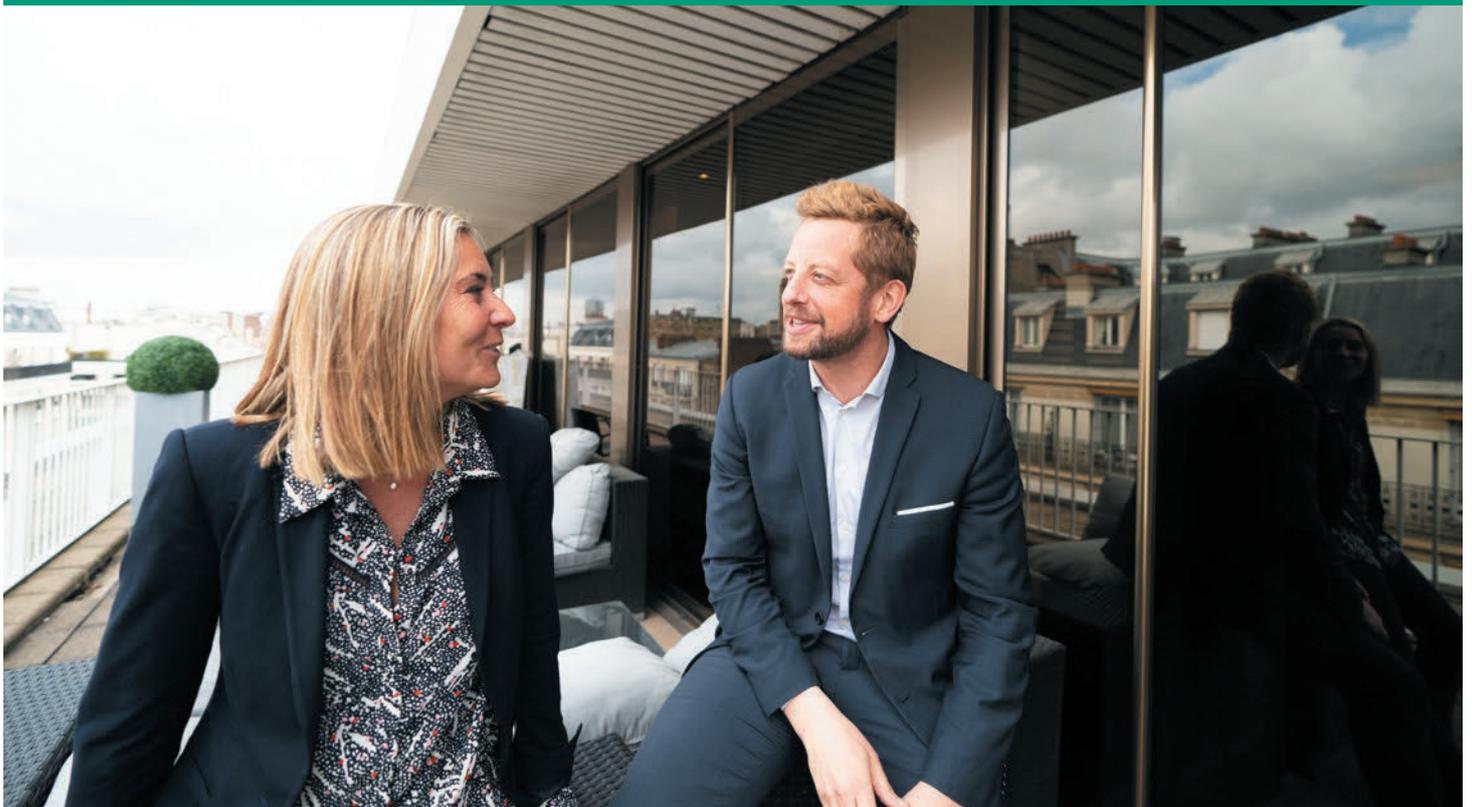
Afin de détecter et anticiper les menaces pouvant nuire aux données de l'entreprise, faciliter l'usurpation de la marque ou d'éventuelles fraudes : accompagnement via une offre spécifique portée par 15 experts cybersécurité mobilisés sur 5 ans, le tout à partir du Centre Opérationnel de Sécurité (SOC) de NEURONES.



UN DÉVELOPPEMENT RESPONSABLE ET DURABLE

37 Un groupe socialement responsable

38 Une entreprise engagée





Un groupe socialement responsable

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



Dès lors que l'on 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, devenu « DPEF - Déclaration de Performance Extra Financière » (page 60 du présent rapport annuel, suivi de l'avis du vérificateur) :

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

- permet au groupe de progresser grâce à :
 - des indicateurs incluant des définitions 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 104 et suivantes) est globalement conforme aux recommandations du code MiddleNext des valeurs moyennes. Les rémunérations des dirigeants mandataires sociaux (page 110) et autres informations les concernant sont indiquées conformément aux préconisations de ce même code.

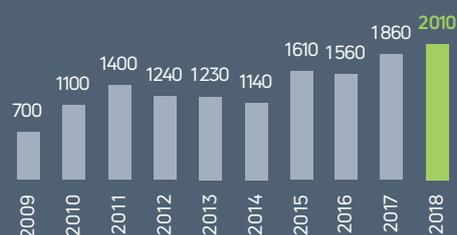


Une entreprise engagée

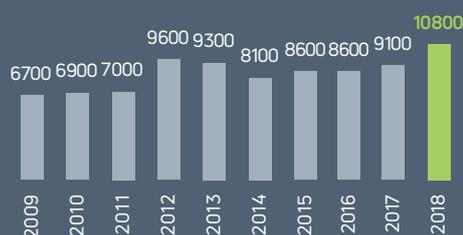
Depuis sa création en 1985, NEURONES veille à ce que son développement soit responsable et durable au sein de son écosystème et en fait l'un de ses engagements prioritaires.



RECRUTEMENTS
(HORS CROISSANCES EXTERNES)



PLAN DE FORMATION
(JOURS x STAGIAIRES)



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

Depuis l'origine, le groupe a mis en place une politique de Ressources Humaines ambitieuse et innovante, favorisant la diversité : 61 nationalités représentées, variété des cursus universitaires, intégration des débutants comme des profils confirmés et seniors, 280 apprentis, stagiaires et contrats de professionnalisation en 2018, plus de 92 % de CDI...

Création importante d'emplois :

- création nette d'emplois chaque année (132 en 2018, à périmètre constant), en plus de ceux créés chez les sous-traitants,
- gestion de la croissance et des acquisitions sans jamais avoir eu recours à des plans sociaux,
- programme de reconversion à l'informatique, permettant à de jeunes diplômés de rencontrer l'emploi.

Historique de partage du capital :

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

Gestion suivie des carrières :

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

Politique de formation dans la durée :

- effort nettement supérieur aux obligations légales,
- réalisation simplifiée des plans de formation grâce aux propres centres d'enseignement du groupe,
- passage encouragé des certifications validantes (éditeurs, nouvelles technologies...).

Cadre de travail motivant :

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



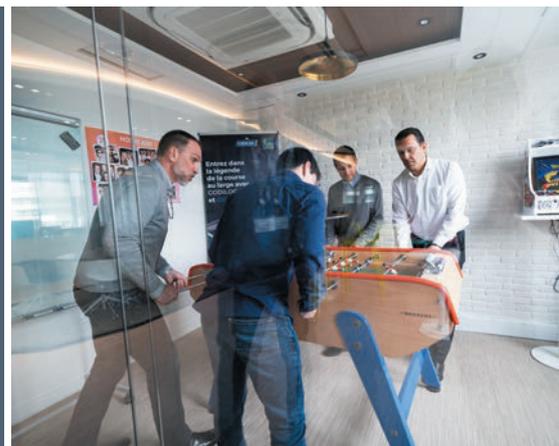
123

EMPLOIS NETS CRÉÉS EN 2018
(À PÉRIMÈTRE CONSTANT)



61

NATIONALITÉS REPRÉSENTÉES
DANS LES EFFECTIFS





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 2018, 6,9 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 douzaine 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.

VIS-À-VIS DES MARCHÉS ET DES ACTIONNAIRES

Réinvestissement des profits :

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

Communication régulière et transparente :

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

Résistance éprouvée aux aléas conjoncturels :

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

VIS-À-VIS DE L'ENVIRONNEMENT

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

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



95%

DES PROFITS 2018 DESTINÉS
À ÊTRE RÉINVESTIS DANS
DES DÉVELOPPEMENTS FUTURS



6,9 M€

INVESTISSEMENTS 2018
CONSCRÉS AU CLOUD COMPUTING
ET AUX CENTRES DE SERVICES

TÉMOIGNAGES

Des ambitions, des passions, des parcours...

**CÉCILE,**

Responsable RH (Support aux utilisateurs)
Chez NEURONES depuis 2014

J'ai intégré le groupe en tant que Human Resources Business Partner au sein des métiers du service desk. Pendant mes quatre premières années, j'ai pris des responsabilités au fil des projets et de la croissance de l'entreprise. J'ai eu l'opportunité d'accéder à des fonctions managériales et de prendre en charge les ressources humaines d'un périmètre de plus en plus important. À l'occasion d'un entretien annuel avec mon manager, j'ai évoqué mon souhait d'évoluer vers un poste plus généraliste. Aujourd'hui, en tant que Responsable des ressources humaines d'une entité, je manage une équipe de quatre chargés de recrutement.

La grande force de NEURONES est justement de faire exister ce type de passerelles entre les différentes entités,

//
Les exemples de réussites inspirantes sont nombreux chez NEURONES.

// C'est d'ailleurs parfaitement cohérent avec l'esprit entrepreneurial qui anime le groupe. Les exemples de réussites inspirantes sont nombreux.

Ce qui rend possible ces belles progressions de carrière, c'est aussi que chacun se sent libre de faire part d'un projet d'évolution ou de mobilité. Il faut dire que la culture du groupe favorise la proximité, avec des entités autonomes à taille humaine, où le tutoiement et la simplicité des échanges facilitent les relations au quotidien.

**JÉRÔME,**

Président (Formation informatique)
Chez NEURONES depuis 2005

Lors de mes premiers contacts avec NEURONES, j'ai tout de suite senti un potentiel de croissance considérable. J'ai ainsi rejoint le groupe en tant qu'Ingénieur commercial, pour donner un nouvel élan à la filière de formation IT. Quatre ans plus tard, on m'a proposé le poste de Responsable commercial avec l'objectif de développer les missions d'accompagnement et de conseil. Puis ont suivi progressivement des responsabilités plus importantes, jusqu'à assurer aujourd'hui la direction de deux activités : la formation continue IT et utilisateurs, d'un côté, la conduite et l'accompagnement du changement autour des ERP et applicatifs métiers, de l'autre.

//
La solidité de NEURONES, la pertinence de son modèle ont été des moteurs de ma réussite.

Cette success story est intimement liée à la trajectoire de NEURONES. Sa solidité, sa diversité, la pertinence de son modèle ont été des moteurs de ma réussite. Je me projette toujours dans le long terme. En treize ans, notre positionnement a profondément changé : l'offre de services a évolué vers les prestations intellectuelles à forte valeur ajoutée pour guider et soutenir la transformation digitale des clients.

En m'offrant la possibilité d'accéder à la direction générale, NEURONES m'a donné les moyens de mettre en place les chantiers pour accélérer la croissance et obtenir des résultats concrets. Aujourd'hui, les opportunités liées à la digitalisation sont immenses. Avec des équipes spécialisées, un centre de formation high tech en plein Paris, nous avons tout en main pour accéder à une très forte croissance. Et je suis convaincu que ce n'est qu'un début !

TÉMOIGNAGES

Des ambitions, des passions, des parcours...

**ÈVE,***Responsable développement des ressources
(Infrastructures informatiques)***Chez NEURONES depuis 2009**

Pour moi, NEURONES a d'abord été un client quand je travaillais pour une société d'intérim. L'activité Service desk m'a recrutée comme Technical Account Manager, un poste de management opérationnel très polyvalent. Après huit années superbes, j'ai eu envie de changer de périmètre : j'ai donc sollicité une mobilité pour gérer des profils plus expérimentés d'ingénieurs IT, en tant que Account Delivery Manager.

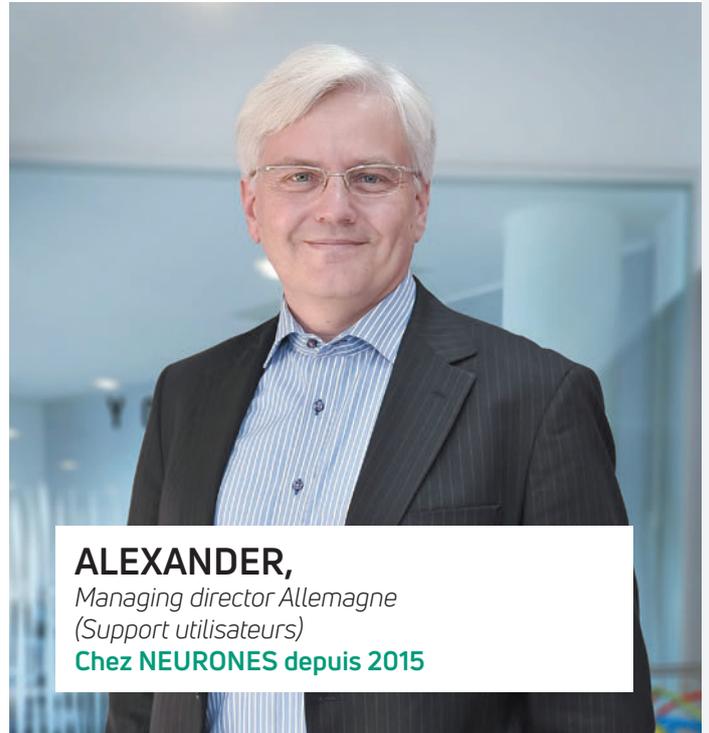
Aujourd'hui j'ai franchi un nouveau cap : en charge de deux grands comptes, j'assure également un rôle de relais RH pour la business unit. Ma mission consiste notamment à gérer les collaborateurs en intermission et à favoriser l'intégration des nouveaux embauchés. Nous cherchons à créer des liens, à renforcer le sentiment d'appartenance en facilitant les échanges. C'est d'ailleurs une des raisons pour lesquelles j'ai souhaité poursuivre l'aventure dans le groupe, tout en développant de nouvelles compétences. Les filiales sont

//
NEURONES est constitué d'entreprises à taille humaine, conviviales, avec des circuits de décision courts et des dirigeants accessibles.

des entreprises à taille humaine, conviviales, avec des circuits de décision courts et des dirigeants accessibles.

En dix ans chez NEURONES, j'ai

occupé trois fonctions complémentaires. Il me reste beaucoup de choses à apprendre, d'opportunités d'évolution à saisir, de passerelles possibles entre les différents métiers. Cela m'offre de belles perspectives pour les années à venir...

**ALEXANDER,***Managing director Allemagne
(Support utilisateurs)***Chez NEURONES depuis 2015**

De prime abord, lors de mes premières discussions avec NEURONES à propos de la création de l'activité en Allemagne, j'avoue que je trouvais cela plutôt audacieux : le marché allemand est en effet réputé pour être particulièrement mature et difficile à conquérir. Ce qui m'a décidé, c'est le niveau élevé de qualité du service desk et les approches innovantes proposées. Il y avait là un vrai « angle d'attaque » pertinent pour les entreprises allemandes. //

Ce qui me plaît chez NEURONES : la dynamique entrepreneuriale et la patience ! //

À partir des deux affaires en cours, nous sommes parvenus à ouvrir de nouveaux comptes.

Pour ouvrir des portes, c'est l'activité de Consulting qui a été mise en avant en proposant aux entreprises de les accompagner dans l'optimisation de leur service desk. Ces missions ont permis de construire une réputation, puis de remporter des dossiers plus importants. Après trois ans et demi d'activité, la filiale compte 100 collaborateurs, une performance remarquable en si peu de temps sur le marché allemand.

Cette réussite doit beaucoup à la dynamique entrepreneuriale de NEURONES. Alors que les entreprises françaises pratiquent souvent le « micro-controlling » de leurs filiales étrangères, le groupe laisse une grande liberté. C'est indispensable pour s'adapter aux spécificités du marché local et orienter notre développement en conséquence. L'autre atout, c'est la patience. La solidité financière de notre actionnaire a laissé suffisamment de temps pour prendre nos marques. Le succès que l'on rencontre maintenant confirme que c'était la bonne approche !



ISABELLE,
Responsable paie (Groupe)
Chez NEURONES depuis 2003

Avant de rejoindre NEURONES il y a 15 ans, j'ai travaillé pour plusieurs sociétés, des petites structures comme des grands groupes. Ce que j'ai trouvé ici de particulier et de très attachant, c'est la proximité avec les dirigeants et la confiance qu'ils accordent aux équipes pour évoluer et se développer.

Mon itinéraire dans le groupe m'a amenée à occuper des fonctions au sein de plusieurs entités, avec des effectifs toujours plus importants, d'abord comme gestionnaire de paie, puis en tant que responsable. C'est un cadre de travail sensationnel, des entreprises agiles où il est toujours possible d'apprendre,

//
**Chez NEURONES,
toutes les réussites
sont envisageables !**

//
intégration des nouvelles réglementations dans l'outil partagé. Avec une équipe de trois collaborateurs, nous assurons aussi la paie pour les plus petites entités. C'est une fonction en révolution permanente, qui nécessite de s'adapter à un environnement social en mutation constante, d'être réactif et de trouver des solutions novatrices.

Je le constate à tous les niveaux : si vous êtes engagé, passionné par votre métier, toutes les portes sont ouvertes pour évoluer, pour tester des idées innovantes. Les meilleurs peuvent même développer des activités, créer de nouvelles business units et même des filiales autonomes. Chez NEURONES, toutes les réussites sont envisageables !

d'agrandir son périmètre, de relever de nouveaux challenges. Aujourd'hui je joue le rôle de chef de file pour les équipes paie de l'ensemble des filiales, avec une mission de veille sociale et d'in-



CHRISTOPHE,
Manager associé (Intégration et infogérance SAP)
Chez NEURONES depuis 2011

Mon parcours est avant tout le reflet de l'état d'esprit de NEURONES, qui place l'humain au centre de ses préoccupations. Cela consiste en particulier à identifier les talents et à faire en sorte qu'ils puissent s'exprimer pleinement. L'agilité du groupe c'est d'adapter l'organisation aux personnes, et non l'inverse. Recruté comme chef de projet, j'ai progressivement eu envie de prendre des responsabilités en avant-vente et de m'investir dans des fonctions managériales. Je suis devenu associé en 2014.

L'entreprise envisageait alors de s'implanter en région et j'ai saisi cette opportunité pour porter le projet d'ouverture d'une agence à Angers. De deux collaborateurs au départ, nous sommes passés à une petite vingtaine aujourd'hui. Pour faciliter la croissance, et comme solution aux difficultés de recrutement, le choix a été fait de former nos propres ressources, en intégrant des jeunes diplômés.

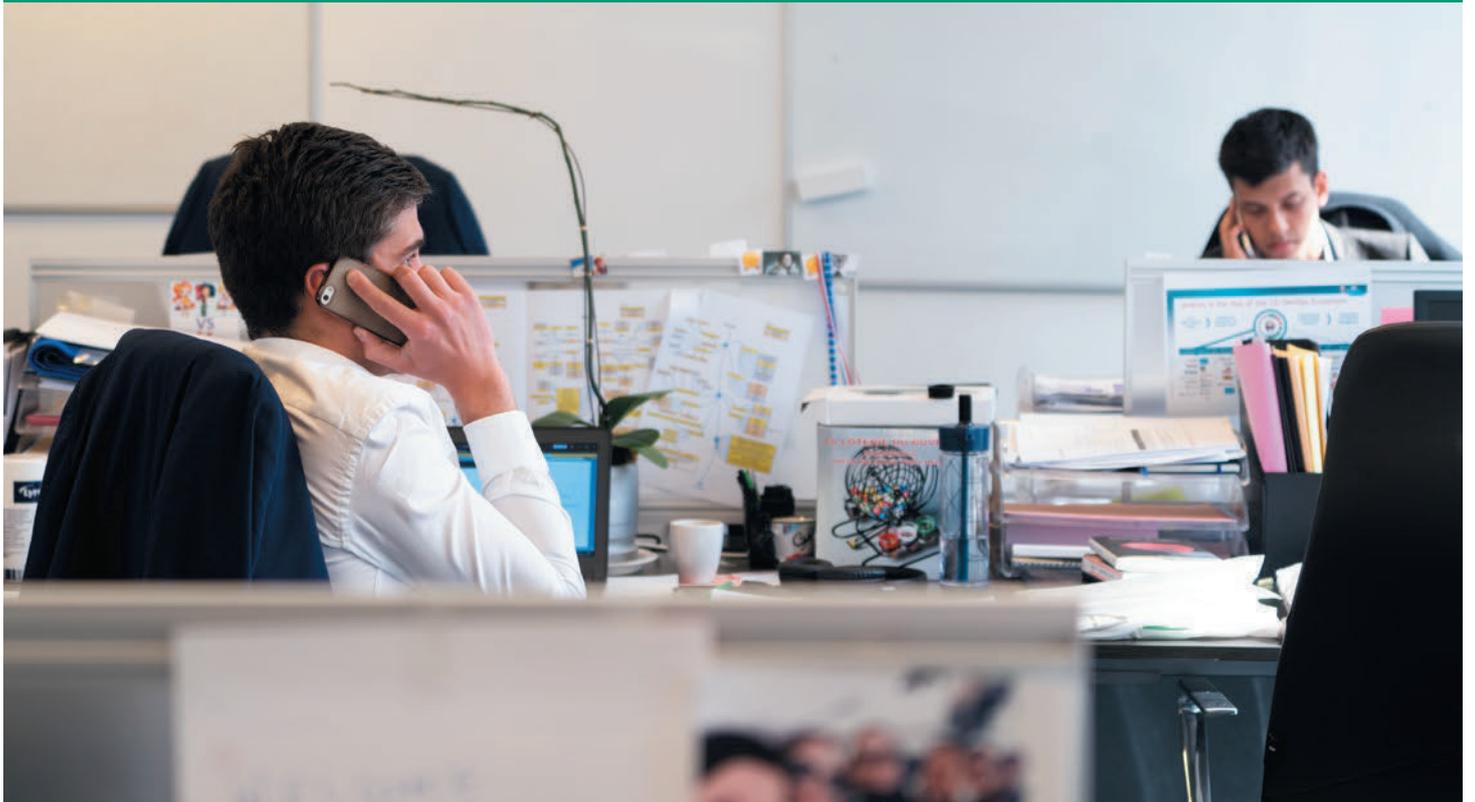
L'agence se développe en parallèle sur deux axes : apporter en « green-shore » et à moindre coût un appui aux projet SAP parisiens, que ce soit pour compléter les équipes ou pour assurer le back-office. Notre seconde mission est de développer les activités SAP sur le marché du grand Ouest. Les entreprises de la région sont très attachées à l'idée de travailler avec des acteurs ancrés dans leur territoire. La proximité est un argument fort, au même titre que la gouvernance du groupe, fait de petites structures expertes, capables d'adresser de gros projets.

//
**L'agilité de NEURONES,
c'est d'adapter l'organisation
aux personnes,
et non l'inverse.**

//



RAPPORT FINANCIER ANNUEL 2018



1	ACTIVITÉS	p.46
1.1.	Présentation générale	p.46
1.2.	Synthèse des activités	p.47
1.3.	Détail des métiers	p.48
1.4.	Marché et concurrence	p.55
1.5.	Organisation	p.57
1.6.	Stratégie de développement et d'investissement	p.58
1.7.	Évolution récente et perspectives	p.59
2	DÉCLARATION DE PERFORMANCE EXTRA-FINANCIÈRE (RAPPORT RSE)	p.60
2.1.	Modèle d'affaires	p.60
2.2.	Principaux risques RSE identifiés	p.61
2.3.	Stratégie RSE	p.61
2.4.	Politique sociale	p.62
2.5.	Politique sociétale	p.64
2.6.	Politique environnementale	p.65
2.7.	Note méthodologique	p.67
2.8.	Avis du vérificateur	p.68
3	COMPTES CONSOLIDÉS	p.70
3.1.	État de la situation financière consolidée	p.70
3.2.	Compte de résultat consolidé	p.71
3.3.	Autres éléments financiers consolidés	p.72
3.4.	Annexe aux comptes consolidés	p.74
3.5.	Rapport des commissaires aux comptes sur les comptes consolidés	p.89
4	ÉLÉMENTS FINANCIERS SOCIAUX	p.91
4.1.	Bilan et compte de résultat sociaux	p.91
4.2.	Information sur les participations	p.93
5	ASSEMBLÉE GÉNÉRALE MIXTE DU 6 JUIN 2019	p.94
5.1.	Rapport de gestion présenté par le Conseil d'Administration à l'Assemblée Générale Mixte du 6 juin 2019	p.94
5.2.	Rapport sur le gouvernement d'entreprise	p.104
5.3.	Projet de résolutions soumises à l'Assemblée Générale Mixte du 6 juin 2019	p.112
6	INFORMATIONS GÉNÉRALES SUR LA SOCIÉTÉ ET SON CAPITAL	p.114
6.1.	Carte d'identité	p.114
6.2.	Capital et actions	p.115
6.3.	Marché des titres de la société	p.117
6.4.	Participation et intéressement du personnel	p.117
6.5.	Responsables du contrôle des comptes	p.117
6.6.	Informations liées	p.118
	TABLEAU DE CONCORDANCE	p.119
	GLOSSAIRE	p.120

1 Activités

1.1. PRÉSENTATION GÉNÉRALE

Identité et histoire

Avec près de 5 200 collaborateurs et un chiffre d'affaires de 490 millions d'euros pour l'année 2018, 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 (31/12/2018)**	Chiffre d'affaires monde 2018
1 Capgemini	14 521	13 197
2 Atos	7 624	12 258
3 Alten	2 459	2 270
4 Altran	1 800	2 916
5 Sopra Steria	1 656	4 095
6 Akka Technologies	897	1 505
7 Econocom***	713	2 846
8 Devoteam	687	652
9 Wavestone	468	391*
10 NEURONES	459	490

* 12 mois au 31/03/2019.

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

*** 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 + 10 % par an sur les dix derniers exercices).

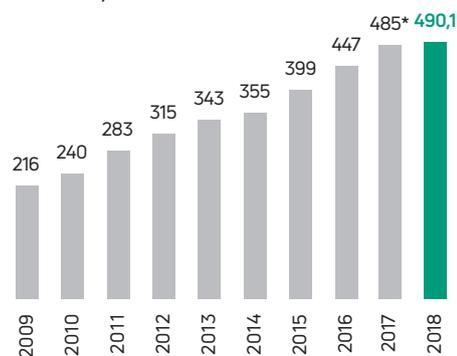
La construction de l'ensemble s'est faite par constitution de filiales spécialisées par métier, avec un savoir-faire technique distinct et utilisant leur propre marque commerciale. Ces entreprises ont pour mission d'acquies rapidement une taille significative dans leur domaine afin de fournir des prestations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

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

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

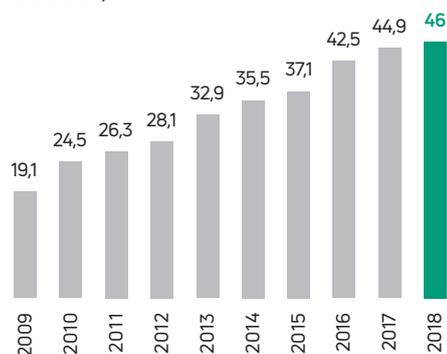
Chiffres clés

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



* retraité IFRS 15 : 475,5 M€. En 2017, cession nette de 18 M€ de CA, avec effet en 2017 et 2018.

RÉSULTAT OPÉRATIONNEL
(en millions d'euros)



Évolution des chiffres clés (en millions d'euros)	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Chiffre d'affaires	216,4	239,6	283,3	315,4	343,2	355,2	399,4	446,8	485	490,1
Résultat opérationnel *	19,1	24,5	26,3	28,1	32,9	35,5	37,1	42,5	44,9	46
Taux de résultat opérationnel	8,8 %	10,2 %	9,3 %	8,9 %	9,6 %	10 %	9,3 %	9,5 %	9,3 %	9,4 %
Résultat net	12,8	14,9	17	17,2	21,4	23,6	24,5	29	31,6	29,6
Taux de résultat net	5,9 %	6,2 %	6 %	5,4 %	6,2 %	6,6 %	6,1 %	6,5 %	6,5 %	6,1 %
Résultat net part du groupe	11,3	13,2	14,8	14,9	18,6	20,5	21,3	25,2	27,3	26
Effectif fin d'exercice	2 665	3 036	3 471	3 704	4 065	4 082	4 580	5 044	5 028	5 160

* Normes comptables IFRS. À 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 à environ 1,2 % de 2014 à 2018. En 2018, la norme IFRS 15 est appliquée pour la première fois (seule la marge brute est comptabilisée en chiffre d'affaires pour les achats/ventes d'équipements et logiciels du marché). L'application de cette norme a eu pour effet une baisse du chiffres d'affaires d'environ 9 M€ par an, sans effet sur le résultat opérationnel en euros.

1.2. SYNTHÈSE DES ACTIVITÉS

NEURONES, acteur engagé de la transformation digitale

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

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

La transformation digitale a aussi un effet important sur les directions informatiques. Elles peuvent maintenant mettre en production plus rapidement de nouvelles applications digitales et ainsi optimiser le "time to market". Elles se sont également donné pour objectif de faire évoluer par itérations très rapprochées les versions de leurs nouvelles applications (équipes resserrées, méthodes "Agiles"). Ainsi se développent rapidement :

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

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

La transformation numérique irrigue la majorité des métiers du groupe même s'il est délicat de détourner précisément ces activités dont certaines existent depuis plusieurs années chez NEURONES. Par exemple, les applications de 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 multicanal. Les métiers de la cybersécurité et du cloud privé existent également depuis longtemps et sont accélérés par la transformation digitale. D'autres activités sont, en revanche, plus récentes (objets connectés, architectures big data, chaînes DevOps, chatbots, blockchain...).

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

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

Pôles d'activité

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



* Chiffres d'affaires contributifs 2018.

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

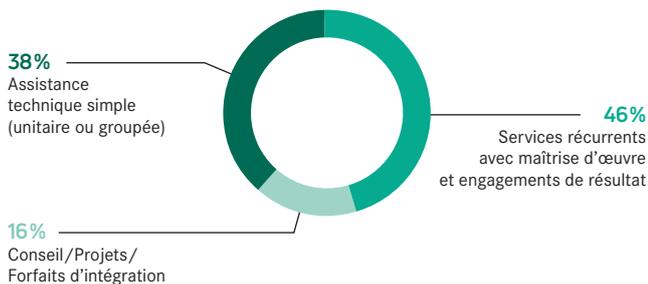
Évolution par pôle d'activité <i>(en millions d'euros)</i>	2014		2015		2016		2017		2018	
	CA	%	CA	%	CA	%	CA	%	CA	%
Services d'Infrastructures	252,1	70 %	282,1	70 %	308,1	69 %	330,7	68 %	335,8	69 %
Services Applicatifs	86	24 %	95,1	24 %	116,2	26 %	126,7	26 %	129,6	26 %
Conseil	19,1	6 %	22,2	6 %	22,5	5 %	27,6	6 %	24,7	5 %
TOTAL CHIFFRE D'AFFAIRES	355,2	100 %	399,4	100 %	446,8	100 %	485	100 %	490,1	100 %

Modes d'intervention, récurrence

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

Type d'activité réalisée	Domaine du Système d'Information	
	Infrastructures	Applications
Conception/Intégration ("design/build")	Architecture, projets, migrations, déploiements	Conception d'applications, intégration de progiciels, développements sur-mesure, tests
Exploitation/services récurrents ("run")	Services managés, infogérance, service desk, hébergement, cloud computing, Cybersécurité (Soc, Cert, Threat Intelligence)	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,
- 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 la majorité des effectifs, tandis que la part des collaborateurs en régions et à l'étranger progresse régulièrement :



Répartition des salariés (fin d'exercice)	2014		2015		2016		2017		2018	
	Effectifs	%								
Ile-de-France	3 229	79 %	3 431	75 %	3 718	74 %	3 678	73 %	3 599	70 %
Régions	630	15,5 %	833	18 %	905	18 %	900	18 %	1 005	19 %
International	223	5,5 %	316	7 %	421	8 %	450	9 %	556	11 %
TOTAL EFFECTIF	4 082	100 %	4 580	100 %	5 044	100 %	5 028	100 %	5 160	100 %

Hors de France et au 31 décembre 2018, les effectifs étaient ainsi répartis : Tunisie (253 p.), Roumanie (212 p.), Singapour (40 p.), Allemagne (35 p.), Inde (8 p.), Belgique (6 p.) et Suisse (2 p.). Pour l'essentiel, ils réalisent, dans des centres de services, des prestations commandées par des clients situés en France. De plus, le groupe fait intervenir des partenaires dans une vingtaine de pays dans le cadre de contrats globaux.

