

NEURONES

Aussi loin que vous voudrez...®



Merci...

... aux collaborateurs qui ont bien voulu se laisser photographier dans leurs activités pour les besoins de ce rapport annuel. Le présent document met en scène exclusivement - mais évidemment seulement une toute petite part !
- des 5 600 acteurs des succès du groupe en 2020.

Sommaire

Panorama 2020	2	LES MÉTIERS DU GROUPE	16	UN DÉVELOPPEMENT RESPONSABLE ET DURABLE	36
NEURONES EN 2020	6	Une offre digitale globale	17	Un groupe socialement responsable	37
Le mot du Président	7	Services d'infrastructures	18	Une entreprise engagée	38
Chiffres clés	10	Services applicatifs	22		
Carnet de l'actionnaire	12	Des centres de services industrialisés	26	DOCUMENT D'ENREGISTREMENT UNIVERSEL ET RAPPORT FINANCIER 2020	44
Offre et stratégie	14	Conseil	28		
		Références et réalisations	32		

35 ANS DE CROISSANCE PROFITABLE

Avec 5 600 collaborateurs et un chiffre d'affaires de 525 M€, NEURONES s'est hissé, sur le marché français, parmi les 10 premières capitalisations du secteur du Conseil et des Services Numériques (en incluant les sociétés majoritairement de Conseil en Technologies).

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

- connu, pendant 35 ans, un développement soutenu et une rentabilité régulière,
- constitué, surtout par progression interne, un socle à la solidité éprouvée,
- accueilli, par croissance externe, une douzaine de sociétés aux métiers complémentaires,
- connu, au cours des dix dernières années, une progression annuelle moyenne de + 8 %.

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.



525 M€

CHIFFRE D'AFFAIRES
2020



9,9%

TAUX DE RÉSULTAT
OPÉRATIONNEL 2020



5 600

COLLABORATEURS
AU 31/12/2020

Panorama 2020

#infrastructures

Intelligence service

Le spécialiste de l'accompagnement des utilisateurs a dévoilé sa nouvelle offre « 4Business » basée sur l'expertise fonctionnelle métier et l'intelligence collective. Elle garantit l'intervention d'un support à la pointe des applications métier (finance, RH...) et le partage de connaissances sur les incidents rencontrés et les solutions apportées.

#groupe

Talents !

Consultant, Ingénieur, Architecte, Chef de projet, Développeur, Product owner, Scrum master, UX-UI designer, Data scientist, Analyste, Administrateur, Technicien, Commercial, Avant-vente, Directeur de compte, Manager ou Entrepreneur... Ce sont près de 1 700 nouveaux talents qui sont venus renforcer les effectifs du groupe en 2020, le plaçant ainsi parmi les trente premiers recruteurs français du numérique (tous secteurs confondus). Les candidats sont plus que bienvenus à www.neurones.net (rubrique « Postes à pourvoir » ou « Candidature spontanée »).

#infrastructures

Bienvenue au club



L'entité spécialiste de la cybersécurité a rejoint le Club très fermé des Experts de la Sécurité de l'Information et du Numérique (CESIN), lui permettant ainsi un échange et un partage accru avec ses pairs, dans l'objectif d'une compréhension des risques et d'un renseignement sur les menaces toujours plus poussés.

#applications

Le beau label

La société experte en formation informatique du groupe a obtenu, pour ses cours de sécurité informatique, le label SecNumedu-F. Valable trois ans et délivré par l'Anssi, cette qualification garantit le haut niveau de l'enseignement en cybersécurité.



#conseil

Great Place to Work

L'entité spécialisée en Conseil en management du groupe se hisse à la huitième place du palmarès 2020 des « Best Workplaces » établi en France par l'institut Great Place to Work®. Une récompense décernée en plein confinement, pendant lequel avait notamment été mis en place des moments conviviaux d'échanges autour du coaching, de la relaxation ou même... de la philosophie !



#infrastructures

Simple cloud

Conscients de la complexité croissante des projets Cloud pour nombre de leurs clients, les experts en Transformation et Services managés cloud ont mis en place une nouvelle offre complète, permettant l'accompagnement des clients, depuis l'étude d'opportunité, jusqu'à la migration, en passant par l'analyse de rentabilisation.

#applications

Sportez-vous bien

La seconde période de confinement a donné des idées aux entités expertes de la Gestion documentaire et du Digital workplace. Chacune a organisé des séances de sport en ligne, accessibles aux collaborateurs, ainsi qu'à leurs familles : entre gym et HIIT (High Intensity Interval Training), une belle idée pour se défouler, tout en préservant la santé d'autrui.

#applications

Bureaux agiles

Les experts en Digitalisation et robotisation de processus proposent une solution novatrice conçue pour répondre à de nouveaux besoins générés par la crise sanitaire : Easy Office® permet ainsi aux clients de gérer les accès aux locaux, inviter des visiteurs, gérer les salles et les réservations, voire même prévenir d'éventuelles contaminations !

#conseil

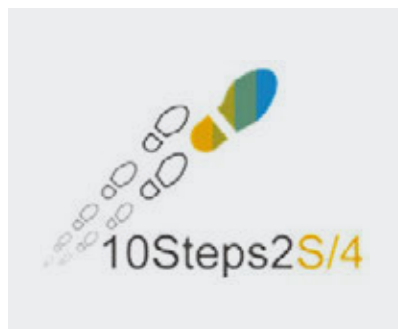
Un monde meilleur

Pour la quatrième année consécutive, le spécialiste du Conseil en Management a porté sa Communication pour le Progrès (CoP) au niveau GC Advanced, le plus élevé délivré par le réseau Global Compact (des Nations Unies), respectant ainsi les vingt-et-un critères de responsabilité sociétale.

#applications

10 jours pour réussir

La société du groupe spécialisée en ERP poursuit sa route vers l'excellence S/4 Hana en obtenant la certification « SAP 10steps2s4 » (par la mise en pratique d'une conversion d'un système SAP ERP 6.0 vers S/4 Hana en seulement dix jours).



#infrastructures

Cyber-boss



L'entité Cybersécurité remporte le challenge virtuel « Boss of the Soc Emea » au niveau mondial ! En compétition avec 273 autres équipes venues de 40 pays différents, elle monte ainsi sur la première place du podium en étant la plus efficace dans la résolution de différents types de situations et en trouvant des réponses adaptées à plus de 90 incidents.

#applications

Ex machina

Les experts du groupe en gestion documentaire lancent leur offre RPA-as-a-service en proposant des solutions packagées. Partant du constat que le Robotic Process Automation restait inaccessible pour bon nombre d'entreprises, l'offre donne accès à des cas d'usage déjà configurés, avec une tarification à l'usage.

#infrastructures

ISO tous azimuts

La structure spécialisée dans l'accompagnement des utilisateurs confirme son statut d'expert et obtient plusieurs certifications : ISO 27001 sur l'ensemble de ses activités Service desk en France, ainsi que la certification initiale ISO 9001 reçue en Roumanie, Tunisie et France sur les Systèmes de Management de la Qualité.



#groupe

L'union fait la force

Le groupe poursuit son développement et accueille un nouvel acteur reconnu et spécialisé dans la transformation digitale. Son cœur d'expertise est l'accompagnement des directions informatiques dans la digitalisation et la robotisation de processus.

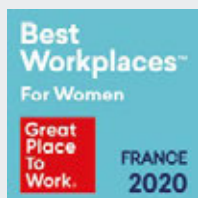
#infrastructures

Forza Italia !

Pour satisfaire un leader mondial du luxe, souhaitant s'appuyer sur un partenaire solide et bénéficier d'une même qualité de service des deux côtés des Alpes, le spécialiste de l'accompagnement des utilisateurs a racheté à Milan le confrère local qui œuvrait déjà au service de ce même client.

#conseil

Egalité



Les experts du groupe en Conseil en Management ont intégré le palmarès « Best Workplaces For Women » de Great Place to Work® (aux côtés de seize autres entreprises). La gouvernance étant par ailleurs assurée, à plus de 50%, par des femmes, cette entité est un modèle incontestable d'égalité professionnelle Femmes-Hommes.

#infrastructures

Sur le podium



L'activité de production informatique du groupe a obtenu une récompense significative distinguant son inventivité, lors du Grand Prix de la Créativité Rh 2020. Une troisième place qui met à l'honneur son projet vidéo « L'esprit d'équipe » nominé dans la catégorie « Conduite du changement ».

#infrastructures

Une certification haute-couture

Les experts en accompagnement des utilisateurs ont créé une certification innovante validant le savoir-être en matière de service IT d'excellence. Elaborée en partenariat avec un spécialiste du secteur du luxe et des relations « VIP », elle garantit une prestation à la hauteur des attentes des clients les plus exigeants.



#applications

Connexions neuronales



Lancement d'une nouvelle solution IoT complète par le spécialiste du digital et de la mobilité. Nommée Axones®, elle offre une gamme d'objets connectés et de services associés : géolocalisation d'une personne ou d'un produit dans un espace déterminé, recueil de données à distance, le tout en temps réel, etc.

#infrastructures

Dans la boîte

Cette année encore, les collaborateurs du leader en accompagnement des utilisateurs ont fait preuve d'une grande générosité en participant, lors des fêtes de fin d'année, à l'opération « Boîtes à Chaussures », en partenariat avec l'association HelpAssos, dont l'objectif est de remplir des boîtes à chaussures disposées dans les locaux, avec des dons de produits non-périssables pour aider des sans-abris.

#applications

S-Happy

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

#infrastructures

Handicap ou pas cap' ?

A l'occasion de la semaine consacrée au handicap, l'entité dédiée à l'accompagnement des utilisateurs, ainsi que celle experte en Gestion des infrastructures et cloud, ont proposé à leurs collaborateurs des activités de sensibilisation, applicables dans la vie personnelle comme professionnelle. Au programme : serious game sur le handicap, mises en situation, jeux de rôle et interviews sur les bonnes pratiques.

#infrastructures

Santé !



Afin de proposer toujours plus de prestations à forte valeur ajoutée, le spécialiste en Gestion des infrastructures et Cloud poursuit le renforcement de ses capacités en matière de sécurité et de conformité en obtenant la certification HDS (Hébergement des Données de Santé) version 1.1. délivrée par l'Afnor.

#groupe

Moteur numérique

Le groupe NEURONES conforte son rôle sur son marché de référence, en figurant parmi les 10 premières entreprises qui contribuent à la transformation numérique en France en 2020 selon l'organisme FrenchWeb.

#infrastructures

Supportable

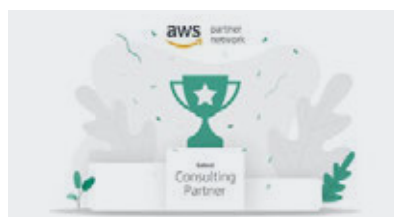
Déclarer un incident au support informatique simplement, en quelques clics, depuis son téléphone mobile ? C'est désormais possible, grâce à MyConnectedApp®, l'application créée et configurée spécifiquement pour chaque entreprise par les experts du parcours utilisateurs.



#infrastructures

La tête dans les nuages

L'entité Cloud intensifie son partenariat avec Amazon Web Services et décroche le statut prisé de Select Partner. Cette nouvelle étape permet de confirmer un savoir-faire indiscutable, tout en garantissant un meilleur cadre de travail aux collaborateurs des clients.



#applications

Full sentimental

L'entité experte de la gestion documentaire propose désormais un service permettant l'analyse sentimentale des courriers électroniques ! Grâce à une plateforme SaaS d'intelligence émotionnelle, la garantie d'une meilleure fidélisation est désormais possible, via l'analyse de l'historique des échanges effectués par email tout au long de la relation. A terme, établir une réelle cartographie émotionnelle de chaque client sera réalisable !

#applications

Place to be



Pour la quatrième année consécutive, le spécialiste de la gestion documentaire se voit labellisé « Happy At Work », reconnaissance d'un environnement moteur, de développement professionnel encouragé et de motivation des collaborateurs par un management stimulant. Cerise sur le gâteau, il lui a également été décerné, en complément, la distinction « WorkAnywhere », mettant en lumière les entreprises qui réussissent le mieux le travail à distance.

#infrastructures

Welcome on board !

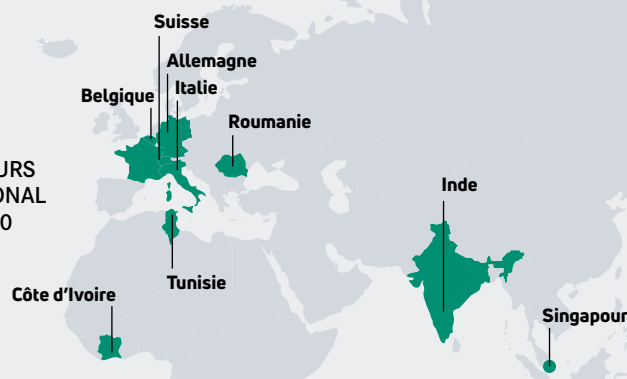
L'expert en ingénierie de production informatique poursuit l'accompagnement de la transformation digitale par l'accueil d'une nouvelle entité, spécialisée dans la maîtrise d'ouvrage et le pilotage du Système d'Information.

#groupe

Présence à l'international

> 750

COLLABORATEURS
À L'INTERNATIONAL
AU 31/12/2020



NEURONES EN 2020

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



Le mot du Président

Qui l'eut cru ?

A la mi-mars 2020, Il fallait vraiment être devin pour imaginer les conséquences du nouveau « cygne noir », sanitaire cette fois-ci... A l'époque, plus d'un s'accrochait à ses repères et fondamentaux pour imaginer le futur, au-delà du brouillard épais d'un contexte sans précédent.

Même les entrepreneurs les plus expérimentés ne s'attendaient pas au plongeon dans le « coma artificiel » des grands pays, avec notamment la désertion des villes et la fermeture des bureaux.

Beaucoup se répétaient probablement « le pire n'est jamais sûr » mais, au fond d'eux-mêmes, s'attendaient quand même à passer la plus mauvaise année de leur histoire, avec une frustrante reculade en 2020.

Et pourtant...

1 – Les chiffres 2020

... votre société a connu durant cet exercice :

- de la croissance organique (+ 2,6 %),
- une rentabilité proche de ses records (résultat opérationnel de 9,9 %),
- un cash-flow libre en progression importante (+ 55,2 M€),
- une trésorerie en forte augmentation (+ 48,1 M€),
- un retour sur capitaux employés à son meilleur niveau (34 %).

Dans le détail, voici comment ces réalisations peuvent être mises en perspective.

La *croissance organique* reste :

- inégalée (même si modeste) parmi la vingtaine de confrères cotés à Paris,
- très supérieure à celle (- 4,2 %) du marché du Conseil et des Services Numériques,
- sans commune mesure avec la chute (- 8,3 %) du PIB en France (principal marché du groupe),
- dans la continuité d'une série ininterrompue depuis 35 ans.

Le *résultat d'exploitation* :

- c'est, entre autres, l'illustration de la valeur créée pour les clients ;
- le 9,9 % se compare au 9,6 % (hors plus-value exceptionnelle) de l'exercice précédent ;
- ce chiffre s'inscrit dans la fourchette (8,9 % à 10,5 %) des dix années précédentes ;
- a été préservé par l'action des Pouvoirs Publics permettant aux entreprises de garder toutes leurs compétences.

La génération de *cash-flow* libre a été très bonne :

- les 55,2 M€ sont à mettre en regard du résultat net (35 M€) ;
- le niveau de l'année précédente était déjà élevé (47 M€) et également supérieur au résultat ;

- le mérite de cette nouvelle amélioration des comptes clients revient surtout à l'engagement des équipes financières de NEURONES.

Le niveau de *trésorerie* devient trop important :

- les petites acquisitions réalisées en 2020 n'ont pas significativement entamé son montant ;
- votre Conseil d'Administration a donc proposé de distribuer une part limitée (48,4 M€) de la trésorerie disponible accumulée depuis la création du groupe (263,3 M€),
- le cash restant sera employé dans des croissances externes, créatrices de valeur et, de préférence, de taille significative.

Quant au taux de retour sur les capitaux employés, il :

- atteint son meilleur niveau depuis plus de 20 ans,
- dépasse celui de l'an dernier (30 %),
- s'améliore, grâce à la diminution du besoin en fond de roulement (voir tableau page 57).

Alors tout va bien ? Non, heureusement, il y a des marges de progression...

« Il n'y a pas d'ascenseur vers le succès, il n'y a que des escaliers. »

Les actionnaires, copropriétaires de NEURONES, méritent par exemple d'être également informés que :

- dans la course au long cours qu'est la vie d'une entreprise, même s'il est enviable de ne pas avoir reculé en 2020, il est peu satisfaisant d'avoir progressé si faiblement, surtout à la taille encore modeste du groupe (seulement 1,5 % du marché français) ;
- la rareté de professionnels qualifiés a persisté durant l'exercice et cela a freiné les affaires, même si les programmes de reconversion initiés par la filiale de formation de NEURONES ont atténué cette pénurie structurelle ;
- un décalage important persiste entre les ambitions de votre société et les opportunités d'investissement offrant un minimum d'atouts : croissance, rentabilité, compatibilité culturelle et management de succession. Est-ce trop demander ? On a beau se souvenir que « *volume is vanity, margin is sanity...* », la situation n'est guère confortable et le temps passe... ;
- dans ces métiers de services persiste une pénurie chronique de successeurs pour poursuivre la construction de patrons souhaitant se désengager. Et pourtant seules quelques qualités suffisent : autonomie, esprit entrepreneurial, empathie, bon sens et envie de prouver...

2 – Derrière les chiffres...

Les réalisations collectives chiffrées ci-dessus méritent, encore plus cette année, de la reconnaissance pour tous ceux qui ont conçu, organisé, vendu, réalisé et accompagné les prestations de NEURONES dans un contexte difficile.

Les premiers remerciements vont donc aux entrepreneurs et dirigeants associés (une quarantaine) qui ont pour mission de placer en permanence leur entreprise au bon endroit, avec le bon service et au bon moment. En 2020 ils ont su, malgré la forte incertitude ambiante, continuer à courageusement écrire une histoire. La solidité du groupe a été peut-être aussi un cadre de sérénité pour continuer à :

- observer au loin pour anticiper les besoins des clients ;
- rechercher les hommes et femmes-clés dont les meilleurs s'entourent naturellement ;
- enclencher de nouvelles dynamiques humaines, base du succès dans les sociétés de services ;
- entraîner dans la compétition ceux qu'ils inspirent ;
- exprimer avec détermination leur pensée originale, après l'avoir enrichie d'autres vérités ;
- diffuser leur énergie et partager leur vision ;
- prendre les vagues porteuses, flairer et tester pragmatiquement de nouvelles voies ;
- désigner à leurs managers les prochaines « montagnes à conquérir ».

« Volume is vanity,
margin is sanity. »

Ces derniers sont parfois qualifiés de « servant leaders » par les anglo-saxons, c'est-à-dire au service de leur équipe, elle-même au service des clients. Proches de ces derniers, ils ont un bon point de vue et la légitimité pour contribuer activement à l'efficacité du service à rendre.

Leur rôle est de :

- recueillir les avis pour élargir le champ des possibles ;
- demander aux équipes les moyens dont elles ont besoin ;
- distribuer les objectifs et les laisser s'adapter aux réalités mouvantes du terrain ;
- responsabiliser leurs collaborateurs pour qu'ils trouvent par eux-mêmes des solutions ;
- organiser et réorganiser, au service des attendus des clients ;
- faire grandir chacun et accompagner les parcours professionnels ;
- choisir et préparer leur successeur pour pouvoir, eux-mêmes, être aspirés vers le haut ;
- rappeler à chaque membre de leur équipe une réalité parfois oubliée : « Il n'y a pas d'ascenseur vers le succès il n'y a que des escaliers ».

Enfin, tous les collaborateurs méritent aussi de longs applaudissements et encouragements. En particulier les plus jeunes (30% ont moins de 29 ans et la moitié a moins de 35 ans) et ceux arrivés en

cours d'année (près de 1 700 !). Tous ont été naturellement déstabilisés par la parenthèse sanitaire ouverte à la mi-mars 2020 : la vie sociale au bureau est évidemment plus riche que des échanges vidéo et parfois la solitude du domicile.

Managers et dirigeants leur disent donc doublement merci pour leur :

- engagement sans faille au service des clients (ceux qui nous payent tous les mois !) ;
- réactivité et adaptation quand le cadre de travail a été bouleversé en début d'année ;
- sens de l'initiative dans l'adversité qui, en des circonstances plus favorables, n'aurait peut-être pas éclos ;
- production au quotidien, sachant que celui qui fait le travail est bien placé pour savoir ce dont les clients ont besoin ;
- confiance dans un groupe qui privilégie la promotion interne et le long terme ;
- mental collectif qui, cette année encore, a permis l'obtention de labels enviés (« Great Place to Work », « Happy at Work », « Best Workplaces for Women »...) ;
- partage de passions personnelles et professionnelles dans les médias internes et réseaux sociaux ou pour leur témoignages en pages 41 à 43 du présent document ;
- contribution globale : elle fait progresser, gagner des parts de marché et consolide la réputation de NEURONES.

Et, pour accompagner la vie professionnelle de chacun, il est toujours bon de se rappeler le conseil bien connu : « *Aime ce que tu fais et tu réussiras* ».

3 – Des perspectives porteuses

En 2020 le rôle des Entreprises de Services Numériques s'est accru en facilitant la « bascule » de l'économie vers un télétravail devenu massif. L'ancrage, en partie durable, de ce nouveau modèle concentre maintenant l'attention sur les infrastructures cloud, le renforcement de la cybersécurité, l'amélioration des espaces numériques (« digital workplace »), l'accompagnement de cette nouvelle organisation du travail et le Conseil pour accélérer la digitalisation. Sur toutes ces spécialités, votre groupe a des positions fortes.

Au-delà de cette mutation accélérée et imprévisible, on comprend intuitivement que :

- l'essentiel des entreprises, qui, avant mars 2020, avaient le plus misé sur la transformation numérique, seront celles qui auront le mieux traversé la crise sanitaire ;
- « l'intensité numérique » demeurera un facteur déterminant de compétitivité ;
- l'émergence continue de nouvelles technologies, qui se font à la courte échelle, continue à modifier les usages et ouvre sans cesse de nouvelles voies,
- les environnements informatiques deviennent toujours plus complexes à gérer. Le développement du multcloud, des microservices, des conteneurs... rend de plus en plus difficile l'exploitation par les grands clients de leur système d'information et impose le recours croissant à des tiers.

Et on peut même constater que le secteur des Services Numériques s'auto-entretient : par exemple la multiplication par quatre du nombre de données tous les six ans fait intervenir aujourd'hui toujours plus de spécialistes en :

- cloud (de plus en plus public et hybride) pour héberger des applications et une masse croissante de données, plus critiques que les précédentes ;
- edge computing (voir glossaire) pour préserver les bandes passantes, soulager les serveurs et accroître les temps de réponse,
- « data » pour aller chercher, y compris dans des données non structurées, les informations pertinentes là où elle se trouvent, dans n'importe quelle application ou terminal ;
- Intelligence Artificielle pour « faire parler » ces données, c'est-à-dire en extraire la valeur et alimenter en temps réel les stratégies marketing.

« Aime ce que tu fais et tu réussiras. »

Assurément le terreau est fertile. Il requiert des professionnels en Conseil et en Services Numériques en toujours plus grand nombre pour un fort développement sur le long terme. Dans cet environnement porteur, NEURONES a un modèle facile à comprendre, compétitif, original, prévisible, avec un alignement des intérêts avec les actionnaires :

- spécialisation par activité, libération des énergies dans des entreprises autonomes et à taille humaine, permettant de multiplier les approches du marché et libérer l'esprit d'entreprise ;
- alignement des intérêts avec les actionnaires puisque les dirigeants et cadres-clés décident aussi en pensant à l'argent qu'ils ont investi dans leur outil de travail ;
- diversité qui permet des cultures et des voies variées pour accéder aux nombreux segments du marché, avec des prises de risque limitées ;
- immunité relative, comme on l'a vu en 2020, contre les aléas conjoncturels : la croissance cumulée de filiales à taille intermédiaire est moins impactée que celle d'un groupe centralisé de dimension équivalente ;
- agilité et adaptation plus rapide aux circonstances et aux opportunités pour développer de nouvelles offres en proposant les bonnes compétences au bon prospect et au bon moment ;

- dynamisme pour passer, chez un même client, d'une division au budget contraint à celle qui a l'obligation d'accélérer sa transformation numérique « quoi qu'il en coûte » ;
- sentiment légitime de maîtriser sa dynamique et son futur professionnel, loin de la fatalité écrasante des organisations centralisées ;
- accueil naturel de nouvelles pousses ou sociétés spécialisées (trois en 2020) qui trouvent ainsi naturellement leur place autonome ;
- efficacité et rentabilité, corollaires de la limitation des niveaux hiérarchiques. Ainsi les déperditions d'énergie, les pertes de communication et la dilution des responsabilités sont réduites, comme le prouve régulièrement le résultat d'exploitation de NEURONES.

Au cours des premiers mois de 2021, la persistance de la pandémie n'a pas encore dégagé l'horizon des affaires, mais, en arrière-plan, le mouvement de transformation des économies s'est accéléré, avec une pénétration accrue du numérique et des nouvelles technologies dans toutes les couches de l'entreprise et de la société.

Est-ce par la prise en compte de ces perspectives quasi-illimitées ou pour saluer des résultats supérieurs aux attentes ? Toujours est-il qu'au début 2021 la capitalisation de votre société a été propulsée à son meilleur niveau historique (au-delà de 700 M€).

Pour confirmer aux actionnaires qu'ils ont mis leur confiance au bon endroit, en adoptant la perspective long terme de ses dirigeants, votre Conseil d'Administration a proposé de décupler le dividende (2 € par action, au titre de 2020 seulement !). Il a maintenant en ligne de mire le décuplement du résultat net, en comparaison de celui de l'année de l'introduction en Bourse. C'est donc plus que jamais le moment de se retrouver les manches pour aller, comme le propose la devise du groupe, « Aussi loin que vous voudrez... » !



Luc de CHAMMARD
Président-directeur général

PRINCIPAUX DIRIGEANTS ASSOCIÉS

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

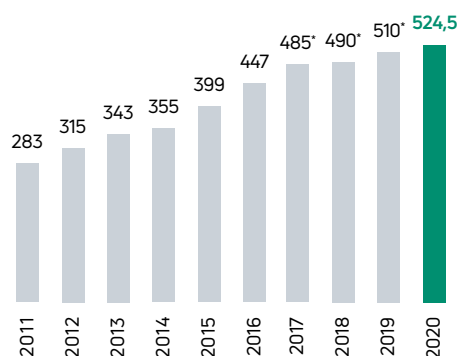
Second rang : Franck DUBRAY, Elsa CUISINIER,
Jean-Pierre LAFONT, Jean-François HALLOUËT,
Bernard LEWIS, Vincent GRZECZKOWICZ
et Guillaume BLANCHETIÈRE.

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

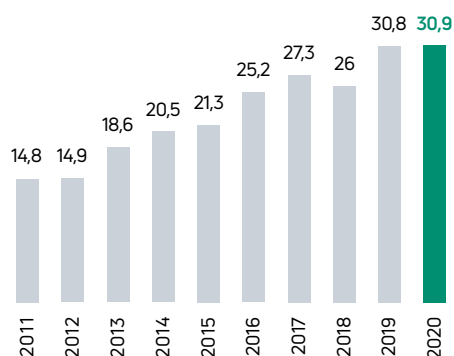


Chiffres clés

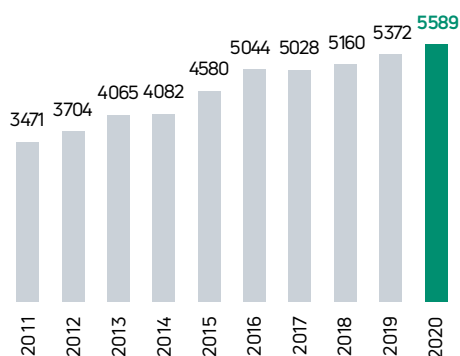
CHIFFRE D'AFFAIRES CONSOLIDÉ
(en millions d'euros)



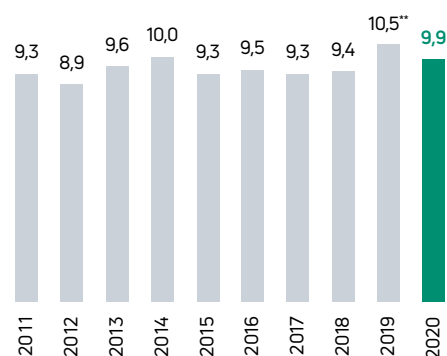
RÉSULTAT NET PART DU GROUPE
(en millions d'euros)



EFFECTIFS
(fin d'exercice)



TAUX DE RÉSULTAT OPÉRATIONNEL
(en pourcentage)



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

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



+2,6%

CROISSANCE ORGANIQUE
DU CHIFFRE D'AFFAIRES EN 2020



+8,1%

CROISSANCE ANNUELLE MOYENNE
SUR 10 ANS (2011-2020)

COMPTE DE RÉSULTAT CONSOLIDÉ (en millions d'euros)

	2019	2020
Chiffre d'affaires	510,1	524,5
Résultat opérationnel d'activité*	54,7	53,9
% CA	10,7 %	10,3 %
Résultat opérationnel**	53,7	51,9
% CA	10,5 %	9,9 %
Produits financiers nets	0,1	1,7
Impôt sur les résultats	(18,6)	(18,6)
Résultat net de la période	35,2	35
% CA	6,9 %	6,7 %
- dont résultat net part du groupe	30,8	30,9
- dont minoritaires	4,4	4,1

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

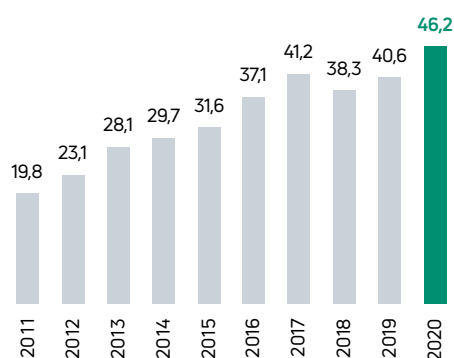
** Y compris plus-value de cession de 4,6 M€ en 2019.

TABLEAU DE FINANCEMENT SIMPLIFIÉ (en millions d'euros)

	2019	2020
Résultat net	35,2	35
Éléments non monétaires*	5,4	11,2
Variation du BFR (augmentation)/diminution	14,2	16,4
Investissements industriels nets	(7,8)	(7,4)
Cash-flow libre	47	55,2
Investissements financiers nets	(6,4)	(1,8)
Augmentation de capital nette et cessions de titres	6	(0,4)
Autres (dividendes...)	(2,8)	(4,9)
Variation de trésorerie	+ 43,8	+ 48,1
Trésorerie de fin de période	218,4	266,5

* Y compris effets IFRS 16.

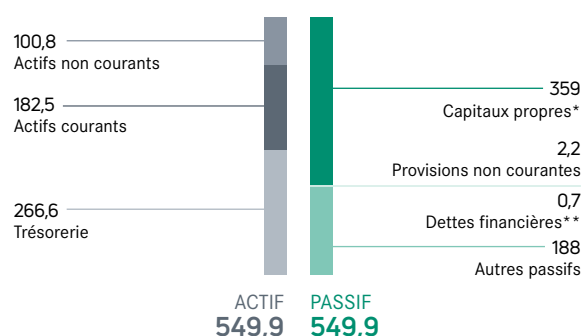
CAPACITÉ D'AUTOFINANCEMENT* (en millions d'euros)



* Résultat net + éléments non monétaires

(principalement dotations nettes aux amortissements et provisions).

BILAN CONSOLIDÉ AU 31/12/2020 (en millions d'euros)



* Y compris minoritaires : 36,4.

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



10,3%

TAUX DE RÉSULTAT OPÉRATIONNEL
D'ACTIVITÉ 2020

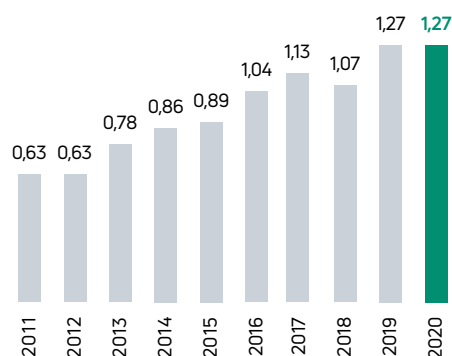


265,9 M€

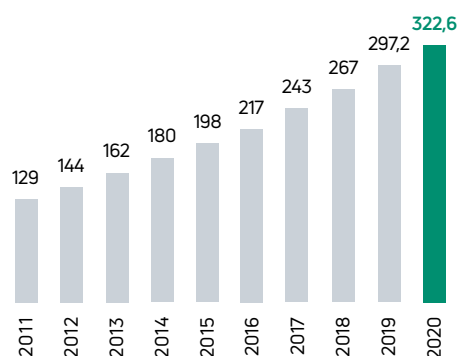
TRÉSORERIE NETTE
AU 31/12/2020

Carnet de l'actionnaire

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



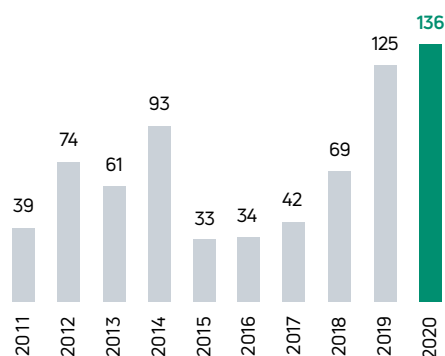
CAPITAUX PROPRES CONSOLIDÉS PART DU GROUPE (en millions d'euros)



RETOUR SUR CAPITAUX EMPLOYÉS* (en pourcentage)



CONVERSION DU RÉSULTAT EN CASH (en pourcentage)



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



34%

RENTABILITÉ DES CAPITAUX EMPLOYÉS
EN 2020



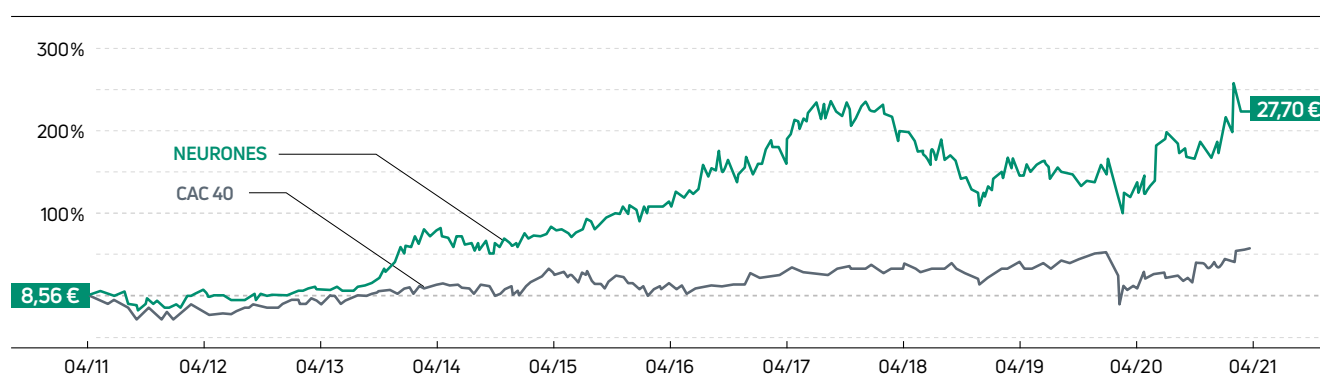
2€

DIVIDENDE PAR ACTION PROPOSÉ
À L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE DU 3 JUIN 2021

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

	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Cours le plus haut (en euros)	9,10	9,20	13,58	16,00	18,35	24,70	29,80	29,00	23,30	26,00
Cours le plus bas (en euros)	6,85	6,95	8,30	12,30	13,50	16,25	21,50	18,20	18,30	16,95
Cours de clôture au 31 décembre (en euros)	7,30	8,33	12,59	13,86	17,41	22,36	28,80	18,90	20,60	23,40
Capitalisation boursière au 31 décembre (en millions d'euros)	172	198	302	332	422	542	698	459	500	567
Nombre d'actions au 31 décembre (en millions)	23,6	23,8	23,9	23,9	24,2	24,2	24,2	24,3	24,3	24,2

ÉVOLUTION DU COURS DE L'ACTION SUR 10 ANS (du 20 avril 2011 au 20 avril 2021)



RELATIONS INVESTISSEURS

Contact :

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

Coordonnées :

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

CALENDRIER

Assemblée Générale :

jeudi 3 juin 2021

Chiffre d'affaires du 2^e trimestre :

mardi 3 août 2021*

Résultat du 1^{er} semestre :

mercredi 8 septembre 2021*

Chiffre d'affaires du 3^e trimestre :

mercredi 3 novembre 2021*

* Diffusion le soir après Bourse.

ACTIONNARIAT
(répartition du capital)

Fondateur, dirigeants et salariés	71 %
Institutionnels français	14 %
Institutionnels internationaux	12 %
Particuliers	3 %

L'ACTION NEURONES
(fiche signalétique)

Cours de l'action*	27,70 €
Capitalisation boursière*	671 M€
Nombre d'actions*	24 217 716
Volume moyen quotidien** échangé en 2020	16 600 titres

Indices : Euronext Paris (Compartiment B - NRO)
 Euronext Tech 40 – SRD valeurs moyennes

* Au 20 avril 2021.

** Euronext, plateformes (MTF) et OTC.

Offre et stratégie

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



60%

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

AU CŒUR DE LA TRANSFORMATION DIGITALE

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

- concevoir ou repenser les offres,
- digitaliser le « parcours client » (applications mobiles, UX / UI, sites « mobile first », marketing digital...),
- utiliser les objets connectés et le big data pour valoriser les données (analytics, business intelligence),
- améliorer les processus opérationnels et d'accompagnement (BPM, ESB, dématérialisation, RPA, etc.),
- intégrer l'Intelligence Artificielle (IA) qui 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.

NEURONES apporte aussi son appui aux directions informatiques qui ont des programmes pluriannuels considérables de migration d'une partie de leurs applications vers le cloud public, hybride ou privé. Pour optimiser le « time to market », il est devenu aussi nécessaire de modifier en profondeur leur organisation en adoptant le mode DevOps pour mettre en production de façon quasi-continue de nouvelles versions des applications : équipes resserrées traitant du début à la fin un groupe d'applications (« you build it, you run it »), méthodes Agiles et Kanban, environnements de développement intégrés, software factories, chaînes d'outillage de déploiement continu, automatisation des infrastructures...

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

UNE STRATÉGIE CONSTANTE

Axes stratégiques

- accroître sa présence chez les grands clients en les aidant à tirer profit des nouvelles technologies digitales ;
- maintenir l'esprit entrepreneurial d'entités spécialisées dans leur domaine d'activité ;
- élargir la gamme de prestations, en particulier celles liées à la transformation numérique ;

LES « BRIQUES » DE LA TRANSFORMATION DIGITALE PROPOSÉES PAR NEURONES



- industrialiser tout ce qui peut l'être et adapter au marché l'organisation et la structure de coûts du groupe.

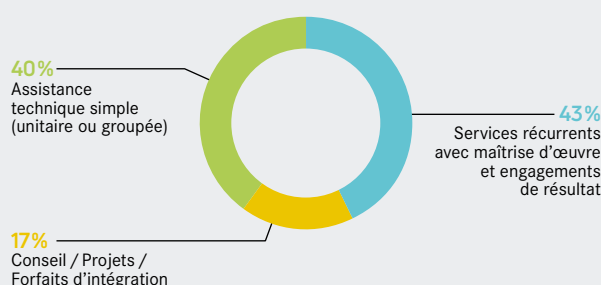
Moyens

- progresser plus vite (en croissance organique) que le marché, avec un renfort ponctuel de croissance externe ;
- étendre la présence dans et en-dehors de l'Hexagone (besoins clients, consultants disponibles, marchés neufs...) ;
- investir indépendamment de la conjoncture (266 M€ de cash disponible, pas d'endettement) ;
- continuer à appliquer un modèle décentralisé, proche des clients et des collaborateurs.

Principes permanents

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

RÉPARTITION DU CHIFFRE D'AFFAIRES 2020 PAR MODE D'INTERVENTION



RÉPARTITION DES EFFECTIFS 2020 PAR ZONE GÉOGRAPHIQUE



LES MÉTIERS DU GROUPE

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



Une offre digitale globale

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



SERVICES D'INFRASTRUCTURES



PART DE CE PÔLE
DANS LE CHIFFRE
D'AFFAIRES GLOBAL

Cloud public, privé, DevOps,

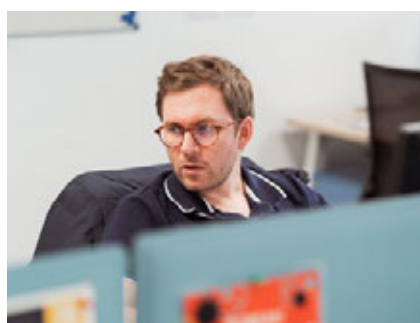
Cybersécurité

Accompagnement des utilisateurs,
digital workplace

IT service management, automatisation
des infrastructures



SERVICES APPLICATIFS



PART DE CE PÔLE
DANS LE CHIFFRE
D'AFFAIRES GLOBAL

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

SAP

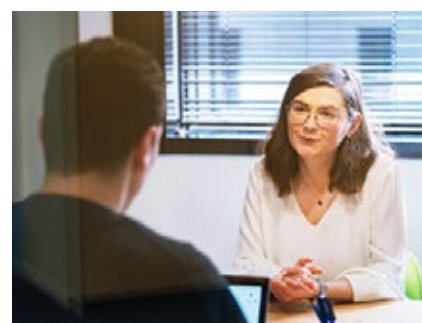
BPM, ECM, GED, RPA, dématérialisation,
archivage

Finance de marché

Formation informatique



CONSEIL



PART DE CE PÔLE
DANS LE CHIFFRE
D'AFFAIRES GLOBAL

Conseil en management, en organisation
et en transformation numérique

Conseil en marketing digital

GESTION DE LA RELATION GLOBALE AVEC CERTAINS GRANDS COMPTES

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

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

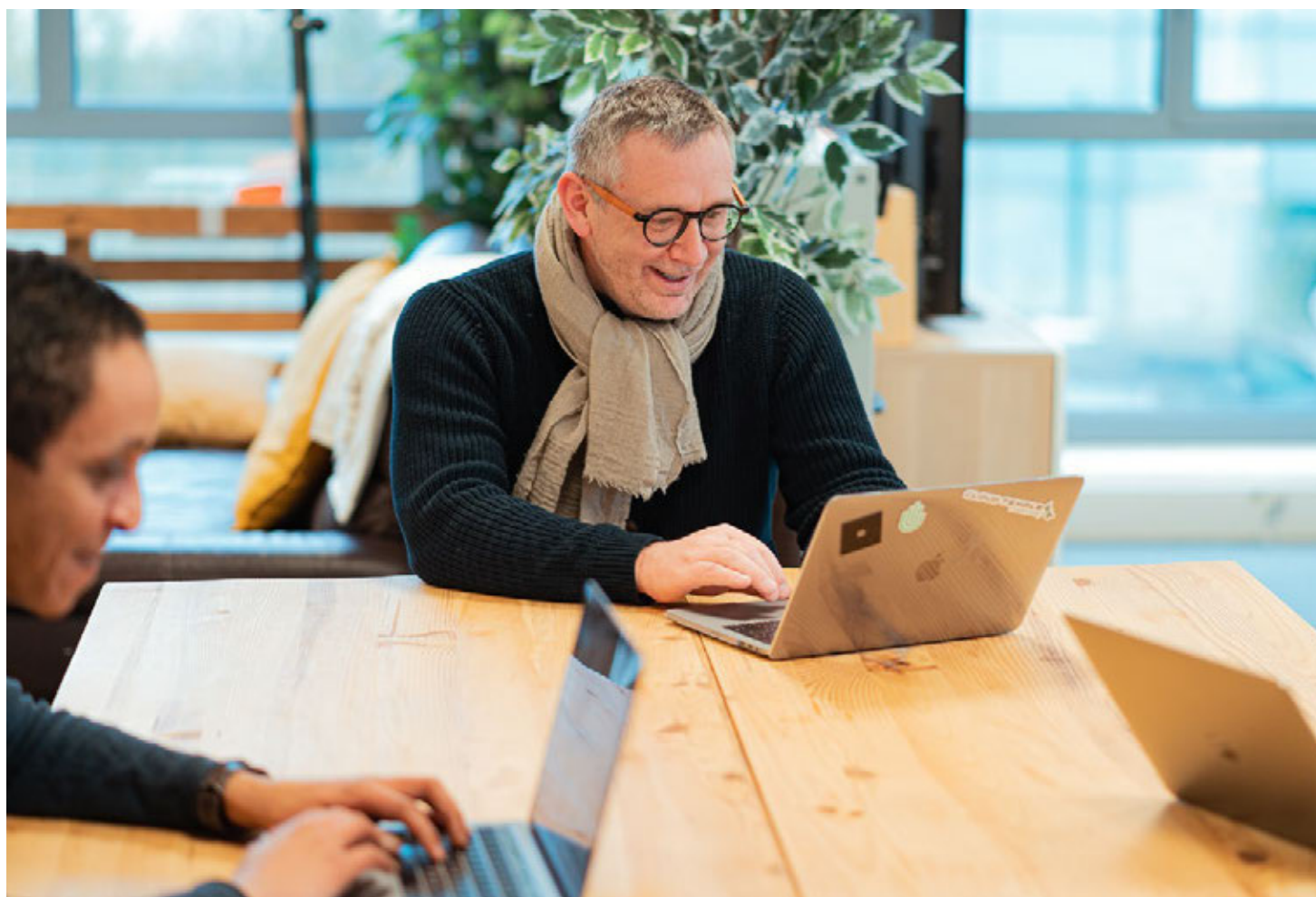
COORDINATION DE CONTRATS GLOBAUX MAJEURS

Les missions sont les suivantes :

- organisation des propositions multi-entités avec choix d'une entité leader,
- coordination des contrats transversaux en phase de prise en charge, d'exploitation courante et de réversibilité,
- capitalisation des expériences et mise à jour régulière des normes et standards du groupe.

Services d'infrastructures

Garantir la haute disponibilité et l'accès sécurisé aux infrastructures informatiques, les gérer, les rentabiliser et les faire évoluer : telle est la mission de ce pôle de 4 400 collaborateurs.



358,5 M€

CHIFFRE D'AFFAIRES
DE CE PÔLE EN 2020,
SOIT **69%** DE L'ACTIVITÉ GLOBALE



9,8%

TAUX DE RÉSULTAT
OPÉRATIONNEL
2020



4400

EFFECTIF DU PÔLE
SERVICES D'INFRASTRUCTURES
AU 31/12/2020

LES MÉTIERS

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

LES PROJETS TYPE

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


CONCEPTION / INTÉGRATION

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

SERVICES MANAGÉS

Le groupe réalise des prestations de service récurrentes autour d'infrastructures situées dans des clouds publics comme privés, ainsi que pour des applications situées dans le mode des conteneurs. Il gère également des ensembles de serveurs sur sites et assure le support de parcs (de toutes tailles) de postes de travail et autres terminaux (support utilisateurs et interventions de proximité). Les services managés (autrefois, pour partie, nommés « Infogérance ») sont un mode d'intervention caractérisé par une durée contractuelle pluriannuelle (3 à 5 ans), une maîtrise d'œuvre NEURONES et des

ACTIVITÉS DE CE PÔLE LIÉES À LA TRANSFORMATION DIGITALE



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



CI/CD, automatisation des infrastructures, DevOps



Cybersécurité



Mobilité, digital workplace

engagements de résultat sur des niveaux de service. Le responsable de la réalisation des prestations s'assure de leur respect dans la durée sur chaque contrat qu'il manage et gère le plan de progrès à partir d'un référentiel et d'un catalogue d'actions type. La capitalisation continue du savoir et des meilleures pratiques est cruciale dans cette activité. Le groupe a mis en place des processus homogènes sur tous ses contrats, en appliquant les pratiques éprouvées d'Itil. L'industrialisation de ces prestations se traduit par une part croissante des opérations réalisées à partir des centres de services.

EN 2020...

Forte croissance en cybersécurité (+ 55 %), automatisation des infrastructures et IT Service Management (ServiceNow) ainsi qu'en cloud public avec des projets de « go to cloud » importants en durée et en charge.

Bonne résistance des activités d'infrastructures en général, quelques reports de projets et de missions d'assistance technique.

Amplification de l'évolution vers les nouveaux métiers (cloud public, infra as code, devops, cybersécurité...).

PERSPECTIVES...

Importance centrale de la cybersécurité.

Croissance forte du cloud public (build et run), des conteneurs, du DevOps, de l'automatisation des infrastructures.

Démarrage des offres FinOps en cloud public. Le cloud privé garde des atouts.

Passage en télétravail plus systématique (notamment pour les collaborateurs des centres de services).

Cyberattaques : 2020, l'année de tous les dangers

Avec la transformation numérique croissante du tissu économique, les systèmes d'information deviennent des rouages toujours plus essentiels au fonctionnement des entreprises, mais restent tout aussi vulnérables. Face à la flambée des cyberattaques, les équipes de NEURONES sont plus sollicitées que jamais.

Les cyberattaques sont aujourd'hui au cœur de l'actualité.

Comment s'explique ce phénomène ?

Le nombre de cyberattaques recensées en France par l'ANSSI (Agence Nationale de la Sécurité des Systèmes d'Information) en 2020 est deux à trois fois plus important qu'en 2019. Il s'agit pour l'essentiel d'intrusions extérieures avec utilisation de rançongiciels qui bloquent un système d'information. Pour expliquer cet accroissement, il faut d'abord le resituer dans un contexte général : celui de la digitalisation croissante des entreprises et des organisations. Le digital permet de créer de nouvelles interfaces avec les clients et avec les partenaires, pour les placer au cœur des processus. On entre dans une dimension où l'informatique est bien plus qu'un support aux activités : elle crée de la valeur dans le business lui-même.

Il y a deux conséquences à cela. La première, c'est que lorsque les systèmes d'information prennent une place toujours plus prépondérante dans le fonctionnement d'une organisation, ils deviennent essentiels à son bon fonctionnement. La seconde, c'est que ces interfaces ouvrent une multitude de portes vers l'extérieur, et cela rend logiquement les systèmes d'information plus vulnérables aux intrusions.

Comment se font les intrusions ?

Il y a deux vecteurs d'infection et de propagation. Les intrus peuvent utiliser les points d'entrées sur le système d'information (portails web, plateformes externes, VPN...). Le second est un vecteur humain. Ils utilisent la méconnaissance des risques informatiques des collaborateurs à travers des techniques classiques de phishing : il suffit en effet d'un clic pour pénétrer dans un système d'information. Tout l'art du pirate, c'est ensuite de s'y déplacer progressivement, en veillant à ne pas être

identifié, pour positionner ses rançongiciels aux endroits qui bloquent l'infrastructure.

Pourquoi 2020 a marqué une accélération des attaques ?

La flambée de 2020 s'explique d'abord par le passage extrêmement rapide et massif au télétravail dans les entreprises. Cela a fragilisé les systèmes d'information et renforcé leur exposition aux risques. Par ailleurs, les acteurs malveillants ont constaté que les attaques étaient rentables. Plus les entreprises et les organisations attaquées acceptent de payer les rançons, plus les cybercriminels sont encouragés à développer leurs parades et ont les moyens de les rendre plus efficaces ! On observe une réelle professionnalisation et une industrialisation des attaques.

Quels sont les moyens pour s'en prémunir ?

Chez NEURONES, nous sommes en mesure de prendre en compte les différents types de risques et d'agir à tous les niveaux d'une organisation. La méthode, c'est : anticipation, détection, réponse. En amont, les utilisateurs et les équipes sont sensibilisées en leur rappelant les bonnes pratiques afin d'éviter les attaques. Les risques sont analysés et des tests d'intrusion sont réalisés pour simuler des scénarios et estimer la perméabilité du système d'information. Pour détecter des comportements malveillants et les contrecarrer, les équipes réalisent une veille dynamique. C'est ce qu'on appelle un SOC, ou Security Operations Center. En parallèle est pratiquée la « cyber threat intelligence », qui consiste à apporter du renseignement sur les attaquants et à identifier sur le Web des événements malveillants qui pourraient cibler l'entreprise : usurpation de nom de domaine, fuite de données, fraudes, méthode d'attaques, etc. Enfin, le groupe dispose de solutions qui permettent d'automatiser les réponses en

cas de détection, et des équipes d'experts « forensic » (en investigation numérique) et consultants en gestion de crise interviennent en cas d'attaque.

Et demain, comment garder la main face à la professionnalisation des attaques ?


Il faut savoir, avant tout, que les acteurs de la cybersécurité travaillent ensemble à l'échelle mondiale pour partager leurs informations. NEURONES est partenaire des plus grands réseaux internationaux. Du côté des clients, tout passe par une gestion et une analyse des risques des vulnérabilités les plus probables, afin d'anticiper les types d'actes malveillants. Les clients sont incités à prendre en considération dans son ensemble leur posture de sécurité, en veillant à la cohérence et à l'interopérabilité des différentes briques technologiques de leur système. Par ailleurs, nous développons de nouvelles solutions technologiques qui font appel à l'automatisation et à l'Intelligence Artificielle, notamment pour pallier le manque de moyens humains.

Justement, du côté des équipes, comment s'armer pour lutter ?

Les entreprises ont du mal à recruter et n'ont pas suffisamment de ressources qualifiées. Dans un marché aussi porteur que la cybersécurité, il faut être en mesure de proposer un vrai chemin de carrière aux consultants. Car, au-delà du recrutement, se pose la question du management. Le métier attire des profils très techniques et NEURONES y bénéficie d'une réputation d'excellence. Cela permet d'offrir aux équipes un cadre de travail et de progression très motivant. Les talents, c'est le nerf de la guerre !

Comment voyez-vous l'avenir proche : la montée en puissance des attaques va-t-elle se poursuivre ?

2021 prouve que la progression des attaques continue, moins vite heureusement. Il reste un énorme travail à faire pour évangéliser et sensibiliser les entreprises aux risques. Il faudra encore des années pour qu'elles atteignent une vraie maturité sur les sujets de la cybersécurité. Le potentiel de croissance de nos activités est donc considérable.