1.3. DÉTAIL DES MÉTIERS

Métiers constitutifs des pôles

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
Services d'Infrastructures	<ul style="list-style-type: none"> • Gestion d'Infrastructures, clouds privés et publics, objets connectés • Support aux utilisateurs • Hébergement et services managés sur cloud (IaaS) • Cybersécurité • Production informatique, DevOps • IT service management, gouvernance du système d'information, automatisation
Services Applicatifs	<ul style="list-style-type: none"> • Intégration et Infogérance SAP • Gestion de contenu (ECM, GED), gestion de process (BPM, RPA), dématérialisation • Conseil IT pour les métiers de la finance, big data, DevOps • Pilotage de projets IT et digitaux, analytics • Applications et gestion d'infrastructures mobiles • Formation informatique et accompagnement du changement
Conseil	<ul style="list-style-type: none"> • Conseil en management, en organisation et en transformation numérique • Conseil en marketing digital

Les chiffres des activités ci-dessous sont les contributions au chiffre d'affaires consolidé du groupe, après retraitement des opérations intra-groupe (il ne s'agit donc pas des chiffres d'affaires sociaux des entreprises dans lesquelles sont logés ces métiers). Les contributions 2017 correspondent au CA publié (sans IFRS 15), celles de 2018 correspondent également au CA publié et intègrent la norme IFRS 15.



Métiers du pôle Services d'Infrastructures

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

(en millions d'euros)	2017	2018	18/17
CHIFFRE D'AFFAIRES	78,5	66,5	- 15 %*

* La baisse du chiffre d'affaires est due en grande partie à l'application de la norme IFRS 15.

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, autrefois séparées, de développement, de test et d'intégration en production.

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

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

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

Les missions types réalisées sont les suivantes :

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

Les spécialités techniques ci-dessus sont combinées pour assister les clients dans leur démarche de virtualisation et de mise en place de services de cloud computing, privé et hybride. Les choix de migration s'opèrent après une étude détaillée du patrimoine applicatif : éligibilité application

par application, nécessité de reconstruire ("rebuilder") certaines applications en mode cloud natif. L'entité Infrastructures met constamment à jour ses clouds privés, dont elle assure le pilotage, l'exploitation et l'administration.

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

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

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

Les 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 digitale :

- objets connectés (conseil, mise en œuvre, exploitation des données collectées),
- DevOps : services d'infrastructures et outillage,
- Cloud privé et public.

Support aux utilisateurs

(en millions d'euros)	2017	2018	18/17
CHIFFRE D'AFFAIRES	139,1	145,4	+ 5 %

Parce qu'aujourd'hui, l'avenir des entreprises est étroitement lié à la réussite de leur transformation digitale, l'accompagnement de tous les collaborateurs dans le bon usage métier de leurs outils numériques est devenu un facteur clef de réussite.

Ainsi l'activité d'accompagnement des utilisateurs assure les services de support de bout en bout :

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

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

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

L'équilibre entre le sens de la relation client, les compétences techniques et la connaissance des processus métier est primordial pour assurer une prestation de qualité. Le maintien dans la durée (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 9 centres de services interconnectés entre eux et pour moitié sur site client. Le support concerne des utilisateurs situés dans une douzaine de pays d'Europe.

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, chatbot, voicebot, espace digital multi-services (myConnectedLounge®), plateforme de self-services..., depuis tout terminal, à tout instant (7j/7 et 24h/24) et dans un choix de plus de 25 langues.

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

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

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

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

- myConnectedAssistant : support spécifique aux membres des Comités exécutifs & Top Management,
- iXpert : offre spécialisée sur l'ensemble de l'écosystème Apple®,
- myConnectedLounge® : premier espace digital breveté multiservices pour les entreprises qui permet l'accompagnement des nouveaux collaborateurs et le déploiement des nouvelles solutions dans moins de 2 mètres carrés,
- myConnectedSatisfaction : pilotage temps-réel de la satisfaction des utilisateurs.

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

En parallèle, pour apporter aux directions métiers, notamment commerciales et marketing, son savoir-faire en termes de relation 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 :

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

Hébergement et services managés sur cloud (IaaS)

(en millions d'euros)	2017	2018	18 / 17
CHIFFRE D'AFFAIRES	37,2	38,4	+ 3 %

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 15 000 serveurs virtuels (VM) y compris VDI (voir 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, la totalité des serveurs est maintenant hébergée chez cinq partenaires labellisés "Tiers 3+" dans une dizaine de datacenters distincts. La sous-traitance se limite au strict "hébergement sec", sans que les partenaires hébergeurs n'aient accès aux serveurs gérés dans les espaces loués chez eux.

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

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.

Le centre d'exploitation 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 (CMDB), de nouvelle génération, utilisée systématiquement sur les contrats.

Activités liées à la transformation digitale :

- Cloud privé, public et hybride.

Cybersécurité

(en millions d'euros)	2017	2018	18 / 17
CHIFFRE D'AFFAIRES	6,7	9,4	+ 40 %

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

Agréée PASSI par l'ANSI (PRIS et PDIS en cours), l'activité de cybersécurité du groupe assure des missions complémentaires :

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

Activités liées à la transformation digitale :

- toutes les activités détaillées ci-dessus.

Production informatique, DevOps

(en millions d'euros)	2017	2018	18 / 17
CHIFFRE D'AFFAIRES	54,3	56,9	+ 5 %

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

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

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

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

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)	2017	2018	18 / 17
CHIFFRE D'AFFAIRES	14,9	19,2	+ 29 %

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

Les missions réalisées sont de plusieurs natures :

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

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

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

Centres de service du pôle infrastructures

- 1 plate-forme de gestion des postes de travail à distance : mastering, packaging, télédistribution,
- 7 centres d'exploitation à distance de serveurs et applications,
- 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,
- 6 centres de support à l'utilisateur (service desk) à Nanterre, Angers, Lille, Nantes, Tunis et Timisoara.



Métiers du pôle Services Applicatifs

Intégration et Infogérance SAP

(en millions d'euros)	2017	2018	18 / 17
CHIFFRE D'AFFAIRES	43,9	43,4	- 1 %

Les activités SAP du groupe se décomposent comme suit :

- intégration : conception fonctionnelle puis installation et déploiement de nouveaux modules ou versions, notamment SAP S/4 HANA,
- expertise : interventions sur les points clés des projets (reprise de données, changements de structure, tests de non régression, BI...),
- développement Abap,
- administration et exploitation de SAP utilisant notamment le module BC (Basis Components),
- support et TMA (qui peuvent aussi être intégrés dans des contrats d'Infogérance plus globaux),
- documentation et formation d'utilisateurs (accompagnement du changement).

NEURONES compte des références significatives pour les missions suivantes :

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

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

(en millions d’euros)	2017	2018	18 / 17
CHIFFRE D’AFFAIRES	26,3	29,6	+ 13 %

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

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

L’ECM inclut également les applications de GED (Gestion Electronique de Documents) : acquisition, classement, stockage, archivage et diffusion de documents numérisés (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. La Robotic Process Automation (RPA) désigne l’automatisation des tâches routinières par l’intégration de robots logiciels qui réalisent les tâches automatiquement. Celles-ci incluent la saisie de transactions et la gestion des assistants automatisés.

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

Avec le fort développement des dématérialisations entrantes (courrier) et sortantes (relevés, factures), avec la prolifération des données non structurées, ces applications ECM/BPM constituent aujourd’hui un segment de marché de taille significative, au même titre que les ERP (Enterprise Ressource Planning), le CRM (Customer Relationship Management) ou le SCM (Supply Chain Management).

Activités liées à la transformation digitale :

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

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

(en millions d’euros)	2017	2018	18 / 17
CHIFFRE D’AFFAIRES	33,1	35,8	+ 8 %

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) basé sur des technologies big data. En septembre 2018, cet éditeur a levé 3 millions d’euros auprès d’un fonds de capital risque spécialisé. Après cette opération, l’entité “finance de marché” détient une participation de l’ordre de 10 % du capital de cet éditeur.

Activités liées à la transformation digitale :

- 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)	2017	2018	18 / 17
CHIFFRE D’AFFAIRES	4,6	5,2	+ 13 %

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)	2017	2018	18 / 17
CHIFFRE D’AFFAIRES	3,8	6,2	+ 63 %

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...

Activités liées à la transformation digitale :

- toutes les activités détaillées ci-dessus.

Formation informatique et accompagnement du changement

(en millions d'euros)	2017	2018	18/17
CHIFFRE D'AFFAIRES	9,1	9,4	+ 3 %

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

Un des segments porteurs de cette activité est l'accompagnement à la mise en place de nouveaux ERP ou de progiciels métiers. Il s'agit de formations sur-mesure liées à des projets de déploiement intégrant, en amont, une phase de conseil et de conception d'outils pédagogiques et documentaires (e-learning, modes opératoires) et, en aval, une phase de support. L'entité dispose d'un studio digital pour la réalisation d'outils pédagogiques. La diffusion de ces outils est réalisée à partir de 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)	2017	2018	18/17
CHIFFRE D'AFFAIRES	20,9	22,4	+ 7 %

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

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

Conseil en marketing digital

(en millions d'euros)	2017	2018	18/17
CHIFFRE D'AFFAIRES	2,5	2,3	- 8 %

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

- animation d'ateliers d'innovation,
- gestion des données marketing des DMP (Data Management Platforms) gérant les "cookies" et leur historisation, avec des outils comme BlueKai (Oracle) ou Krux (Salesforce),
- personnalisation : choix, en temps réel, de l'information commerciale envoyée à un internaute en fonction de son historique de navigation et des données CRM le concernant (logiciels de personnalisation : Maximizer, Optimizly...),
- modèles d'attribution omnicanaux : modélisation des parcours clients multicanaux pour 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 les activités détaillées ci-dessus.

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)	2016		2017		2018	
	Rop	Rop/CA	Rop	Rop/CA	Rop	Rop/CA
Services d'Infrastructures	26,4	8,6 %	27,1	8,2 %	29,5	8,8 %
Services Applicatifs	13,1	11,2 %	14,1	11,1 %	13,3	10,3 %
Conseil en Management	3	13,6 %	3,7	13,3 %	3,2	12,8 %
TOTAL	42,5	9,5 %	44,9	9,3 %	46	9,4 %

Taux d'activité

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

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

Pour les projets, le couple "taux d'activité et prix de vente moyen par jour" est plus significatif que le taux d'activité considéré isolément. Dans les

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

En revanche, dans les services managés et en TMA où la facturation est fonction des unités d'œuvres réalisées, c'est la marge réalisée sur les contrats qui est suivie et non les taux d'activité, par construction les plus élevés du groupe. C'est la productivité qui détermine principalement la marge réalisée sur un contrat.

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

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

Partenaires

Une politique de prescription impartiale

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 - IPlabel Gold Partner - Ivanti - Microsoft Gold Partner - NetApp - Newrelic Reseller - Nutanix - Oracle Gold Partner - OVH Partner - RedHat Premier Partner - Riverbed - Rubrik - Simplivity - Velostrata Platinum Partner - VMware (Entreprise, Vcloud Air Network) - Zerto.

Services managés pour les 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 - Stormshield Silver Partner - 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, RPA :

SAP Gold - SAP Partner Center Of Expertise - SAP REx Hana - Alfresco Strategic Partner - Automation Anywhere - BonitaSoft Open Solutions -

Blueprism - Confluent - Contextor Docusign Partner - Denodo - Dictao - DocuSign Partner - EMC Captiva Partner - Ephesoft Partner - IBM Partner Analytics & Social (CMOD, Datacap Insight, ECM FileNet) - IBM Tririga - Kofax Platinum Partner - OpenText - Power BI - Readsoft - Tableau software - Tibco Software - UiPath - YouSign.

Mobilité :

Apperian - LookOut - VMware AirWatch - Okta.

Formation :

Ato Prince2 - 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 - OPQF - PECB Platinum - SAP End-User Education - SAP Partner - TOSA (Centre de test) - VMware.

Clients

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

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



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

NEURONES compte dans sa clientèle 80 % (32/40) des groupes du CAC 40.

En 2018, les 20 premiers clients ont été par ordre alphabétique : Accor, Auchan, Axa, Banque de France, BNP-Paribas, Bouygues, BPCE, Carrefour, Chanel, Conseil Départemental des Hauts-de-Seine, Crédit Agricole, EDF, Engie, Fromageries Bel, Groupe Avril, 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)	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
20 premiers clients										
• En valeur	109,3	128,9	160,6	174	198,7	211,4	225,6	260,5	285,7	294,8
• En % du CA consolidé	50,5 %	53,8 %	56,7 %	55,2 %	57,9 %	59,5 %	56,5 %	58,3 %	58,9 %	60,1 %
10 premiers clients										
• En valeur	77,7	96,3	119,3	129,1	147,6	161,8	175	206,4	224,1	235,67
• En % du CA consolidé	35,9 %	40,2 %	42,1 %	40,9 %	43,0 %	45,6 %	43,8 %	46,2 %	46,2 %	48,1 %
5 premiers clients										
• En valeur	55,4	70	86,4	89,3	102,3	116,6	127,2	146,1	161	169,8
• En % du CA consolidé	25,6 %	29,2 %	30,5 %	28,3 %	29,8 %	32,8 %	31,8 %	32,7 %	33,2 %	34,6 %
Poids du premier client										
• En valeur	19,9	25,9	30,8	30,6	31,9	34,4	37,6	42	40,7	48
• En % du CA consolidé	9,2 %	10,8 %	10,9 %	9,7 %	9,3 %	9,7 %	9,4 %	9,4 %	8,4 %	9,8 %

Au 31 décembre 2018, les comptes clients représentent 98 jours de chiffre d'affaires. Ils sont en augmentation régulière surtout à cause de l'augmentation des factures à établir :

	2014	2015	2016	2017	2018
Comptes clients	86 j	86 j	90 j	94 j	98 j
dont factures à établir (FAE)	13 j	16 j	16 j	19 j	22 j

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

Sous-traitance

Sous-traitance amont

Une part faible du chiffre d'affaires (de l'ordre de 2,1 % en 2018) 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 :

	2014	2015	2016	2017	2018
	15,6 %	17,2 %	19,3 %	20,7 %	22 %

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 ceux de ses clients.

Brevets

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

Marques

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

1.4. MARCHÉ ET CONCURRENCE

Le marché des services informatiques : taille et évolution

Le marché des logiciels et des services informatiques représenterait un chiffre d'affaires de l'ordre de 56,3 milliards d'euros, soit, 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)	2018	%
Conseil et services informatiques	34,1	61 %
Conseil en technologies	9,6	17 %
Édition de logiciels	12,6	22 %
TOTAL	56,3	100 %

Source : Syntec numérique & IDC.

Le secteur représenterait 2,5 % de l'emploi salarié soit, en effectifs, un marché deux fois plus important que le secteur aéronautique et aérospatial. Il y aurait environ 725 000 informaticiens salariés en France (hors indépendants, dont le nombre est estimé à 55 000), se répartissant à hauteur d'environ :

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

Depuis 1999, le taux de croissance annuel moyen des investissements dans les services informatiques serait entre 2,5 et 3 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 3,3 % en 2018 (estimation de décembre 2018). Pour 2019, il est annoncé comme pouvant être légèrement inférieur :

Évolution du marché français	2014	2015	2016	2017	2018(e)	2019(e)
Conseil et services informatiques	+ 1,0 %	+ 2,0 %	+ 2,7 %	+ 3,2 %	+ 3,3 %	+ 3 %
Conseil en technologies	- 1,5 %	+ 1,6 %	+ 3 %	+ 5 %	+ 5,5 %	+ 5,2 %
Édition de logiciels	+ 1,8 %	+ 3,4 %	+ 3,4 %	+ 5,2 %	+ 5,3 %	+ 5,1 %
MOYENNE PONDÉRÉE	+ 0,9 %	+ 2,2 %	+ 2,9 %	+ 3,9 %	+ 4,1 %	+ 3,9 %

Source : Syntec numérique – décembre 2018.

La croissance du secteur est soutenue par les projets liés à la transformation numérique, regroupés sous le vocable "Smacs" (Social, Mobilité, Analytics, Cloud et Sécurité), qui représentent les neuf dixièmes de la croissance (15 % de croissance par an environ pour les "Smacs"). En 2018, ils compteraient pour 24,5 % du marché des logiciels et services. En 2019, du fait de leur plus fort taux de croissance, la proportion des "Smacs" devrait croître à environ 28,5 %.

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, conteneurs...),
- 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. Ils auraient généré 1 milliard d'euros de dépenses de conseil et services informatiques en 2018.

Les investissements en Intelligence Artificielle se seraient élevés à 186 millions d'euros en 2018 contre 125 millions d'euros en 2017 (source IDC Syntec).

Les besoins de recrutement augmentent et la croissance est freinée par les difficultés à trouver des compétences adaptées. Début 2018, 81 % des entreprises du secteur déclareraient avoir des difficultés à recruter et fidéliser (contre 61 % mi 2017).

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

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



* Source : Syntec numérique.
 ** Croissance globale de 3,1 % à iso-méthode (IFRS 15) et de 5 % en organique.

La concurrence

En termes de chiffre d'affaires, NEURONES se situerait au 11^e 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	5,6 %	France
3 Sopra Steria	5,3 %	France
4 IBM	5 %	États-Unis
5 Accenture	3,8 %	États-Unis
6 Orange Business Services	3,8 %	France
7 CGI	3,1 %	Canada
8 HP DXC Technology	2,7 %	États-Unis
9 GFI	2,3 %	France
10 Econocom	2,2 %	Belgique
11 NEURONES	1,5 %	France
Total top 11	42,8 %	

* Hors sociétés de Conseil en technologie : Altran, Alten, Akka, Assystem.
 ** Sources : chiffres d'affaires 2017 en France selon PAC (chiffres 2018 non disponibles à la date de rédaction du présent rapport), marché en France estimé à 33 milliards d'euros en 2017 et à 34,1 milliards d'euros en 2018 selon le Syntec.

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

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

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

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

Support aux utilisateurs

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

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 encore de firmes d'audit.

Intégration et Infogérance SAP, ECM/BPM/GED

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

Conseil IT pour les métiers de la finance

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

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

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

Formation informatique et accompagnement du changement

Le groupe figure parmi les cinq premiers acteurs spécialisés en formation informatique en France. Les concurrents sont 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 deux et trois cents).

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 :

2014	2015	2016	2017	2018
89,8 %	89,8 %	89,9 %	88,9 %	89 %

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

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

Organisation commerciale

Elle comporte deux niveaux :

- les forces commerciales, spécialisées par type de prestation et par secteur d'activité, réparties dans les entités, métier par métier,
- et, en complément, une direction transverse groupe pour certains grands comptes. Le responsable global de compte y coordonne les actions des 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.

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

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

Démarche qualité

Les trois principales entités du pôle Infrastructures sont certifiées ISO 9001 (conception intégration et exploitation de systèmes et réseaux, production informatique, service desk et gestion des postes de travail à distance), l'ensemble représentant environ 60 % du chiffre d'affaires du groupe. L'entité dédiée à l'hébergement et aux services managés autour du cloud est certifiée ISO 27001.

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, sa capillarité commerciale. Il respecte la personnalité des entrepreneurs et ses équipes et reconnaît les atouts distinctifs de ceux qui le rejoignent ;
- participer à la concentration lente mais régulière du secteur. Les critères privilégiés de rapprochement sont les suivants :
 - sociétés (ou sous-ensembles de sociétés) en croissance et rentables,
 - management qui a fait ses preuves,
 - opérations relatives pour le bénéficiaire par action ;
- profiter du mouvement de fond de l'externalisation des services numériques pour y acquérir une position de leader ;
- se développer par augmentation de la couverture géographique (régions, international). Le groupe a, dans un premier temps, canalisé ses énergies

pour atteindre, en Région Parisienne, une taille significative dans ses métiers. Puis, essentiellement pour satisfaire des demandes de clients, la proportion d'activité réalisée en région et à l'étranger est en train de devenir significative (19 % des effectifs en région et 11 % 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 2018, les programmes de recherche éligibles ont généré des Crédits d'Impôt Recherche (CIR) pour un montant global de 1 million d'euros :

(en M€)	2014	2015	2016	2017	2018
Crédit Impôt Recherche	0,5	0,9	1,2	1,6	1

Investissements financiers

Des acquisitions (dont onze de taille significative) ont été réalisées en dix-huit exercices (depuis l'introduction en Bourse en mai 2000) pour un montant total de 74,8 millions d'euros (nets de la trésorerie des sociétés acquises) au 31 décembre 2018. Ces investissements ont été pour l'instant très largement financés par les cash flows libres dégagés par l'exploitation sur la même période (230,3 millions d'euros).

Tableau de financement* (en millions d'euros)	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	TOTAL
Résultat net	3,7	5,4	5,9	4,9	5	6,3	6,6	9,9	13	12,8	14,9	17,0	17,2	21,4	23,6	24,5	29	31,6	29,6	282,3
Amortissements, provisions	1,1	1,3	1,9	1,9	1,6	1,1	3	3,3	3,1	4,1	3,9	2,8	5,9	6,7	6,1	7,1	8,1	9,6	8,7	81,3
CASH FLOW	4,8	6,7	7,8	6,8	6,6	7,4	9,6	13,2	16,1	16,9	18,8	19,8	23,1	28,1	29,7	31,6	37,1	41,2	38,3	363,6
Variation de BFR (augmentation)/ diminution	(1,4)	2,5	(1,7)	1,3	0,9	(1,9)	(5,3)	2,1	0,6	(1,3)	(3,3)	(10,0)	(2,5)	(6,2)	0,6	(0,1)	(13,6)	(15)	(5,6)	(59,9)
Investissements industriels nets	(1,0)	(1,2)	(0,9)	(1,1)	(1,0)	(0,9)	(2,2)	(2,6)	(2,3)	(2,2)	(2,8)	(4,7)	(4,4)	(5,5)	(5,3)	(12,8)	(6,7)	(8,9)	(6,9)	(73,4)
CASH FLOW LIBRE	2,4	8,0	5,2	7,0	6,5	4,6	2,1	12,7	14,4	13,4	12,7	5,1	16,2	16,4	25,0	18,7	16,8	17,3	25,8	230,3
Investissements financiers nets	(8,8)	-	(3,8)	(2,1)	(0,8)	(1,0)	(2,9)	(2,8)	(14,2)	(3,9)	(2,8)	2,9	(1,9)	(1,7)	(2,1)	(12,6)	(5,4)	(7,5)	(3,4)	(74,8)
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	0,8	44,9
Dividende et autres éléments	(0,1)	(0,2)	-	-	-	(1,2)	(1,5)	(1,5)	(4,4)	(2,6)	(1,7)	(2,4)	(2,0)	(1,9)	(2,3)	1,2	(2,6)	(3,1)	(2,7)	(29)
VARIATION DE TRÉSORERIE	+23,4	+7,8	+1,4	+4,9	+5,9	+3,2	(2,0)	+8,9	(4,1)	+7,2	+8,6	+6,7	+12,7	+13,1	+22,1	+8,1	+9,8	+13,2	+20,5	+171,4
Trésorerie de fin d'exercice	26,6	34,4	35,8	40,7	46,6	49,8	47,8	56,7	52,6	59,8	68,4	75,1	87,8	100,9	123,0	131,1	140,9	154,1	174,6	-

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

Investissements industriels nets

En 2018, les investissements "industriels" se sont élevés à 6,9 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 (34 200 m² au 31 décembre 2018) à des propriétaires extérieurs, n'ayant aucun lien avec les actionnaires de NEURONES ou de ses filiales.

1.7. ÉVOLUTION RÉCENTE ET PERSPECTIVES

Croissance et résultat opérationnel par trimestre

(en millions d'euros)	T1	T2	T3	T4	2018
Chiffre d'affaires 2018	124,1	119	116,9	130,1	490,1
Croissance iso méthode (IFRS15*)	+1,9%	+1,4%	+4,1%	+4,8%	+3,1%
Croissance organique **	+5,8%	+4,3%	+5,2%	+4,6%	+5%
Résultat opérationnel	8,2%	8,8%	9,7%	10,8%	9,4%

* la norme IFRS15 est appliquée pour la première fois en 2018.

** en 2017, le groupe a opéré une cession nette de 18 M€ de CA avec effet en 2017 et 2018, d'où en 2018 une croissance organique supérieure à la croissance globale.

Prévisions 2019

Lors de sa réunion du 14 mars 2018 avec les analystes financiers, NEURONES a précisé que le groupe :

- constatait que la croissance 2018 s'était faite plus sur les achats de sous-traitance que sur la croissance des effectifs,
- avait connu néanmoins un effectif en légère croissance en 2018 (+2,6 % entre le début et la fin 2018),
- de ce fait, bénéficiait fin 2018 d'une croissance "embarquée",
- avait constaté en 2018 des tensions dans le recrutement encore accrues.

Il a également été fait état des facteurs affectant potentiellement le marché et la société en 2019 :

Facteurs favorables :

- la vague de la transformation digitale constitue une opportunité durable et profonde,
- 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 2019 seront annoncées, comme à l'accoutumée, lors de la publication du CA du 1^{er} trimestre (9 mai 2019).

Calendrier prévisionnel des rendez-vous financiers

Assemblée Générale :

- jeudi 6 juin 2019.

Publications* du chiffre d'affaires :

- mercredi 15 mai 2019 (1^{er} trimestre 2019),
- jeudi 1^{er} août 2019 (1^{er} semestre 2019),
- mercredi 6 novembre 2019 (3^e trimestre 2019).

Publication* des résultats :

- mercredi 11 septembre 2019 (1^{er} semestre 2019).

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

2 Déclaration de performance extra-financière (rapport RSE)

2.1. MODÈLE D’AFFAIRES

Les attentes d’un client vis-à-vis d’une ESN sont principalement :

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

En haut de cycle, les clients, comme leurs prestataires, rencontrent de grandes difficultés à assurer la stabilité des équipes projets. En bas de cycle, ils sont plus enclins à confier à des ESN des périmètres globaux, dans le cadre de contrats avec des engagements contractuels sur des niveaux de service.

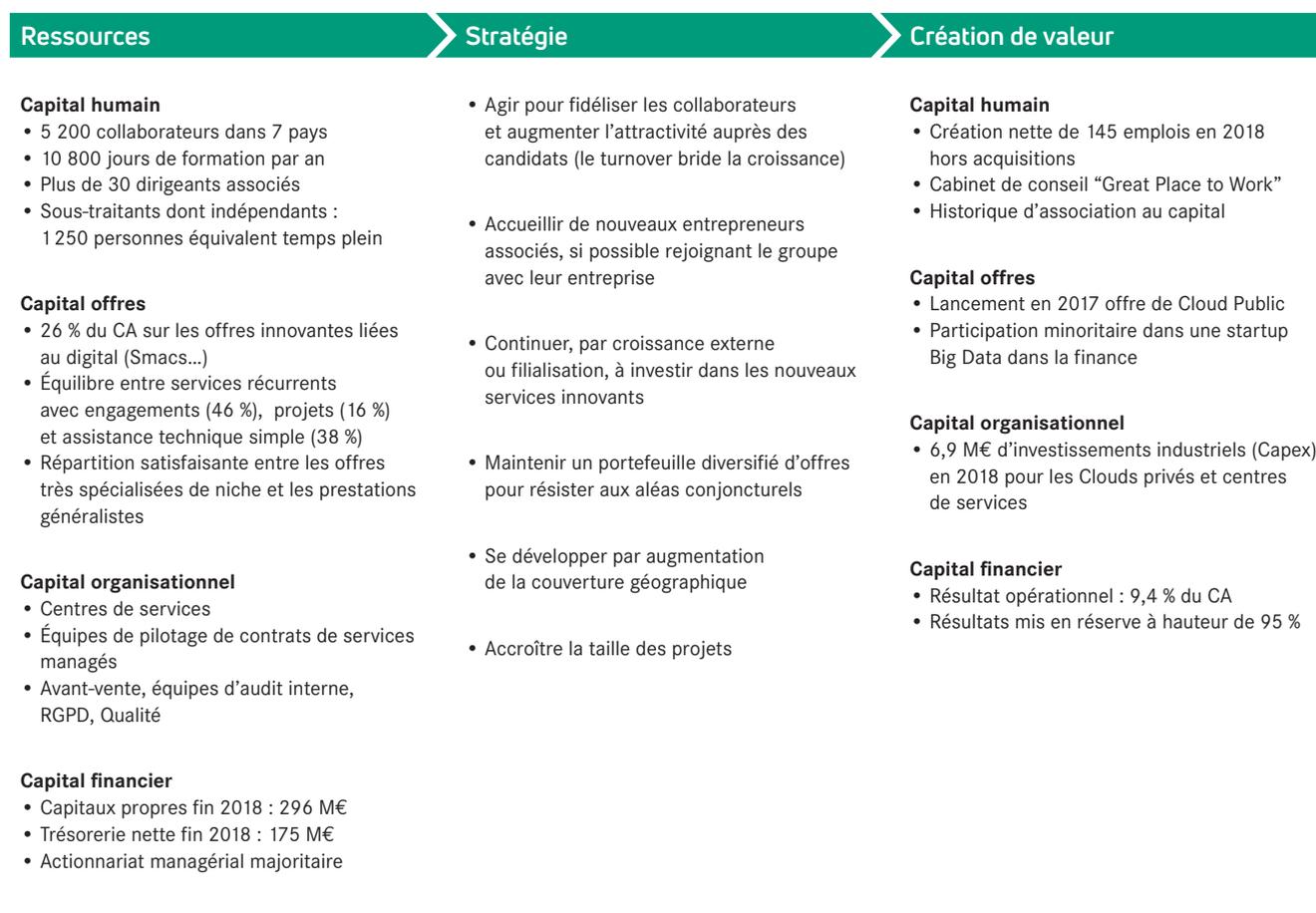
Parmi les tendances actuelles, on note l’essor du télétravail et le succès du statut d’indépendant (freelancing) auprès des informaticiens.

Une ESN consacre autant d’énergie à travailler sa capacité d’attraction et à veiller à la fidélisation de ses collaborateurs (son capital n° 1) qu’avec ses clients.

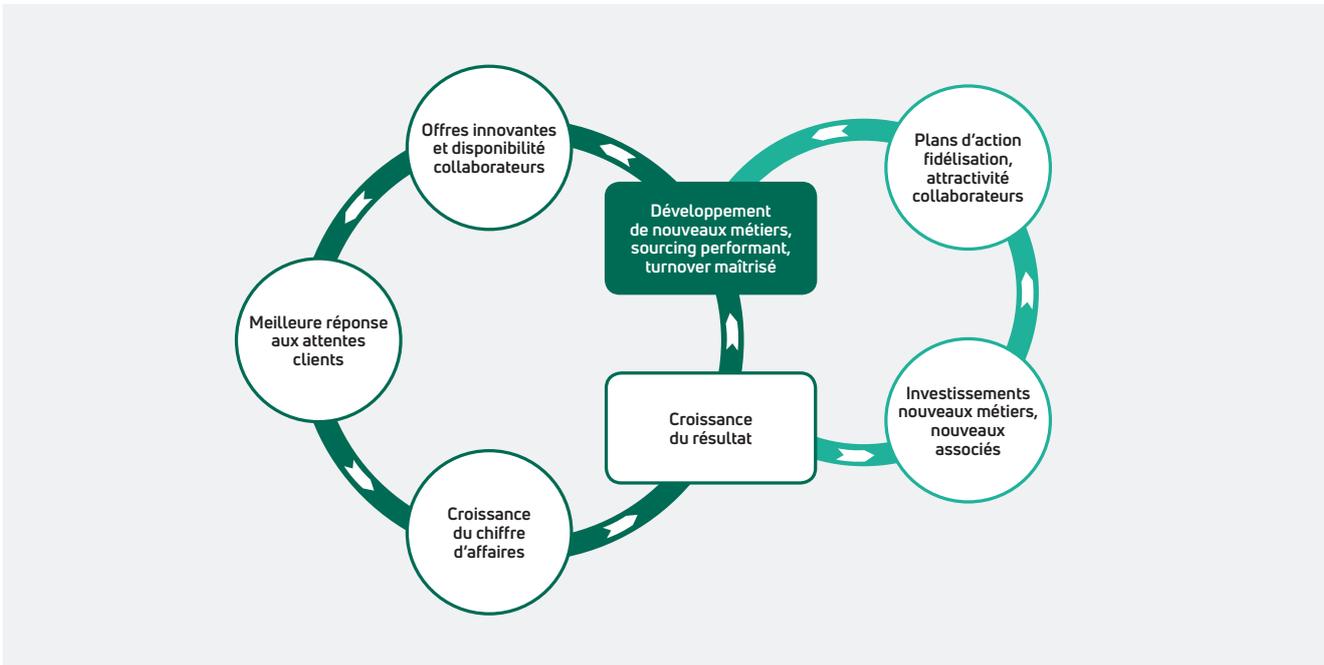
C’est vrai pour NEURONES qui, compte tenu de son organisation en entités métiers avec des patrons associés au capital, a également la particularité de rechercher en permanence de nouveaux entrepreneurs qui assureront sa croissance à long terme (par rapprochement, filialisation ou démarrage de nouvelles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

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

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



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



2.2. PRINCIPAUX RISQUES RSE IDENTIFIÉS

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

Il ressort de cette analyse que les risques RSE potentiels identifiés comme prioritaires sont les suivants :

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

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

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

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

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

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

2.3. STRATÉGIE RSE

Gouvernance

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

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

Le groupe assure l'alimentation régulière du Comité sur les données récoltées et l'avancement des projets. Il s'inspire des bonnes pratiques RSE de ses filiales.

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 Middenext, cet indice regroupe 70 valeurs

moyennes françaises ayant obtenu les meilleures notations extra-financières sur un panel de 230 valeurs. Depuis son entrée dans l'indice, NEURONES en a fait partie sans discontinuité.

- 2012** : création du Comité développement durable, premier rapport RSE.
- 2013** : vérification du rapport par un tiers externe (Kpmg).
- 2014** : mise en place du suivi des consommations des datacenters.
- 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.
- 2018** : le rapport RSE évolue et devient la Déclaration de Performance Extra-financière (DPEF).

2.4. POLITIQUE SOCIALE

Effectifs

Au cours des dix derniers exercices, le nombre de collaborateurs (fin d'exercice) a presque doublé :

2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
2 665	3 036	3 471	3 704	4 065	4 082	4 580	5 044	5 028	5 160

Leur répartition géographique est la suivante : Ile-de-France 70 %, régions 19 % et international 11 %.

En France, 92,5 % 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 (1,3 % des salariés) sont comptés pour une personne.

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

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

Politique active de recrutement

Le nombre de nouveaux salariés (CDI + CDD, hors acquisitions et cessions) a évolué comme suit :

2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
700	1 100	1 400	1 240	1 248	1 142	1 647	1 695	1 857	2 012

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

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

Fin 2018, 145 jeunes sont sous contrat de professionnalisation et 35 en apprentissage. Courant 2018, 100 stagiaires ont été accueillis.

Turnover

En 2018, le turnover (nombre de démissions dans l'année rapporté à l'effectif moyen de l'année) est à son niveau de haut de cycle. Il est du même ordre que celui de 2000 (22%) ou 2008 (21%) :

2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
10 %	12 %	16 %	14 %	11 %	13 %	13 %	13 %	17 %	20 %



Cette hausse aurait été encore plus forte sans les nombreuses actions de fidélisation et d'augmentation de l'attractivité auprès des candidats :

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

Il convient de préciser que 70 % des salariés du groupe exercent en région parisienne où le turnover est traditionnellement plus élevé que dans les autres régions françaises.

En 2018, les entrées/sorties s'analysent de la façon suivante :

Évolution détaillée des effectifs	2014	2015	2016	2017	2018
Recrutements	1 142	1 647	1 695	1 857	2 012
Variations de périmètre (acquisitions)	4	50	131	14	-
Variations de périmètre (cessions)	-	-	-	185	13
Sorties :					
Démissions	522	551	654	867	1 050
Fins de période d'essai	152	203	246	298	321
Fins de CDD, contrats d'apprentissage et prof.	188	167	182	243	231
Ruptures conventionnelles	85	108	136	150	133
Licenciements	156	135	133	128	114
Divers	26	35	11	16	18
Total sorties	1 129	1 199	1 362	1 702	1 867
VARIATION NETTE DE L'EFFECTIF	17	498	464	- 16	132

Temps de travail

En France, à 98,7 %, les effectifs sont employés à temps plein. L'essentiel des temps partiels sont des 4/5^e. Ainsi, seuls 0,4 % des effectifs sont à temps partiels inférieurs aux 4/5^e. 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, expériences et métiers. Elles incluent des parts variables lorsque c'est pertinent et sont éventuellement complétées par des programmes d'intéressement et de participation.

En 2018, le total des rémunérations brutes est en progression de 1 % et s'est élevé à 199,1 M€ (197,1 M€ en 2017). Ce montant inclut les salaires fixes et variables et les provisions pour congés payés et jours de RTT. Il

n'inclut pas les charges sociales patronales, ni la participation légale, l'intéressement, la participation employeur aux repas et aux cartes de transport, la médecine du travail, les versements aux comités d'entreprises ni, bien entendu, les honoraires réglés aux sous-traitants.

À 5 114 personnes en 2018 (5 049 en 2017), l'effectif moyen est en progression de 1,3 %. Le salaire brut moyen s'est établi à 38 900 euros par an (39 000 en 2017 et 38 100 en 2016).

Formation interne soutenue

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

La présence dans le groupe d'une entité spécialisée dans la formation est un atout : 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. Cette entité réalise une part significative des actions de formation du groupe, y compris des cursus longs pour de futurs collaborateurs.

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

Formation (jours x stagiaires) :

ICP	2014	2015	2016	2017	2018
	8 100	8 600	8 600	9 100	10 800

Formations éligibles au titre de la formation professionnelle continue en France et formations de même type réalisées à l'international. Formations en ligne non comprises. 75 600 heures de formation en 2018 soit 10 800 jours x 7 heures.

Fidélisation des dirigeants et cadres clés

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.

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

ICP	2014	2015	2016	2017	2018
	682	711	1 185	2 000	1 236

Plans NEURONES et filiales.

Communication interne active

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

Âge moyen équilibré

L'âge moyen des collaborateurs s'est établi à 35,7 ans à fin 2018 (à comparer à 36 ans à fin 2017) avec la répartition suivante :

Répartition des effectifs par tranche d'âge	2014	2015	2016	2017	2018
moins de 25 ans	8 %	8 %	8 %	8,5 %	10 %
de 25 à 29 ans	22 %	22 %	21,5 %	20,5 %	20 %
de 30 à 34 ans	24 %	23,5 %	22,5 %	21 %	20 %
de 35 à 39 ans	19 %	18,5 %	18 %	19 %	18 %
de 40 à 44 ans	14 %	14,5 %	15 %	14,5 %	14 %
de 45 à 49 ans	8 %	8 %	8,5 %	9 %	10 %
50 ans et plus	5 %	5,5 %	6,5 %	7,5 %	8 %
TOTAL	100 %				

Des accords d'entreprise et plans d'action seniors ont été mis en place fin 2009. Ils ont porté leurs fruits puisque, fin 2018, la part des "50 ans et plus" a progressé et représente désormais 8 % de l'effectif.

Diversité

NEURONES souhaite promouvoir la diversité dans ses équipes au sens le plus large possible (sexe, âge, origine, handicap...) pour être plus innovant, plus performant et plus compétitif. Quatre entités du groupe ont signé la Charte de la Diversité. Dans les effectifs en France, 9 % des salariés sont étrangers et représentent 61 nationalités différentes :

	2014	2015	2016	2017	2018
% étrangers	7,7 %	7,8 %	8,6 %	9,3 %	9 %
Nombre de nationalités représentées	48	46	53	63	61

Périmètre "Sage".

Égalité femmes-hommes

Les femmes, bien que peu présentes dans les cursus informatiques des écoles d'ingénieurs, représentent 19,4 % de l'effectif en France (périmètre "Sage"). Pour les deux plus importantes sociétés du groupe, représentant à elles deux 65 % des effectifs, la comparaison des salaires des femmes et des hommes, 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 cadre de la loi sur l'égalité réelle femmes-hommes, l'entité du groupe qui compte plus de 1 000 salariés a publié le 1^{er} mars 2019 son index de l'égalité femmes-hommes. Il est de 92 sur un maximum de 100.

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 plus "handi-accueillant" et compte 1,15 % (fin 2018) de salariés en situation de handicap dans ses effectifs. Cette proportion est très insuffisante même si elle est probablement située dans la moyenne haute des ESN. 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 104 milliers d'euros en 2018 (59 milliers d'euros en 2017).

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 de NEURONES en filiales métiers. Les deux entités les plus importantes (65 % des effectifs) ont chacune signé les accords suivants : travail de nuit et astreintes, télétravail, accord 35 heures, participation, plan d'épargne entreprise (PEE). Les entités concernées organisent chaque année le processus de la Négociation Annuelle Obligatoire (NAO) qui se conclut par un accord, un accord partiel ou un désaccord.

Accords d'entreprise

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

En Tunisie, une commission consultative a été créée. Elle est paritaire et comprend deux représentants de la société et deux représentants élus des salariés. En Roumanie, un représentant du personnel a été nommé. À Singapour (40 salariés fin 2018), la loi ne prévoit pas de structure de représentation des salariés.

Santé et sécurité au travail

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

Indicateurs	2014	2015	2016	2017	2018
Taux d'absentéisme* 	4,2 %	4,1 %	4,2 %	3,8 %	4 %
Nombre d'accidents du travail avec arrêt (de 1 jour ou plus)	39	28	29	39	56
Nombres de jours d'arrêt correspondants	1 147	416	664	811	1 353
Taux de fréquence des accidents du travail (nombre d'accidents du travail avec arrêt par millions d'heures travaillées)	7,0	4,8	4,7	7,2	8,9
Taux de gravité des accidents du travail (nombre de journées indemnisées par millier d'heures travaillées)	0,21	0,07	0,11	0,15	0,21

* 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 "Sage". Les absences, à cheval sur deux exercices, ne sont pas comprises dans le calcul des jours d'absence.

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

NEURONES s'engage à respecter la Déclaration de l'OIT relative aux principes et droits fondamentaux au travail. Celle-ci concerne la réglementation sociale, nationale et locale sur les sujets suivants : âge minimum d'ac-

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

Lutte contre l'évasion fiscale

Pour chaque dossier de Crédit Impôt Recherche (CIR), NEURONES fait vérifier par un cabinet spécialisé, en amont, son éligibilité et, en aval, l'intégralité de la documentation réalisée.

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

2.5. POLITIQUE SOCIÉTALE

NEURONES a conscience de faire partie d'un écosystème de parties prenantes avec lesquelles il lui incombe d'organiser des relations équilibrées, éthiques, respectueuses de la loi et motivantes. Ainsi, les participants aux succès présents et futurs du groupe sont : les salariés, clients, sous-traitants et autres fournisseurs, 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. Ils ont pour conséquence de limiter 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 2018, les achats de sous-traitance de prestations de l'ensemble du groupe se sont élevés à 107,7 millions d'euros soit 22 % 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 considérés de la même manière que les salariés internes. A titre dérogatoire, les factures des indépendants sont réglées à trente jours fin de mois.

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

Relations écoles

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

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

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

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

"Great Place to Work"

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

Sont encouragées les initiatives des associés et des collaborateurs qui souhaitent s'impliquer dans leur environnement local ou auprès d'associations (Handigolf, cofinancement d'un skipper pour la "Route du Rhum"...) et donner de leur temps et de leur créativité.

Indicateur (en milliers d'euros)	2014	2015	2016	2017	2018
Budget consacré aux partenariats et au mécénat	58	49	130	72	158

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.

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

2.6. POLITIQUE ENVIRONNEMENTALE

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

Pour ses deux filiales dépassant les 500 salariés, le groupe retourne tous les trois ans à la DRIEE Ile-de-France (Direction Régionale et Interdépartementale de l'Environnement et de l'Energie) des Bilans d'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 CO₂), la consommation de carburant liée aux déplacements (professionnels, domicile-lieu de travail) est quatre fois et demie plus importante que la consommation d'électricité des bâtiments et des datacenters.

NEURONES a donc :

- systématisé l'utilisation de la donnée "lieu de résidence" dans ses systèmes d'affectation des équipes aux projets. Le recrutement se fait ainsi, autant que possible, dans les bassins d'emploi proches des centres de services pour limiter les déplacements domicile-lieu de travail,
- privilégié depuis 2007 des véhicules de service Eco2 émettant moins de 120 g de CO₂ au km,
- mis en place un système de covoiturage (centre de services d'Angers),
- encouragé et favorisé les différents systèmes de visio-conférence.

Indicateur	2014	2015	2016	2017	2018
Part des salariés d'Ile-de-France utilisant les transports en commun pour les déplacements domicile-lieu de travail	57 %	62 %	65,5 %	64,5 %	n.c.
Emissions correspondant aux déplacements domicile-lieu de travail en voiture ou en moto (en tonnes équivalent CO ₂)	n.d.	3 010	3 295	3 395	3 471
Emissions du parc de véhicules de NEURONES (en tonnes équivalent CO ₂)	411	430	464	478	470
Emissions correspondant aux déplacements professionnels remboursés en notes de frais (en tonnes équivalent CO ₂)	206	199	209	245	220

Périmètre : France. Le taux de salariés d'Ile-de-France utilisant les transports en communs n'a pas été réévalué en 2018.

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

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

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

Projet covoiturage et primes cyclistes

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

Pour évaluer la consommation correspondant aux trajets domicile-lieu de travail, NEURONES a réalisé en juillet 2015 une enquête interne (périmètre France) sur les modes de transports utilisés. Les résultats de cette enquête sont considérés comme toujours pertinents à ce jour :

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 %
TOTAL	100 %	100 %	100 %

Périmètre : France.

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

La consommation des 206 véhicules du parc de NEURONES est calculée sur les bases d'une consommation moyenne par véhicule de 6 litres/100 km et de 15 000 km parcourus par an. Pour les déplacements professionnels, 1 900 km sont indemnisés en moyenne par an et par salarié concerné. Les consommations liées aux déplacements des visiteurs ainsi que ceux liés aux transports en commun n'ont pas été estimées.

Visio-conférence, entretiens candidats à distance

Une dizaine de salles ont été équipées (Polycom) pour la visio-conférence. Chacune est utilisée huit fois par mois en moyenne. L'utilisation du système de réunion en ligne Webex est encouragée. La proportion des entretiens candidats à distance (Skype) est en hausse régulière. Le pôle Conseil a également muni les salles de réunion d'un dispositif de visio-conférence de pointe (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	2014	2015	2016	2017	2018
Consommation électrique par m ² et par an (hors datacenters) (en kWh/m ²)	139	126	133	124	n.c.
Surface moyenne (en m ²)	20 300	23 000	27 500	31 100	33 200
Émissions de CO ₂ (en tonnes équivalent CO ₂)	277	363	496	522	557

La consommation électrique au m² n'a pas été réévaluée en 2018. Utilisation des facteurs d'émission de l'Ademe (Agence de l'Environnement et de la Maîtrise de l'Énergie). En France, le MWh correspond à 82 kg de CO₂. En Tunisie, à 463 kg de CO₂. En Roumanie, à 413 kg de CO₂. À Singapour, à 499 kg de CO₂. En Allemagne, à 461 kg de CO₂.

La moyenne française pour les bâtiments tertiaires s'établirait à 211 kWh/m² (source : Club des Acteurs du Développement Durable). La consommation des équipes situées chez les clients, qui n'a pu être estimée, est considérée comme gérée par ces derniers.

Mise en veille des ordinateurs nuits et week-ends

Un système d'extinction original des postes de travail a été installé en production dans l'ensemble des centres de services desk (Nanterre, Angers, Marcq-en-Baroeul, 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"

La consommation d'électricité au m² dans un datacenter est couramment de l'ordre de cinquante à cent fois supérieure à celle de bureaux tertiaires classiques.

Le groupe a progressivement transféré les serveurs gérés de ses propres datacenters vers des spécialistes de "l'hébergement sec". Ainsi, l'essentiel des serveurs hébergés est maintenant situé chez cinq partenaires hébergeurs de niveau "Tiers 3+" dans neuf centres distincts (sept en France, deux en Tunisie).

Des critères RSE ont été intégrés et ont conduit au choix de différents sous-traitants hébergeurs offrant des ratios performants de PUE (Power Usage Effectiveness - voir glossaire) dans la plage de 1,4 à 1,5 en cible (à pleine charge, avec une météo moyenne pendant l'année). NEURONES s'efforce de privilégier des datacenters de dernière génération offrant normalement de meilleurs PUE et cherche à augmenter régulièrement le taux de remplissage de ses armoires.

Indicateurs	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Nombre d'armoires "allumées" (ensemble du groupe)	n.d.	106	120	161	227	210
Puissance réelle moyenne par armoire (en kW)	n.d.	2,35	2,42	2,44	2,56	2,69
PUE moyen	n.d.	1,66	1,72	1,66	1,67	1,65
Consommation totale (après PUE) (en MWh)	n.d.	3 600	4 426	5 705	8 504	8 172
Émissions de CO ₂ (en tonnes équivalent CO ₂)	n.d.	nd	483	588	858	830

Utilisation des facteurs d'émission de l'Ademe (Agence de l'Environnement et de la Maîtrise de l'Énergie). En France, le MWh correspond à 82 kg de CO₂. En Tunisie, à 463 kg de CO₂.

Les 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.

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

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

De plus en plus, les imprimantes et copieurs sont paramétrés en noir et blanc ainsi qu'en mode recto/verso. L'archivage par numérisation est utilisé de manière croissante, notamment par les équipes d'administration des ventes et de comptabilité, au détriment des dossiers papier. L'utilisation des scanners en réseau se généralise et contribue à la baisse du nombre de photocopies. L'ensemble de ces actions a réduit de 60 % les volumes d'impression en 5 ans.

Indicateur	2014	2015	2016	2017	2018
Quantité de papier consommé par m ² et par an (en g/m ²)	710	570	447	384	311
Émissions de CO ₂ (en tonnes équivalent CO ₂)	19	17	11	11	9,5

Papier de formats A4 et A3. Certains sites ont reporté des quantités achetées et non consommées. En 2016, le rapport entre les émissions de CO₂ 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 CO₂, par exemple moins riche en viande, est programmée. Elle a été mentionnée dans le guide d'éco-gestes et est souvent rappelée par les sociétés qui gèrent les restaurants interentreprises fréquentés par les collaborateurs.

2.7. NOTE MÉTHODOLOGIQUE

Périmètres de reporting

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

- le périmètre dit "Sage" couvrant l'ensemble des filiales en France gérées dans les logiciels RH de Sage et d'ADP-GSI, soit 81 % des effectifs,
- le périmètre "France" couvrant 89 % des effectifs,
- le périmètre total du groupe ("Groupe").

Les indicateurs ont été produits sur les périmètres suivants :

- périmètre "Sage" : taux de CDI, âge moyen, répartition par plages d'âge, pourcentage de séniors, d'étrangers, nombre de nationalités, répartition par sexe, part des emplois à temps plein, taux d'absentéisme, de fréquence et de gravité des accidents du travail, proportion de salariés utilisant les transports en commun,
- périmètre "France" : nombre de contrats d'apprentissage, de professionnalisation, stagiaires, achats aux EA et ESAT, nombre de forums écoles, mécénat, consommations d'essence,
- périmètre "Groupe" : effectifs, entrées/sorties, 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 m² de bureaux.

Les sorties par type sont disponibles de façon détaillée dans le périmètre "Sage". Une extrapolation a été réalisée à partir de cet échantillon pour déterminer les sorties par type pour l'ensemble du groupe.

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

Pour l'indicateur de consommation d'énergie des bâtiments (hors datacenters), sont retenues les surfaces qui ont été utilisées pendant douze mois consécutifs. Au cours de l'exercice précédent, cet indicateur avait été calculé sur 92 % des espaces occupés par le groupe (88 % en 2016). La consommation totale a été extrapolée à partir de la consommation moyenne observée sur ces locaux. Cet indicateur n'a pas été recalculé en 2018.

La consommation d'énergie dans les datacenters a été obtenue 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. Ce sont ces évaluations de PUE qui sont utilisées dans le présent rapport.

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

Sources et outils utilisés

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

Méthodes de consolidation et de contrôle

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

2.8. AVIS DU VÉRIFICATEUR

Rapport de l'un des commissaires aux comptes, désigné organisme tiers indépendant, sur la déclaration consolidée de performance extra-financière figurant dans le rapport de gestion du groupe.

Exercice clos le 31 décembre 2018

Aux actionnaires,

En notre qualité de commissaire aux comptes de votre société (ci-après "entité") désigné organisme tiers indépendant, accrédité par le COFRAC sous le numéro 3-1141 (portée d'accréditation disponible sur le site www.cofrac.fr), nous vous présentons notre rapport sur la déclaration consolidée de performance extra-financière relative à l'exercice clos le 31 décembre 2018 (ci-après la « Déclaration »), présentée dans le rapport de gestion du groupe en application des dispositions légales et réglementaires des articles L. 225 102-1, R. 225-105 et R. 225-105-1 du Code de commerce.

1. Responsabilité de la société

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

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

2. Indépendance et contrôle qualité

Notre indépendance est définie par les dispositions prévues à l'article L. 822-11-3 du Code de commerce, le code de déontologie de la profession ainsi que les dispositions prévues dans la norme ISO 17020. Par ailleurs, nous avons mis en place un système de contrôle qualité qui comprend des politiques et des procédures documentées visant à assurer le respect des règles déontologiques, de la doctrine professionnelle, des textes légaux et réglementaires applicables et de la norme ISO 17020.

3. Responsabilité du commissaire aux comptes désigné OTI

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

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

Il ne nous appartient pas en revanche de nous prononcer sur :

- le respect par l'entité des autres dispositions légales et réglementaires applicables, notamment, en matière de lutte contre la corruption et l'évasion fiscale ;
- la conformité des produits et services aux réglementations applicables.

4. Nature et étendue des travaux

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

modalités dans lesquelles l'organisme tiers indépendant conduit sa mission et selon la doctrine professionnelle de la Compagnie nationale des commissaires aux comptes relative à cette intervention.

Nous avons mené des travaux nous permettant d'apprécier la conformité de la Déclaration aux dispositions réglementaires et la sincérité des Informations :

- nous avons pris connaissance de l'activité de l'ensemble des entreprises incluses dans le périmètre de consolidation, de l'exposé des principaux risques sociaux et environnementaux liés à cette activité, et, le cas échéant, de ses effets quant au respect des droits de l'homme et à la lutte contre la corruption et l'évasion fiscale ainsi que des politiques qui en découlent et de leurs résultats ;
- nous avons apprécié le caractère approprié du Référéntiel au regard de sa pertinence, son exhaustivité, sa fiabilité, sa neutralité et son caractère compréhensible, en prenant en considération, le cas échéant, les bonnes pratiques du secteur ;
- nous avons vérifié que la Déclaration couvre chaque catégorie d'information prévue au III de l'article L. 225 102 1 en matière sociale et environnementale ainsi que de respect des droits de l'homme et de lutte contre la corruption et l'évasion fiscale ;
- nous avons vérifié que la Déclaration comprend une explication des raisons justifiant l'absence de certaines informations requises par le 2° alinéa du III de l'article L. 225-102-1 ;
- nous avons vérifié que la Déclaration présente le modèle d'affaires et les principaux risques liés à l'activité de l'ensemble des entités incluses dans le périmètre de consolidation, y compris, lorsque cela s'avère pertinent et proportionné, les risques créés par ses relations d'affaires, ses produits ou ses services ainsi que les politiques, les actions et les résultats, incluant des indicateurs clés de performance ;
- nous avons vérifié, lorsqu'elles sont pertinentes au regard des principaux risques ou des politiques présentés, que la Déclaration présente les informations prévues au II de l'article R. 225-105 ;
- nous avons apprécié le processus de sélection et de validation des principaux risques ;
- nous nous sommes enquis de l'existence de procédures de contrôle interne et de gestion des risques mises en place par l'entité ;
- nous avons apprécié la cohérence des résultats et des indicateurs clés de performance retenus au regard des principaux risques et politiques présentés ;
- nous avons vérifié que la Déclaration couvre le périmètre consolidé, à savoir l'ensemble des entreprises incluses dans le périmètre de consolidation conformément à l'article L. 233-16 avec les limites précisées dans la Déclaration ;
- nous avons apprécié le processus de collecte mis en place par l'entité visant à l'exhaustivité et à la sincérité des Informations ;
- nous avons mis en œuvre pour les indicateurs clés de performance et les autres résultats quantitatifs⁽¹⁾ que nous avons considérés les plus importants :
 - des procédures analytiques consistant à vérifier la correcte consolidation des données collectées ainsi que la cohérence de leurs évolutions ;
 - des tests de détail sur la base de sondages, consistant à vérifier la correcte application des définitions et procédures et à rapprocher les données des pièces justificatives. Ces travaux ont été menés auprès d'une sélection d'entités contributrices⁽²⁾ et couvrent entre 35 % et 100 % des données consolidées des indicateurs clés de performance et résultats sélectionnés pour ces tests ;

- nous avons consulté les sources documentaires et mené des entretiens pour corroborer les informations qualitatives (actions et résultats) que nous avons considérées les plus importantes⁽³⁾ ;
- nous avons apprécié la cohérence d'ensemble de la Déclaration par rapport à notre connaissance de l'ensemble des entreprises incluses dans le périmètre de consolidation.

Nous estimons que les travaux que nous avons menés en exerçant notre jugement professionnel nous permettent de formuler une conclusion d'assurance modérée ; une assurance de niveau supérieur aurait nécessité des travaux de vérification plus étendus.

5. Moyens et ressources

Nos travaux ont mobilisé les compétences de quatre personnes et se sont déroulés entre décembre 2018 et avril 2019 sur une durée totale d'intervention de deux semaines.

Nous avons mené six entretiens avec les personnes responsables de la préparation de la Déclaration, représentant notamment la direction générale du groupe, la direction administrative et financière, la direction des ressources humaines.

6. Conclusion

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

7. Commentaire

Sans remettre en cause la conclusion exprimée ci-dessus et conformément aux dispositions de l'article A. 225-3 du Code de commerce, nous formulons le commentaire suivant : l'absence d'objectifs au regard des principaux risques ne facilite pas la lecture de la performance extra-financière du groupe.

Le commissaire aux comptes

Fait à Paris, le 25 avril 2019

BM&A

Marie-Cécile Moinier
Associée

(1) Pour les indicateurs clés de performance 2018 : taux de turnover, recrutement (nombre de nouveaux salariés), nombre de jours de formations, charge liée aux plans d'actions gratuites, absentéisme. Pour les autres résultats quantitatifs 2018 : effectif, diversité (% d'étrangers, nombre de nationalités représentées), égalité femmes/hommes (% de femmes dans l'effectif).

(2) Sociétés Helpline, Arondor, AS Group, Codilog, Columbus, Intrinsec Sécurité, RS2i, Scaled Risk et NEURONES S.A.

(3) Informations qualitatives : politique active de recrutement (procédure), diversité (charte de la diversité), égalité femmes-hommes (index), dialogue social (accords Helpline), prévention de la corruption (code de conduite).