AYMERIC,
*Directeur commercial
(Cybersécurité)*

« NOUS SOMMES EN
MESURE DE PRENDRE
EN COMPTE LES
DIFFÉRENTS TYPES
DE RISQUES ET D'AGIR
À TOUS LES NIVEAUX
D'UNE ORGANISATION. »

Services applicatifs

Plus de vingt ans d'expérience de projets applicatifs, au service de clients engagés dans des améliorations successives de leur système d'information et opérant aujourd'hui leur transformation digitale : c'est la raison d'être de ce pôle de 1 000 collaborateurs.



137,7 M€

CHIFFRE D'AFFAIRES
DE CE PÔLE EN 2020,
SOIT **26%** DE L'ACTIVITÉ GLOBALE



9,8%

TAUX DE RÉSULTAT
OPÉRATIONNEL
2020



1000

EFFECTIF DU PÔLE
SERVICES D'INFRASTRUCTURES
AU 31/12/2020

LES MÉTIERS

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

LES PROJETS TYPE

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

CONCEPTION / INTÉGRATION

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

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

SERVICES MANAGÉS

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

Les centres de TMA SAP, applications BPM/GED et développements Web utilisent 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 BPM, Bus d'Entreprises (ESB), Robotic Process Automation (RPA)



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



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



Sites « mobile first » et développement mobile



Méthodologies agiles (Scrum, Kanban...)



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

EN 2020...

Croissance forte en UX / UI (+ 19%), bon rebond en SAP (+ 12%).

Acquisition d'une petite société spécialisée dans le digital.

Baisse des missions sur site dans la finance (- 7 %) et des activités de formation (- 5 %), malgré l'essor des cours en ligne.

PERSPECTIVES...

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

Dynamique autour de SAP grâce au passage en S/4Hana (migrations attendues en 2021).

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

A man with short brown hair and a light beard, wearing a dark blue turtleneck and dark trousers, is sitting on a black and wood bench. He is looking directly at the camera with a slight smile. His hands are clasped in his lap. To his right is a teal planter with green grass. The background shows a modern office interior with glass partitions and a large teal wall.

PIERRE,
Co-fondateur
(UX/UI, Product management)

« LES MÉTHODES AGILES ASSOCIENT À LA RÉFLEXION LES DIFFÉRENTES FONCTIONS DE L'ENTREPRISE, POUR DÉFINIR LA FINALITÉ DU "PRODUIT" ET ABOUTIR À LA MEILLEURE EXPÉRIENCE UTILISATEUR POSSIBLE. »

IT, marketing, vente, ressources humaines : l'expérience utilisateur, qu'elle soit liée au consommateur, collaborateur ou candidat, est devenue le Graal des entreprises. Cette mutation met sur le devant de la scène les spécialistes UX/UI et, surtout, modifie en profondeur les méthodes de conception et de pilotage des projets digitaux.

UX/UI : comment l'expérience utilisateur révolutionne les projets digitaux ?

Comment s'explique l'essor de l'expérience utilisateur ?

Les projets digitaux des années 2020 poursuivent un objectif commun : placer le client au centre. La montée en puissance de l'UX et de l'UI, c'est-à-dire des spécialistes de l'expérience utilisateur et de l'interface utilisateur, traduit la maturité du digital. Historiquement concentrés sur les progrès technologiques et les possibilités offertes par les capacités croissantes des systèmes d'information, les applications ont progressivement mieux intégré ceux auxquels elles étaient destinées. Le e-commerce a ouvert la voie : les entreprises ont compris au début des années 2010 que, plus le parcours de l'utilisateur était intuitif, rapide, facile, plus les ventes augmentaient. C'est la raison pour laquelle, au cours de ces dix dernières années, le Product Designer, conjuguant ces expertises UX/UI, a pris un rôle essentiel.

Qu'est-ce que l'approche UX/UI apporte aux projets digitaux ?

Il ne s'agit pas uniquement d'associer des designers à la conception des outils. Être « user centric » implique de transformer en profondeur les modes de collaboration, pour adopter une méthode Agile qui permet la co-conception et l'implication de toutes les parties prenantes. Il est donc indispensable de s'affranchir du fonctionnement traditionnel en silo des organisations, qui a pour conséquence d'aboutir à des dispositifs reflétant la complexité des structures internes. Prenons l'exemple

de la SnCF. Jusqu'à présent, lorsqu'un utilisateur souhaitait acheter un billet de train, il avait à sa disposition trois outils différents, plus ou moins performants et fluides, mis en place au fil des années par différentes entités de l'entreprise. Trois applications pour un seul besoin utilisateur ! Nous travaillons aujourd'hui à la refonte complète de ces dispositifs pour les fusionner en un seul.

Comment sont menés ces projets « user centric » ?

Concrètement, NEURONES intervient de plus en plus en amont des projets. Nous utilisons des méthodes Agiles qui associent à la réflexion les différentes fonctions de l'entreprise pour définir la finalité du produit et aboutir à la meilleure expérience utilisateur possible. Ceci implique un schéma d'organisation transverse, qui offre un cadre de travail itératif, permettant d'accélérer, réajuster et faire participer tous les acteurs impliqués.

L'équipe de conception est composée de consultants qui recueillent le besoin, l'analysent et proposent des solutions adaptées. Le responsable du projet (Product Owner) connaît les enjeux stratégiques et est garant de l'adéquation du « produit » avec l'objectif poursuivi. Le Product Designer (ou UX/UI) est, lui, chargé de concevoir un site web ou une application mobile qui facilite la vie des utilisateurs, simplifie le parcours d'achat ou améliore la productivité des collaborateurs. Pour cela, il utilise des méthodes collaboratives, comme le « design thinking », qui

permettent d'associer différents contributeurs, de la direction générale de l'entreprise jusqu'à l'utilisateur final. Enfin, le Scrum Master s'assure de l'avancement du projet en mode Agile et pilote l'équipe de développement technique. Ce fonctionnement permet, non seulement d'aboutir à des applications mieux adaptées aux usages, mais aussi d'aller beaucoup plus vite.

Cette rapidité du processus de conception et de développement d'un projet n'est-elle pas aussi garante de son adaptation aux besoins des utilisateurs ?

Effectivement, avec l'accélération des tendances de consommation et des progrès technologiques, il est essentiel de réduire de manière draconienne le « time to market ». Là où il fallait un an et demi pour faire aboutir un projet digital complexe, on ne dispose aujourd'hui que de quelques mois. Et, surtout, il est devenu impossible de travailler à partir d'un cahier des charges gravé dans le marbre, et de dérouler l'intégralité de la conception et de la mise en production avant de se confronter au marché. La grande force de la méthode Agile et de l'UX/UI, c'est de fonctionner sur la base de « sprints » de quelques semaines : des cycles courts de design, de développement et de tests, mis en œuvre pour chaque fonctionnalité d'un site ou d'une application. C'est aussi le moyen de s'inscrire dans une démarche d'évolution continue d'un « produit », privilégiée aujourd'hui par les grands comptes et les « pure players » digitaux, comme Shine, Payfit, Doctolib...

Face à la nécessité de maintenir une distance physique avec leurs clients et collaborateurs, 2020 a marqué l'accélération de la migration digitale des entreprises. Quel est son impact sur la conception des projets ?

En effet, nous avons constaté depuis un an une augmentation des demandes, et surtout l'émergence de projets qui sont clés dans la stratégie des entreprises. Les développements digitaux, qu'ils soient BtoC ou BtoE (Business to Employees), sont devenus prioritaires parce qu'ils jouent un rôle central dans l'adaptation des organisations aux nouvelles contraintes et dans la transformation des modèles d'affaires. Dans ce contexte, l'expertise de NEURONES et sa capacité à mener dans des délais très serrés des projets réellement centrés utilisateurs sont plus pertinentes que jamais.

Des centres de services industrialisés

Depuis 1995, les contrats de services récurrents liés aux infrastructures s'appuient sur des centres de services mutualisés (hébergement, serveurs et applications, gestion des postes de travail et support). La Tierce-Maintenance Applicative est, elle, réalisée à partir de centres dédiés.



16

CENTRES DE SERVICES
DÉDIÉS AUX INFRASTRUCTURES



400

CONTRATS DE SERVICES
MANAGÉS D'INFRASTRUCTURES
ET DE CYBERSÉCURITÉ



5

CENTRES DE SERVICES
DÉDIÉS AUX APPLICATIONS

SERVICES MANAGÉS D'INFRASTRUCTURES



8

CENTRES DE SUPPORT

- 1 450 professionnels
- 24 h/24, 7 j/7
- Multilingue
- Nanterre, Angers, Francfort, Lille, Lyon, Nantes, Tunis et Timisoara

7

CENTRES DE SERVICES SERVEURS ET APPLICATIONS

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

1

CENTRE MUTUALISÉ DIGITAL WORKPLACE

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

10

CENTRES D'HÉBERGEMENT

- 13 000 virtual machines (VM)
- Provider Internet indépendant
- Tous opérateurs télécom
- Infrastructure télécom redondée
- 5 partenaires hébergeurs (multi centres) à haut niveau de certification (Tier 3+)

5

CENTRES DE TIERCE-MAINTENANCE APPLICATIVE

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



ISO 27001
Services managés à partir des centres de services infrastructures



Certification PASSI de l'ANSSI



Certification CERT du Security Operation Center Membre fondateur



Certification Hébergement des Données de Santé pour une entité de services d'infrastructures

Conseil

Dirigé par des consultants issus de grands cabinets internationaux, ce pôle de 175 consultants assure des prestations de Conseil en management et organisation, en transformation numérique et aussi en marketing digital.



28,3 M€

CHIFFRE D'AFFAIRES
DE CE PÔLE EN 2020,
SOIT **5%** DE L'ACTIVITÉ GLOBALE



12%

TAUX DE RÉSULTAT
OPÉRATIONNEL
2020



175

EFFECTIF DU PÔLE
SERVICES D'INFRASTRUCTURES
AU 31/12/2020

LES MÉTIERS

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

LES PROJETS TYPE

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

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

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

- la définition de trajectoires de transformation,
- la communication transverse et l'organisation de la concertation entre équipes,
- l'alignement stratégique,
- l'évaluation des ressources et le 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 souvent une composante nécessitant des compétences liées aux systèmes d'information.

ACTIVITÉS DE CE PÔLE LIÉES À LA TRANSFORMATION DIGITALE



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



Datascience
et data visualization



Gestion des données
marketing des DMP
(Data Management Platforms)



Modélisation
des parcours clients
multicanaux



Points de vente
connectés

EN 2020...

Bonne résistance (+ 2,2%) dans une année de récession économique.

Extension et adaptation des offres à la crise (plans de continuité, nouveaux modes de travail et de management, performance opérationnelle...).

Développement de partenariats pour conquérir de nouveaux territoires.

PERSPECTIVES...

Poursuivre la diversification des comptes et secteurs.

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

Renforcer l'écosystème de partenaires pour accroître la résilience.

Organisation du travail : inventer le monde d'après

En imposant la distanciation des équipes, les mesures sanitaires dessinent les contours d'une nouvelle organisation du travail, plus nomade, incitant plus que jamais les entreprises à adopter de nouvelles stratégies immobilières. NEURONES a fait de la transformation des environnements de travail une de ses expertises.

La pandémie a-t-elle révolutionné l'organisation du travail ou, plutôt, donné un coup d'accélérateur à une tendance de fond ?

Depuis cinq ou six ans, bien avant la crise sanitaire, la transformation progressive de l'organisation du travail avait pris un nouveau rythme. Le passage massif au télétravail a fait gagner quelques années dans un processus, déjà bien amorcé, de réinvention des locaux. À titre d'illustration, 80 % des entreprises du CAC 40 expérimentaient ou déployaient avant 2020 le nomadisme ou « flex-office », c'est-à-dire le principe de bureau non-attribué. Au modèle traditionnel se substitue l'« activity based office », qui consiste à adapter les locaux aux nouveaux usages des collaborateurs.

À quels besoins répond cette transformation ?

Pour les entreprises, le premier objectif, parfois officieux, est financier. Il faut savoir que le « flex-office » dégage des économies très importantes. En Île-de-France, on comptait auparavant 1,2 poste de travail par collaborateur en moyenne. Après la transformation, on passe à 0,8 poste, voire 0,5, comme au siège parisien de Microsoft par exemple. Quand on sait qu'un poste de travail coûte de l'ordre de 10 000 euros par an, on comprend que le potentiel de réduction des coûts est considérable. Le deuxième levier est clairement la transformation des modes de travail. À titre d'exemple, les « travailleurs du savoir » ont besoin d'interactions. Et c'est d'autant plus vrai dans les secteurs où l'innovation est clé. Les nouveaux modèles d'aménagement créent une plus grande variété d'espaces, plus collaboratifs et plus informels, propices aux échanges et au bien-être des collaborateurs.

Qu'est-ce que la crise pandémique a changé ?

Un nombre considérable d'entreprises se lancent dans des projets immobiliers qu'elles n'imaginaient pas avant la crise. Face à l'urgence, les freins psychologiques ont sauté. Le télétravail concerne aujourd'hui des métiers qu'on pensait incompatibles, notamment pour des questions de sécurité informatique. Les infrastructures ont été renforcées et les salariés ont gagné en autonomie. Ce qui soulève de nouveaux enjeux : on constate aujourd'hui la nécessité d'accompagner, voire d'outiller, les managers pour les aider à organiser l'activité dans ces nouveaux environnements. Comment animer une équipe hybride, partagée entre travail à distance et présentiel, maintenir un lien informel avec chacun des collaborateurs, intégrer de nouveaux salariés ?

Les locaux sont désertés et pourtant les entreprises fonctionnent. On peut se poser la question : à quoi servent les bureaux ?

La vraie question est : à quoi serviront-ils demain ? Les nouveaux locaux auront à mon sens deux fonctions. La plus évidente sera de permettre les rencontres physiques, le travail en réseau : on n'a pas encore réussi à trouver un moyen de collaborer, aussi bien à distance qu'en présentiel. Autour de cette collaboration, il y a une dimension essentielle : l'informel. Pour être une équipe, on a besoin de partager autre chose qu'une activité commune. La deuxième fonction, c'est d'offrir un espace de travail pour les collaborateurs, hors de chez eux, pour s'investir dans leur sphère professionnelle. C'est la raison pour laquelle les espaces collaboratifs des locaux de demain seront


surdimensionnés, sans pour autant faire disparaître les postes individuels. Les architectes aujourd'hui ont intégré ces nouvelles tendances.

A quoi ressembleront ces nouveaux locaux ?

Je pense à un des premiers grands projets auquel nous avons été associés, celui de la Société Générale, qui a déménagé plus de 5 000 collaborateurs de La Défense vers Val-de-Fontenay. Ils ont quitté une tour pour un campus et « cassé » les espaces traditionnels qui reflétaient des organisations très hiérarchisées. Le symbole est fort et reflète la volonté de l'entreprise de passer d'une organisation verticale à l'horizontalité du management. De la même façon, le recours accru aux nouveaux outils digitaux, aux objets connectés, à l'intelligence artificielle place clairement « l'expérience collaborateur » au cœur des projets. Ce qui se dessine aussi, c'est la disparition progressive des grands états-majors au profit de multiples locaux décentralisés, plus proches des lieux de vie des collaborateurs. C'est le cas de certains réseaux bancaires : les équipes du siège peuvent désormais aller s'installer dans les agences pour travailler. Les entreprises vont adopter de nouvelles stratégies immobilières, c'est certain. Le bureau n'est pas mort, mais il va changer profondément.

Comment NEURONES accompagne ces transformations ?

Aujourd'hui les projets immobiliers touchent toute l'entreprise. En tant qu'expert de la conduite des grands projets, NEURONES intervient dans la coordination globale du programme, pour définir une stratégie avec le top management, piloter la dimension immobilière et architecturale, intégrer des technologies connectées, accompagner les ressources humaines dans leurs relations avec les partenaires sociaux, concevoir un plan de communication, déployer de nouvelles pratiques managériales, etc. Nous animons un réseau de partenaires capable de répondre à l'ensemble des problématiques. Au total, une quarantaine de consultants se mobilisent sur ces projets véritablement transformants.

A man with light brown hair, wearing a dark blue suit jacket over a white button-down shirt and dark trousers, stands in a doorway. He is smiling and leaning his left arm on the right door frame. The doorway is framed by dark blue, ornate wooden doors with brass handles. The floor is covered in a grey carpet.

FRANÇOIS-XAVIER,
*Consultant associé
(Conseil en management
et organisation)*

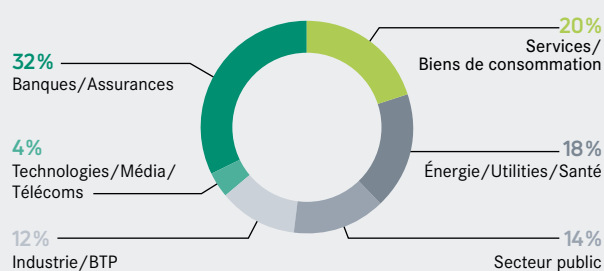
« EN TANT QU'EXPERT
DE LA CONDUITE
DES GRANDS PROJETS,
NEURONES INTERVIENT
DANS LA COORDINATION
GLOBALE DES PROGRAMMES
DE TRANSFORMATION. »

Références et réalisations

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



RÉPARTITION SECTORIELLE DU CHIFFRE D'AFFAIRES 2020



EXTRAIT DE LA LISTE DES RÉFÉRENCES

BANQUES -
ASSURANCES

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

SERVICES - BIENS
DE CONSOMMATION

ACCOR
ADEO (LEROY MERLIN...)
AUCHAN
BEL
CARREFOUR
CASINO
EDITIS
HEINEKEN
KPMG
NESTLÉ
OPCO ATLAS
PERNOD RICARD
QUICK
TRANSDEV
YUM ! BRANDS (KFC...)

ÉNERGIE - UTILITIES -
SANTÉ

AREVA
BAYER
BOLLORÉ
DELPHARM
DIAGNOSTICA STAGO
EDF
ENGIE
ENI
LABORATOIRES ROCHE
PIERRE FABRE
REXEL
SANOFI
SERVIER
TOTAL
VEOLIA ENVIRONNEMENT

TECHNOLOGIES - MÉDIA -
TÉLÉCOMMUNICATIONS

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

INDUSTRIE -
BTP

ALTAREA COGEDIM
AVRIL
BOBST
BOUYGUES
BRENNTAG
DAHER
ERAMET
IMERYS
INVIVO
LÉON GROSSE
NEXITY
SAINT-GOBAIN
SERGE FERRARI
THALES
VINCI

SECTEUR
PUBLIC

AGENCE FRANÇAISE DE DÉVELOPPEMENT
ANDRA
APAVE
ASSEMBLÉE NATIONALE
AUTORITÉ DES MARCHÉS FINANCIERS
BANQUE DE FRANCE
CAISSE DES DÉPÔTS
CHAMBRE D'AGRICULTURE
CONSEIL DÉPART. DES HAUTS-DE-SEINE
CONSEIL DÉPART. DES YVELINES
LA FRANÇAISE DES JEUX
LA POSTE
OCDE
SNCF
UGAP



83%

DES SOCIÉTÉS DU CAC 40
ONT CHOISI NEURONES
PARMI LEURS PARTENAIRES



1000

CLIENTS CONTRIBUENT
À LA CROISSANCE
DU CHIFFRE D'AFFAIRES



8,6%

POIDS DU PREMIER
CLIENT DANS LE
CHIFFRE D'AFFAIRES

EXTRAIT DES RÉALISATIONS 2020

#infrastructures

Pour un groupement d'enseignes de bricolage et décoration



Dans l'optique d'améliorer l'expérience utilisateurs : déploiement d'équipements mobiles pour les 30 000 collaborateurs, multiplication et dématérialisation accentuée des canaux d'accès au support (outils de self-help, tchat...), et mise en œuvre d'innovations « maison » (Météo 3 Clics, MyConnectedApp...).

#conseil

Pour un des principaux bailleurs sociaux

Pour optimiser, et par la suite accroître, l'occupation et les recettes locatives de ses parcs de stationnement : réalisation d'une étude d'opportunité d'équipement (90 000 places) en bornes de recharge électriques. Le document de synthèse prend en compte les axes macroéconomiques, microéconomiques et les risques liés.

#applications

Pour un groupe leader européen du confort thermique

Dans le cadre de la sécurisation de 2 000 équipements mobiles : accompagnement à la mise en place, puis déploiement d'une solution (Lookout) garantissant un niveau de sécurité optimal en mobilité, quelles que soient la localisation des collaborateurs et leur utilisation du matériel. Cette application est par ailleurs complètement intégrée à la solution de gestion unifiée des terminaux VMware (Workspace One).

#conseil

Pour une grande banque française

Dans le cadre d'un programme de réduction des coûts, réalisation d'une étude de cadrage du projet de création d'un centre d'expertises en région (pour tirer parti de salaires et coûts immobiliers plus compétitifs qu'en banlieue parisienne), mise au point d'un « business case », avec un scénario retenu aboutissant à des économies récurrentes estimées à près de 2,5 millions d'euros en dix-huit mois (pour 60 postes).

#infrastructures

Pour un acteur mondial des matériaux composites

Afin de gagner en agilité et flexibilité, tout en rationalisant les ressources : migration de l'ensemble des systèmes d'information vers le cloud public, unification des bases de données et passage dans un environnement PaaS, assurant un gain de près de 30 % d'économies sur l'infogérance et l'hébergement.

#applications

Pour un grand distributeur d'énergie

Afin d'être en mesure de choisir le meilleur scénario d'une potentielle conversion de son système d'information vers S/4 Hana : réalisation d'une étude avec un état des lieux, la préparation à la migration, les modalités d'hébergement, la définition de la nouvelle organisation-cible et la simulation des impacts et coûts liés.



#infrastructures

Pour un groupe agro-industriel international

Dans le but d'industrialiser et d'automatiser en trois ans les métiers internes de sa Direction des Systèmes d'Information : mise en place des services nécessaires au traitement des incidents et demandes de niveau 2 des collaborateurs, notamment au moyen d'une automatisation et industrialisation renforcées, d'un monitoring proactif, ainsi que d'une meilleure gestion de la sécurité.

#applications

Pour un acteur-clé des transports parisiens



Pour accompagner les utilisateurs dans de nouveaux usages et modes de travail liés au contexte sanitaire : mise en place d'un outil collaboratif (Microsoft Teams), ateliers de formation à distance et mise à disposition de supports de communication et de formation, complétés par des contenus en ligne.

#conseil

Pour un leader mondial de l'agro-alimentaire

Afin de renforcer son pôle « Retail Marketing » pendant la crise sanitaire : analyse de l'organisation, des objectifs et des tâches de cette activité, puis définition d'une organisation-cible et accompagnement dans son déploiement. À terme, cette mission contribuera à améliorer la rentabilité des campagnes marketing omnicanal et à l'augmentation du chiffre d'affaires des points de vente.

#conseil**Pour un gestionnaire français d'électricité**

Dans le cadre de l'ouverture à la concurrence du transport d'électricité et pour des finalités d'exploitation et de maintenance : réalisation d'une étude d'opportunité des scénarios de répartition de la consommation (entre opérateurs partageant les mêmes lignes) et animation d'ateliers d'expression des besoins avec les différentes directions du gestionnaire.

#applications**Pour un géant français de la production et de la distribution de matériaux**

Afin d'accélérer sa transformation digitale : réalisation d'une étude sur la valeur ajoutée pour le groupe du nouveau progiciel de gestion S/4 Hana (plateforme de nouvelle génération gérant par exemple en mémoire les bases de données). La construction d'un prototype à partir du système SAP actuel a permis d'évaluer les gains métiers et d'établir une recommandation de migration vers S/4 Hana, avec une feuille de route séquencée et chiffrée.

#infrastructures**Pour un grand groupe français du luxe**

Dans un objectif d'amélioration continue de ses services IT : mise en place d'un service desk multilingue, s'appuyant sur une équipe opérationnelle de 80 experts, basés essentiellement en Italie et Roumanie. Dispositif complété par un support de proximité, assurant, en plus, la gestion des équipements informatiques du groupe.

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

Afin d'améliorer les performances, la disponibilité et la sécurité du système d'information : renouvellement du contrat d'hébergement de tout le système d'information (15 000 utilisateurs dans 130 filiales). Le dispositif s'appuie sur 120 serveurs qui représentent 3 To de Ram et 100 To de stockage flash, avec évidemment l'indispensable plan de reprise d'activité en cas d'incident.

#conseil**Pour un important acteur bancaire**

Dans le cadre du suivi et du contrôle des risques au niveau groupe, et en lien étroit avec les activités et processus familiers des managers : gestion du projet de mise en conformité du contrôle permanent vis-à-vis des régulateurs (national et européen), incluant, pour un pilotage efficace, l'outillage correspondant pour chaque segment de clientèle.

#applications**Pour un studio d'édition de jeux vidéos**

Dans le contexte de la production d'une « visual novel » (jeu d'aventure mobile interactif) : réalisation des développements de deux applications pour Android et iOS. Une équipe de développeurs a été mobilisée pendant dix mois sur le cadrage, la démonstration de faisabilité, les versions tests et la mise en production des applis sur les stores Apple et Google.

#infrastructures**Pour un leader français des solutions cloud de centre de contact**

A l'occasion de la migration de sa plateforme vers le cloud public : mise en place d'une démarche DevOps pour accompagner la transformation des process, outils et méthodes internes. La mission de cinq mois a permis de fluidifier les échanges entre les équipes de développement et de production afin de renforcer l'agilité et la réactivité du groupe concerné.

#applications**Pour une caisse de retraite des professions libérales**

En prolongement de la création d'une interface mobile et web de gestion dédiée aux adhérents : mise en place d'une plateforme d'échange et de synchronisation des données entre ce nouvel univers digital et le système (de conception plus ancienne) utilisé par les gestionnaires. Une solution de fast data a été développée sur mesure par les consultants NEURONES, qui ont également accompagné les équipes IT internes dans la conduite du changement.

#conseil**Pour un fournisseur d'électricité leader en France**

Dans l'optique de développer l'expérience client et particulièrement le selfcare : réalisation d'un benchmark de huit éditeurs de logiciels, élaboration de différentes analyses (quantitatives, qualitatives et économiques) et formulation de recommandations sur le choix de l'outil (coûts, potentiel de gain et complexité de mise en oeuvre).

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.



Sur le long terme, il y a une convergence certaine entre l'objectif de performance financière et la prise en compte des critères Environnementaux, Sociaux et de Gouvernance.

RESPONSABILITÉ SOCIALE ET ENVIRONNEMENTALE (RSE)

Pour la neuvième année consécutive, la Déclaration de Performance Extra Financière – DPEF (page 59 du présent document), suivie de l'avis du vérificateur :

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

Pouvoirs Publics, collectivités territoriales, acteurs de la société civile et actionnaires ;

- permet au groupe de progresser grâce à :
 - des indicateurs incluant des définitions précises,
 - la vérification des process et outils de remontée des données,
 - la mise en place du bilan carbone du groupe.

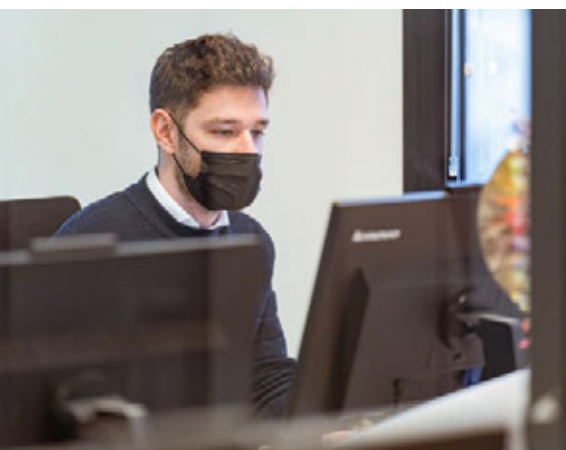
Il s'inscrit naturellement dans une démarche volontaire d'amélioration continue.

GOUVERNANCE

La gouvernance de NEURONES (décrite en pages 111 et suivantes) est conforme à pratiquement toutes les recommandations du code MiddleNext des valeurs moyennes. Les rémunérations des dirigeants mandataires sociaux (page 117) 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.



173

EMPLOIS NETS CRÉÉS EN 2020
(À PÉRIMÈTRE CONSTANT)



66

NATIONALITÉS REPRÉSENTÉES
DANS LES EFFECTIFS

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

Depuis l'origine, le groupe a mis en place une politique de Ressources Humaines ambitieuse et innovante, favorisant la diversité : 66 nationalités représentées, variété des cursus, intégration des débutants comme des profils confirmés et seniors, 330 apprentis, stagiaires et contrats de professionnalisation en 2020, plus de 93% de CDI...

Création importante d'emplois :

- création nette d'emplois chaque année, y compris en 2020 (+ 173 à périmètre constant), en plus de ceux créés chez les sous-traitants,
- gestion de la croissance et des acquisitions, sans jamais avoir eu recours à des plans sociaux,
- programme de reconversion à l'informatique, permettant à de jeunes diplômés de rencontrer l'emploi.

Historique de partage du capital :

- association d'une quarantaine de 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 :

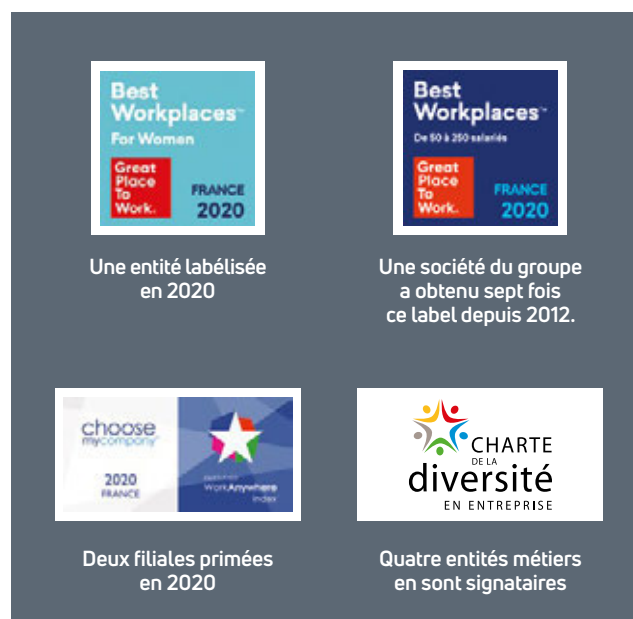
- passerelles favorisées entre métiers différents et entre fonctions, promotion interne privilégiée (en particulier pour les postes de managers, dirigeants et entrepreneurs),
- procédure généralisée d'évaluation annuelle et d'entretiens pluriannuels.

Politique de formation dans la durée :

- actions soutenues (perfectionnement technique, management, langues...),
- réalisation simplifiée des plans de formation grâce aux propres centres d'enseignement du groupe,
- passage encouragé des certifications validantes (éditeurs, nouvelles technologies...).

Cadre de travail motivant :

- environnement permettant l'« empowerment » et la construction par chacun de son propre avenir,



- plans d'actions gratuites et d'actions de performance en cours dans huit entités,
- actionnariat managérial majoritaire, à l'abri de décisions prises par des actionnaires financiers ou éloignés.

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

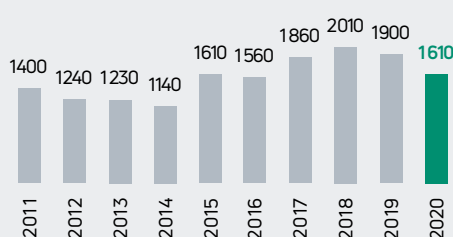
VIS-À-VIS DE SES CLIENTS

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

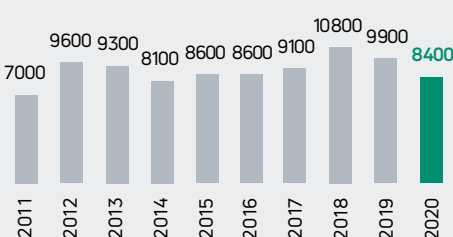
Prestations industrialisées et mutualisées :

- En 2020, 7,4 M€ d'investissements industriels ont été consacrés principalement aux centres de services (extensions en France et à l'international) et aux offres de cloud computing (matériels et logiciels, locaux dédiés chez des hébergeurs tiers).

RECRUTEMENTS (hors croissances externes)



PLAN DE FORMATION (jours x stagiaires)





Développement actif de la Qualité :

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

Adaptation permanente aux besoins :

- la création de sociétés spécialisées et le rapprochement avec des confrères aux compétences complémentaires permettent de renforcer continuellement la qualité des services et l'étendue des expertises.

VIS-À-VIS DE SES SOUS-TRAITANTS

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

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

VIS-À-VIS DES MARCHÉS ET DES ACTIONNAIRES

Réinvestissement des profits :

- pendant très longtemps réinvesti en totalité (quand la société n'était pas cotée), le résultat est aujourd'hui largement mis en réserve pour donner au groupe les moyens de ses ambitions, quelle que soit la situation des marchés financiers, de la conjoncture ou 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 principales données financières (non auditées) sont communiquées chaque trimestre et le groupe publie, deux fois par an depuis 2000, une Lettre aux actionnaires.

Résistance éprouvée aux aléas conjoncturels :

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

VIS-À-VIS DE L'ENVIRONNEMENT

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

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



75%

DES PROFITS DES 20 DERNIERS
EXERCICES MIS EN RÉSERVE POUR FINANCER
LES DÉVELOPPEMENTS FUTURS



7,4M€

INVESTIS EN 2020
DANS LE CLOUD COMPUTING
ET LES CENTRES DE SERVICES

TÉMOIGNAGES

DES AMBITIONS, DES PASSIONS, DES PARCOURS...



ZALINA,
Responsable Administrative
et Financière (Formation
informatique)
Chez NEURONES
depuis 2013

Je suis arrivée à 24 ans chez NEURONES pour un remplacement de quelques mois à un poste administratif. A l'issue de ce CDD, on m'a proposé de rejoindre définitivement le groupe. Quelques années plus tard, j'ai été promue Responsable Administration des Ventes.

Pendant les premières années, j'ai eu la chance d'être épaulée par le Directeur Administratif et Financier lui-même. Il a fait preuve d'une grande confiance envers moi et a été de très bon conseil pour mon évolution professionnelle. Il m'a beaucoup appris, avec l'aide de la Responsable des comptabilités du groupe, aussi bien dans le domaine de la comptabilité que de la finance d'entreprise. Tous se sont montrés très compréhensifs par rapport aux contraintes familiales d'une «maman solo».

Au bout de six ans, et maîtrisant totalement les contours de mon poste, j'ai fait part à mon responsable de mon souhait d'acquérir de nouvelles compétences et responsabilités, et de m'orienter vers la finance d'entreprise. Très à l'écoute, il m'a proposé de rejoindre une des filiales du groupe en tant que Responsable Administrative et Financière. En raison du contexte sanitaire, le démarrage à ce nouveau poste a été assez compliqué : avec une prise de fonctions juste avant un confinement, il a fallu m'adapter à une nouvelle société et de nouvelles missions, en grande partie à distance. Mais, grâce à un travail personnel, au soutien de mes collègues et à la patience et la bienveillance mon nouveau manager, j'ai rapidement trouvé mes marques et m'épanouis aujourd'hui de plus en plus dans ce nouveau rôle.

« ON A FAIT PREUVE
DE TRÈS BON CONSEIL
POUR MON ÉVOLUTION
PROFESSIONNELLE. »



NICOLAS,
Consultant IT senior
(Support aux utilisateurs)
Chez NEURONES
depuis 1999

Malgré une formation en école hôtelière (mise en œuvre dans de grands établissements en France et à l'étranger), en réalité, j'ai toujours été un passionné d'informatique. En 1999, une entité du groupe cherchait un technicien help desk pour le support d'un groupe hôtelier. Après un contrat de qualification, j'ai été embauché comme Technicien, puis suis devenu Production Supervisor. En 2001, on me confiait ma première mission de management pour un compte du secteur du Luxe. Puis mon parcours a suivi le développement de l'entreprise : Manager Service Desk, Service Delivery Manager, SDM multi-comptes... Pendant 15 ans, j'ai mené des projets passionnants et très variés et relevé de beaux challenges.

Depuis 5 ans, je fais partie de l'Excellence Factory, direction transverse qui regroupe les équipes Avant-vente, Qualité et Méthodes, et une équipe IT Solutions placée sous ma responsabilité. Notre objectif ? Être à l'affût des innovations susceptibles d'aider clients et équipes dans leurs missions, et les mettre à disposition, via un portail dédié. Avec le département Qualité et Méthodes, nous avons aussi mis au point un outil de contrôle qualité en interne, QLine Manager, une solution inédite sur le marché.

« MON MANAGER ET
LA DIRECTION GÉNÉRALE
M'ACCORDENT TOUTE
LEUR CONFIANCE. »

Prochain projet : un parcours client immersif sur 250 m² pour présenter aux prospects et clients toutes les solutions innovantes dans le support utilisateurs. C'est un projet très ambitieux pour lequel mon manager et la direction générale m'accordent toute leur confiance. Mon souhait pour le futur ? Continuer à évoluer vers un poste de direction, avec de nouveaux challenges en lien avec l'innovation !

TÉMOIGNAGES

DES AMBITIONS, DES PASSIONS, DES PARCOURS...



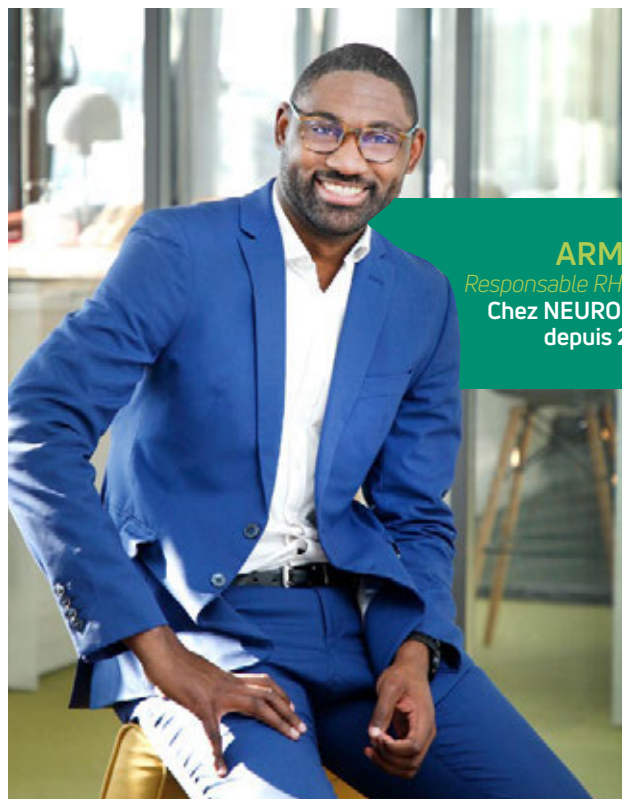
LAURENCE,
Responsable Offre
Hypermobilité
(Digital workplace)
Chez NEURONES
depuis 2015

Le secteur de la technologie m'a attirée très tôt et j'ai suivi des études en alternance en Informatique de Gestion, option Administrateur Systèmes et Réseaux. Diplôme en poche, j'ai enchaîné des missions d'Architecte en ESN et en entreprise. En 2015, j'ai choisi de me spécialiser dans la mobilité, un secteur qui commençait à se développer et, d'évidence, promis à un bel avenir.

J'ai alors rejoint le groupe au sein d'une nouvelle Business Unit de transformation digitale et de services managés. A l'époque, la structure démarrait à peine, nous n'étions que quatre... : tout était à créer ! J'y ai occupé de nombreux postes, porté différentes casquettes et énormément appris. C'est aussi un grand plaisir de travailler main dans la main avec une équipe motivée et à faire grandir l'entité qui s'est développée de façon exponentielle. Ce que j'apprécie beaucoup chez NEURONES, c'est que tout le monde évolue ensemble, dans un esprit de famille et de valeurs humaines très marquées. C'est très inspirant et très motivant.

L'an dernier, j'ai voulu retrouver cet esprit de start-up qui m'avait tant enthousiasmée à mes débuts. J'apporte ainsi depuis huit mois mon expertise à une ESN du groupe pour laquelle je construis une offre d'hypermobilité de A à Z, avec une équipe dédiée. Une nouvelle aventure dans laquelle j'espère que beaucoup d'autres me rejoindront pour partager cet élan, et faire grandir avec moi ce projet inédit et passionnant !

« CHEZ NEURONES,
TOUT LE MONDE
ÉVOLUE ENSEMBLE
DANS UN ESPRIT
DE VALEURS HUMAINES
TRÈS MARQUÉES. »



ARMEL,
Responsable RH (IoT)
Chez NEURONES
depuis 2017

Après une licence en Lettres modernes, je me suis orienté vers un master en Gestion des Ressources Humaines. Mon parcours professionnel a débuté, dans le cadre de stages et alternances, en tant que Chargé de recrutement pour un grand groupe d'intérim, puis pour un leader de la transformation digitale.

En 2017, j'ai alors rejoint NEURONES comme Chargé de recrutement pour une de ses entités. L'occasion m'a été offerte d'évoluer et de développer mes compétences, d'abord au sein de l'équipe Projets, puis de celle d'Assistance technique. Un an plus tard, à la faveur d'une mobilité interne, j'ai rejoint le pôle RH de la business unit IoT, devenue une filiale à part entière en 2020. Mes missions sont multiples : recruter des collaborateurs qui disposent à la fois d'un solide bagage technique et d'une personnalité en accord avec les valeurs du groupe (ouverture d'esprit, capacité d'adaptation...), conseiller et proposer des solutions aux opérationnels et à mon manager, et, enfin, demeurer proche et à l'écoute des collaborateurs, pour pouvoir répondre au mieux à leurs attentes : une autre valeur forte du groupe.

Au vu des ambitions de croissance, les prochaines années s'annoncent passionnantes, car beaucoup de défis vont en découler. Il s'agira d'adapter notre stratégie de fidélisation client, d'organiser le partage des connaissances en interne et de demeurer compétitifs, tout en conservant cet esprit familial auquel nous sommes très attachés.

« DEMEURER PROCHE
ET À L'ÉCOUTE DES
COLLABORATEURS :
UNE VALEUR FORTE
DU GROUPE. »



KONUL,
Consultante
(Cybersécurité)
Chez NEURONES
depuis 2018

Mon intérêt pour la sécurité est né pendant des études de géopolitique. Après une licence en Relations Internationales en Azerbaïdjan, mon pays natal, j'ai fait deux Masters à Sciences Po Grenoble, dont un en Sécurité Internationale et Défense. On y abordait les questions de cybersécurité et cette thématique m'intéressait beaucoup.

Jeune diplômée, j'ai appris en 2018 que l'entité cybersécurité du groupe recherchait un analyste Cyber Threat Intelligence russo-phonie. J'ai postulé et rejoint ce pôle, qui s'est rapidement développé, avec des missions qui ont également pris de l'ampleur. En 2020, j'ai souhaité acquérir de nouvelles compétences et ai demandé à intégrer le pôle Maîtrise des risques numériques, où je suis consultante en cybersécurité depuis septembre 2020. C'est un métier très différent, tant par les sujets techniques qu'il implique que par la nécessité d'avoir une vision globale des problématiques des entreprises accompagnées. Cela pousse à sortir de sa zone de confort, à apprendre et à se former en permanence. A cet égard, j'ai récemment suivi une formation ISO 27001 «Systèmes de management de la sécurité de l'information», un réel atout pour renforcer la relation de confiance avec les clients. J'ai la chance d'avoir des managers très présents et à l'écoute, ils m'ont toujours aidée à évoluer et à monter en compétences.

Mes prochains objectifs ? Devenir plus autonome dans mes missions, prendre la responsabilité complète d'un projet et accompagner à mon tour un jeune collaborateur dans son évolution.

« J'AI LA CHANCE
D'AVOIR DES MANAGERS
QUI M'ONT TOUJOURS
AIDÉE À ÉVOLUER. »



YANN,
Directeur associé
(SAP)
Chez NEURONES
depuis 2008

Après une formation universitaire d'analyste programmeur, j'ai débuté sur SAP à vingt-et-un ans au sein d'un grand cabinet de Conseil. Quelques années plus tard, à l'occasion d'une opération de croissance externe, j'ai intégré l'entité SAP du groupe en tant que Chef de projet junior. Mes responsabilités hiérarchiques et domaines de compétences ont progressé au fur et à mesure du développement de l'activité, avec de nombreuses formations pour accompagner cette évolution : j'ai appris le commerce, le management, le pilotage et la direction de projets...

En 2014, on m'a offert la possibilité d'entrer au capital de la filiale et j'ai assuré la direction d'un centre de tierce-maintenance applicative mutualisé pendant trois ans et demi. L'année 2018 a quant à elle été principalement consacrée à la direction d'un projet d'implémentation SAP pour un de nos grands clients.

En onze ans, notre équipe a connu une forte croissance, passant d'une quarantaine de collaborateurs à cent quatre-vingt-dix. Une refonte de la gouvernance devenait nécessaire et il m'a été proposé d'en faire partie. Avec le contexte sanitaire, nous avons été jetés dans le grand bain assez brusquement ! Il a fallu prendre des décisions dans un environnement inconnu, tout en gérant le quotidien opérationnel, rassurer les salariés et les aider à conserver le lien avec l'entreprise... Cette année nous a tous beaucoup appris, et notamment qu'il faut savoir s'ajuster en permanence... sans perdre le cap qu'on s'est fixé !

« MES DOMAINES
DE COMPÉTENCES ONT
PROGRESSÉ AU FUR ET
À MESURE QUE L'ENTITÉ
S'EST DÉVELOPPÉE. »

DOCUMENT D'ENREGISTREMENT UNIVERSEL ET RAPPORT FINANCIER 2020



1	ACTIVITÉS	p.46
1.1.	Présentation générale	p.46
1.2.	Synthèse des activités	p.47
1.3.	Détail des métiers	p.48
1.4.	Marché et concurrence	p.55
1.5.	Organisation	p.56
1.6.	Stratégie de développement et d'investissement	p.57
1.7.	Impact de la crise sanitaire	p.58
1.8.	Perspectives	p.58
2	DÉCLARATION DE PERFORMANCE EXTRA-FINANCIÈRE (RAPPORT RSE)	p.59
2.1.	Modèle d'affaires	p.59
2.2.	Principaux risques RSE identifiés	p.60
2.3.	Stratégie RSE	p.60
2.4.	Politique sociale	p.61
2.5.	Politique sociétale	p.64
2.6.	Politique environnementale	p.65
2.7.	Note méthodologique	p.67
2.8.	Avis du vérificateur	p.68
3	RISQUES	p.70
3.1.	Principaux risques, mesures de contrôle et de maîtrise	p.70
3.2.	Assurances	p.72
3.3.	Environnement de contrôle	p.72
4	COMPTES CONSOLIDÉS	p.75
4.1.	État de la situation financière consolidée	p.75
4.2.	Compte de résultat	p.76
4.3.	Autres éléments financiers consolidés	p.77
4.4.	Annexe aux comptes consolidés	p.79
4.5.	Rapport des commissaires aux comptes sur les comptes consolidés	p.95
5	ÉLÉMENTS FINANCIERS SOCIAUX	p.97
5.1.	Bilan et compte de résultat sociaux	p.97
5.2.	Information sur les participations	p.99
6	ASSEMBLÉE GÉNÉRALE ORDINAIRE DU 3 JUIN 2021	p.100
6.1.	Rapport de gestion présenté par le Conseil d'Administration à l'Assemblée Générale Ordinaire du 3 juin 2021	p.100
6.2.	Rapport sur le gouvernement d'entreprise	p.108
6.3.	Projet de résolutions soumises à l'Assemblée Générale Ordinaire du 3 juin 2021	p.119
7	INFORMATIONS GÉNÉRALES SUR LA SOCIÉTÉ ET SON CAPITAL	p.123
7.1.	Carte d'identité	p.123
7.2.	Capital et actions	p.124
7.3.	Participation et intéressement du personnel	p.126
7.4.	Responsables du contrôle des comptes	p.126
7.5.	Informations liées	p.126

TABLE DE CONCORDANCE	p.127
-----------------------------	--------------

GLOSSAIRE	p.128
------------------	--------------

1 Activités

1.1. PRÉSENTATION GÉNÉRALE

Identité et histoire

Avec près de 5 600 collaborateurs et un chiffre d'affaires de 524,5 millions d'euros pour l'année 2020, NEURONES se classe, en termes de capitalisation boursière, parmi les 10 premiers groupes cotés du secteur (Entreprises de Services du Numérique et sociétés de Conseil en Technologies) :

(en millions d'euros)	Capitalisation (31/12/2020)**	Chiffre d'affaires monde 2020
1 Capgemini	21 402	15 848
2 Atos	8 225	11 181
3 Alten	3 164	2 332
4 Sopra Steria	2 715	4 263
5 Devoteam	776	760
6 Wavestone	600	422*
7 Akka Technologies	575	1 504
8 NEURONES	567	524
9 Econocom***	548	2 559
10 SII	525	676*

* 12 mois au 31/03/2020.

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

*** 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 + 8,1 % par an sur les dix derniers exercices).

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

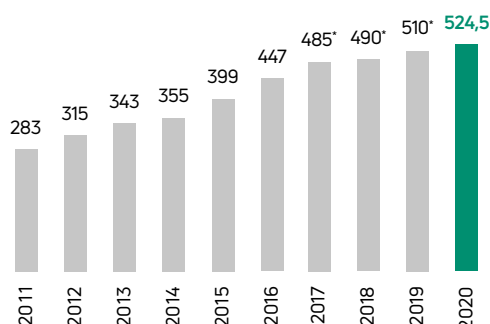
NEURONES a ainsi constitué un socle à la solidité éprouvée pour poursuivre sa dynamique interne et accueillir, par croissance externe, des sociétés aux métiers identiques ou complémentaires.

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

Chiffres clés

Chiffre d'affaires consolidé

(en millions d'euros)

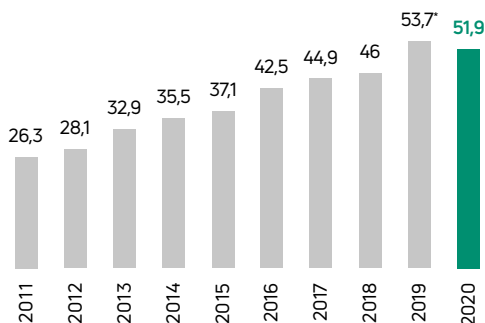


* Changements de périmètre (23 M€ de CA cédés).

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

Résultat opérationnel

(en millions d'euros)



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

Évolution des chiffres clés (en millions d'euros)	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Chiffre d'affaires	283,3	315,4	343,2	355,2	399,4	446,8	485	490,1	510,1	524,5
Résultat opérationnel	26,3	28,1	32,9	35,5	37,1	42,5	44,9	46	53,7	51,9
Taux de résultat opérationnel	9,3 %	8,9 %	9,6 %	10 %	9,3 %	9,5 %	9,3 %	9,4 %	10,5 %	9,9 %
Résultat net	17	17,2	21,4	23,6	24,5	29	31,6	29,6	35,2	35
Taux de résultat net	6 %	5,4 %	6,2 %	6,6 %	6,1 %	6,5 %	6,5 %	6 %	6,9 %	6,7 %
Résultat net part du groupe	14,8	14,9	18,6	20,5	21,3	25,2	27,3	26	30,8	30,9
Effectif fin d'exercice	3 471	3 704	4 065	4 082	4 580	5 044	5 028	5 160	5 372	5 589

Note : créé en 2013, le CICE a été transformé en baisse de charges en 2019, sans incidence sur le résultat opérationnel mais avec un effet d'impôt sur les sociétés supplémentaire de 1,5 M€ par an. Depuis 2018, la norme IFRS 15 est appliquée (comptabilisation de la seule marge brute en chiffre d'affaires pour les achats/reventes d'équipements et logiciels du marché). Sa mise en œuvre a eu pour effet une baisse du chiffre d'affaires d'environ 10 M€ par an, sans impact sur le résultat opérationnel. Depuis 2019, la norme IFRS 16 (retraitement en dettes des contrats de location) est appliquée. Elle s'est traduite en deux exercices par une amélioration du résultat opérationnel (0,3 M€ en 2019, 0,1 M€ en 2020) et une augmentation des charges financières (0,8 M€ en 2019, 0,7 M€ en 2020).

1.2. SYNTHÈSE DES ACTIVITÉS

NEURONES, acteur engagé dans la transformation digitale

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

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, RPA, dématérialisation, etc.).

Elle apporte aussi un bénéfice important aux directions informatiques : elles peuvent maintenant mettre en production plus rapidement de nouvelles applications digitales et ainsi optimiser le "time to market". Il est aussi possible aujourd'hui de faire évoluer, par itérations très rapprochées, les versions successives d'une même application (équipes resserrées, méthodes "Agiles"). Ainsi se répandent rapidement :

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

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

La transformation numérique irrigue la majorité des métiers du groupe, même s'il est délicat de détourner précisément ces activités dont certaines existent depuis plusieurs années chez NEURONES. Par exemple, les applications de gestion des processus métier, de dématérialisation entrante ou sortante, de Gestion Electronique de Documents (GED)... sont des applica-

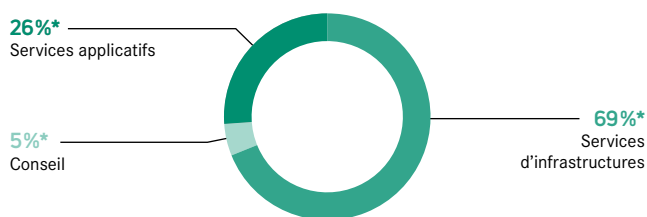
tions digitales typiques. Les métiers de la cybersécurité et du cloud privé existent également depuis longtemps et sont accélérés par la transformation digitale. D'autres activités sont, en revanche, plus récentes : architectures big data, chaînes DevOps, objets connectés, chatbots, blockchain....

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

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

Pôles d'activité

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



* Chiffres d'affaires contributifs 2020.

La part relative de chacun des pôles a été stable au cours des cinq dernières années :

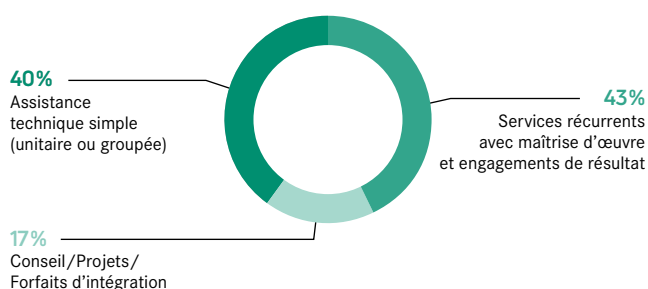
Répartition par pôle d'activité (en millions d'euros)	2016		2017		2018		2019		2020	
	CA	%	CA	%	CA	%	CA	%	CA	%
Services d'Infrastructures	308,1	69 %	330,7	68 %	335,8	69 %	350,3	69 %	358,5	69 %
Services Applicatifs	116,2	26 %	126,7	26 %	129,6	26 %	132,1	26 %	137,7	26 %
Conseil	22,5	5 %	27,6	6 %	24,7	5 %	27,7	5 %	28,3	5 %
TOTAL CHIFFRE D'AFFAIRES	446,8	100 %	485	100 %	490,1	100 %	510,1	100 %	524,5	100 %

Modes d'intervention, récurrence

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

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

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



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

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

Ils nécessitent l'intervention d'équipes avant-vente 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.

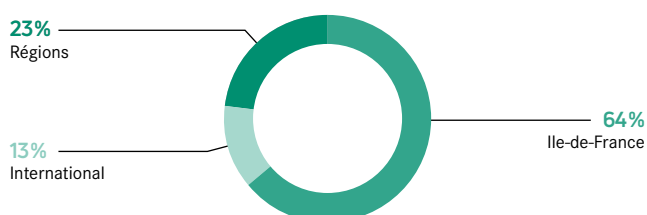
Les missions d'assistance technique et certains projets qui ont une durée de plus de 12 mois sont considérés comme récurrents.

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

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

Activités par zone géographique

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



Répartition des salariés (fin d'exercice)	2016		2017		2018		2019		2020	
	Effectifs	%	Effectifs	%	Effectifs	%	Effectifs	%	Effectifs	%
Ile-de-France	3 718	74 %	3 678	73 %	3 599	70 %	3 574	66,5 %	3 587	64 %
Régions	905	18 %	900	18 %	1 005	19 %	1 125	21 %	1 258	23 %
International	421	8 %	450	9 %	556	11 %	673	12,5 %	744	13 %
TOTAL EFFECTIF	5 044	100 %	5 028	100 %	5 160	100 %	5 372	100 %	5 589	100 %

Hors de France et au 31 décembre 2020, les effectifs étaient ainsi répartis : Tunisie (312 p.), Roumanie (266 p.), Singapour (51 p.), Allemagne (44 p.), Italie (26 p.), Suisse (18 p.), Côte d'Ivoire (12 p.), Belgique (8 p.) et Inde (7 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

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

Pôle	Métiers
Services d'Infrastructures	<ul style="list-style-type: none"> • Cloud, gestion d'Infrastructures, DevOps • Cybersécurité • Accompagnement des utilisateurs • IT service management, gouvernance du Système d'Information, automatisation
Services Applicatifs	<ul style="list-style-type: none"> • Digital, UX/UI, agile, DevOps, mobilité, Data, IoT • Intégration et Infogérance SAP • Gestion de contenu (ECM, GED), gestion de process (BPM, RPA), dématérialisation • Conseil IT pour la finance, big data, IA, Blockchain • Formation informatique et accompagnement du changement
Conseil	<ul style="list-style-type: none"> • Conseil en management et en transformation numérique • Conseil en marketing digital

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



Métiers du pôle Services d'Infrastructures

Cloud, Gestion d'infrastructures, DevOps

(en millions d'euros)	2019	2020	20/19
CHIFFRE D'AFFAIRES	156,2	152,1	- 3 %

La baisse du chiffre d'affaires est due principalement à la filialisation de la partie Internet des Objets (IoT).

Aujourd'hui, les infrastructures informatiques sont ouvertes et multiples. L'utilisation du cloud (public, privé, hybride, multi-cloud...) et des conteneurs est en fort développement (au moins + 20 % par an attendus jusqu'en 2025) et deviendra probablement la norme. Un nombre croissant d'applications fonctionnent en mode SaaS. Grâce à l'utilisation des technologies les plus récentes, le déploiement des serveurs et les mises en production de nouvelles versions d'applications s'effectuent désormais dans des délais beaucoup raccourcis.

Ce changement profond et rapide prend de court les grandes organisations. Elles ne sont d'ailleurs pas prêtes à remplacer immédiatement tous leurs développements, réalisés dans le contexte technologique de l'époque ("legacy") pour migrer vers les technologies les plus récentes. Leurs architectures associent donc à présent de multiples environnements : les projets actuels (réalisés à partir des technologies d'aujourd'hui), mais aussi des applications en production depuis plusieurs années et évoluant dans des environnements anciens.

Une activité importante du groupe consiste à assister les clients dans leur démarche de migration vers le cloud public ("go to cloud") : Microsoft Azure, Amazon Web Services... Une telle démarche s'effectue après avoir préparé la "landing zone" dans le cloud public et réalisé une étude détaillée du patrimoine applicatif : éligibilité programme par programme, nécessité de reconstruire ("rebuilder") certaines applications en mode cloud natif pour bénéficier des avantages des plateformes de cloud public. Cette phase de préparation est lourde. Un simple transfert de machines virtuelles vers le cloud public se traduirait par une hausse des budgets avec des applications qui ne tireraient pas pleinement profit de leur nouvel environnement. Souvent, un programme de démantèlement ("décommissionnement") d'applications anciennes accompagne le transfert vers le cloud public.

Une fois la migration effectuée, NEURONES réalise des prestations récurrentes sur les cloud publics mais avec une couche de services plus fine que sur les clouds privés. Les services d'assistance à la maîtrise des budgets des clients (FinOps) sont en forte croissance.

Les clouds privés du groupe représentent un volume d'environ 13 000 serveurs virtuels (VM - voir glossaire en fin de document). 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...). La quasi-totalité des matériels et logiciels du cloud privé est acquise par le groupe ("Capex"). Des surfaces (cages privatives) sont ainsi louées dans une dizaine de data centers de spécialistes de l'hébergement sec (bâtiment, sécurité électrique, sécurité incendie, climatisation, sécurité d'accès...) de niveau "Tiers 3+". Ces derniers n'ont évidemment pas accès aux serveurs gérés dans les espaces qu'ils proposent à la location. Les clients s'acquittent d'un loyer incluant la fourniture des matériels, leur hébergement et les prestations fournies par le groupe ("Opex"). Dans cette activité, le groupe est en cours de certification auprès de l'ANSSI (Agence Nationale de la Sécurité des Systèmes d'Information) pour l'obtention de la qualification "SecNumCloud".

Agréés ISO 27001, les centres de services managés gèrent, en 24h/24 et 7j/7, de façon mutualisée et à distance, les serveurs, 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. L'outil de supervision principal utilisé par les centres de services serveurs a été développé en interne. Il procure un avantage compétitif, notamment financier, appréciable. Par ailleurs, le groupe dispose de bases de données de documentation (CMDB), de dernière génération. Des gains de productivité sont également obtenus par l'automatisation et la mutualisation de certaines ressources : supervision, administration de bases de données, exploitation d'ERP, expertise sécurité... Enfin, une nette séparation est faite entre les activités de niveau 1 (traitement très industrialisé des incidents) 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).

Fort de sa propre expérience, NEURONES contribue également à l'automatisation progressive des infrastructures situées sur les clouds privés de ses clients :

- mise en place de solutions à base de conteneurs Docker/Kubernetes,
- développement (Ansible, Terraform), APIs, Cloud Management Platforms (CMP),
- mise en libre-service (développement Python),
- conception d'architectures Software Defined Data Center (SDDC), Software Defined Network (SDN), Software Defined Storage (SDS),
- mise en place de solutions de connexion à distance sécurisées (VPN...),
- supervision de bout en bout (performance applicative, systèmes, réseaux).

Certaines équipes 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.

Enfin, le groupe couvre l'ensemble des profils nécessaires à la production informatique : pilotes, analystes d'exploitation (support, pilotage, préparation), ingénieurs de production, ingénieurs systèmes, chefs de projet production mais aussi architectes datacenters et profils PMO (Project Management Office).

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 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.

La gestion récurrente des infrastructures s'effectue selon différentes modalités : missions simples d'assistance technique (unitaires ou groupées), exploitation complète avec maîtrise d'œuvre et engagements de niveaux de service. Les prestations sont réalisées soit sur site client, soit à distance, à partir des centres de services du groupe, ou encore en mode mixte sur site et à distance.

Activités liées à la transformation digitale :

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

Cybersécurité

(en millions d'euros)	2019	2020	20/19
CHIFFRE D'AFFAIRES	12,5	19,8	+ 58 %

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

Agréée PASSI par l'ANSSI (label PRIS prévu pour 2021), l'activité de cybersécurité du groupe assure des missions complémentaires :

- évaluation : audits et tests d'intrusion,
- conseil : accompagnement sécurité global, définition de politiques, sensibilisation, conformité,
- mise en œuvre de solutions : EDR (Détection et Réponse aux menaces sur les Terminaux), SIEM (Gestion de l'Information et des Événements de Sécurité)...
- services managés : SOC (Centre de surveillance Sécurité), CERT (Centre de réaction aux attaques informatiques) et Threat Intelligence (renseignement sur les menaces).

En 2020, les cybersinistres ont été en très forte croissance. Les équipes de remise en état des systèmes d'information suite à une attaque (CERT) sont intervenues pour une cinquantaine de sinistres, la plupart du temps graves.

Activités liées à la transformation digitale :

- toutes les activités détaillées ci-dessus.

Accompagnement des utilisateurs

(en millions d'euros)	2019	2020	20/19
CHIFFRE D'AFFAIRES	159,7	163	+ 2 %

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

Ainsi, les utilisateurs bénéficient de services 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 ou fonction. La prestation est fournie sur toute la chaîne numérique et ceci sans rupture : smartphone, ordinateur portable ou poste fixe, tablette...

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

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

Les prestations sont réalisées pour moitié dans huit centres de services interconnectés et pour moitié sur site client et s'adressent aux utilisateurs d'une vingtaine de pays. Les technologies de communication les plus récentes sont mises en œuvre. Elles permettent d'accéder au service par tout canal : téléphone, e-mail, sms, chat interactif, chatbot, voicebot, espace digital multi-services (myConnectedLounge®), plateforme de self-services..., depuis tout terminal, à tout instant (7j/7 et 24h/24) et dans un choix de plus de vingt-cinq langues.

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

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

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

Enfin, face à des niveaux d'exigence de plus en plus élevés, il est indispensable de rester innovant en mettant le collaborateur au centre des innovations. Ainsi 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 dans moins de deux 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 clients, l'activité d'accompagnement des utilisateurs propose une offre (Sequalis®) de support métier pour améliorer les "parcours clients" et augmenter la fidélisation.

Activités liées à la transformation digitale :

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

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

(en millions d'euros)	2019	2020	20/19
CHIFFRE D'AFFAIRES	22	23,6	+ 7 %

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 et gestion de projets IT,
- mise en œuvre de solutions progiciels d'ITSM et de gestion de portefeuilles de projets (partenariats avec ServiceNow, HP Software, EasyVista...),
- Tierce Maintenance Applicative 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

- centres d'hébergement : espaces réservés chez 5 hébergeurs tiers partenaires de niveau "Tier 3+" dans 10 centres différents,
- 7 centres d'exploitation à distance de serveurs et applications : Nanterre, Courbevoie, Lyon, Tours, Bangalore, Singapour et Tunis,
- 8 centres d'accompagnement des utilisateurs : Nanterre, Angers, Francfort, Lille, Lyon, Nantes, Tunis et Timisoara,
- 1 centre digital workplace à Nanterre.



Métiers du pôle Services Applicatifs

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

(en millions d'euros)	2019	2020	20/19
CHIFFRE D'AFFAIRES	11,2	15,6	+ 39 %

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

Utilisant des méthodes Agiles et des plateformes de développement mutualisées, NEURONES intervient dans les domaines d'expertise suivants :

- conceptions d'applications web et mobiles (innovation, offre UX/UI...),
- pilotage de projets web : Product Owners, Scrum Masters,
- développement d'applications (Java, .net, PHP...),
- développement front end JS (Angular, Node, React...),
- utilisation des chaînes DevOps (Environnements Intégrés de développement (IDE), software factories...),
- tierce maintenance applicative (TMA),
- analyse de données de sites web : mesure de la performance (tag management, analyse des données comportementales, méthodes d'A/B testing...).

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

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

Les activités liées aux objets connectés (IoT), et plus largement au conseil en innovation, ont été regroupées au sein d'une filiale spécialisée. Elles comprennent les prestations suivantes : appui à l'innovation, intégration

de nouvelles technologies, développement de plateforme de remontées de données, et valorisation de ces dernières. Fort de ses expériences en nouvelles technologies, cette entité a développé une méthodologie de passage à l'échelle de projets innovants, s'appuyant sur un support logiciel maison.

Activités liées à la transformation digitale :

- design thinking, aide à l'innovation, méthodes Agiles, UX/UI,
- projets digitaux,
- mobilité,
- objets connectés, exploitation des données collectées.

Intégration et Infogérance SAP

(en millions d'euros)	2019	2020	20/19
CHIFFRE D'AFFAIRES	41,5	46,8	+ 13 %

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).

Les missions suivantes sont couramment réalisées :

- scission ou fusion de systèmes SAP (data conversion),
- "roll-out" pays : déploiement d'un modèle de base (core model) dans différents pays européens,
- mise en place d'interfaces utilisateur 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)	2019	2020	20/19
CHIFFRE D'AFFAIRES	35,8	34	- 5 %

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

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

L'ECM inclut également les applications de GED (Gestion Electronique de Documents) : acquisition, classement, stockage, archivage et diffusion de documents numérisés.

La gestion de process (Business Process Management – BPM) forme un ensemble de méthodes et d'outils applicatifs qui optimisent et automatisent les processus de travail. La Robotic Process Automation (RPA) désigne l'automatisation des tâches routinières, par l'intégration de robots logiciels qui réalisent les opérations sans intervention humaine, souvent par la simulation d'échanges clavier (saisie de transactions, gestion des assistants automatisés...).

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

Le fort développement de la dématérialisation des documents entrants (courrier) et sortants (relevés, factures), et la prolifération des données non structurées, font des applications ECM/BPM un segment de marché de taille significative, au même titre que les ERP (Enterprise Resource Planning), le CRM (Customer Relationship Management) ou le SCM (Supply Chain Management).

Activités liées à la transformation digitale :

- applications complexes à fort contenu digital,
- bus d'entreprises (liens entre sites Internet, SAP, envoi et réception de SMS, dématérialisation...),
- applications de diffusion de contenus texte, audio, vidéo.

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

(en millions d'euros)	2019	2020	20/19
CHIFFRE D'AFFAIRES	34	32,2	- 5 %

Cette activité "finance de marché" consiste à conseiller les banques de financement et d'investissement pour leurs activités dites de marché (actions et dérivés, taux, crédit, change et matières premières). Elle apporte son savoir-faire en assistance à maîtrise d'ouvrage, architecture et maîtrise d'œuvre sur 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 dans les métiers de Gestion d'Actifs (Asset Management) et Services Titres.

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

Cette entité consacre une part de son budget à la recherche et au développement, actuellement surtout sur la blockchain et l'intelligence artificielle. Elle conserve une participation (environ 10 % du capital) dans une startup éditant un logiciel pour le secteur de la finance (risk management et analyse de transactions en temps réel) basé sur des technologies big data.

Activités liées à la transformation digitale :

- mise en œuvre d'architectures big data (Hadoop, Hbase),
- prestations de data scientists,
- DevOps.

Formation informatique et accompagnement du changement

(en millions d'euros)	2019	2020	20/19
CHIFFRE D'AFFAIRES	9,6	9,1	- 5 %

Ce métier englobe le conseil pour l'organisation de plans de formation (ingénierie, gestion de plans et cursus de formation, plans de communication), la production elle-même de cours (sessions traditionnelles, e-learning, Mooc, quick-learning, cursus longs dont "reskilling", actions de reconversion dont Préparation Opérationnelle à l'Emploi - POE, Certification de Qualification Professionnelle - CQP, suivi des demandes de l'application CPF - Compte Personnel de Formation, 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. L'entité formation entretient des relations proches avec les "financeurs" : les différents OPCO, Pôle Emploi et le CPF.

Un des segments porteurs de cette activité est l'accompagnement à la mise en place de nouveaux ERP ou de progiciels métiers. Il s'agit de formations sur-mesure liées à des projets de déploiement intégrant, en amont, une phase de conseil et de conception d'outils pédagogiques et documentaires (e-learning, modes opératoires) et, en aval, une phase de support. Un studio digital interne permet de réaliser des outils pédagogiques. Leur diffusion est réalisée à partir de plates-formes LMS (Learning Management Systems).

De nouvelles offres de formation à distance et les dispositifs mis en place par les pouvoirs publics pendant les périodes de confinement ont permis aux activités formation du groupe de résister en 2020, alors que crise sanitaire et télétravail annulaient de facto, dès mars 2020, les cours en présentiel.

Centres de service du pôle applicatif

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



Pôle Conseil

Conseil en management et en transformation numérique

(en millions d'euros)	2019	2020	20/19
CHIFFRE D'AFFAIRES	25,6	23,9	- 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 et à la transformation digitale.

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

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

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

Activités liées à la transformation digitale :

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

Conseil en marketing digital

(en millions d'euros)	2019	2020	20/19
CHIFFRE D'AFFAIRES	2	4,4	+ 120 %

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 : Maxymizer, Optimizly...),
- modèles d'attribution omnicanaux : modélisation des parcours clients multicanaux pour orienter en temps réel les dépenses media en fonction du profil connu du visiteur et des tactiques décidées sur l'ensemble des canaux,

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

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		2019		2020	
	Rop	Rop/CA	Rop	Rop/CA	Rop	Rop/CA	Rop	Rop/CA	Rop	Rop/CA
Services d'Infrastructures	26,4	8,6 %	27,1	8,2 %	29,5	8,8 %	33,9	9,7 %	35	9,8 %
Services Applicatifs	13,1	11,2 %	14,1	11,1 %	13,3	10,3 %	16,2	12,3 %*	13,5	9,8 %
Conseil	3	13,6 %	3,7	13,3 %	3,2	12,8 %	3,6	13,1 %	3,4	12 %
TOTAL	42,5	9,5 %	44,9	9,3 %	46	9,4 %	53,7	10,5 %	51,9	9,9 %

* 8,8 % sans la plus-value de cession réalisée dans ce pôle d'activité.

Taux d'activité

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

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

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

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

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

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

Partenaires

Une politique de prescription impartiale

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

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

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

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

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

Cloud, gestion d'Infrastructures, DevOps :

Cisco Select Partner – Citrix Gold Partner – Centreon Gold Partner – Datadog – Dynatrace – ExtraHop – F5 – Fortinet Gold Partner – Imperva Silver Partner – ILabel Gold Partner – Ivanti – Juniper – NetApp – Newrelic Reseller – Nutanix – Oracle Gold Partner – OVH Partner – RedHat Premier Partner – Riverbed – Rubrik – Signal FX Managed Services Partner – Simplivity – Stormshield Silver Partner – Varonis – Velostrata Platinum Partner – Zerto – Zimbra Gold Partner.

Cybersécurité :

CrowdStrike – Cybereason – DomainTool – Egerie – HarfangLab – Kaspersky – Palo Alto – Qualys – Rapid7 – RiskIQ – SentinelOne – Splunk Premier – Varonis – Vectra – VirusTotal.

Accompagnement des utilisateurs :

Arp – AWS – Bechtle Comsoft – Be-Cloud – Caphyon – Dell – Druva – F5 – Genesys – Igel – Lenovo – Lookout – Paessler – Qlik – Samsung.

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

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

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

Apperian – Factory Systèmes – Lookout – Objenious – Okta – Polestar – Visioglobe – AirWatch (VMware) – Wyres.

Intégration et Infogérance SAP :

Opencell.

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

Abbyy – Alfresco Strategic Partner – Alfresco Technology Partner – Appian – ARender – Automation Anywhere – Blueprism – BonitaSoft Open Solutions – Confluent – Contextor Docusign Partner – Denodo – Dictao – DocuSign Partner – Docuware – EMC Captiva Partner – Ephesoft Partner – Expert.ai – FlowerDocs – Kofax Platinum Partner – OpenText – Power BI – Readsoft – SER Solutions – Tableau Software – UiPath – YouSign – WDG.

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

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

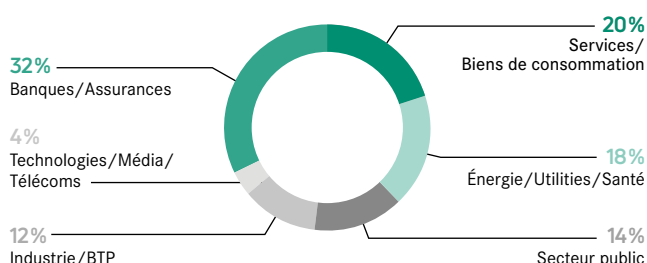
Formation informatique et accompagnement du changement :

AutoDesk Training Center – Cisco – Citrix – Clusif – Datadock – DevOps Institute Registered Education Partner – EXIN – ITIL Authorized Training Center & Authorized Certification Center – PECB Platinum – Prince2 Authorized Training Center & Authorized Certification Center – Qualiopi – SecNumEdu-FC – TOSA (Centre de tests).

Clients

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

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



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

NEURONES compte dans sa clientèle 83 % (33/40) des groupes du CAC 40.

En 2020, les 20 premiers clients ont été par ordre alphabétique : Accor, Axa, Banque de France, BNP-Paribas, Bouygues, BPCE, Carrefour, Conseil Départemental des Hauts-de-Seine, Crédit Agricole, EDF, Engie, Groupe Avril, Kering, LVMH, Saint-Gobain, SNCF, Société Générale, Veolia, Vinci, Vivendi.

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

Répartition du chiffre d'affaires (en millions d'euros)	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
20 premiers clients										
• En valeur	160,6	174	198,7	211,4	225,6	260,5	285,7	294,8	293	293,3
• En % du CA consolidé	56,7 %	55,2 %	57,9 %	59,5 %	56,5 %	58,3 %	58,9 %	60,1 %	57,4 %	55,9 %
10 premiers clients										
• En valeur	119,3	129,1	147,6	161,8	175	206,4	224,1	235,7	237,6	239
• En % du CA consolidé	42,1 %	40,9 %	43,0 %	45,6 %	43,8 %	46,2 %	46,2 %	48,1 %	46,6 %	45,6 %
5 premiers clients										
• En valeur	86,4	89,3	102,3	116,6	127,2	146,1	161	169,8	169,3	178,7
• En % du CA consolidé	30,5 %	28,3 %	29,8 %	32,8 %	31,8 %	32,7 %	33,2 %	34,6 %	33,2 %	34,1 %
Poids du premier client										
• En valeur	30,8	30,6	31,9	34,4	37,6	42	40,7	48	47,4	45,3
• En % du CA consolidé	10,9 %	9,7 %	9,3 %	9,7 %	9,4 %	9,4 %	8,4 %	9,8 %	9,3 %	8,6 %

Au 31 décembre 2020, et à l'issue d'un plan d'action spécifique, les comptes clients sont à nouveau en diminution de 7 jours. Il a aussi été constaté que, probablement du fait de la baisse des taux de rémunération des excédents de liquidités, certains clients avaient volontairement diminué leurs délais de règlement fournisseurs :

	2016	2017	2018	2019	2020
Comptes clients	90 j	94 j	98 j	89 j	82 j
dont factures à établir (FAE)	16 j	19 j	22 j	15 j	12 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 2,2 % en 2020) est réalisée en position de sous-traitant d'un constructeur, d'un éditeur ou d'un confrère.

Sous-traitance aval

La sous-traitance recouvre des réalités variées : opérations régulières ou ponctuelles avec des indépendants ou des confrères, lots d'infogérance (gestion de postes de travail à l'international par exemple), prestations techniques (location de liens réseaux, hébergement sec...).

Le montant des achats de sous-traitance, en proportion du chiffre d'affaires du groupe, est en croissance régulière essentiellement du fait d'une plus grande appétence des consultants et informaticiens pour le statut d'indépendant (ou "freelance") et des tensions sur le recrutement :

	2016	2017	2018	2019	2020
	19,3 %	20,7 %	22 %	23,1 %	24,3 %

Le taux de sous-traitance dépasse 40 % dans les activités de formation et 30 % dans trois entités ayant une proportion élevée d'assistance technique. Il n'est que de 13 % dans les services d'accompagnement des utilisateurs. Environ la moitié de la sous-traitance concerne des indépendants.

Marques et brevets – Propriété industrielle et intellectuelle

Logiciels

Le groupe a développé et est propriétaire de différentes “briques logicielles” utilisées pour ses propres besoins ou pour ceux de ses clients.

Brevets

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

Marques

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

1.4. MARCHÉ ET CONCURRENCE

Le marché des services informatiques : taille et évolution

Le secteur des logiciels et des services informatiques représenterait un chiffre d'affaires de l'ordre de 56 milliards d'euros, soit un marché deux fois plus important que, par exemple, l'industrie pharmaceutique. Il se décompose selon les trois sous-secteurs suivants :

Taille du marché français (en milliards d'euros)	2020	%
Conseil et services informatiques	33,7	60 %
Conseil en technologies	8,9	16 %
Édition de logiciels	13,4	24 %
TOTAL	56	100 %

Source : Syntec numérique & IDC.

Il emploierait 2,5 % des salariés français soit, en effectifs, un ensemble deux fois plus important que, par exemple, l'activité aéronautique et aérospatiale. Il y aurait environ 725 000 informaticiens salariés dans l'Hexagone (hors indépendants, dont le nombre est estimé à 55 000), se répartissant à hauteur d'environ :

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

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

Selon les différents observateurs et conjoncturistes, alors que le PIB Français a connu en 2020 une chute historique de 8,3 %, le marché français du conseil et des services informatiques (au sens strict), n'aurait été en baisse que de 4,2 % (estimation de décembre 2020). Pour 2021, la croissance est attendue à + 1,1 % :

Évolution du marché français	2016	2017	2018	2019	2020(e)	2021(e)
Conseil et services informatiques	+ 2,7 %	+ 3,2 %	+ 3,3 %	+ 3,1 %	- 4,2 %	+ 1,1 %
Conseil en technologies	+ 3 %	+ 5 %	+ 5,5 %	+ 5 %	- 12,3 %	- 3,3 %
Édition de logiciels	+ 3,4 %	+ 5,2 %	+ 5,3 %	+ 6,6 %	+ 0,3 %	+ 3,8 %
MOYENNE PONDÉRÉE	+ 2,9 %	+ 3,9 %	+ 4,1 %	+ 4,2 %	- 4,6 %	+ 1 %

Source : Syntec numérique – décembre 2020.

Globalement, la croissance du secteur est soutenue par les projets liés à la transformation numérique. Ils sont regroupés sous le vocable “Smacs” (Social, Mobilité, Analytics, Cloud et Sécurité) et représentent les neuf dixièmes de la croissance (+6,4 % de croissance en 2020 environ pour les “Smacs” dont +12,2 % pour le seul cloud). En 2020, du fait de leur plus fort taux de croissance, la proportion des “Smacs” représenterait environ 30 % des prestations.

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 : privé et public, hybride, multi-cloud, chaînes DevOps, conteneurs...
- Sécurité : renforcement de la sécurité au rythme de l'ouverture croissante des systèmes d'information.

En 2021, l'engouement pour le cloud, la cybersécurité, les projets digitaux et le SaaS devraient tirer la croissance. Le conseil pâtira de l'absence de croissance embarquée de ses effectifs et du souhait d'un certain nombre de clients de renégocier leurs contrats.

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

La concurrence

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

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

Sources : chiffres d'affaires 2019 en France selon PAC – juillet 2020 (chiffres 2020 non disponibles à la date de rédaction du présent rapport), marché en France estimé à 35,2 milliards d'euros en 2019 selon le Syntec.

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

Cloud, gestion d'infrastructures, DevOps

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

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

Pour le cloud privé (IaaS), après une phase de concurrence atomisée, le nombre d'acteurs a tendance à se restreindre dans un marché de volume, les compétiteurs se différenciant par les services offerts ciblant des clientèles différentes.

Cybersécurité

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

Accompagnement des utilisateurs

L'entité spécialisée du groupe, leader sur son marché, est principalement en concurrence avec un nombre limité de confrères de taille moyenne. Pour les contrats significatifs (support de plusieurs milliers d'utilisateurs), il existe des barrières à l'entrée : système d'information ouvert et redondé, plans de continuité d'activité, capacité d'innovation, capacité de staffing, nécessité de disposer de centres de service en région (greenshore), en nearshore et offshore, couverture géographique (plusieurs pays, monde entier).

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

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

SAP, ECM/GED/BPM/RPA

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

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

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

Formation informatique et accompagnement du changement

Le groupe figure parmi les cinq premiers acteurs spécialisés en formation informatique en France. Les concurrents sont des organismes indépendants.

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

La concurrence, extrêmement diverse, est constituée des "majors" comme des moyens et petits cabinets de conseil, ces derniers étant assez nombreux (entre deux et trois cents en France).

1.5. ORGANISATION

Organigramme opérationnel

Les fonctions suivantes sont centralisées :

- direction groupe,
- finances (consolidation, animation du contrôle de gestion, gestion de la trésorerie de la société mère et celle du "cash pool" alimenté par les filiales),
- juridique,
- marketing et communication groupe,
- relation globale avec certains grands comptes,
- coordination des projets multi-entités majeurs : les engagements du groupe vis-à-vis du client sont pris en transverse, en s'appuyant sur le directeur de compte et le responsable technique de l'entité choisie comme leader,
- qualité et sécurité.

Les filiales opérationnelles assurent les fonctions de :

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

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

2016	2017	2018	2019	2020
89,9 %	88,9 %	89 %	88,8 %	88 %

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

Organisation marketing et communication

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

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

Organisation technique

Les directions techniques sont réparties dans les entités métier.

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

Organisation ressources humaines

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

Organisation administrative et financière

Les fonctions centralisées sont :

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

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

Démarche qualité

Les trois principales composantes du pôle Infrastructures sont certifiées ISO 9001 (conception intégration et exploitation de systèmes et réseaux, production informatique, accompagnement des utilisateurs), l'ensemble représentant environ 60 % du chiffre d'affaires du groupe. Les services managés des trois entités infrastructures, disposant des centres de service et d'hébergement, sont certifiés ISO 27001.

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

Organisation de l'informatique interne

Chaque société a son propre système d'information (SI), la holding étant rattachée à une filiale située dans le même immeuble. Quatre entités, dont les trois qui sont certifiées ISO 27001, ont, en plus de leur DSI, un Responsable de la Sécurité du SI (RSSI) dédié. Chaque structure dispose d'un Data Protection Officer (DPO) dédié ou d'un responsable s'assurant de la protection des données personnelles.

1.6. STRATÉGIE DE DÉVELOPPEMENT ET D'INVESTISSEMENT

Stratégie de développement

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

- aider les clients à tirer profit des nouvelles technologies, en les accompagnant en particulier dans le mouvement de fond de transformation numérique ;
- élargir les relations avec les grands comptes et accroître la taille des projets que mérite de traiter le groupe ;
- accueillir des cabinets de Conseil et des ESN innovantes ou complémentaires. Une organisation en centres de profits autonomes, avec leurs propres comptes d'exploitation et moyens, a donné à NEURONES l'habi-

tude de la relation avec des entrepreneurs associés. Le groupe met à disposition ses outils, sa structure, ses bases de données, sa capillarité commerciale, ses moyens financiers et son image. Il respecte la personnalité des entrepreneurs et de leurs équipes et reconnaît les atouts distinctifs de ceux qui le rejoignent ;

- participer à la concentration lente mais régulière du secteur. Les critères privilégiés de rapprochement sont les suivants :
 - sociétés (ou sous-ensembles de sociétés) en croissance et rentables,
 - management qui a fait ses preuves,
 - opérations relatives pour le bénéfice par action ;
- profiter du mouvement de fond de l'externalisation des services numériques pour y acquérir une position de leader ;
- se développer par augmentation de la couverture géographique (régions, international). Le groupe a, dans un premier temps, canalisé ses énergies pour atteindre, en région parisienne, une taille significative dans ses métiers. Puis, essentiellement pour satisfaire des demandes de clients, la proportion d'activité réalisée en région et à l'étranger devient significative (23 % des effectifs en région et 13 % 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 2020, les programmes de recherche éligibles ont généré des Crédits d'Impôt Recherche (CIR) pour un montant global de 0,8 million d'euros :

(en M€)	2016	2017	2018	2019	2020
Crédit Impôt Recherche	1,2	1,6	1	0,8	0,8

Investissements financiers

Des acquisitions (dont onze de taille significative) ont été réalisées depuis l'introduction en Bourse (mai 2000) et ce, pour un montant total de 83 millions d'euros (nets de la trésorerie des sociétés acquises) au 31 décembre 2020. Ces investissements ont été pour l'instant très largement financés par les cash flows libres (332,5 millions d'euros) dégagés par l'exploitation sur la même période.

Tableau de financement*	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	TOTAL
(en millions d'euros)																						
Résultat net	3,7	5,4	5,9	4,9	5	6,3	6,6	9,9	13	12,8	14,9	17,0	17,2	21,4	23,6	24,5	29	31,6	29,6	35,2	35	352,5
Amortissements, provisions	1,1	1,3	1,9	1,9	1,6	1,1	3	3,3	3,1	4,1	3,9	2,8	5,9	6,7	6,1	7,1	8,1	9,6	8,7	5,4	11,2	97,9
CASH FLOW	4,8	6,7	7,8	6,8	6,6	7,4	9,6	13,2	16,1	16,9	18,8	19,8	23,1	28,1	29,7	31,6	37,1	41,2	38,3	40,6	46,2	450,4
Variation de BFR (augmentation)/ diminution	(1,4)	2,5	(1,7)	1,3	0,9	(1,9)	(5,3)	2,1	0,6	(1,3)	(3,3)	(10,0)	(2,5)	(6,2)	0,6	(0,1)	(13,6)	(15)	(5,6)	14,2	16,4	(29,3)
Investissements industriels nets	(1,0)	(1,2)	(0,9)	(1,1)	(1,0)	(0,9)	(2,2)	(2,6)	(2,3)	(2,2)	(2,8)	(4,7)	(4,4)	(5,5)	(5,3)	(12,8)	(6,7)	(8,9)	(6,9)	(7,8)	(7,4)	(88,6)
CASH FLOW LIBRE	2,4	8,0	5,2	7,0	6,5	4,6	2,1	12,7	14,4	13,4	12,7	5,1	16,2	16,4	25,0	18,7	16,8	17,3	25,8	47	55,2	332,5
Investissements financiers nets	(8,8)	-	(3,8)	(2,1)	(0,8)	(1,0)	(2,9)	(2,8)	(14,2)	(3,9)	(2,8)	2,9	(1,9)	(1,7)	(2,1)	(12,6)	(5,4)	(7,5)	(3,4)	(6,4)	(1,8)	(83)
Augmentation de capital, cessions	29,9	-	-	-	0,2	0,8	0,3	0,5	0,1	0,3	0,4	1,1	0,4	0,3	1,5	0,8	1	6,5	0,8	6	(0,4)	50,5
Dividende et autres éléments	(0,1)	(0,2)	-	-	-	(1,2)	(1,5)	(1,5)	(4,4)	(2,6)	(1,7)	(2,4)	(2,0)	(1,9)	(2,3)	1,2	(2,6)	(3,1)	(2,7)	(2,8)	(4,9)	(36,7)
VARIATION DE TRÉSORERIE	+23,4	+7,8	+1,4	+4,9	+5,9	+3,2	(2,0)	+8,9	(4,1)	+7,2	+8,6	+6,7	+12,7	+13,1	+22,1	+8,1	+9,8	+13,2	+20,5	+43,8	+48,1	+263,3
Trésorerie de fin d'exercice	26,6	34,4	35,8	40,7	46,6	49,8	47,8	56,7	52,6	59,8	68,4	75,1	87,8	100,9	123,0	131,1	140,9	154,1	174,6	218,4	266,5	-

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

Investissements industriels nets

En 2020, les investissements “industriels” se sont élevés à 7,4 millions d’euros. Ils concernent principalement du matériel informatique et des logiciels (notamment pour les clouds privés du groupe), des agencements et des véhicules de service. Ils ont été financés par la trésorerie disponible.

Le groupe loue l’ensemble de ses locaux (36 600 m² au 31 décembre 2020) à des propriétaires extérieurs, n’ayant aucun lien avec les actionnaires de NEURONES ou de ses filiales.

1.7. IMPACT DE LA CRISE SANITAIRE

Dès le début du premier confinement (du 17 mars au 10 mai), la quasi-intégralité de la production de services a été réalisée en télétravail, grâce notamment au succès de la mise en œuvre des plans de continuité d’activité, testés de longue date et activés immédiatement, pour l’ensemble des contrats récurrents de services managés.

Lors de la seconde quinzaine de mars, le groupe s’est vu confier des missions d’assistance pour aider ses clients à basculer eux-mêmes en télétravail. Pendant le second trimestre, la baisse du chiffre d’affaires a pu être limitée à - 4,9 %. Les activités d’assistance technique et de formation ont été les plus touchées. Les contrats récurrents, avec engagements de résultat, ont représenté un “matelas” de stabilité.

(en millions d’euros)	T1	T2	T3	T4	2020
Chiffre d’affaires 2020	135,3	119,1	128,4	141,7	524,5
Croissance	+5,1 %	-4,9 %	+5,5 %	+5,3 %	+2,8 %
Croissance organique	+5,4 %	-4,9 %	+4,9 %	+4,6 %	+2,6 %
Résultat opérationnel	9,3 %	8,1 %	11,7 %	10,5 %	9,9 %

Dès le troisième trimestre, la croissance est revenue à son niveau antérieur (+ 5,5 % en T3, + 5,3 % en T4), avec même une hausse nette des effectifs de 173 personnes (hors acquisitions) entre le début et la fin 2020. Le second confinement a eu un effet nettement moins marqué sur l’activité : présence sur site légère mais en hausse, accoutumance à un taux de télétravail important, signature puis démarrage de quelques nouveaux contrats...

Le chômage partiel a concerné 12,5 % des effectifs (en équivalents temps plein) pendant le second trimestre. Il a fortement décru pendant l’été pour représenter en moyenne environ 3,5 % des effectifs sur le second semestre :

(en ETP)	T1	T2	T3	T4	2020
Taux de chômage partiel	1,5 %	12,5 %	3,5 %	3,5 %	5,2 %

A compter du 16 mars et jusqu’à la fin de l’année 2020, le télétravail a été privilégié dès lors qu’il était possible, conformément à la demande des autorités et aux protocoles sanitaires dans les entreprises. Il est resté largement majoritaire tout au long de cette période. Le niveau de télétravail est resté encore plus élevé chez les clients, ce qui a pénalisé les nouveaux projets.

1.8. PERSPECTIVES

Prévisions 2021

En France, à cause du lent déploiement de la vaccination au début 2021, les acteurs économiques ont été dans l’expectative quant au retour à la normale de l’activité. Comme annoncé par le groupe en novembre 2020, il est à craindre que les conséquences de la crise sanitaire soient diluées dans le temps et affectent plusieurs trimestres de 2021.

Lors de sa présentation du 4 mars 2021 aux gérants de fonds et analystes financiers, NEURONES a précisé que le groupe :

- notait l’existence d’une croissance embarquée d’environ 2 % (+ 217 personnes entre le début et la fin 2020),
- avait constaté qu’il restait fin 2020 environ 3,5 % des effectifs en chômage partiel (en équivalent temps plein),
- menait dans plusieurs de ses entités métier des réflexions sur l’organisation du travail,
- bénéficierait d’une baisse de moitié de la CVAE et d’une nouvelle baisse du taux d’IS en France de 28 % à 26,5 % conduisant à une baisse globale d’impôt de 2,7 M€.

Il a également été fait état des facteurs affectant potentiellement le marché et la société en 2021 (hors impact de la crise provoquée par le Covid-19) :

Facteurs favorables :

- le rebond économique est prévu en sortie de la crise sanitaire,
- la vague de la transformation digitale constitue une opportunité durable et profonde,
- le renouvellement des technologies améliore normalement les marges,
- l’innovation s’accélère, ainsi que les risques auxquels répond la cybersécurité,
- les risques du groupe sont répartis entre des entités spécialisées, mobiles, aux coûts contrôlés et dans des secteurs diversifiés.

Facteurs défavorables :

- les incertitudes sur le timing de la reprise restent élevées,
- un durcissement des relations commerciales et de la concurrence est possible,
- la longueur des cycles de vente implique des coûts d’avant-vente en hausse,
- l’absence d’économies d’échelle persiste dans le Conseil et les Services Numériques,
- il y a 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 2021 seront annoncées, comme à l’accoutumée, lors de la publication du CA du 1^{er} trimestre (5 mai 2021).

Calendrier prévisionnel des rendez-vous financiers

Assemblée Générale :

- jeudi 3 juin 2021.

Publications* du chiffre d’affaires :

- mercredi 5 mai 2021 (1^{er} trimestre 2021),
- mardi 3 août 2021 (1^{er} semestre 2021),
- mercredi 3 novembre 2021 (3^e trimestre 2021).

Publication* des résultats :

- mercredi 8 septembre 2021 (1^{er} semestre 2021).

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

2 Déclaration de Performance Extra-financière (rapport RSE)

2.1. MODÈLE D'AFFAIRES

Les attentes d'un client vis-à-vis d'une Entreprise de Services du Numérique (ESN) sont principalement :

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

En haut de cycle, à cause du turnover, clients et prestataires rencontrent de grandes difficultés à assurer la stabilité des équipes projets. En bas de cycle, les ESN ont une probabilité plus importante d'être sollicitées sur des périmètres globaux, dans le cadre de contrats avec des engagements formalisés sur des niveaux de service.

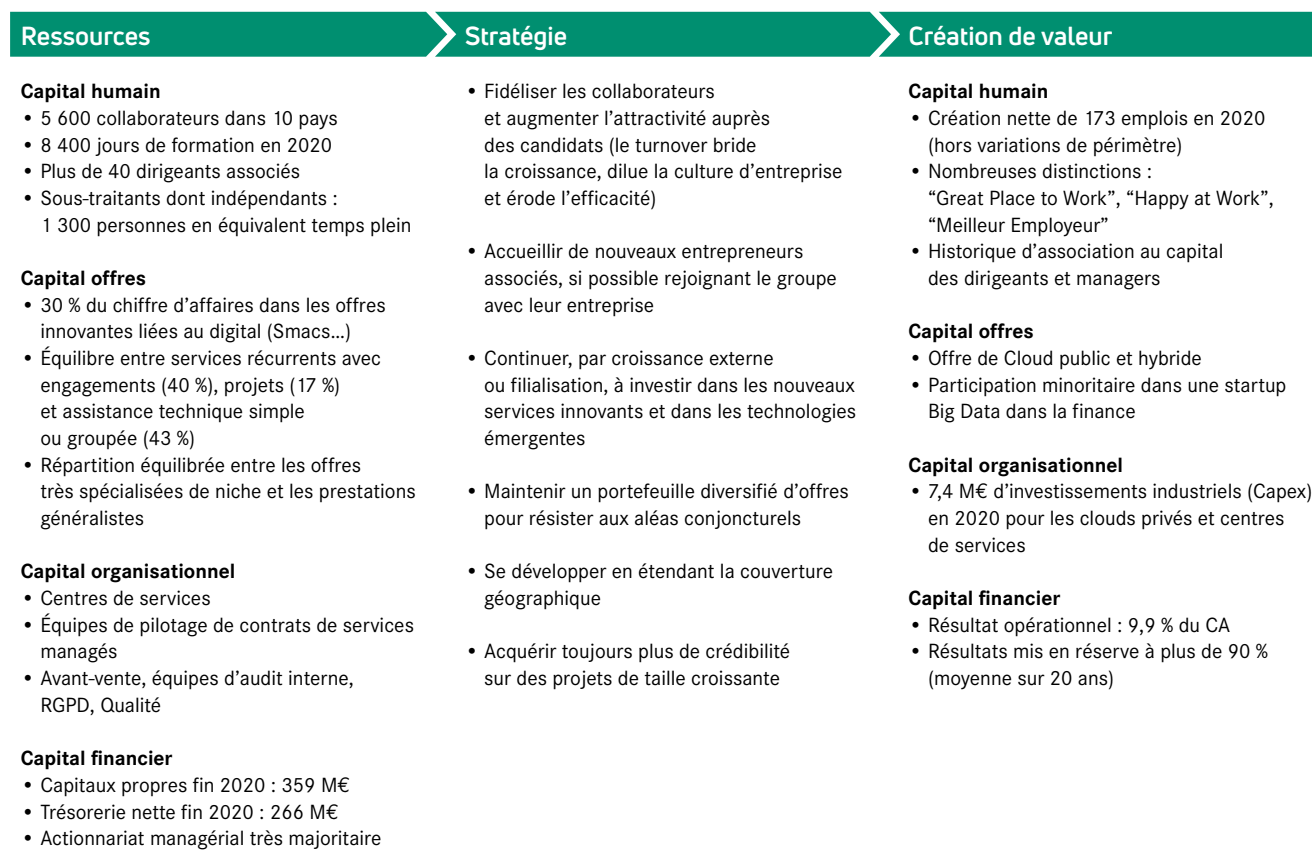
Parmi les tendances actuelles, on note l'essor du télétravail et le succès du statut d'indépendant (freelance) auprès des informaticiens.

Une société de services consacre autant d'énergie à travailler sa capacité d'attraction et à veiller à la fidélisation de ses collaborateurs (son capital n° 1) qu'à satisfaire ses clients.

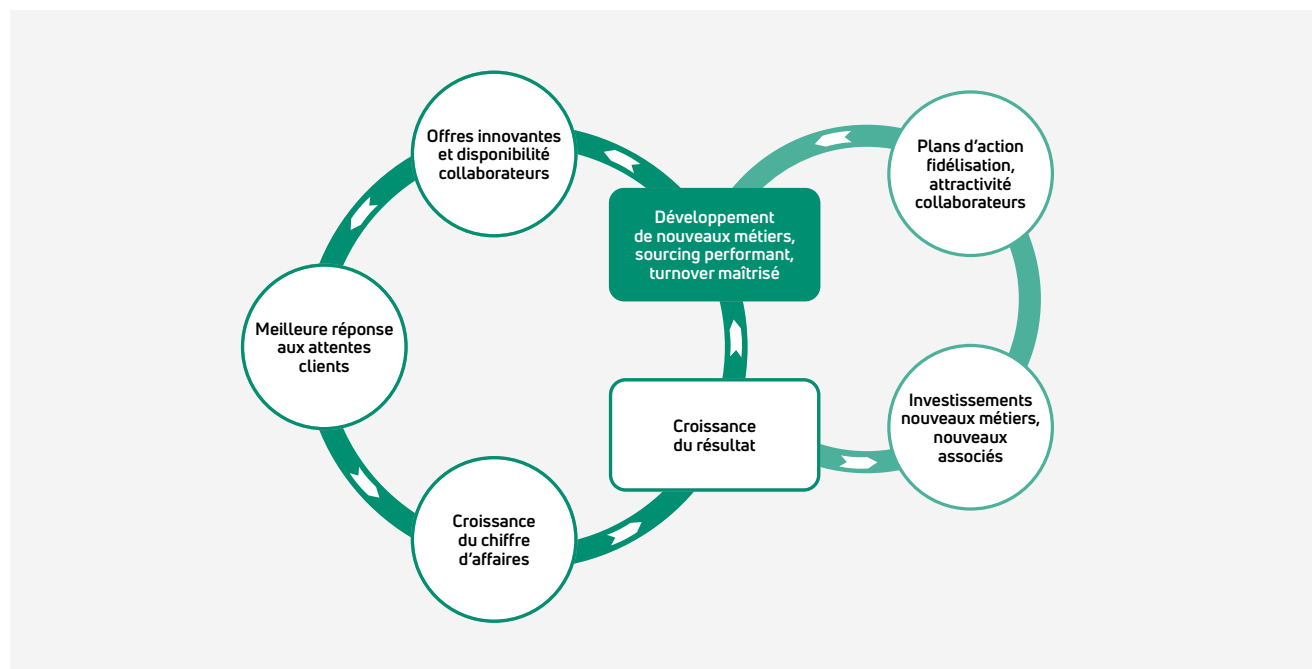
Compte tenu de son organisation en entités métiers, avec des patrons associés au capital, NEURONES a également la particularité de rechercher en permanence de nouveaux entrepreneurs qui assureront sa croissance à long terme (par rapprochement, filialisation ou démarrage de nouvelles structures). La création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

Le détail des différents métiers est décrit dans la partie "1.3 Activité - Détail des métiers" du présent 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 globale des risques de NEURONES et avec la même méthode de calcul (impact en cas de survenance et probabilité d'occurrence). Ce document est revu chaque année par le Conseil d'Administration, en général lors de sa session de septembre. Il n'est pas ressorti de nouveaux risques RSE lors de la session de septembre 2020.

Les risques RSE potentiels identifiés comme prioritaires sont les suivants :

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

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

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

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

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

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

2.3. STRATÉGIE RSE

Gouvernance

Un Comité développement durable anime la démarche RSE du groupe. Sous la responsabilité du Directeur administratif et financier, il comprend 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.

Les filiales qui ont une démarche RSE propre échangent avec le Comité développement durable qui s'inspire de leurs bonnes pratiques. Le Comité s'est réuni en visioconférence pour échanger sur la Déclaration de Performance Extra-financière 2020.

Historique

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

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

2012 : création du Comité développement durable, premier rapport RSE.

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

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

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).

2020 : nouvelle enquête interne auprès des salariés sur les déplacements domicile-lieu de travail (1^{re} édition : été 2015). Calcul de l'empreinte carbone du groupe et dépôt sur le site de l'Ademe. Le cabinet de conseil du groupe devient une entreprise à mission.

2.4. POLITIQUE SOCIALE

Effectifs

Au cours des dix derniers exercices, le nombre de collaborateurs (fin d'exercice) a augmenté de près de 80 % :

2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
3 471	3 704	4 065	4 082	4 580	5 044	5 028	5 160	5 372	5 589

En France, 93 % des contrats sont à durée indéterminée (CDI), le solde étant constitué de contrats à durée déterminée (CDD), notamment de contrats de professionnalisation et d'apprentissage. Les temps partiels (1,3 % des salariés) sont comptés pour une personne.

Leur répartition géographique des effectifs est la suivante : Ile-de-France 64 %, régions 23 % et international 13 %. 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 :

ICP	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
	1 400	1 240	1 248	1 142	1 647	1 695	1 857	2 012	1 904	1 612

Les procédures de recrutement prévoient par exemple :

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

Fin 2020, 80 jeunes sont sous contrat de professionnalisation et 122 en apprentissage. Courant 2020, 131 stagiaires ont été accueillis.

Turnover

En 2020, le turnover (nombre de démissions dans l'année rapporté à l'effectif moyen de l'année) s'est établi à 11 %, avec un premier trimestre à 15 % puis les trois trimestres suivants à 10 %. Ce dernier chiffre correspond à un niveau de bas de cycle. A l'issue de la crise sanitaire, il est probable que le turnover remonte rapidement. Les tensions sont restées fortes sur les profils très recherchés comme la cybersécurité, le cloud, le devops.

ICP	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
	16 %	14 %	11 %	13 %	13 %	13 %	17 %	20 %	16 %	11 %

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

- actions de formation maintenues à 8 400 jours stagiaires, en utilisant notamment les dispositifs mis en place pendant les confinements et couvre-feu,
- 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 et blogs (hausse du community management) et développement des marques employeurs : films "Welcome to the Jungle", suivi des notes et taux de recommandation Glassdoor, du nombre d'abonnés Twitter, des "j'aime" Facebook,
- gel des événements collaborateurs pour raison sanitaire : 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 les deux tiers des salariés du groupe exercent leur activité professionnelle en région parisienne où le turnover est traditionnellement plus élevé que dans les autres régions françaises.

L'évolution des entrées/sorties est la suivante :

Évolution détaillée des effectifs	2016	2017	2018	2019	2020
Recrutements	1 695	1 857	2 012	1 904	1 612
Variations de périmètre :					
Acquisitions	131	14	-	-	44
Cessions	-	185	13	32	-
Sorties :					
Démissions	654	867	1 050	837	614
Fins de période d'essai	246	298	321	257	285
Fins de CDD, contrats d'apprentissage et prof.	182	243	231	234	261
Ruptures conventionnelles	136	150	133	155	100
Licenciements	133	128	114	143	157
Divers	11	16	18	34	22
Total sorties	1 362	1 702	1 867	1 660	1 439
VARIATION NETTE DE L'EFFECTIF	464	- 16	132	212	217

Temps de travail

En France, à 98,7 %, les effectifs sont employés à temps plein. L'essentiel des temps partiels sont des 4/5^e. Ainsi, seuls 0,6 % des effectifs ont un temps de travail inférieur à 80 % d'un temps plein. Dépendant de la convention collective Syntec (à l'exception de l'entité formation), les salariés bénéficient de jours de RTT variant selon la filiale qui les emploie et leur position : non cadres et Etam, cadres en réalisation de mission, cadres au forfait.

Télétravail

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

A partir du premier confinement (17 mars 2020), le télétravail a été quasi-généralisé. Au-delà de la fin du premier confinement (10 mai), il est

resté majoritaire jusqu'à la fin de l'année et privilégié partout où il était possible.

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

Recours à l'activité partielle

En France, le recours au chômage partiel a concerné 13 % des effectifs (en équivalents temps plein) lors du premier confinement. Puis il a baissé progressivement pour s'établir à 3,5 % en moyenne d'août à décembre.

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 2020, le total des rémunérations brutes, en progression de 5,5 %, s'élève à 215,4 M€ (204,2 M€ en 2019), après retraitement en brut des indemnités versées et des allocations perçues au titre du chômage partiel. Ce montant inclut les salaires fixes et variables et les provisions pour 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 5 451 personnes en 2020 (5 211 en 2019), l'effectif moyen est en progression de 4,6 %. Le salaire brut moyen s'est établi à 39 500 euros par an (39 200 en 2019), en hausse de 0,7 %.

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, Ansible, Terraform, Python...).

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

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

Formation (jours x stagiaires) :

ICP	2016	2017	2018	2019	2020
	8 600	9 100	10 800	9 900	8 400

Formations éligibles au titre de la formation professionnelle continue en France et actions de même nature réalisées à l'international. Formations en ligne non comprises. 58 800 heures en 2020 soit 8 400 jours x 7 heures.