3 Comptes consolidés

3.1. ÉTAT DE LA SITUATION FINANCIÈRE CONSOLIDÉE (AU 31 DÉCEMBRE 2018)

ACTIF (en milliers d'euros)	Notes	31/12/2017	31/12/2018
ACTIFS NON COURANTS			
Immobilisations incorporelles	Notes 1 / 2	41 390	40 602
Immobilisations corporelles	Note 3	16 231	16 211
Actifs financiers	Note 4	5 815	6 673
Autres actifs financiers évalués à la juste valeur		-	-
Actifs d'impôt différé	Note 5	1 834	2 191
TOTAL DES ACTIFS NON COURANTS		65 270	65 677
ACTIFS COURANTS			
Stocks	Note 6	891	278
Créances d'impôt exigibles		9 874	11 401
Clients et autres débiteurs	Note 7	181 053	196 751
Trésorerie et équivalents de trésorerie	Note 8	154 606	174 949
TOTAL DES ACTIFS COURANTS		346 424	383 379
TOTAL ACTIFS		411 694	449 056

CAPITAUX PROPRES ET PASSIFS (en milliers d'euros)	Notes	31/12/2017	31/12/2018
CAPITAUX PROPRES			
Capital		9 698	9 714
Primes		31 424	31 407
Réserves et résultat consolidés		201 851	225 710
TOTAL DES CAPITAUX PROPRES ATTRIBUABLES AUX PROPRIÉTAIRES DE LA MÈRE	Note 9	242 973	266 831
Participations ne donnant pas le contrôle		25 080	29 045
CAPITAUX PROPRES		268 053	295 876
PASSIFS NON COURANTS			
Provisions non courantes	Note 10	1 275	1 441
Passifs financiers non courants	Note 8	240	2
Autres passifs non courants		-	-
Passifs d'impôt différé		-	1
TOTAL DES PASSIFS NON COURANTS		1 515	1 444
PASSIFS COURANTS			
Provisions courantes	Note 11	1 767	1 391
Dettes d'impôt exigibles		1 308	2 899
Fournisseurs et autres crédateurs	Note 12	137 795	146 953
Passifs financiers courants et découverts bancaires	Note 8	1 256	493
TOTAL DES PASSIFS COURANTS		142 126	151 736
TOTAL CAPITAUX PROPRES ET PASSIFS		411 694	449 056

3.2. COMPTE DE RÉSULTAT CONSOLIDÉ (EXERCICE CLOS LE 31 DÉCEMBRE 2018)

(en milliers d'euros)	Notes	2017	2018
Ventes de marchandises		10 859	2 213
Ventes de prestations de services		474 155	487 862
CHIFFRE D'AFFAIRES		485 014	490 075
Achats consommés		(9 087)	(4)
Charges de personnel	Note 13	(289 838)	(292 088)
Charges externes	Note 14	(134 427)	(143 286)
Impôts et taxes		(7 112)	(7 798)
Dotations aux amortissements	Note 15	(8 423)	(7 900)
Dotations aux provisions	Note 15	19	216
Autres produits	Note 16	8 648	7 010
Autres charges	Note 16	(377)	(354)
Autres produits opérationnels	Note 17	1 320	244
Autres charges opérationnelles	Note 17	(872)	(153)
RÉSULTAT OPÉRATIONNEL		44 865	45 962
<i>- en pourcentage du chiffre d'affaires</i>		<i>9,3 %</i>	<i>9,4 %</i>
Produits financiers		3 202	2 151
Charges financières		(286)	(559)
Résultat financier net	Note 18	2 916	1 592
RÉSULTAT AVANT IMPÔT		47 781	47 554
<i>- en pourcentage du chiffre d'affaires</i>		<i>9,9 %</i>	<i>9,7 %</i>
Impôt sur les résultats	Notes 19/20	(16 168)	(17 977)
RÉSULTAT DE LA PÉRIODE DES ACTIVITÉS POURSUIVIES		31 613	29 577
<i>- en pourcentage du chiffre d'affaires</i>		<i>6,5 %</i>	<i>6,0 %</i>
RÉSULTAT DE LA PÉRIODE		31 613	29 577
dont :			
• Résultat attribuable aux propriétaires de la société mère (part du groupe)		27 310	25 959
• Résultat attribuable aux participations ne donnant pas le contrôle (intérêt minoritaires)		4 303	3 618
Résultat net par action non dilué (part du groupe) - en euros		1,13	1,07
Nombre d'actions*		24 243 862	24 267 662
Résultat net par action dilué (part du groupe) - en euros		1,12	1,07
Nombre d'actions*, stock options & actions gratuites attribuées exerçables		24 286 862	24 274 162

* 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 2018

(en milliers d'euros)	2017	2018
Résultat de la période	31 613	29 577
Autres éléments du résultat global : écarts de conversion (activités à l'étranger)	(1 196)	(733)
Résultat global	30 417	28 844
dont :		
• quote-part attribuable aux propriétaires de la société mère (part du groupe)	26 355	25 399
• quote-part attribuable aux participations ne donnant pas le contrôle (intérêts minoritaires)	4 062	3 445

Tableau consolidé des flux de trésorerie au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2018

(en milliers d'euros)	2017	2018
Résultat de l'ensemble consolidé	31 613	29 577
Élimination des éléments non monétaires :		
• Dotations nettes aux amortissements et provisions	8 227	7 724
• Charges/(Produits) liés aux stocks options et assimilés	1 580	980
• Effet de l'actualisation des créances et dettes à plus d'un an	234	218
• Moins-values/(Plus-values) de cession, nettes d'impôt	53	(64)
• Moins-values/(Plus-values) de cession sur titres consolidés, nettes d'impôt	(533)	(140)
Capacité d'autofinancement après produits financiers nets et impôt	41 174	38 295
• Produits financiers nets	(2 916)	(1 592)
• Impôts dus	16 168	17 977
Capacité d'autofinancement avant produits financiers nets et impôt	54 426	54 680
Variation de la trésorerie sur :		
• Besoin en fonds de roulement d'exploitation	(11 048)	(5 401)
• Impôts versés	(20 110)	(18 217)
FLUX DE TRÉSORERIE PROVENANT DES ACTIVITÉS OPÉRATIONNELLES	23 268	31 062
Acquisition d'immobilisations incorporelles et corporelles	(8 956)	(6 949)
Cessions d'immobilisations, nettes d'impôt	61	89
Produits de cessions d'actifs financiers	517	137
Acquisition d'actifs financiers	(1 108)	(1 370)
Acquisition de sociétés, sous déduction de la trésorerie acquise	(3 077)	(381)
Titres rachetés à des actionnaires minoritaires de filiales	(3 792)	(1 777)
Souscription/augmentation de capital par des minoritaires de filiales	486	907
Cessions de titres consolidés, nettes d'impôt	6 001	(90)
FLUX DE TRÉSORERIE PROVENANT DES ACTIVITÉS D'INVESTISSEMENT	(9 868)	(9 434)
Augmentation de capital	-	-
Rachat et revente par la société de ses propres titres	-	-
Dividendes versés aux actionnaires de la société mère	(1 454)	(1 457)
Dividendes versés aux minoritaires des filiales	(58)	(336)
Augmentation des dettes financières	87	10
Remboursement des dettes financières	(1 311)	(852)
Intérêts financiers nets	2 916	1 592
FLUX DE TRÉSORERIE PROVENANT DES ACTIVITÉS DE FINANCEMENT	180	(1 043)
VARIATION NETTE DE TRÉSORERIE ET ÉQUIVALENTS DE TRÉSORERIE	13 580	20 585
Effet des variations de change sur la trésorerie détenue	(299)	(147)
TRÉSORERIE ET ÉQUIVALENTS DE TRÉSORERIE À L'OUVERTURE	140 860	154 141
TRÉSORERIE ET ÉQUIVALENTS DE TRÉSORERIE À LA CLÔTURE	154 141	174 579

Tableau de variation des capitaux propres consolidés de l'exercice clos le 31 décembre 2018

CAPITAUX PROPRES	Capital	Primes	Réserves consolidées*	Réserve paiements fondés sur des actions	Actions propres	Résultat de l'exercice	Total des capitaux propres part du groupe**	Participations ne donnant pas le contrôle***	Total capitaux propres
<i>(en milliers d'euros)</i>									
CAPITAUX PROPRES AU 31/12/2016	9 698	31 424	150 004	967	(252)	25 199	217 040	21 415	238 455
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>	-	-	24 261	515	-	(25 199)	(423)	(338)	(761)
<i>Part des participations ne donnant pas le contrôle dans les distributions de dividendes des filiales</i>	-	-	-	-	-	-	-	(58)	(58)
CAPITAUX PROPRES AU 31/12/2017	9 698	31 424	173 311	1 482	(252)	27 310	242 973	25 080	268 053
Mouvements de l'exercice 2018									
• Résultat consolidé de l'exercice	-	-	-	-	-	25 959	25 959	3 618	29 577
Écart de conversion	-	-	(557)	-	-	-	(557)	(170)	(727)
• Total des autres éléments du résultat global	-	-	(557)	-	-	-	-	(170)	(727)
<i>Résultat global</i>	-	-	(557)	-	-	25 959	25 402	3 448	28 850
• Retraitement IFRS 2 - stock-options et actions gratuites	-	-	-	888	-	-	888	88	976
• Opérations sur capital (exercice actions gratuites)	16	(17)	-	-	-	-	(1)	-	(1)
• Variations d'actions propres	-	-	-	-	323	-	-	-	-
• Affectation du résultat 2017	-	-	28 792	(1 482)	-	(27 310)	-	-	-
• Dividendes versés par la société mère (0.06 euro par action)	-	-	(1 457)	-	-	-	(1 457)	-	(1 457)
• Engagement de rachat vis à vis des minoritaires	-	-	31	-	-	-	31	-	31
• Variation de périmètre	-	-	(1 328)	-	-	-	(1 328)	712	(616)
<i>Total des transactions avec les propriétaires comptabilisées directement en capitaux propres</i>	16	(17)	26 038	(594)	323	(27 310)	(1 544)	853	(691)
<i>Part des participations ne donnant pas le contrôle dans les distributions de dividendes des filiales</i>	-	-	-	-	-	-	-	(336)	(336)
CAPITAUX PROPRES AU 31/12/2018	9 714	31 407	198 792	888	71	25 959	266 831	29 045	295 876

* Dont réserve de conversion (- 1 352 milliers d'euros au 31 décembre 2018).

** 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 2018 présentés dans ce document ont été arrêtés par le Conseil d'Administration en sa séance du 13 mars 2019 pour être soumis à l'approbation de l'Assemblée Générale des actionnaires du 6 juin 2019.

Les états financiers consolidés de NEURONES pour l'exercice clos le 31 décembre 2018 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 9 – Instruments financiers

La nouvelle norme IFRS 9, relative à la comptabilisation et à l'évaluation des instruments financiers, est entrée en vigueur pour les exercices ouverts à compter du 1^{er} janvier 2018. Le groupe est concerné par cette nouvelle norme au titre des créances commerciales, considérées comme des instruments financiers "classiques". Il n'a pas été identifié de modification significative sur le classement et l'évaluation des actifs financiers, compte tenu de la nature des opérations réalisées.

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. Son application au 1^{er} janvier 2018 n'a pas remis en cause de manière significative le modèle de reconnaissance du chiffre d'affaires sur les ventes de prestations.

Concernant le chiffre d'affaires relatif au "négoce" de marchandises (équipements et licences), les analyses effectuées ont amené le groupe à considérer qu'il agissait en tant qu'"agent" (et non "principal") dans ce type de transaction. Par conséquent, à compter du 1^{er} janvier 2018, seule la marge brute de ces opérations a été comptabilisée, réduisant donc facialement le chiffre d'affaires, sans impact sur le montant du résultat opérationnel. L'impact de la norme IFRS sur les comptes du 31 décembre 2017 aurait conduit à une diminution du chiffre d'affaires de 9,5 M€.

Au regard des impacts non significatifs de la norme, le groupe a opté pour la méthode de transition dite "rattrapage cumulatif simplifiée" sans retraitement de la période comparative 2017.

IFRS 16 - Contrats de location

IFRS 16 modifie le mode de comptabilisation des contrats de location par les preneurs. Elle remplacera la norme et interprétations IAS 17, IFRIC 4, SIC 15 et SIC 27. Alors que selon les dispositions d'IAS 17, le traitement comptable des contrats de location est déterminé en fonction de l'appréciation du transfert des risques et avantages liés à la propriété de l'actif, IFRS 16 impose un mode de comptabilisation unique des contrats, impac-

tant le bilan d'une façon similaire aux contrats de location financement. Elle entrera en vigueur au 1^{er} janvier 2019. L'évaluation des impacts potentiels sur les états financiers est en cours.

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 2017 et ont été appliquées de manière uniforme par les entités du groupe.

4.1. Base de préparation des comptes consolidés

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

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

4.2. Recours à des estimations

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

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

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

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

4.3. Méthodes de consolidation

Filiales

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

Les états financiers des filiales sont inclus dans les états financiers consolidés à partir de la date à laquelle le contrôle est obtenu 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 du contrôle, sont comptabilisées comme des transactions portant sur les capitaux propres.

Perte de contrôle

Lorsque le groupe perd le contrôle d'une filiale, il décomptabilise les actifs, les passifs et tous les autres éléments relatifs à cette filiale. Le profit ou la perte éventuelle résultant de la perte de contrôle est comptabilisé en résultat net. Tout intérêt conservé dans l'ancienne filiale est évalué à sa juste valeur à la date de la perte de contrôle.

Intérêts dans des entités mises en équivalence

Les intérêts du groupe dans des entités mises en équivalence incluent ceux détenus dans des entreprises associées ou dans une coentreprise.

Les entités associées sont les sociétés dans lesquelles NEURONES a une influence notable sur les politiques financières et opérationnelles, sans en avoir le contrôle ou le contrôle conjoint. La coentreprise est un partenariat conférant au groupe le contrôle conjoint, selon lequel il a des droits sur les actifs nets du partenariat et non des droits sur les actifs de la société elle-même et des obligations à assumer au titre de ses passifs.

Les intérêts de NEURONES dans les entreprises associées et 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 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 2018, 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^{er} janvier 2010, l'écart d'acquisition est évalué comme :

- la juste valeur de la contrepartie transférée,
- plus, le montant comptabilisé pour toute participation ne conférant pas le contrôle 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^{er} janvier 2010, la méthode pour déterminer la juste valeur de la contrepartie transférée est la suivante :

- la contrepartie transférée exclut les montants relatifs au règlement des relations préexistantes et aux rémunérations d'employés ou d'anciens propriétaires pour services futurs ;
- les coûts liés à une acquisition, autres que ceux liés à l'émission d'une dette ou de titres de capital, sont comptabilisés en charges lorsqu'ils sont encourus ;

- toute contrepartie éventuelle à payer est comptabilisée à la juste valeur à la date d'acquisition. La contrepartie éventuelle, qui a été classée en capitaux propres, n'est pas réévaluée et son règlement est constaté en capitaux propres. En revanche, pour une contrepartie éventuelle classée en dettes, les variations ultérieures de sa juste valeur sont comptabilisées en résultat.

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

Pour les écarts d'acquisition antérieurs au 1^{er} janvier 2004, le groupe a choisi, selon les dispositions de la norme IFRS3, de ne pas retraiter ceux qui sont issus de regroupements d'entreprises. Ils sont donc maintenus à leur coût présumé qui représente le montant comptabilisé selon le référentiel comptable précédent.

Les écarts d'acquisition sont évalués à leur coût, diminué du cumul des pertes de valeur. Ils sont affectés à des Unités Génératrices de Trésorerie, ne sont pas amortis et font l'objet d'un test de dépréciation annuel, ou plus fréquemment en cas d'indices de pertes de valeur (voir ci-après "4.7. 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 généreront des entrées de trésorerie nette au profit du groupe est ainsi sans limite prévisible. Dans ce cas, ils ne sont pas amortis et font l'objet d'un test annuel de dépréciation, de même que chaque fois qu'il existe un indice de perte de valeur (voir ci-après "4.7. 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 (voir ci-après "Note 4.23. Secteurs opérationnels").

La valeur comptable de l'actif est comparée à sa valeur recouvrable qui correspond au maximum de la juste valeur, diminuée des coûts de cession et de la valeur d'utilité, déterminée par la méthode des flux futurs de trésorerie actualisés.

En cas de perte de valeur, la dépréciation est inscrite sur la ligne "Dépréciations d'actifs" en résultat opérationnel. Les dépréciations relatives aux écarts d'acquisition ne sont pas réversibles, même si la valeur d'utilité de l'actif se rétablit dans les années futures.

Immobilisations corporelles et incorporelles à durée d'utilité définie

La valeur d'utilité des immobilisations corporelles et incorporelles, à durée d'utilité définie, est testée dès l'apparition d'indices de perte de valeur qui sont passés en revue à chaque clôture.

Pour effectuer ce test, les immobilisations corporelles sont également regroupées en Unités Génératrices de Trésorerie (UGT). Les UGT constituent des ensembles homogènes d'actifs dont l'utilisation continue génère des entrées de trésorerie qui sont largement indépendantes des entrées de trésorerie générées par d'autres groupes d'actifs. Le découpage en UGT est réalisé au niveau des entités juridiques, donc chaque filiale correspond à une UGT.

La valeur comptable de l'actif est comparée à sa valeur recouvrable et correspond au maximum de la juste valeur, diminuée des coûts de cession et de la valeur d'utilité, déterminée par la méthode des flux futurs de trésorerie actualisés. Lorsque la valeur comptable est inférieure à la valeur recouvrable, une perte de valeur est enregistrée en résultat opérationnel, sur la ligne "Dépréciation d'actifs".

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

- le taux d'actualisation retenu est de 6,5 % après impôt, compte tenu du taux sans risque, de la prime de risque et du bêta,
- la durée de la période explicite est de 5 ans,
- les hypothèses (croissance du chiffre d'affaires, taux de résultat opérationnel, besoin en fonds de roulement, investissements) retenues sont

spécifiques à chaque société, prenant en compte leur taille et leur secteur d'activité propre,

- le taux de croissance est basé sur des budgets prévisionnels tenant compte du dynamisme de la structure et des conditions de marché; il est en moyenne de 5 %,
- la valeur résiduelle est déterminée à partir d'un taux de croissance à l'infini de 2 %.

Une perte de valeur comptabilisée au titre d'une UGT est affectée d'abord à la réduction de la valeur comptable de tout goodwill affecté à cette Unité Génératrice de Trésorerie, puis à la réduction de la valeur comptable des autres actifs de l'UGT, au prorata de la valeur comptable de chaque actif de l'unité.

Une perte de valeur, comptabilisée pour un autre actif que les écarts d'acquisition, est reprise s'il y a eu un changement dans les estimations utilisées pour déterminer la valeur recouvrable. La valeur comptable d'un actif, augmentée en raison de la reprise d'une perte de valeur, ne doit pas être supérieure à la valeur comptable qui aurait été déterminée, nette des amortissements, si aucune perte de valeur n'avait été comptabilisée.

4.8. 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 5 %.

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, pro-rata 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 2018.

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 (IFRS 15)

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

Projets au forfait

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

Le chiffre d'affaires est comptabilisé à l'avancement, car au moins l'une des conditions suivantes est respectée : (i) la prestation améliore un actif dont le client obtient le contrôle au fur et à mesure de la prestation ou (ii)

l'actif construit n'a pas d'usage alternatif (par ex. il est spécifique au client) et il existe un droit exécutoire à paiement au titre de la prestation effectuée à date, en cas de résiliation par le client.

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

Le groupe acquiert contractuellement le droit de facturer à l'atteinte de jalons spécifiés ou à l'acceptation par le client des travaux réalisés. La différence entre la facturation cumulée et le chiffre d'affaires cumulé comptabilisé se reflète dans l'état consolidé de la situation financière au poste des factures à établir – Note 7 (chiffre d'affaires supérieur à la facturation) ou des Produits constatés d'avance – Note 12 (facturation supérieure au chiffre d'affaires).

Contrats basés sur des ressources

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

Vente de logiciels et négoce

Le groupe réalise des ventes de licences affectées au client final et des ventes d'équipement. Lorsque l'actif ou le service est distinct des autres services fournis, le groupe agit comme mandataire, la transaction est comptabilisée sur une base nette (les montants facturés par les fournisseurs sont comptabilisés comme une réduction du chiffre d'affaires).

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

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, ou fournit un service spécifique (secteur d'activité), ou produit un service dans un environnement (secteur géographique) exposé à des risques et génère une rentabilité différente de ceux des autres secteurs. Il est identifié et géré séparément, dans la mesure où il nécessite une stratégie, des ressources et des technologies spécifiques.

L'information transmise en interne au Président et au Directeur général délégué est présentée par entité juridique, la performance du management opérationnel étant estimée à ce niveau. Dans ce contexte, chacune de ces entités correspondrait à un secteur opérationnel.

Ce niveau d'information, très détaillé, n'est pas considéré par NEURONES comme nécessaire à une meilleure compréhension de la performance du groupe. En effet, toutes les entités juridiques opèrent sur le marché du Conseil et des Services 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 manquer à ses obligations contractuelles. Dans le cas de NEURONES et de ses filiales, le risque est principalement limité aux créances clients et aux titres de placements financiers.

Concernant les créances, l'exposition au risque crédit dépend des caractéristiques individuelles des personnes morales facturées. Le groupe s'adresse à un spectre très large de clients, multi-secteurs d'activité, répartis de manière homogène, le plus important d'entre eux représentant moins de 10 % du chiffre d'affaires consolidé. Il s'agit d'un groupe bancaire majeur dont les multiples centres de décision commandent des prestations indépendamment les uns des autres.

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 représentait environ 2 M€ en fin d'exercice.

Gestion du capital

Par construction, le capital, détenu à 71,5 % 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^{er} janvier 2018, appliquées et sans incidence sur les états financiers du groupe au 31 décembre 2018

- IFRS 9 "Instruments financiers" ;
- Amendements IFRS 2 "Clarification et évaluation de transactions dont le paiement est fondé sur des actions" ;
- Amendements IFRS 4 "Interactions entre IFRS 9 et IFRS 4" ;
- Amendements IAS 40 "Transfert d'immeubles de placements" ;
- IFRIC 22 "Paiement d'avance sur transactions en devises".

Textes d'application obligatoire postérieurement au 31 décembre 2018 et non appliqués par anticipation

- IFRS 16 "Contrats de location" ;
- IFRS 17 "Contrats d'assurance" ;
- Amendement à IFRS 9 "Clauses de remboursement anticipé prévoyant une compensation négative" ;
- Amendements IFRS 10/ IAS 28 "Vente ou apport d'actifs entre un investisseur et une entité associée ou JV" ;
- Amendements IAS 28 "Intérêts à long terme dans des entreprises associées et des coentreprises" ;
- Amendements IAS 19 "Modification, réduction ou liquidation d'un régime" ;
- Amendement à IFRS 3 "Définition d'une entreprise" ;
- Amendements à IAS 1 et IAS 8 "Définition de significatif" ;
- IFRIC 23 "Comptabilisation des positions fiscales incertaines".

5. PÉRIMÈTRE DE CONSOLIDATION

5.1. Liste des entreprises consolidées

Entreprises consolidées par intégration globale	Siège social	31 / 12 / 2017			31 / 12 / 2018		
		% Intérêt	% Contrôle	Méthode d'intég.	% Intérêt	% Contrôle	Méthode d'intég.
Mère							
NEURONES	205, av. Georges Clemenceau - 92024 NANTERRE	-	-	-	-	-	-
Filiales							
Advim	215, av. Georges Clemenceau - 92024 NANTERRE	83 %	100%	IG	86 %	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	50 %	100 %	IG	-	-	-
Arondor Tunisie	Imm. City, centre urbain Nord - 1082 TUNIS	-	-	-	34 %	67 %	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
Brains	27, rue des Poissonniers - 92200 NEUILLY-SUR-SEINE	40 %	52 %	IG	40 %	52 %	IG
C2L2 Consulting	6, passage de la Tenaille - 75014 PARIS	74 %	83 %	IG	89 %	100 %	IG
Cloud Temple	215, av. Georges Clemenceau - 92024 NANTERRE	83 %	100 %	IG	86 %	100 %	IG
Cloud Temple Tunisia	Gp1 Km 12 - EZZAHRA	42 %	50 %	IG	43 %	50 %	IG
Codilog	205, av. Georges Clemenceau - 92024 NANTERRE	74 %	74 %	IG	72 %	72 %	IG
Colombus Consulting	138, avenue des Champs-Élysées - 75008 PARIS	88 %	88 %	IG	86 %	86 %	IG
Colombus Consulting Shift	138, avenue des Champs-Élysées - 75008 PARIS	63 %	71 %	IG	61 %	71 %	IG
Colombus Consulting SA	Route de Crassier 7 - 1262 Eysins - NYON	45 %	51 %	IG	44 %	51 %	IG
Colombus Consulting Tunisie	Complexe Rosalys, A2 - 1053, les Berges du Lac 2 TUNIS	44 %	50 %	IG	43 %	50 %	IG

Entreprises consolidées par intégration globale	Siège social	31/12/2017			31/12/2018		
		% Intérêt	% Contrôle	Méthode d'intég.	% Intérêt	% Contrôle	Méthode d'intég.
DataQuantic	205, av. Georges Clemenceau - 92024 NANTERRE	-	-	-	60 %	60 %	IG
Deodis	2, place de la Défense CNIT - 92800 PUTEAUX	89 %	96 %	IG	89 %	96 %	IG
Dragonfly	215, av. Georges Clemenceau - 92024 NANTERRE	83 %	83 %	IG	86 %	86 %	IG
Edugroupe	205, av. Georges Clemenceau - 92024 NANTERRE	98 %	98 %	IG	100 %	100 %	IG
Edugroupe MP	205, av. Georges Clemenceau - 92024 NANTERRE	98 %	100 %	IG	100 %	100 %	IG
Everience	Berliner Allee 65 - 64295 DARMSTADT	94%	100%	IG	93 %	100 %	IG
Experteam	171, av. Georges Clemenceau - 92024 NANTERRE	-	-	-	93 %	100 %	IG
Finaxys	27, rue des Poissonniers - 92200 NEUILLY-SUR-SEINE	77 %	77 %	IG	77 %	77 %	IG
Helpline	171, av. Georges Clemenceau - 92024 NANTERRE	93 %	93 %	IG	93 %	93 %	IG
Helpline Romania	10/D rue Coriolan Brediceanu - 300011 TIMISOARA	93 %	100 %	IG	93 %	100 %	IG
Helpline Tunisia	21, rue de Jérusalem - 1002 Belvédère - TUNIS	93 %	100 %	IG	93 %	100 %	IG
Iliade	1, rue de la Pépinière - 75008 PARIS	52 %	70 %	IG	51 %	70 %	IG
Iliade Tunisie	Rue du Lac Windermere - 1053, les Berges du Lac - TUNIS	52 %	100 %	IG	51 %	100 %	IG
Iliade Belgium	4, rue de la Presse - BE-1000 BRUXELLES 1	52 %	100 %	IG	51 %	100 %	IG
Intrinsec Sécurité	215, av. Georges Clemenceau - 92024 NANTERRE	81 %	97 %	IG	81 %	94 %	IG
Lib Consulting SD	16, rue Matel - 75010 PARIS	52 %	70 %	IG	72 %	100 %	IG
Lib Consulting SD Suisse	Rue des Vollandes - 71, c/o M. Brito - 1207 GENÈVE	45 %	86 %	IG	55 %	76 %	IG
MobiApps	6, rue Rose Dieng-Kuntz - 44300 NANTES	68 %	70 %	IG	68 %	70 %	IG
Neurones Consulting	205, av. Georges Clemenceau - 92024 NANTERRE	100 %	100 %	IG	100 %	100 %	IG
Neurones IT	205, av. Georges Clemenceau - 92024 NANTERRE	97 %	97 %	IG	97 %	97 %	IG
Neurones IT Asia Pte Ltd	Tampines Central 1, 02-05 Tampines Plaza 529541 SINGAPORE	97 %	100 %	IG	97 %	100 %	IG
Neurones IT India	Vatika Business Centre - 11, O Shaughnessy Road - Langford Town - 560025 BANGALORE	97 %	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 %	85 %	IG
RS2i	121-123, rue Edouard Vaillant - 92300 LEVALLOIS-PERRET	100 %	100 %	IG	100 %	100 %	IG
Scaled Risk	71, bd de Sébastopol - 75002 PARIS	36 %	47 %	IG	10 %	12 %	NC
Viaaduc	205, av. Georges Clemenceau - 92024 NANTERRE	97 %	100 %	IG	100 %	100 %	IG
WeeFin	27, rue des Poissonniers - 92200 NEUILLY-SUR-SEINE	-	-	-	50 %	65 %	IG

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

5.2. Événements significatifs

Impact des variations de périmètre sur les capitaux propres

(en milliers d'euros)	% d'intérêt au 31/12/2017	% d'intérêt au 31/12/2018	Variation (%)	Impact sur les capitaux propres attribuables aux propriétaires de la mère	Impact sur les participations ne donnant pas le contrôle
Scaled Risk	35,7	9,5	(26,2)	-	-
Codilog	74,5	72,3	(2,1)	89	404
DataQuantic	-	60,0	60,0	-	100
Arondor	50,1	50,4	0,3	(12)	521
C2L2 Consulting	74,3	89,5	15,2	(116)	(131)
Dragonfly	83,1	86,0	2,9	(192)	(455)
Edugroupe	97,7	99,7	2,0	(203)	(72)
Colombus Consulting	88,3	86,0	(2,3)	(299)	297
Finaxys	76,6	76,6	-	59	394
Lib Consulting	52,1	72,3	20,3	(592)	(471)
Autres (< +/-100 milliers d'euros)	-	-	-	(62)	125
TOTAL	-	-	-	(1 328)	712

Modification de pourcentage d'intérêt

Au cours de l'année 2018, diverses transactions ont été réalisées avec certains associés minoritaires de filiales. Elles ont conduit à de légères modifications du pourcentage d'intérêt.

Après différentes cessions de parts entre actionnaires, Scaled Risk a procédé le 28 septembre 2018 à une augmentation de capital au profit d'un fonds d'investissement spécialisé et à laquelle Finaxys n'a pas souscrit. A cette date, Scaled Risk est sorti du périmètre de consolidation. Après ces opérations, NEURONES détient 9,5 % du capital de Scaled Risk, devenu un simple investissement financier.

Société	Date de sortie du périmètre de consolidation	Contribution chiffre d'affaires 2018 (en M€)	Juste valeur des capitaux propres* (en M€)
Scaled Risk	30 septembre 2018	0,3	(0,6)

Éléments concernant la contribution aux comptes consolidés du groupe

ACTIFS (en milliers d'euros)	Scaled Risk (sortie du périmètre d'intégration)	CAPITAUX PROPRES ET PASSIF (en milliers d'euros)	Scaled Risk (sortie du périmètre d'intégration)
Immobilisations incorporelles	-	TOTAL DES CAPITAUX PROPRES ATTRIBUABLES AUX PROPRIÉTAIRES DE LA MÈRE	(142)
Immobilisations corporelles	9	Participations ne donnant pas le contrôle	(562)
Actifs financiers	31	CAPITAUX PROPRES	(704)
Actifs d'impôts différés	-	Provisions non courantes	-
TOTAL DES ACTIFS NON COURANTS	40	Passifs financiers non courants	218
Stocks	-	TOTAL DES PASSIFS NON COURANTS	218
Actifs d'impôts exigibles	-	Provisions courantes	-
Clients et autres débiteurs	216	Dettes d'impôt exigibles	-
Trésorerie et équivalent de trésorerie	113	Fournisseurs et autres créditeurs	855
TOTAL DES ACTIFS COURANTS	329	Autres passifs financiers	-
TOTAL ACTIFS	369	TOTAL DES PASSIFS COURANTS	855
		TOTAL CAPITAUX PROPRES ET PASSIFS	369

6. NOTES ANNEXES AU BILAN

Note 1 – Immobilisations incorporelles

(en milliers d'euros)	31/12/16	+	-	31/12/17	Var. périmètre	+	-	31/12/18
Écart d'acquisition (détail Note 2)	42 972	857	3 237	40 592	-	-	120	40 472
Brevets, licences	6 653	105	218	6 540	(12)	121	8	6 641
Contrats et relations contractuelles	341	-	-	341	-	-	-	341
TOTAL BRUT	49 966	962	3 455	47 473	(12)	121	128	47 454
Amortissements	(4 510)	(882)	(218)	(5 174)	12	(781)	-	(5 943)
Dépréciations	(909)	-	-	(909)	-	-	-	(909)
TOTAL NET	44 547	80	3 237	41 390	-	(660)	128	40 602

Les contrats et relations contractuelles inscrits à l'actif sont liés à des contrats d'assistance technique, d'une durée d'utilité indéterminée (voir ci-avant "4. Principes comptables"). Ils s'élèvent à 341 milliers d'euros et sont totalement dépréciés. Il n'existe pas d'immobilisations incorporelles données en nantissement.

Note 2 – Écarts d'acquisition

(en milliers d'euros)	31/12/16	+	-	31/12/17	+	-	31/12/18
Entreprises concernées							
Colombus Consulting	10 386	-	-	10 386	-	-	10 386
AS International Group	8 874	-	-	8 874	-	-	8 874
Helpline	5 179	-	-	5 179	-	-	5 179
RS2I	3 460	-	-	3 460	-	-	3 460
Axones	3 237	-	(3 237)	-	-	-	-
Iliade	2 959	-	-	2 959	-	-	2 959
Codilog	2 587	-	-	2 587	-	-	2 587
Aronдор	1 480	-	-	1 480	-	-	1 480
Lib Consulting	1 239	-	-	1 239	-	-	1 239
Netixia	1 126	-	(1 126)	-	-	-	-
Cloud Temple	-	1 126	-	1 126	-	-	1 126
Advim	809	245	-	1 054	-	-	1 054
Autres (< 1 million d'euros)	1 635	612	-	2 247	-	120	2 127
TOTAL BRUT	42 972	857	(3 237)	40 592	-	120	40 472
Dépréciation	(568)	-	-	(568)	-	-	(568)
TOTAL NET	42 404	857	(3 237)	40 024	-	120	39 904

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)	31/12/16	+	Reclass.	-	31/12/17	Var. périmètre	+	Reclass.	-	31/12/18
Terrains et constructions	-	-	-	-	-	333	-	-	-	333
Agencements et installations	9 252	1 507	390	297	10 852	-	1 586	-	-	12 438
Matériel de transport	2 868	401	-	471	2 798	-	688	(8)	536	2 942
Matériel informatique & bureau	28 435	6 124	41	751	33 849	(36)	4 432	9	546	37 708
Immobilisation en cours	479	(43)	(429)	-	7	-	35	(9)	-	33
TOTAL BRUT	41 034	7 989	2	1 519	47 506	297	6 741	(8)	1 082	53 454
Amortissements	(26 539)	(6 136)	(2)	(1 402)	(31 275)	(39)	(6 971)	-	(1 042)	(37 243)
TOTAL NET	14 495	1 853	-	117	16 231	258	(230)	(8)	40	16 211

Les investissements correspondent à des :

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

Les diminutions correspondent principalement à des mises au rebut.

Note 4 – Actifs financiers

(en milliers d'euros)	31/12/16	Var. périmètre	+	-	31/12/17	Var. périmètre	+	-	31/12/18
Titres non consolidés	720	(48)	21	146	547	(107)	230	-	670
Prêts	2 949	(208)	475	10	3 206	-	524	6	3 724
Autres immobilisations financières	2 290	(36)	378	468	2 164	(31)	397	138	2 392
TOTAL BRUT	5 959	(292)	874	624	5 917	(138)	1 151	144	6 786
Dépréciations	(94)	-	(8)	-	(102)	-	(11)	-	(113)
TOTAL NET	5 865	(292)	866	624	5 815	(138)	1 140	144	6 673

Les actifs financiers correspondent pour l'essentiel aux dépôts versés sous forme de prêts dans le cadre de la contribution 1 % logement, ainsi qu'aux dépôts de garantie (liés aux locations).

L'actualisation des prêts (contribution 1 % logement), et notamment la date d'échéance de remboursement, a été calculée par référence à la date de remboursement prévue au contrat (délai de 20 ans).