Fidélisation des dirigeants et cadres clés

Depuis 1999, six plans de stock-options et huit programmes d'actions gratuites NEURONES ont été mis en œuvre. Depuis 2015, neuf filiales ont lancé des plans d'actions gratuites portant sur leurs propres titres. Ceux, 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) :

	2016	2017	2018	2019	2020
	1 185	2 000	1 236	1 176	2 008

ICP

Plans NEURONES et filiales.

Communication interne active

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

Âge moyen équilibré

A fin 2020, l'âge moyen des collaborateurs s'établit à 36,1 ans (35,7 à fin 2019) avec la répartition suivante :

Répartition des effectifs par tranche d'âge	2016	2017	2018	2019	2020
moins de 25 ans	8 %	8,5 %	10 %	9,5 %	9 %
de 25 à 29 ans	21,5 %	20,5 %	20 %	21 %	21 %
de 30 à 34 ans	22,5 %	21 %	20 %	21 %	19,5 %
de 35 à 39 ans	18 %	19 %	18 %	16 %	16 %
de 40 à 44 ans	15 %	14,5 %	14 %	13 %	14 %
de 45 à 49 ans	8,5 %	9 %	10 %	10,5 %	10 %
50 ans et plus	6,5 %	7,5 %	8 %	9 %	10,5 %
Total	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %
AGE MOYEN	35,7	36	35,7	35,7	36,1

Des accords d'entreprise et plans d'action seniors ont été mis en place fin 2009. Ils ont porté leurs fruits puisque, fin 2020, la part des "50 ans et plus" a progressé régulièrement et représente désormais 10,5 % 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, 10,2 % des salariés sont étrangers et représentent 66 nationalités différentes :

	2016	2017	2018	2019	2020
% étrangers	8,6 %	9,3 %	9 %	9,9 %	10,2 %
Nombre de nationalités représentées	53	63	61	67	66

Périmètre "Sage".

L'entité dédiée à l'accompagnement des utilisateurs a intégré dans ses procédures de recrutement diverses mesures visant à garantir l'égalité des chances pour tous les candidats (méthode Saphir).

Différentes entités organisent des formations ouvertes à des personnes désirant se reconvertir dans le numérique, notamment dans le cadre du dispositif de la Préparation Opérationnelle à l'Emploi Individuelle (POEI). Ces démarches favorisent la diversité des profils et des parcours professionnels au sein du groupe.

Égalité femmes-hommes

Les femmes, bien que peu présentes dans les cursus informatiques des écoles d'ingénieurs, représentent 20,6 % de l'effectif de NEURONES en France (périmètre "Sage"). Dans le cadre de la loi sur l'égalité réelle femmes-hommes, les entités du groupe en France publient chaque année avant le 31 mars leur index de l'égalité femmes-hommes (valeur maximale de 100, avec la nécessité de mettre en place un plan d'actions pluriannuel en dessous d'un indice de 75 trois années de suite) :

	Indice 2020	Date de calcul
1 entité de plus de 1 000 salariés	88	1 ^{er} mars 2021
1 entité entre 250 et 1 000 salariés	87	1 ^{er} mars 2021
11 autres entités entre 50 et 250 salariés	85 (moyenne) 75 (minimum)	1 ^{er} mars 2021

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

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

Handicap

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

En accord avec les clients concernés, des GME (Groupements Momentanés d'Entreprises) associant NEURONES et des partenaires du secteur du travail protégé et adapté (Atimic, Arcesi...) ont été mis en place sur des contrats de services managés récurrents. Fin 2020, ils permettent de faire appel à six salariés de ces EA (Entreprises Adaptées) sur des contrats du groupe.

Par ailleurs, les achats aux EA et ESAT (Établissements et Services d'Aide par le Travail) se sont établis à 151 milliers d'euros en 2020.

Dialogue social

En France, le dialogue avec les Institutions Représentatives du Personnel (membres des CSE, Délégués du Personnel, Délégués Syndicaux, membres du Comité de groupe) est régulier. Les accords collectifs sont nombreux, du fait de la structure décentralisée du groupe en filiales métiers. Pour les deux entités les plus importantes (65 % des effectifs), les accords suivants sont en vigueur : travail de nuit et astreintes, télétravail, accord 35 heures, participation, plan d'épargne entreprise (PEE). Les entités concernées organisent chaque année le processus de la Négociation Annuelle Obligatoire (NAO) qui se conclut par un accord, un accord partiel ou un désaccord.

Des réflexions sont en cours concernant d'éventuels avenants aux accords de télétravail existants.

Accords d'entreprise


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

En Tunisie, une commission consultative a été créée. Elle est paritaire et comprend deux représentants de la société et deux représentants élus des salariés. En Roumanie, un représentant du personnel a été nommé. À

Singapour (51 salariés fin 2020), il n'y a pas de structure de représentation des salariés (pas de cadre légal).

Santé et sécurité au travail

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

Indicateurs	2016	2017	2018	2019	2020
Taux d'absentéisme* 	4,8 %	4,3 %	4,7 %	5,2 %	5,9 %
Nombre d'accidents du travail avec arrêt (de 1 jour ou plus)	29	39	56	62	36
Nombres de jours d'arrêt correspondants	664	811	1 353	735	1 009
Taux de fréquence des accidents du travail (nombre d'accidents du travail avec arrêt par millions d'heures travaillées)	4,7	7,2	8,9	9,5	5,3
Taux de gravité des accidents du travail (nombre de journées indemnisées par millier d'heures travaillées)	0,11	0,15	0,21	0,11	0,15

* Nombre de jours d'absence (maladie, congés pathologiques, accidents du travail et de trajet, congés enfants malades, déménagements et événements familiaux, congés maternité et paternité, absences non rémunérées et administratives) rapporté au nombre théorique de jours de travail. L'ensemble des données de ce tableau correspond au périmètre "Sage". Les absences, à cheval sur deux exercices, ne sont pas comprises dans le calcul du taux d'absentéisme.

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

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

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

Prévention de la corruption

Depuis le 1^{er} juin 2017, NEURONES a mis en place le dispositif de huit mesures, prévu par la loi Sapin II, en matière de lutte contre la corruption et le trafic d'influence. En particulier, un code de conduite a été diffusé et intégré aux règlements intérieurs des entités du groupe. Un dispositif d'alerte interne a été créé avec un email spécifique diffusé à l'ensemble des salariés. Cette adresse mail figure sur les contrats signés avec les sous-traitants et autres fournisseurs, ainsi que sur certains contrats clients. Une cartographie des risques a été élaborée, un dispositif de formation par e-learning a été mis au point. Chaque année, le Comité Ethique et Conformité présente au Conseil d'Administration un état d'avancement de la démarche et un reporting des éventuelles alertes.

Lutte contre l'évasion fiscale

Pour chaque dossier de Crédit Impôt Recherche (CIR), un cabinet spécialisé vérifie, en amont, son éligibilité et, en aval, l'intégralité de la documentation produite.

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

2.5. 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, les éditeurs, constructeurs et écoles, l'Etat et les collectivités territoriales, ainsi que acteurs de la société civile et les actionnaires.

Offres commerciales RSE

Plusieurs activités du groupe contribuent indirectement aux objectifs de développement durable. Parmi elles :

- les nombreux projets de BPM et de dématérialisation de documents entrants et sortants,
- les missions de conseil dans les utilities ayant trait à la transition bas-carbone,
- le développement, pour une major de l'industrie pétrolière, d'une application pour sensibiliser ses collaborateurs à leur empreinte carbone : questionnaire, notation et recommandation, "challenge",
- le développement d'une application de scoring ESG (Environnement Social Gouvernance) destinées aux asset managers.

A terme, NEURONES compte mesurer la "part verte" de son chiffre d'affaires, en s'alignant sur la classification de l'Union Européenne (taxonomie verte décomposant les activités en trois couleurs : marron, neutre et vert).

Note EcoVadis

Créée en 2007, EcoVadis est une PME française développant des solutions concernant 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 annuellement aux questionnaires de cette entreprise.

Sous-traitants et fournisseurs

En 2020, les achats de sous-traitance de prestations se sont élevés à 127,5 millions d'euros soit 24,3 % du chiffre d'affaires, ratio en progression régulière et se situant probablement légèrement au-dessus de la moyenne des grands confrères.

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

Dans les filiales certifiées ISO 9001, les sous-traitants, qui dépassent certains seuils de volume de prestation, sont évalués formellement. Ces derniers sont sensibilisés à la RSE et une partie de leur score en dépend.

Relations écoles

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

- financement d'écoles cibles à travers la taxe d'apprentissage,

- actions d'accompagnement d'étudiants et jeunes diplômés (colloques, forums, simulations d'entretiens d'embauche, ateliers CV, sponsoring...),
- détection et intégration de stagiaires, apprentis et jeunes diplômés.

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

"Great Place to Work", "Happy at Work", "Meilleur employeur 2020"

Une société du groupe a obtenu sept fois (2012, 2013, 2015, 2016, 2017, 2018, 2020) 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"). En 2020, elle fait également partie du palmarès "Great Place to Work for Women".

En 2020, trois autres sociétés ont obtenu les labels "Happy at Work" ou "Meilleur employeur".

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)	2016	2017	2018	2019	2020
Budget consacré aux partenariats et au mécénat	130	72	158	270	233

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

Dans ce mode, le pôle Conseil soutient deux associations :

- une première assistant des entrepreneurs sociaux dans le cadrage et la mise en place de leurs projets (coaching d'entrepreneurs par des consultants),
- une seconde qui accompagne des jeunes issus de quartiers défavorisés dans la recherche de leur premier emploi (parrainage par des collaborateurs expérimentés).

Cabinet de conseil "non profit"

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

Entreprise à mission, certification B Corp

Le cabinet de conseil du groupe est devenu une entreprise à mission, possibilité ouverte par la loi Pacte. Dans ses statuts, il a déclaré sa raison d'être à travers plusieurs objectifs sociaux et environnementaux. Par ailleurs, il vise une certification B Corp (Benefit Corporation) qui distingue des entreprises qui réconcilient but lucratif et intérêt collectif (une centaine d'entreprises certifiées en France fin 2020).

Sécurité des données personnelles

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

fixent les cas, rares, où un salarié du groupe a le droit d'accéder à des données personnelles.

Depuis mai 2018, 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. En la matière, il s'agit de mesurer, puis d'agir.

Empreinte carbone

Le groupe a publié son empreinte carbone 2019 et 2020 sur le site de l'Adème (Agence de l'Environnement et de la Maîtrise de l'Energie) qui fait apparaître les proportions suivantes pour chaque type d'émission :

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

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

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

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

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

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

Sur une échelle commune (tonnes équivalent CO₂) et en année "normale" (sans confinement ni couvre-feu), la consommation de carburant liée aux déplacements (professionnels, domicile-lieu de travail) est quatre fois et demie plus importante que la consommation d'électricité des bâtiments et des datacenters. Les déplacements domicile/lieu de travail constituent le premier poste d'émission de CO₂ du groupe.

NEURONES a donc :

- systématisé l'utilisation de la donnée "lieu de résidence" dans ses systèmes d'affectation des équipes aux projets. Le recrutement se fait ainsi, autant que possible, dans les bassins d'emploi proches des centres de services pour limiter les déplacements domicile-lieu de travail,

- privilégié depuis 2007 des véhicules de service Eco2 émettant moins de 120 g de CO₂ au km,
- mis en place un système de covoiturage (centre de services d'Angers),
- encouragé et favorisé les différents systèmes de visio-conférence.

Indicateur	2016	2017	2018	2019	2020
Emissions correspondant aux déplacements domicile-lieu de travail en voiture ou en moto (en tonnes équivalent CO ₂)	3 295	3 395	3 471	3 163	922
Emissions du parc de véhicules de NEURONES (en tonnes équivalent CO ₂)	464	478	470	516	376
Emissions correspondant aux déplacements professionnels remboursés en notes de frais (en tonnes équivalent CO ₂)	209	245	220	206	117

Périmètre : France. Le taux de salariés d'Ile-de-France utilisant les transports en communs n'a pas été réévalué en 2019.

2020 aura été très atypique. Il a été retenu que durant l'exercice, les salariés ont été à 75 % en télétravail ou en chômage partiel.

La baisse tendancielle des émissions liées aux déplacements domicile-lieu de travail s'explique par la diminution d'environ 10 % (en quatre ans et demi) de l'utilisation des voitures et motos au profit des transports en commun, diminution mise en évidence par l'enquête ci-dessous. Les distances parcourues n'ont pas connu d'évolution notable.

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

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

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

Projet covoiturage et primes cyclistes

Depuis plusieurs années, l'établissement d'Angers incite au covoiturage. Des places de parking aux alentours des bureaux sont réservées pour les collaborateurs qui s'engagent à utiliser ce mode de transport. Ce dispositif concerne aujourd'hui environ 10 binômes (20 personnes). Par ailleurs, une prime est versée à une quarantaine de salariés qui viennent à vélo à leur travail.

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

Mode de transport	Ile-de-France	Autres régions	Total France
Transports en commun	63,8 %	29,7 %	55,8 %
Voiture	25,9 %	53,8 %	32,4 %
Moto	6 %	3,1 %	5,3 %
À pied	2 %	7,7 %	3,3 %
Vélo	2,1 %	5,7 %	3 %
En tant que covoituré	0,1 %	0 %	0,1 %
Télétravail (0 km)	0,1 %	0 %	0,1 %
TOTAL	100 %	100 %	100 %

Périmètre : France.

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

Cette même enquête avait été réalisée en juillet 2015. En quatre ans et demi, l'utilisation de la voiture et de la moto a diminué d'environ 10 %.

La consommation des 247 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 celles liées aux transports en commun, n'ont pas été estimées.

Visio-conférence, entretiens candidats à distance

En 2020, la quasi-intégralité des entretiens candidats a eu lieu à distance (Teams, Skype) et cette pratique gardera une place importante au-delà de la crise sanitaire actuelle. Il est également fait appel à la visio-conférence (Polycom, Webex, Chromebox for meeting...) afin d'améliorer la qualité des réunions à distance et éviter les déplacements.

Adoption d'une alimentation moins émettrice en CO₂

La nourriture est le second poste d'émission en CO₂. La sensibilisation des salariés pour l'adoption d'une alimentation moins émettrice en CO₂, par exemple moins riche en viande, est faite indirectement par les sociétés qui gèrent les restaurants interentreprises fréquentés par les collaborateurs.

Efficacité énergétique des bâtiments

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

Indicateurs	2016	2017	2018	2019	2020
Consommation électrique par m ² et par an (hors datacenters) (en kWh/m ²)	133	124	n.c.	n.c.	n.c.
Surface utilisée (en m ²)	27 500	31 100	33 200	34 900	36 050
Émissions de CO ₂ (en tonnes équivalent CO ₂)	496	522	557	585	708

La consommation électrique au m², estimée depuis 2018, est basée sur celle mesurée en 2017. Utilisation des facteurs d'émission de l'Ademe. En France, le MWh correspond à 82 kg de CO₂. En Tunisie, à 463 kg de CO₂. En Roumanie, à 413 kg de CO₂. À Singapour, à 499 kg de CO₂. En Allemagne, à 461 kg de CO₂.

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

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-Barœul, Nantes, Lyon, Tunis, Timisoara). Il repose, non pas sur l'outillage standard Windows GPO, mais sur un script de mise en veille "fait maison". 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 est maintenant situé chez cinq partenaires hébergeurs de niveau "Tiers 3+" dans dix centres distincts (huit 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	2016	2017	2018	2019	2020
Nombre d'armoires "allumées" (ensemble du groupe)	161	227	210	186	189
Puissance réelle moyenne par armoire (en kW)	2,44	2,56	2,69	2,78	3,11
PUE moyen	1,66	1,67	1,65	1,67	1,64
Consommation totale (après PUE) (en MWh)	5 705	8 504	8 172	7 552	8 576
Émissions de CO ₂ (en tonnes équivalent CO ₂)	588	858	830	779	864

Utilisation des facteurs d'émission de l'Ademe. En France, le MWh correspond à 82 kg de CO₂. En Tunisie, à 463 kg de CO₂. Les datacenters gérés en Côte d'Ivoire sur site client ne sont pas comptés.

Le groupe a demandé à ses différents hébergeurs des évaluations de leurs PUE, centre par centre. Ces derniers ont répondu certes par écrit mais de façon assez approximative. La consommation estimée des datacenters est donc présentée à titre informatif.

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

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

De plus en plus, les imprimantes et copieurs sont paramétrés en noir et blanc ainsi qu'en mode recto/verso. L'archivage par numérisation est utilisé de manière croissante, notamment par les équipes d'administration des ventes et de comptabilité, au détriment des dossiers papier. L'utilisation des scanners en réseau se généralise et contribue à la baisse du nombre de photocopies. L'ensemble de ces actions a réduit de 60 % les volumes d'impression en 5 ans. La baisse importante en 2020 s'explique par le recours massif au télétravail :

Indicateur	2016	2017	2018	2019	2020
Quantité de papier consommé par m ² et par an (en g/m ²)	447	384	311	239	159
Émissions de CO ₂ (en tonnes équivalent CO ₂)	11	11	9,5	7,5	5,2

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

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 concernant 530 salariés. L'usage des gobelets en carton s'est généralisé dans le parc des distributeurs de boissons.

2.7. NOTE MÉTHODOLOGIQUE

Périmètres de reporting

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

- le périmètre dit "Sage" couvrant les filiales en France (toutes, sauf trois) gérées dans le logiciel RH de Sage, soit 81,5 % des effectifs,
- le périmètre "France" couvrant 87 % des effectifs,
- le périmètre total du groupe ("Groupe").

Les indicateurs ont été produits sur les périmètres suivants :

- périmètre "Sage" : taux de CDI, âge moyen, répartition par plages d'âge, pourcentage de seniors, d'étrangers, nombre de nationalités, répartition par sexe, part des emplois à temps plein, taux d'absentéisme, de fréquence et de gravité des accidents du travail, proportion de salariés utilisant les transports en commun,
- périmètre "France" : nombre de contrats d'apprentissage, de professionnalisation, stagiaires, proportion de salariés en situation de handicap, achats aux EA et ESAT, nombre de forums écoles, mécénat, consommations d'essence,
- périmètre "Groupe" : effectifs, entrées/sorties, turnover, masse salariale, salaire moyen, achats de sous-traitance, jours et heures de formation, budgets mécénat et partenariats, consommation d'énergie des bureaux et datacenters, poids du papier consommé par m² de bureaux.

Les sorties par motif de départ (démissions, licenciements...) sont disponibles de façon détaillée dans le périmètre "Sage". Une extrapolation à l'ensemble du groupe a été réalisée à partir de ce dernier.

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

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

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

- pour les datacenters appartenant au groupe, devenus très minoritaires, des estimations de kWh consommés après PUE,
- pour les hébergeurs tiers, la puissance moyenne en kW par armoire avant PUE. En 2015, les quatre principaux hébergeurs avaient également produit des évaluations écrites de "PUE cible", centre par centre. Ce sont ces évaluations qui sont utilisées dans le présent rapport.

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

Sources et outils utilisés

Les indicateurs du périmètre "Sage" sont issus du système RH commun. Les indicateurs des périmètres "France" et "Groupe" proviennent d'une consolidation annuelle des données extra-comptables et RSE de chaque filiale.

Méthodes de consolidation et de contrôle

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

2.8. AVIS DU VÉRIFICATEUR

Rapport de l'un des commissaires aux comptes, désigné organisme tiers indépendant, sur la Déclaration consolidée de performance extra-financière.

Exercice clos le 31 décembre 2020

Aux actionnaires,

En notre qualité de commissaire aux comptes de votre société (ci-après "entité") désigné organisme tiers indépendant, accrédité par le COFRAC Inspection sous le numéro 3-1141 (portée d'accréditation disponible sur le site www.cofrac.fr), nous vous présentons notre rapport sur la déclaration consolidée de performance extra-financière relative à l'exercice clos le 31 décembre 2020 (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 textes légaux et réglementaires applicables, des règles déontologiques, de la doctrine professionnelle 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 plan de vigilance et de lutte contre la corruption et l'évasion fiscale ni sur 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, à la doctrine

professionnelle de la Compagnie nationale des commissaires aux comptes relative à cette intervention :

- nous avons pris connaissance de l'activité de l'ensemble des entreprises incluses dans le périmètre de consolidation, de l'exposé des principaux risques ;
- 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 les informations prévues au 2° alinéa de l'article L. 22-10-36 en matière de respect des droits de l'homme et de lutte contre la corruption et l'évasion fiscale ;
- nous avons vérifié que la Déclaration présente les informations prévues au II de l'article R. 225-105 lorsqu'elles sont pertinentes au regard des principaux risques et comprend, le cas échéant, une explication des raisons justifiant l'absence de certaines informations requises par le 2° alinéa du III de l'article L. 225-102-1 ;
- nous avons vérifié que la Déclaration présente le modèle d'affaires et une description des principaux risques liés à l'activité de l'ensemble des entités incluses dans le périmètre de consolidation, y compris, lorsque cela s'avère pertinent et proportionné, les risques créés par ses relations d'affaires, ses produits ou ses services ainsi que les politiques, les actions et les résultats, incluant des indicateurs clés de performance afférents aux principaux risques ;
- nous avons consulté les sources documentaires et mené des entretiens pour :
 - apprécier le processus de sélection et de validation des principaux risques ainsi que la cohérence des résultats, incluant les indicateurs clés de performance retenus, au regard des principaux risques et politiques présentés, et ;
 - corroborer les informations qualitatives (actions et résultats) que nous avons considérées les plus importantes⁽¹⁾. Nos travaux ont été réalisés au niveau de l'entité consolidante ;
- nous avons vérifié que la Déclaration couvre le périmètre consolidé, à savoir l'ensemble des entités incluses dans le périmètre de consolidation conformément à l'article L. 233-16 avec les limites précisées dans la Déclaration ;
- nous avons pris connaissance des procédures de contrôle interne et de gestion des risques mises en place par l'entité et avons apprécié le processus de collecte visant à l'exhaustivité et à la sincérité des Informations ;
- pour les indicateurs clés de performance et les autres résultats quantitatifs que nous avons considérés les plus importants⁽²⁾, nous avons mis en œuvre :
 - des procédures analytiques consistant à vérifier la correcte consolidation des données collectées ainsi que la cohérence de leurs évolutions ;
 - des tests de détail sur la base de sondages, consistant à vérifier la correcte application des définitions et procédures et à rapprocher les données des pièces justificatives. Ces travaux ont été menés auprès d'une sélection d'entités contributrices⁽³⁾ et couvrent entre 43% et 100% des données consolidées des indicateurs clés de performance et entre 36% et 68% des autres indicateurs et résultats sélectionnés pour ces tests ;

- 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 3 personnes et se sont déroulés entre février et avril 2021 sur une durée totale d'intervention d'une semaine et demie.

Nous avons mené 4 entretiens avec les personnes responsables de la préparation de la Déclaration.

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.

L'un des commissaires aux comptes

Fait à Paris, le 27 avril 2021

BM&A

Marie-Cécile Moinier

Membres de la Compagnie régionale de Paris

(1) Informations qualitatives : Politique active de recrutement (procédures de recrutement) ; Télétravail (communication interne favorisant le télétravail) ; Recours à l'activité partielle (Part des effectifs concernés) ; Formation (transformation digitale) ; Communication interne (lettre interne, revue interne) ; Diversité (méthode Saphir) ; Egalité femmes-hommes (Index) ; Handicap (Groupements Momentanés d'Entreprises) ; Prévention de la corruption (dispositif d'alerte interne, comité éthique et conformité) ; Offre commerciale RSE (application pour sensibiliser les collaborateurs) ; Sous-traitants et fournisseurs (fiche évaluation) ; Relations écoles (Label Great Place to Work, Happy at Work, Meilleur employeur) ; Empreinte carbone (publication de l'empreinte carbone) ; Réduction du coût des déplacements (projet covoiturage nombre de binômes).

(2) Pour les indicateurs clés de performance 2020 : recrutement (nombre de nouveaux salariés), taux de turnover, nombre de jours de formations, charge liée aux plans d'actions gratuites, absentéisme. Pour les autres résultats quantitatifs 2020 : effectif, diversité (% d'étrangers, nombre de nationalités représentées), égalité hommes/femmes (% de femmes dans l'effectif).

(3) Sociétés Helpline, Cloud temple, Experteam, Intrinsic Codilog, Colombus, Deodis, Neurones IT et NEURONES S.A.

3 Risques

3.1. PRINCIPAUX RISQUES, MESURES DE CONTRÔLE ET DE MAÎTRISE

La prise de risques calculés est un acte volontaire et nécessaire qui caractérise les entreprises. Pour être en mesure de croître avec une assurance raisonnable de sécurité opérationnelle, juridique, financière et comptable, NEURONES a mis en place une gestion des risques s'appuyant sur des procédures, méthodes et outils.

Il a été ainsi établi un état formalisé des risques susceptibles d'avoir un effet défavorable significatif sur l'activité, la situation financière ou les résultats. Cette cartographie est revue chaque année par le Conseil d'Administration.

Elle ne concerne évidemment pas les événements géopolitiques, sociaux ou sanitaires (Covid-19 : voir page 58) et, plus globalement, ceux qui concernent l'ensemble de l'économie des pays où le groupe est implanté.

Pour chaque menace, sont évalués une probabilité d'occurrence et un impact potentiel. Dans le cadre de sa démarche de gestion des risques, la société s'attache à réévaluer régulièrement l'ensemble des risques auxquels elle est soumise, leur criticité brute et à prendre des mesures pour en réduire leur probabilité de survenance et leurs conséquences, par la mise en œuvre de procédures de contrôle interne et de gestion des risques, ainsi que par des plans d'actions spécifiques.

Les facteurs de risque, présentés ci-dessous, sont ceux qui sont estimés par NEURONES comme étant les plus importants en criticité nette :

Famille de risques	Risque	Probabilité	Impact	Criticité
Liés à l'activité	Recrutement et fidélisation du personnel	4	3	12
	Départ d'hommes-clés	3	4	12
	Non-respect d'un engagement contractuel	4	3	12
	Erreur humaine dans la réalisation d'un service	2	4	8
	Impayés clients	2	2	4
	Opérations de croissance externe	1	4	4
Financiers (IFRS7)	Crédit	1	4	4
	Liquidité	0	4	0
	Marché (taux, change, placements sur le marché actions)	1	1	1
	Gestion du capital	0	4	0
Numériques	Cyberattaques avec indisponibilité du Système d'Information de production et/ou perte de données	4	3	12
	Fraudes au virement	4	1	4
Environnementaux et sociétaux	Ethique : corruption, entente sur les prix	2	3	6
Fiscaux et réglementaires	Interprétation des lois et règlements	1	2	2

Probabilité d'occurrence : 4 = significative, 3 = occasionnelle, 2 = faible, 1 = très faible

Impact : 4 = grave, 3 = significatif, 2 = faible, 1 = négligeable

Criticité = Probabilité x Impact. Plus le nombre est élevé, plus la criticité est importante.

Les principaux risques identifiés, figurant en caractères gras, sont ceux liés à l'activité (ainsi que les risques numériques classiques).

Risques liés à l'activité

Risques liés au recrutement et à la fidélisation du personnel

Le groupe ne peut pas garantir qu'il aura la capacité à recruter et conserver les consultants, ingénieurs et techniciens qui lui sont nécessaires pour réaliser ses objectifs, en particulier en cas de pénurie aiguë de cadres. Malgré un turnover, qui reste habituellement élevé en région parisienne, la capacité de NEURONES à faire croître ses équipes (sans assouplir les critères de recrutement) a été jusqu'à présent suffisante, y compris dans les périodes de forte tension.

De nombreuses actions de fidélisation et d'augmentation de l'attractivité sont menées (et détaillées au chapitre 2 ci-avant). Comme dans la plupart des ESN, les Directions des Ressources Humaines sont dotées de moyens importants, tant pour le recrutement que pour la fidélisation des collaborateurs.

Risques liés au départ d'hommes-clés

Les hommes-clés comprennent les membres des comités de direction des filiales mais aussi les meilleurs talents commerciaux, les leaders techniques et les responsables de contrats expérimentés.

Une gestion décentralisée, l'intéressement au capital et la participation aux programmes d'actions gratuites font partie des mesures mises en place pour atténuer le risque de départ des cadres les plus importants.

Risques liés au non-respect d'un engagement contractuel (projets forfaitaires ou services récurrents avec engagements de résultats)

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

Pour les projets au forfait en infrastructures les éventuels dérapages sont limités. Ils peuvent provenir de la non-adéquation entre eux de différents matériels et logiciels à intégrer. Il peut arriver que ces derniers ne puissent pas, en pratique, être installés pour remplir leur fonction. Dans ces cas, rares, NEURONES se retourne contre le constructeur ou l'éditeur, tout en étant assisté par son assureur dans le cas d'une éventuelle procédure.

Pour les forfaits de développement applicatif, le nombre de jours réalisés est rarement égal au budget de jours initialement prévu. Le risque de dérapage existe et peut atteindre des proportions significatives. Un maximum

d'engagement par lot est donc fixé. Lorsqu'un projet est très important, un lotissement est organisé.

Des contrôles stricts, sur le plan technique (validation par une personne autorisée) et sur le plan juridique, sont réalisés lors de la phase d'avant-vente. La liste des réalisations en cours est revue à chaque fin de mois dans les entités concernées avec, pour chaque projet, une réestimation de son avance/retard. Un changement d'évaluation brusque du "reste à faire" déclenche une procédure de revue du contrat en question. Globalement, l'expérience montre que le risque de dérapage sur des forfaits applicatifs reste limité pour la taille d'opérations "clés en main" (maximum d'un million d'euros) traitées par le groupe.

Aujourd'hui, ce sont plutôt les prestations récurrentes au forfait (infogérances d'infrastructures et tierces maintenances applicatives), avec pénalités en cas de non atteinte des niveaux de services contractuels, qui sont devenues les affaires les plus risquées. En effet, lors de l'avant-vente, le prestataire est conduit, à partir de ses abaques, à anticiper des productivités, activité par activité, sans disposer, dans le cahier des charges, de l'ensemble des éléments de contexte nécessaires (au-delà des éléments classiques de taille de parc et de volumes, eux-mêmes souvent incomplets). En général, NEURONES et ses confrères proposent des prix forfaitaires (au poste ou au serveur), indépendamment du nombre d'actes techniques à réaliser. Ils s'engagent souvent aussi sur des gains de productivité contractuels pendant la durée du contrat. Pour respecter ses engagements de service, un prestataire entrant peut se voir contraint d'affecter des équipes en nombre supérieur à ce qui avait été prévu pendant la phase de prise en charge, voire, pire, continuer à être déficitaire au début de la phase d'exploitation courante. La situation est alors analysée et discutée avec le client dans le cadre de comités prévus au contrat. Un plan d'actions, décidé conjointement, est mis en place. Dans certains cas extrêmes, la rentabilité brute d'un dossier peut néanmoins rester durablement insuffisante, voire négative.

Une provision pour perte à terminaison est comptabilisée pour les projets ou infogérances concernés et en cours à la date de l'arrêt des comptes.

Pour les projets au forfait, l'assurance responsabilité civile peut être activée. Pour les contrats de services récurrents, c'est par les précautions (en amont de la signature du contrat) et par la négociation ultérieure (en phase récurrente) que le risque est contrôlé car il n'y a pas de recours possible auprès des assureurs. Un mandataire social de l'entité leader suit la phase d'avant-vente et assiste aux comités stratégiques (semestriels ou annuels) afin de tisser une relation de proximité avec le client. Les pilotes de contrats (service delivery managers) les plus expérimentés sont affectés aux dossiers qui nécessitent le plus de négociations ("contract management").

Risques liés à une erreur humaine dans la réalisation du service (services d'infrastructures)

Certains collaborateurs ou sous-traitants, sous la responsabilité d'une entité du groupe, peuvent commettre une erreur, soit en ne respectant pas des consignes de sécurité (interdiction de transmettre par messagerie des fichiers importants à l'extérieur de l'entreprise cliente), soit en faisant une erreur de manipulation (suppression de tous les fichiers au lieu d'un fichier donné, réaction non conforme aux consignes de la part d'un pilote d'exploitation la nuit ou un week-end, débranchement d'un câble erroné en datacenter...). Ce type d'erreur est susceptible de créer des dommages indirects importants (indisponibilité, pertes de données).

Au cours des dix dernières années, un client a sanctionné une société du groupe pour non-respect des consignes de sécurité. La sanction a été un gel des commandes pour une durée de six mois. Le manque à gagner a été estimé à 0,3 M€ de marge brute.

Sur la même période, et cette fois-ci concernant les erreurs de manipulation, cinq cas ont fait l'objet d'une enquête. A chaque fois, les analyses ont montré qu'il y avait eu un enchaînement de plusieurs erreurs ou non-fonctionnement des dispositifs de sécurité prévus (activation d'une sauvegarde "à chaud", arrêt automatique du trafic réseau en cas de saturation, etc.).

Souvent celui qui a fait l'erreur était seul et a été confronté à un incident inhabituel. Il a essayé de le régler par lui-même, en omettant de prévenir le responsable d'équipe en situation d'astreinte. Aussi, des actions de sensibilisation et de formation sont menées régulièrement. A ce jour la police Responsabilité Civile du groupe n'a jamais été mise en œuvre pour ce type de risque.

Pour les contrats récurrents, le directeur juridique du groupe, ou le responsable juridique de l'entité concernée, passe en revue les limitations des clauses de responsabilité. Toutefois, dans une structure décentralisée il ne peut être exclu que, malgré les rappels réguliers, une entité omette une telle validation.

Risques clients

En 2020, le premier client a représenté 8,6 % du chiffre d'affaires. Ce volume d'activité total correspond à de multiples affaires conclues entre, d'une part, ses différents centres de décisions autonomes et, d'autre part, plusieurs entités métier de NEURONES.

En France, avec une clientèle constituée de grandes entreprises ou d'ETI présentant un risque plus faible que la moyenne, le groupe auto-assure ses créances. Seule, l'entité formation, qui travaille avec un grand nombre de clients de tailles diverses, a souscrit un abonnement auprès d'une banque d'informations sur la solvabilité des entreprises.

Des entités françaises ont exécuté des commandes ponctuelles avec des clients situés à l'étranger (Maroc, Algérie, Afrique de l'Ouest...). Dans un ou deux cas, la procédure prévoyant soit un règlement d'avance, soit au moins une assurance-crédit à l'export, n'a pas été respectée. A ce jour, il n'y a pas eu de sinistre.

Risques liés aux opérations de croissance externe

Dans ses opérations futures de croissance externe, comme par le passé, le groupe choisira de façon sélective des entreprises de taille moyenne avec une culture proche de celle des dirigeants actuels. La plupart du temps, cela permettra à ces confrères de garder leur autonomie et à leurs dirigeants de rester aux commandes, tout en mettant en œuvre des synergies avec les autres sociétés du groupe. Il sera veillé tout particulièrement à ce que les propriétaires, cadres dirigeants et cadres-clés, s'associent à NEURONES ou à une de ses filiales, trouvent une motivation capitaliste dans le prolongement de leur situation patrimoniale antérieure.

Risques financiers

La gestion du risque financier (IFRS 7) est décrite dans l'annexe aux comptes consolidés ci-dessus (voir ci-après "4.25. Gestion du risque financier"). Elle couvre le risque de crédit, de liquidité, le risque de marché (taux, change, marché actions et obligations), la gestion du capital.

Ponctuellement, le groupe a placé sur les marchés actions au maximum 10 % de sa trésorerie disponible.

Risques numériques

Cyberattaques avec indisponibilité du système d'information et/ou pertes de données

Au cours des cinq dernières années, le groupe a subi de nombreuses cyberattaques. Elles se sont révélées, pour la plupart, infructueuses. Deux tentatives, à impact faible, ont réussi, malgré les mesures habituelles de protection (notamment la mise à jour en temps réel des nouvelles signatures diffusées par les éditeurs d'antivirus). L'une a concerné le cryptage d'un poste de travail et l'autre quelques fichiers centraux. Leurs conséquences ont été limitées grâce à une politique bien appliquée de limitation des droits. Elles ont nécessité toutefois une dizaine de jours-hommes de travail chacune pour le confinement, le nettoyage et la vérification des données.

A l'avenir une indisponibilité de plus grande ampleur est probable, même si les systèmes d'information sont cloisonnés, filiale par filiale, ce qui limite l'importance des futurs sinistres.

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

Enfin, à première demande, toutes les entités bénéficient de l'expertise de la société du groupe dont la spécialité est, depuis vingt-cinq ans, la cybersécurité. Elle dispose des meilleurs labels délivrés par l'Agence Nationale de Sécurité des Systèmes d'Information.

Fraude au virement

Ce risque a un impact prévisible relativement faible, là encore du fait de l'organisation spécifique du groupe en entités autonomes. Certaines tentatives ont été difficiles à parer du fait de l'ingéniosité des scénarios mis en œuvre par les fraudeurs. Il n'y a pas eu d'indemnisation car les compagnies d'assurance ne prennent pas en charge les pertes occasionnées par les fraudes.

Après ces incidents, documentés et diffusés en interne à titre pédagogique, les procédures ont été renforcées. En particulier une liste centralisée des personnes habilitées à réaliser des virements a été établie. Il leur a été demandé de signer, à leur prise de poste, un document avec les procédures spécifiques à adopter et la description détaillée des tentatives connues à ce jour.

Risques environnementaux et sociétaux

Risques liés à l'éthique : corruption active ou passive, entente sur les prix

A ce jour, le Comité Ethique et Conformité n'a pas reçu d'alertes sur l'adresse mail mise en place à cet effet. Compte tenu d'une organisation décentralisée et même si les règles groupe prévoient, depuis de nombreuses années, des mises en garde éthiques, on ne peut exclure la survenance d'alertes sur des faits supposés ou avérés, contraires au Code de Conduite.

Risques fiscaux et réglementaires

Risques fiscaux

Pour chaque dossier de Crédit Impôt Recherche, un cabinet spécialisé vérifie, en amont, son éligibilité et, en aval, l'intégralité de la documentation produite. Lors de la création de chaque filiale à l'étranger, NEURONES, assisté par un cabinet spécialisé de référence, définit et documente les règles utilisées pour la fixation des prix de transferts internes.

Jusqu'à présent les contrôles fiscaux et Urssaf, assez réguliers, ont donné lieu à des redressements non significatifs.

3.2. ASSURANCES

Les polices d'assurance groupe incluent les principales garanties 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),
- police cybersécurité/risques numériques : 5 millions d'euros par année civile (pour l'ensemble des garanties),
- dommages aux biens et pertes d'exploitation : limite contractuelle d'indemnité générale de 35 millions d'euros par sinistre avec une limite

contractuelle d'indemnité de 10 millions d'euros concernant les bâtiments et/ou risques locatifs, installations générales et techniques et une limite de 20 millions d'euros concernant les pertes d'exploitation et frais supplémentaires.

3.3. ENVIRONNEMENT DE CONTRÔLE

Ce paragraphe décrit les éléments-clés de l'environnement de contrôle et de gestion des risques mis en place par NEURONES.

Organisation décentralisée

L'organisation décentralisée d'un groupe comme NEURONES présente des avantages et des inconvénients.

Les bénéfices sont évidents : tous les types de risques (commerciaux, image de marque, juridiques, immobiliers, personnes-clés, informatiques, actes malveillants et fraudes, etc.) sont répartis sur une quinzaine de filiales ayant leur propre autonomie dans tous les domaines précités. La gestion des menaces repose directement sur les mandataires sociaux de ces sociétés dont ils sont actionnaires, dirigeants et parfois les fondateurs.

Le défaut d'une telle organisation est qu'elle induit un nombre d'échelons de contrôle plus faible que dans des structures centralisées. Et ceci dans une profession connaissant un turnover élevé, et donc un risque sur la conservation des connaissances et la continuité du respect des process.

Le groupe est donc amené à faire des revues régulières des procédures ainsi que de nombreuses actions de sensibilisation et de coordination. Un exemple est donné supra dans le sous-paragraphe "Fraude au virement".

Gestion des risques liés à l'activité

Elle est effectuée métier par métier et dans chaque filiale. En cas de survenance d'un sinistre, le dirigeant se met en contact sans délai avec le représentant du client, en général dans le cadre d'une cellule de crise.

Gestion de l'information comptable et financière

Rappel des objectifs

L'objectif du système de contrôle interne de l'élaboration et du traitement de l'information comptable et financière est de prévenir et maîtriser les risques pouvant générer des erreurs ou des fraudes. Comme tout système de contrôle, il ne peut cependant fournir une garantie absolue que toute menace est écartée.

Les procédures de gestion des risques, ou de contrôle interne, ont notamment pour objectif de :

- recenser les risques potentiels et les évaluer (probabilité d'occurrence, impact),
- définir et mettre en œuvre des actions de maîtrise et de contrôle.

Dans le domaine comptable et financier, les procédures de contrôle les plus importantes (susceptibles d'avoir un impact sur les comptes) visent à maîtriser les processus suivants :

- reconnaissance du chiffre d'affaires et de la marge (avancement des projets, dépassements, estimations de pertes à terminaison, exhaustivité des charges),
- cycle trésorerie.

Organisation comptable et système d'information

La direction administrative et financière groupe rassemble les fonctions suivantes : juridique (avec l'appui de différents conseils extérieurs, selon les domaines), comptable (comptabilité, reporting, consolidation, fiscalité, finance, trésorerie) et l'animation du contrôle de gestion.

Une quinzaine de directions administratives et financières de filiales assurent la comptabilité/paie, le contrôle de gestion et gèrent la trésorerie

de leur périmètre. Elles reportent fonctionnellement à la direction administrative et financière groupe.

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

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

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.

Rôle des acteurs exerçant des activités de contrôle relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière

Dans son rôle de fonction centrale, la Direction administrative et financière du groupe s'assure du respect des normes comptables et en est garante vis-à-vis de la Direction générale et du Conseil d'Administration. Elle peut être entendue par le Comité d'audit à la demande de ce dernier. Elle coordonne et anime les processus budgétaires et de reporting. Elle rend compte à la Direction générale du groupe et assure la production de la consolidation.

Le reporting mensuel de chaque société est établi selon le référentiel français. La consolidation du groupe ainsi que les retraitements afférents sont établis au niveau de la société mère sur une base mensuelle et selon le référentiel IFRS.

Le Directeur administratif et financier est responsable du contrôle interne dont l'efficacité est 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 la communication financière

Pour respecter les réglementations qui s'imposent aux sociétés cotées, un échéancier des obligations périodiques est formalisé, tant pour les aspects publications que pour les autres procédures réglementaires (juridiques, fiscales, etc.). La veille réglementaire est assurée par la direction financière.

Les informations financières publiées sont élaborées par la direction financière et la direction générale.

Procédures budget/reporting mensuel

Les procédures générales de contrôle sont centralisées et articulées autour de deux processus principaux :

- le processus annuel "prévisionnel/budget". Un budget annuel, mensualisé, est établi à la fin de chaque année pour l'exercice suivant et par chaque entité opérationnelle. Une révision budgétaire est organisée, lorsqu'elle s'avère nécessaire,
- le processus mensuel "reporting". Il consiste à élaborer chaque mois un bilan et un compte de résultat (intégral, jusqu'à la ligne impôt sur les sociétés). Le groupe a volontairement opté pour un reporting léger par la quantité d'informations à transmettre, mais pertinent par le caractère essentiel des données produites. L'analyse des différents indicateurs significatifs, sur une périodicité courte (un mois), permet à la direction financière d'analyser les écarts de réalisation par rapport aux prévisions initiales et de détecter, le cas échéant, des erreurs significatives dans les comptes, par croisement des indicateurs clés (chiffre d'affaires, marges, résultats, trésorerie, etc.). Une consolidation mensuelle complète est effectuée sur la base des comptes mensuels transmis par les différentes filiales.

Pour ce faire, les sociétés du groupe s'appuient sur le "manuel de procédures comptables et financières" et sur des outils de reporting.

Ces procédures, appliquées par toutes les filiales, sont directement suivies et contrôlées par la Direction financière du groupe.

Chaque société dispose ensuite, à son niveau, de procédures de contrôle interne locales (délégation de signatures bancaires, contrôle des opérations courantes, etc.).

Établissement des comptes consolidés

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

Reconnaissance du chiffre d'affaires

Les principales filiales concernées par la reconnaissance du chiffre d'affaires à l'avancement (forfaits) sont équipées d'outils de gestion analytique par affaire, permettant, en particulier, de suivre les marges par projet ainsi que l'avancement comptable à chaque arrêté mensuel. Le risque d'erreur, voire de fraude, concernant la facturation est considéré comme limité par le système de reporting mensuel complet (compte de résultat/bilan) qui alerterait dans un délai assez court (de l'ordre de 2 à 3 mois) si un gonflement anormal et injustifié du poste clients survenait dans une filiale.

Cycle trésorerie

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

Évolution

Le dispositif de contrôle interne de l'information comptable et financière est placé dans une logique d'amélioration continue. Le système de contrôle financier (budget/reporting) est opérationnel depuis 1999. Les outils sur lesquels il s'appuie semblent performants et adaptés à la taille du groupe mais devront évoluer en cas de forte croissance et d'extension géographique significative.

Le contrôle de la bonne application des règles est assuré par l'encadrement et la Direction financière. Son efficacité est suivie par le Comité d'audit. Selon l'évolution de sa taille, le groupe renforcera pragmatiquement cette fonction : renforcement du contrôle de gestion, perfectionnement de l'organisation, optimisation des systèmes d'information et de la documentation des processus-clés, etc.

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

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

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

Les trois entités du groupe, qui ont un système d'information supportant la production de services à partir de leurs centres (services managés de production, hébergement et gestion de serveurs virtuels, service desk) ont été certifiées ISO 27001. Dans ce cadre, elles tiennent à jour leur documentation décrivant le système de management de la sécurité de leur Système d'Information.

Les RSSI dédiés (Responsable de la Sécurité du Système d'Information) de ces trois filiales ainsi que les Directeurs ou Responsables Informatiques

des autres entités, en charge de la sécurité informatique de leur SI, partagent entre eux informations et bonnes pratiques.

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

Comité éthique et conformité (loi Sapin II)

Depuis le 1^{er} juin 2017, NEURONES a mis en place le dispositif de huit mesures, prévu par la loi Sapin II, en matière de lutte contre la corruption et le trafic d'influence. En particulier, un code de conduite a été diffusé et intégré aux règlements intérieurs des sociétés du groupe. Un dispositif d'alerte interne a été créé avec un email spécifique diffusé à l'ensemble des salariés. Cette adresse mail figure sur les contrats signés avec les sous-traitants et autres fournisseurs, ainsi que sur certains contrats clients. Un dispositif de formation par e-learning a été mis au point. Le Comité Ethique et Conformité présente au Conseil d'Administration chaque année un état d'avancement de la démarche et un rapport sur les alertes.

Règles de gestion groupe

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

4 Comptes consolidés

4.1. ÉTAT DE LA SITUATION FINANCIÈRE CONSOLIDÉE (AU 31 DÉCEMBRE 2020)

ACTIF (en milliers d'euros)	Notes	31/12/2019	31/12/2020
ACTIFS NON COURANTS			
Immobilisations incorporelles	Notes 1/2	40 334	43 630
Droits d'utilisation (IFRS 16)	Note 3	31 015	32 195
Immobilisations corporelles	Note 4	16 133	14 449
Actifs financiers	Note 5	7 243	7 974
Actifs d'impôt différé	Note 6	2 600	2 533
TOTAL DES ACTIFS NON COURANTS		97 325	100 781
ACTIFS COURANTS			
Stocks	Note 7	385	635
Créances d'impôt exigibles		7 515	2 846
Clients et autres débiteurs	Note 8	186 308	178 986
Trésorerie et équivalents de trésorerie	Note 9	218 605	266 603
TOTAL DES ACTIFS COURANTS		412 813	449 070
TOTAL ACTIFS		510 138	549 851

CAPITAUX PROPRES ET PASSIFS (en milliers d'euros)	Notes	31/12/2019	31/12/2020
CAPITAUX PROPRES			
Capital		9 714	9 687
Primes		31 407	31 407
Réserves et résultat consolidés		256 052	281 532
TOTAL DES CAPITAUX PROPRES ATTRIBUABLES AUX PROPRIÉTAIRES DE LA MÈRE	Note 10	297 173	322 626
Participations ne donnant pas le contrôle		30 149	36 399
CAPITAUX PROPRES		327 322	359 025
PASSIFS NON COURANTS			
Provisions non courantes	Note 11	1 818	2 160
Passifs financiers non courants	Note 9	3	371
Dettes de loyers non courantes (IFRS 16)	Note 3	24 566	26 863
Passifs d'impôt différé		-	-
TOTAL DES PASSIFS NON COURANTS		26 387	29 394
PASSIFS COURANTS			
Provisions courantes	Note 12	1 405	1 946
Dettes d'impôt exigibles		3 618	2 385
Fournisseurs et autres créditeurs	Note 13	144 227	150 042
Dettes de loyers courantes (IFRS 16)	Note 3	6 899	6 680
Passifs financiers courants et découverts bancaires	Note 9	280	379
TOTAL DES PASSIFS COURANTS		156 429	161 432
TOTAL CAPITAUX PROPRES ET PASSIFS		510 138	549 851

4.2. COMPTE DE RÉSULTAT CONSOLIDÉ (EXERCICE CLOS LE 31 DÉCEMBRE 2020)

(en milliers d'euros)	Notes	2019	2020
Ventes de logiciels et équipements		1 610	2 943
Ventes de prestations de services		508 464	521 546
CHIFFRE D'AFFAIRES		510 074	524 489
Achats consommés		-	(26)
Charges de personnel	Note 14	(293 541)	(296 168)
Charges externes	Note 15	(146 985)	(154 436)
Impôts et taxes		(5 806)	(7 208)
Dotations aux amortissements	Note 16	(7 844)	(7 685)
Dotations aux amortissements de droits d'utilisation (IFRS 16)	Note 3	(7 212)	(7 346)
Dotations aux provisions	Note 16	(250)	(961)
Autres produits	Note 17	1 415	1 541
Autres charges	Note 17	(517)	(273)
Autres produits opérationnels	Note 18	4 967	202
Autres charges opérationnelles	Note 18	(610)	(266)
RÉSULTAT OPÉRATIONNEL		53 691	51 863
- en pourcentage du chiffre d'affaires		10,5 %	9,9 %
Produits financiers		1 337	2 933
Charges financières		(444)	(531)
Charges financières sur les dettes de loyers (IFRS 16)		(773)	(702)
Résultat financier net	Note 19	120	1 700
RÉSULTAT AVANT IMPÔT		53 811	53 563
- en pourcentage du chiffre d'affaires		10,5 %	10,2 %
Impôt sur les résultats	Notes 20/21	(18 654)	(18 578)
RÉSULTAT DE LA PÉRIODE DES ACTIVITÉS POURSUIVIES		35 157	34 985
- en pourcentage du chiffre d'affaires		6,9 %	6,7 %
RÉSULTAT DE LA PÉRIODE		35 157	34 985
dont :			
• Résultat attribuable aux propriétaires de la société mère (part du groupe)		30 799	30 918
• Résultat attribuable aux participations ne donnant pas le contrôle (intérêt minoritaires)		4 358	4 067
Résultat net par action non dilué (part du groupe) - en euros		1,27	1,27
Nombre d'actions*		24 281 991	24 239 282
Résultat net par action dilué (part du groupe) - en euros		1,27	1,27
Nombre d'actions*, stock-options & actions gratuites attribuées exerçables		24 294 991	24 279 532

* Nombre d'actions pondéré sur la période.

4.3. AUTRES ÉLÉMENTS FINANCIERS CONSOLIDÉS

État du résultat global consolidé de l'exercice clos le 31 décembre 2020

(en milliers d'euros)	2019	2020
Résultat de la période	35 157	34 985
Autres éléments du résultat global : écarts de conversion (activités en devises étrangères)	311	(367)
Résultat global	35 468	34 618
dont :		
• quote-part attribuable aux propriétaires de la société mère (part du groupe)	31 003	30 609
• quote-part attribuable aux participations ne donnant pas le contrôle (intérêts minoritaires)	4 465	4 009

Tableau consolidé des flux de trésorerie au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2020

(en milliers d'euros)	2019	2020
Résultat de l'ensemble consolidé	35 157	34 985
Élimination des éléments non monétaires :		
• Dotations nettes aux amortissements et provisions	8 103	8 555
• Dotations aux amortissements de droits d'utilisation (IFRS 16)	7 212	7 413
• Charges/(Produits) liés aux stocks options et assimilés	966	1 609
• Effet de l'actualisation des créances et dettes à plus d'un an	187	184
• Moins-values/(Plus-values) de cession, nettes d'impôt	40	87
• Moins-values/(Plus-values) de rupture de baux (IFRS 16)	(96)	(64)
• Moins-values/(Plus-values) de cession sur titres consolidés, nettes d'impôt	(4 301)	-
Capacité d'autofinancement après produits financiers nets et impôt	47 268	52 769
• Produits financiers nets	(120)	(1 700)
• Impôts dus	18 385	18 578
Capacité d'autofinancement avant produits financiers nets et impôt	65 533	69 647
Variation de la trésorerie sur :		
• Besoin en fonds de roulement d'exploitation	10 261	12 619
• Impôts versés	(14 474)	(14 977)
FLUX DE TRÉSORERIE PROVENANT DES ACTIVITÉS OPÉRATIONNELLES	61 320	67 289
Acquisition d'immobilisations incorporelles et corporelles	(7 888)	(7 192)
Cessions d'immobilisations, nettes d'impôt	97	71
Produits de cessions d'actifs financiers	201	365
Acquisition d'actifs financiers	(1 577)	(1 290)
Acquisition de sociétés, sous déduction de la trésorerie acquise	178	(667)
Titres rachetés à des actionnaires minoritaires de filiales	(5 166)	(147)
Souscription/augmentation de capital par des minoritaires de filiales	1 639	829
Cessions de titres consolidés, nettes d'impôt	4 369	19
FLUX DE TRÉSORERIE PROVENANT DES ACTIVITÉS D'INVESTISSEMENT	(8 147)	(8 012)
Réduction de capital	-	(1 186)
Rachat et revente par la société de ses propres titres	-	(45)
Dividendes versés aux actionnaires de la société mère	(1 457)	(4 842)
Dividendes versés aux minoritaires des filiales	(1 355)	(82)
Augmentation des dettes financières	8	143
Remboursement des dettes financières	(13)	(75)
Remboursement de dettes de loyers (IFRS 16)	(6 666)	(6 666)
Intérêts financiers nets	120	1 700
FLUX DE TRÉSORERIE PROVENANT DES ACTIVITÉS DE FINANCEMENT	(9 363)	(11 053)
VARIATION NETTE DE TRÉSORERIE ET ÉQUIVALENTS DE TRÉSORERIE	43 810	48 224
Effet des variations de change sur la trésorerie détenue	52	(174)
TRÉSORERIE ET ÉQUIVALENTS DE TRÉSORERIE À L'OUVERTURE	174 579	218 441
TRÉSORERIE ET ÉQUIVALENTS DE TRÉSORERIE À LA CLÔTURE	218 441	266 491

Tableau de variation des capitaux propres consolidés de l'exercice clos le 31 décembre 2020

CAPITAUX PROPRES	Capital	Primes	Réserves consolidées*	Réserve paiements fondés sur des actions	Actions propres	Résultat de l'exercice	Total des capitaux propres part du groupe**	Participations ne donnant pas le contrôle***	Total capitaux propres
(en milliers d'euros)									
CAPITAUX PROPRES AU 31/12/2018	9 714	31 407	198 792	888	71	25 959	266 831	29 045	295 876
Mouvements de l'exercice 2019									
• Résultat consolidé de l'exercice	-	-	-	-	-	30 799	30 799	4 358	35 157
Écart de conversion	-	-	204	-	-	-	204	132	336
• Total des autres éléments du résultat global	-	-	204	-	-	-	204	132	336
<i>Résultat global</i>	-	-	204	-	-	30 799	31 003	4 490	35 493
• Retraitement IFRS 2 - stock-options et actions gratuites	-	-	-	901	-	-	901	80	981
• Opérations sur capital (exercice actions gratuites)	-	-	-	-	-	-	-	-	-
• Variation d'actions propres	-	-	-	-	(185)	-	(185)	-	(185)
• Affectation du résultat 2018	-	-	26 847	(888)	-	(25 959)	-	-	-
• 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	-	-	1 019	-	-	-	1 019	-	1 019
• Variation de périmètre	-	-	(939)	-	-	-	(939)	(2 111)	(3 050)
<i>Total des transactions avec les propriétaires comptabilisées directement en capitaux propres</i>	-	-	25 470	13	(185)	(25 959)	(661)	(2 031)	(2 692)
<i>Part des participations ne donnant pas le contrôle dans les distributions de dividendes des filiales</i>	-	-	-	-	-	-	-	(1 355)	(1 355)
CAPITAUX PROPRES AU 31/12/2019	9 714	31 407	224 466	901	(114)	30 799	297 173	30 149	327 322
Mouvements de l'exercice 2020									
• Résultat consolidé de l'exercice	-	-	-	-	-	30 918	30 918	4 067	34 985
Écart de conversion	-	-	(306)	-	-	-	(306)	(61)	(367)
• Total des autres éléments du résultat global	-	-	(306)	-	-	-	(306)	(61)	(367)
<i>Résultat global</i>	-	-	(306)	-	-	30 918	30 612	4 006	34 618
• Retraitement IFRS 2 - stock-options et actions gratuites	-	-	-	1 484	-	-	1 484	113	1 597
• Opérations sur capital (réduction de capital)	(27)	-	(1 159)	-	-	-	(1 186)	-	(1 186)
• Variation d'actions propres	-	-	-	-	(72)	-	(72)	(1)	(73)
• Affectation du résultat 2019	-	-	31 700	(901)	-	(30 799)	-	-	-
• Dividendes versés par la société mère (0.20 euro par action)	-	-	(4 842)	-	-	-	(4 842)	-	(4 842)
• Engagement de rachat vis-à-vis des minoritaires	-	-	(409)	-	-	-	(409)	-	(409)
• Variation de périmètre	-	-	(134)	-	-	-	(134)	2 213	2 079
<i>Total des transactions avec les propriétaires comptabilisées directement en capitaux propres</i>	(27)	-	25 156	583	(72)	(30 799)	(5 159)	2 325	(2 834)
<i>Part des participations ne donnant pas le contrôle dans les distributions de dividendes des filiales</i>	-	-	-	-	-	-	-	(81)	(81)
CAPITAUX PROPRES AU 31/12/2020	9 687	31 407	249 316	1 484	(186)	30 918	322 626	36 399	359 025

* Dont réserve de conversion (-1 887 milliers d'euros au 31 décembre 2020).

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

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

4.4. ANNEXE AUX COMPTES CONSOLIDÉS

1. IDENTIFICATION DE LA SOCIÉTÉ

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

2. DIFFUSION DES ÉTATS CONSOLIDÉS

Les comptes consolidés 2020 présentés dans ce document ont été arrêtés par le Conseil d'Administration en sa séance du 3 mars 2021 pour être soumis à l'approbation de l'Assemblée Générale des actionnaires du 3 juin 2021.

Les états financiers consolidés de NEURONES pour l'exercice clos le 31 décembre 2020 comprennent la société et ses filiales (l'ensemble désigné par "le groupe") et la quote-part dans les entreprises associées ou sous contrôle conjoint.

3. DÉCLARATION DE CONFORMITÉ

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

4. PRINCIPES COMPTABLES

Les méthodes comptables exposées ci-dessous ont été mises en œuvre d'une manière permanente pour l'ensemble des périodes présentées dans les états financiers consolidés. Elles sont identiques à celles utilisées dans les états financiers au 31 décembre 2019 et ont été appliquées de manière uniforme par les entités du groupe.

4.1. Base de préparation des comptes consolidés

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

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

4.2. Recours à des estimations

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

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

Les estimations et les hypothèses sous-jacentes sont réexaminées de façon continue. L'impact des changements d'estimation comptable est comptabilisé au cours de la période concernée, s'il n'affecte que cette période, ou au cours de la période concernée et des périodes ultérieures,

si celles-ci sont également affectées par le changement. NEURONES n'anticipe pas, à la clôture, de modifications dans les hypothèses clés retenues ou de sources d'incertitude qui présenteraient un risque important d'entraîner un ajustement significatif des montants d'actif et/ou de passif au cours de la période suivante.

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

4.3. Méthodes de consolidation

Filiales

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

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

Participations ne donnant pas le contrôle

Les participations ne donnant pas le contrôle sont évaluées au prorata des actifs nets identifiables de l'entreprise.

Les modifications du pourcentage de détention du groupe dans une filiale, qui n'entraînent pas de perte du contrôle, sont comptabilisées comme des transactions portant sur les capitaux propres.

Perte de contrôle

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

Intérêts dans des entités mises en équivalence

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

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

Les intérêts de NEURONES dans les entreprises associées et les coentreprises sont comptabilisés selon la méthode de la mise en équivalence. Ils sont pris en compte initialement à un coût incluant les frais de transaction. Après la comptabilisation initiale, les états financiers consolidés incluent la quote-part du groupe dans le résultat net et les autres éléments du résultat global des entités mises en équivalence, jusqu'à la date à laquelle l'influence notable ou le contrôle conjoint prennent fin.

Transactions éliminées dans les états financiers

Les soldes bilantiels et les transactions, les produits et les charges résultant des transactions 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 2020, toutes les sociétés intégrées dans le périmètre de consolidation sont des filiales.

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

4.4. Immobilisations incorporelles

Regroupement d'entreprises et écarts d'acquisition

Pour les acquisitions survenues depuis le 1^{er} janvier 2010, l'écart d'acquisition est évalué comme :

- la juste valeur de la contrepartie transférée,
- plus, le montant comptabilisé pour toute participation ne conférant pas le contrôle de 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 "4.8 Dépréciation des éléments de l'actif immobilisé").

Contrats et relations contractuelles clients

Les contrats et relations contractuelles clients sont inscrits à l'actif du bilan à leur coût d'acquisition, diminué du cumul des amortissements et des pertes de valeur. Ils résultent, pour la plupart, de rachats d'activité et correspondent à un volume de chiffre d'affaires et de marge généré par ces contrats. Ils sont amortis sur la durée d'utilité des contrats correspondants.

Dans le cas de contrats de régie renouvelables périodiquement, la durée d'utilité est indéterminée. La période pendant laquelle les contrats génèrent des entrées de trésorerie nette au profit du groupe est ainsi sans limite prévisible. Dans ce cas, ils ne sont pas amortis et font l'objet d'un

test annuel de dépréciation, de même que chaque fois qu'il existe un indice de perte de valeur (voir ci-après 4.8 "Dépréciation des éléments de l'actif immobilisé").

4.5. Autres immobilisations incorporelles

Le groupe n'a pas identifié de frais de développement significatifs répondant à la définition de l'IAS 38.

Les autres immobilisations incorporelles, notamment les logiciels acquis pour un usage interne, sont amorties sur leur durée d'utilisation, comprise généralement entre un et trois ans, dès que le bien est prêt à être mis en service.

Les amortissements et dépréciations des immobilisations incorporelles sont inscrits en résultat opérationnel sur la ligne "Dotations aux amortissements".

4.6. Contrats de location (IFRS 16)

Les contrats de location, qui confèrent au preneur le contrôle de l'utilisation d'un actif identifié pour une période donnée, en échange d'une contrepartie, entrent dans le champ d'application d'IFRS 16. Les sociétés locataires reconnaissent, à l'actif du bilan sous la forme d'un droit d'utilisation en contrepartie d'une dette de loyer, tous les contrats de location, quelle que soit leur nature (location simple ou location financement).

La dette de location est initialement déterminée sur la base de la valeur actuelle des paiements locatifs non effectués à cette date, actualisés au taux d'intérêt implicite du contrat de location (si ce taux est facilement disponible) ou au taux d'emprunt marginal spécifique au pays, aux conditions et à la monnaie du contrat. Les paiements locatifs incluent les paiements fixes, les paiements variables fondés sur un indice ou un taux et les paiements découlant d'options raisonnablement certaines d'être exercées.

Après l'évaluation initiale, la dette de location est réduite des paiements effectués et augmentée de la charge d'intérêt. Elle est réévaluée pour refléter toute modification des paiements locatifs futurs en cas de nouvelle négociation avec le bailleur, de changement d'un indice ou d'un taux, ou en cas de réestimation d'options. Lorsque la dette de location est réévaluée, l'ajustement correspondant est reflété dans le droit d'utilisation, ou le résultat si le droit d'utilisation est déjà ramené à zéro dans le cas d'une réduction du périmètre locatif.

Le droit d'utilisation déterminé à l'origine comprend : la dette de location initiale, les coûts directs initiaux et les éventuelles obligations de rénover l'actif, diminués des avantages accordés par le bailleur. Il est amorti sur la durée du contrat. Au compte de résultat, les charges d'amortissement sont comptabilisées dans le résultat opérationnel et les charges d'intérêt dans le résultat financier.

La durée de location retenue correspond à la période non résiliable, aux périodes couvertes par une option de prolongation dont l'exercice est raisonnablement certain, ainsi qu'aux périodes couvertes par une option de résiliation dont le non-exercice est raisonnablement certain. Pour les baux 3/6/9, une durée de location de 9 ans est retenue sauf quand la décision est prise de rompre le bail à l'issue d'une des deux premières périodes triennales. Les contrats en tacite reconduction et ceux à durée indéfinie sont considérés être conclus pour une période inférieure à un an.

Les exemptions permises par IFRS 16 sont appliquées. Il s'agit du traitement des contrats d'une durée inférieure à 12 mois ou portant sur une faible valeur (inférieure à 5 000 euros).

Impacts généraux de présentation

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

Les charges liées aux contrats de location, classées auparavant comme des contrats de location simple et présentées dans les charges d'explo-

tation, sont retraitées avec l'application d'IFRS 16 et remplacées par une dotation aux amortissements du droit d'utilisation et par des charges financières. Ces paiements de loyers sont désormais divisés en sorties de trésorerie se rapportant à la charge d'intérêts sur la dette de loyer et au remboursement de cette dernière. Dans les flux de trésorerie liés aux activités de financement, NEURONES présente le remboursement du principal de l'obligation locative et les intérêts payés.

4.7. Immobilisations corporelles

Les immobilisations corporelles sont comptabilisées à leur coût d'acquisition, diminué des amortissements cumulés et des pertes de valeur constatées.

Le groupe n'a pas opté pour la méthode de réévaluation de ses actifs. Les coûts d'emprunt sont exclus du coût des immobilisations, conformément à la norme IAS 23.

Les immobilisations corporelles sont amorties sur leur durée d'utilité et selon les méthodes suivantes, dès que le bien est prêt à être mis en service :

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

4.8. Dépréciation des éléments de l'actif immobilisé

Les valeurs comptables de ces actifs sont examinées à chaque clôture afin d'apprécier s'il existe un quelconque indice de perte de valeur. 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 4.24. 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 (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.

4.9. 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 la stratégie de placement.

Autres actifs financiers

Les autres actifs financiers, dont l'échéance est supérieure à un an et ne portant pas intérêts, sont initialement comptabilisés à la juste valeur, majorée des coûts de transaction directement attribuables. Après la comptabilisation initiale, ils sont évalués au coût amorti, calculé selon la méthode du taux d'intérêt effectif, et diminués de toute perte de valeur. Le taux d'intérêt utilisé est de 5 %.

Le groupe ne détient aucun instrument dérivé parmi ses actifs financiers et ne réalise aucune opération de couverture.

4.10. Impôts différés

Conformément à la norme IAS 12, les impôts différés sont constatés dans le compte de résultat et au bilan (pour tenir compte du décalage temporel entre les valeurs comptables et les valeurs fiscales de certains actifs et passifs), à l'exception des éléments suivants :

- écarts d'acquisition,
- différences temporelles liées à des participations, dans la mesure où elles ne s'inverseront pas dans un avenir prévisible.

En application de la méthode du report variable, les impôts différés sont évalués en tenant compte de l'évolution connue des taux d'impôt qui ont été adoptés ou quasi adoptés à la date de clôture.

Les déficits reportables sont activés lorsqu'il est probable que l'on disposera de bénéfices imposables futurs sur lesquels ces pertes fiscales pourront être imputées.

Un impôt différé est comptabilisé au titre des actifs et passifs liés aux contrats de location-financement.

Conformément à la norme IAS 12, les actifs et passifs d'impôts différés ne font pas l'objet d'une actualisation.

Depuis l'exercice clos au 31 décembre 2010, la CVAE entre dans le champ d'application d'IAS 12.

4.11. Stocks

Les stocks sont évalués au plus faible du coût, selon la méthode du prix moyen pondéré et de la valeur nette de réalisation. Cette dernière est le prix de vente estimé dans le cours normal de l'activité, diminué des coûts estimés nécessaires pour réaliser la vente.

Une dépréciation est constatée, au cas par cas, lorsque la valeur nette de réalisation est inférieure à la valeur comptable.

4.12. Créances

Les créances sont comptabilisées au coût diminué des dépréciations constatées. Une dépréciation est constatée lorsque la valeur comptable de la créance excède la valeur recouvrable, c'est-à-dire la valeur des flux de trésorerie futurs estimés.

4.13. Trésorerie et équivalents de trésorerie

Les placements à court terme sont évalués à leur juste valeur (en contrepartie par le compte de résultat).

Conformément à la norme IAS 7, la ligne "Trésorerie et équivalents de trésorerie" comprend les fonds en caisse et les dépôts à vue. Les découverts bancaires remboursables à vue constituent une composante de la trésorerie pour les besoins du tableau de flux de trésorerie.

La juste valeur correspond à la valeur liquidative de l'actif ou du passif de trésorerie à la date de clôture.

Les écarts de juste valeur sont comptabilisés en résultat de la période sous la rubrique "Produits financiers".

4.14. Actions propres

Les actions propres sont affectées en diminution des réserves consolidées pour le montant de la contrepartie payée, y compris les coûts directement attribuables.

En cas de cession ultérieure des titres, le résultat, ainsi que les effets d'impôt correspondants, sont enregistrés en variation des capitaux propres consolidés.

4.15. Paiements fondés sur des actions

Le modèle d'évaluation des options retenu est celui de Black & Scholes. L'évaluation, à la juste valeur du service rendu à la date d'attribution, prorata temporis sur l'ensemble de la période d'acquisition des droits, est constatée en charge, par contrepartie des capitaux propres.

4.16. Avantage au personnel

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

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

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

Par ailleurs, l'application d'IAS 19 révisée conduit à décomposer l'évolution de la dette entre le coût des services rendus à présenter en résultat opérationnel, et le coût financier (correspondant aux intérêts de la dette calculés sur la base du taux d'actualisation) à présenter en résultat financier. Etant donné le montant de la dette liée aux engagements de retraite, l'impact du coût financier est non significatif sur la période.

4.17. Autres engagements sociaux

Médailles du travail

Les conventions collectives en vigueur au niveau des sociétés du groupe ne prévoient pas de dispositions relatives aux médailles du travail. Il n'a pas été non plus conclu d'accord spécifique relatif à ce point.

4.18. Provisions

Conformément à la norme IAS 37, une provision est comptabilisée lorsqu'il est constaté une obligation actuelle, juridique ou implicite à l'égard d'un tiers, résultant d'un événement passé, et qu'il est probable ou certain que cette obligation provoquera une sortie de ressources représentatives d'avantages économiques, dont le montant peut être estimé de manière fiable.

Les provisions non courantes sont actualisées lorsque l'effet est significatif.

4.19. Passifs financiers

Le groupe ne détient aucun instrument dérivé parmi ses passifs financiers et ne réalise aucune opération de couverture. Il ne détient pas de passifs évalués en juste valeur par contrepartie en résultat.

Les autres passifs financiers correspondent essentiellement à des découverts bancaires.

4.20. Autres passifs non courants

Aucun autre passif non courant n'a été identifié au 31 décembre 2020.

4.21. Fournisseurs et autres créditeurs

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

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

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

Projets au forfait

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

Le chiffre d'affaires est comptabilisé à l'avancement, car au moins l'une des conditions suivantes est respectée : (i) la prestation améliore un actif dont le client obtient le contrôle au fur et à mesure de la prestation ou (ii) l'actif construit n'a pas d'usage alternatif (par exemple il est spécifique au client) et il existe un droit exécutoire à paiement au titre de la prestation effectuée à date, en cas de résiliation par le client.

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

Le groupe acquiert contractuellement le droit de facturer à l'atteinte de jalons spécifiés ou à l'acceptation par le client des travaux réalisés. La différence, entre la facturation cumulée et le chiffre d'affaires cumulé comptabilisé, se reflète dans l'état consolidé de la situation financière au poste des factures à établir – Note 8 (quand le chiffre d'affaires produit est supérieur à la facturation) ou des Produits constatés d'avance – Note 13 (quand la facturation est supérieure au chiffre d'affaires produit).

Contrats basés sur des ressources

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

Contrats pluriannuels

Les contrats de services managés à long terme comprennent le plus souvent deux types principaux de prestations :

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

Achat/Revente d'équipement et licences

Concernant le chiffre d'affaires relatif à la vente d'équipements et de licences, les analyses effectuées ont amené le groupe à considérer qu'il agissait en tant qu'"agent" (et non "principal") dans ce type de transaction. Par conséquent, depuis le 1^{er} janvier 2018, seule la marge brute de ces opérations a été comptabilisée, réduisant donc facialement le chiffre d'affaires, sans impact sur le montant du résultat opérationnel. Les ventes de licences de logiciels développés en interne sont comptabilisées à l'activation des licences.

4.23. Modalités de calcul du résultat dilué par action (IAS 33)

Le nombre d'actions pris en compte dans le calcul du résultat dilué par action est :

- composé du nombre d'actions à l'ouverture de l'exercice,
- accru du nombre moyen pondéré d'actions gratuites livrées au cours de l'exercice,
- additionné du nombre moyen pondéré de stock-options exercées au cours de l'exercice,
- augmenté du nombre moyen pondéré d'options dilutives de souscription d'actions (stock-options et actions gratuites) attribuées et non exercées ou non livrées au cours de l'exercice, calculé suivant les dispositions de la norme IAS 33,
- diminué du nombre moyen pondéré d'actions en auto-détention au cours de l'exercice.

4.24. Secteurs opérationnels (IFRS 8)

Selon la norme IFRS 8, un secteur opérationnel est une composante distincte du groupe qui, ou fournit un service spécifique (secteur d'activité), ou produit un service dans un environnement (secteur géographique) exposé à des risques spécifiques et génère une rentabilité différente de ceux des autres secteurs. Il est identifié et géré séparément, dans la mesure où il nécessite une stratégie, des ressources et des technologies spécifiques.

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

Ce niveau d'information, très détaillé, n'est pas considéré par NEURONES comme nécessaire à une meilleure compréhension de la performance du groupe. En effet, toutes les entités juridiques opèrent sur le marché du Conseil et des Services Numériques pour les entreprises et présentent des modes de commercialisation et des structures de coûts souvent comparables. En conséquence, il n'a pas été identifié de secteurs opérationnels à présenter dans le cadre d'IFRS 8.

4.25. Gestion du risque financier (IFRS 7)

L'exposition aux risques suivants a été identifiée :

- risque de crédit,
- risque de liquidité,
- risque de marché,
- gestion du capital.

Cette note a pour objet de présenter les informations sur l'exposition à chacun des risques, ainsi que les politiques mises en œuvre et destinées à les minimiser. Compte tenu de la taille actuelle du groupe et de l'implication opérationnelle quotidienne de deux des administrateurs (Président et Directeur général délégué), compte tenu également de la proximité géographique des plus importantes sociétés du groupe, ainsi que de l'association au capital du ou des dirigeants des filiales, il n'a pas paru nécessaire de constituer, au niveau central, un comité de gestion du risque. Par ailleurs, certains risques sont directement pris en charge par la direction générale et/ou financière de NEURONES.

Risque de crédit

Le risque de crédit représente la possibilité de perte financière dans le cas où un client ou une contrepartie à un instrument financier viendrait à manquer à ses obligations contractuelles. Dans le cas de NEURONES et de ses filiales, le risque est principalement limité aux créances clients et aux titres de placements financiers.

Concernant les créances, l'exposition au risque crédit dépend des caractéristiques individuelles des personnes morales facturées. Le groupe s'adresse à un spectre très large de clients, multi-secteurs d'activité, répartis de manière homogène, le plus important d'entre eux représentant moins de 8,6 % 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 et à différentes filiales du groupe.

Pour ce qui est de la trésorerie, l'exposition au risque crédit est limitée en investissant le cash excédentaire essentiellement en dépôts à terme émis par des banques.

Risque de liquidité

Le risque de liquidité correspond aux difficultés que le groupe pourrait rencontrer pour honorer ses engagements et payer ses dettes.

Cette hypothèse est théorique, compte tenu de la situation de trésorerie très excédentaire.

Risque de marché

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

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

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

Seul le risque lié à la variation des prix de marché pourrait avoir des conséquences sur la régularité du résultat financier puisque la performance d'une partie des placements de trésorerie est corrélée aux marchés boursiers. Cette allocation représentait environ 2 M€ en fin d'exercice.

Gestion du capital

Par construction, le capital, détenu à 70 % 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.

4.26. Nouvelles normes et interprétations

Dispositions IFRS, obligatoires à compter du 1^{er} janvier 2020, appliquées et sans incidence sur les états financiers du groupe au 31 décembre 2020

- Modifications d'IAS 1 et IAS 8 – Définition du terme "significatif" ;
- Modification des références au cadre conceptuel dans les normes ;
- Modifications d'IFRS 9, IAS 39 et IFRS 7 – Réforme des taux d'intérêt de référence – Phase 1 ;
- Modifications d'IFRS 3 – Définition d'une entreprise ;
- Modification temporaire d'IFRS 16 – Compensation de loyers dans le cadre de la pandémie Covid-19.

Textes d'application obligatoire postérieurement au 31 décembre 2020 et non appliqués par anticipation

- Modifications d'IFRS 3 – Références au cadre conceptuel ;
- Modifications d'IAS 37 – Coûts d'exécution d'un contrat ;
- Améliorations annuelles – 2018-2020 (uniquement pour les amendements relatifs à IFRS 9 et IFRS 16).

5. PÉRIMÈTRE DE CONSOLIDATION

5.1. Liste des entreprises consolidées

Liste des sociétés dont la contribution annuelle au chiffre d'affaires 2020 est supérieur à 10 millions d'euros.

Entreprises consolidées par intégration globale	Siège social	31/12/2019			31/12/2020		
		% Intérêt	% Contrôle	Méthode d'intég.	% Intérêt	% Contrôle	Méthode d'intég.
Mère							
NEURONES	205, avenue Georges Clemenceau - 92024 NANTERRE	-	-	-	-	-	-
Filiales							
Arondor	24-26, rue de la Pépinière - 75008 PARIS	50 %	50 %	IG	50 %	50 %	IG
AS International	120-122, rue Réaumur - 75002 PARIS	97 %	100 %	IG	97 %	100 %	IG
Cloud Temple	215, av. Georges Clemenceau - 92024 NANTERRE	94 %	100 %	IG	94 %	99 %	IG
Codilog	205, av. Georges Clemenceau - 92024 NANTERRE	73 %	73 %	IG	73 %	73 %	IG
Colombus Consulting	138, avenue des Champs-Élysées - 75008 PARIS	88 %	88 %	IG	87 %	87 %	IG
Deodis	2, place de la Défense CNIT - 92800 PUTEAUX	89 %	96 %	IG	89 %	96 %	IG
Experteam	171, av. Georges Clemenceau - 92024 NANTERRE	92 %	96 %	IG	92 %	96 %	IG
Finaxys	1 Terrasse Bellini - Tour Initiale - 92919 PARIS LA DÉFENSE	76 %	76 %	IG	76 %	76 %	IG
Helpline	171, av. Georges Clemenceau - 92024 NANTERRE	93 %	93 %	IG	93 %	93 %	IG
Intrinsec Sécurité	1 passerelle des Reflets - 92400 COURBEVOIE	89 %	94 %	IG	85 %	90 %	IG
Iliade	1, rue de la Pépinière - 75008 PARIS	51 %	70 %	IG	51 %	70 %	IG
Neurones IT	205, av. Georges Clemenceau - 92024 NANTERRE	97 %	97 %	IG	97 %	97 %	IG
RS2i	44, av Georges Pompidou - 92300 LEVALLOIS-PERRET	99 %	99 %	IG	99 %	99 %	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 31/12/2019	% d'intérêt au 31/12/2020	Variation (%)	Impact sur les capitaux propres attribuables aux propriétaires de la mère	Impact sur les participations ne donnant pas le contrôle
Aezan Services	-	49,6	49,6	-	1 419
Intrinsec Sécurité	88,6	84,5	(4,1)	46	274
Colombus Consulting	88,2	87,0	(1,2)	(27)	241
Cloud Temple	94,1	93,5	(0,4)	55	115
Neurones IT	97,2	97,3	0,1	(22)	(83)
Autres (< +/-100 milliers d'euros)	-	-	-	(186)	247
TOTAL	-	-	-	(134)	2 213

Au cours de l'année 2020, diverses transactions ont été réalisées avec certains associés minoritaires de filiales. Elles ont conduit à de légères modifications du pourcentage d'intérêt.

Acquisition d'Aezan Services

Le groupe a pris le contrôle de la société Aezan Services, entrée dans le périmètre de consolidation le 1^{er} août 2020. Sa contribution au chiffre d'affaires 2020 est de 1,4 M€.

Le prix a été réglé en numéraire, avec des compléments de prix futurs. La juste valeur des capitaux propres à la date d'acquisition s'élève à 0,7 M€.

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

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

ACTIFS	Aezan Services (Acquisition)	CAPITAUX PROPRES ET PASSIF	Aezan Services (Acquisition)
<i>(en milliers d'euros)</i>		<i>(en milliers d'euros)</i>	
Immobilisations incorporelles	-	TOTAL DES CAPITAUX PROPRES ATTRIBUABLES AUX PROPRIÉTAIRES DE LA MÈRE	338
Immobilisations corporelles	150	Participations ne donnant pas le contrôle	343
Actifs financiers	27	CAPITAUX PROPRES	681
Actifs d'impôts différés	-	Provisions non courantes	-
TOTAL DES ACTIFS NON COURANTS	177	Passifs financiers non courants	-
Stocks	-	TOTAL DES PASSIFS NON COURANTS	-
Actifs d'impôts exigibles	-	Provisions courantes	15
Clients et autres débiteurs	2 109	Dettes d'impôt exigibles	-
Trésorerie et équivalent de trésorerie	111	Fournisseurs et autres créditeurs	1 593
TOTAL DES ACTIFS COURANTS	2 220	Autres passifs financiers	108
TOTAL ACTIFS	2 397	TOTAL DES PASSIFS COURANTS	1 716
		TOTAL CAPITAUX PROPRES ET PASSIFS	2 397

6. NOTES ANNEXES AU BILAN

Note 1 – Immobilisations incorporelles

<i>(en milliers d'euros)</i>	31/12/18	+	-	31/12/19	Var. périmètre	+	-	31/12/20
Écarts d'acquisition (voir détail Note 2)	40 472	-	-	40 472	-	2 216	-	42 688
Brevets, licences	6 641	287	207	6 721	21	1 592	62	8 272
Contrats et relations contractuelles	341	-	-	341	-	-	1	340
TOTAL BRUT	47 454	287	207	47 534	21	3 808	63	51 300
Amortissements	(5 943)	(551)	(203)	(6 291)	(21)	(512)	(63)	(6 761)
Dépréciations	(909)	-	-	(909)	-	-	-	(909)
TOTAL NET	40 602	(264)	4	40 334	-	3 296	-	43 630

Les contrats et relations contractuelles inscrits à l'actif sont liés à des contrats d'assistance technique, d'une durée d'utilité indéterminée (voir ci-avant "4. Principes comptables"). Ils s'élèvent à 340 k€ et sont totalement dépréciés. Il n'existe pas d'immobilisations incorporelles données en nantissement.

Note 2 – Écarts d'acquisition

<i>(en milliers d'euros)</i>	31/12/18	+	-	31/12/19	+	Reclassement	-	31/12/20
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
Codilog	2 587	1205	-	3 792	-	-	-	3 792
RS2I	3 460	-	-	3 460	-	-	-	3 460
Iliade	2 959	-	-	2 959	-	-	-	2 959
Cloud Temple	1 126	1 054	-	2 180	-	-	-	2 180
Aezan Services	-	-	-	-	1 931	-	-	1 931
Arondor	1 480	-	-	1 480	-	-	-	1 480
Lib Consulting	1 239	(1 239)	-	-	-	-	-	-
Advim	1 054	(1 054)	-	-	-	-	-	-
Autres (< 1 million d'euros)	2 127	34	-	2 161	285	-	-	2 447
TOTAL BRUT	40 472	-	-	40 472	2 216	-	-	42 688
Dépréciation	(568)	-	-	(568)	-	-	-	(568)
TOTAL NET	39 904	-	-	39 904	2 216	-	-	42 120

L'acquisition d'Everience Italy, entrée dans la périmètre de consolidation le 1^{er} novembre 2020, est classée dans la ligne "Autres".

Méthode et hypothèses clés utilisées pour les tests de dépréciation

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

L'analyse de sensibilité (variation de +1 % du taux d'actualisation) n'a pas fait apparaître de situation selon laquelle la valeur recouvrable des UGT deviendrait inférieure à leur valeur nette comptable.

Note 3 – Contrats de location (IFRS 16)

(en milliers d'euros)	01/01/20	+	Remboursement	Amortissement	-	Réévaluation	Reclassement	31/12/20
1. IMPACTS SUR LE BILAN								
Droits d'utilisation	37 368	8 752			(2 056)	(68)		43 996
Amortissement des droits d'utilisation	(6 353)	-	-	(7 409)	1 961	-	-	(11 801)
TOTAL NET DES DROITS D'UTILISATION	31 015	8 752	-	(7 409)	(95)	(68)	-	32 195
Charges constatées d'avance	-	280	-	-	-	-	-	280
TOTAL DES ACTIFS	31 015	9 032	-	(7 409)	(95)	(68)	-	32 475
Dettes de loyers non-courantes	24 566	7 618	-	-	(51)	15	(5 285)	26 863
Dettes de loyers courantes	6 899	1 351	(6 665)	-	(107)	(83)	5 285	6 680
TOTAL DES DETTES DE LOYERS	31 465	8 969	(6 665)	-	(158)	(68)	-	33 543
ACTIF – PASSIF	(450)	63	6 665	(7 409)	63	-	-	(1 068)
2. IMPACTS SUR LE COMPTE DE RÉSULTAT								
Amortissement des droits d'utilisation		63	-	(7 409)	-	-	-	(7 346)
Charge financière		-	(702)	-	-	-	-	(702)
Annulation des loyers		-	7 367	-	-	-	-	7 367
Produit net des ruptures		-	-	-	63	-	-	63
IMPACT RESULTAT NET AVANT IMPÔT		63	6 665	(7 409)	63	-	-	(618)

En 2020, les charges d'IFRS 16 ont été supérieures aux loyers versés de 618 k€ (avant impôts). Cela avait été aussi le cas en 2019 à hauteur de 450 k€. Au total, depuis l'application de la norme IFRS 16 (1^{er} janvier 2019), un passif de 1 068 k€ (450 + 618 k€) s'est constitué au bilan. Ce passif se forme dans les premières années des contrats de location, en particulier s'ils comprennent un grand nombre de mois de franchise. Il est compensé par des gains équivalents lors des dernières années des baux, la charge IFRS devenant alors inférieure aux loyers versés. Ainsi, lorsque toutes les locations seront menées à leur terme, ce passif de 1 068 k€ sera intégralement récupéré.

Note 4 – Immobilisations corporelles

(en milliers d'euros)	31/12/18	+	Reclass.	-	31/12/19	Var. périmètre	+	Reclass.	-	31/12/20
Terrains et constructions	333	-	-	229	104	-	-	-	-	104
Agencements et installations	12 438	1 656	33	73	14 054	162	1 083	-	428	14 871
Matériel de transport	2 942	434	-	182	3 194	-	237	3	459	2 975
Matériel informatique & bureau	37 708	5 422	1	383	42 748	220	4 108	-	1 762	45 314
Immobilisation en cours	33	117	(42)	-	108	-	8	(114)	-	2
TOTAL BRUT	53 454	7 629	(8)	867	60 208	382	5 436	(111)	2 649	63 266
Amortissements	(37 243)	(7 365)	-	(533)	(44 075)	(213)	(7 018)	1	(2 488)	(48 817)
TOTAL NET	16 211	264	(8)	334	16 133	169	(1 582)	(110)	161	14 449

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 de services managés, ou encore à usage interne,
- agencements de locaux,
- véhicules de service.

Les diminutions correspondent principalement à des mises au rebut.

Note 5 – Actifs financiers

(en milliers d'euros)	31/12/18	Var. périmètre	+	-	31/12/19	Var. périmètre	+	-	31/12/20
Titres non consolidés	670	(589)	111	140	52	1	12	17	48
Prêts	3 724	(5)	635	40	4 314	-	548	82	4 780
Autres immobilisations financières	2 392	-	643	153	2 882	27	584	294	3 199
TOTAL BRUT	6 786	(594)	1 389	333	7 248	28	1 144	393	8 027
Dépréciations	(113)	-	(4)	(112)	(5)	-	(48)	-	(53)
TOTAL NET	6 673	(594)	1 385	221	7 243	28	1 096	393	7 974

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 6 – Actifs d'impôt différé

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

(en milliers d'euros)	31/12/19	31/12/20
Participation des salariés	1 266	973
Actualisation des créances à plus d'un an	717	743
Provision pour indemnités de départ en retraite	465	510
Contrats de location (IFRS 16)	140	299
Autres différences temporelles	(78)	(55)
Déficits fiscaux indéfiniment reportables	90	63
IMPÔTS DIFFÉRÉS CALCULÉS	2 600	2 533
Compensation par entité fiscale	-	-
TOTAL IMPÔTS DIFFÉRÉS	2 600	2 533

Note 7 – Stocks

(en milliers d'euros)	31/12/19	31/12/20
Licences et équipements	388	638
TOTAL BRUT	388	638
Dépréciations	(3)	(3)
TOTAL NET	385	635

Aucun stock n'est donné en nantissement.

Note 8 – Clients et autres débiteurs

(en milliers d'euros)	31/12/19	31/12/20
Créances clients	132 100	130 775
Factures à établir	27 704	22 746
Fournisseurs : avoirs à recevoir	229	672
TVA et autres	18 227	19 236
Autres comptes débiteurs	901	711
Charges constatées d'avance	8 486	6 803
TOTAL BRUT	187 647	180 943
Dépréciations	(1 339)	(1 957)
TOTAL NET	186 308	178 986

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

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

(en milliers d'euros)	Échues				Non échues	Total
	Plus d'un an	Entre 6 et 12 mois	Entre 3 et 6 mois	Moins de 3 mois		
Créances clients	2 052	1 654	1 681	27 991	97 397	130 775
Dépréciation	(1 263)	(124)	(11)	(52)	(43)	(1 493)
Valeur nette	789	1 530	1 670	27 939	97 354	129 282
TOTAL	0,6 %	1,2 %	1,3 %	21,6 %	75,3 %	100 %

Note 9 – Trésorerie nette

ACTIFS (en milliers d'euros)	31/12/19	Maturités / Échéances			31/12/20
		Supérieures à 2 ans	Entre 1 an et 2 ans	Inférieures à 1 an	
Dépôts à terme	120 380	92 000	11 014	20 101	123 115
Autres valeurs mobilières de placement	3 067	-	-	5 348	5 348
Disponibilités	94 845	-	-	137 601	137 601
Intérêts courus	313	-	-	539	539
TOTAL ACTIFS	218 605	92 000	11 014	163 589	266 603
PASSIFS					
Emprunts non courants	3	60	311	-	371
Emprunts courants	1	-	-	152	152
SOUS-TOTAL EMPRUNTS	4	60	311	152	523
Découverts bancaires	164	-	-	113	113
Dépôts de garantie perçus	115	-	-	114	114
AUTRES PASSIFS FINANCIERS COURANTS	279	-	-	227	227
TOTAL PASSIFS	283	60	311	379	750
TRÉSORERIE NETTE D'ENDETTEMENT FINANCIER	218 322	91 940	10 703	163 210	265 853

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

Les dépôts à terme sont mobilisables à tout moment. Ils sont composés de plusieurs lignes dans une dizaine de banques européennes avec des taux s'échelonnant de 0,1 % à 1,7 %.

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

Les disponibilités correspondent à la trésorerie non investie.

Note 10 – Capitaux propres

Note 10.1 – Capital

Au 31 décembre 2020, le capital social est composé de 24 217 716 actions, de même catégorie, entièrement libérées, d'une valeur nominale de 0,40 euro et s'élève donc à 9 687 086,80 euros.

Conformément à l'autorisation donnée par l'Assemblée Générale du 6 juin 2019, le Conseil d'Administration a décidé :

- de lancer un programme de rachat d'actions. Dans ce cadre, ont été acquises 68 146 actions en vue de leur annulation,
- puis de réduire, à effet du 15 juin 2020, le capital social par voie d'annulation de ces actions auto-détenues pour un montant de 1 186 651 euros.

La variation du nombre d'actions en circulation au cours de l'exercice 2020 s'établit donc comme suit :

Nombre d'actions en circulation au 01/01/2020	Augmentation	Diminution	Nombre d'actions en circulation au 31/12/2020
24 285 862	-	68 146	24 217 716

Note 10.2 – Paiements fondés sur des actions

Plans d'attribution gratuite d'actions

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

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

Les différents plans d'actions gratuites décidés par le Conseil d'Administration, encore sous période d'acquisition et/ou de conservation au 31 décembre 2020, présentent les caractéristiques suivantes :

	Plan actions gratuites G	Plan actions gratuites H
Date de l'Assemblée Générale	14/06/18	04/06/20
Date du Conseil d'Administration	14/06/18	09/09/20
Terme de la période d'acquisition	15/06/21	09/09/23
Terme de la période de conservation	15/06/23	09/09/25
Nombre de bénéficiaires	6	12
- dont dirigeants	-	-
Nombre d'actions gratuites attribuées	13 000	54 500
Nombre d'actions caduques cumulées au 31/12/2019	-	-
Nombre d'actions sous période d'acquisition au 01/01/2020	13 000	-
Nombre d'actions devenues caduques pendant la période d'acquisition au cours de l'exercice	2 500	-
Nombre d'actions sous période d'acquisition au 31/12/2020	10 500	54 500
Nombre d'actions sous période de conservation au 01/01/2020	-	-
Nombre d'actions sous période de conservation au 31/12/2020	-	-
Dilution potentielle (caduques déduites) - % capital actuel au 31/12/2020	0,05 %	0,23 %
DILUTION POTENTIELLE TOTALE		0,28 %

Il n'a pas été fixé de condition de performance pour les plans mentionnés ci-dessus.

Les principaux critères retenus pour l'évaluation de la juste valeur des options et des actions gratuites pour les plans attribués postérieurement au 7 novembre 2002 (date de mise en œuvre de la nouvelle norme comptable applicable aux stocks options et autres paiements en actions) sont les suivants :

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

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

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

Plan et date du Conseil d'Administration (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	-
9 septembre 2020 (plan H) – Actions gratuites	09/09/23	-	24,1	-

Le montant des charges relatives aux plans d'options de souscription est présenté à la Note 14 ci-après.

Note 10.3 – Résultat par action

	2019	2020
Nombre d'actions au début de l'exercice	24 285 862	24 285 862
Nombre moyen d'actions émises/supprimées	-	(37 154)
Nombre moyen d'actions en auto-détention	(3 871)	(9 427)
Nombre moyen d'actions en circulation sur l'année	24 281 991	24 239 282
Nombre moyen d'instruments dilutifs	13 000	39 000
Nombre moyen d'actions en circulation après dilution	24 294 991	24 278 282
Résultat net part du groupe (en euros)	30 799 035	30 918 260
Résultat net part du groupe par action – non dilué (en euro)	1,27	1,27
Résultat net part du groupe par action – dilué (en euro)	1,27	1,27

Note 11 – Provisions non courantes

	31/12/18	Variation de périmètre	Dotation de l'exercice	31/12/19	Variation de périmètre	Dotation de l'exercice	Reprise de l'exercice (provision utilisée)	Reprise de l'exercice (provision non utilisée)	31/12/20
<i>(en milliers d'euros)</i>									
Prov. indemnités de départ en retraite	1 441	(1)	378	1 818	69	291	(18)	-	2 160
TOTAL	1 441	(1)	378	1 818	69	291	(18)	-	2 160
Impact (net des charges encourues)	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Résultat opérationnel	-	-	(378)	-	-	(291)	(18)	-	-

Note 12 – Provisions courantes

	31/12/18	Dotation de l'exercice	Reprise de l'exercice (provision utilisée)	Reprise de l'exercice (provision non utilisée)	31/12/19	Var. périmètre	Dotation de l'exercice	Reprise de l'exercice (provision utilisée)	Reprise de l'exercice (provision non utilisée)	31/12/20
<i>(en milliers d'euros)</i>										
Provisions	1 391	546	(412)	(120)	1 405	15	1 019	(493)	-	1 946
TOTAL	1 391	546	(412)	(120)	1 405	15	1 019	(493)	-	1 946
Impact (net des charges encourues)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Résultat opérationnel	-	(546)	412	120	-	-	(1 019)	(493)	-	-

Les provisions courantes, ainsi que les dotations et les reprises, correspondent pour l'essentiel à des risques sociaux et des pertes sur contrat, dont la date de réalisation attendue est inférieure à douze mois.

Note 13 – Fournisseurs et autres créditeurs

<i>(en milliers d'euros)</i>	31/12/19	31/12/20
Dettes fournisseurs et comptes rattachés	31 041	32 657
Participation et intéressement des salariés	3 950	3 585
Dettes sociales et fiscales	88 496	90 732
Autres dettes	6 009	7 718
Produits constatés d'avance*	14 731	15 350
TOTAL	144 227	150 042

* Voir ci-avant "4.22. 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 14 – Charges de personnel**

<i>(en milliers d'euros)</i>	2019	2020
Salaires	204 230	207 344
Charges sociales	83 867	83 215
Participation des salariés	3 890	3 380
Actions gratuites	1 176	2 008
Provision indemnités de départ en retraite	378	221
TOTAL	293 541	296 168

Les salariés au chômage partiel ont perçu des indemnités qui sont comptabilisées en plus dans le poste "salaires". Elles ont été souvent supérieures aux allocations reçues de l'État lorsque la convention collective le prévoyait ou lorsque l'entreprise a choisi d'indemniser plus, jusqu'à assurer le "maintien au net" des salaires. Les indemnités de chômage partiel ne sont pas soumises aux principales charges sociales.

Reçues de l'État, les allocations de chômage partiel (6 086 k€ en 2020) ont été déduites du poste "salaires".

Note 15 – Charges externes

(en milliers d'euros)	2019	2020
Achats de sous-traitance	117 721	127 480
Achats non stockés de matières et fournitures	450	444
Personnel extérieur	1 306	1 299
Autres services extérieurs*	25 295	22 799
Charges de loyer	2 213	2 414
TOTAL	146 985	154 436

* Les charges de loyer - anciennement classées dans les "autres services extérieurs" - ont été annulées pour 7.367 K€ (IFRS 16 – Note 3) et reclassées, pour le solde, en "Charges de loyer".

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

(en milliers d'euros)	2019	2020
Amortissement immobilisations incorporelles	547	674
Amortissement immobilisations corporelles	7 297	7 011
DOTATIONS AUX AMORTISSEMENTS	7 844	7 685
Amortissement droits d'utilisation (IFRS 16)	7 212	7 346
DOTATIONS AUX AMORTISSEMENTS DES DROITS D'UTILISATION	7 212	7 346
Provisions nettes pour risques	12	519
Provisions nettes sur actifs circulants	238	442
DOTATIONS NETTES AUX PROVISIONS	250	961

Note 17 – Autres produits et autres charges

(en milliers d'euros)	2019	2020
Subventions d'exploitation	798	883
Produits divers	617	658
AUTRES PRODUITS	1 415	1 541
Charges diverses	(517)	(273)
AUTRES CHARGES	(517)	(273)
NET AUTRES PRODUITS/AUTRES CHARGES	898	1 268

Le détail des subventions d'exploitation est le suivant :

(en milliers d'euros)	2019	2020
Crédit d'Impôt Recherche (CIR)	775	829
Autres subventions	23	54
TOTAL	798	883

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

Note 18 – Autres produits et charges opérationnels

(en milliers d'euros)	2019	2020
Plus-value/(moins-value) sur cession d'immobilisations	4 528	(87)
Plus-value/(moins-value) sur rupture de baux (IFRS 16)	96	64
Dépréciation de goodwill	-	-
Autres	(267)	(41)
TOTAL	4 357	(64)

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

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

(en milliers d'euros)	2019	2020
Dividendes reçus (participations non consolidées)	-	117
Autres intérêts et produits assimilés	1 186	905
Plus-values sur cession d'équivalents de trésorerie	39	1 911
Plus-value sur cession d'actifs financiers	-	-
Reprise de provision	112	-
TOTAL PRODUITS FINANCIERS	1 337	2 933
Intérêts et charges assimilées	576	318
Dotations aux provisions	4	213
TOTAL CHARGES FINANCIÈRES	444	531
Charges financières sur les dettes de loyers (IFRS 16)	773	702
RÉSULTAT FINANCIER	120	1 700

Note 20 – Impôts sur les résultats

(en milliers d'euros)	2019	2020
Impôts sur les sociétés	13 969	13 295
Contribution sur la valeur ajoutée (CVAE)	5 100	5 215
IMPÔTS EXIGIBLES	19 069	18 510
Impôts différés	(415)	68
TOTAL	18 654	18 578

Note 21 – Preuve d'impôt

(en milliers d'euros)	2019			2020		
	Base	Taux	Impôt	Base	Taux	Impôt
Résultat avant impôts, plus-value de cession de titres consolidés	53 811	28 %	15 067	53 563	28 %	14 998
Charges calculées non déductibles	964	28 %	270	1 607	28 %	450
Impact des charges nettes définitivement non déductibles	(2 350)	28 %	(658)	795	28 %	223
Génération/Emploi de déficits fiscaux non activés	(132)	28 %	(37)	111	28 %	31
Crédits d'impôt	-	-	(435)	-	-	(476)
Impact CVAE en impôt	-	-	3 672	-	-	3 755
Différence de taux entre la société-mère et les filles	-	-	775	-	-	(403)
CHARGE D'IMPÔT EFFECTIVE	-	-	18 654	-	-	18 578
Taux moyen d'imposition	-	-	34,7 %	-	-	34,7 %

Suite à l'arrêt du groupe d'intégration fiscale et l'évolution du taux d'impôt en France, le taux d'imposition de NEURONES S.A. s'établit à 28 % depuis le 31 décembre 2019.

En 2019, la plus-value nette de la cession de Brains avait été partiellement exonérée, entraînant un impact positif sur l'effet impôt des charges nettes définitivement non déductibles de 1,3 million d'euros.

Note 22 – Informations relatives aux parties liées**Personnes morales**

NEURONES ne possède pas de société sœur. Il n'existe pas de transactions économiques avec la société Host Développement, actionnaire à hauteur de 46,1 % de NEURONES (à l'exception du versement du dividende annuel).

Dirigeants

La rémunération totale et globale des dirigeants est de 440 000 euros bruts au titre de 2020 (fixe et variable). Elle est inchangée par rapport à 2019. 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 2020.

9.2. Engagements hors bilan

Il n'existe pas d'engagement hors bilan au 31 décembre 2020.

9.3. Honoraires des commissaires aux comptes

(en milliers d'euros)	BM&A				KPMG				Autres			
	Montant		%		Montant		%		Montant		%	
	2019	2020	2019	2020	2019	2020	2019	2020	2019	2020	2019	2020
Audit												
Commissariat aux comptes, examen des comptes sociaux et consolidés												
- société mère	25	24	17%	16%	25	24	14%	16%	-	-	-	-
- filiales	122	118	82%	77%	147	129	83%	84%	14	6	100%	100%
Missions accessoires (due diligence, etc.)	2	11	1%	7%	6	1	3%	-	-	-	-	-
Sous-total	149	153	100%	100%	178	154	100%	100%	14	6	100%	100%
Autres prestations	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
TOTAL	149	153	100%	100%	178	154	100%	100%	14	6	100%	100%

9.4. Effectifs moyens

	2019	2020
France	4 596	4 761
Internationale	615	690
TOTAL	5 211	5 451

9.5. Événements postérieurs à la clôture du 31 décembre 2020

Néant.

9.6. Distribution de dividendes

Le Conseil d'Administration, dans sa séance du 3 mars 2021, a prévu de proposer à l'Assemblée Générale des actionnaires, à laquelle les comptes clos au 31 décembre 2020 seront soumis pour approbation, de verser un dividende exceptionnel de 2 euros par action.

4.5. RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES COMPTES CONSOLIDÉS (EXERCICE CLOS LE 31 DÉCEMBRE 2020)

A l'attention de l'Assemblée générale de la société NEURONES S.A.,

Opinion

En exécution de la mission qui nous a été confiée par vos assemblées générales, nous avons effectué l'audit des comptes consolidés de la société NEURONES S.A. relatifs à l'exercice clos le 31 décembre 2020, tels qu'ils sont joints au présent rapport.

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

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

Fondement de l'opinion

Référentiel d'audit

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

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

Indépendance

Nous avons réalisé notre mission d'audit dans le respect des règles d'indépendance prévues par le code de commerce et par le code de déontologie de la profession de commissaire aux comptes, sur la période du 1^{er} janvier 2020 à la date d'émission de notre rapport, et notamment nous n'avons pas fourni de services interdits par l'article 5, paragraphe 1, du règlement (UE) n°537/2014.

Justification des appréciations - Points clés de l'audit

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

C'est dans ce contexte complexe et évolutif que, en application des dispositions des articles L.823-9 et R.823-7 du code de commerce relatives à la justification de nos appréciations, nous portons à votre connaissance les points clés de l'audit relatifs aux risques d'anomalies significatives qui, selon notre jugement professionnel, ont été les plus importants pour l'audit des comptes consolidés de l'exercice, ainsi que les réponses que nous avons apportées face à ces risques.

Les appréciations ainsi portées s'inscrivent dans le contexte de l'audit des comptes consolidés pris dans leur ensemble et de la formation de notre opinion exprimée ci-avant. Nous n'exprimons pas d'opinion sur des éléments de ces comptes consolidés pris isolément.

Reconnaissance du chiffre d'affaires "prestations de services"

Description du risque identifié

Le groupe NEURONES opère sur le marché des services professionnels informatiques et fournit notamment des prestations à long terme.

Comme indiqué dans la note 4.22 de l'annexe aux comptes consolidés, le chiffre d'affaires réalisé sur les projets au forfait et les contrats pluriannuels est comptabilisé au fur et à mesure de la réalisation de la prestation, selon la méthode de l'avancement. L'avancement est calculé sur la base des coûts engagés rapportés au total des coûts prévisionnels 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 des contrats pluriannuels nous avons considéré que la reconnaissance du chiffre d'affaires liée à ces prestations de services constitue un point clé de notre audit.

Notre réponse au risque

Notre approche d'audit sur la reconnaissance du chiffre d'affaires inclut des tests sur le contrôle interne et des contrôles de substance.

Nos travaux relatifs au contrôle interne ont notamment porté sur la contractualisation, la facturation et la comptabilisation du chiffre d'affaires des prestations de service. Nous avons pris connaissance des procédures de contrôle interne mises en œuvre par le groupe et testé la conception et l'efficacité des contrôles clés identifiés.

Nos contrôles de substance ont notamment consisté à apprécier le caractère approprié des informations présentées dans les notes de l'annexe aux comptes consolidés et à examiner, sur la base d'un échantillon de contrats, la détermination du niveau d'avancement par la mise en œuvre des diligences suivantes :

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

Vérifications spécifiques

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

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

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

Autres vérifications ou informations prévues par les textes légaux et réglementaires

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

Conformément au III de l'article 222-3 du règlement général de l'AMF, la direction de votre société nous a informés de sa décision de reporter l'application du format d'information électronique unique tel que défini par le règlement européen délégué n°2019/815 du 17 décembre 2018 aux exercices ouverts à compter du 1^{er} janvier 2021. En conséquence, le présent rapport ne com-

porte pas de conclusion sur le respect de ce format dans la présentation des comptes consolidés destinés à être inclus dans le rapport financier annuel mentionné au paragraphe I de l'article L.451-1-2 du code monétaire et financier.