En application d'IFRS 7.8, il est signalé que les actifs financiers mentionnés ci-dessus correspondent tous à des placements détenus jusqu'à leur échéance.

Note 5 – Actifs d'impôt différé

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

(en milliers d'euros)	31/12/17	31/12/18
Participation des salariés	728	1 070
Actualisation des créances à plus d'un an	613	669
Autres différences temporelles	(12)	20
Provision pour indemnités de départ en retraite	326	356
Déficits fiscaux indéfiniment reportables	179	76
IMPÔTS DIFFÉRÉS CALCULÉS	1 834	2 191
Compensation par entité fiscale	-	-
TOTAL IMPÔTS DIFFÉRÉS	1 834	2 191

Note 6 – Stocks

(en milliers d'euros)	31/12/17	31/12/18
Marchandises	893	278
TOTAL BRUT	893	278
Dépréciations	(2)	-
TOTAL NET	891	278

Aucun stock n'est donné en nantissement.

Note 7 – Clients et autres débiteurs

(en milliers d'euros)	31/12/17	31/12/18
Créances clients	126 820	133 885
Factures à établir	31 404	37 244
Fournisseurs : avoirs à recevoir	293	310
TVA et autres	16 618	17 769
Autres comptes débiteurs	603	989
Charges constatées d'avance	6 262	7 631
TOTAL BRUT	182 000	197 828
Dépréciations	(947)	(1 077)
TOTAL NET	181 053	196 751

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	1 867	1 987	3 731	37 308	88 992	133 885
Dépréciation	(616)	(180)	(78)	(62)	0	(936)
Valeur nette	1 251	1 807	3 653	37 246	88 992	132 949
TOTAL	0,9 %	1,4 %	2,7 %	28,0 %	66,9 %	100 %

Note 8 – Trésorerie nette

ACTIFS (en milliers d'euros)	31/12/17	Maturités / Échéances			31/12/18
		Supérieures à 2 ans	Entre 1 an et 2 ans	Inférieures à 1 an	
Dépôts à terme	75 373	33 002	-	42 293	75 295
Autres valeurs mobilières de placement	7 216	-	-	3 295	3 295
Disponibilités	70 615	-	-	95 193	95 193
Intérêts courus	1 402	-	-	1 166	1 166
TOTAL ACTIFS	154 606	33 002	-	141 947	174 949
PASSIFS					
Emprunts non courants	240	-	2	-	2
Emprunts courants	679	-	-	2	2
SOUS-TOTAL EMPRUNTS	919	-	2	2	4
Découverts bancaires	465	-	-	371	371
Dépôts de garantie perçus	112	-	-	120	120
AUTRES PASSIFS FINANCIERS COURANTS	577	-	-	491	491
TOTAL PASSIFS	1 496	-	2	493	495
TRÉSORERIE NETTE D'ENDETTEMENT FINANCIER	153 110	33 002	(2)	141 454	174 454

Compte tenu de la typologie des fonds et supports sélectionnés pour placer la trésorerie excédentaire, il n'est pas anticipé d'ajustement sur la juste valeur, ni sur le rendement futur.

Les dépôts à terme sont mobilisables à tout moment. Ils sont composés de plusieurs lignes dans une dizaine de banques européennes avec des taux s'échelonnant de 0,1 % à 2,3 %. Les maturités inférieures à un an représentent : 42,3 M€ et celles de plus de deux ans : 33 M€.

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

Les disponibilités correspondent à de la trésorerie non investie, 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 2018, le capital social est composé de 24 285 862 actions, de même catégorie, entièrement libérées, d'une valeur nominale de 0,40 euro et s'élève donc à 9 714 344,80 euros.

L'augmentation du nombre d'actions en circulation au cours de l'année 2018 est liée à l'émission d'actions nouvelles afin de livrer un plan d'actions gratuites (plan F).

Nombre d'actions en circulation au 01/01/2018	Augmentation	Diminution	Nombre d'actions en circulation au 31/12/2018
24 243 862	42 000	-	24 285 862

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).

L'Assemblée Générale du 14 juin 2018 a autorisé le Conseil d'Administration à procéder à des attributions gratuites d'actions dans la limite de 242 000 actions ordinaires. À cette même date, le Conseil d'Administration a fait partiellement usage de cette délégation, valable pour une durée de vingt-quatre mois, en procédant à une attribution gratuite de 13 000 actions (Plan G).

Les différents plans d'actions gratuites décidés par le Conseil d'Administration, encore sous période d'acquisition et/ou de conservation en 2018, présentent les caractéristiques suivantes :

	Plan actions gratuites F	Plan actions gratuites G
Date de l'Assemblée Générale	09/06/16	14/06/18
Date du Conseil d'Administration	09/06/16	14/06/18
Terme de la période d'acquisition	10/06/18	15/06/21
Terme de la période de conservation	10/06/20	15/06/23
Nombre de bénéficiaires	14	6
- dont dirigeants	-	-
Nombre d'actions gratuites attribuées	43 000	13 000
Nombre d'actions caduques cumulées au 31/12/2017	-	-
Nombre d'actions sous période d'acquisition au 01/01/2018	43 000	-
Nombre d'actions devenues caduques pendant la période d'acquisition au cours de l'exercice	1 000	-
Nombre d'actions sous période d'acquisition au 31/12/2018	-	13 000
Nombre d'actions sous période de conservation au 01/01/2018	-	-
Nombre d'actions sous période de conservation au 31/12/2018	42 000	-
Dilution potentielle (caduques déduites) - % capital actuel au 31/12/2018	-	0,05 %
DILUTION POTENTIELLE TOTALE	-	0,05 %

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

Juste valeur des plans d'options de souscription d'actions 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
9 juin 2016 (plan F) - Actions gratuites	10/06/18	-	20,89	24,70
14 juin 2018 (plan G) - Actions gratuites	15/06/21	-	23,90	-

Le montant des charges relatives aux plans d'options de souscription est présenté à la Note 13 ci-après.

Note 9.3 – Résultat par action

	2017	2018
Nombre d'actions au début de l'exercice	24 243 862	24 243 862
Nombre moyen d'actions émises	-	23 800
Nombre moyen d'actions en auto-détention	-	-
Nombre moyen d'actions en circulation sur l'année	24 243 862	24 267 662
Nombre moyen d'instruments dilutifs	43 000	6 500
Nombre moyen d'actions en circulation après dilution	24 286 862	24 274 162
Résultat net part du groupe (en euros)	27 309 553	25 959 451
Résultat net part du groupe par action - non dilué (en euro)	1,13	1,07
Résultat net part du groupe par action - dilué (en euro)	1,12	1,07

Note 10 – Provisions non courantes

	31/12/16	Dotation de l'exercice	Reprise de l'exercice (provision utilisée)	31/12/17	Variation de périmètre	Dotation de l'exercice	Reprise de l'exercice (provision utilisée)	Reprise de l'exercice (provision non utilisée)	31/12/18
<i>(en milliers d'euros)</i>									
Prov. indemnités de départ en retraite	1 069	207	(1)	1 275	-	188	(22)	-	1 441
TOTAL	1 069	207	(1)	1 275	-	188	(22)	-	1 441
Impact (net des charges encourues)	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Résultat opérationnel	-	(207)	1	-	-	(188)	22	-	-
Coût endettement financier net	-	-	-	-	-	-	-	-	-

Note 11 – Provisions courantes

	31/12/16	Dotation de l'exercice	Reprise de l'exercice (provision utilisée)	Reprise de l'exercice (provision non utilisée)	31/12/17	Var. périmètre	Dotation de l'exercice	Reprise de l'exercice (provision utilisée)	Reprise de l'exercice (provision non utilisée)	31/12/18
<i>(en milliers d'euros)</i>										
Provisions	2 239	399	(590)	(281)	1 767	-	643	(1 019)	-	1 391
TOTAL	2 239	399	(590)	(281)	1 767	-	643	(1 019)	-	1 391
Impact (net des charges encourues)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Résultat opérationnel	-	(399)	590	281	-	-	(643)	1 019	-	-
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 réalisation attendue est inférieure à douze mois.

Note 12 – Fournisseurs et autres créditeurs

<i>(en milliers d'euros)</i>	31/12/17	31/12/18
Dettes fournisseurs et comptes rattachés	29 384	31 250
Participation et intéressement des salariés	2 215	2 926
Dettes sociales et fiscales	87 319	88 807
Autres dettes	8 213	8 695
Produits constatés d'avance*	10 664	15 275
TOTAL	137 795	146 953

* Voir ci-avant "4.21. Reconnaissance du chiffre d'affaires (IFRS 15)"

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

7. SECTEURS OPÉRATIONNELS

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

8. NOTES ANNEXES AU COMPTE DE RÉSULTAT

Note 13 – Charges de personnel

(en milliers d'euros)	2017	2018
Salaires	197 118	199 093
Charges sociales	88 213	88 202
Participation des salariés	2 257	3 391
Actions gratuites	2 000	1 236
Provision indemnités de départ en retraite	250	166
TOTAL	289 838	292 088

Note 14 – Charges externes

(en milliers d'euros)	2017	2018
Achats de sous-traitance	100 279	107 693
Achats non stockés de matières et fournitures	862	439
Personnel extérieur	868	1 200
Autres services extérieurs	32 418	33 954
TOTAL	134 427	143 286

Note 15 – Dotations aux amortissements, aux provisions et dépréciation d'actifs

(en milliers d'euros)	2017	2018
Amortissement immobilisations incorporelles	1 199	792
Amortissement immobilisations corporelles	7 224	7 108
DOTATIONS AUX AMORTISSEMENTS	8 423	7 900
Provisions nettes pour risques	(429)	(334)
Provisions nettes sur actifs circulants	410	118
DOTATIONS NETTES AUX PROVISIONS	(19)	(216)

Note 16 – Autres produits et autres charges

(en milliers d'euros)	2017	2018
Subventions d'exploitation	8 145	6 597
Produits divers	503	413
AUTRES PRODUITS	8 648	7 010
Charges diverses	(377)	(354)
AUTRES CHARGES	(377)	(354)
NET AUTRES PRODUITS/AUTRES CHARGES	8 271	6 656

Le détail des subventions d'exploitation est le suivant :

(en milliers d'euros)	2017	2018
Crédit d'Impôt Compétitivité Emploi (CICE)	6 033	5 063
Crédit d'Impôt Recherche (CIR)	1 631	1 034
Autres subventions	481	500
TOTAL	8 145	6 597

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)	2017	2018
Plus-value/(moins-value) sur cession d'immobilisations	555	154
Dépréciation de goodwill	-	-
Autres	(107)	(63)
TOTAL	448	91

Ces totaux correspondent à la somme des lignes "Autres produits opérationnels" et "Autres charges opérationnelles" du compte de résultat consolidé.

Note 18 – Analyse du coût de l'endettement financier net

(en milliers d'euros)	2017	2018
Dividendes reçus (participations non consolidées)	-	105
Autres intérêts et produits assimilés	3 011	2 071
Plus-values sur cession d'équivalents de trésorerie	191	(25)
Plus-value sur cession d'actifs financiers	-	-
Reprise de provision	-	-
TOTAL PRODUITS FINANCIERS	3 202	2 151
Intérêts et charges assimilées	278	548
Dotations aux provisions	8	11
TOTAL CHARGES FINANCIÈRES	286	559
RÉSULTAT FINANCIER	2 916	1 592

Les intérêts financiers correspondent essentiellement 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).

Note 19 – Impôts sur les résultats

(en milliers d'euros)	2017	2018
Impôts sur les sociétés	11 391	13 515
Contribution sur la valeur ajoutée (CVAE)	4 637	4 819
Impôts exigibles	16 028	18 334
Impôts différés	140	(357)
TOTAL	16 168	17 977

La charge d'impôt sur les sociétés prend en compte les conséquences d'une réévaluation des prix de transfert.

Note 20 – Preuve d'impôt

(en milliers d'euros)	2017			2018		
	Base	Taux	Impôt	Base	Taux	Impôt
Résultat avant impôts, plus-value de cession de titres consolidés	47 780	34,43 %	16 451	47 554	34,43 %	16 373
Charges calculées non déductibles	1 580	34,43 %	544	982	34,43 %	338
Impact des charges définitivement non déductibles	84	34,43 %	29	1 086	34,43 %	374
Dépréciation d'écart d'acquisition	-	34,43 %	-	-	34,43 %	-
Génération/Emploi de déficits fiscaux non activés	630	34,43 %	217	517	34,43 %	178
Crédits d'impôt	-	-	(2 920)	-	-	(1 079)
Impact CVAE en impôt	-	-	3 041	-	-	3 160
Différence de taux entre la société-mère et les filles	-	-	(1 194)	-	-	(1 367)
CHARGE D'IMPÔT EFFECTIVE	-	-	16 168	-	-	17 977
Taux moyen d'imposition	-	-	33,8 %	-	-	37,8 %

Un ajustement de 1 427 K€, lié aux prix de transfert, vient en déduction des "Crédits d'impôt".

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 440 000 euros bruts au titre de 2018 (fixe et variable). Elle était de 400 000 euros au titre de 2017. 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 2018.

9.2. Engagements hors bilan

Il n'existe pas d'engagement hors bilan au 31 décembre 2018.

9.3. Honoraires des commissaires aux comptes

(en milliers d'euros)	BM&A				KPMG				Autres			
	Montant		%		Montant		%		Montant		%	
	2017	2018	2017	2018	2017	2018	2017	2018	2017	2018	2017	2018
Audit												
Commissariat aux comptes, examen des comptes individuels et consolidés												
- société mère	24	25	17%	16%	24	25	14%	14%	-	-	-	-
- filiales	112	124	82%	84%	142	145	82%	86%	14	14	100%	100%
Missions accessoires (due diligence, etc.)	-	2	1%	-	-	6	4%	-	-	-	-	-
Sous-total	136	151	100%	100%	166	176	100%	100%	14	14	100%	100%
Autres prestations	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
TOTAL	136	151	100%	100%	166	176	100%	100%	14	14	100%	100%

9.4. Effectifs moyens

	2017	2018
Cadres	2 744	2 592
Non-cadres	2 305	2 521
TOTAL	5 049	5 113

9.5. Événements postérieurs à la clôture du 31 décembre 2018

La totalité des actions de Brains a été cédée le 22 janvier 2019, ce qui générera une plus-value de 4,6 millions d'euros sur l'exercice 2019. La contribution de Brains au chiffre d'affaires 2018 est de 5,2 millions d'euros et la juste valeur de ses capitaux propres est de 2,7 millions d'euros au 31 décembre 2018.

La part de Brains dans la situation financière consolidée au 31 décembre 2018 est la suivante :

ACTIFS (en milliers d'euros)	Brains	CAPITAUX PROPRES ET PASSIF (en milliers d'euros)	Brains
Immobilisations corporelles	4	Résultats accumulés	1 003
Autres actifs financiers	5	TOTAL DES CAPITAUX PROPRES ATTRIBUABLES AUX PROPRIÉTAIRES DE LA MÈRE	1 003
Élimination des titres intragroupes	(104)	Participations ne donnant pas le contrôle	1 613
TOTAL DES ACTIFS NON COURANTS	(95)	CAPITAUX PROPRES	2 616
Clients et autres débiteurs	906	Engagements envers le personnel	1
Créances d'impôt	31	TOTAL DES PASSIFS NON COURANTS	1
Autres actifs courants	4	Fournisseurs et autres créditeurs	1 438
Disponibilités	3 021	Élimination des comptes intersociétés et autres dettes	(233)
TOTAL DES ACTIFS COURANTS	3 962	Dettes d'impôt	10
TOTAL ACTIFS	3 867	Autres passifs courants	35
		TOTAL DES PASSIFS COURANTS	1 250
		TOTAL CAPITAUX PROPRES ET PASSIFS	3 867

9.6. Distribution de dividendes

Le Conseil d'Administration, dans sa séance du 13 mars 2019, a prévu de proposer à l'Assemblée Générale des actionnaires, à laquelle les comptes clos au 31 décembre 2018 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 2018)

À 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 2018, tels qu'ils sont joints au présent rapport.

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

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

Fondement de l'opinion

Référentiel d'audit

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

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

Indépendance

Nous avons réalisé notre mission d'audit dans le respect des règles d'indépendance qui nous sont applicables, sur la période du 1er janvier 2018 à la date d'émission de notre rapport, et notamment nous n'avons pas fourni de services interdits par l'article 5, paragraphe 1, du règlement (UE) n° 537/2014 ou par le Code de déontologie de la profession de commissaire aux comptes.

Observation

Sans remettre en cause l'opinion exprimée ci-dessus, nous attirons votre attention sur la note 3 de l'annexe des comptes consolidés qui expose un changement de méthode comptable relatif à la première application par votre société des normes IFRS 15 et IFRS 9, relatives respectivement à la reconnaissance des revenus et aux actifs financiers.

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 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 les contrats d'infogérance pluriannuels est comptabilisé au fur et à mesure de la réalisation de la prestation, selon la méthode de l'avancement. L'avancement est calculé sur la base des coûts engagés rapportés au total des coûts prévisionnels réactualisés. Selon cette méthode, le chiffre d'affaires est reconnu sur la période au cours de laquelle le service est rendu, indépendamment du rythme de facturation.

Compte tenu du fort degré de jugement exercé par la Direction pour la détermination du niveau d'avancement des projets au forfait et d'infogérance pluriannuels, notamment dans le contexte de première application de la nouvelle norme IFRS 15 sur la reconnaissance du revenu, 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 issus du suivi opérationnel des projets avec les données comptables ;
- appréciant le caractère raisonnable des coûts restant à engager par entretien avec les chefs de projet et par comparaison avec des contrats similaires ;
- comparant le taux de marge de ces contrats avec celui constaté sur des contrats passés similaires ;
- vérifiant l'exactitude arithmétique du chiffre d'affaires à comptabiliser sur la période.

Vérifications spécifiques

Nous avons également procédé, conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, à la vérification spécifique prévue par les textes légaux et réglementaires des informations relatives au groupe, données dans le rapport de gestion du Conseil d'administration.

Nous n'avons pas d'observation à formuler sur leur sincérité et leur concordance avec les comptes consolidés.

Nous attestons que la déclaration consolidée de performance extra-financière prévue par l'article L. 225-102-1 du Code de commerce figure dans le rapport financier annuel, étant précisé que, conformément aux dispositions de l'article L. 823-10 de ce Code, les informations contenues dans cette déclaration n'ont pas fait l'objet de notre part de vérifications de sincérité ou de concordance avec les comptes consolidés et doivent faire l'objet d'un rapport par un organisme tiers indépendant.

Informations résultant d'autres obligations légales et réglementaires

Désignation des commissaires aux comptes

Nous avons été nommés commissaires aux comptes de la société NEURONES S.A. par l'Assemblée générale du 25 juin 2004 pour le cabinet KPMG S.A. et du 30 juin 1997 pour le cabinet BM&A.

Au 31 décembre 2018, le cabinet KPMG S.A. était dans la 15^e année de sa mission sans interruption et le cabinet BM&A dans la 22^eème année dont respectivement 15 et 19 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, 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 25 avril 2019

KPMG Audit - Département de KPMG S.A.

Philippe Saint-Pierre
Associé

Paris, le 25 avril 2019

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>	31/12/2017	31/12/2018		
	Net	Brut	Amortissements et provisions	Net
Concessions, brevets & licences	11 759	88 007	83 924	4 083
Immobilisations incorporelles en cours	-	-	-	-
IMMOBILISATIONS INCORPORELLES	11 759	88 007	83 924	4 083
Installations et agencements	2 850	389 827	29 766	360 061
Matériel de transport	1 706	-	-	-
Matériel informatique et de bureau	3 989	102 089	24 688	77 401
IMMOBILISATIONS CORPORELLES	8 545	491 916	54 454	437 462
Participations financières	72 709 668	74 617 858	317 266	74 300 592
Prêts	33 020	29 443	-	29 443
Autres immobilisations financières	-	-	-	-
IMMOBILISATIONS FINANCIÈRES	72 742 688	74 617 858	317 266	74 330 035
TOTAL DE L'ACTIF IMMOBILISÉ	72 762 992	75 227 224	455 644	74 771 580
Clients et comptes rattachés	33 480 159	34 291 372	-	34 291 372
Autres créances	23 270 603	22 456 785	-	22 456 785
Valeurs mobilières de placement	54 495 298	52 236 123	-	52 236 123
Disponibilités	21 595 872	20 964 290	-	20 964 290
TOTAL DE L'ACTIF CIRCULANT	132 841 932	129 948 570		129 948 570
Charges constatées d'avance	366 805	421 063		421 063
TOTAL DE L'ACTIF	205 971 729	205 596 857	455 644	205 141 213

PASSIF <i>(en euros)</i>	31/12/2017	31/12/2018
Capital social	9 697 545	9 714 345
Prime d'émission	30 634 621	30 617 821
Réserve légale	969 754	969 754
Report à nouveau	60 787 168	60 488 284
RÉSULTAT DE L'EXERCICE	1 158 268	5 727 198
TOTAL DES CAPITAUX PROPRES	103 247 356	107 517 402
Provisions pour risques	320 000	-
TOTAL DES PROVISIONS POUR RISQUES ET CHARGES	320 000	-
Emprunts et dettes auprès des établissements de crédit	-	-
Dettes fournisseurs et comptes rattachés	38 075 748	29 369 051
Dettes fiscales et sociales	6 525 985	7 401 493
Dettes sur immobilisations et comptes rattachés	-	-
Autres dettes	57 662 640	60 809 721
TOTAL DES DETTES	102 264 373	97 580 265
Produits constatés d'avance	140 000	43 546
TOTAL DU PASSIF	205 971 729	205 141 213

Compte de résultat social

COMPTE DE RÉSULTAT (en euros)	2017	2018
Vente de marchandises	255 510	1 442 859
<i>Prestations de services</i>	<i>116 985 541</i>	<i>121 368 160</i>
<i>Produits accessoires</i>	<i>4 477 874</i>	<i>4 733 384</i>
Ventes de prestations de services	121 463 415	126 101 544
CHIFFRE D'AFFAIRES NET	121 718 925	127 544 403
Subventions d'exploitation	-	-
Reprises sur provisions et amortissements, transferts de charges	-	320 000
Autres produits	(1 692)	20 872
PRODUITS D'EXPLOITATION	121 717 233	127 885 275
Achats de marchandises	255 510	1 442 859
Variation de stocks	-	-
Autres achats et charges externes	119 052 299	123 314 308
Impôts, taxes et versements assimilés	266 900	284 898
Salaires et traitements	1 623 406	1 618 457
Charges sociales	929 774	749 953
Dotations aux amortissements sur immobilisations	24 592	28 343
Dotations aux provisions sur actif circulant	-	-
Dotations aux provisions pour risques et charges	-	-
Autres charges	970	7 272
CHARGES D'EXPLOITATION	122 153 451	127 446 090
RÉSULTAT D'EXPLOITATION	(436 218)	439 185
Produits financiers de participation	1 438 575	4 641 885
Autres intérêts et produits assimilés	1 485 796	1 492 142
Reprises sur provisions pour risques financiers et transferts de charges	-	-
Différences positives de change	1 052	814
PRODUITS FINANCIERS	2 925 423	6 134 841
Dotations financières aux amortissements et provisions	-	47 706
Intérêts et charges assimilées	547 625	476 018
Différences négatives de change	4 904	4 035
CHARGES FINANCIÈRES	552 529	530 759
RÉSULTAT FINANCIER	2 372 894	5 604 082
RÉSULTAT COURANT AVANT IMPÔT	1 936 676	6 043 267
Produits exceptionnels sur opérations de gestion	-	-
Produits exceptionnels sur opérations en capital	5 600 000	27 333
Reprises de provisions et transferts de charges	-	-
PRODUITS EXCEPTIONNELS	5 600 000	27 333
Charges exceptionnelles sur opérations de gestion	52 000	16 380
Charges exceptionnelles sur opérations en capital	6 121 225	969
CHARGES EXCEPTIONNELLES	6 173 225	17 349
RÉSULTAT EXCEPTIONNEL	(573 225)	9 984
Participation des salariés aux résultats de l'entreprise	-	-
Impôts sur les bénéfices	205 183	326 053
TOTAL DES PRODUITS	130 242 656	134 047 449
TOTAL DES CHARGES	129 084 388	128 320 251
BÉNÉFICE/(PERTE)	1 158 268	5 727 198

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>										
I – FILIALES (Plus de 50 % détenus)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Arondor	233	5 389	50,39 %	2 614	2 614	-	-	17 045	1 023	72
AS International Group	557	15 302	98,02 %	12 006	12 006	-	-	7 992	7 628	1 960
Codilog	6 158	11 543	72,33 %	4 357	4 357	-	-	28 353	926	0
DataQuantic	250	-39	60,00 %	150	150	-	-	-	-	-
Edugroupe	4 186	3 363	99,74 %	5 247	5 247	-	-	7 002	1 821	2 505
Finaxys	438	10 487	76,55 %	2 785	2 785	-	-	35 673	1 721	0
Helpline	1 096	68 206	92,98 %	4 901	4 901	-	-	132 438	7 711	0
DragonFly	1 036	14 764	86,00 %	2 872	2 872	-	-	849	119	0
Neurones Consulting	40	3 748	100,00 %	40	40	-	-	0	- 35	0
Neurones IT	33 013	34 574	97,17 %	29 873	29 873	-	-	72 423	3 627	0
Pragmateam	55	571	84,86 %	849	531	-	-	0	-8	0
RS2i	687	12 035	98,94 %	8 924	8 924	-	-	12 398	1 895	0
II – PARTICIPATIONS (10 à 50 % détenus)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
III – AUTRES TITRES	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
TOTAL	-	-	-	74 618	74 301	-	-	-	-	4 537

* Avant répartition mais après affectation du résultat 2018.

5 Assemblée Générale Mixte du 6 juin 2019

5.1. RAPPORT DE GESTION PRÉSENTÉ PAR LE CONSEIL D'ADMINISTRATION À L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE MIXTE DU 6 JUIN 2019

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 2018 et vous informer des perspectives d'avenir.

1. COMPTES CONSOLIDÉS

Commentaires sur l'activité du groupe au cours de l'année 2018

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

En 2018, NEURONES a poursuivi sa croissance profitable. Le chiffre d'affaires s'est élevé à 490,1 millions d'euros, à comparer aux 485 millions de l'année précédente (croissance globale de 1 % et organique de 5 % à iso-méthode comptable).

Le résultat opérationnel progresse de 44,9 à 46 millions d'euros, soit une hausse de 2,4 % par rapport à 2017. En taux, cela représente 9,4 % du chiffre d'affaires.

Le résultat financier est de 1,6 million d'euros. Il correspond à des intérêts sur les placements de trésorerie en dépôts à terme. En 2017, le résultat financier était plus élevé car NEURONES avait constitué une poche actions plus profitable.

La charge d'impôt sur les sociétés (incluant la CVAE pour 4,8 millions d'euros), s'établit à 18 millions d'euros, à comparer aux 16,2 de l'année précédente. Un ajustement, découlant d'une réévaluation des prix de transfert sur les exercices 2015 à 2017 et s'élevant à 1,5 million d'euros, a été comptabilisé sur l'exercice. Retraité de cet élément exceptionnel, le taux moyen d'impôt sur les sociétés est de 34,8 %.

Le résultat net est de 29,6 millions d'euros (31,6 millions en 2017).

Le résultat net attribuable aux propriétaires de la société mère s'établit à 26 millions d'euros en 2016 (27,3 millions en 2017).

Commentaires sur la situation financière consolidée

Actif

Les immobilisations incorporelles s'élèvent à 40,6 millions d'euros, à comparer aux 41,4 millions de l'année précédente.

Les immobilisations corporelles nettes restent stables à 16,2 millions d'euros. Les investissements concernent essentiellement du matériel informatique et des agencements de nouveaux locaux.

Les immobilisations financières (6,7 millions d'euros) sont composées principalement de prêts 1 % logement et de dépôts de garantie.

L'actif d'impôt différé est de 2,2 millions d'euros. Il est constitué majoritairement par des différences temporaires d'imposition.

À 196,8 millions d'euros, les comptes clients et autres débiteurs sont en hausse de 8,7 %. Au global, les comptes clients (créances et factures à établir) représentent 98 jours de chiffre d'affaires dont 21 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 augmente de 6,7 % à 147 millions d'euros.

Flux de trésorerie

La capacité d'autofinancement, après produits financiers nets et impôts, s'établit à 38,3 millions d'euros en 2018.

L'augmentation des créances clients explique la hausse du besoin en fonds de roulement d'exploitation (+ 5,4 millions d'euros).

Les investissements productifs ont consommé 6,9 millions d'euros, à comparer aux 9 millions d'euros en 2017. 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 25,7 millions d'euros par rapport aux 17,3 millions d'euros de l'exercice précédent.

Après les opérations de haut de bilan (paiement de compléments de prix, versement de dividendes, cessions, rachats d'actions à des associés minoritaires dans les filiales, augmentations de capital...), le groupe aura dégagé 20,6 millions d'euros de trésorerie additionnelle en 2018 à comparer à 13,6 millions d'euros en 2017.

Au 31 décembre 2018, la trésorerie (nette d'endettement financier) s'élève ainsi à 174,5 millions d'euros (153,1 millions d'euros en 2017).

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

Le groupe dispose d'une trésorerie brute positive de 175 millions d'euros et d'un endettement financier de 0,5 million d'euros. La situation d'endettement, au regard du volume des affaires, ne fait évidemment porter aucun risque sur la société.

Note sur l'utilisation du Crédit d'Impôt Compétitivité Emploi (CICE)

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 a par ailleurs 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 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. L'exercice 2018 s'inscrit dans ce cadre (+ 5 % de croissance organique à comparer au marché du Conseil et des Services Informatiques en progression de 3,3 %). 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-spécialistes", NEURONES devrait connaître en 2019 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 2018, NEURONES a réalisé les opérations suivantes :

- acquisition de 2 % du capital d'Edugroupe auprès d'un dirigeant de cette société ;
- émission de 42.000 nouvelles actions ordinaires afin de livrer un plan d'actions gratuites ;
- création d'une nouvelle filiale, DataQuantic SAS, dont elle détient 60 % du capital ;
- souscription à une augmentation de capital en numéraire chez Arondor afin de maintenir la participation majoritaire, souscription représentant environ 6,5 % du capital post-augmentation ;
- acquisition d'un peu moins de 3 % du capital de Dragonfly auprès de huit salariés et anciens salariés de cette société.

Les filiales et sous-filiales de NEURONES ont procédé au cours de l'année 2018 aux opérations d'acquisition et de cession suivantes :

- Edugroupe a acquis un peu moins de 0,5 % du capital de Viaaduc et en devient l'associé unique ;
- Deodis a acquis 17 % du capital de C2L2 Consulting, en devenant ainsi l'associé unique ;
- Codilog Eliance a acquis 30 % du capital de Lib Consulting SD, en devenant ainsi l'associé unique ;
- Finaxys a cédé la majeure partie de sa participation dans le capital de Scaled Risk puis a été dilué par une augmentation de capital réservée à un fonds spécialisé et à des managers, ne conservant que 12 % du capital à l'issue de ces opérations ;
- Lib Consulting SD a cédé un peu plus de 13 % du capital de Lib Consulting Suisse à son dirigeant qui en détient 32 % après l'opération.

Par ailleurs, elles ont réalisé les autres opérations suivantes :

- Helpline a procédé à l'apport de sa branche "technologies de l'information" à Experteam SAS à effet du 1^{er} janvier 2018.
- Dragonfly a souscrit à une augmentation de capital chez Kamidocity et en devient l'associée majoritaire (50,5 % du capital) ;
- Colombus Consulting a procédé à une réduction de capital par annulation d'actions en auto-détention représentant 1 % du capital ;
- Arondor a réalisé une augmentation de capital en numéraire, représentant 12,5 % du capital post-augmentation, à laquelle ont souscrit NEURONES et onze salariés de la société ;
- Finaxys a participé à la création de Weefin SAS dont elle détient 65 % ;
- Colombus Consulting a procédé à une augmentation de capital en numéraire, représentant un peu moins de 1 % du capital et réservée aux adhérents du PEE de la société ;
- Arondor a participé à la création d'Arondor Tunisia SARL, société de droit tunisien, dont elle détient environ 67 % ;
- Colombus Consulting a procédé à la livraison de deux plans d'actions attribuées gratuitement, l'une par émission de nouvelles actions et l'autre par actions auto-détenues représentant respectivement un peu plus de 0,9 % et 0,7 % du capital ;
- Codilog Eliance a réalisé une augmentation de capital en numéraire par compensation de créances pour régler une partie du montant dû au titre de l'acquisition de 30 % de Lib Consulting SD ;
- Codilog Eliance a procédé à la livraison d'un plan d'actions attribuées gratuitement par émission de nouvelles actions représentant environ 0,9 % du capital ;
- RS2i a procédé à la livraison d'un plan d'actions attribuées gratuitement par émission de nouvelles actions représentant un peu moins de 0,8 % du capital ;
- Intrinsic Sécurité a procédé à la livraison d'un plan d'actions attribuées gratuitement par émission de nouvelles actions représentant un peu moins de 3 % du capital ;
- AS International Group a participé à la création de Henko Consulting SAS dont elle détient 60 % du capital ;
- Dragonfly a décidé la transmission universelle du patrimoine d'Advim à son bénéficiaire, effective au 1^{er} janvier 2019 ;
- Codilog Eliance a décidé la transmission universelle du patrimoine de Lib Consulting SD à son bénéficiaire, effective au 1^{er} janvier 2019 ;
- Deodis a opéré la transmission universelle du patrimoine de C2L2 Consulting à son bénéficiaire, effective au 1^{er} janvier 2019.

Certaines de ces opérations ont conduit à une modification des pourcentages d'intérêt de NEURONES S.A. dans certaines sociétés du groupe.

Activité des principales entités opérationnelles

Les contributions* aux principaux agrégats consolidés du groupe sont résumées ci-après :

(en milliers d'euros)	Société	Contribution au chiffre d'affaires 2018 *	Contribution au résultat opérationnel 2018 *	Contribution au résultat net 2018 *
Société mère	NEURONES	-	396	69
Filiales	Arondor	16 887	1 114	809
	AS International Group	56 881	6 293	4 048
	Brains	5 177	929	644
	Codilog	43 397	3 159	1 976
	Colombus Consulting	24 689	3 152	1 916
	Deodis	19 198	1 906	1 255
	Edugroupe	9 361	1 736	1 176
	Finaxys	35 814	2 783	1 627
	Helpline	145 449	9 850	5 933
	Intrinsic	47 865	5 501	4 188
	Neurones IT	72 679	6 082	3 999
	RS2i	12 678	3 061	1 937
TOTAL		490 075	45 962	29 577

* 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 2018

Le chiffre d'affaires s'est élevé à 127,5 millions d'euros à comparer à 121,8 millions pour l'exercice précédent. Il est constitué de redevances de services aux filiales pour une faible part et, pour l'essentiel, de refacturations de ventes réalisées par des sociétés du groupe auprès de grands clients ayant contracté avec la société mère (jouant ainsi le rôle de point de facturation unique).

Le résultat d'exploitation est de 0,4 million d'euros. À la suite de remontrées de dividendes de filiales, le résultat financier s'établit à 5,6 millions d'euros. Le résultat net social est un profit de 5,7 million d'euros.

Perspectives d'avenir

NEURONES S.A. est depuis le 1^{er} janvier 2000 une société holding qui concentre les fonctions suivantes : direction groupe, finances, juridique, marketing et communication groupe, direction transverse infogérance et relation globale avec quelques grands comptes. La société vise à simplement équilibrer ses dépenses courantes d'exploitation en refacturant ses services à ses différentes filiales.

Affectation du résultat

Compte tenu d'un report à nouveau bénéficiaire de 60 488 284 euros, d'un profit de l'exercice de 5 727 198 euros et d'une somme de 1 680 euros à porter à la réserve légale, le bénéfice distribuable s'établit à 66 213 802 euros.

Il sera proposé à l'Assemblée Générale de distribuer à titre de dividende la somme de 0,06 euro/action, soit* 1 457 152 euros. Le compte report à nouveau passerait ainsi à 64 756 650 euros.

* Calcul effectué à partir du nombre d'actions en circulation au 31 décembre 2018, soit 24 285 862, qui sera ajusté le cas échéant.

La date de mise en paiement du dividende serait le 14 juin 2019.

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 :

2015 : 0,06 euro par action,
2016 : 0,06 euro par action,
2017 : 0,06 euro par action.

3. AUTRES INFORMATIONS FINANCIÈRES

Événements postérieurs à la clôture

La totalité des actions de Brains a été cédée le 22 janvier 2019 générant ainsi une plus-value de 4,6 millions d'euros sur l'exercice 2019. Aucun autre événement connu au 13 mars 2019 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 2018, les en-cours fournisseurs de NEURONES S.A. (maison mère) étaient les suivants :

En-cours fournisseurs au 31/12/18 par plage d'échéance (en milliers d'euros TTC)	Factures échues				Factures non échues	Total
	> 90 j	60 à 90 j	30 à 60 j	0 à 30 j		
Intra-groupe	72	81	29	48	27 388	27 618
Tiers	42	-	43	36	1 579	1 700
TOTAL	114	81	72	84	28 967	29 318
Nombre de factures concernées		43			1 499	1 542
% du montant des achats de l'exercice					19,3 %	

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 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 (en milliers d'euros)	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
TOTAL	1 504	334	1 516	7 033	27 414	37 801

Délais de règlement des clients (comptes sociaux)

Au 31 décembre 2018, les en-cours clients de NEURONES S.A. (maison mère) étaient les suivants :

En-cours clients au 31/12/18 par plage d'échéance <i>(en milliers d'euros TTC, hors FAE)</i>	Factures échues				Factures non échues	Total
	> 90 j	60 à 90 j	30 à 60 j	0 à 30 j		
Tiers	1 414	406	1 093	2 691	27 979	33 583
Intra-groupe	3	1	175	69	460	708
TOTAL	1 417	407	1 268	2 760	28 439	34 291
Nombre de factures concernées		371			1 802	2 173
% du montant des ventes de l'exercice					18,6 %	

Le délai de paiement utilisé pour le calcul des retards de paiement est : 60 jours nets (date de facture) ou 45 jours fin de mois.

Les retards de règlement des grands clients sont liés à la complexité de leurs chaînes de règlement fournisseurs (bon à payer...). La part des factures échues correspondant à des litiges est minoritaire. Pour la plupart il s'agit de demandes de correction de détail (nombre de demi-journées, heures supplémentaires...). Ils se règlent en général amiablement en concertation avec les services de comptabilité fournisseurs des clients.

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 SPECIAL 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 2018, 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 a décidé le 14 juin 2018 d'attribuer 13.000 actions gratuites (plan G).

Le tableau suivant présente les caractéristiques des deux plans d'actions gratuites sous période d'acquisition ou de conservation au 31 décembre 2018.

	Plan d'actions gratuites F	Plan d'actions gratuites G
Date de l'Assemblée Générale	09/06/2016	14/06/2018
Date du Conseil d'Administration	09/06/2016	14/06/2018
Durée et terme de la période d'acquisition	2 ans - 10/06/2018	3 ans - 15/06/2021
Durée et terme de la période de conservation	2 ans - 10/06/2020	2 ans - 15/06/2023
Nombre de bénéficiaires salariés (NEURONES et sociétés liées)	14 (9 et 5)	6 (6 et 0)
Nombre de bénéficiaires mandataires sociaux (NEURONES et sociétés liées)	-	-
Nombre d'actions attribuées gratuitement	43 000	13 000
Nombre d'actions caduques cumulées au 31/12/2017	-	-
Nombre d'actions sous période d'acquisition au 31/12/2017	43 000	-
Nombre d'actions devenues caduques pendant la période d'acquisition au cours de l'exercice	1 000	-
Nombre d'actions sous période d'acquisition au 31/12/2018	-	13 000
Nombre d'actions sous période de conservation au 01/01/2018	-	-
Nombre d'actions sous période de conservation au 31/12/2018	42 000	-

Attributions gratuites d'actions de sociétés liées à NEURONES

Il est indiqué qu'aucun mandataire de la société NEURONES ne s'est jamais vu attribuer gratuitement, à raison des mandats et fonctions exercés dans la société, d'actions de filiales. Ils n'ont pas 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 2018 par les sociétés liées à NEURONES.

Attribution gratuite d'actions par Helpline

Le Président d'Helpline a décidé le 3 janvier 2018 d'attribuer gratuitement 4 745 actions, représentant environ 0,11 % du capital à la date de décision, à dix bénéficiaires.

La date d'attribution définitive a été fixée au 4 janvier 2020, 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.

Attribution gratuite d'actions par Codilog Eliance

Le Président de Codilog Eliance a décidé le 21 juin 2018 d'attribuer gratuitement 1 254 actions, soit environ 0,3 % du capital à la date de décision, à six bénéficiaires.

La date d'attribution définitive a été fixée au 22 juin 2020, 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 26 octobre 2018 d'attribuer gratuitement 2 400 actions, soit un peu moins de 0,6 % du capital à la date de décision, à trois bénéficiaires.

La date d'attribution définitive a été fixée au 26 octobre 2019, 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 26 octobre 2018 d'attribuer gratuitement 2 230 actions, soit un peu plus de 0,5 % du capital à la date de décision, à onze bénéficiaires.

La date d'attribution définitive a été fixée au 26 octobre 2022, 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 Arondor

Le Président d'Arondor a décidé le 25 juin 2018 d'attribuer gratuitement 1 550 actions, soit un peu moins de 0,7 % du capital à la date de décision, à huit bénéficiaires.

La date d'attribution définitive a été fixée au 26 juin 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 Codilog Eliance	Plan 1 Columbus Consulting	Plan 2 Columbus Consulting	Plan Arondor
Date de l'Assemblée Générale	20/07/2017	22/05/2018	25/10/2018	25/10/2018	28/05/2018
Date d'attribution par le Président	03/01/2018	21/06/2018	26/10/2018	26/10/2018	25/06/2018
Valeur d'une action à la date d'attribution	22,35 €	62,88 €	67,91 €	67,91 €	38,52 €
Nombre d'actions attribuées gratuitement	4 745	1 254	2 400	2 230	1 550
Terme de la période d'acquisition	4/01/2020	22/06/2020	26/10/2019	26/10/2022	26/06/2019
Terme de la période de conservation	N/A	N/A	26/10/2020	N/A	26/06/2020
Nombre total de bénéficiaires	10	6	3	11	8
Nombre de bénéficiaires mandataires sociaux de la société ou d'une société liée	1	2	-	-	-
Nombre d'actions attribuées à ce(s) mandataire(s)	224	552	-	-	-
Nombre de bénéficiaires salariés de la société ou d'une société liée	9	4	3	11	8
Nombre d'actions attribuées à ces salariés par catégorie	Cadres : 4 521	Cadres : 702	Cadres : 2 400	Cadres : 2 230	Cadres : 1 550
Nombre d'actions attribuées à chacun des dix salariés de la société non mandataires sociaux dont le nombre d'actions attribuées gratuitement est le plus élevé	1 : 1 800 2 : 895 3 : 671 4 : 259 5-7 : 224 8-9 : 112	1 : 209 2-3 : 190 4 : 113	1-2 : 1 000 3 : 400	1 : 400 2 : 320 3 : 260 4-5 : 200 6-10 : 150	1-3 : 250 4 : 200 5-8 : 150

Sont rappelés ci-dessous les plans attribués par les sociétés liées sur les exercices antérieurs à 2018 et toujours sous période d'acquisition au 31 décembre 2018 :

	Plan 2016 (1) Colombus Consulting	Plan 2017 AS International Group	Plan 2017 (2) Colombus Consulting	Plan 2017 Helpline
Date de l'Assemblée Générale	19/07/2016	31/05/2016	19/07/2017	20/07/2017
Date d'attribution par le Président	20/07/2016	30/06/2017	09/09/2017	20/07/2017
Terme de la période d'acquisition	20/07/2020	01/07/2019	09/09/2021	21/07/2019
Nombre d'actions attribuées gratuitement	550	17 344	1 000	32 550
- dont mandataires sociaux de la société	-	3 716	-	9 000
Nombre total de bénéficiaires	5	8	11	12
- dont mandataires sociaux de la société	-	1	-	1
Nombre d'actions caduques entre l'attribution et le 31 décembre 2018	-	-	-	-
Nombre d'actions sous période d'acquisition au 31 décembre 2018	550	17 344	1 000	32 550
Pourcentage du capital de la société concernée au 31 décembre 2018	(0,13 %)	(1,15 %)	(0,25 %)	(0,74 %)

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 ET DE RÉDUIRE LE CAPITAL PAR ANNULATION D'ACTIONS AUTO-DÉTENUES

La mise en œuvre d'un programme de rachat par la société de ses propres actions s'inscrit dans le cadre de l'article L.225-209 du Code de commerce.

Il est rappelé que l'Assemblée Générale, en date du 8 juin 2017, 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 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.

L'Assemblée Générale du 14 juin 2018 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 14 décembre 2019),
- part maximale du capital à acquérir : 10 %,
- prix d'achat maximum : 30 euros par action,
- quotité maximale acquise en vue de la remise ultérieure à l'échange ou en paiement : 5 % du capital.

Le Conseil d'Administration n'a pas lancé de programme effectif sur le fondement de cette autorisation. Au 31 décembre 2018, aucun programme de rachat d'actions n'était en cours et la société ne détenait aucune de ses propres actions.

La société souhaite conserver l'opportunité de procéder à l'achat de ses propres actions avec les possibles finalités suivantes :

- leur annulation ultérieure,
- la couverture :
 - de plans d'options d'achat d'actions et autres formes d'allocation d'actions à des salariés et/ou des mandataires sociaux du groupe, notamment au titre de la participation aux résultats de la société, d'un Plan d'Epargne Entreprise (PEE) ou par attribution gratuite d'actions,
 - de titres financiers donnant droit à l'attribution d'actions de la société,
- l'animation du cours par l'intermédiaire d'un Prestataire de Service d'Investissement au travers d'un contrat de liquidité conforme à la charte de déontologie de l'Association Française des Marchés Financiers,
- la conservation des actions achetées et leur remise ultérieure à l'échange ou en paiement dans le cadre d'opérations de croissance externe.

Il sera donc proposé à l'Assemblée Générale du 6 juin 2019 de renouveler l'autorisation donnée au Conseil d'Administration de procéder au rachat des 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 2 428 586 actions sur la base du capital social au 31 décembre 2018 représentant un montant maximum d'achat de 72 857 580 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 de décisions touchant le capital social.

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

Cette autorisation priverait d'effet toute autorisation antérieure ayant le même objet et remplacerait donc celle donnée par l'Assemblée Générale du 14 juin 2018, 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.

L'autorisation donnée par l'Assemblée Générale du 5 juin 2014 à la société de réduire le capital par annulation d'actions en auto-détention prend fin en juin 2019. La société souhaitant conserver à tout moment cette faculté, il sera proposé à l'Assemblée Générale du 6 juin 2019 de renouveler l'autorisation donnée au Conseil d'administration de procéder à une réduction du capital par annulation d'actions auto-détenues. La réduction de capital pourrait se faire en une ou plusieurs fois, par annulation de tout ou partie des actions propres. Dix pour cent maximum des actions composant le capital social pourraient être annulés par période de vingt-quatre mois en vertu de l'autorisation. L'autorisation est sollicitée pour une période de cinq ans.

10. ATTRIBUTIONS GRATUITES D'ACTIONS

Le Conseil d'Administration souhaite conserver la possibilité de procéder à l'attribution gratuite d'actions, un dispositif favorable qui permet de renforcer la motivation et la fidélisation des bénéficiaires, en les associant directement aux performances de la société.

Il ne sera néanmoins pas proposé à l'Assemblée Générale du 6 juin 2019 de renouveler l'autorisation donnée au Conseil d'Administration de procéder à une ou plusieurs attribution(s) gratuite(s) d'actions existantes ou à émettre de la société car l'autorisation donnée par l'Assemblée Générale du 14 juin 2018 est valable deux ans et seules 13 000 actions sur les 242 000 possibles de cette autorisation ont été à ce jour attribuées.

Le Conseil d'Administration rendra compte aux actionnaires, dans les conditions définies par la réglementation en vigueur, dans un rapport spécial contenant les mentions visées à l'article L.225-197-4 du Code de commerce, des attributions d'actions gratuites effectuées en vertu des autorisations consenties.

11. ÉTAT DE LA DILUTION CUMULÉE AU TITRE DES DIFFÉRENTES OPÉRATIONS SUR LE CAPITAL

	Situation au 31/12/2018	Titres auto détenus	Instruments dilutifs Stock options	Instruments dilutifs actions gratuites	Total
Nombre d'actions	24 285 862	-	-	13 000	24 298 862
% dilution	-	-	-	0,05 %	0,05 %

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'aucune personne, mentionnée à l'article du Code monétaire et financier susmentionné, n'a déclaré d'opération sur les titres de la société en 2018.

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 (voir ci-avant "4.24. Gestion du risque financier"). 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 90 % 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 2018 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 aigüe 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 personnes 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 2018, le premier client a représenté 9,8 % 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 (l'activité de formation par exemple), 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 Numériques 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 2018 (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 numériques 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 : 15 millions d'euros par année civile (tous dommages confondus : corporels, matériels et immatériels, consécutifs ou non),
- responsabilité civile exploitation : 15 millions d'euros par sinistre (tous dommages confondus : corporels, matériels et immatériels, consécutifs ou non),
- responsabilité civile des dirigeants et administrateurs : 5 millions d'euros par année civile (tous dommages confondus),
- 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 de l'élaboration et du traitement de l'information comptable et financière est de prévenir et maîtriser les risques pouvant générer des erreurs ou des fraudes. Comme tout système de contrôle, il ne peut cependant fournir une garantie absolue que 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, 29 % du chiffre d'affaires et 42 % des effectifs.

Cet ensemble dispose d'une équipe de gestion, assistée par un expert-comptable extérieur. Le système d'information est articulé autour de progiciels standard du marché (Sage X3 comptabilité et paie notamment), dont les principaux processus sont interfacés (gestion d'affaires, ventes, paie).

Sous-ensemble n° 2

Deux structures juridiques localisées à Nanterre et Neuilly-sur-Seine, 14 % du chiffre d'affaires et 12 % 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 comptabilité et paie 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 génération experts connect et Sage X3 paie notamment), dont les principaux processus sont interfacés (gestion d'affaires, ventes, paie).

Sous-ensembles n° 4 à 14

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

Ces sous-ensembles disposent d'une équipe de gestion autonome, parfois assistée par un expert-comptable extérieur. La paie est réalisée généralement dans le système Sage X3 paie. Les systèmes d'information sont le fruit de développements internes ou sont articulés autour de progiciels standards du marché, dont les principaux processus sont interfacés (gestion d'affaires, ventes, paie).

Sauvegarde et accès au système d'information comptable

Les informations comptables du groupe font l'objet d'une sauvegarde quotidienne, au même titre que l'ensemble de ses données informatiques et numériques. Le système de stockage des sauvegardes répond aux exigences qu'un professionnel de l'informatique doit observer.

Évolution du système d'information

L'évolution du système d'information comptable et financier a pour objectif de satisfaire aux exigences de fiabilité, disponibilité et pertinence de l'information. Cette évolution continue se fait en fonction des besoins. La priorité a été donnée à l'équipement et l'harmonisation des applications front-office (gestion d'affaires) et à l'interfaçage avec la paie et la comptabilité.

Rôle des acteurs exerçant des activités de contrôle relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière

Dans son rôle de fonction centrale, la Direction administrative et financière du groupe s'assure du respect des normes comptables et en est garante vis-à-vis de la direction générale et du Conseil d'Administration. Elle peut être entendue par le Comité d'audit à la demande de ce dernier. Elle coordonne et anime les processus budgétaires et de reporting. Elle rend compte à la direction générale du groupe et assure la production de la consolidation.

Le reporting mensuel de chaque société est établi selon le référentiel français, en accord avec le manuel des principes comptables. La consolidation du groupe ainsi que les retraitements afférents sont établis au niveau de la société mère sur une base mensuelle et selon le référentiel IFRS.

Le Directeur administratif et financier est responsable du contrôle interne dont l'efficacité est suivi par le Comité d'audit, en liaison avec les

Directeurs et Responsables financiers, secondés par les contrôleurs de gestion des sociétés du groupe.

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

Communication financière

Pour respecter les réglementations qui s'imposent 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 process d’établissement des reportings mensuels, mais avec un niveau de détail plus important. En complément des éléments communiqués chaque mois par les filiales, sont également remontées toutes les informations permettant de produire les comptes consolidés et d’établir notamment les retraitements IFRS. Ces derniers sont par conséquent effectués au niveau central par la direction financière.

Reconnaissance du chiffre d’affaires

Les principales 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’au-

dit. 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 2018, 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)	2014	2015	2016	2017	2018
Capital en fin d'exercice					
• Capital social	9 592 704	9 692 551	9 697 545	9 697 545	9 714 345
• Nombre d'actions ordinaires existantes	23 981 759	24 231 378	24 243 862	24 243 862	24 285 862
• Nombre d'actions à dividende prioritaire (sans droit de vote) existantes	-	-	-	-	-
• Nombre maximal d'actions futures à créer					
- par conversion d'obligations	-	-	-	-	-
- par exercice de droits de vote	-	-	-	-	-
Opérations et résultats de l'exercice					
• Chiffre d'affaires hors taxes	95 957 486	98 234 529	115 325 747	121 718 925	127 544 403
• Résultat avant impôts, participation des salariés et dotations aux amortissements et provisions	4 333 776	6 684 884	3 494 403	1 388 043	5 809 299
• Impôts sur les bénéfices	(68 450)	(166 455)	(432 912)	(205 183)	(326 053)
• Participation des salariés due au titre de l'exercice	-	-	-	-	-
• Résultat après impôts, participation des salariés et dotations aux amortissements et provisions	3 768 010	6 364 499	3 194 842	1 158 268	5 727 198
• Résultat distribué	1 438 906	1 453 883	1 454 632	1 454 632	1 457 152
Résultat par action					
• Résultat après impôts, participation des salariés, mais avant dotations aux amortissements et provisions	0,18	0,27	0,13	0,05	0,24
• Résultat après impôts, participation des salariés et dotations aux amortissements et provisions	0,16	0,26	0,13	0,05	0,24
• Dividende attribué à chaque action	0,06	0,06	0,06	0,06	0,06*
Personnel					
• Effectif moyen des salariés employés pendant l'exercice	21	19	18	18	19
• Montant de la masse salariale de l'exercice	1 690 940	1 658 371	1 505 986	1 623 406	1 618 457
• Montant des sommes versées au titre des avantages sociaux de l'exercice (Sécurité Sociale, œuvres sociales, etc.)	711 090	696 103	649 553	929 774	749 953

* Sous réserve de l'approbation par l'Assemblée Générale (troisième résolution) du 6 juin 2019.

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 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-propiétaire dans les assemblées générales extraordinaires.

L'Assemblée Générale du 14 juin 2018 a décidé de déroger à cette règle, comme la loi l'y autorise, en adoptant une modification statutaire ayant pour objet de limiter les droits de vote d'un usufruitier aux décisions concernant l'affectation des bénéfices.

Évolution de la répartition du capital et des droits de vote au cours des trois derniers exercices

	Situation au 31 décembre 2016				Situation au 31 décembre 2017				Situation au 31 décembre 2018			
	Nombre d'actions	% du capital	Nombre de droits de vote	% des droits de vote	Nombre d'actions	% du capital	Nombre de droits de vote	% des droits de vote	Nombre d'actions	% du capital	Nombre de droits de vote	% des droits de vote
Dirigeants												
Host Développement	11 158 683	46 %	22 127 366	52,8 %	11 158 683	46 %	22 127 366	52,6 %	11 158 683	46 %	22 127 366	53,1 %
Luc de Chamnard et enfants	4 803 103	19,8 %	9 596 206	22,9 %	4 753 003	19,6 %	9 496 006	22,6 %	4 747 003	19,5 %	9 484 006	22,8 %
SOUS-TOTAL CONCERT	15 961 786	65,8 %	31 723 572	75,7 %	15 911 686	65,6 %	31 623 372	75,2 %	15 905 686	65,5 %	31 611 372	75,9 %
Bertrand Ducurtil et enfants	839 167	3,5 %	1 608 334	3,8 %	817 000	3,4 %	1 604 000	3,8 %	817 000	3,4 %	1 604 000	3,8 %
Autres dirigeants du groupe au nominatif	1 049 589	4,3 %	1 805 266	4,3 %	852 280	3,5 %	1 631 547	3,9 %	629 177	2,6 %	1 170 344	2,8 %
SOUS-TOTAL DIRIGEANTS	17 850 542	73,6 %	35 137 172	83,8 %	17 580 966	72,5 %	34 858 919	82,9 %	17 351 863	71,5 %	34 385 716	82,5 %
Salariés au nominatif	341 239	1,4 %	414 639	1 %	232 070	1 %	364 110	0,9 %	202 370	0,8 %	315 710	0,8 %
Auto détention	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Public*	6 052 081	25 %	6 370 614	15,2 %	6 430 826	26,5 %	6 822 967	16,2 %	6 731 629	27,7 %	6 961 163	16,7 %
TOTAL	24 243 862	100 %	41 922 425	100 %	24 243 862	100 %	42 045 996	100 %	24 285 862	100 %	41 662 589	100 %

* Titres au nominatif (autres que dirigeants du groupe et salariés) et titres au porteur.

Engagements de conservation de titres/ pactes d'actionnaires/actions de concert

Engagements de conservation conclus au cours de l'exercice

Dans le cadre de l'article 787 B du CGI, un engagement collectif de conservation de titres a été conclu en juillet 2018 entre Luc de Chamnard, Host Développement SAS, Bertrand Ducurtil et un dirigeant d'une société du groupe.

Au 31 décembre 2018, 10 094 000 actions détenues par Luc de Chamnard et Host Développement font l'objet d'un engagement collectif de conservation jusqu'en juillet 2020 puis d'un engagement individuel jusqu'en juillet 2024.

Pactes d'actionnaires

Néant.

Actions de concert

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

Nantissement d'actions NEURONES inscrites au nominatif pur

Luc de Chamnard a nanti auprès d'un établissement bancaire 380 000 actions représentant 1,56 % du capital. Ce nantissement a été consenti en avril 2016 pour une durée de 5 ans.

2. ASSEMBLÉES GÉNÉRALES

Modalités de participation et déroulement

Les Assemblées d'actionnaires sont convoquées et délibèrent dans les conditions prévues par la loi.

Les réunions ont lieu, soit au siège social, soit 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 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 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
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 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 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 Remplacée par l'autorisation accordée par l'AGM du 14/06/2018 (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 14/06/2018 (résolution ordinaire) : Acquisition par la société de ses propres actions (article L.225-209 du Code de commerce)	18 mois/décembre 2019 Remplace l'autorisation accordée par l'AGM du 08/06/2017 (résolution ordinaire)	10 % du nombre total d'actions. Prix maximum d'achat : 30 euros. Quotité d'actions remises en paiement dans le cadre d'opérations de croissance externe limitée à 5 % du capital	Non utilisée
AGM du 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 Remplacée par l'autorisation accordée par l'AGM du 14/06/2018 (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 14/06/2018 (résolution extraordinaire) : Attributions gratuites d'actions existantes ou à émettre (articles L.225-197-1 et suivants du Code de commerce)	24 mois/juin 2020 Remplace l'autorisation accordée par l'AGM du 09/06/2016 (résolution extraordinaire)	Maximum : 242 000 actions	Le CA du 14/06/2018 a fait usage de cette autorisation en attribuant gratuitement 13.000 actions
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

L'intégralité des résolutions sont disponibles sur le site Internet de la société (www.neurones.net - Finance - Informations réglementées - Documents relatifs aux Assemblées Générales).

3. CONSEIL D'ADMINISTRATION

Composition et indépendance

Le Conseil d'Administration est à ce jour composé de 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	Échéance du mandat en cours
Luc de Chamard Président-directeur général	Non	5 déc. 1984*	AG du 6 juin 2019
Bertrand Ducurtil Directeur général délégué	Non	30 juin 1999	AG du 6 juin 2019
Jean-Louis Pacquement	Oui	5 déc. 1984*	AG du 6 juin 2019
Hervé Pichard	Non	15 oct. 2004	AG du 6 juin 2019
Marie-Françoise Jaubert	Oui	9 juin 2011	AG du 6 juin 2019
Host Développement SAS, représentée par Daphné de Chamard	Non	9 juin 2016	AG du 6 juin 2019

* 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 2018, il sera proposé lors de cette Assemblée leur renouvellement pour une année, conformément aux statuts.

Il est par ailleurs rappelé que l'Assemblée Générale du 14 juin 2018 a adopté 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. Sur proposition du Conseil d'Administration, l'Assemblée a opté pour une désignation de cet administrateur par le comité de groupe. Ce dernier a ainsi désigné, en date du 14 novembre 2018, une administratrice représentant les salariés. Cette dernière ayant démissionné de son mandat au mois de février 2019, sans avoir eu l'occasion de participer à une séance du Conseil, le comité de groupe doit désigner un nouvel administrateur en remplacement de la démissionnaire.

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 Chamard, né le 16 septembre 1954

- Autre mandat dans le groupe :
 - Gérant : Pragmateam SARL – 205, avenue Georges Clemenceau – 92024 Nanterre Cedex – 411 264 641 RCS Nanterre.
- Autre mandat hors groupe :
 - Président : Host Développement SAS – 122, avenue Charles-de-Gaulle – 92200 Neuilly-sur-Seine – 339 788 713 RCS Nanterre.

Directeur général délégué

Bertrand Ducurtil, né le 11 avril 1960

- Autres mandats dans le groupe :
 - Président : Neurones Consulting SAS – 205, avenue Georges Clemenceau – 92000 Nanterre – 509 152 468 RCS Nanterre.
 - Président : NG Cloud SAS – 121-123, rue Edouard Vaillant – 92300 Levallois-Perret – 801 244 492 RCS Nanterre.
 - Président : RS2i SAS – 121-123, rue Edouard Vaillant – 92300 Levallois-Perret – 385 166 640 RCS Nanterre.
 - Président : Digitalists.io SAS – 121-123, rue Edouard Vaillant – 92300 Levallois-Perret – 820 588 994 RCS Nanterre.
- Autre mandat hors groupe :
 - Membre du Comité de Surveillance : Host Développement SAS.

Administrateur

Marie-Françoise Jaubert, née le 27 septembre 1941, magistrat honoraire.

- Autres mandats hors groupe : néant.

Administrateur

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

- Autre mandat hors groupe :
 - Président : JLP et Associés Conseil SAS – 9, place du Palais Bourbon – 75007 Paris – 820 223 543 RCS Paris.

Administrateur

Hervé Pichard, né le 20 mai 1955, avocat au barreau des Hauts-de-Seine et de New York.

- Autres mandats hors groupe :
 - Président : Pichard et associés SAS – 122, avenue Charles-de-Gaulle – 92200 Neuilly-sur-Seine – 391 504 628 RCS Nanterre.
 - Administrateur : Pichard et Cie SA – 122, avenue Charles-de-Gaulle – 92200 Neuilly-sur-Seine – 552 139 057 RCS Nanterre.
 - Administrateur : SECO Ressources et Finances SA – 122, avenue Charles-de-Gaulle – 92200 Neuilly-sur-Seine – 429 837 172 RCS Nanterre.
 - Administrateur : UPM-Kymmene Groupe SA – 122, avenue Charles-de-Gaulle 92200 – Neuilly-sur-Seine – 407 655 893 RCS Nanterre.
 - Membre du Comité de Surveillance : Host Développement SAS.

Administrateur

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

- Autre mandat hors groupe :
 - Directeur général : Host Développement SAS.

Expérience des administrateurs (hors dirigeants)

Marie-Françoise Jaubert a une pratique éprouvée du Droit et en particulier du Droit privé. Daphné de Chamard (représentant Host Développement SAS et épouse de Luc de Chamard) 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'admi-

nistrateur "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 est l'un de ses conseils.