Désignation des commissaires aux comptes

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

Au 31 décembre 2020, le cabinet KPMG S.A. était dans la 17^{ème} année de sa mission sans interruption et le cabinet BM&A dans la 24^{ème} année, dont respectivement 17 et 21 années depuis que les titres de la société ont été admis aux négociations sur un marché réglementé.

Responsabilités de la direction et des personnes constituant le gouvernement d'entreprise relatives aux comptes consolidés

Il appartient à la direction d'établir des comptes consolidés présentant une image fidèle conformément au référentiel IFRS tel qu'adopté dans l'Union européenne ainsi que de mettre en place le contrôle interne qu'elle estime nécessaire à l'établissement de comptes consolidés ne comportant pas d'anomalies significatives, que celles-ci proviennent de fraudes ou résultent d'erreurs.

Lors de l'établissement des comptes consolidés, il incombe à la direction d'évaluer la capacité de la société à poursuivre son exploitation, de présenter dans ces comptes, le cas échéant, les informations nécessaires relatives à la continuité d'exploitation et d'appliquer la convention comptable de continuité d'exploitation, sauf s'il est prévu de liquider la société ou de cesser son activité.

Il incombe au comité d'audit de suivre le processus d'élaboration de l'information financière et de suivre l'efficacité des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques, ainsi que le cas échéant de l'audit interne, en ce qui concerne les procédures relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière.

Les comptes consolidés ont été arrêtés par le Conseil d'administration.

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

Objectif et démarche d'audit

Il nous appartient d'établir un rapport sur les comptes consolidés. Notre objectif est d'obtenir l'assurance raisonnable que les comptes consolidés pris dans leur ensemble ne comportent pas d'anomalies significatives. L'assurance raisonnable correspond à un niveau élevé d'assurance, sans toutefois garantir qu'un audit réalisé conformément aux normes d'exercice professionnel permet de systématiquement détecter toute anomalie significative. Les anomalies peuvent provenir de fraudes ou résulter d'erreurs et sont considérées comme significatives lorsque l'on peut raisonnablement s'attendre à ce qu'elles puissent, prises individuellement ou en cumulé, influencer les décisions économiques que les utilisateurs des comptes prennent en se fondant sur ceux-ci.

Comme précisé par l'article L.823-10-1 du code de commerce, notre mission de certification des comptes ne consiste pas à garantir la viabilité ou la qualité de la gestion de votre société.

Dans le cadre d'un audit réalisé conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, le commissaire aux comptes exerce son jugement professionnel tout au long de cet audit. En outre :

- il identifie et évalue les risques que les comptes consolidés comportent des anomalies significatives, que celles-ci proviennent de fraudes ou résultent d'erreurs, définit et met en œuvre des procédures d'audit face à ces risques, et recueille des éléments qu'il estime suffisants et appropriés pour fonder son opinion. Le risque de non-détection d'une anomalie significative provenant d'une fraude est plus élevé que celui d'une anomalie significative résultant d'une erreur, car la fraude peut impliquer la collusion, la falsification, les omissions volontaires, les fausses déclarations ou le contournement du contrôle interne ;
- il prend connaissance du contrôle interne pertinent pour l'audit afin de définir des procédures d'audit appropriées en la circonstance, et non dans le but d'exprimer une opinion sur l'efficacité du contrôle interne ;
- il apprécie le caractère approprié des méthodes comptables retenues et le caractère raisonnable des estimations comptables faites par la direction, ainsi que les informations les concernant fournies dans les comptes consolidés ;
- il apprécie le caractère approprié de l'application par la direction de la convention comptable de continuité d'exploitation et, selon les éléments collectés, l'existence ou non d'une incertitude significative liée à des événements ou à des circonstances susceptibles de mettre en cause la capacité de la société à poursuivre son exploitation. Cette appréciation s'appuie sur les éléments collectés jusqu'à la date de son rapport, étant toutefois rappelé que des circonstances ou événements ultérieurs pourraient mettre en cause la continuité d'exploitation. S'il conclut à l'existence d'une incertitude significative, il attire l'attention des lecteurs de son rapport sur les informations fournies dans les comptes consolidés au sujet de cette incertitude ou, si ces informations ne sont pas fournies ou ne sont pas pertinentes, il formule une certification avec réserve ou un refus de certifier ;
- il apprécie la présentation d'ensemble des comptes consolidés et évalue si les comptes consolidés reflètent les opérations et événements sous-jacents de manière à en donner une image fidèle ;
- concernant l'information financière des personnes ou entités comprises dans le périmètre de consolidation, il collecte des éléments qu'il estime suffisants et appropriés pour exprimer une opinion sur les comptes consolidés. Il est responsable de la direction, de la supervision et de la réalisation de l'audit des comptes consolidés ainsi que de l'opinion exprimée sur ces comptes.

Rapport au comité d'audit

Nous remettons un rapport au comité d'audit qui présente notamment l'étendue des travaux d'audit et le programme de travail mis en œuvre, ainsi que les conclusions découlant de nos travaux. Nous portons également à sa connaissance, le cas échéant, les faiblesses significatives du contrôle interne que nous avons identifiées pour ce qui concerne les procédures relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière.

Parmi les éléments communiqués dans le rapport au comité d'audit, figurent les risques d'anomalies significatives que nous jugeons avoir été les plus importants pour l'audit des comptes consolidés de l'exercice et qui constituent de ce fait les points clés de l'audit qu'il nous appartient de décrire dans le présent rapport.

Nous fournissons également au comité d'audit la déclaration prévue par l'article 6 du règlement (UE) n°537-2014 confirmant notre indépendance, au sens des règles applicables en France telles qu'elles sont fixées notamment par les articles L.822-10 à L.822-14 du code de commerce et dans le code de déontologie de la profession de commissaire aux comptes. Le cas échéant, nous nous entretenons avec le comité d'audit des risques pesant sur notre indépendance et des mesures de sauvegarde appliquées.

Les commissaires aux comptes

Paris La Défense, le 27 avril 2021

KPMG Audit - Département de KPMG S.A.

Philippe Saint-Pierre
Associé

Paris, le 27 avril 2021

BM&A

Thierry Bellot
Associé

Jean-Luc Loir
Associé

5 Éléments financiers sociaux

5.1. BILAN ET COMPTE DE RÉSULTAT SOCIAUX

Bilan social

ACTIF (en milliers d'euros)	31/12/2019	31/12/2020		
	Net	Brut	Amortissements et provisions	Net
Concessions, brevets & licences	-	105	90	15
Immobilisations incorporelles en cours	13	-	-	-
IMMOBILISATIONS INCORPORELLES	13	105	90	15
Installations et agencements	322	390	105	285
Matériel informatique et de bureau	63	102	53	49
IMMOBILISATIONS CORPORELLES	385	492	158	334
Participations financières	77 835	78 379	317	78 062
Prêts	25	16	-	16
Autres immobilisations financières	422	444	-	444
IMMOBILISATIONS FINANCIÈRES	78 282	78 839	317	78 522
TOTAL DE L'ACTIF IMMOBILISÉ	78 680	79 436	565	78 871
Clients et comptes rattachés	35 443	32 730	-	32 730
Autres créances	24 810	21 526	-	21 526
Valeurs mobilières de placement	103 241	116 026	-	116 026
Disponibilités	25 574	63 069	-	63 069
TOTAL DE L'ACTIF CIRCULANT	189 068	233 351		233 351
Charges constatées d'avance	480	42		42
TOTAL DE L'ACTIF	268 228	312 829	565	312 264

PASSIF (en milliers d'euros)	31/12/2019	31/12/2020
Capital social	9 714	9 687
Prime d'émission	30 618	30 618
Réserve légale	971	972
Report à nouveau	64 757	65 986
RÉSULTAT DE L'EXERCICE	7 231	3 698
TOTAL DES CAPITAUX PROPRES	113 291	110 961
Provisions pour risques	8	13
TOTAL DES PROVISIONS POUR RISQUES ET CHARGES	8	13
Emprunts et dettes auprès des établissements de crédit	-	-
Dettes fournisseurs et comptes rattachés	45 955	31 446
Dettes fiscales et sociales	7 376	5 902
Dettes sur immobilisations et comptes rattachés	22	7
Autres dettes	101 142	163 935
TOTAL DES DETTES	154 495	201 290
Produits constatés d'avance	434	-
TOTAL DU PASSIF	268 228	312 264

Compte de résultat social

COMPTE DE RÉSULTAT (en milliers d'euros)	2019	2020
Vente de marchandises	579	806
<i>Prestations de services</i>	126 578	131 897
<i>Produits accessoires</i>	4 671	4 177
Ventes de prestations de services	131 249	136 074
CHIFFRE D'AFFAIRES NET	131 828	136 880
Subventions d'exploitation	-	-
Reprises sur provisions et amortissements, transferts de charges	-	12
Autres produits	4	3
PRODUITS D'EXPLOITATION	131 832	136 895
Achats de marchandises	579	805
Variation de stocks	-	-
Autres achats et charges externes	128 441	133 654
Impôts, taxes et versements assimilés	277	283
Salaires et traitements	1 567	1 459
Charges sociales	684	645
Dotations aux amortissements sur immobilisations	57	53
Dotations aux provisions sur actif circulant	-	-
Dotations aux provisions pour risques et charges	8	17
Autres charges	1	19
CHARGES D'EXPLOITATION	131 614	136 935
RÉSULTAT D'EXPLOITATION	218	(40)
Produits financiers de participation	7 316	2 697
Autres intérêts et produits assimilés	-	-
Reprises sur provisions pour risques financiers et transferts de charges	509	2 350
Différences positives de change	36	-
PRODUITS FINANCIERS	7 861	5 047
Dotations financières aux amortissements et provisions	-	-
Intérêts et charges assimilées	684	839
Différences négatives de change	33	5
CHARGES FINANCIÈRES	717	844
RÉSULTAT FINANCIER	7 144	4 203
RÉSULTAT COURANT AVANT IMPÔT	7 362	4 163
Produits exceptionnels sur opérations de gestion	-	-
Produits exceptionnels sur opérations en capital	60	19
Reprises de provisions et transferts de charges	-	-
PRODUITS EXCEPTIONNELS	60	19
Charges exceptionnelles sur opérations de gestion	-	-
Charges exceptionnelles sur opérations en capital	2	8
CHARGES EXCEPTIONNELLES	2	8
RÉSULTAT EXCEPTIONNEL	58	11
Participation des salariés aux résultats de l'entreprise	-	-
Impôts sur les bénéfices	189	476
TOTAL DES PRODUITS	139 752	141 962
TOTAL DES CHARGES	132 521	138 264
BÉNÉFICE/(PERTE)	7 231	3 698

5.2. 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					
(en milliers d'euros)										
I – FILIALES (Plus de 50 % détenus)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Arondor	234	6 540	50,10 %	2 614	2 614	-	-	19 390	468	75
AS International Group	564	14 059	96,98 %	12 006	12 006	-	-	6 583	357	-
Codilog	6 305	13 735	72,94 %	4 897	4 897	-	-	27 602	1 299	0
Dataquantic	250	64	60,00 %	150	150	-	-	1 940	61	0
Edugroupe	4 186	3 353	99,74 %	5 247	5 247	-	-	6 379	1 595	2 505
Finaxys	438	14 980	76,09 %	2 783	2 783	-	-	29 945	1 049	-
Helpline	1 097	83 759	93,00 %	5 028	5 028	-	-	145 021	7 494	0
Dragonfly	1 036	14 918	94,07 %	5 638	5 638	-	-	2 650	1	0
Karré	220	(25)	59,30 %	130	130	-	-	52	(25)	-
Neurones Consulting	40	3 691	100,00 %	40	40	-	-	0	(23)	0
Neurones IT	33 013	40 832	97,34 %	29 979	29 979	-	-	69 760	4 039	-
Pragmateam	55	570	100,00 %	943	626	-	-	0	(1)	0
RS2i	687	16 303	98,94 %	8 924	8 924	-	-	14 846	2 212	0
II – PARTICIPATIONS (10 à 50 % détenus)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
III – AUTRES TITRES	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
TOTAL	-	-	-	78 379	78 062	-	-	-	-	2 580

* Avant répartition mais après affectation du résultat 2020.

6 Assemblée Générale Ordinaire du 3 juin 2021

6.1. RAPPORT DE GESTION PRÉSENTÉ PAR LE CONSEIL D'ADMINISTRATION À L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE ORDINAIRE DU 3 JUIN 2021

Chers actionnaires,

Nous vous avons réunis en Assemblée Générale Ordinaire conformément aux dispositions légales et statutaires pour vous rendre compte de l'activité du groupe au cours de l'exercice écoulé, soumettre à votre approbation les comptes annuels et consolidés de l'exercice clos le 31 décembre 2020 et vous informer des perspectives d'avenir.

1. COMPTES CONSOLIDÉS

Commentaires sur l'activité du groupe au cours de l'année 2020

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

En 2020, NEURONES a poursuivi sa croissance profitable. Le chiffre d'affaires s'est élevé à 524,5 millions d'euros, à comparer aux 510,1 millions de l'année précédente (croissance globale de 2,8 % et organique de 2,6 %).

Le résultat opérationnel passe de 53,7 (dont 4,6 millions d'euros de plus-value de cession) à 51,9 millions d'euros. En taux, il représente 9,9 % du chiffre d'affaires.

Le résultat financier est de +1,7 million d'euros. Il correspond à des plus-values sur des investissements financiers, des intérêts sur les placements de trésorerie en dépôts à terme à taux progressifs et diminués de la charge financière relative à l'application de la norme IFRS 16 sur les locations.

La charge d'impôt sur les sociétés (incluant la CVAE pour 5,2 millions d'euros), a été de 18,6 millions d'euros, identique à celle de l'année précédente. Le taux moyen d'impôt sur les sociétés, incluant l'IS et la CVAE, est de 34,7 %.

Le résultat net s'établit à 35 millions d'euros (35,2 millions en 2019).

Le résultat net attribuable aux propriétaires de la société mère (30,9 millions d'euros) est en légère croissance par rapport à 2019 (30,8 millions).

Commentaires sur la situation financière consolidée

Actif

Les immobilisations incorporelles s'élèvent à 43,6 millions d'euros, à comparer aux 40,3 millions de l'année précédente. Les droits d'utilisation (IFRS 16) se montent à 32,2 millions d'euros.

Les immobilisations corporelles nettes baissent de 1,7 million d'euros à 14,4 millions d'euros fin 2020. Elles concernent essentiellement du matériel informatique lié aux activités de cloud computing et des agencements de nouveaux locaux.

Les immobilisations financières (7,9 millions d'euros) sont composées principalement de prêts 1 % logement et de dépôts de garantie.

L'actif d'impôt différé est de 2,5 millions d'euros. Il est constitué majoritairement par des différences temporaires d'imposition.

À 179 millions d'euros, les comptes clients et autres débiteurs sont en baisse de 3,9 %. Au global, ces créances et factures à établir représentent 81 jours de chiffre d'affaires (dont 12 jours pour les 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.

Les dettes de loyers courantes et non-courantes (IFRS 16) s'élèvent à 33,5 millions d'euros.

Le poste fournisseurs et autres créditeurs augmente de 4 % à 150 millions d'euros.

Flux de trésorerie

La capacité d'autofinancement, après produits financiers nets et impôts, s'établit à 52,8 millions d'euros en 2020.

La diminution des créances clients et la hausse des dettes fournisseurs expliquent l'essentiel de la baisse du besoin en fonds de roulement d'exploitation (- 12,6 millions d'euros).

Les investissements productifs ont consommé 7,2 millions d'euros (à comparer aux 7,8 millions d'euros en 2019). Ils concernent principalement les activités de cloud computing ainsi que les centres de services en général (matériels et logiciels informatiques, agencements...).

Le cash flow libre - composé du résultat net, des amortissements et provisions, de la variation du besoin en fonds de roulement et diminué des investissements industriels nets - s'établit à 55,2 millions d'euros par rapport aux 47 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 48,1 millions d'euros de trésorerie additionnelle en 2020 à comparer à 43,8 millions d'euros en 2019.

Au 31 décembre 2020, la trésorerie (nette d'endettement financier) s'élève ainsi à 265,9 millions d'euros (218,3 millions d'euros en 2019).

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

Le groupe dispose d'une trésorerie brute positive de 266,6 millions d'euros et d'un endettement financier de 0,7 million d'euros. La situation d'endettement, au regard du volume des affaires, ne fait évidemment porter aucun risque sur la société.

Perspectives d'avenir

Historiquement, NEURONES a toujours cru plus vite que son univers de référence. L'exercice 2020 s'inscrit dans ce cadre (+ 2,6 % de croissance organique à comparer au marché du Conseil et des Services Informatiques en recul de 4,2 % selon le Syntec). Le potentiel du groupe est réel puisque sa part du marché français n'est que de l'ordre de 1,5 %. Grâce à son modèle de "multi-spécialistes", NEURONES devait connaître en 2021 une progression supérieure à celle du marché (prévision du Syntec de + 1 %).

Le 4 novembre 2020 le groupe a annoncé que l'impact de la crise sanitaire sera plus dilué que prévu. Les effets de cette dernière continueront donc en 2021 d'affecter la progression du chiffre d'affaires.

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

Au cours de l'année 2020, NEURONES S.A. a réalisé les opérations suivantes :

- cession d'un peu moins de 0,1 % du capital de Codilog Eliance à deux dirigeants de la société ;
- acquisition d'environ 0,17 % du capital de Neurones IT auprès de deux managers de la société ;
- participation à la création de Karré (détention d'environ 60 % du capital).

Les filiales et sous-filiales de NEURONES S.A. ont procédé au cours de l'année 2020 aux opérations d'acquisition et de cession suivantes :

- Cloud Temple Tunisia a pris une participation majoritaire (50,05 %) dans le capital de la société tunisienne Smart Host SA ;
- AS International Group a acquis 99,8 % du capital de Owl Consulting ;
- Helpline a acquis 90 % du capital d'une société italienne, renommée ensuite Everience Italy ;
- Neurones IT a acquis environ 20 % du capital d'Aezan Services ;
- Neurones IT a acquis environ 0,4 % du capital de Mobiapps à un manager de cette société.

Elles ont également réalisé les autres opérations suivantes :

- Neurones IT a apporté, à effet du 1^{er} janvier 2020, une branche complète et autonome d'activité à sa filiale, Visian ;

- Neurones IT, qui détenait déjà 20 % du capital d'Aezan Services, a souscrit à son augmentation de capital pour aboutir à une détention de 51 % ;
- Neurones IT a constitué Scalesquad afin de réaliser un apport partiel d'actifs au bénéfice de cette filiale ;
- Visian a effectué une augmentation de capital en numéraire (donnant lieu à la création de 14 016 actions nouvelles), à laquelle ont souscrit un dirigeant et deux managers de la société ;
- Mobiapps a constitué Upgrade en vue d'un apport partiel d'actifs à effectuer au bénéfice de cette filiale ;
- Helpline a procédé à la livraison d'un plan d'attribution gratuite d'actions par émission de nouvelles actions représentant un peu plus de 0,1 % du capital ;
- Cloud Temple a réalisé une augmentation de capital en numéraire à laquelle ont souscrit deux dirigeants et deux managers de la société et qui a donné lieu à l'émission de 74 890 nouvelles actions représentant un peu moins de 0,6 % du capital ;
- AS International Group a racheté 848 de ses propres actions (moins de 0,06 % du capital) ;
- Codilog Eliance a émis 1 254 nouvelles actions, représentant environ 0,3 % du capital, afin de livrer un plan d'attribution gratuite d'actions ;
- Colombus Consulting a procédé à deux augmentations de capital afin de livrer deux plans d'attribution gratuite d'actions donnant lieu à l'émission de 2 400 nouvelles actions et à une autre augmentation de capital en numéraire réservées aux salariés adhérents du PEE de la société entraînant la création de 3 464 actions. Ces trois augmentations représentent, au 31 décembre 2020, un peu moins de 1,4 % du capital de la société ;
- Intrinsic Sécurité a effectué une augmentation de capital en numéraire donnant lieu à la création de 13 274 actions nouvelles représentant environ 4,5 % du capital post-opération, et à laquelle ont souscrit un dirigeant et cinq managers de la société ;
- Arondor a constitué Arondor Software afin de réaliser un apport partiel d'actifs au bénéfice de cette filiale.

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

Activité des principales entités opérationnelles

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

(en milliers d'euros)	Société	Contribution au chiffre d'affaires 2020 *	Contribution au résultat opérationnel 2020 *	Contribution au résultat net 2020 *
Société mère	NEURONES	-	-117	434
Filiales	Arondor	19 103	834	504
	AS International Group	50 400	5 240	3 505
	Codilog	46 828	4 778	3 130
	Colombus Consulting	28 302	3 393	2 212
	DataQuantic	1 887	84	61
	Deodis	23 600	2 461	1 609
	Dragonfly	58 828	6 778	4 558
	Edugrroupe	9 074	1 524	1 035
	Finaxys	32 178	2 009	1 249
	Helpline	162 989	14 348	9 769
	Karré	52	-25	-25
	Neurones IT	76 362	7 137	4 592
	RS2i	14 886	3 420	2 353
TOTAL		524 489	51 864	34 986

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

2. COMPTES SOCIAUX – NEURONES S.A.

Commentaires sur l'activité au cours de l'année 2020

Le chiffre d'affaires s'est élevé à 136,9 millions d'euros à comparer à 131,8 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 une perte de 40 milliers d'euros. À la suite de remontées de dividendes de filiales, le résultat financier s'établit à 4,2 millions d'euros. Le résultat net social est un profit de 3,7 millions d'euros.

Perspectives d'avenir

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

Affectation du résultat

Compte tenu d'un report à nouveau bénéficiaire de 65.986.186,82 euros et d'un profit de l'exercice de 3.698.492,67 euros, le bénéfice distribuable s'établit à 69.684.679,49 euros.

Il est proposé à l'Assemblée Générale la distribution à titre de dividende d'une somme de 2 euros/action, soit un total estimé de 48.435.432 euros*. Le compte report à nouveau passerait ainsi à 21.249.247,49 euros.

La date de mise en paiement du dividende serait le 11 juin 2021.

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 :

2017 : 0,06 euro par action,
2018 : 0,06 euro par action,
2019 : 0,20 euro par action.

* Calcul effectué à partir du nombre d'actions en circulation au 31 décembre 2020, soit 24 217 716, qui sera ajusté le cas échéant.

3. AUTRES INFORMATIONS FINANCIÈRES

Événements postérieurs à la clôture

Aucun événement, connu au 3 mars 2021, n'a d'impact significatif sur la structure financière du groupe. La crise sanitaire (Covid-19) et ses conséquences ne font pas peser de risque sur la continuité d'exploitation.

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

En-cours fournisseurs au 31/12/20 par plage d'échéance (en milliers d'euros TTC)	Factures échues				Factures non échues	Total
	> 90 j	60 à 90 j	30 à 60 j	0 à 30 j		
Intra-groupe	76	(1)	-	302	29 513	29 890
Tiers	268	42	131	278	386	1 105
TOTAL	344	41	131	580	29 899	30 995
Nombre de factures concernées	91				2 191	2 282
% du montant des achats de l'exercice					18,5 %	

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

Pour les fournisseurs intra-groupe, les factures échues non réglées correspondent à des situations où des ajustements sont nécessaires avec les clients finaux. Les factures qui concernent des fournisseurs tiers échues et non encore réglées au 31 décembre 2020, correspondent à des litiges.

Au 31 décembre 2019, les en-cours fournisseurs de NEURONES S.A. (maison mère) étaient les suivants :

En-cours fournisseurs au 31/12/19 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	86	38	203	351(*)	30 225	44 239
Tiers	30	21	31	246	1 133	1 461
TOTAL	116	59	234	13 933	31 358	45 700
Nombre de factures concernées	1 055				2 044	3 099
% du montant des achats de l'exercice					20,3 %	

* Retraité de 13.336 milliers d'euros correspondant à un virement bancaire non débité au 31 décembre.

Délais de règlement des clients (comptes sociaux)

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

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

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.

Au 31 décembre 2019, les en-cours fournisseurs de NEURONES S.A. (maison mère) étaient les suivants :

En-cours clients au 31/12/19 par plage d'échéance (en milliers d'euros TTC, hors FAE)	Factures échues				Factures non échues	Total
	> 90 j	60 à 90 j	30 à 60 j	0 à 30 j		
Tiers	1 150	644	916	3 919	27 682	34 311
Intra-groupe	19	2	25	96	897	1 039
TOTAL	1 169	646	941	4 015	28 579	35 350
Nombre de factures concernées	675				1 803	2 478
% du montant des ventes de l'exercice					18,1 %	

Activité en matière de recherche et développement

Les investissements de recherche et développement sont réalisés dans chacune des sociétés du groupe. Les coûts, correspondant essentiellement à des temps passés, sont constatés en charge l'année de leur survenance et ne sont pas immobilisés. Il n'a pas été identifié de frais de développement significatifs répondant à la définition de l'IAS 38.57.

4. CONSÉQUENCES SOCIALES ET ENVIRONNEMENTALES DE L'ACTIVITÉ, ENGAGEMENTS SOCIÉTAUX EN MATIÈRE DE DÉVELOPPEMENT DURABLE

Ces aspects sont passés en revue dans le chapitre 2 ("Déclaration de Performance Extra Financière – DPEF") du présent rapport financier annuel.

5. OPTIONS DE SOUSCRIPTION D'ACTIONS

Toutes les autorisations, délivrées par différentes Assemblées Générales, ainsi que l'ensemble des plans décidés sur le fondement de ces autorisations, ont expiré au cours des exercices antérieurs.

6. RAPPORT SPÉCIAL SUR LES ATTRIBUTIONS GRATUITES D'ACTIONS

Conformément aux dispositions de l'article L.225-197-4 du Code de commerce, le présent rapport a pour objet d'informer les actionnaires sur les attributions gratuites d'actions au cours de l'exercice 2020, 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, lors de sa séance du 9 septembre 2020, d'attribuer gratuitement 54 500 actions, représentant environ 0,23 % du capital, à douze bénéficiaires, salariés de la société ou de quatre de ses filiales (plan H).

La durée de la période d'acquisition a été fixée à 3 ans et les actions attribuées à chaque bénéficiaire lui seront alors livrées sous réserve que ce dernier ait eu la qualité de salarié ou de mandataire social de la société ou d'une société liée au sens de l'article L.225-197-2 du Code de commerce pendant toute la période d'acquisition. La durée de la période de conservation a été fixée à 2 ans.

Le tableau suivant présente les caractéristiques des deux plans d'actions gratuites sous période d'acquisition ou de conservation au 31 décembre 2020.

	Plan d'actions gratuites G	Plan d'actions gratuites H
Date de l'Assemblée Générale	14/06/2018	04/06/2020
Date du Conseil d'Administration	14/06/2018	09/09/2020
Durée et terme de la période d'acquisition	3 ans – 15/06/2021	3 ans – 10/09/2023
Durée et terme de la période de conservation	2 ans – 15/06/2023	2 ans – 10/09/2025
Nombre de bénéficiaires salariés (NEURONES et sociétés liées)	6 (6 et 0)	12 (4 et 8)
Nombre de bénéficiaires mandataires sociaux (NEURONES et sociétés liées)	-	-
Nombre d'actions attribuées gratuitement	13 000	54 500
Nombre d'actions caduques cumulées au 31/12/2019	-	-
Nombre d'actions sous période d'acquisition au 31/12/2019	13 000	54 500
Nombre d'actions devenues caduques pendant la période d'acquisition au cours de l'exercice	2 500	-
Nombre d'actions sous période d'acquisition au 31/12/2020	10 500	54 500
Nombre d'actions sous période de conservation au 01/01/2020	-	-
Nombre d'actions sous période de conservation au 31/12/2020	-	-
Dilution potentielle (caduques déduites) - % capital au 31/12/2020	0,05 %	0,23 %

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 d'actions de filiales, à raison des mandats et fonctions exercés dans ces sociétés. Ils n'ont pas plus bénéficié d'actions gratuites de sociétés contrôlées (au sens de l'article L.233-16 du Code de commerce) au titre de mandats et fonctions qu'ils pourraient y exercer.

Sont détaillées ci-après les attributions gratuites d'actions décidées au cours de l'exercice 2020 par les sociétés liées à NEURONES.

Attribution gratuite d'actions par Codilog Eliance

Le 1^{er} septembre 2020, le Président a décidé d'attribuer gratuitement 1 261 actions, soit environ 0,3 % du capital à la date de décision, à huit bénéficiaires.

La date d'attribution définitive a été fixée au 1^{er} septembre 2022, 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.

Attribution gratuite d'actions par Intrinsec Sécurité

Le 22 septembre 2020, il a été décidé par le Président une attribution gratuite de 6 637 actions (soit environ 2,4 % du capital à la date de décision) à six bénéficiaires.

La période d'acquisition prendra fin le 22 septembre 2022, date à laquelle seront livrées les actions gratuites aux bénéficiaires ayant respecté de manière permanente la condition de présence dans la société ou une société liée.

	Plan Codilog Eliance	Plan Intrinsec Sécurité
Date de l'Assemblée Générale	28/05/20	21/09/20
Date d'attribution par le Président	01/09/20	22/09/20
Valeur unitaire de l'action à la date d'attribution	48,08 €	23,73 €
Nombre d'actions attribuées gratuitement	1 261	6 637
Terme de la période d'acquisition	01/09/22	22/09/22
Terme de la période de conservation	N/A	N/A
Nombre total de bénéficiaires	8	6
Nombre de bénéficiaires mandataires sociaux de la société	1	1
Nombre d'actions attribuées à ce(s) mandataire(s)	310	2 107
Nombre de bénéficiaires salariés de la société ou d'une société liée	7	5
Nombre d'actions attribuées à ces salariés par catégorie	Cadres : 951	Cadres : 4 530
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 : 312 2 : 200 3 : 125 4 : 104 5 : 84 6-7 : 63	1 : 1 580 2 : 1 054 3 : 843 4 : 632 5 : 421

Sont rappelés ci-dessous (classés par chronologie du terme de la période d'acquisition) les plans attribués par les sociétés liées sur les exercices antérieurs à 2020 et toujours sous période d'acquisition au 31 décembre 2020 :

	Plan (1) Helpline 2019	Plan Experteam 2019	Plan Neurones IT 2019	Plan (2) Colombus Consulting 2017	Plan Cloud Temple 2019	Plan Deodis 2019	Plan (2) Helpline 2019	Plan (2) Colombus Consulting 2018	Plan (2) Colombus Consulting 2019	Plan (3) Colombus Consulting 2019
Date de l'Assemblée Générale	24/05/19	17/05/19	24/05/19	19/07/17	26/11/19	10/01/19	24/05/19	25/10/18	15/10/19	15/10/19
Date d'attribution par le Président	24/05/19	24/05/19	15/07/19	09/09/17	28/11/19	10/01/19	31/05/19	26/10/18	13/12/19	13/12/19
Terme de la période d'acquisition	25/05/21	25/05/21	16/07/21	09/09/21	27/11/21	11/01/22	01/04/22	26/10/22	13/12/22	13/12/23
Nombre d'actions attribuées gratuitement	4 733	60 066	24 750	1 000	289 010	7 721	41 715	2 230	2 000	1 200
- dont attribuées aux mandataires sociaux	1 007	24 351	7 000	-	-	3 507	18 915	-	-	-
Nombre total de bénéficiaires	13	4	9	11	7	3	17	11	5	10
- dont mandataires sociaux de la société	1	1	1	-	-	1	2	-	-	-
Nombre d'actions caduques entre l'attribution et le 31 décembre 2020	-	-	-	200	76 513	-	-	150	-	-
Nombre d'actions sous période d'acquisition au 31 décembre 2020	4 733	60 066	24 750	800	212 497	7 721	41 715	2 080	2 000	1 200
Pourcentage du capital de la société concernée au 31 décembre 2020	0,11 %	0,35 %	1,14 %	0,19 %	2,19 %	1,65 %	0,95 %	0,50 %	0,48 %	0,29 %

7. ACTIONS PROPRES – AUTO DÉTENTION

Au 31 décembre 2020, la société détenait 9 855 de ses propres actions qui figurent au bilan de son contrat de liquidité.

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.22-10-62 du Code de commerce.

Il est rappelé que l'Assemblée Générale, en date du 6 juin 2019, 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 6 décembre 2020),
- 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.

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

- l'animation du cours par le biais d'un contrat de liquidité conclu avec le CIC le 1^{er} août 2019,
- l'annulation ultérieure des actions rachetées.

Entre le 1^{er} janvier et le 4 juin 2020, dans le cadre de ce programme de rachat d'actions, il a été procédé à l'acquisition de 38 625 actions et à la vente de 42 087 actions pour l'animation du cours. A cette date, 5 529 actions figuraient ainsi au bilan du contrat de liquidité pour une valeur de 116 109 euros.

Également dans le cadre de ce programme et suivant le deuxième objectif poursuivi, la société a acquis, entre le 19 mars et le 6 avril 2020, 68 146 actions. Lors de sa séance du 4 juin 2020, le Conseil a décidé de réduire le capital social par voie d'annulation de ces actions conformément à l'autorisation donnée par l'Assemblée du 6 juin 2019 (dix-septième résolution).

L'Assemblée Générale du 4 juin 2020 a renouvelé l'autorisation consentie au Conseil d'Administration de procéder au rachat des propres actions de la société. Cette nouvelle autorisation a privé d'effet l'autorisation antérieure susmentionnée.

Les principales caractéristiques de l'autorisation en vigueur sont :

- durée de l'autorisation : dix-huit mois à compter de la date de l'Assemblée (soit jusqu'au 4 décembre 2021),
- part maximale du capital à acquérir : 10 %,
- prix d'achat maximum : 27 euros par action (hors frais d'acquisition),
- quotité maximale acquise en vue de la remise ultérieure à l'échange ou en paiement : 5 % du capital.

Le jour même, le Conseil d'Administration a publié le descriptif du programme de rachat autorisé par l'Assemblée et la mise en œuvre effective de ce programme à compter du 5 juin 2020 et poursuivant les deux mêmes objectifs que celui qu'il remplaçait. Les opérations réalisées entre le 5 juin et le 31 décembre 2020 ont été les suivantes :

- dans le cadre de l'objectif d'animation du cours au travers du contrat de liquidité avec le CIC : acquisition de 59 624 actions et vente de 55 298 actions,
- aucune acquisition d'actions ayant pour objectif leur annulation.

Ainsi, au 31 décembre 2020, la société détenait 9 855 de ses propres actions, lesquelles figuraient au bilan du contrat de liquidité pour une valeur de 230 607 euros.

La société souhaite conserver l'opportunité de procéder à l'achat de ses propres actions avec les possibles finalités suivantes :

- leur annulation ultérieure,
- la couverture :
 - de plans d'options d'achat d'actions et autres formes d'allocation d'actions à des salariés et/ou des mandataires sociaux du groupe, notamment au titre de la participation aux résultats de la société, d'un Plan d'Épargne Entreprise (PEE) ou par attribution gratuite d'actions,
 - de titres financiers donnant droit à l'attribution d'actions de la société,
- l'animation du cours par l'intermédiaire d'un Prestataire de Service d'Investissement au travers d'un contrat de liquidité conforme à la charte de déontologie de l'Association Française des Marchés Financiers,
- la conservation des actions achetées et leur remise ultérieure à l'échange ou en paiement dans le cadre d'opérations de croissance externe.

Il sera donc proposé à l'Assemblée Générale du 3 juin 2021 (19^e résolution) de renouveler l'autorisation donnée au Conseil d'Administration de procéder au rachat des propres actions de la société avec les principales modalités suivantes :

- délégation valable pour une durée de 18 mois, à compter de l'Assemblée,
- les rachats d'actions pourront être réalisés par intervention sur le marché ou par des achats de blocs, sans limitation particulière pour ces acquisitions de blocs,
- prix maximum d'achat fixé à 35 euros par action,
- nombre maximum d'actions susceptibles d'être rachetées par la société limité à 10 % du nombre total d'actions composant le capital social (soit, à titre indicatif, 2 421 771 actions sur la base du capital social au 31 décembre 2020, représentant un montant maximum d'achat, hors frais d'acquisition, de 84 761 985 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 4 juin 2020.

La mise en œuvre d'un programme de rachat d'actions relèvera du Conseil d'Administration.

Le cas échéant, et après décision du Conseil d'Administration, la société diffusera un descriptif du programme, conformément aux dispositions du Règlement général de l'AMF en vigueur, qui pourra alors être effectivement mis en œuvre.

Il est par ailleurs rappelé que l'Assemblée Générale du 6 juin 2019 a renouvelé l'autorisation donnée au Conseil d'Administration, pour une durée de cinq ans, de réduire le capital par annulation d'actions en auto-détention. La réduction de capital pourrait se faire en une ou plusieurs fois, par annu-

lation 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.

10. ATTRIBUTIONS GRATUITES D'ACTIONS

Le Conseil d'Administration souhaite disposer à tout moment de la possibilité de procéder à l'attribution gratuite d'actions, un dispositif favorable qui permet de renforcer la motivation et la fidélisation des bénéficiaires, en les associant directement aux performances de la société.

L'autorisation en vigueur est celle donnée par l'Assemblée Générale du 4 juin 2020 et valable pour une durée de 24 mois à compter de l'Assemblée, soit jusqu'au 4 juin 2022. Le Conseil d'Administration en a fait usage en attribuant gratuitement, le 9 septembre 2020, 54 500 actions sur les 120 000 autorisées. Au titre de l'autorisation actuelle, 65 500 actions peuvent donc encore être gratuitement attribuées.

Le Conseil d'Administration rend compte aux actionnaires, dans les conditions définies par la réglementation en vigueur, dans un rapport spécial contenant les mentions visées à l'article L.225-197-4 du Code de commerce, des attributions d'actions gratuites effectuées en vertu des autorisations consenties par l'Assemblée Générale au Conseil.

11. AUTORISATIONS D'AUGMENTER LE CAPITAL

Le Conseil d'Administration souhaitant disposer de la possibilité de procéder à des augmentations de capital dans différents contextes, selon les modalités mentionnées dans le rapport de gestion et au sein du chapitre 6.3 du rapport financier annuel de l'exercice précédent, sept résolutions ont été soumises en ce sens à l'Assemblée du 4 juin 2020. Ces résolutions, de nature extraordinaire, ont été approuvées par l'Assemblée et ont une durée de validité de 26 mois, soit jusqu'en août 2022.

Les délégations consenties au Conseil portent sur les objets suivants :

- délégation pour augmenter le capital par émissions d'actions ordinaires donnant, le cas échéant, droit à l'attribution d'autres actions ordinaires ou de titres de créance et/ou de toutes valeurs mobilières donnant accès à des actions ordinaires à émettre, avec maintien du droit préférentiel de souscription des actionnaires et/ou par incorporation de réserves, primes et bénéfices par l'attribution gratuite d'actions et/ou par élévation de la valeur nominale des actions existantes (19^e résolution),
- délégation pour augmenter le capital par émission d'actions ordinaires donnant, le cas échéant, droit à l'attribution d'autres actions ordinaires ou de titres de créance et/ou de toutes valeurs mobilières donnant accès à des actions ordinaires à émettre, avec suppression du droit préférentiel de souscription des actionnaires, sans indication de bénéficiaires et par offre au public (20^e résolution),
- délégation pour augmenter le capital par émission d'actions ordinaires donnant, le cas échéant, droit à l'attribution d'autres actions ordinaires ou de titres de créance et/ou de toutes valeurs mobilières donnant accès à des actions ordinaires à émettre, avec suppression du droit préférentiel de souscription des actionnaires par une offre visée à l'article L.411-2 II du Code monétaire et financier (21^e résolution),
- délégation à l'effet d'émettre des actions ordinaires et/ou des valeurs mobilières donnant accès au capital de la société emportant augmentation de capital, en rémunération d'apports en nature constitués de titres de capital ou de valeurs mobilières donnant accès au capital, lorsque les dispositions de l'article L.22-10-54 du Code de commerce ne sont pas applicables et dans la limite de 10 % du capital au moment de l'émission (23^e résolution),
- délégation à l'effet d'émettre des actions ordinaires et/ou des valeurs mobilières donnant accès au capital de la société en cas d'offre publique d'échange initiée par la société (24^e résolution).

Pour chacune des émissions décidées en application des délégations objets des 19^e, 20^e et 21^e résolutions, l'Assemblée a autorisé le Conseil à augmenter sur ses seules décisions, dans le respect du plafond global faisant l'objet de la résolution évoquée ci-après et dans la limite de 15 %

de l'émission initiale, et au même prix que celui retenu pour l'émission initiale conformément à l'article R.225-118 du Code de commerce, le nombre d'actions ordinaires ou valeurs mobilières à émettre si le Conseil constatait une demande excédentaire (22^e résolution).

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

- le montant nominal maximum global des augmentations de capital à neuf millions d'euros (9 000 000 €), étant précisé qu'est inclus dans ce plafond, le cas échéant, le montant nominal des actions à émettre éventuellement en supplément pour préserver les droits des porteurs de valeurs mobilières donnant accès au capital,

- le montant nominal global des valeurs mobilières représentatives de créances donnant accès au capital de la société à quatre-vingt-dix millions d'euros (90 000 000 €).

Par ailleurs, en application des dispositions des articles L. 225-129-6 du Code de commerce et L. 3332-18 et suivants du Code du travail et en conséquence des résolutions qui précèdent, le Conseil a soumis à l'Assemblée du 4 juin 2020 une résolution tendant à réaliser une augmentation de capital social dont la souscription serait réservée aux adhérents d'un Plan d'Epargne d'Entreprise établi en application des articles L. 3332-18 et suivants du Code du travail. Cette résolution a été rejetée par l'Assemblée.

12. ÉTAT DE LA DILUTION CUMULÉE AU TITRE DES DIFFÉRENTES OPÉRATIONS SUR LE CAPITAL

	Situation au 31/12/2020	Titres auto détenus (hors contrat liquidité)	Instruments dilutifs Stock-options	Instruments dilutifs actions gratuites	Total
Nombre d'actions	24 217 716	-	-	65 000	24 282 716
% dilution	-	-	-	0,27 %	0,27 %

13. OPÉRATIONS SUR TITRES RÉALISÉES PAR LES DIRIGEANTS

Conformément aux dispositions des articles L.621-18-2 du Code monétaire et financier et 223-26 du Règlement général de l'AMF, il est précisé les opérations sur titres réalisées par les dirigeants durant l'exercice 2020 et ayant fait l'objet d'une déclaration.

Le 7 août 2020, Luc de Chamard a cédé 88 584 actions sur le marché à un prix unitaire de 24,85 euros.

Entre le 11 et le 17 septembre 2020, Bertrand Ducurtil a cédé 24 000 actions sur le marché à un prix unitaire moyen de 24,12 euros.

14. FACTEURS DE RISQUES

L'analyse des risques est effectuée dans la partie 3 du présent Document d'Enregistrement Universel.

15. FAITS EXCEPTIONNELS, LITIGES ET PROCÉDURES EN COURS

À la connaissance des dirigeants, il n'existe aucun fait exceptionnel ou litige susceptible d'avoir eu ou d'avoir une incidence significative négative sur l'activité, le patrimoine ou la situation financière du groupe.

16. CONCLUSION

En conclusion, nous vous demandons de bien vouloir approuver les comptes et le bilan de l'exercice clos le 31 décembre 2020, 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)	2016	2017	2018	2019	2020
Capital en fin d'exercice					
• Capital social	9 697 545	9 697 545	9 714 345	9 714 345	9 687 086
• Nombre d'actions ordinaires existantes	24 243 862	24 243 862	24 285 862	24 285 862	24 217 716
• Nombre d'actions à dividende prioritaire (sans droit de vote) existantes	-	-	-	-	-
• Nombre maximal d'actions futures à créer					
- par conversion d'obligations	-	-	-	-	-
- par exercice de droits de vote	-	-	-	-	-
Opérations et résultats de l'exercice					
• Chiffre d'affaires hors taxes	115 325 747	121 718 925	127 544 403	131 828 057	136 879 786
• Résultat avant impôts, participation des salariés et dotations aux amortissements et provisions	3 494 403	1 388 043	5 809 299	7 484 448	4 232 597
• Impôts sur les bénéfices	(432 912)	(205 183)	(326 053)	(188 421)	(476 354)
• Participation des salariés due au titre de l'exercice	-	-	-	-	-
• Résultat après impôts, participation des salariés et dotations aux amortissements et provisions	3 194 842	1 158 268	5 727 198	7 231 311	3 698 492
• Résultat distribué	1 454 632	1 454 632	1 457 152	4 857 172	48 435 432
Résultat par action					
• Résultat après impôts, participation des salariés, mais avant dotations aux amortissements et provisions	0,13	0,05	0,24	0,30	0,15
• Résultat après impôts, participation des salariés et dotations aux amortissements et provisions	0,13	0,05	0,24	0,30	0,15
• Dividende attribué à chaque action	0,06	0,06	0,06	0,20	2*
Personnel					
• Effectif moyen des salariés employés pendant l'exercice	18	18	19	18	20
• Montant de la masse salariale de l'exercice	1 505 986	1 623 406	1 618 457	1 567 229	1 459 368
• Montant des sommes versées au titre des avantages sociaux de l'exercice (Sécurité Sociale, œuvres sociales, etc.)	649 553	929 774	749 953	684 120	644 368

* Sous réserve de l'approbation par l'Assemblée Générale (troisième résolution) du 3 juin 2021.

6.2. RAPPORT SUR LE GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE

Le présent rapport sur le gouvernement d'entreprise est établi conformément aux dispositions des articles L.225-37 et suivants du Code de commerce. Il est rappelé qu'en tant que groupe de taille moyenne, avec un actionnaire de référence parmi les dirigeants, NEURONES a choisi de se référer au "Code MiddleNext pour la gouvernance des entreprises" (publié en décembre 2009 et révisé en septembre 2016).

1. CAPITAL ET ACTIONS

Cession et transmission des actions

Aucune clause statutaire ne restreint le transfert d'actions.

Droit de vote double

Chaque membre de l'Assemblée a autant de voix qu'il possède ou représente d'actions. Toutefois, un droit de vote double est attribué à toutes les actions entièrement libérées, pour lesquelles il sera justifié d'une inscription depuis quatre ans au moins au nom du même actionnaire. Ce droit est conféré, dès leur émission, en cas d'augmentation du capital par incorporation de réserves, bénéfices ou primes d'émission, aux actions

nominatives attribuées gratuitement à un actionnaire à raison des actions anciennes pour lesquelles il bénéficie de ce droit. Toute action, transférée en propriété, perd ce droit de vote double. Néanmoins le transfert, par suite de succession, de liquidation de communauté de biens entre époux ou de donation entre vifs au profit d'un conjoint ou d'un parent au degré successible, ne fait pas perdre le droit acquis et n'interrompt pas le délai de quatre ans, s'il est en cours. La fusion de la société est sans effet sur le droit de vote double qui peut être exercé au sein de la société absorbante si les statuts de celle-ci le prévoient.

Démembrement

Comme en dispose l'article L.225-110 du Code de commerce, dans une société anonyme, le droit de vote attaché à une action démembrée appartient à l'usufruitier dans les assemblées générales ordinaires, et au nu-propriétaire dans les assemblées générales extraordinaires.

L'Assemblée Générale du 14 juin 2018 a décidé de déroger à cette règle, comme la loi l'y autorise, en adoptant une modification statutaire ayant pour objet de limiter les droits de vote d'un usufruitier aux décisions concernant l'affectation des bénéfices.

Évolution de la répartition du capital et des droits de vote au cours des trois derniers exercices

	Situation au 31 décembre 2018				Situation au 31 décembre 2019				Situation au 31 décembre 2020			
	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	53,1 %	11 169 013	46 %	22 127 696	53 %	11 169 013	46,1 %	22 327 696	54,6 %
Luc de Chamhard et enfants	4 747 003	19,5 %	9 484 006	22,8 %	4 747 003	19,5 %	9 484 006	22,7 %	3 863 419	16 %	7 726 838	18,9 %
SOUS-TOTAL CONCERT	15 905 686	65,5 %	31 611 372	75,9 %	15 916 016	65,5 %	31 611 372	75,7 %	15 032 432	62,1 %	30 064 864	73,5 %
Bertrand Ducurtil et enfants	817 000	3,4 %	1 604 000	3,8 %	813 000	3,4 %	1 626 000	3,9 %	939 000	3,9 %	1 728 000	4,2 %
Autres dirigeants du groupe au nominatif	629 177	2,6 %	1 170 344	2,8 %	557 574	2,3 %	1 093 148	2,6 %	973 484	4 %	1 466 968	3,6 %
SOUS-TOTAL DIRIGEANTS	17 351 863	71,5 %	34 385 716	82,5 %	17 286 590	71,2 %	34 340 850	82,2 %	16 944 916	70 %	33 259 832	81,3 %
Salariés au nominatif	202 370	0,8 %	315 710	0,8 %	184 870	0,8 %	347 740	0,8 %	188 870	0,8 %	341 740	0,8 %
Auto détention	-	-	-	-	8 991	0 %	-	-	9 855	0 %	-	-
Public*	6 731 629	27,7 %	6 961 163	16,7 %	6 805 411	28 %	7 094 133	17 %	7 074 075	29,2 %	7 294 063	17,9 %
TOTAL	24 285 862	100 %	41 662 589	100 %	24 285 862	100 %	41 782 723	100 %	24 217 716	100 %	40 885 305	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 en cours

Durant l'exercice 2020, aucun nouvel engagement de conservation d'actions n'a été conclu.

Au 31 décembre 2020, plus aucune action détenue par Luc de Chamhard ou Host Développement dans le cadre des donations aux dirigeants du groupe ne fait l'objet d'un engagement collectif de conservation au titre de l'article 787 B du Code général des impôts, le dernier engagement de cette nature ayant pris fin en juillet 2020.

Le seul engagement collectif de conservation en cours concerne Host Développement, Luc de Chamhard et ses enfants.

Pactes d'actionnaires

Néant.

Actions de concert

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

2. ASSEMBLÉES GÉNÉRALES

Modalités de participation et déroulement

Les Assemblées d'actionnaires sont convoquées et délibèrent dans les conditions prévues par la loi.

Les réunions ont lieu, soit au siège social, soit en un autre lieu précisé dans l'avis préalable et l'avis de convocation.

Est admis à participer à l'Assemblée tout actionnaire qui justifie de sa qualité par l'enregistrement comptable des titres à son nom, ou au nom de l'intermédiaire inscrit régulièrement pour son compte, au deuxième jour ouvré précédant l'Assemblée à zéro heure, soit dans les comptes de titres nominatifs, soit dans les comptes de titres au porteur tenus par son intermédiaire habilité.

Les actionnaires peuvent également voter par correspondance ou donner procuration dans les conditions légales et réglementaires. Pour pouvoir être pris en compte, les formulaires uniques de vote par correspondance et de procuration, accompagnés des attestations de participation pour les actionnaires au porteur, doivent avoir été reçus par la société ou par le teneur de comptes des titres nominatifs trois jours au moins avant la date de l'Assemblée.

Les Assemblées sont présidées par le Président du Conseil d'Administration ou, en son absence, par un Administrateur spécialement délégué à cet effet par le Conseil. À défaut, l'Assemblée élit elle-même son Président.

Les procès-verbaux d'Assemblées sont dressés et leurs copies sont certifiées et délivrées conformément à la loi.

Synthèse des délégations de compétences et de pouvoirs, en cours de validité durant l'exercice, accordées par l'Assemblée au Conseil d'Administration

Délégations de compétences accordées par les AG au CA en cours de validité	Durée de validité / Date limite de validité	Conditions principales et plafonds	Utilisation au cours de l'exercice
AGM du 06/06/2019 (résolution ordinaire) : Acquisition par la société de ses propres actions (article L.22-10-62 du Code de commerce)	18 mois – 05/12/2020 Remplacée par l'autorisation accordée par l'AGM du 04/06/2020	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	- Animation du cours : entre le 1 ^{er} janvier et le 4 juin 2020, 38 625 actions ont été acquises et 42 087 actions ont été vendues dans le cadre du contrat de liquidité. - Actions acquises pour annulation ultérieure : 68 146 actions achetées entre le 19 mars et le 6 avril 2020 avec l'objectif de les annuler.
AGM du 04/06/2020 (résolution ordinaire) : Acquisition par la société de ses propres actions (article L.22-10-62 du Code de commerce)	18 mois – 03/12/2021	10 % du nombre total d'actions. Prix maximum d'achat : 27 euros. Quotité d'actions remises en paiement dans le cadre d'opérations de croissance externe limitée à 5 % du capital	Animation du cours : entre le 5 juin et le 31 décembre 2020, 59 624 actions ont été acquises et 55 298 actions ont été vendues dans le cadre du contrat de liquidité.
AGM du 06/06/2019 (résolution extraordinaire) : Réduction du capital par annulation des actions auto-détenues (articles L.225-204 et L.225-209 du Code de commerce)	60 mois – 05/06/2024	10 % du capital par période de 24 mois	Réduction du capital par annulation de 68 146 actions auto-détenues et acquises avec cet objectif.
AGM du 04/06/2020 (résolution extraordinaire) : Augmentation de capital par émission d'actions ordinaires et/ou de toutes valeurs mobilières donnant accès à des actions ordinaires, avec maintien du droit préférentiel de souscription, et/ou par incorporation de réserves, bénéfices ou primes	26 mois – 03/08/2022	Montant nominal maximum des actions émises ("plafond global" s'appliquant à cette autorisation [incluant donc toute émission réalisée en raison de l'attribution gratuite d'actions] et aux cinq suivantes) : 9 millions d'euros. Montant nominal maximum des titres financiers représentatifs de créances ("plafond global" concernant cette autorisation et les cinq suivantes) : 90 millions d'euros.	Non utilisée
AGM du 04/06/2020 (résolution extraordinaire) : Augmentation de capital avec suppression du droit préférentiel de souscription et par offre au public	26 mois – 03/08/2022	Montant nominal maximum des actions émises et montant nominal maximum des titres financiers représentatifs de créances s'imputent sur le plafond global. Dans la limite de 10 % du capital par période de 12 mois, prix d'émission au moins égal à la moyenne des cours des 20 dernières séances de Bourse, avec possibilité d'une décote maximum de 10 %.	Non utilisée
AGM du 04/06/2020 (résolution extraordinaire) : Augmentation de capital avec suppression du droit préférentiel de souscription et par placement privé	26 mois – 03/08/2022	Montant nominal maximum des actions émises et montant nominal maximum des titres financiers représentatifs de créances s'imputent sur le plafond global. Montant total des augmentations de capital immédiates ou à terme limité, par an, à 20 % du capital.	Non utilisée
AGM du 04/06/2020 (résolution extraordinaire) : Autorisation d'augmenter le montant des émissions dans le cas de demandes excédentaires	26 mois – 03/08/2022	Dans le respect du plafond global, pour chacune des émissions décidées en application des trois précédentes résolutions, possibilité d'augmenter le nombre d'actions ou titres à émettre si constat d'une demande excédentaire dans la limite de 15 % de l'émission initiale et au même prix.	Non utilisée

Délégations de compétences accordées par les AG au CA en cours de validité	Durée de validité/ Date limite de validité	Conditions principales et plafonds	Utilisation au cours de l'exercice
AGM du 04/06/2020 (résolution extraordinaire) : Emission en rémunération d'apports en nature	26 mois – 03/08/2022	Dans le respect du plafond global et dans la limite de 10 % du capital social au moment de l'émission.	Non utilisée
AGM du 04/06/2020 (résolution extraordinaire) : Emission d'actions en cas d'offre publique d'échange initiée par la société	26 mois – 03/08/2022	Dans la limite du plafond global.	Non utilisée
AGM du 14/06/2018 (résolution extraordinaire) : Attributions gratuites d'actions existantes ou à émettre (articles L.22-10-59, L.22-10-60 et articles L.225-197-1 et suivants du Code de commerce)	24 mois – 13/06/2020 Remplacée par l'autorisation accordée par l'AGM du 04/06/2020	Maximum : 242 000 actions	Non utilisée (Rappel : attribution gratuite de 13 000 actions en 2018 sur le fondement de cette autorisation)
AGM du 04/06/2020 (résolution extraordinaire) : Attributions gratuites d'actions existantes ou à émettre (articles L.22-10-59, L.22-10-60 et articles L.225-197-1 et suivants du Code de commerce)	24 mois- 03/06/2022	Maximum : 120 000 actions	Attribution gratuite de 54 500 actions en septembre 2020

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

3. CONSEIL D'ADMINISTRATION

Composition et indépendance

Le Conseil d'Administration est à ce jour composé de sept membres :

- deux membres (le Président-directeur général et le Directeur général délégué) qui ont un rôle opérationnel dans la société et s'y consacrent à plein temps,
- quatre administrateurs externes, sans rôle opérationnel dans le groupe, dont deux considérés comme indépendants,
- une administratrice représentant les salariés (désignée par le Comité de groupe en juin 2019).

Administrateur	Administrateur indépendant	Date de première nomination	Échéance du mandat en cours
Luc de Chamard Président-directeur général	Non	5 déc. 1984*	AG du 3 juin 2021
Bertrand Ducurtil Directeur général délégué	Non	30 juin 1999	AG du 3 juin 2021
Jean-Louis Pacquement	Oui	5 déc. 1984*	AG du 3 juin 2021
Hervé Pichard	Non	15 oct. 2004	AG du 3 juin 2021
Marie-Françoise Jaubert	Oui	9 juin 2011	AG du 3 juin 2021
Host Développement SAS, représentée par Daphné de Chamard	Non	9 juin 2016	AG du 3 juin 2021
Emmanuelle Canza, représentant les salariés	Non	7 juin 2019	AG appelée à statuer sur les comptes clos au 31 décembre 2023**

* Date de création de NEURONES.

** Le Comité n'ayant pas décidé de ne pas renouveler le mandat à compter de l'AG d'approbation des comptes 2020, le mandat est reconduit pour trois ans.

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 2020, il sera proposé lors de cette Assemblée leur renouvellement pour une année, conformément aux statuts.

Il est par ailleurs rappelé que, sur proposition du Conseil d'Administration, l'Assemblée du 14 juin 2018 a opté pour une désignation, par le comité de groupe, de l'administrateur représentant les salariés, conformément à l'article L.225-27-1 du Code de commerce.

Autres mandats exercés par les administrateurs

Il est précisé ci-après la fonction principale et les autres mandats exercés par les membres du Conseil d'Administration de NEURONES.

Président du Conseil d'Administration

Luc de Chamard, né le 16 septembre 1954

- Autre mandat hors groupe :

– Président : Host Développement – 122, avenue Charles-de-Gaulle – 92200 Neuilly-sur-Seine – 339 788 713 RCS Nanterre.

Directeur général délégué

Bertrand Ducurtil, né le 11 avril 1960

- Autres mandats dans le groupe :
 - Président : Neurones Consulting – 205, avenue Georges Clemenceau – 92000 Nanterre – 509 152 468 RCS Nanterre.
 - Président : NG Cloud – 44, avenue Georges Pompidou – 92300 Levallois-Perret – 801 244 492 RCS Nanterre.
 - Président : RS2i – 44, avenue Georges Pompidou – 92300 Levallois-Perret – 385 166 640 RCS Nanterre.
- Autre mandat hors groupe :
 - Membre du Comité de Surveillance : Host Développement.

Administrateur

Marie-Françoise Jaubert, née le 27 septembre 1941, magistrat honoraire.

- Autres mandats hors groupe : néant.

Administrateur

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

- Autre mandat hors groupe :
 - Président : JLP et Associés Conseil – 9, place du Palais Bourbon – 75007 Paris – 820 223 543 RCS Paris.

Administrateur

Hervé Pichard, né le 20 mai 1955, avocat au barreau des Hauts-de-Seine et de New York.

- Autres mandats hors groupe :
 - Président : Pichard et associés – 122, avenue Charles-de-Gaulle – 92200 Neuilly-sur-Seine – 391 504 628 RCS Nanterre.
 - Administrateur : Pichard et Cie – 122, avenue Charles-de-Gaulle – 92200 Neuilly-sur-Seine – 552 139 057 RCS Nanterre.
 - Administrateur : SECO Ressources et Finances – 122, avenue Charles-de-Gaulle – 92200 Neuilly-sur-Seine – 429 837 172 RCS Nanterre.
 - Administrateur : UPM-Kymmene Groupe – 122, avenue Charles-de-Gaulle 92200 – Neuilly-sur-Seine – 407 655 893 RCS Nanterre.
- Membre du Comité de Surveillance : Host Développement.

Administrateur

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

- Autre mandat hors groupe :
 - Directeur général : Host Développement.

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'administrateur "historique". Hervé Pichard apporte ses compétences d'avocat et d'Administration des entreprises et instruit depuis plus de vingt ans les principaux dossiers "corporate" de la société.

Aucun des administrateurs ci-dessus n'a été employé ni n'a entretenu de relations d'affaires avec NEURONES, à l'exception d'Hervé Pichard qui est l'un de ses conseils.

Fréquence

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

et, en tout état de cause, au moins quatre fois par an.

Le Conseil d'Administration s'est réuni à cinq reprises en 2020 :

Date	Ordre du jour
4 mars	<ul style="list-style-type: none"> • Compte rendu du Comité d'audit • Conventions réglementées • Arrêtés des comptes sociaux et des comptes consolidés de l'exercice 2019 • Rémunérations du Président et du Directeur général délégué • Adoption du rapport de gestion et du rapport sur le gouvernement d'entreprise • Convocation de l'Assemblée Générale, établissement de l'ordre du jour et mise au point des projets de résolutions • Questions diverses
16 mars	<ul style="list-style-type: none"> • Lancement d'un programme de rachat d'actions
14 avril	<ul style="list-style-type: none"> • Modalités de tenue de l'Assemblée Générale du 4 juin 2020 • Questions diverses
4 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 • Réduction du capital social par annulation d'actions auto-détenues • Opportunités et stratégie en matière de croissance externe • Questions diverses
9 septembre	<ul style="list-style-type: none"> • Arrêté des comptes consolidés semestriels • Politique en matière d'égalité professionnelle et salariale • Mesures et procédures de prévention et de détection des faits de corruption et de trafic d'influence • Revue des éventuels conflits d'intérêt • Revue de la cartographie des risques • Mise en œuvre d'un plan d'attribution gratuite d'actions • Questions diverses

En 2020, le taux de présence des membres du Conseil d'Administration a été de 86 %.

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 deux tiers du capital et trois quarts des droits de vote sont représentés par deux administrateurs. Historiquement il y a toujours eu une large répartition des pouvoirs au sein du Conseil. Il n'a donc logiquement pas été mis en place de disposition spécifique visant à s'assurer que le contrôle du groupe n'est pas exercé de manière abusive.

La société est d'autant plus soucieuse de la protection des intérêts des actionnaires minoritaires que, parmi eux, se trouve un nombre conséquent de dirigeants et cadres de la maison-mère et de ses filiales.

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, lui succède. Cela est régulièrement confirmé lors de séances du Conseil lorsque la question de la succession des dirigeants est abordée. Par ailleurs, il est acté par le Conseil que le successeur du Directeur général délégué, le cas échéant, pourrait se trouver parmi certains dirigeants mandataires sociaux de filiales, présents depuis longtemps dans le groupe et ayant une bonne connaissance de son fonctionnement et de ses métiers,

- le pouvoir de surveillance est exercé, comme décrit dans le présent chapitre,
- 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. Néanmoins la mise en place d'un tel dispositif est régulièrement prise en considération.

Le Conseil d'Administration a instauré deux comités spécialisés (audit, d'une part, et éthique et conformité, d'autre part) dont le rôle est précisé ci-dessous. Il n'est pas prévu de constituer d'autres comités spécialisés (rémunérations, stratégie...). En effet, le Conseil considère que, compte tenu de la collégialité qui préside à toute prise de décision, de la taille du groupe, de son fonctionnement très décentralisé, de la proximité géographique des principales filiales, de l'association au capital des dirigeants, du rôle opérationnel de deux des six membres du Conseil et de leur taux global élevé de détention du capital, l'instauration de comités reportant au Conseil, à l'exception du Comité d'audit et du Comité éthique et conformité, présenterait plus d'inconvénients que d'avantages. Sans préjudice des raisons évoquées ci-dessus, le Conseil n'exclut pas de créer un comité spécialité ad hoc si l'actualité de la société le justifiait.

Comité d'audit

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 2020, réunion à laquelle ses deux membres étaient présents. Le Conseil a suivi leurs recommandations. Concernant le rapport complémentaire des commissaires aux comptes au titre de l'exercice 2020, des échanges entre les membres du Comité d'audit et les commissaires aux comptes ont eu lieu en amont de la remise de leur rapport.

Ce Comité a pour objectif principal d'assurer le suivi des questions relatives à l'élaboration et au contrôle des informations comptables et financières. Il agit sous la responsabilité collective des membres du Conseil. Il ne dessaisit pas le Conseil de son pouvoir de décision mais lui reporte et lui rend compte. Il ne se substitue pas non plus aux prérogatives des dirigeants.

Sans préjudice des compétences du Conseil et de la direction, le Comité est notamment chargé des missions suivantes :

- suivre le processus d'élaboration de l'information financière et, le cas échéant, formuler des recommandations pour en garantir l'intégrité,
- 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 Certification des Comptes" par les commissaires aux comptes, précision faite que le montant total de ces services sur un exercice ne pourra être supérieur à 70 % de la moyenne du montant des honoraires des commissaires aux comptes des trois derniers exercices au titre de la certification légale des comptes,
- 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 de leur intervention, une réunion de synthèse est organisée avec un administrateur au moins (le Directeur général délégué, le plus souvent), le Directeur financier du groupe et les commissaires aux comptes. Ces derniers font part de leurs observations et, le cas échéant, d'éventuels ajustements demandés. Ces points font l'objet d'une discussion et, en accord avec les commissaires aux comptes, les comptes sont ensuite présentés au Conseil d'Administration. Préalablement au Conseil, les commissaires aux comptes remettent leur rapport complémentaire au Comité d'audit. Les commissaires aux comptes lui rendent compte à cette occasion de l'étendue et des conclusions de leurs missions ainsi que de leurs remarques. Le Comité d'audit peut alors demander aux commissaires aux comptes d'échanger plus avant sur une question essentielle abordée dans le rapport. L'objectif du rapport complémentaire est de renforcer la valeur du contrôle légal des comptes en améliorant la communication entre les commissaires aux comptes et les membres du Comité d'audit.

Lors du Conseil, le Comité d'audit présente aux autres administrateurs les conclusions de ses missions et en premier lieu le suivi des questions relatives à l'élaboration et au contrôle des informations comptables et financières. Le cas échéant, il formule des recommandations pour garantir l'intégrité de ces processus et améliorer la revue des travaux de contrôle interne.

Sont ensuite présentés au Conseil :

- les principes et méthodes comptables utilisés,
- les principales options comptables retenues,

- les impacts des changements éventuels de méthode,
- les variations du périmètre de consolidation,
- les principales données chiffrées (formation du résultat, présentation du bilan et de la situation financière).

Puis les comptes annuels, sociaux et consolidés, ou les comptes consolidés semestriels selon le cas, sont arrêtés par le Conseil d'Administration, les comptes annuels sociaux et consolidés étant ensuite présentés à l'approbation de l'Assemblée Générale des actionnaires.

Comité éthique et conformité

En 2017, conformément à la loi n° 2016-1691 du 9 décembre 2016 relative à la transparence, à la lutte contre la corruption et à la modernisation de la vie économique (dite loi Sapin II), le Conseil a 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 Responsable juridique et du Directeur administratif et financier groupe, présidé par ce dernier. Il 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.

Depuis 2019, le Comité éthique et conformité présente chaque année au Conseil d'Administration un état d'avancement de la démarche et un reporting des alertes. En 2020, le Comité n'a reçu de la part d'un salarié, client ou fournisseur aucun signalement d'un comportement suspect ou d'une situation réelle ou potentielle de corruption ou de trafic d'influence.

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

Conventions réglementées

Au cours de l'exercice 2020, aucune nouvelle convention réglementée, au sens de l'article L.225-38 du Code de commerce, n'a été conclue.

NEURONES S.A. porte certaines charges, mutualisées, pour le compte de ses filiales : finance, juridique, marketing et direction générale groupe. Ces coûts sont couverts par une refacturation forfaitaire aux sociétés parties prenantes à cette convention. Il s'agit de la seule convention réglementée conclue et autorisée au cours d'un exercice antérieur et dont l'exécution s'est poursuivie au cours de l'exercice 2020.

La refacturation forfaitaire de ces charges mutualisées est cohérente en regard du budget de la maison-mère et la répartition des coûts est faite suivant le chiffre d'affaires prévisionnel des sociétés concernées par la convention. Les montants refacturés à ce titre par NEURONES S.A. sont indiqués dans le rapport spécial des commissaires aux comptes sur les conventions réglementées.

Comme chaque année, dans le cadre du Conseil d'arrêté des comptes, les administrateurs ont procédé à une revue des conventions existantes, directement ou par personne interposée, entre, d'une part, l'un des mandataires sociaux de NEURONES S.A. ou l'un des actionnaires disposant d'une fraction des droits de vote supérieure à 10 % et, d'autre part, NEURONES S.A. ou une autre société contrôlée par NEURONES S.A. au sens de l'article L.233-3 du Code de commerce. La liste de ces conventions, établie grâce à l'identification des flux financiers, et comprenant les éléments d'évaluation est communiquée aux membres du Conseil par le Directeur financier et le Directeur général délégué. Les personnes, le cas échéant directement ou indirectement intéressées à ces conventions, ne participent pas à l'évaluation. Dans le cas où le Conseil considérerait qu'une convention n'est pas ou plus une convention libre, cette convention suivrait alors le régime réglementaire des conventions réglementées. La dernière évaluation du Conseil selon ces modalités n'a pas fait apparaître d'autres conventions réglementées que celle mentionnée dans le présent chapitre.

Les autres conventions existantes sont des conventions libres et non réglementées au sens des dispositions légales et réglementaires. Elles portent sur des opérations courantes et conclues à des conditions normales. En outre, en raison de leur objet et de leurs implications financières, ces conventions libres ne sont significatives pour aucune des parties.

4. RÉMUNÉRATIONS ET AVANTAGES DES MANDATAIRES SOCIAUX

Selon les dispositions du Code de commerce, telles que modifiées par l'ordonnance du 27 novembre 2019 relative à la rémunération des mandataires sociaux des sociétés cotées, l'Assemblée Générale doit se prononcer ex ante sur la politique de rémunération des mandataires sociaux, dirigeants ou non. La politique de rémunération des mandataires sociaux est présentée ci-dessous.

Par ailleurs, conformément à l'article L.22-10-34 du Code de commerce, la rémunération des mandataires sociaux fait l'objet d'un vote *ex post* de l'Assemblée portant sur les informations relatives aux rémunérations visées au I de l'article L.22-10-9. Ces informations sont également présentées au sein de ce chapitre.

Enfin, la rémunération versée ou attribuée au cours ou au titre de l'exercice 2020 au Président-directeur général fait également l'objet d'un vote *ex post* de l'Assemblée sur la base d'une résolution spécifique. Il en est de même pour la rémunération du Directeur général délégué.

Politique de rémunération applicable aux mandataires sociaux, soumise au vote *ex ante* des actionnaires lors de l'Assemblée du 3 juin 2021 (article L.22-10-8 du Code de commerce)

Dans cette section sont indiqués les éléments de rémunération et les avantages de toute nature attribuables aux administrateurs, au Président-directeur général et au Directeur général délégué.

La politique de rémunération des mandataires sociaux est conforme aux dispositions légales et réglementaires et au Code MiddleNext pour la gouvernance des entreprises. Elle est en ligne avec l'intérêt social, contribue à la stratégie commerciale et à la pérennité de la société.

Le Conseil ne prévoit pas de pouvoir déroger à son application, telle qu'exposée dans le présent paragraphe, conformément au deuxième alinéa du paragraphe III de l'article L.22-10-8 du Code de commerce. Le cas échéant, les mandataires sociaux nouvellement nommés se voient appliquer les dispositions de la dernière politique de rémunération approuvée par l'Assemblée, sans qu'il soit possible d'y apporter des modifications importantes avant approbation de ces dernières par l'Assemblée.

Des mesures visant à éviter et gérer les conflits d'intérêts sont prescrites par le Règlement intérieur du Conseil et, au moins une fois par an, les

administrateurs font la revue des conflits d'intérêts réels ou potentiels pouvant survenir.

La mise en œuvre de la politique de rémunération, déterminée par le Conseil lors de sa première séance de l'année, fait l'objet d'un suivi continu.

Dans l'élaboration, le suivi et la révision de la politique de rémunération, le Conseil tient compte des conditions de rémunération et d'emploi des salariés de la société.

Aucune rémunération exceptionnelle ne peut être attribuée aux mandataires sociaux, pas plus que d'avantages en nature.

Les mandataires sociaux ne bénéficient pas d'attributions d'options de souscription ou d'achat d'actions ni d'actions gratuites.

Il n'est prévu aucune compensation contractuelle au titre de la cessation de leur mandat ou d'un changement de fonctions. Ils ne perçoivent pas d'indemnités de fin de carrière en cas de départ à la retraite ni ne bénéficient d'un dispositif de retraite supplémentaire à cotisations définies.

Il n'existe aucune convention de non-concurrence entre la société et un mandataire social.

Les dirigeants et administrateurs ou les membres de leur famille ne possèdent, ni directement ni indirectement, des actifs, notamment immobiliers, utilisés par la société ou le groupe.

Il n'a pas été accordé ou constitué de prêts ou garanties en faveur des membres des organes d'administration ou de direction.

Rémunération des administrateurs

Les administrateurs, hors dirigeants et représentant des salariés, perçoivent une rémunération en raison de leur participation aux travaux du Conseil et du Comité d'audit, ou de tout autre comité qui pourrait être créé dans le futur. A cet effet, et conformément à la loi, chaque année une somme globale sera soumise à l'Assemblée Générale pour approbation. Pour l'exercice 2021 le montant proposé, identique à celui proposé et approuvé au titre de 2020, est de vingt mille euros.

La quote-part due sera réglée à chaque administrateur à l'issue de l'exercice. Elle n'inclut évidemment pas les appointements versés aux dirigeants mandataires sociaux qui, eux, sont payés exclusivement dans le cadre de la politique de rémunération qui leur est applicable et détaillée ci-après.

A l'exception de ces derniers, et du représentant des salariés, chaque administrateur bénéficiera d'une part annuelle fixe (deux mille euros au titre de l'exercice en cours). Elle sera majorée (de mille euros) pour les membres des comités, en particulier du Comité d'audit. Un supplément (variable et de cinq cents euros pour cette année) sera comptabilisé pour chaque présence physique aux sessions du Conseil.

La répartition du montant global maximum alloué par l'Assemblée Générale tient compte du temps consacré à la fonction (y compris, par exemple, la majoration pour participation au Comité d'audit) et valorise le professionnalisme et l'implication. La partie variable, pouvant représenter 45 % (et au-delà) de la rémunération globale, incite notamment à l'assiduité.

Le montant effectif dû à chaque administrateur, au titre de l'année précédente, est calculé et versé en début d'année. Un éventuel reliquat de la somme maximum allouée par l'Assemblée Générale n'est pas redistribué. A l'inverse, en cas de dépassement théorique de l'enveloppe annuelle votée par cette dernière, la part versée à chaque administrateur concerné sera écartée au prorata des montants dus. A l'occasion de sa première réunion annuelle, le Conseil approuve les montants individuels et leur versement.

Par ailleurs les administrateurs sont remboursés pour les frais qu'ils auraient, le cas échéant, engagés dans le cadre de l'exercice de leur mandat.

Rémunération des dirigeants

La politique de rémunération des dirigeants, soumise à l'approbation de l'Assemblée Générale du 3 juin 2021, s'inscrit dans la droite ligne de la politique de rémunération approuvée par l'Assemblée Générale du 4 juin 2020.

Ainsi, chacun d'entre eux (Président-directeur général et Directeur général délégué) a perçu une somme fixe en numéraire de deux cent vingt mille euros annuels, réparti en douze mensualités sur l'année civile. Ce montant est fixé par le Conseil lors de sa première session annuelle. Il peut être reconsidéré lors de la séance qui suit l'Assemblée Générale annuelle se prononçant sur les comptes, en fonction du vote de cette dernière.

Ces rémunérations sont donc fixes et excluent toute composante variable (court, moyen ou long terme) ou exceptionnelle et tout avantage en nature, immédiat ou différé.

Leur caractère particulièrement raisonnable respecte bien l'intérêt social et contribue à la pérennité de la société. Elles sont par ailleurs tout à fait mesurées au regard de la taille, de la complexité du groupe et de l'expérience des personnes concernées. Elles sont en-deçà des montants constatés dans le secteur, en les confrontant avec celles d'entreprises de taille et/ou de performances analogues. Leur logique est avérée en les comparant avec les rétributions des dirigeants des autres sociétés du groupe.

Ces rémunérations sont donc équilibrées, cohérentes et mesurées, tenant à la fois compte des performances court et moyen terme de la société, quand bien même elles ne sont pas directement indexées sur ces dernières. Les mêmes qualificatifs s'appliquent si on les rapproche à la politique générale du groupe en matière salariale, dirigeants compris, ou encore aux pratiques du marché ou si on considère l'intérêt global de NEURONES.

Equilibre, mesure et comparabilité aux rétributions des sociétés du secteur de taille et/ou de performances comparables, cohérence avec la hiérarchie des salaires dans les sociétés du groupe, sont les principes essentiels qui structurent la rémunération des dirigeants mandataires sociaux.

Ces derniers bénéficient par ailleurs du dispositif collectif de prévoyance en vigueur pour les salariés et mandataires sociaux des autres sociétés du groupe, en matière d'assurance-décès et invalidité, ainsi que du régime commun de couverture des frais de santé.

Eléments de la politique de rémunération par mandataire

Le tableau suivant présente de manière synthétique, pour chaque mandataire social, les éléments de rémunération et les informations *a minima* exigées par le paragraphe II de l'article R.22-10-14 du Code de commerce :

	Luc de Chamard Président-directeur général	Bertrand Ducutil Directeur général délégué	Jean-Louis Pacquement	Hervé Pichard	Marie-Françoise Jaubert	Host Développement (représentée par Daphné de Chamard)	Emmanuelle Canza
Rémunération fixe	Versée en 12 mensualités au cours de l'exercice	Versée en 12 mensualités au cours de l'exercice	Versée en 1 fois au début de l'exercice social suivant	Versée en 1 fois au début de l'exercice social suivant	Versée en 1 fois au début de l'exercice social suivant	Versée en 1 fois au début de l'exercice social suivant	Non
Rémunération variable	Non	Non	Versée au même moment que la rémunération fixe	Versée au même moment que la rémunération fixe	Versée au même moment que la rémunération fixe	Versée au même moment que la rémunération fixe	Non
Rémunération exceptionnelle	Non	Non	Non	Non	Non	Non	Non
Actions gratuites ou options	Non	Non	Non	Non	Non	Non	Non
Durée et fin du mandat	1 an/AG du 3 juin 2021	1 an/AG du 3 juin 2021	1 an/AG du 3 juin 2021	1 an/AG du 3 juin 2021	1 an/AG du 3 juin 2021	1 an/AG du 3 juin 2021	6 ans* /AG à tenir en 2024
Contrat de travail avec la société	Non	Non	Non	Non	Non	Non	Non (salariée d'une filiale de la société)
Régime de retraite supplémentaire	Non	Non	Non	Non	Non	Non	Non
Indemnités ou avantages à raison de la cessation ou du changement de fonctions	Non	Non	Non	Non	Non	Non	Non
Indemnités relatives à une clause de non-concurrence	Non	Non	Non	Non	Non	Non	Non
Avantages en nature	Non	Non	Non	Non	Non	Non	Non
Régime collectif de prévoyance et de frais de santé	Bénéfice du régime collectif applicable aux salariés du groupe	Bénéfice du régime collectif applicable aux salariés du groupe	Non	Non	Non	Non	Bénéfice du régime collectif applicable aux salariés du groupe

* Renouvellement du mandat pour trois ans à compter de l'AG d'approbation des comptes tenue en 2021.

Rapport sur les rémunérations (article L.22-10-9 du Code de commerce)

Rémunération des administrateurs

Les administrateurs non dirigeants sont rémunérés en raison de leur activité au sein du Conseil depuis l'exercice 2020. Ils ne bénéficient par ailleurs pas d'avantages particuliers de la société ou d'une société comprise dans le périmètre de consolidation au sens de l'article L.233-16 du Code de commerce.

Le Conseil étant composé conformément aux dispositions de l'article L.225-18-1 du Code de commerce, les dispositions du second alinéa de l'article L.225-45 du Code de commerce n'ont pas trouvé à s'appliquer concernant les rémunérations des administrateurs au titre de l'exercice de leur mission en 2020.

Rémunération versée ou attribuée au cours ou au titre de l'exercice 2020 aux dirigeants mandataires sociaux, avantages et autres engagements

La rémunération des dirigeants, telle que décrite ci-dessous, versée ou attribuée au cours ou au titre de l'exercice 2020, est conforme à la politique approuvée par l'Assemblée Générale du 4 juin 2020 (douzième résolution) et contribue aux performances à long terme de la société

Au cours de l'exercice 2020, il n'y a pas eu de versements au titre d'exercices précédents au bénéfice du Président-directeur général ni du Directeur général délégué.

Le détail des éléments de rémunération versée ou attribuée au titre de l'exercice 2020 à chaque dirigeant mandataire social est le suivant, avec pour rappel les éléments au titre de l'exercice précédent :

(en euros)	Luc de Chamard (Président-directeur général)		Bertrand Ducurtail (Directeur général délégué)	
	2019	2020	2019	2020
Rémunération fixe	220 000	220 000	220 000	220 000
Rémunération variable	Néant	Néant	Néant	Néant
Rémunération exceptionnelle	Néant	Néant	Néant	Néant
Rémunération liée au mandat d'administrateur	Néant	Néant	Néant	Néant
Options ou actions attribuées au cours de l'exercice	Néant	Néant	Néant	Néant
Régime de retraite supplémentaire (à prestations ou à cotisations définies)	Néant	Néant	Néant	Néant
Indemnités de prise ou de cessation de fonction	Néant	Néant	Néant	Néant
Indemnités liées à une clause de non-concurrence	Néant	Néant	Néant	Néant
Montants perçus au titre du régime collectif de prévoyance et frais de santé	Néant	Néant	Néant	Néant
Avantages en nature	Néant	Néant	Néant	Néant
TOTAL	220 000	220 000	220 000	220 000

La totalité des rétributions dues au titre de l'exercice 2020 a été versée sur l'exercice.

Aucune rémunération n'a été versée ou attribuée aux dirigeants mandataires sociaux par une société comprise dans le périmètre de consolidation de NEURONES au sens de l'article L.233-16 du Code de commerce.

Ratios de rémunération et évolution

Conformément aux dispositions du 6° et 7° de l'article L.22-10-9 du Code de commerce, sont présentés ci-dessous le niveau de la rémunération des dirigeants mandataires sociaux au regard de la rémunération moyenne et de la rémunération médiane sur une base équivalent temps plein des salariés du groupe et l'évolution sur cinq ans de ces rémunérations, de ces ratios et des critères de performance de la société.

Le Conseil a choisi de considérer l'ensemble des salariés de la société et de ses filiales, en France et à l'étranger. La rémunération des salariés inclut la rémunération fixe et la rémunération variable le cas échéant mais ne tient pas compte des éventuelles primes de participation et d'intéressement ainsi que les avantages en nature.

	2016	2017	2018	2019	2020
Performance de NEURONES (en milliers d'euros)					
Résultat net part du groupe	25 200	27 300	26 000	30 800	30 900
Evolution N/N-1	+ 18 %	+ 8,4 %	- 4,8 %	+ 18,5 %	+ 0,4 %
Rémunération des salariés (en euros)					
Rémunération moyenne	38 100	39 000	38 900	39 200	39 500
Evolution N/N-1	+ 0,8 %	+ 2,4 %	- 0,3 %	+ 0,8 %	+ 0,8 %
Rémunération médiane	34 950	35 950	36 100	36 250	36 500
Evolution N/N-1	0 %	+ 2,9 %	+ 0,4 %	+ 0,4 %	+ 0,7 %
Président-directeur général					
Rémunération	200 000	200 000	220 000	220 000	220 000
Evolution N/N-1	0 %	0 %	+ 10 %	0 %	0 %
Ratio/rémunération moyenne des salariés	5,25	5,13	5,66	5,61	5,57
Evolution N/N-1	- 0,8 %	- 2,3 %	+ 10,3 %	- 0,8 %	- 0,7 %
Ratio/rémunération médiane des salariés	5,72	5,56	6,09	6,07	6,03
Evolution N/N-1	+ 0 %	- 2,8 %	+ 9,5 %	- 0,4 %	- 0,7 %
Directeur général délégué					
Rémunération	200 000	200 000	220 000	220 000	220 000
Evolution N/N-1	0 %	0 %	+ 10 %	0 %	0 %
Ratio/rémunération moyenne des salariés	5,25	5,13	5,66	5,61	5,57
Evolution N/N-1	- 0,8 %	- 2,3 %	+ 10,3 %	- 0,8 %	- 0,7 %
Ratio/rémunération médiane des salariés	5,72	5,56	6,09	6,07	6,03
Evolution N/N-1	+ 0 %	- 2,8 %	+ 9,5 %	- 0,4 %	- 0,7 %

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 (une) minimum d'actions devant être détenues par chaque administrateur est indiqué dans le règlement intérieur du Conseil. Ce dernier 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 dès lors de participer à tout vote concernant directement ou indirectement ce conflit. Les administrateurs sont invités, au moins une fois par an, à l'occasion 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 cas 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 section "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 situation exceptionnelle où la visioconférence peut être utilisée (ce qui fut le cas à quatre reprises en 2020 du fait du contexte sanitaire). 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 section "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 des administrateurs	O	La treizième résolution de la prochaine Assemblée Générale, appelée à se prononcer sur les comptes 2020, prévoit une enveloppe globale pour la rémunération des administrateurs. La répartition de cette somme sera effectuée conformément à la politique de rémunération définissant des critères objectifs de répartition et tenant compte en particulier de l'assiduité et de l'investissement de chacun.
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. Ce point est néanmoins régulièrement pris en considération par le Conseil.
R12 : Relation avec les actionnaires	O	Outre les rencontres professionnelles (salons investisseurs, road shows, présentations SFAF...), qui permettent aux gérants de parfaire leurs analyses, le Président-directeur général, le Directeur général délégué et le Directeur financier communiquent régulièrement avec les actionnaires pour leur apporter toute précision jugée 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 pratiques du marché et celles du groupe, ainsi qu'en regard des performances de la société et du groupe, sont les principes qui fondent la politique de rémunération des dirigeants mandataires sociaux. L'information annuelle des actionnaires sur ce sujet est totalement transparente. Il n'y a pas d'éléments variables dans la rétribution 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 abordé par le 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. Par ailleurs, l'administratrice actuelle représentant les salariés a pris connaissance de ces points de vigilance en 2019, en même temps qu'elle a signé le règlement intérieur du Conseil, préalablement à sa participation à une première réunion. À l'occasion de la séance du 9 septembre 2020, les administrateurs ont expressément confirmé leur connaissance et respect des points de vigilance.

6.3. PROJETS DE RÉSOLUTIONS SOUMISES À L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE ORDINAIRE DU 3 JUIN 2021

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, selon les modalités et dans les délais fixés par les textes. L'exposé des motifs de certaines résolutions est également indiqué au sein du rapport de gestion ou du rapport sur le gouvernement d'entreprise.

Présentation et exposé des motifs – 1^{re} et 2^e résolutions

Les deux premières résolutions permettent, après avoir pris connaissance des rapports du Conseil d'administration, des comptes annuels de la société, des comptes consolidés du groupe et des rapports des commissaires aux comptes, de se prononcer sur les comptes consolidés et sociaux de NEURONES arrêtés au 31 décembre 2020 et tels que présentés aux parties "Comptes consolidés" et "Éléments financiers sociaux" du Document d'Enregistrement Universel 2020.

Première résolution

Approbation des comptes consolidés

L'Assemblée Générale, après avoir pris connaissance :

- du rapport de gestion,
 - du rapport sur le gouvernement d'entreprise,
 - du rapport des commissaires aux comptes sur les comptes consolidés,
- 1) approuve les comptes consolidés de l'exercice, faisant ressortir un résultat net part du groupe de 30,9 millions d'euros,
 - 2) approuve, en outre, toutes les opérations et mesures traduites par ces comptes ou résumées dans le rapport de gestion du Conseil d'Administration.

Deuxième résolution

Approbation des comptes sociaux

L'Assemblée Générale, après avoir pris connaissance :

- du rapport de gestion,
 - du rapport sur le gouvernement d'entreprise,
 - du rapport des commissaires aux comptes sur les comptes sociaux,
- 1) approuve les comptes de l'exercice social, faisant ressortir un résultat net comptable de 3,7 millions d'euros,
 - 2) approuve, en outre, toutes les opérations et mesures traduites par ces comptes ou résumées dans le rapport de gestion.

Présentation et exposé des motifs – 3^e résolution

Avec cette troisième résolution, le Conseil d'Administration, après avoir constaté le bénéfice distribuable de l'exercice 2020 et compte tenu de la trésorerie très excédentaire, propose aux actionnaires d'approuver la distribution d'un dividende d'un montant exceptionnel de 2 euros par action. Ce montant significatif permet de rattraper les années sans dividende ou avec un dividende faible et de remercier les actionnaires de leur fidélité. L'écart entre le dividende calculé sur le nombre d'actions composant le capital au 31 décembre 2020 et le dividende réellement payé sera imputé sur le compte report à nouveau. Ce dividende est totalement éligible à l'abattement de 40 % mentionné au 2° de l'article 158 du Code général des impôts.

Troisième résolution

Affectation du bénéfice et distribution d'un dividende

Compte tenu d'un report à nouveau bénéficiaire de 65.986.186,82 euros et d'un profit de l'exercice de 3.698.492,67 euros, l'Assemblée Générale constate que le bénéfice distribuable s'établit à 69.684.679,49 euros.

L'Assemblée Générale décide de distribuer à titre de dividende la somme de 2 euros par action, soit un total* de 48.435.432 euros. Le compte report à nouveau passe ainsi à 21.249.247,49 euros.

* Calcul effectué à partir du nombre d'actions composant le capital au 31 décembre 2020, soit 24 217 716, qui sera ajusté le cas échéant.

Le dividende sera détaché le 9 juin et mis en paiement le 11 juin 2021.

La somme, ainsi répartie entre les actionnaires, est intégralement éligible à l'abattement de 40 % prévu au 2° du 3 de l'article 158 du Code général des impôts.

Conformément aux dispositions légales, sont rappelées les distributions de dividendes réalisées au titre des trois exercices précédents :

2017 : 0,06 euro par action,
2018 : 0,06 euro par action,
2019 : 0,20 euro par action.

Présentation et exposé des motifs – 4^e résolution

Le Conseil d'Administration a procédé, selon les modalités exposées au sein du rapport sur le gouvernement d'entreprise, à une revue des conventions entre, directement ou par personne interposée, un mandataire social de NEURONES S.A. ou un des actionnaires disposant de plus de 10 % des droits de vote et la société ou une autre société contrôlée par NEURONES S.A. Cette évaluation a fait apparaître qu'aucune nouvelle convention réglementée n'avait été conclue au cours de l'exercice 2020. Seule la convention relative à la refacturation de charges mutualisées, conclue et autorisée au cours d'un exercice antérieur et dont l'exécution s'est poursuivie, est une convention réglementée. La quatrième résolution propose ainsi de prendre acte que le rapport spécial des commissaires aux comptes sur les conventions et engagements réglementés ne fait état d'aucune nouvelle convention.

Quatrième résolution

Conventions et engagements réglementés

L'Assemblée Générale prend acte que le rapport spécial des commissaires aux comptes sur les conventions et engagements visés aux articles L.225-38 et suivants du Code de commerce ne fait état d'aucune nouvelle convention.

Présentation et exposé des motifs – 5^e résolution

Le Conseil d'Administration propose à l'Assemblée Générale d'approuver sa gestion durant l'exercice 2020. Le quitus n'est évidemment libératoire de responsabilité que pour les actes de gestion dont l'Assemblée a eu connaissance et qu'elle a été à même de constater.

Cinquième résolution

Quitus

L'Assemblée Générale donne au Conseil d'Administration quitus entier, définitif et sans réserve de sa gestion au 31 décembre 2020.

Présentation et exposé des motifs – 6^e à 11^e résolution

Les six résolutions suivantes concernent le renouvellement des mandats des administrateurs de la société qui arrivent à échéance à l'Assemblée du 3 juin 2021, conformément aux dispositions statutaires qui fixent à un an (renouvelable) la durée de leur fonction. Le mandat de l'administrateur représentant les salariés, désigné par le Comité de groupe, n'est pas concerné. Les compétences, et plus généralement les informations concernant les administrateurs, sont mentionnées au sein du Rapport sur le gouvernement d'entreprise, au chapitre "Conseil d'administration".

Renouvellement des mandats des membres du Conseil d'Administration

Sixième résolution

L'Assemblée Générale décide de renouveler le mandat d'Administrateur de Monsieur Luc de Chamard, pour la durée d'un exercice, soit jusqu'au jour de l'Assemblée Générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2021, 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 2021, 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 2021, 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 2021, 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 2021, lequel a déclaré accepter le renouvellement de ses fonctions.

Onzième résolution

L'Assemblée Générale décide de renouveler le mandat d'Administrateur d'Host Développement SAS, représentée par Madame Daphné de Chamard, pour la durée d'un exercice, soit jusqu'au jour de l'Assemblée Générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2021, laquelle a déclaré accepter le renouvellement de ses fonctions.

Présentation et exposé des motifs – 12^e résolution

Conformément aux dispositions légales, le Conseil d'Administration doit soumettre à l'approbation de l'Assemblée Générale la politique de rémunération des mandataires sociaux, dirigeants ou non. Cette politique est décrite dans le Rapport sur le gouvernement d'entreprise du Document d'Enregistrement Universel 2020.

Douzième résolution

Approbation de la politique de rémunération applicable aux mandataires sociaux ("say on pay" *ex ante*)

L'Assemblée Générale, connaissance prise du rapport du Conseil d'Administration sur le gouvernement d'entreprise, approuve, en application de l'article L22-10-8 II du Code de commerce, la politique de rémunération applicable aux mandataires sociaux, telle que présentée dans la section "Politique de rémunération applicable aux mandataires sociaux" au sein du chapitre "Rémunérations et avantages des mandataires sociaux" du Rapport sur le gouvernement d'entreprise du Document d'Enregistrement Universel 2020.

Présentation et exposé des motifs – 13^e résolution

Les administrateurs, hors dirigeants et administrateur représentant les salariés, perçoivent une rémunération en contrepartie de leur activité au sein du Conseil. Conformément aux dispositions légales, le Conseil d'Administration doit soumettre à l'Assemblée une résolution ayant pour objet de fixer une somme-plafond annuelle rétribuant l'activité des administrateurs en 2021. Cette somme globale, en tout ou partie, sera ensuite répartie entre les administrateurs concernés, en considération de la politique de rémunération, objet de la précédente résolution.

Treizième résolution

Fixation de la rémunération annuelle globale des administrateurs ("say on pay" *ex ante*)

L'Assemblée Générale, après avoir pris connaissance du Rapport sur le gouvernement d'entreprise, décide de fixer, pour l'exercice 2021, le montant de la somme fixe annuelle prévue à l'article L.225-45 du Code de commerce à allouer globalement aux administrateurs en rémunération de leur activité, à 20 000 (vingt mille) euros.

Présentation et exposé des motifs – 14^e résolution

Conformément aux dispositions légales, l'Assemblée Générale doit statuer sur un projet de résolution portant sur les informations mentionnées au paragraphe I de l'article L.22-10-9. Il s'agit des éléments concernant les rémunérations versées et aux avantages octroyés, le cas échéant, aux différents mandataires sociaux, en application de la politique de rémunération et détaillées au sein du Rapport sur le gouvernement d'entreprise.

Quatorzième résolution

Approbation des informations relatives à la rémunération des mandataires sociaux ("say on pay" *ex post*)

L'Assemblée Générale approuve, en application du paragraphe I de l'article L.22-10-34 du Code de commerce, les informations mentionnées au paragraphe I de l'article L.22-10-9 du même Code qui sont indiquées dans la section "Rapport sur les rémunérations" au sein du chapitre "Rémunérations et avantages des mandataires sociaux" du Rapport sur le gouvernement d'entreprise du Document d'Enregistrement Universel 2020.

Présentation et exposé des motifs – 15^e et 16^e résolutions

Conformément aux dispositions du Code de commerce, l'Assemblée Générale doit statuer sur les éléments fixes, variables et exceptionnels composant la rémunération totale et les avantages de toute nature versés au cours de l'exercice écoulé ou attribués au titre du même exercice par des résolutions distinctes pour le Président-Directeur général et le Directeur général délégué.

Quinzième résolution**Approbation de la rémunération du Président-directeur général ("say on pay" ex post)**

L'Assemblée Générale approuve, en application de l'article L.22-10-34 II du Code de commerce, les éléments fixes, variables et exceptionnels composant la rémunération totale et les avantages de toute nature versés au cours ou attribués au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2020 à Monsieur Luc de Chamard, tels que présentés au paragraphe "Rémunération versée ou attribuée au cours ou au titre de l'exercice 2020 aux dirigeants mandataires sociaux, avantages et autres engagements" dans la section "Rapport sur les rémunérations" au sein du chapitre "Rémunérations et avantages des mandataires sociaux" du Rapport sur le gouvernement d'entreprise du Document d'Enregistrement Universel 2020.

Seizième résolution**Approbation de la rémunération du Directeur général délégué ("say on pay" ex post)**

L'Assemblée Générale approuve, en application de l'article L.22-10-34 II du Code de commerce, les éléments fixes, variables et exceptionnels composant la rémunération totale et les avantages de toute nature versés au cours ou attribués au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2020 à Monsieur Bertrand Ducutil, tels que présentés au paragraphe "Rémunération versée ou attribuée au cours ou au titre de l'exercice 2020 aux dirigeants mandataires sociaux, avantages et autres engagements" dans la section "Rapport sur les rémunérations" au sein du chapitre "Rémunérations et avantages des mandataires sociaux" du Rapport sur le gouvernement d'entreprise du Document d'Enregistrement Universel 2020.

Présentation et exposé des motifs – 17^e et 18^e résolutions

Le mandat d'un des deux commissaires aux comptes titulaires (BM&A) arrive à son terme à l'occasion de l'Assemblée Générale du 3 juin 2021. Conformément aux dispositions de l'ordonnance de 2016 relative au commissariat aux comptes, il est possible de procéder une dernière fois à son renouvellement. Il est ainsi proposé de reconduire BM&A pour une durée de six exercices.

Le mandat de son suppléant, M. Eric Blache, arrive également à son terme. Il est également proposé de le renouveler pour la même durée que le mandat du titulaire.

Dix-septième résolution**Renouvellement du mandat d'un commissaire aux comptes titulaire**

Le mandat de BM&A, commissaire aux comptes titulaire, arrive à échéance à l'issue de cette Assemblée. Cette dernière décide de le renouveler, pour une durée de six années, soit jusqu'à l'Assemblée Générale appelée à approuver les comptes clos au 31 décembre 2026.

Dix-huitième résolution**Renouvellement du mandat de son suppléant**

Le mandat de Monsieur Eric Blache, commissaire aux comptes suppléant de BM&A, arrive à échéance à l'issue de cette Assemblée. Cette dernière

décide de le renouveler, pour une durée de six années, soit jusqu'à l'Assemblée Générale appelée à approuver les comptes clos au 31 décembre 2026.

Présentation et exposé des motifs – 19^e résolution

L'Assemblée Générale du 4 juin 2020 a renouvelé l'autorisation donnée à la société de procéder au rachat de ses propres actions. Les caractéristiques de cette autorisation en vigueur et son utilisation sont précisées au sein du chapitre "Autorisation pour la société d'acquérir ses propres actions et de réduire le capital par annulation d'actions auto-détenues" du Rapport de gestion du Document d'Enregistrement Universel 2020.

La société souhaitant conserver l'opportunité de procéder à l'achat de ses propres actions, il est proposé à l'Assemblée de renouveler l'autorisation donnée au Conseil avec les quatre mêmes finalités possibles et les principales modalités suivantes :

- délégation valable pour une durée de dix-huit mois à compter de l'Assemblée,
- rachats d'actions pouvant être réalisés par intervention sur le marché ou par des achats de blocs, sans limitation particulière pour ces acquisitions de blocs,
- prix maximum d'achat fixé à 35 euros par action,
- nombre maximum d'actions susceptibles d'être rachetées par la société limité à 10 % du nombre total d'actions composant le capital social, 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.

À titre indicatif, il est précisé que, sur la base du capital social au 31 décembre 2020 (composé de 24 217 716 actions), le nombre maximum d'actions pouvant être rachetées par la société est de 2 421 771, représentant un montant maximum d'achat de 84 761 985 euros. Ce nombre d'actions et la limite de prix d'achat seront, le cas échéant, ajustés lors d'éventuelles opérations financières de la société ou décisions touchant le capital social.

Le Conseil d'Administration donnera aux actionnaires dans son rapport à l'Assemblée Générale annuelle, toutes les informations relatives aux achats d'actions et cessions effectivement réalisés sur le fondement de l'autorisation.

Il est par ailleurs rappelé que l'Assemblée Générale du 6 juin 2019 a renouvelé l'autorisation donnée au Conseil d'Administration par l'Assemblée Générale du 5 juin 2014 de réduire le capital par annulation d'actions en auto-détention. Dix pour cent maximum des actions composant le capital social pourraient être annulés par période de vingt-quatre mois en vertu de cette délégation. L'autorisation a été donnée pour une période de cinq ans et le Conseil en a fait usage durant l'exercice 2020 en réduisant le capital par annulation de 68 146 actions.

Dix-neuvième résolution**Rachat par la société de ses propres actions (validité 18 mois)**

L'Assemblée Générale, statuant en application des dispositions de l'article L.22-10-62 du Code de commerce, et après avoir pris connaissance du rapport de gestion du Conseil d'Administration, autorise, pour une durée qui ne pourra excéder 18 mois à compter de cette Assemblée, le Conseil d'Administration à procéder à l'achat des propres actions de la société en vue de :

- 1) leur annulation ultérieure,
- 2) la couverture :
 - a. de plans d'options d'achat d'actions et autres formes d'allocation d'actions à des salariés et/ou à des mandataires sociaux du groupe,

notamment au titre de la participation aux résultats de la société, d'un Plan d'Epargne Entreprise (PEE) ou par attribution gratuite d'actions, b. de titres financiers donnant droit à l'attribution d'actions de la société,

3) l'animation du cours par l'intermédiaire d'un Prestataire de Service d'Investissement au travers d'un contrat de liquidité conforme à la charte de déontologie de l'Association Française des Marchés Financiers,

4) la conservation des actions achetées et leur remise ultérieure à l'échange ou en paiement, dans le cadre d'opérations de croissance externe.

Les rachats d'actions pourront être réalisés par interventions sur le marché ou par des achats de blocs, sans limitation particulière pour ces acquisitions de blocs.

Le prix maximum auquel les actions seraient acquises est fixé à 35 euros (hors frais d'acquisition) par action.

Le nombre d'actions achetées par la société dans ces conditions peut représenter jusqu'à 10 % du capital de la société, étant précisé que le

nombre d'actions acquises en vue de leur remise ultérieure à l'échange ou en paiement dans le cadre d'opérations de croissance externe ne pourra excéder 5 % du capital social.

L'Assemblée Générale confère tous pouvoirs au Conseil d'Administration, lequel pourra déléguer, à l'effet de passer tous ordres de Bourse, conclure tous accords, effectuer toutes déclarations et toutes formalités auprès de tous organismes et, d'une manière générale, faire tout ce qui sera nécessaire.

L'Assemblée Générale prend acte que la présente autorisation prive d'effet toute autorisation antérieure ayant le même objet.

Vingtième résolution

Pouvoirs

L'Assemblée Générale donne tous pouvoirs au porteur de copie ou d'extrait du procès-verbal de la présente Assemblée pour remplir toutes les formalités légales de dépôt et de publication.

7 Informations générales sur la société et son capital

7.1. CARTE D'IDENTITÉ

Dénomination sociale et commerciale

NEURONES.

Siège social

Immeuble "le Clemenceau 1" – 205, avenue Georges Clemenceau – 92000 – Nanterre – France.

Forme juridique

La société a été constituée sous la forme d'une société anonyme de droit français à Conseil d'Administration régie par le Code de commerce et le décret du 23 mars 1967 sur les sociétés commerciales.

Nationalité

Française.

Date de constitution et durée de la société

La société a été constituée le 5 décembre 1984, pour une durée de 99 ans à compter de son immatriculation au Registre du Commerce et des Sociétés du 15 janvier 1985.

Elle prendra fin le 15 janvier 2084, sauf cas de prorogation ou de dissolution anticipée décidée par l'Assemblée Générale Extraordinaire.

Objet social (article 3 des statuts)

La société a pour objet en France, dans les départements d'outre-mer et à l'étranger : toutes les opérations pouvant concerner directement ou indirectement : le conseil, la conception, la fabrication, le développement, la mise en œuvre, l'installation, le support, l'exploitation, la distribution de tout système informatique et électronique, tant au plan des services que des logiciels, applications et matériels, et, de façon générale, toute opération liée au traitement de l'information, de communication et de formation.

En vue de réaliser son objet, la société pourra :

- traiter, sous-traiter, représenter et commissionner,
- importer et exporter,
- posséder, acquérir, louer, aménager, équiper, transformer tous immeubles, chantiers, dépôts, magasins,
- prendre tous intérêts et participations par tous modes de concours ou d'intervention dans toutes les entreprises similaires ou susceptibles de favoriser le développement de ses affaires,
- et, en général, réaliser toutes les opérations commerciales, industrielles, financières, mobilières pouvant se rattacher directement ou indirectement à son objet.

Registre du Commerce et des Sociétés

331 408 336 R.C.S. Nanterre.

Exercice social

L'exercice social commence le 1^{er} janvier et finit le 31 décembre de chaque année.

Capital social

Au 31 décembre 2020, le capital de la société est de 9 687 086,40 euros, divisé en 24 217 716 actions, entièrement libérées et d'une valeur nominale de 0,40 euro.

Lieu où peuvent être consultés les documents et renseignements relatifs à la société

Les statuts, comptes et rapports, procès-verbaux d'Assemblées Générales peuvent être consultés au siège social.

Répartition statutaire des bénéfices (article 18 des statuts)

Le bénéfice ou la perte de l'exercice est constitué par la différence entre les produits et les charges de l'exercice, après déduction des amortissements et provisions, telle qu'elle résulte du compte de résultat.

Sur le bénéfice de l'exercice, diminué, le cas échéant, des pertes antérieures, il est fait d'abord un prélèvement, de cinq pour cent au moins, affecté à la formation d'un fonds de réserve dit "réserve légale".

Ce prélèvement cesse d'être obligatoire lorsque le montant de la réserve légale atteint le dixième du capital social.

S'il existe un solde disponible, l'Assemblée Générale décide, soit de le distribuer, soit de le reporter à nouveau, soit de l'inscrire sur un ou plusieurs postes de réserve dont elle règle l'affectation et l'emploi.

Après avoir constaté l'existence de réserves disponibles, l'Assemblée Générale peut décider la distribution de sommes prélevées sur ces réserves. Dans ce cas, la décision indique expressément les postes sur lesquels les prélèvements sont effectués.

L'Assemblée Générale a la faculté d'accorder aux actionnaires, 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.

Organisation du groupe

NEURONES S.A. est la holding d'un groupe constitué, au 31 décembre 2020, de cinquante-sept filiales et "sous-filiales" (contrôle, direct ou indirect, au sens de l'article L.233-3 du Code de commerce). Les filiales sont toutes françaises et les sièges sociaux sont regroupés en région parisienne : Nanterre, Paris, La Défense (Puteaux) et Levallois-Perret. Les sièges sociaux des "sous-filiales" sont situés en région parisienne, à Nantes et à l'étranger (Allemagne, Belgique, Côte d'Ivoire, Etats-Unis, Grande-Bretagne, Inde, Italie, Roumanie, Singapour, Suisse et Tunisie). Six sociétés du groupe, dont les sièges sont à Nanterre, Nantes, Courbevoie ou Paris, disposent de dix-huit établissements secondaires (trois à Lyon, deux à Angers et Nantes et un à Amiens, Bordeaux, Caen, Coutances, Lille, Massy, Neuilly-sur-Seine, Orléans, Puteaux, Toulouse et Tours).