Fréquence

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

Le Conseil d'Administration s'est réuni quatre fois en 2018 :

Date	Ordre du jour
Mars	<ul style="list-style-type: none"> Compte rendu du Comité d'audit Approbation des conventions réglementées Arrêtés des comptes sociaux et des comptes consolidés de l'exercice 2017 Rémunérations des mandataires sociaux Approbation du rapport du Président sur le contrôle interne et le gouvernement d'entreprise Convocation de l'Assemblée Générale, établissement de l'ordre du jour et mise au point des projets de résolutions Succession des dirigeants
Juin	<ul style="list-style-type: none"> Livraison d'un plan d'actions gratuites (plan F)
Juin (à l'issue de l'Assemblée Générale)	<ul style="list-style-type: none"> Désignation du Président du Conseil d'Administration et fixation de ses pouvoirs Renouvellement du mandat du Directeur général délégué Rémunérations du Président et du Directeur général délégué en considération du vote de l'Assemblée Délibérations sur les opportunités et la stratégie en matière de croissance externe Mise en œuvre d'un plan d'attribution d'actions gratuites (plan G)
Septembre	<ul style="list-style-type: none"> Arrêté des comptes consolidés semestriels Suivi des mesures et procédures de prévention et de détection des faits de corruption ou de trafic d'influence Revue d'éventuels conflits d'intérêts Politique en matière d'égalité professionnelle et salariale Revue de la cartographie des risques

En 2018, le taux de présence des membres du Conseil d'Administration est de 83 %.

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 à nouveau confirmé lors de la séance du Conseil du 7 mars 2018 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 deux comités spécialisés (Comité d'audit et Comité éthique et conformité) 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, 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.

Du fait des dispositions légales en matière d'âge limite pour l'exercice des fonctions de mandataire social – Administrateur, Président du Conseil d'Administration, Directeur général et Directeur général délégué – au sein d'une société anonyme, il apparaît nécessaire de compléter les statuts qui ne stipulent rien à ce jour sur ce sujet. Ainsi, à défaut de stipulations expresses, le nombre des administrateurs ayant dépassé l'âge de 70 ans ne peut être supérieur au tiers des administrateurs en fonction. Et, par ailleurs, la limite d'âge pour l'exercice du mandat de Président du Conseil d'Administration ou du mandat de Directeur général ou Directeur général délégué est fixée à 65 ans. Il sera donc proposé à l'Assemblée Générale du 6 juin 2019 de fixer statutairement la limite, pour l'ensemble des mandataires sociaux, à 85 ans.

Comité d'audit

Le Comité est composé de deux administrateurs, Hervé Pichard et Jean-Louis Pacquement, et est présidé par ce dernier.

Jean-Louis Pacquement, administrateur indépendant, et Hervé Pichard ont une expérience conséquente et des compétences avérées en matière financière et comptable. Le Comité d'audit s'est réuni une fois en 2018, réunion à laquelle les deux membres du Comité étaient présents. Le Conseil a suivi les recommandations du Comité d'audit. Concernant le rapport complémentaire des commissaires aux comptes au titre de l'exercice 2018, des échanges entre les membres du Comité d'audit et les commissaires aux comptes ont eu lieu en amont de la remise du rapport.

Le Comité d'audit a pour objectif principal d'assurer le suivi des questions relatives à l'élaboration et au contrôle des informations comptables et financières. Il agit sous la responsabilité collective des membres du Conseil. Il ne dessaisit pas le Conseil de son pouvoir de décision mais lui reporte et lui rend compte. Il ne se substitue pas non plus aux prérogatives des dirigeants.

Sans préjudice des compétences du Conseil et de la direction, le Comité est notamment chargé des missions suivantes :

- suivre le processus d'élaboration de l'information financière et, le cas échéant, formuler des recommandations pour en garantir l'intégrité,
- suivre l'efficacité des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques concernant les procédures relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière,
- mettre à jour la cartographie des risques concernant les points précédents, revue et approuvée une fois par an par le Conseil,
- émettre une recommandation sur les commissaires aux comptes proposés à la désignation par l'Assemblée Générale ou en cas de proposition de renouvellement de leur mandat,
- suivre la réalisation par les commissaires aux comptes de leur mission et tenir compte des conclusions du Haut Conseil du Commissariat consécutives aux contrôles réalisés en application de la réglementation,
- s'assurer du respect par les commissaires aux comptes des critères d'indépendance dans les conditions et selon les modalités prévues par la réglementation,
- approuver préalablement la fourniture des "Services Autres que la Certifications des Comptes" (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.

Le Comité d'audit s'est assuré de l'indépendance des commissaires aux comptes.

Il a la possibilité, si les conditions et l'actualité le justifient, de recourir à des formations particulières et à des experts. Ces recours devront néanmoins être préalablement approuvés par le Conseil. Le Comité d'audit peut à tout moment, quand il en ressent le besoin, entendre les commissaires aux comptes mais aussi l'ensemble des membres des directions financières du groupe.

Travaux du Conseil (arrêté des comptes)

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

Ces comptes sont ensuite remis :

- d'une part, aux administrateurs externes, en même temps que la convocation pour le Conseil d'arrêté des comptes à laquelle ils sont, le plus souvent, joints. Ils disposent alors d'un délai de plusieurs jours pour poser les questions nécessaires, à leur choix, aux deux autres administrateurs ou à la direction financière. Les membres du Comité d'audit peuvent, par ailleurs, entendre les commissaires aux comptes ou la direction financière,
- d'autre part, aux commissaires aux comptes qui procèdent à leurs travaux de contrôle.

À l'issue 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 lui rendent compte à cette occasion de l'étendue et des conclusions de leurs missions ainsi que de leurs remarques. Le Comité d'audit peut alors demander aux commissaires aux comptes d'échanger plus avant

sur une question essentielle abordée dans le rapport. L'objectif du rapport complémentaire est de renforcer la valeur du contrôle légal des comptes en améliorant la communication entre les commissaires aux comptes et les membres du Comité d'audit.

Lors du Conseil, le Comité d'audit présente aux autres administrateurs les conclusions de ses missions et en premier lieu le suivi des questions relatives à l'élaboration et au contrôle des informations comptables et financières. Le cas échéant, il formule des recommandations pour garantir l'intégrité de ces processus et améliorer la revue des travaux de contrôle interne.

Sont ensuite présentés au Conseil :

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

Puis les comptes (annuels, semestriels et consolidés selon le cas) sont arrêtés par le Conseil d'Administration, les comptes annuels et consolidés étant ensuite présentés à l'approbation de l'Assemblée Générale des actionnaires.

Comité éthique et conformité

En 2017, conformément à la loi n° 2016-1691 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), le Conseil a approuvé les mesures et procédures mises en place dans le groupe pour prévenir et lutter contre la corruption et le trafic d'influence.

Le Conseil a, en particulier, approuvé la mise en place d'un Comité éthique et conformité, composé du Directeur administratif et financier et du Responsable juridique groupe, 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.

À compter de 2019, le Comité éthique et conformité présente au Conseil d'Administration chaque année un état d'avancement de la démarche et un reporting des alertes. Ainsi, lors de la séance du Conseil du 13 mars 2019, le Comité a notamment précisé qu'il n'avait reçu de la part d'un salarié, client ou fournisseur aucun signalement d'un comportement suspect ou d'une situation réelle ou potentielle de corruption ou de trafic d'influence.

Le Comité sera plus généralement entendu par le Conseil chaque fois que l'actualité le justifiera.

Conventions réglementées

NEURONES S.A. porte certaines charges, mutualisées, pour le compte de ses filiales : finance, juridique, marketing et direction générale groupe. Ces coûts sont couverts par une refacturation forfaitaire aux sociétés parties prenantes à cette convention.

Cette refacturation forfaitaire est cohérente en regard du budget 2019 de la maison-mère et la répartition des coûts est faite suivant le chiffre d'affaires prévisionnel 2019 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 2016, 2017 et 2018 est le suivant :

(en euros)	Luc de Chamard (Président-directeur général)			Bertrand Ducurtil (Directeur général délégué)		
	2016	2017	2018	2016	2017	2018
Rémunération fixe	174 000	200 000	220 000	135 000	200 000	220 000
Rémunération variable	26 000	-	-	65 000	-	-
Rémunération exceptionnelle	-	-	-	-	-	-
Jetons de présence	-	-	-	-	-	-
Avantages en nature	-	-	-	-	-	-
Options	-	-	-	-	-	-
Actions	-	-	-	-	-	-
TOTAL	200 000	200 000	220 000	200 000	200 000	220 000

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 d'aucun avantage en nature. La rémunération des deux dirigeants est donc constituée uniquement 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 sa politique générale en matière salariale, de la rémunération des autres dirigeants des entités du groupe, de l'intérêt général de la compagnie 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	14/06/2018	14/06/2018
Date de fin du mandat en cours	06/06/2019	06/06/2019
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

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 6 juin 2019 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.

4. RÉMUNÉRATION DES MANDATAIRES SOCIAUX

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.

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 est indiqué dans le règlement intérieur du Conseil. 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. Les administrateurs sont invités, au moins une fois par an, d'une séance du conseil à confirmer qu'ils ne sont pas dans une situation potentielle de conflit d'intérêts. À cette occasion, le Conseil fait également la revue des éventuels conflits d'intérêts connus et évalue les mesures, prises et à prendre, afin de gérer au mieux ces situations.
R3 : Composition du Conseil – Présence de membres indépendants	O	Il dispose en son sein de deux membres présumés indépendants à l'aune des critères retenus par le Code (voir ci-avant 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 au moins quatre séances (minimum indiqué dans le règlement intérieur révisé en 2016) du Conseil par an.
R6 : Mise en place de Comités	O	NEURONES a choisi, compte tenu notamment de sa taille et de ses besoins, de s'organiser avec comme seuls comités spécialisés un Comité d'audit et un Comité éthique et conformité. (voir ci-avant paragraphe "Fonctionnement" du chapitre 3 du présent rapport).
R7 : Mise en place d'un règlement intérieur du Conseil	O	Le règlement intérieur est globalement conforme avec la recommandation.
R8 : Choix de chaque administrateur	O	Les informations concernant une personne dont la nomination en qualité d'administrateur est proposée et celles concernant les administrateurs dont le renouvellement du mandat est à l'ordre du jour sont communiquées aux actionnaires et mises en ligne sur le site Internet de la société préalablement à l'Assemblée Générale.
R9 : Durée des mandats des membres du Conseil	O	En pratique et par expérience, la durée statutaire des mandats (un an, renouvelable) convient au fonctionnement efficace du Conseil. Du fait de cette durée, le renouvellement des administrateurs ne peut être échelonné.
R10 : Rémunération 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 communiquent régulièrement avec les 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 pas d'éléments variables dans la rémunération des dirigeants (voir ci-avant chapitre 4 du présent rapport).
R14 : Préparation de la succession des dirigeants	O	Le sujet de la succession des dirigeants, le Président et le Directeur général délégué, est régulièrement inscrit à l'ordre du jour d'une séance du Conseil.
R15 : Cumul contrat de travail et mandat social	O	Pas de cumul.
R16 : Indemnités de départ	O	Absence d'indemnités de départ.
R17 : Régimes de retraite supplémentaires	O	Absence de régimes de retraite supplémentaires ("retraites chapeau").
R18 : Stock-options et attribution gratuite d'actions	O	Les dirigeants n'ont bénéficié d'aucune attribution gratuite d'actions depuis 2007 et d'aucune attribution de stock-options depuis 1999.
R19 : Revue des points de vigilance	O	Les administrateurs ont, lors d'une séance du Conseil en 2017, formellement confirmé avoir pris connaissance des points de vigilance du Code MiddleNext. À cette occasion, ils ont été invités à les revoir régulièrement.

5.3. PROJET DE RÉSOLUTIONS SOUMISES À L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE MIXTE DU 6 JUIN 2019

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 25,96 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 5 727 198 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 60 488 284,03 euros, d'un profit de l'exercice de 5 727 197,78 euros et d'une somme de 1 680 euros à porter à la réserve légale, l'Assemblée Générale constate que le bénéfice distribuable s'établit à 66 213 801,80 euros.

L'Assemblée Générale décide de distribuer à titre de dividende la somme de 0,06 euro/action, soit* 1 457 151,72 euros. Le compte report à nouveau passe ainsi à 64 756 650,09 euros.

* Calcul effectué à partir du nombre d'actions en circulation au 31 décembre 2018, soit 24 285 862, qui sera ajusté le cas échéant.

Le dividende sera mis en paiement le 14 juin 2019.

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 :

- 2015 : 0,06 euro par action,
- 2016 : 0,06 euro par action,
- 2017 : 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 2018.

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 2019, 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 2019, 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 2019, 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 2019, 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 2019, 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 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 2019, 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 2018 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 2018 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 2018 (composé de 24 285 862 actions), le nombre maximum d'actions pouvant être rachetées par la société est de 2 428 586, représentant un montant maximum d'achat de 72 857 580 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 de réduction du capital par annulation des actions auto-détenues (validité 5 ans)

L'Assemblée Générale, après avoir pris connaissance du rapport de gestion et du rapport spécial des commissaires aux comptes, autorise le Conseil d'Administration à réduire le capital social, en une ou plusieurs fois, par annulation de tout ou partie des actions acquises par la société elle-même, en application des articles L 225-204 et L 225-209 et suivants du Code de commerce.

Le nombre maximum d'actions pouvant être annulées en vertu de la présente autorisation, par période de vingt-quatre mois, est de 10% des actions composant le capital social.

L'Assemblée Générale confère tous pouvoirs au Conseil d'Administration pour réaliser la ou les opération(s) d'annulation et de réduction du capital en vertu de la présente autorisation, imputer la différence entre la valeur comptable des actions annulées et leur montant nominal sur tous postes de réserves et primes, procéder à la modification corrélative des statuts, accomplir toutes les formalités, le tout conformément aux dispositions légales en vigueur lors de l'utilisation de la présente autorisation.

La présente autorisation est donnée pour une période de 5 ans à compter de la présente Assemblée et prive d'effet toute autorisation antérieure ayant le même objet.

Dix-huitième résolution

Modifications statutaires relatives à l'âge des administrateurs

L'Assemblée Générale, connaissance prise du rapport sur le gouvernement d'entreprise, décide de fixer statutairement la limite d'âge à 85 ans pour l'exercice des fonctions d'administrateur.

En conséquence, l'Assemblée Générale décide d'ajouter un paragraphe 3) à l'article 11 - Administration - des statuts actuels :

« 3) Nul ne peut être nommé administrateur ou voir son mandat d'administrateur renouvelé si, ayant dépassé l'âge de quatre-vingt-cinq (85) ans, sa nomination ou le renouvellement de son mandat a pour effet de porter à plus du tiers des membres du Conseil, le nombre d'administrateurs ayant dépassé cet âge. Si du fait qu'un administrateur en fonction vient à dépasser cet âge, la proportion du tiers ci-dessus est dépassée, l'administrateur le plus âgé est réputé démissionnaire d'office à l'issue de la plus prochaine assemblée générale ordinaire. »

Dix-neuvième résolution

Modifications statutaires relatives à l'âge du Président, d'un Directeur général ou Directeur général délégué

L'Assemblée Générale, connaissance prise du rapport sur le gouvernement d'entreprise, décide de fixer statutairement la limite d'âge à 85 ans pour l'exercice des fonctions de Président du Conseil d'Administration, de Directeur général ou Directeur général délégué.

En conséquence, l'Assemblée Générale décide d'ajouter un paragraphe à la fin de l'article 14 - Président et Directeurs généraux - des statuts actuels : “Le Président, un Directeur général ou un Directeur général délégué ne doit pas être âgé de plus de quatre-vingt-cinq (85) ans. Si le Président vient à dépasser cet âge, il est réputé démissionnaire d'office à l'issue de la plus prochaine réunion du Conseil d'Administration. Si un Directeur général ou un Directeur général délégué vient à dépasser cet âge, il est réputé démissionnaire d'office sans délai.”

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^{er} janvier et finit le 31 décembre de chaque année.

Capital social

Au 31 décembre 2018, le capital de la société est de 9 714 344,80 euros divisé en 24 285 862 actions, entièrement libérées et d'une valeur nominale de 0,40 euro.

Lieu où peuvent être consultés les documents et renseignements relatifs à la société

Les statuts, comptes et rapports, procès-verbaux d'Assemblées Générales peuvent être consultés au siège social.

Répartition statutaire des bénéfices (article 18 des statuts)

Le bénéfice ou la perte de l'exercice est constitué par la différence entre les produits et les charges de l'exercice, après déduction des amortissements et provisions, telle qu'elle résulte du compte de résultat.

Sur le bénéfice de l'exercice, diminué, le cas échéant, des pertes antérieures, il est fait d'abord un prélèvement, de cinq pour cent au moins, affecté à la formation d'un fonds de réserve dit "réserve légale".

Ce prélèvement cesse d'être obligatoire lorsque le montant de la réserve légale atteint le dixième du capital social.

S'il existe un solde disponible, l'Assemblée Générale décide, soit de le distribuer, soit de le reporter à nouveau, soit de l'inscrire sur un ou plusieurs postes de réserve dont elle règle l'affectation et l'emploi.

Après avoir constaté l'existence de réserves 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 2018, de cinquante 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 re-

groupés en région parisienne : Nanterre, Neuilly-sur-Seine, Levallois-Perret et Paris. Les sièges sociaux des “sous-filiales” sont situés en région parisienne, à Nantes et à l'étranger (Tunisie, Roumanie, Inde, Allemagne, Suisse, Belgique et Singapour). Cinq sociétés du groupe dont les sièges sont à Nanterre ou Paris disposent de douze établissements secondaires hors de la région parisienne (deux à Nantes, Angers et Lyon, un à Lille, Bordeaux, Tours, Caen, Coutances et Orléans).

Les formes juridiques des filiales et “sous-filiales” sont majoritairement des sociétés par actions simplifiées (trente-cinq 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, ces pouvoirs sont encadrés dans les statuts à titre de mesure d'ordre interne et les différents mandataires doivent préalablement demander l'autorisation à l'Assemblée Générale des associés pour toute décision excédant la gestion courante.

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 2018, le plan F d'actions gratuites est arrivé au terme de la période d'acquisition (42 000 actions livrées). En juin 2018, le Conseil d'Administration a attribué gratuitement 13 000 actions ordinaires sur le fondement de l'autorisation donnée par l'Assemblée Générale du 14 juin 2018. Au 31 décembre 2018, 13 000 actions sont toujours en période d'acquisition ce qui représente un peu plus de 0,05 % du capital.

Rachat par la société de ses propres actions

L'Assemblée Générale du 8 juin 2017 avait autorisé la société à procéder au rachat de ses propres actions. Le Conseil d'Administration n'avait pas décidé de lancer de programme de rachat sur le fondement de cette autorisation.

Une nouvelle autorisation, privant d'effet l'autorisation susmentionnée, a été donnée sur le même objet par l'Assemblée Générale du 14 juin 2018. Aucun programme de rachat d'actions n'a été lancé sur le fondement de cette autorisation.

Ainsi, au 31 décembre 2018, il n'y a pas de programme effectif de rachat d'actions et, par ailleurs, la société ne détient, directement ou indirectement, aucune action en propre.

Capital autorisé

L'Assemblée Générale du 8 juin 2017 a autorisé le Conseil d'Administration à procéder pendant une période de 26 mois (soit jusqu'au 8 août 2019), à l'émission, en France ou sur les marchés étrangers, d'actions ou de titres financiers donnant accès, immédiatement ou à terme, au capital de la société.

Ces émissions peuvent être réalisées avec maintien ou avec suppression du droit préférentiel de souscription et ne peuvent donner lieu (hors ajustements liés notamment à l'incorporation de bénéficiaires, 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 peut excéder 90 millions d'euros.

En outre, indépendamment de ces plafonds, le montant nominal des actions ordinaires susceptibles d'être émises, en vertu de l'autorisation

d'augmenter le capital en vue de rémunérer les apports en nature de titres de capital ou titres financiers donnant accès au capital, ne pouvait être supérieur à 10 % du capital social.

Le Conseil d'Administration n'a pas fait usage de ces autorisations. Il souhaite conserver ces facultés et il sera donc proposé à l'Assemblée Générale du 14 juin 2019 de renouveler l'ensemble de ces autorisations, avec les mêmes caractéristiques et pour la même durée (soit jusqu'au 14 juin 2021).

Seuils et franchissement de seuils

Conformément aux dispositions de l'article L.233-7 du Code de commerce, toute personne physique ou morale, agissant seule ou de concert, informe la société et l'AMF lorsqu'elle vient à posséder, directement ou indirectement, un nombre d'actions représentant plus du vingtième (5 %), du dixième (10 %), des trois vingtièmes (15 %), du cinquième (20 %), du quart (25 %), des trois dixièmes (30 %), du tiers (33,3 %), de la moitié (50 %), des deux tiers (66,6 %), des neuf dixièmes (90 %) ou des dix-neuf vingtièmes (95 %) du capital ou des droits de vote. L'information est également donnée, dans les mêmes conditions, lorsque la participation en capital ou en droits de vote devient inférieure aux seuils susmentionnés.

L'information est à adresser à la société et à l'Autorité des Marchés Financiers au plus tard avant la clôture des négociations du quatrième jour de Bourse suivant le jour du franchissement du seuil. La forme de la déclaration et les modalités de dépôt auprès de l'AMF sont fixées par instruction de cette dernière. L'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'AMF.

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 2018, les franchissements de seuils statutaires suivants ont été déclarés à la société :

- franchissement à la baisse par Sycomore Asset Management, en date du 17 septembre, du seuil de 2 % des droits de vote ;
- franchissement à la hausse par la Financière de l'Echiquier, en date du 18 octobre, du seuil de 2 % des droits de vote.

Droit de vote double (article 17 des statuts)

Tout actionnaire a autant de voix qu'il possède d'actions, sans aucune autre limitation que celles prévues par la loi.

Toutefois un droit de vote double est attribué à toutes les actions entièrement libérées pour lesquelles il est justifié d'une inscription nominative, depuis quatre ans au moins, au nom du même actionnaire.

Démembrement (article 8 des statuts)

En cas de donation d'actions de la société en nue-propriété avec réserve d'usufruit, le droit de vote au titre de ces actions démembrementes appartiendra au nu-propriétaire pour toutes les décisions, qu'elles soient ordinaires ou extraordinaires, à l'exception des décisions concernant l'affectation des bénéficiaires pour lesquelles le droit de vote appartiendra à l'usufruitier.

Tableau d'évolution du capital social depuis la création de la société

Date	Nature de l'opération	Augmentation de capital	Prime d'émission et d'apport	Nombre de titres émis	Montant cumulé du capital social	
					Nombre de titres	Capital
Décembre 1984	Constitution de la société	-	-	-	8 000	800 000 F
15/08/1985	Augmentation de capital	210 000 F	-	2 100	10 100	1 010 000 F
30/06/1993	Rachat par la société de ses propres titres et réduction du capital	-	-	(4 954)	5 146	514 600 F
30/06/1993	Augmentation de capital par incorporation de réserves et élévation du nominal de 100 F à 200 F	514 600 F	-	-	5 146	1 029 200 F
30/12/1997	Augmentation de capital par incorporation de réserves et élévation du nominal de 200 F à 4 000 F	19 554 800 F	-	-	5 146	20 584 000 F
29/11/1999	Augmentation de capital par incorporation de réserves, conversion du capital en euros, nominal des actions porté à 1 500 €	30 049 320,83 F	-	-	5 146	7 719 000 €
29/11/1999	Division du nominal de 1 500 € à 2 €	-	-	-	3 859 500	7 719 000 €
05/04/2000	Division du nominal de 2 € à 0,4 €	-	-	-	19 297 500	7 719 000 €
23/05/2000	Augmentation de capital lors de l'introduction en Bourse (Nouveau Marché)	1 389 420 €	29 872 530 €	3 473 550	22 771 050	9 108 420 €
31/12/2004	Augmentation de capital suite à exercice de BSPCE	30 488 €	213 416 €	76 220	22 847 270	9 138 908 €
31/12/2005	Augmentation de capital suite à exercice de BSPCE/stock-options	166 260 €	1 163 820 €	415 650	23 262 920	9 305 168 €
31/12/2005	Réduction de capital suite à annulation d'un bloc racheté	-	-	(98 000)	23 164 920	9 265 968 €
31/12/2006	Augmentation de capital suite à exercice de stock-options	33 353,60 €	276 359,60 €	83 384	23 248 304	9 299 321,60 €
31/12/2007	Augmentation de capital suite à exercice de stock-options	53 809,20 €	402 778,20 €	134 523	23 382 827	9 353 130,80 €
31/12/2008	Augmentation de capital suite à exercice de stock-options	10 916,40 €	89 871,40 €	27 291	23 410 118	9 364 047,20 €
31/12/2009	Augmentation de capital suite à exercice de stock-options	25 708 €	238 298 €	64 270	23 474 388	9 389 755,20 €
31/12/2010	Augmentation de capital suite à exercice de stock-options	34 682 €	329 517 €	86 705	23 561 093	9 424 437,20 €
31/12/2011	Augmentation de capital suite à exercice de stock-options	24 666,40 €	253 087,50 €	61 666	23 622 759	9 449 103,60 €
31/12/2012	Augmentation de capital suite à exercice de stock-options et livraison d'actions aux bénéficiaires du plan C d'attribution gratuite d'actions	54 762 €	85 775,50 €	136 905	23 759 664	9 503 865,60 €
31/12/2013	Augmentation de capital suite à exercice de stock-options et livraison d'actions aux bénéficiaires du plan D d'attribution gratuite d'actions	80 647,60 €	(11 911,10) €*	201 619	23 961 283	9 584 513,20 €
31/12/2014	Augmentation de capital suite à exercice de stock-options	8 190,40 €	101 915,40 €	20 476	23 981 759	9 592 703,60 €
31/12/2015	Augmentation de capital suite à exercice de stock-options et livraison d'actions aux bénéficiaires du plan E d'attribution gratuite d'actions	99 847,60 €	301 384,10 €	249 619	24 231 378	9 692 551,20 €
31/12/2016	Augmentation de capital suite à exercice de stock-options	4 993,60 €	42 445,60 €	12 484	24 243 862	9 697 544,80 €
31/12/2017	-	-	-	-	24 243 862	9 697 544,80 €
31/12/2018	Augmentation de capital suite à livraison d'actions aux bénéficiaires du plan F d'attribution gratuite d'actions	16 800,00 €	-	42 000	24 285 862	9 714 344,80 €

* Prime relative à l'augmentation de capital liée à l'exercice de stock-options (64 088,90 euros), diminuée des 76 000 euros prélevés sur le poste "prime d'émission" pour l'augmentation de capital liée à 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 SRD valeurs moyennes.

L'évolution du cours de l'action et des volumes échangés en 2018, "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 2018	29	27,6	28,36	101 638	22
Février 2018	28,6	27	28,05	63 441	20
Mars 2018	28,6	26,4	27,53	74 041	21
Avril 2018	26,5	24,2	25,6	70 340	20
Mai 2018	26,2	24,5	25,57	79 835	22
Juin 2018	25,7	23,3	24,2	123 339	21
Juillet 2018	24	21,9	22,99	101 024	22
Août 2018	24,9	22,3	23,46	93 972	23
Septembre 2018	24,9	21,2	23,15	105 224	20
Octobre 2018	23,1	20,3	21,97	44 616	23
Novembre 2018	21,8	19,1	20,41	64 242	22
Décembre 2018	20,3	18,2	19,11	74 565	19
Extrêmes et moyennes 2018	29	18,2	24,2	996 277	21

Source : Euronext.

Sur Euronext, le volume journalier moyen échangé au cours de l'année 2018 s'est élevé à un peu moins de 4 000 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)	2014	2015	2016	2017	2018
Participation légale	2 724	2 127	2 344	2 257	3 391
Intéressement des salariés	0	120	193	0	0
TOTAL (participation + intéressement)	2 724	2 247	2 537	2 257	3 391

6.5. RESPONSABLES DU CONTRÔLE DES COMPTES

Commissaires aux comptes titulaires

KPMG S.A.

Tour Egho – 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 Eoho - 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 Chamard - 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 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.
- les comptes consolidés de l'exercice 2017, établis en application des normes comptables françaises, ainsi que le rapport des contrôleurs légaux y afférent, figurant en pages 67 à 87 du rapport annuel 2017, déposé à l'AMF le 24 avril 2018 sous le numéro D.18-0381.

Documents accessibles au public

Sont notamment disponibles sur le site Internet (www.neurones.net) de la société les documents suivants :

- le présent document de référence 2018,
- les documents de référence 2015, 2016 et 2017.

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) les documents de référence 2015, 2016 et 2017 ainsi que le présent document de référence 2018.



DOCUMENT DE RÉFÉRENCE 2018

Le présent document de référence a été déposé auprès de l'Autorité des Marchés Financiers le 26 avril 2019, 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 - 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	78, 100
5. Informations concernant la société	46 à 59, 114 à 118
5.1. Histoire et évolution de la société	46, 96
5.2. Investissements	58
6. Aperçu des activités	46 à 59
6.1. Principales activités	46 à 59
6.2. Principaux marchés	55 à 57
7. Organigramme	57
7.1. Description du groupe	79, 80
7.2. Liste des filiales	79, 80
8. Propriétés immobilières, usines et équipements	n.a.
9. Examen de la situation financière et du résultat	94 à 104
9.1. Situation financière	94 à 104
9.2. Résultat d'exploitation	94 à 104
10. Trésorerie et capitaux	72, 84
11. Recherche et développement, brevets et licences	55, 81, 86
12. Informations sur les tendances	59, 95
13. Prévisions ou estimations du bénéfice	n.a.
14. Organes d'administration, de direction et de surveillance et direction générale	107 à 111
15. Rémunération et avantages	86, 110, 117
16. Fonctionnement des organes d'administration et de direction	107 à 111
17. Salariés (nombre, effectif par activité, etc.)	62 à 64, 88
17.1. Effectifs	62 à 64, 88
17.2. Participation et stocks options	84, 85, 97 à 100
18. Principaux actionnaires	105
19. Opérations avec des apparentés	87, 88
20. Informations financières concernant le patrimoine, la situation financière et les résultats de l'émetteur	70 à 113
20.1. Comptes complets	70 à 73
20.2. Informations financières pro forma	n.a.
20.3. États financiers	70 à 88
20.4. Vérification des informations financières annuelles	68, 69, 89, 90, 117, 118
20.5. Date des dernières informations financières vérifiées	118
20.6. Informations financières intermédiaires	n.a.
20.7. Politique de distribution de dividendes	96, 104
20.8. Procédures judiciaires et d'arbitrage	n.a.
20.9. Changement significatif dans la situation financière ou commerciale	n.a.
21. Informations complémentaires	114 à 118
21.1. Capital social	100, 115, 116
21.2. Acte constitutif et statuts	114
22. Contrats importants	n.a.
23. Informations provenant de tiers, déclarations d'expert et déclarations d'intérêts	n.a.
24. Documents accessibles au public	118
25. Informations sur les participations	79, 80, 93

Glossaire

Les termes définis ci-dessous se rapportent pour l'essentiel aux différents métiers de NEURONES. Ce glossaire est donc destiné à faciliter la compréhension des mots techniques, sigles et acronymes utilisés dans le présent rapport annuel.

AGILE (MÉTHODES AGILES, VOIR AUSSI : PRODUCT OWNER, SCRUM MASTER) : pratiques de développement informatique définies par l'Agile manifesto (2001), par opposition aux méthodologies dites classiques ("cycle en V"). 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).

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.

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 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 ci-après). Les éditeurs de référence du BPM sont : Tibco Software, IBM Websphere Process Server, Webmethods (Software AG) et Weblogic (Oracle).

BPO (BUSINESS PROCESS OUTSOURCING) : externalisation, non plus seulement de l'informatique, mais plus globalement d'une fonction ou d'un process : comptabilité, paie, gestion d'abonnés, etc.

BI (BUSINESS INTELLIGENCE, ÉQUIVALENT DE "DÉCISIONNEL") : terme regroupant toutes les disciplines liées à la prise de décision, 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".

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.

CERT (COMPUTER EMERGENCY RESPONSE TEAM) : centre gérant la réponse à un incident ou à une cyberattaque : traitement, confinement et gestion du retour à la normale, prévention par diffusion d'informations sur les précautions à prendre pour minimiser les risques.

CHATBOT (AGENT CONVERSATIONNEL) : programme qui dialogue avec un utilisateur en essayant de reproduire une conversation humaine. L'internaute est invité à formuler sa demande en langage naturel, laquelle va être affinée par un échange convivial. Le chatbot est le prolongement naturel des arbres de résolution, 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 peuvent être attendus des chatbots qui vont se répandre et savent résoudre certains incidents ou demandes sans intervention humaine.

CI/CD, PIPELINE CI/CD : voir Continuous Integration / Continuous Delivery.

CLOUD COMPUTING : mise à disposition d'infrastructures informatiques mutualisées (IaaS), de plates-formes logicielles 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 régle "à la demande" sa consommation sur la base d'un nombre d'instances serveurs (CPU et mémoire), de téra-octets de stockage et d'une bande passante. Le fournisseur met à disposition une infrastructure sécurisée constituée de serveurs virtuels, capacités de stockage, réseaux et sauvegardes, l'ensemble étant mutualisé et redondé (dont sites de secours). Parfois, les entreprises utilisent à la fois plusieurs clouds privés et/ou publics. On parle alors de multi-cloud ou de cloud hybride. Ainsi, les entreprises se délestent de la gestion de tout ou partie de leur infrastructure informatique (IaaS, PaaS) et/ou de la gestion d'applications (SaaS). L'utilisation du DevOps, associée à la généralisation du cloud, change profondément les modes de fonctionnement des Directions Informatiques (process, compétences...).

CMDB (CONFIGURATION MANAGEMENT DATA BASE) : base de données décrivant les composants d'un système d'information et les relations entre eux. Elle permet de suivre les changements opérés dans leur configuration. La CMDB est une composante fondamentale de l'architecture ITIL d'une production informatique. Le bon descriptif d'un système d'information en production en effet n'est pas naturel : documentation par processus, choix du niveau de détail, redondance, difficultés d'assurer la mise à jour, gestion de l'historique, etc.

CMM (CAPABILITY MATURITY MODEL) : référentiel des meilleures pratiques en matière de développement et de maintenance de logiciels. Le modèle aide à l'optimisation des processus et évalue l'entreprise sur une échelle de maturité à cinq niveaux (initial, reproductible, défini, maîtrisé, optimisé). Depuis 2006, c'est la dernière version du modèle - le CMMI (I : Intégration) - qui est utilisée.

CMS (CONTENT MANAGEMENT SYSTEM OU SYSTÈME DE GESTION DE CONTENU) : conception et mise à jour dynamique de sites Web ou d'applications multimédia avec les fonctionnalités suivantes : possibilité pour plusieurs individus de travailler sur un même document, chaîne de publication (workflow) offrant par exemple la possibilité de mettre en ligne le contenu des documents, séparation des opérations de gestion de la forme et du contenu, structuration des contenus (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 - voir ci-après) qui permettent de réaliser la gestion de contenu dans l'entreprise.

COBIT (CONTROL OBJECTIVES FOR INFORMATION AND TECHNOLOGY) : référentiel évaluant les risques et les investissements informatiques et plus généralement la gouvernance informatique.

COLLABORATIF – PLATE-FORME COLLABORATIVE : ensemble d'outils et d'applications permettant un travail collaboratif au niveau d'un ser-

vice, 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 INTEGRATION/CONTINUOUS DELIVERY (CI/CD, INTÉGRATION CONTINUE/DÉPLOIEMENT CONTINU) : dans le développement applicatif, ensemble de techniques permettant de mettre en production de nouvelles versions très fréquemment, voire de façon quasi-continue (livraison de nouvelles fonctionnalités ou de correctifs, à une fréquence hebdomadaire, voire plus élevée), tout en atteignant des volumes d'anomalies (bugs) si faibles qu'un outillage de suivi d'anomalies (type bug tracker) ou même un simple indicateur de suivi du stock d'anomalies 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. En pratique, le CI/CD est toujours associé au DevOps, au Cloud et aux conteneurs.

COOKIE (VOIR AUSSI DMP) : informations envoyées par un serveur Internet au terminal de l'internaute et que ce dernier retourne lors de chaque interrogation dudit serveur. Non exécutable, le cookie est l'équivalent d'un fichier texte de petite taille. Les cookies contiennent des informations personnelles résiduelles pouvant être exploitées par les spécialistes du data marketing (voir DMP). Ils peuvent être utilisés pour une authentification ou pour stocker une information spécifique sur l'utilisateur, comme les préférences d'un site ou le contenu d'un panier d'achat électronique.

CRM (CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT) ÉQUIVALENT DE GRC (GESTION DE LA RELATION CLIENT) : ensemble des fonctions de l'entreprise visant à conquérir et conserver une clientèle. Ce terme, qui s'est substitué à celui de "front office", regroupe la gestion des opérations de marketing, l'aide à la vente, le service client, le centre d'appel et le service desk. Les progiciels de CRM du marché assurent une ou plusieurs de ces fonctions.

CYBERSÉCURITÉ : voir Sécurité Informatique. Pour les spécialistes, la cybersécurité a une dimension plus large que la sécurité informatique ou la sécurité de l'information puisqu'elle inclut la cyberdéfense. Dans le présent document, les deux termes sont utilisés indifféremment.

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 déve-

loppement agile ou Scrum (voir ci-avant) même s'ils sont souvent mis en œuvre ensemble. Concrètement, le DevOps s'appuie sur la mise en place de "tool chains" logicielles allant du développement jusqu'à la production (ex : nouveaux langages de développement, automatisation partielle des tests, GitHub, Jenkins, XL Deploy, provisioning automatique des infrastructures...) permettant des mises en production successives très rapprochées. Les équipes qui travaillent en mode DevOps sont de petite taille (une dizaine de personnes : des "pizza teams" ou "feature teams") et regroupent de nouveaux profils : product owners, scrum masters, ingénieurs Dev, ingénieurs Ops. Elles gèrent leur application ou leur groupe d'applications sans rupture de charge et sans avoir besoin, en théorie, du support d'autres équipes. Cette organisation nouvelle a été mise en place par de nouveaux entrants en général "pure players" Internet. Elle est plus difficile à mettre en œuvre dans des environnements ayant d'importants patrimoines applicatifs d'ancienneté et de technologies très variées.

DIGITAL (TRANSFORMATION DIGITALE) : utilisation des nouvelles technologies informatiques (mobilité, méthodes agiles, DevOps, continuous 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 a 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. Elle nécessite une approche mixte métier et technologique, avec une phase amont primordiale d'innovation (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 concerne plus largement l'optimisation des processus opérationnels et de support ainsi que le développement en interne d'une culture digitale et collaborative.

DMP (DATA MANAGEMENT PLATFORM, VOIR AUSSI COOKIE) : plateforme gérant les données marketing des prospects et clients, notamment les cookies et leur historisation. Les DMP sont souvent enrichis par des données externes (H/F, âge, habitudes de consommation, revenus/CSP, client ou pas...) et interfacés avec le CRM avec lequel ils ne doivent pas être confondus. Les DMP permettent la création de segments clients/prospects plus précis et l'enrichissement des stratégies media. Les éditeurs de référence sont : BlueKai (Oracle), Krux (Salesforce).

EAI (ENTERPRISE APPLICATION INTERFACE OU ENTREPRISE 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.

ESB (ENTERPRISE SERVICE BUS) : logiciel permettant la communication des applications qui n'ont pas été conçues pour fonctionner ensemble (par exemple deux progiciels de gestion intégrés provenant d'éditeurs différents). L'ESB peut être considéré comme une nouvelle génération d'EAI (intégration d'applications d'entreprise) construite sur des standards comme XML, Java Message Service (JMS) ou encore les services web. La différence majeure avec l'EAI est que l'ESB propose une intégration complètement distribuée grâce à l'utilisation des conteneurs de services. Ces "mini-serveurs" contiennent la logique d'intégration et peuvent être répartis à différents endroits sur le réseau.

ESN : Entreprise de Services du Numérique. Sigle équivalent à SSII.

ETL (EXTRACT AND TRANSLATION LANGUAGE) : outils logiciels permettant des extractions à partir de bases de données de production pour les charger dans une autre base 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 correspondait à un débit de l'ordre de 1 à 10 mégabits/s. Opérationnel depuis 2012, le standard 4G offre un débit qui atteint en pratique 100 mégabits/s. En phase de test, la 5G devrait, quant à elle, voir le jour en 2020 en France avec des débits de l'ordre de 1 à 10 gigabits/s.

GAFAM : Google, Apple, Facebook, Amazon qui sont les quatre grandes firmes américaines (nées dans les dernières années du XX^e siècle ou au XXI^e siècle, sauf Apple créé en 1976) qui dominent le marché du numérique. "GAFAM" si on inclut Microsoft.

GED (GESTION ELECTRONIQUE DE DOCUMENTS) : système informatisé d'acquisition, classement, stockage et archivage de documents numérisés. La dématérialisation entrante (courrier entrant) ou sortante (relevés bancaires ou factures des opérateurs téléphoniques) sont des exemples typiques d'applications de GED. Voir aussi : Gestion de Contenu.

GESTION DE CONTENU (ECM - ENTERPRISE CONTENT MANAGEMENT) : gestion sous forme électronique d'informations non structurées (courriers, contrats, factures, mails, fichiers Web HTML, photos, fichiers audio, films...) par opposition aux informations déjà structurées dans des bases de données. L'ECM couvre notamment :

- la gestion et la mise en forme de contenus publiés sur les sites Internet et extranet volumineux (WCM : Web Content Management),
- les applications de Gestion Electronique de Documents (GED de production et GED bureautique).

Les éditeurs de référence en gestion de contenu sont : EMC Documentum, IBM FileNet, Microsoft Sharepoint, Alfresco, OpenText, Vignette, Broadvision.

GREEN IT : ensemble des méthodes, logiciels, matériels et processus informatiques qui réduisent l'impact de l'informatique sur l'environnement (économie d'énergie, gestion des déchets, etc), mais aussi utilisation de l'informatique et des nouvelles technologies pour réduire l'empreinte écologique de l'entreprise en général (télétravail, etc).

GTR/GTI : la Garantie du Temps de Rétablissement (GTR) correspond à une garantie de résultat dans un délai donné. La Garantie de Temps d'Intervention (GTI) correspond quant à elle à une garantie de moyens dans un délai donné.

HACKATHON : événement mettant en concurrence des équipes de développeurs invités à construire un prototype d'application informatique. Sous forme de concours chronométré, les gagnants sont désignés par un jury à l'issue du temps imparti. Le terme est un mot-valise constitué de hack et marathon. La référence au marathon se justifie par le travail sans interruption des développeurs, souvent pendant deux jours, généralement lors d'un week-end.

HÉBERGEURS (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 fiabilisée 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). Il 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 / SERVICES MANAGÉS : l'Infogérance consiste à confier tout ou partie de son informatique à un prestataire qui, dans le cadre d'un contrat forfaitaire de plusieurs années, en prend la responsabilité opérationnelle et la fait évoluer. L'infogérant s'engage sur des niveaux de services définis (SLA - Service Level Agreement ou Accord sur le Niveau de Service). Le contrat peut ou non s'accompagner du transfert de salariés, d'équipements ou de logiciels. Les équipes du prestataire sont en général réparties à la fois sur les sites d'intervention et dans 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.

INFRASTRUCTURE AS CODE (IAC) : provisionnement des machines au sein d'un data center, uniquement à l'aide de fichiers de définition plutôt que par une configuration manuelle. On parle aussi d'automatisation des infrastructures ou de "provisionnement automatique". Le périmètre du système d'information (SI) couvert par ces techniques peut aller des équipements eux-mêmes («bare metal») aux machines virtuelles et à leurs ressources. Le Cloud computing a permis à cette approche de voir le jour. Le provisionnement automatique des serveurs contribue significativement à la réduction des temps d'intégration et de déploiement des applications, en supprimant une rupture de charge et une opération manuelle.

INSPECTION DE CONTENU : l'analyse de contenu permet de filtrer le contenu des mails ou des sites 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.

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 de l'OS et prise de

contrôle à distance, inventaire, sauvegarde et restauration, blocage et effacement à distance (en cas de vol), contrôle de performance (état de la batterie...), gestion du roaming... Editeurs de référence : Airwatch, Good Technology.

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. Un projet de mobilité inclut notamment le choix du terminal (donc de l'Operating System correspondant), d'un serveur de synchronisation, d'un fournisseur d'accès Internet, leur intégration et, le cas échéant, des développements spécifiques. La sécurité constitue toujours un volet important de tels environnements.

MOOC (MASSIVE OPEN ONLINE COURSE) : formation ouverte et à distance en télé-enseignement. Enseignants et élèves, parfois très nombreux, communiquent uniquement par Internet.

MULTICANAL (MARKETING MULTICANAL), CROSS-CANAL : utilisation simultanée ou alternée des différents canaux de contact pour la commercialisation des produits et la relation client. Si le marketing multicanal et le développement de ses enjeux a été fortement impacté par le développement d'Internet, le multicanal ne se réduit pas pour autant à la prise en compte des canaux digitaux. Les moyens de contact historiques (points de vente, téléphone, courrier...) sont aussi à intégrer. Le multicanal permet ainsi de s'adapter aux volontés et comportements des clients. Il peut également permettre de réduire les coûts de contact et de commercialisation. À l'inverse, le développement du multicanal impose pour l'entreprise des contraintes : cohérence des messages et de la politique commerciale d'un canal à l'autre, historisation des contacts et des actions sur les différents canaux... De plus en plus, le client est "multicanal" au cours du même processus : phase de recherche d'informations sur Internet puis phase d'achat en magasin par exemple. La banalisation du multicanal chez les distributeurs ne permet plus d'en faire une source de différenciation. Celle-ci ne peut provenir que de la capacité à 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 compor-

tements (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 ou un accessoire de la vie courante. L'Internet des objets (également appelé IoT - Internet of Things) devrait connaître un très fort développement dans les années à venir.

OFFSHORE : opération qui consiste à faire réaliser des prestations de service dans des zones géographiques où la main d'œuvre est abondante, de mieux en mieux formée et avec un coût plus faible que celui du pays où se trouve le donneur d'ordres. Cette "délocalisation" peut s'accompagner d'externalisation ou pas. On parle de "nearshore" quand le pays est à moins de trois heures d'avion de la France (Maghreb par exemple). Certaines prestations sont plus susceptibles d'être délocalisées que d'autres (pour la France, 60 % de l'offshore concernerait la Tierce-Maintenance Applicative). Sur un contrat incluant de l'offshore, une partie de la prestation de proximité, dite parfois "front office", reste en France. La partie éligible à l'offshore est, elle, appelée "back office".

PAAS : Platform as a Service. Voir cloud computing. Mise à disposition, en plus de l'infrastructure, de l'ensemble des composants d'une plate-forme logicielle (OS, bases de données, middleware) nécessaire à l'installation d'une application (ex : plateformes Java, .Net...). Le client ne s'occupe que de développer son application qu'il "déposera" sur la plate-forme de son fournisseur de PaaS.

PCA (PLAN DE CONTINUITÉ D'ACTIVITÉ) : il a pour objectif de poursuivre l'activité sans interruption du service et d'assurer la disponibilité des informations, quels que soient les problèmes rencontrés. Le PCA est un sur-ensemble du PRA.

PGI (PROGICIEL DE GESTION INTÉGRÉ) : voir ERP.

PHISHING : demande frauduleuse d'informations confidentielles par mail en se faisant passer pour un organisme connu (établissement bancaire par exemple).

PLM (PRODUCT LIFECYCLE MANAGEMENT) : la gestion du cycle de vie du produit se propose de fédérer les informations concernant la conception, la fabrication, la réparation et le recyclage d'un produit, en incluant l'ensemble des éléments au sein d'un référentiel technique unique.

PMO (PROJECT MANAGEMENT OFFICE 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 leur gestion, documentation et évaluation. Il se base fréquemment sur la méthodologie Prince 2. Un PMO spécifique peut être défini pour un projet important.

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).

PRODUCT OWNER (PO) : chef de projet digital, expert de la méthodologie Agile (Scrum). Il est le principal responsable de la conception ou de la définition d'un "produit" (c'est-à-dire de l'application) en faisant l'interface entre les "clients" (futurs utilisateurs), les différents services concernés dans l'entreprise et les designers et développeurs. Dans le cadre méthodologique Scrum, l'équipe s'organise autour de trois grands rôles : les développeurs, le Product Owner et le Scrum Master (voir ci-après).

PROXY : serveur régulant la politique de sécurité des entrées et sorties vers Internet au niveau des couches applicatives (FTP/transfert de fichiers, HTTP/navigation sur le net, SMTP/messagerie), contrairement au firewall qui agit sur les couches basses. Par exemple, c'est la fonction proxy qui interdit l'accès à certains sites Web n'ayant pas de rapport avec l'activité professionnelle. Souvent, elle est intégrée au pare-feu.

PUE (POWER USAGE EFFECTIVENESS) : rapport entre la consommation d'énergie (en KWh) des serveurs en sortie des alimentations et la consommation totale d'électricité d'un datacenter (celle des serveurs additionnée à celle des différents équipements, principalement ceux liés au refroidissement et au secours électrique). Dans une salle informatique classique, on observe des PUE largement supérieurs à 2. Dans les datacenters Tiers 3+ de dernière génération et à pleine charge, le PUE cible peut atteindre des valeurs inférieures à 1,5.

RÉSEAU SOCIAL D'ENTREPRISE : plate-forme applicative regroupant une communauté de membres à des fins professionnelles. Les membres sont les employés d'une entreprise, ses clients, actionnaires ou partenaires. Comme un réseau social "grand public", un réseau social d'entreprise s'appuie sur des "fiches profil" mettant en valeur l'expertise des collaborateurs, leurs centres d'intérêt et un "mur" de suivi qui permet d'avoir une vision consolidée de l'activité et de son écosystème (collègues, communautés, échange autour d'une thématique, etc.). Exemple : Microsoft Yammer.

RESPONSIVE DESIGN : caractère d'une application dont les présentations (textes, images et résolution) s'adaptent automatiquement au terminal qui l'utilise, que ce soit un ordinateur, une tablette ou un smartphone. Les applications conçues en responsive design (normes HTML5 et CSS3) sont donc développées une seule fois et utilisables sur tous les terminaux.

ROBOTIC PROCESS AUTOMATION (RPA) : automatisation des processus via des robots pour éliminer les tâches fastidieuses, rationaliser les opérations et réduire les coûts. Il vise à permettre aux employés de se concentrer sur un véritable travail à valeur ajoutée. Les scénarios de RPA vont de la simple création d'une réponse automatique à un courrier électronique au déploiement de multiples robots, chacun étant programmé pour

automatiser des tâches dans un processus. Les responsables métiers des services financiers ont été les premiers à adopter le RPA. Désormais, l'automatisation des processus est à l'œuvre dans les domaines de la santé, du retail, ou encore des ressources humaines.

SAAS (SOFTWARE AS A SERVICE) : modèle de commercialisation des logiciels en location à l'usage, au lieu de la vente d'une licence. L'application est en général accessible par Internet et hébergée par l'éditeur, souvent en mode Cloud computing, d'où l'association fréquente des deux termes. Pour une entreprise, cette formule présente les avantages de réduire les délais, de diminuer les frais d'intégration, de déploiement et de mise à jour. Les applications aux processus standardisés sont les plus éligibles au 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 processus métiers de bout en bout, développement des interfaces, sécurité, confidentialité, performance et disponibilité).

SAP BC (SAP BASE COMPONENT) : module du progiciel de gestion intégrée SAP servant à l'administration système, notamment à la gestion de la base de données (et à la performance du système en terme de processeur et de mémoire), ainsi qu'à la gestion de la sécurité des utilisateurs et des autorisations.

SAP SRM (SAP SUPPLIER RELATIONSHIP MANAGEMENT) : module du progiciel de gestion intégrée SAP couvrant l'ensemble de la relation fournisseur : analyse des dépenses, approvisionnement, contrats opérationnels, demandes d'achat, facturation et gestion des fournisseurs.

SCM (SUPPLY CHAIN MANAGEMENT OU GESTION DE LA CHAÎNE LOGISTIQUE GLOBALE) : réduire les stocks et les délais de livraison tout en relevant le niveau de service client, telles sont les missions premières des outils de Supply Chain Management. Au niveau opérationnel, ils mettent en correspondance les informations de demande et de capacité de production afin de définir les plans de production et les paramètres de livraison. Au niveau tactique, ils s'appuient sur des techniques statistiques – typiquement des outils de datamining – pour optimiser l'approvisionnement, lisser la production et déterminer les meilleurs chemins de livraison. Au niveau stratégique, par le biais de simulations, ils servent à déterminer la meilleure implantation possible des unités de fabrication et du réseau de distribution, jusqu'à la fréquence de renouvellement des produits, en fonction de la cible. L'enjeu principal est de pouvoir réinjecter automatiquement ces données dans le système de gestion (ERP).

SCRUM MASTER : garant du cadre méthodologique dans un projet digital utilisant les méthodes Agiles (Scrum). Il n'a pas vocation à diriger l'équipe, mais à la guider dans l'application de Scrum. Il est l'interface entre l'équipe et le monde extérieur, la protégeant de tout élément susceptible de perturber son fonctionnement et sa concentration. Au sein de l'équipe, sa mission est de former les membres aux pratiques agiles et d'animer les différents "rituels" de Scrum : mêlées quotidiennes, planning pokers, rétrospectives. Dans le cadre de la méthode Scrum, l'équipe s'organise autour de trois grands rôles : l'équipe de développeurs, le Product Owner et le Scrum Master.

SDDC (SOFTWARE DESIGNED DATA CENTER), SDN, SDS : après la virtualisation des serveurs (machines virtuelles ou VM), qu'on aurait pu appeler les "Software Defined Servers", il est devenu envisageable d'allouer automatiquement au niveau logiciel les autres ressources informatiques du datacenter notamment le réseau : "Software Defined Network" (SDN) et le stockage : "Software Defined Storage" (SDS). Apparu en 2011-2012, le concept marketing de "Software Designed Data Center" (SDDC) corres-

pond à la promesse de la virtualisation de l'ensemble des composants du datacenter. Le modèle du SDDC doit toutefois relever de nombreux défis : inclure ou non l'existant, les ressources non virtuelles et traiter les problèmes d'interopérabilité entre de multiples fabricants de technologie.

SÉCURITÉ DES TRANSACTIONS : une transaction est dite certifiée si les parties sont identifiées, si son intégrité est assurée et enfin si elle ne peut être répudiée par l'une ou l'autre des parties (certification = identification + intégrité + non-répudiation). Il convient, en plus de sa certification, d'assurer la confidentialité de la transaction.

SÉCURITÉ INFORMATIQUE (OU SÉCURITÉ DE L'INFORMATION) : l'ouverture croissante des systèmes d'information (connectés à Internet, interconnectés entre sites, ouverts à des tiers clients et fournisseurs, accessibles à distance à partir de mobiles ou à partir du domicile, etc.) a développé les activités liées à la sécurité informatique jusqu'à en faire une spécialité à part entière. Son périmètre recouvre : les solutions de protection à l'entrée (antivirus, firewall, proxy-cache, détection d'intrusion et inspection de contenu), la protection des accès (chiffrement VPN, administration, autorisation d'accès) et l'administration de la sécurité (dont la détection de vulnérabilités). Les services liés sont principalement : le conseil, l'architecture, l'audit, la surveillance et l'administration. Cette spécialité s'intègre dans une problématique plus vaste de sécurité générale qui comprend en plus : les plans de secours, la mise en place de moyens de secours, les règles de vie et procédures, la sécurité physique des locaux et des accès...

SELF-CARE (OU SELF-HELP) : encouragé par les entreprises dans une optique de réduction des coûts, le self-care apporte aux utilisateurs un ensemble d'outils automatisés qui leur permettent de se dépanner directement, sans échange avec un technicien de support. Les SVI (Serveurs Vocaux Interactifs) mis en place ces dernières années ont eu le mérite d'amorcer ce mouvement. Ils présentent des limites structurelles et, jugés souvent "irritants", n'ont constitué qu'une réponse trop partielle aux enjeux des utilisateurs. L'utilisation d'outils Internet de Self-care a modifié en profondeur cette situation. Ils requièrent un travail important en amont de détection des questions les plus fréquemment posées et de formalisation des réponses et ils s'adaptent dynamiquement en fonction de l'utilisation qui en est faite. Les entreprises peuvent utiliser ce concept plus largement, par exemple pour leur service clients.

SERVEURS D'APPLICATIONS (ARCHITECTURE N-TIERS) / PLATES-FORMES D'ENTREPRISES : la "web-isation" des systèmes d'information peut se définir comme la construction d'une nouvelle génération d'applications construites en trois parties : un navigateur Internet ("client universel" installé en standard sur les postes de travail ou les smartphones), un serveur d'applications (Java,.Net) et enfin un système de gestion de bases de données (Oracle, SQL, DB2, etc.). D'où le terme "architecture trois tiers" par opposition à l'architecture dite "client/serveur" qui la 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 et 7j/7. De plus en plus, elles font appel aux technologies du "self help" et des "chatbots".

SERVICES WEB : fonction applicative que peut lancer un programme. Le service Web est dépourvu d'interface utilisateur. Tout producteur de site Web peut, moyennant finances, incorporer ces services dans ses applications en ligne (guide touristique, réservation de voyages...) de façon transparente pour l'utilisateur (ex. : ViaMichelin a lancé des services Web liés à la géolocalisation). Les éditeurs ont adopté largement cette technologie (XML, interface WSDL) du fait de sa simplicité. Revers de la médaille : les standards restent encore à finaliser.

SINGLE SIGN-ON (SSO) : clé physique associée à un mot de passe unique à la connexion qui remplace tous les mots de passe attachés à chaque application.

SMACS (SOCIAL MOBILITY ANALYTICS CLOUD SECURITY) OU SMAC : vocable recouvrant l'ensemble des domaines de la transformation digitale qui représenterait maintenant un sous-marché des services numériques et promise à une forte croissance.

SOA (SERVICE ORIENTED ARCHITECTURE) : architecture applicative souple constituée de services applicatifs indépendants mais interconnectés. C'est un concept et non une technologie. Les services Web, par exemple, s'inscrivent bien dans ce cadre, mais d'autres technologies sont éligibles. L'idée centrale de l'architecture SOA est de faire évoluer son informatique très rapidement en changeant ou ajoutant des services réclamés par les directions opérationnelles. Si la cible est séduisante, les méthodes d'implémentation des architectures SOA font encore largement débat : même si on identifie des applications pouvant rendre service dans plusieurs processus, quelle granularité retenir ? Comment définir les interfaces ? Comment développer de nouvelles applications en tant que services, tout en tenant compte du patrimoine applicatif existant ?

SOC (SECURITY OPERATION CENTER) : centre opérationnel de sécurité qui surveille le système d'information afin de protéger l'entreprise des cyberattaques. Il veille sur la sécurité informatique dans son ensemble, des couches réseau jusqu'aux logiciels présents sur les postes de travail, dans tous les pays. Il collecte les informations en provenance des éléments de sécurité, les analyse afin d'y détecter les potentielles anomalies. Les SOC se sont généralisés dans les grandes organisations et leurs périmètres de surveillance sont en expansion régulière.

SSII : Société de Services et d'Ingénierie Informatiques. Synonyme d'ESN (Entreprise de Services du Numérique).

SYSTÈMES PROPRIÉTAIRES : ordinateurs dont le hardware et le système d'exploitation (OS) sont développés et diffusés par un seul constructeur (z- et i-Series d'IBM, etc.). Le terme s'emploie par opposition aux systèmes d'exploitation "ouverts" (Unix, Microsoft, Linux, Android, etc.) indépendants des constructeurs.

TEST D'INTRUSION : action de pénétrer une infrastructure informatique en utilisant différentes techniques d'attaque pour en tester les failles. Le test d'intrusion se fait après accord du client et sur un périmètre convenu au préalable, puis fait l'objet d'un rapport. Les failles sont corrigées par la mise en place de nouvelles parades de sécurité.

THREAT INTELLIGENCE (OU CYBER THREAT INTELLIGENCE) : renseignement sur les adversaires potentiels susceptibles de lancer des cyber-attaques, à l'extérieur du système d'information (par opposition au SOC), afin de dresser un portrait des attaquants potentiels ou d'identifier des attaques en préparation. Cette prestation est vendue sur abonnement.

TMA (TIERCE MAINTENANCE APPLICATIVE) : maintenance (corrective et évolutive) et mise à jour des applications informatiques assurées par une société de 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, visiophonie), les logiciels de travail collaboratif (messagerie instantanée, partage de documents) et les outils bureautiques au sens large (messagerie asynchrone, agenda, traitement de texte, tableur 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.

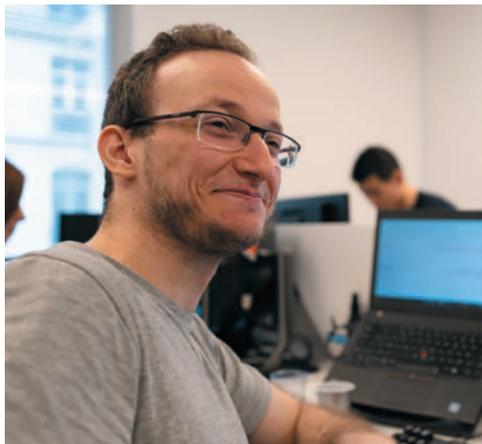
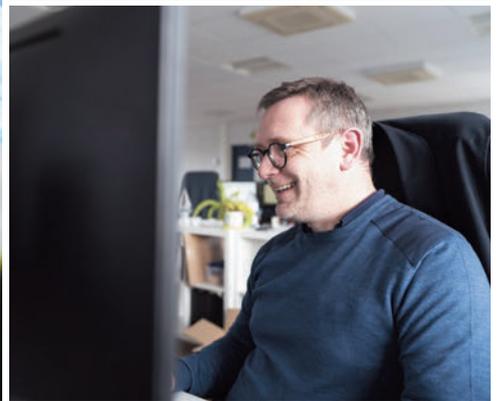
VDI (VIRTUAL DESKTOP INFRASTRUCTURE) : système permettant la dissociation de la machine "logique" de l'utilisateur d'une part et de sa machine "physique" d'autre part. Il n'a ainsi plus qu'un terminal écran et les postes de travail sont gérés sur des machines virtuelles dans un datacenter central. Les 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.

XML (EXTENSIBLE MARKUP LANGUAGE) : métalangage puissant de description des données non structurées et de modélisation documentaire, devenu un standard de fait chez les éditeurs. XML est une version plus évoluée et globale que le standard de description de pages Internet HTML.

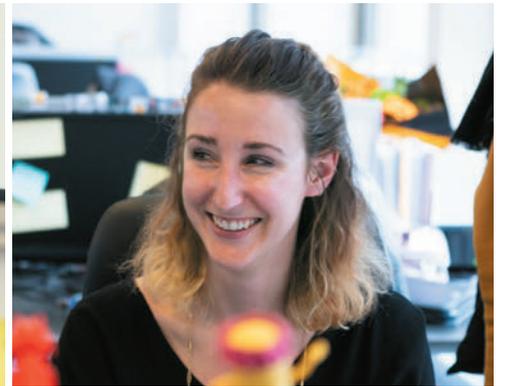


Impression réalisée sur les presses d'Optimum (Mons-en-Barœul, France), imprimeur référencé Imprim'Vert. Ce label distingue les imprimeurs ayant mis en place des stratégies industrielles visant à préserver leur environnement (gestion des déchets, exclusion des produits toxiques...). Le papier sélectionné pour ce Rapport Annuel a été produit dans une usine certifiée ISO 9001, ISO14001, OHSAS 18001 et EMAS (management environnemental). Il possède une certification PEFC (traçabilité de l'origine de la pâte à papier à partir de forêts gérées) et a été blanchi par le procédé ECF (procédé sans chlore élémentaire).





Aussi loin que
vous voudrez...®



Immeuble "Le Clemenceau 1" - 205, avenue Georges Clemenceau - 92024 Nanterre Cedex
01 41 37 41 37 - investisseurs@neurones.net - www.neurones.net

Suivez NEURONES :     