Les filiales et "sous-filiales" sont majoritairement des sociétés par actions simplifiées (trente-neuf d'entre elles, toutes françaises). Quatorze sont des sociétés à responsabilité limitée ou de forme juridique équivalente à l'étranger (une en France et treize à l'étranger). Enfin, quatre sont des sociétés anonymes à Conseil d'Administration (deux en Tunisie, une en Suisse et une en Côte d'Ivoire).

Les dirigeants des filiales et "sous-filiales" détiennent une part minoritaire (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.

7.2. CAPITAL ET ACTIONS

Titres donnant accès au capital

Il n'y a pas de plan de stock-options en vigueur.

En 2020, le Conseil d'Administration a décidé d'attribuer gratuitement 54 500 actions (plan H). Au 31 décembre 2020, 65 000 actions sont en période d'acquisition (plans G et H), 2 500 actions du plan G étant devenues caduques durant l'exercice 2020. Ces actions représentent un peu moins de 0,27 % du capital.

Rachat par la société de ses propres actions

L'Assemblée Générale du 6 juin 2019 avait autorisé la société à procéder au rachat de ses propres actions. Sur le fondement de cette autorisation, le Conseil d'Administration a mis en œuvre un programme de rachat poursuivant deux objectifs : l'animation du cours et l'annulation ultérieure des actions propres acquises.

Dans le cadre du deuxième objectif, la société a acquis, en mars et avril 2020, 68.146 actions que le Conseil a décidé, lors de sa séance du 4 juin 2020, d'annuler, entraînant ainsi une réduction du capital.

Une nouvelle autorisation sur le même objet, privant d'effet l'autorisation susmentionnée, a été consentie par l'Assemblée du 4 juin 2020. Le même jour, le Conseil a décidé de la mise en œuvre effective d'un programme de rachat d'actions poursuivant les deux mêmes objectifs que le programme précédent.

Au 31 décembre 2020, la société ne détient pas d'actions propres au titre du deuxième objectif.

Dans le cadre de l'objectif d'animation du cours par le biais du contrat de liquidité conclu avec le CIC, il a été procédé en 2020 à l'acquisition de 98 249 actions et à la vente de 97 385 actions. Au 31 décembre 2020, la société détenait ainsi 9 855 de ses propres actions, lesquelles figuraient au bilan du contrat de liquidité pour une valeur de 230 607 euros.

Capital autorisé

L'Assemblée Générale du 4 juin 2020 a autorisé le Conseil d'Administration, pendant une période de 26 mois (soit jusqu'en août 2022), à augmenter en une ou plusieurs fois le capital par l'émission, en France ou sur les marchés étrangers, d'actions ou de titres financiers donnant accès, immédiatement ou à terme, au capital de la société et/ou par incorporation de réserves, bénéfices ou primes.

Ces émissions peuvent être réalisées avec maintien ou avec suppression du droit préférentiel de souscription, éventuellement par offre au public ou par placement privé, et ne peuvent donner lieu à une augmentation du capital social supérieure à 9 millions d'euros. En outre, le montant nominal global des titres financiers représentatifs de créances donnant accès au capital ne peut excéder 90 millions d'euros.

Dans le respect de ces plafonds, l'émission d'actions ordinaires ou de titres financiers donnant accès, immédiatement ou à terme, à des actions ordinaires en vue de rémunérer les apports en nature consentis à la société et constitués de titres de capital ou titres financiers donnant accès au capital, lorsque les dispositions de l'article L.22-10-54 du Code de commerce, ne peut être supérieur à 10 % du capital social au moment de l'émission.

Le Conseil d'Administration n'a pas fait usage de ces autorisations sur l'exercice 2020.

Seuils et franchissement de seuils

Conformément aux dispositions de l'article L.233-7 du Code de commerce, toute personne physique ou morale, agissant seule ou de concert, informe la société et l'AMF lorsqu'elle vient à posséder, directement ou indirectement, un nombre d'actions représentant plus du vingtième (5 %), du dixième (10 %), des trois vingtièmes (15 %), du cinquième (20 %), du quart (25 %), des trois dixièmes (30 %), du tiers (33,3 %), de la moitié (50 %), des deux tiers (66,6 %), des neuf dixièmes (90 %) ou des dix-neuf vingtièmes (95 %) du capital ou des droits de vote. L'information est également donnée, dans les mêmes conditions, lorsque la participation en capital ou en droits de vote devient inférieure aux seuils susmentionnés.

L'information est à adresser à la société et à l'Autorité des Marchés Financiers, au plus tard avant la clôture des négociations du quatrième jour de Bourse suivant le jour du franchissement du seuil. La forme de la déclaration et les modalités de dépôt auprès de l'AMF sont fixées par instruction de cette dernière. L'AMF porte cette déclaration à la connaissance du public, via sa base des décisions et informations financières, dans un délai de trois jours de négociation suivant la réception de la déclaration complète.

Par ailleurs, tout teneur de marché informe l'AMF, dans un délai de cinq jours de négociation, qu'il mène ou a l'intention de mener des activités de tenue de marché pour un émetteur déterminé. Lorsqu'il cesse d'exercer ces opérations, il en informe également l'AMF dans le même délai.

En outre, conformément à l'article 16 des statuts, tout actionnaire, agissant seul ou de concert, est tenu à une obligation d'information de la société lorsqu'il vient à détenir directement ou indirectement un nombre d'actions représentant 2 % du capital ou des droits de vote. Cette obligation d'information porte sur la détention de chacune des fractions de 2 % du capital ou des droits de vote.

Au cours de l'année 2020, les franchissements de seuils statutaires suivants ont été déclarés à la société :

- franchissement à la baisse par la Financière de l'Echiquier, en date du 21 janvier, du seuil de 2 % du capital ;
- franchissement à la baisse par Amiral Gestion, en date du 30 juillet, du seuil de 4 % du capital ;

Droit de vote double (article 17 des statuts)

Tout actionnaire a autant de voix qu'il possède d'actions, sans aucune autre limitation que celles prévues par la loi.

Toutefois un droit de vote double est attribué à toutes les actions entièrement libérées pour lesquelles il est justifié d'une inscription nominative, depuis quatre ans au moins, au nom du même actionnaire.

Démembrement (article 8 des statuts)

En cas de donation d'actions de la société en nue-propriété avec réserve d'usufruit, le droit de vote au titre de ces actions démembrées appartiendra au nu-propriétaire pour toutes les décisions, qu'elles soient ordinaires ou extraordinaires, à l'exception des décisions concernant l'affectation des bénéfices pour lesquelles le droit de vote appartiendra à l'usufruitier.

Tableau d'évolution du capital social depuis la création de la société

Date	Nature de l'opération	Augmentation de capital	Prime d'émission et d'apport	Nombre de titres émis	Montant cumulé du capital social	
					Nombre de titres	Capital
Décembre 1984	Constitution de la société	-	-	-	8 000	800 000 F
15/08/1985	Augmentation de capital	210 000 F	-	2 100	10 100	1 010 000 F
30/06/1993	Rachat par la société de ses propres titres et réduction du capital	-	-	(4 954)	5 146	514 600 F
30/06/1993	Augmentation de capital par incorporation de réserves et élévation du nominal de 100 F à 200 F	514 600 F	-	-	5 146	1 029 200 F
30/12/1997	Augmentation de capital par incorporation de réserves et élévation du nominal de 200 F à 4 000 F	19 554 800 F	-	-	5 146	20 584 000 F
29/11/1999	Augmentation de capital par incorporation de réserves, conversion du capital en euros, nominal des actions porté à 1 500 €	30 049 320,83 F	-	-	5 146	7 719 000 €
29/11/1999	Division du nominal de 1 500 € à 2 €	-	-	-	3 859 500	7 719 000 €
05/04/2000	Division du nominal de 2 € à 0,4 €	-	-	-	19 297 500	7 719 000 €
23/05/2000	Augmentation de capital lors de l'introduction en Bourse (Nouveau Marché)	1 389 420 €	29 872 530 €	3 473 550	22 771 050	9 108 420 €
31/12/2004	Augmentation de capital suite à exercice de BSPCE	30 488 €	213 416 €	76 220	22 847 270	9 138 908 €
31/12/2005	Augmentation de capital suite à exercice de BSPCE/stock-options	166 260 €	1 163 820 €	415 650	23 262 920	9 305 168 €
31/12/2005	Réduction de capital suite à annulation d'un bloc racheté	-	-	(98 000)	23 164 920	9 265 968 €
31/12/2006	Augmentation de capital suite à exercice de stock-options	33 353,60 €	276 359,60 €	83 384	23 248 304	9 299 321,60 €
31/12/2007	Augmentation de capital suite à exercice de stock-options	53 809,20 €	402 778,20 €	134 523	23 382 827	9 353 130,80 €
31/12/2008	Augmentation de capital suite à exercice de stock-options	10 916,40 €	89 871,40 €	27 291	23 410 118	9 364 047,20 €
31/12/2009	Augmentation de capital suite à exercice de stock-options	25 708 €	238 298 €	64 270	23 474 388	9 389 755,20 €
31/12/2010	Augmentation de capital suite à exercice de stock-options	34 682 €	329 517 €	86 705	23 561 093	9 424 437,20 €
31/12/2011	Augmentation de capital suite à exercice de stock-options	24 666,40 €	253 087,50 €	61 666	23 622 759	9 449 103,60 €
31/12/2012	Augmentation de capital suite à exercice de stock-options et livraison d'actions aux bénéficiaires du plan C d'attribution gratuite d'actions	54 762 €	85 775,50 €	136 905	23 759 664	9 503 865,60 €
31/12/2013	Augmentation de capital suite à exercice de stock-options et livraison d'actions aux bénéficiaires du plan D d'attribution gratuite d'actions	80 647,60 €	(11 911,10) €* [*]	201 619	23 961 283	9 584 513,20 €
31/12/2014	Augmentation de capital suite à exercice de stock-options	8 190,40 €	101 915,40 €	20 476	23 981 759	9 592 703,60 €
31/12/2015	Augmentation de capital suite à exercice de stock-options et livraison d'actions aux bénéficiaires du plan E d'attribution gratuite d'actions	99 847,60 €	301 384,10 €	249 619	24 231 378	9 692 551,20 €
31/12/2016	Augmentation de capital suite à exercice de stock-options	4 993,60 €	42 445,60 €	12 484	24 243 862	9 697 544,80 €
31/12/2017	-	-	-	-	24 243 862	9 697 544,80 €
31/12/2018	Augmentation de capital suite à livraison d'actions aux bénéficiaires du plan F d'attribution gratuite d'actions	16 800,00 €	-	42 000	24 285 862	9 714 344,80 €
31/12/2019	-	-	-	-	24 285 862	9 714 344,80 €
31/12/2020	Réduction du capital par annulation d'actions propres	-	-	(68 146)	24 217 716	9 687 086,40 €

* 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 la livraison des actions attribuées gratuitement.

7.3. PARTICIPATION ET INTÉRESSEMENT DU PERSONNEL

Outre le bénéfice éventuel de plans d'attribution gratuite d'actions dont les informations sont indiquées dans le rapport spécial prévu à l'article L.225-197-4 du Code de commerce, inclus dans le rapport de gestion, et à la Note 9.2 de l'annexe des comptes consolidés du présent rapport annuel, les salariés ont accès à la participation légale lorsque leur entité métier remplit les conditions requises. Au cours des cinq derniers exercices, les sommes globales affectées à la participation et à l'intéressement des salariés ont été les suivantes :

(en milliers d'euros)	2016	2017	2018	2019	2020
Participation légale	2 344	2 257	3 391	3 890	3 380
Intéressement des salariés	193	0	0	0	0
TOTAL (participation + intéressement)	2 537	2 257	3 391	3 890	3 380

7.4. RESPONSABLES DU CONTRÔLE DES COMPTES

Commissaires aux comptes titulaires

KPMG S.A.

Tour Egho – 2, avenue Gambetta – 92066 Paris La Défense cedex
Représenté par 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 appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2020.

Commissaires aux comptes suppléants

SALUSTRO REYDEL

Tour Egho – 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 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 d'Enregistrement Universel

"J'atteste que les informations contenues dans le présent Document d'Enregistrement Universel sont, à ma connaissance, conformes à la réalité et ne comportent pas d'omission de nature à en altérer la portée.

J'atteste, à ma connaissance, que les comptes sont établis conformément aux normes comptables applicables et donnent une image fidèle du patrimoine, de la situation financière et du résultat de la société et de l'ensemble des entreprises comprises dans la consolidation et que le rapport de gestion, figurant dans le présent document, présente un tableau fidèle de l'évolution des affaires, des résultats et de la situation financière de la société et de l'ensemble des entreprises comprises dans la consolidation ainsi qu'une description des principaux risques et incertitudes auxquels elles sont confrontées."

7.5. INFORMATIONS LIÉES

Informations incluses par référence

En application de l'article 19 du règlement européen n°2017/1129, les informations suivantes sont incluses par référence dans le présent Document d'Enregistrement Universel :

- les comptes consolidés et le rapport des commissaires aux comptes sur ces comptes concernant l'exercice clos au 31 décembre 2018, figurant respectivement en pages 70 à 88 et 89 à 90 du Document de Référence déposé auprès de l'AMF le 26 avril 2019 sous le numéro D.19-0417.
- les comptes consolidés et le rapport des commissaires aux comptes sur ces comptes concernant l'exercice clos au 31 décembre 2019, figurant respectivement en pages 75 à 94 et 95 à 96 du Document d'Enregistrement Universel déposé auprès de l'AMF le 24 avril 2020 sous le numéro D.20-0354.

Documents accessibles au public

Sont notamment disponibles sur le site Internet (www.neurones.net) de la société les documents suivants :

- le présent Document d'Enregistrement Universel 2020,
- le Document d'Enregistrement Universel 2019 et les Documents de Référence des années 2000 à 2018.

Les statuts peuvent être consultés au siège social de NEURONES : 205, avenue Georges Clemenceau – 92000 – Nanterre – France.

Sont également disponibles sur le site de l'AMF (www.amf-france.org) les documents de référence 2017 et 2018, le Document d'Enregistrement Universel 2019 ainsi que le présent Document d'Enregistrement Universel 2020.

Table de concordance du Document d'Enregistrement Universel

La présente table reprend les principales rubriques prévues par le Règlement délégué (UE) numéro 2019/980 de la Commission européenne du 14 mars 2019 et renvoie aux pages du présent document où sont mentionnées les informations relatives à chacune de ces rubriques.

Rubriques de l'annexe 1 et 2 du règlement européen n° 2019/980		Document de référence/Page
1.	Personnes responsables, informations provenant de tiers, rapports d'experts et approbation de l'autorité compétente	68, 95, 126
2.	Contrôleurs légaux des comptes	95, 126
3.	Facteurs de risque	70 à 74
4.	Informations concernant l'émetteur	123 à 126
5.	Aperçu des activités	46 à 58
6.	Structure organisationnelle	56, 111 à 114, 123
7.	Examen de la situation financière et du résultat	75, 76
8.	Trésorerie et capitaux	89
9.	Environnement réglementaire	72, 79
10.	Informations sur les tendances	58
11.	Prévisions ou estimations du bénéfice	58
12.	Organes d'administration, de direction et de surveillance et direction générale	111, 112
13.	Rémunération et avantages	114 à 117
14.	Fonctionnement des organes d'administration et de direction	112 à 114
15.	Salariés	48, 61, 62
16.	Principaux actionnaires	109
17.	Transactions avec les parties liées	93, 114
20.	Informations financières concernant l'actif et le passif, la situation financière et les résultats de l'émetteur	75 à 96
19.	Informations complémentaires	123 à 126
20.	Contrats importants	47, 48
21.	Documents disponibles	126



DOCUMENT D'ENREGISTREMENT UNIVERSEL ET RAPPORT FINANCIER ANNUEL 2020

Le présent document d'enregistrement universel a été déposé auprès de l'Autorité des Marchés Financiers le 27 avril 2021, en sa qualité d'autorité compétente au titre du règlement (UE) n°2017/1129, sans approbation préalable conformément à l'article 9 dudit règlement.

Le document d'enregistrement universel peut être utilisé aux fins d'une offre au public de valeurs mobilières ou de l'admission de valeurs mobilières à la négociation sur un marché réglementé s'il est complété par une note relative aux valeurs mobilières et le cas échéant, un résumé et tous les amendements apportés au document d'enregistrement universel, l'ensemble approuvé par l'AMF conformément au règlement susmentionné.

Le présent Document d'Enregistrement Universel et Rapport Financier annuel 2020 est disponible sur www.neurones.net – Finance – Informations réglementées.

Glossaire

Les termes définis ci-dessous se rapportent pour l'essentiel aux différents métiers de NEURONES. Ce glossaire est donc destiné à faciliter la compréhension des mots techniques, sigles et acronymes utilisés dans les publications du groupe dont le présent Document d'Enregistrement Universel.

AGILE (MÉTHODES AGILES, VOIR AUSSI : PRODUCT OWNER, SCRUM MASTER) : pratiques de développement informatique définies par l'Agile manifesto (2001), par opposition aux méthodologies dites classiques ("cycle en V"). Itératives, les méthodes Agiles favorisent les livraisons régulières et successives de versions et prônent l'acceptation des changements fonctionnels en cours de projet. Elles impliquent beaucoup le client ou les utilisateurs et permettent ainsi une grande réactivité à leurs demandes. Les méthodes pouvant se qualifier d'Agiles sont : le RAD (développement rapide d'applications, fondé en 1991), la méthode Scrum (1995) et XP Extreme programming (1999). Si elles évitent l'"effet tunnel" (avec des utilisateurs laissés sans information pendant la longue phase de coding), souvent décrié dans les méthodologies classiques, elles peuvent trouver leurs limites pour des applications complexes nécessitant une compréhension globale des données et de leurs relations.

AMO (ASSISTANCE À MAÎTRISE D'OUVRAGE) : société assistant le maître d'ouvrage pour la définition de ses besoins (élaboration du cahier des charges et gestion de l'appel d'offres) et le suivi de sa relation avec la maîtrise d'œuvre pendant la durée du projet, sa réception et durant la période de garantie.

ANALYSE PREDICTIVE (MAINTENANCE PREDICTIVE) : ensemble de techniques utilisant des statistiques et des données issues de différentes sources pour faire des prévisions sur des événements possibles. Utilisée dans de nombreux domaines, l'analyse prédictive a pour application très connue l'évaluation du risque-client (FICO Score). Dans la maintenance informatique, elle est utilisée pour prévoir les pannes potentielles de postes de travail ou de serveurs (éditeur de référence : Nextthink) en croisant différents paramètres. Les logs et différentes autres données concernant les serveurs (taux d'utilisation des capacités...) peuvent aussi être croisés pour prévoir qu'un incident va survenir sur un équipement ou lors d'un traitement.

ANALYTICS : analyse de données. Voir Big data ci-dessous.

ANTIVIRUS (EPP, EDR) : programme qui identifie, neutralise et élimine les logiciels malveillants sur les postes de travail et les serveurs. Les antivirus classiques EPP (Endpoint Protection Platform) reposent sur des bases de signatures qui doivent être mises à jour très fréquemment. Plus récentes, les solutions EDR (End Point Detection & Protection, éditeur de référence : CrowdStrike) sont des compléments aux antivirus classiques. En effet, ces derniers n'ont pas la capacité de détecter certaines nouvelles attaques, celles par exemple des cryptolockers qui peuvent s'exécuter sans fichier (les bases de signatures sont inopérantes dans ce cas). L'EDR détecte un comportement anormal (tentative de cryptage de données, accès à la base de registre, exécution de script avec des privilèges...) et stoppe immédiatement le processus suspecté. L'EDR est un outil délicat à installer et à maintenir. Mal employé, il peut bloquer des programmes informatiques légitimes ("faux positifs"). Le nombre d'attaques informatiques réussies, ayant déclenché de longs arrêts complets de systèmes d'informations de grandes entreprises, est en forte croissance.

API (APPLICATION PROGRAMMING INTERFACE) : interface qui permet aux logiciels de communiquer entre eux.

ASSISTANCE TECHNIQUE (OU TEMPS PASSÉ OU REGIE) : 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 qui n'a donc pas besoin, en amont, de partager avec son prestataire le cahier des charges du projet global.

BIG DATA : ensembles de données (sources : Web, téléphonie mobile, caméras, capteurs, transactions...) tellement volumineux, d'une telle variété (relationnelles, semi-structurées, non structurées...) et se régénérant à une fréquence si élevée qu'ils deviennent difficiles à stocker dans des bases de données classiques ou conventionnelles et également à analyser ("Big Analytics"). Les chercheurs doivent donc mettre au point de nouveaux outils pour stocker (NoSQL, Google MapReduce, bases massivement parallèles telles Hadoop...), comme pour analyser et tirer de la valeur de ces données à faible densité en information (algorithmique, statistique inférentielle, analytics, search...). Le Big Data trouve des applications dans de grands programmes scientifiques ou publics (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).

BLOCKCHAIN (CHAÎNE DE BLOCS) : technologie de stockage et de transmission d'informations sans organe central de contrôle. Techniquement, il s'agit d'une base de données sécurisée et distribuée. Elle est partagée par ses différents utilisateurs, sans intermédiaire, ce qui permet à chacun de vérifier la validité de la chaîne. Les informations envoyées par les utilisateurs sont vérifiées et groupées à intervalles de temps réguliers en blocs, formant ainsi une chaîne. L'ensemble est sécurisé par cryptographie. Ce système de sécurisation de transactions est utilisé à grande échelle pour, par exemple, les transactions de monnaies virtuelles (bitcoins...).

BPM (BUSINESS PROCESS MANAGEMENT – GESTION DE PROCESS MÉTIER, DE WORKFLOWS) : ensemble de méthodes et outils applicatifs qui automatisent et optimisent les processus d'une entreprise, que ceux-ci soient internes ou qu'ils incluent des tiers. On parle de "mise sous BPM" d'un processus métier. Un cas classique est la gestion d'un client : sa commande, son paiement en ligne, la validation de son dossier, la gestion de ses éventuelles réclamations... Indépendantes des données et des applications opérationnelles, le BPM s'appuie sur ces dernières, souvent avec de l'EAI (voir ci-après). Les éditeurs de référence du BPM sont : Tibco Software, IBM Websphere Process Server, Webmethods (Software AG) et Weblogic (Oracle).

BPO (BUSINESS PROCESS OUTSOURCING) : externalisation, non plus seulement de l'informatique, mais plus globalement d'une fonction ou d'un process : comptabilité, paie, gestion d'abonnés, etc.

BI (BUSINESS INTELLIGENCE, ÉQUIVALENT DE "DÉCISIONNEL") : terme regroupant toutes les disciplines liées à la prise de décision. Cela va 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 (maintenance applicative, exploitation, service desk...) pour plusieurs clients et située dans les locaux de l'ESN prestataire. Ce terme est parfois employé de façon plus large et peut concerner des services non mutualisés réalisés par une équipe travaillant chez un seul client. Dans tous les cas, les Centres de Services sont spécialisés et suivent des processus bien définis.

CERT (COMPUTER EMERGENCY RESPONSE TEAM) : équipe gérant la réponse à un incident de sécurité ou à une cyberattaque : traitement, confinement et gestion du retour à la normale et, également, prévention par diffusion d'informations sur les précautions à prendre pour minimiser les risques.

CHATBOT (AGENT CONVERSATIONNEL) : programme qui dialogue avec un utilisateur en essayant de reproduire une conversation humaine. L'internaute est invité à formuler sa demande en langage naturel, laquelle va être affinée par un échange convivial. Le chatbot est le prolongement naturel des arbres de résolution, pratiques pour traiter efficacement des incidents simples et à fréquence élevée, ainsi que des solutions de "selfhelp". Néanmoins, sa mise au point nécessite un paramétrage "lourd" de l'ensemble de la base de connaissances, réalisé par un chatbot-master (une nouvelle spécialité informatique). Des espoirs peuvent être attendus des chatbots qui vont se répandre et 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 partagées (PaaS) et d'applications (SaaS) "à la demande" sur des réseaux privés ou publics. Pour les infrastructures, on distingue le cloud privé, déjà adopté massivement, et le cloud public, en fort décollage (ex : Microsoft Azure, Amazon Web Services, Google Cloud Platform...).

Il existe plusieurs formes de cloud privé : celui qui est dédié (avec infrastructures propres à un client) et celui qui est mutualisé (avec infrastructures partagées entre plusieurs entreprises). Une architecture de cloud privé sera dite "complète" s'il est possible de commander en libre-service (provisionnement) des services, si les ressources sont alors automatiquement affectées et, enfin, si les services sont facturés à l'utilisation. Ainsi, nombre d'entreprises ont capté des gains significatifs par la virtualisation et l'accès rapide à des infrastructures mutualisées puissantes. Concrètement, dans un cloud privé type, l'utilisateur règle "à la demande" sa consommation sur la base d'un nombre d'instances serveurs (CPU et mémoire), de téra-octets de stockage et d'une bande passante. Le prestataire de services IaaS et services managés met à disposition une infrastructure sécurisée constituée de serveurs virtuels, capacités de stockage, réseaux et sauvegardes, l'ensemble étant mutualisé et redondé (dont sites de secours).

De leur côté, les clouds publics sont plus fortement automatisés et dotés de fonctionnalités très puissantes. Pour bénéficier à plein des apports de ces clouds publics, les applications doivent être compatibles, c'est-à-dire soit écrites dans les environnements les plus récents, soit réécrites. Le passage vers le cloud public nécessite un projet préliminaire de migration des applications. La facturation est calée sur l'utilisation réelle des ressources ("pay as you go"), ce qui nécessite la vigilance des clients utilisateurs (voir FinOps). La connaissance de la localisation des données sensibles est un enjeu de sécurité. Aussi les grands fournisseurs de clouds publics, pour la plupart américains, ont mis en place des datacenters en Europe.

La plupart du temps, les entreprises utilisent à la fois du SaaS et plusieurs clouds privés et/ou publics. On parle alors de cloud hybride et/ou de multi-cloud.

Plus globalement, avec le cloud, les entreprises se délestent de la gestion de tout ou partie de leur infrastructure informatique (IaaS, PaaS) et/ou de la gestion d'applications (SaaS). L'utilisation du DevOps, associée à la généralisation du cloud, change profondément les modes de fonctionnement des Directions Informatiques (process, compétences...).

CLOUD HYBRIDE, MULTI-CLOUD : Le cloud hybride est la mise en oeuvre de clouds de types différents (public ou privé), reliés par des fonctions de coordination. Le multi-cloud désigne, quant à lui, le déploiement de plusieurs clouds du même type (public ou privé), issus de différents fournisseurs.

CMDB (CONFIGURATION MANAGEMENT DATA BASE) : base de données décrivant les composants d'un système d'information et les relations entre eux. Elle permet de suivre les changements opérés dans leur configuration. La CMDB est une composante fondamentale de l'architecture ITIL d'une production informatique. Le bon descriptif d'un système d'information en production en effet n'est pas naturel : documentation par processus, choix du niveau de détail, redondance, difficultés d'assurer la mise à jour, gestion de l'historique, etc.

CMM (CAPABILITY MATURITY MODEL) : référentiel des meilleures pratiques en matière de développement et de maintenance de logiciels. Le modèle aide à l'optimisation des processus et évalue l'entreprise sur une échelle de maturité à cinq niveaux (initial, reproductible, défini, maîtrisé, optimisé). Depuis 2006, c'est la dernière version du modèle - le CMMI (I : Intégration) - qui est utilisée.

CMS (CONTENT MANAGEMENT SYSTEM OU SYSTÈME DE GESTION DE CONTENU) : conception et mise à jour dynamique de sites Web ou d'applications multimédia avec les fonctionnalités suivantes : possibilité pour plusieurs individus de travailler sur un même document, chaîne de publication (workflow) offrant, par exemple, la possibilité de mettre en ligne le contenu des documents, séparation des opérations de gestion de la forme et du contenu, structuration des contenus (documents, blogs, forums de discussion, utilisation de FAQ, etc.), hiérarchisation des utilisateurs et attribution de rôles et de permissions (utilisateur anonyme, administrateur, contributeur, etc.). Les CMS ne doivent pas être confondus avec les systèmes de gestion électronique des documents (GED - voir ci-après) qui permettent de réaliser la gestion de contenu dans l'entreprise.

COLLABORATIF – PLATE-FORME COLLABORATIVE : ensemble d'outils et d'applications permettant un travail collaboratif au niveau d'un service, d'une société ou d'un groupe et entre des personnes situées sur des sites différents. Cet ensemble inclut des fonctionnalités de communication (messagerie rapide peer-to-peer, audioconférence...), de collaboration (partage de fichiers avec mise à jour en commun), des outils de gestion de projet, de gestion des processus ou de workflow, une gestion des droits (annuaire avec trombinoscope), une base de connaissances, un forum de discussion (avec fonction de notation des articles), une messagerie instantanée multi-utilisateurs, un système d'archivage, des pages personnelles...

CONTENEUR (SOFTWARE CONTAINER) : enveloppe virtuelle qui regroupe une application et tous les éléments dont elle a besoin pour fonctionner : fichiers source, environnement d'exécution, bibliothèques, outils et fichiers. En pratique, les conteneurs sont utilisés pour tester des applications en développement. L'intérêt est de disposer d'un environnement isolé pour réaliser tous les contrôles nécessaires avant le déploiement. Une machine virtuelle (ou VM) dispose de son propre système d'exploitation (OS), tandis que le conteneur utilise l'OS de l'ordinateur où il est installé. Pour les conteneurs, les éditeurs de référence sont Docker (première version en 2014) et Kubernetes, système open-source permettant d'automatiser le déploiement, la mise à l'échelle et la gestion des applications conteneurisées.

CONTINUOUS INTEGRATION / CONTINUOUS DELIVERY (CI/CD, INTÉGRATION CONTINUE / DÉPLOIEMENT CONTINU) : dans le développement 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, devient inutile. Ces techniques concernent principalement les gestionnaires de versions, la gestion des environnements et des données, la stratégie de test, l'automatisation des tests, la gestion du "pipeline" de déploiement. En pratique, le CI/CD est toujours associé au DevOps, au Cloud et aux conteneurs.

COOKIE (VOIR AUSSI : DMP) : informations envoyées par un serveur Internet au terminal de l'internaute et que ce dernier retourne lors de chaque interrogation dudit serveur. Non 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 ses préférences ou le contenu d'un panier d'achat électronique.

CRM (CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT) ÉQUIVALENT DE GRC (GESTION DE LA RELATION CLIENT) : ensemble des fonctions de l'entreprise visant à conquérir et conserver une clientèle. Ce terme, qui s'est substitué à celui de "front office", regroupe la gestion des opérations de marketing, l'aide à la vente, le service client, le centre d'appel et le service desk. Les progiciels de CRM du marché assurent une ou plusieurs de ces fonctions.

CYBERSECURITÉ : voir Sécurité Informatique. Pour les spécialistes, la cybersécurité a une dimension plus large que la sécurité informatique ou la sécurité de l'information puisqu'elle inclut la cyberdéfense. Dans le présent document, les deux termes sont utilisés indifféremment.

DATACENTERS (OU CENTRES D'HEBERGEMENT) : centres de traitement permettant d'obtenir des gains par mutualisation des équipements, des logiciels et des prestations. Aujourd'hui, les serveurs consolidés et virtualisés (dans des armoires à haute densité), les systèmes mutualisés de stockage et de sauvegarde, tous gourmands en énergie électrique et en refroidissement, permettent la croissance soutenue du marché de l'hébergement, les salles machines traditionnelles n'étant plus adaptées aux volumes à traiter. Pour une même puissance informatique délivrée, les datacenters de dernière génération consomment de moins en moins d'électricité. Cette évolution, si rapide soit elle, ne doit pas faire perdre de vue que l'enjeu principal porte sur la bonne gestion des serveurs : supervision, exploitation, sauvegardes...

DEVOPS : mouvement visant à aligner les équipes "Dev" (développement applicatif) et "Ops" (exploitation) autour d'objectifs communs. Le "DevOps" ne doit pas être confondu avec les méthodologies de développement Agile ou Scrum (voir ci-avant et ci-après), même s'ils sont souvent mis en œuvre ensemble. Concrètement, le DevOps s'appuie sur la mise en place de "tool chains" logicielles allant de la conception jusqu'à la production : gestion de projet (Jira), environnements de développement intégrés IDE (Eclipse ou Visual Studio), "forge logicielle" avec automatisations partielles des tests (SonarQube), gestion des sources et des compilés (GitHub, Jenkins, Nexus...), déploiement continu (XL Deploy ou Octopus Deploy), allocation automatique des ressources d'infrastructures (Ansible, CMP, API...), mise en libre-service (Python)... permettant des mises en production successives très rapprochées. Les équipes qui travaillent en mode DevOps sont de petite taille (une dizaine de personnes : des "pizza teams" ou "feature teams") et regroupent de nouveaux profils : product owners, scrum masters, ingénieurs Dev, ingénieurs Ops. Elles gèrent leur application ou leur groupe d'applications, sans rupture de charge et sans avoir besoin, en théorie, du support d'autres équipes. Cette organisation nouvelle a été

mise en place par de nouveaux entrants en général "pure players" Internet. Elle est plus difficile à mettre en œuvre dans des environnements ayant d'importants patrimoines applicatifs, d'ancienneté et de technologies très variées.

DIGITAL (TRANSFORMATION DIGITALE) : utilisation des nouvelles technologies informatiques (méthodes agiles, DevOps, cloud computing, mobilité, réseaux haut débit, outils collaboratifs, réseaux sociaux et blogs, objets connectés, big data, analytics, sécurité, Intelligence Artificielle, analyse prédictive, blockchain...) potentiellement disruptives (porteurs de bouleversements profonds) pour créer ou repenser ses offres, mettre en place de nouveaux modèles économiques (plates-formes, désintermédiation, substitution...), améliorer son efficacité opérationnelle ou encore mettre en place de nouveaux modes de collaboration interne. La transformation digitale a d'abord été l'apanage des directions marketing, commerciale et relation clients. Il s'est agi de développer de nouveaux usages, de repenser le "parcours client" en intégrant le digital. Elle nécessite une approche mixte métier et technologique, avec une phase amont primordiale d'innovation (ateliers d'idéation, serious games, design thinking...). Elle s'applique à tous les secteurs d'activité, même si les transports, l'hôtellerie et les loisirs, la banque et l'assurance (avec l'arrivée des Fintech) seraient les plus concernés. Elle modifie profondément la relation entre la Direction Informatique et les métiers. Dans un second temps, la transformation digitale concerne plus largement l'optimisation des processus opérationnels et de support ainsi que le développement en interne d'une culture digitale et collaborative.

DIGITAL WORKPLACE (ENVIRONNEMENT NUMÉRIQUE DE TRAVAIL) : ensemble de technologies permettant à un professionnel d'accéder à toutes ses informations de travail, de communiquer et de collaborer sur ses projets et activités. L'environnement numérique de travail intègre généralement un moteur de recherche, une gestion documentaire et un réseau social d'entreprise. Il fait suite à l'intranet, en permettant le travail à domicile et le travail flexible dans le temps et l'espace.

DMP (DATA MANAGEMENT PLATFORM, VOIR AUSSI COOKIE) : plate-forme gérant les données marketing des prospects et clients, notamment les cookies et leur historisation. Les DMP sont souvent enrichis par des données externes (H/F, âge, habitudes de consommation, revenus/CSP, client ou pas...) et interfacés avec le CRM avec lequel ils ne doivent pas être confondus. Les DMP permettent la création de segments clients/prospects plus précis et l'enrichissement des stratégies media. Les éditeurs de référence sont : BlueKai (Oracle) et Krux (Salesforce).

EAI (ENTERPRISE APPLICATION INTERFACE OU ENTREPRISE APPLICATION INTÉGRATION), ESB (ENTERPRISE SERVICE BUS) : outils informatiques permettant la communication entre des applications qui n'ont pas été conçues pour fonctionner ensemble. Par exemple, une gestion de production avec une gestion des stocks, le CRM avec le PGI (voir définitions ci-avant et ci-après) voire entre deux PGI au sein d'un même groupe. Souvent réalisable par le biais d'un échange de fichiers, mais alors sans le bénéfice du temps réel, l'intégration de deux applications passe par le développement d'interfaces, baptisées connecteurs, entre leurs API (voir définition ci-avant) correspondantes. Différents projets de standardisation des API ont été menés sans grand succès. Sont alors nées des solutions ponctuelles d'EAI gérant un nombre restreint de progiciels du marché. C'est maintenant l'Enterprise Service Bus (ESB) qui est considérée comme la nouvelle génération d'intégration d'applications d'entreprise (EAI) construite sur des standards comme XML, Java Message Service (JMS) ou encore les services web. La différence majeure avec l'EAI est que l'ESB propose une intégration complètement distribuée grâce à l'utilisation des conteneurs de services. Ces "mini-serveurs" contiennent la logique d'intégration et peuvent être déposés à différents endroits sur le réseau.

ECM (ENTERPRISE CONTENT MANAGEMENT) : voir Gestion de Contenu ci-après.

EDGE COMPUTING (INFORMATIQUE EN PÉRIPHÉRIE) : forme d'architecture informatique privilégiant les traitements de données sur les terminaux à la périphérie du réseau (capteurs, smartphones, tablettes, ordinateurs portables...). Plutôt que de transférer les données générées par des appareils connectés vers le cloud ou un data center, il s'agit de traiter les données directement où elles sont créées, en diminuant ainsi les besoins de bande passante.

E-LEARNING : ensemble des techniques de formation à distance (utilisant notamment Internet, des outils de téléconférence...).

ERP (ENTREPRISE RESOURCE PLANNING) ÉQUIVALENT DE PGI (PROGICIEL DE GESTION INTÉGRÉ) : progiciel regroupant l'ensemble des applications de gestion nécessaires à l'entreprise, qu'elles soient "horizontales" (comptabilité, gestion des ressources humaines, etc.) ou "verticales" (gestion de production, gestion de stock, etc.). Il existe des ERP généralistes et d'autres, spécialisés par industrie. À la différence d'un assemblage de logiciels spécifiques, les ERP disposent d'une infrastructure unique commune (bases de données partagées, mécanismes d'échange entre les modules) et incluent généralement des outils de coopération (groupware, workflow). Traitant traditionnellement les opérations de back office, ces outils structurants se sont peu à peu dotés de fonctions décisionnelles et de front office. Ils se sont aussi ouverts, leurs API (voir définition ci-dessus) étant rendues publiques par leurs éditeurs, de manière à en faciliter l'interfaçage avec des progiciels plus spécialisés, à l'aide, par exemple, d'outils d'EAI (voir définition ci-dessus). SAP est l'ERP le plus répandu dans les grandes entreprises industrielles.

ESB (ENTREPRISE SERVICE BUS) : voir EAI ci-dessus.

ESN : Entreprise de Services du Numérique. Sigle équivalent à SSII.

ETL (EXTRACT AND TRANSLATION LANGUAGE) : outils logiciels permettant des extractions à partir de bases de données de production pour les charger dans une autre base (en général un "entrepôt de données"). Les éditeurs de référence d'ETL sont : Informatica, DataStage et Talend.

FINOPS (CONTRACTION DES MOTS "FINANCE" ET "OPÉRATIONS") : approche visant à maîtriser sa consommation dans le cloud public et à l'optimiser en réalisant les bons compromis : coûts, rapidité (ou agilité) et qualité. Concrètement, il s'agit de comprendre la facture, les induceurs de coûts, puis d'agir, par exemple, en éteignant des ressources la nuit ou en débranchant activement certaines ressources qui ne sont plus utilisées.

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.

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,

quant à elle, a vu le jour en 2020 en France avec des débits de l'ordre de 1 à 20 gigabits/s.

GED (GESTION ÉLECTRONIQUE DE DOCUMENTS) : système informatisé d'acquisition, classement, stockage et archivage de documents numérisés. La dématérialisation entrante (courrier arrivé) ou sortante (relevés bancaires ou factures des opérateurs téléphoniques) sont des exemples typiques d'applications de GED. Voir aussi : Gestion de Contenu.

GESTION DE CONTENU (ECM - ENTERPRISE CONTENT MANAGEMENT) : gestion sous forme électronique d'informations non structurées (courriers, contrats, factures, mails, fichiers Web HTML, photos, fichiers audio, films...), par opposition aux informations déjà structurées dans des bases de données. L'ECM couvre notamment :

- la gestion et la mise en forme des contenus publiés sur les sites Internet ou extranet volumineux (WCM : Web Content Management),
- les applications de Gestion Electronique de Documents (GED de production et GED bureautique).

Les éditeurs de référence en gestion de contenu sont : EMC Documentum, IBM FileNet, Microsoft Sharepoint, Alfresco, OpenText, Vignette, Broadvision.

GREEN IT : ensemble des méthodes, logiciels, matériels et processus informatiques qui réduisent l'impact de l'informatique sur l'environnement (économie d'énergie, gestion des déchets, etc), mais aussi utilisation de l'informatique et des nouvelles technologies pour réduire l'empreinte écologique de l'entreprise en général (télétravail, etc).

GTR/GTI : la Garantie du Temps de Rétablissement (GTR) correspond à une garantie de résultat dans un délai donné. La Garantie de Temps d'Intervention (GTI) correspond quant à elle à une garantie de moyens dans un délai donné.

HACKATHON : événement mettant en concurrence des équipes de développeurs invités à construire un prototype d'application informatique. Sous forme de concours chronométré, les gagnants sont désignés par un jury à l'issue du temps imparti. Le terme est un mot-valise constitué de "hack" (pic) et "marathon". La référence au marathon se justifie par le travail sans interruption des développeurs, souvent pendant deux jours, généralement lors d'un week-end.

HÉBERGEURS : société équipée pour accueillir des serveurs informatiques. Un client final ou un prestataire (ESN spécialisée) de services managés autour des serveurs loue en général des locaux ("cages privées" ou "co-location") chez un hébergeur qui assure les prestations de base suivantes : climatisation/refroidissement, sécurité incendie, alimentation électrique fiabilisée par des groupes électrogènes, accès physique sécurisé. Puis, le locataire (parfois une ESN) installe son propre matériel : baies, serveurs mémoire, "tuyaux" Internet, lignes spécialisées. Enfin, le professionnel des services managés réalise ses prestations récurrentes en 24h/24 et 7j/7 : supervision et de contrôle des applications (sauvegarde, gestion de la sécurité, relance suite à incident, etc). Aujourd'hui, souvent pour des contraintes de sécurité, seules quelques organisations de grande taille ont conservé des datacenters en propre, plus onéreux. Il est en effet difficile d'être en permanence à l'état de l'art à cause de l'évolution rapide des technologies propres aux datacenters eux-mêmes. Les hébergeurs de référence : Interxion, Equinix, Data4...

IA (INTELLIGENCE ARTIFICIELLE – AI EN ANGLAIS) : ensemble de théories et de techniques mises en œuvre pour réaliser des machines capables de simuler l'intelligence. Avec l'augmentation des capacités de traitement et de stockage des ordinateurs, après des démonstrations prometteuses, l'IA est redevenue un sujet d'actualité depuis les années 2000. Pour une Direction Informatique, les espoirs en l'IA concernent l'automatisation dans les métiers du support (cf. chatbots) et l'analyse prédictive des données de l'exploitation informatique (logs...). D'autres applications concrètes de l'IA pourraient toucher rapidement différents secteurs de

l'entreprise (comptabilité, analyse juridique des contrats, scoring...). Pour des raisons purement marketing, de nombreux éditeurs prétendent (à tort) que leurs logiciels utilisent l'IA, alors qu'ils font appel à des techniques de programmation classiques.

IAAS : Infrastructure as a Service. Voir Cloud computing.

INFRASTRUCTURE AS CODE (IAC) : allocation automatique des ressources serveurs au sein d'un data center, uniquement à l'aide de fichiers de définition plutôt que par une configuration manuelle. On parle aussi d'automatisation des infrastructures ou de "provisionning automatique". Le périmètre du système d'information (SI) couvert par ces techniques peut aller des équipements eux-mêmes ("bare metal") aux machines virtuelles et à leurs ressources. Le Cloud computing a permis à cette approche de voir le jour. Le "provisionning automatique" des serveurs contribue significativement à la réduction des temps d'intégration et de déploiement des applications, en supprimant une rupture de charge et une opération manuelle.

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.

IOT (INTERNET OF THINGS) : voir objets connectés.

ISO (ISO 9000, ISO 27000...) : normes de qualité reposant sur la mise en place d'un système de management de la qualité et ses boucles d'amélioration permanentes (planification, mise en place d'améliorations, suivi). ISO 9000 traite de la qualité en général, ISO 27000 de la sécurité du Système d'Information. ISO 14000 concerne l'environnement, ISO 26000 la Responsabilité Sociale de l'Entreprise, ISO 20000 les centres de services mutualisés, ISO 31000 la maîtrise des risques en général.

ITIL (INFORMATION TECHNOLOGY INFRASTRUCTURE LIBRARY) : référentiel des meilleures pratiques pour la gestion des services de production informatique. Il permet de mettre en place une organisation pour optimiser ces services en termes de qualité et de coûts, en se fondant sur dix processus de gestion clés (gestion des configurations, des incidents, etc.). 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 d'informations numériques et indexées, jusqu'alors seulement présentes sous forme analogique (papier, voix, images, etc.). Il reste cependant une masse de connaissances (présentes sur le Web ou totalement diffuses, par exemple dans les documents personnels des utilisateurs) qui ne pourront jamais être totalement hiérarchisées ni accessibles dans une base de données. On parle alors de Knowledge Management pour décrire tous les outils et techniques qui pallient les faiblesses des systèmes d'indexation en permettant, par exemple, d'extraire le sens d'un document (ingénierie cognitive), d'en balayer tout le contenu (recherche intégrale ou full text) ou d'interpréter la question de l'utilisateur. Ces outils s'appuient aussi sur des technologies de système expert et de raisonnement à base de cas.

MACHINE LEARNING (ML, APPRENTISSAGE AUTOMATIQUE) : champ d'étude de l'intelligence artificielle qui vise à donner à l'ordinateur la

capacité à "apprendre" à partir de données, c'est-à-dire d'améliorer son aptitude à résoudre des tâches, sans être explicitement programmé pour chacune.

MAÎTRE D'ŒUVRE : responsable du projet soumis à engagement de résultat. Ce peut être, selon le cas, le client donneur d'ordres lui-même ou une ou plusieurs prestataires informatiques avec lesquels il a contracté.

MAÎTRE D'OUVRAGE : entité ou décideur qui fait développer une nouvelle application sur-mesure ou fait intégrer tout ou partie d'un progiciel ou, plus généralement, qui commande un projet informatique pour répondre à ses besoins.

MARKETING DIGITAL (MARKETING NUMERIQUE, 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 du système d'exploitation et prise de contrôle à distance, inventaire, sauvegarde et restauration, blocage et effacement à distance (en cas de vol), contrôle de performance (état de la batterie...), gestion du roaming... Editeurs de référence : Airwatch, Good Technology.

MÉDIA SOCIAUX (SOCIAL MEDIA) : ensemble des sites faisant appel aux internautes pour créer du contenu et communiquer : outils de publication (Wikipedia...), de discussion (Skype, Teams, Zoom, Slack...), réseaux sociaux de contact (Facebook, Twitter, LinkedIn...), réseaux sociaux de contenu (YouTube, Pinterest...). Ce terme tend à remplacer celui de "Web 2.0".

META-ANNUAIRE : annuaire qui regroupe tous les utilisateurs de toutes les applications d'une entreprise avec leur mot de passe, associé à leurs applications autorisées. Grâce à cette vue centralisée et transversale, la gestion de l'accès aux données de l'entreprise (arrivées et départs de collaborateurs par exemple) est facilitée et sécurisée.

MIDDLEWARE : ensemble des couches logicielles techniques situées entre l'OS (Opérating System ou Système d'Exploitation) et les applications des utilisateurs.

MOBILITÉ : ensemble d'outils et techniques permettant aux personnels nomades d'accéder à distance aux applications (métiers, messagerie, agendas...) et données de leur entreprise, de les mettre à jour ou de se synchroniser avec ces dernières. Un projet de mobilité inclut notamment le choix du terminal (donc de l'Operating System correspondant), d'un serveur de synchronisation, d'un fournisseur d'accès Internet, leur intégration et, le cas échéant, des développements spécifiques. La sécurité constitue toujours un volet important de tels environnements.

MOOC (MASSIVE OPEN ONLINE COURSE) : formation ouverte et à distance en télé-enseignement. Enseignants et élèves, parfois très nombreux, communiquent uniquement par Internet.

MULTICANAL (MARKETING MULTICANAL), CROSS-CANAL : utilisation simultanée ou alternée des différents canaux de contact pour la commercialisation des produits et la relation client. Si le marketing multicanal et

le développement de ses enjeux a été fortement impacté par la généralisation d'Internet, le multicanal ne se réduit pas pour autant à la prise en compte des canaux digitaux. Les moyens de contact historiques (points de vente, téléphone, courrier...) sont aussi à intégrer. Le multicanal permet ainsi de s'adapter aux volontés et comportements des clients. Il peut également permettre de réduire les coûts de contact et de commercialisation. À l'inverse, le développement du multicanal impose pour l'entreprise des contraintes : cohérence des messages et de la politique commerciale d'un canal à l'autre, historisation des contacts et des actions sur les différents canaux... De plus en plus, le client est "multicanal" au cours du même processus : phase de recherche d'informations sur Internet puis phase d'achat en magasin par exemple. La banalisation du multicanal chez les distributeurs ne permet plus d'en faire une source de différenciation. Celle-ci ne peut provenir que de la capacité à mieux le gérer que d'autres. Il s'agira donc de passer de canaux multiples, mais fonctionnant en parallèle, à la meilleure organisation combinée de ces canaux, c'est-à-dire à une stratégie "cross-canal".

NEARSHORE : voir Offshore.

OBJETS CONNECTÉS (IOT, INTERNET DES OBJETS) : objets équipés de capacités de communication via des dispositifs sans fil. Il peut s'agir de téléphones mobiles, capteurs, bornes ou accessoires de la vie courante. L'Internet des objets (également appelé IoT - Internet of Things) et le traitement des données captées connaissent un fort développement.

OFFSHORE : opération qui consiste à faire réaliser des prestations de service dans des zones géographiques où la main d'œuvre est abondante, de mieux en mieux formée et avec un coût plus faible que celui du pays où se trouve le donneur d'ordres. Cette "délocalisation" peut s'accompagner d'externalisation ou pas. On parle de "nearshore" quand le pays est à moins de trois heures d'avion de la France (Maghreb par exemple). Certaines prestations sont plus susceptibles d'être délocalisées que d'autres (pour la France, 60 % de l'offshore concernerait la Tierce-Maintenance Applicative). Sur un contrat incluant de l'offshore, une partie de la prestation de proximité, dite parfois "front office", reste en France. La partie éligible à l'offshore est, elle, appelée "back office".

PAAS (PLATFORM AS A SERVICE) : Voir aussi cloud computing. Mise à disposition, en plus de l'infrastructure, de l'ensemble des composants d'une plate-forme logicielle (système d'exploitation, bases de données, middleware) nécessaire à l'installation d'une application (ex : plateformes Java, .Net...). Le client ne gère pas la plate-forme. Son rôle se limite au développement de 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 (voir ci-dessous).

PGI (PROGICIEL DE GESTION INTEGRÉ) : 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 complexe donné (avion, voiture, sous-ensemble...) , en incluant l'ensemble des éléments au sein d'un référentiel technique unique.

PMO (PROJECT MANAGEMENT OFFICE) : équipe qui définit et maintient le référentiel des processus liés à la gestion de projet. Le PMO a pour objectif de standardiser et d'industrialiser les projets. Il a en charge leur gestion, documentation et évaluation. Il se base fréquemment sur la

méthodologie Prince 2. Par extension, on dit que la personne qui réalise la gestion d'un projet a un "profil PMO".

PPM (PROJECT PORTFOLIO MANAGEMENT) : processus et outils logiciels utilisés pour gérer un portefeuille de projets.

PRA (PLAN DE REPRISE D'ACTIVITÉ, DISASTER RECOVERY PLAN OU DRP) : plan permettant d'assurer, en cas de crise majeure ou importante d'un système d'information, la reconstruction de l'infrastructure et la remise en route des applications. Ce plan, doit permettre, en cas de sinistre, de basculer sur un système de relève capable de prendre en charge l'informatique. Il existe plusieurs niveaux de reprise en fonction des besoins exprimés par l'entreprise au travers des deux paramètres suivants : le délai de rétablissement maximum suite à un incident majeur (RTO - Recovery Time Objective) et la durée maximale admissible de pertes de données (RPO - Recovery Point Objective - en secondes, minutes, heures ou jours). Lorsqu'un incident survient, le temps d'analyse menant à la décision de lancer ou pas le PRA est une étape toujours délicate car elle nécessite la présence de décideurs et doit être menée dans des délais courts (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 d'une application) en faisant l'interface entre les "clients" (futurs utilisateurs), les différents services concernés dans l'entreprise et les designers et développeurs. Dans le cadre méthodologique Scrum, l'équipe s'organise autour de trois grands rôles : les développeurs, le Product Owner et le Scrum Master (voir ci-après).

PROXY : serveur régulant la politique de sécurité des entrées et sorties vers Internet au niveau des couches applicatives (FTP/transfert de fichiers, http/navigation sur le net, SMTP/messagerie), contrairement au firewall qui agit sur les couches basses. Par exemple, c'est la fonction proxy qui interdit l'accès à certains sites Web n'ayant pas de rapport avec l'activité professionnelle. Souvent, elle est intégrée au pare-feu.

PUE (POWER USAGE EFFECTIVENESS) : rapport entre la consommation d'énergie (en KWh) des serveurs en sortie des alimentations et la consommation totale d'électricité d'un datacenter (celle des serveurs, additionnée à celle des différents équipements, principalement ceux liés au refroidissement et au secours électrique). Dans une salle informatique classique, on observe des PUE largement supérieurs à 2. Dans les datacenters Tiers 3+ de dernière génération et à pleine charge, le PUE cible peut atteindre des valeurs inférieures à 1,5.

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, échanges 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 utilisé, que ce soit un ordinateur, une tablette ou un smartphone. Les applications conçues en responsive design (normes HTML5 et CSS3) sont donc développées une seule fois et utilisables sur tous les terminaux.

ROBOTIC PROCESS AUTOMATION (RPA) : automatisation des processus via des robots (émulation d'un échange clavier) pour éliminer les tâches fastidieuses, rationaliser les opérations et réduire les coûts. Elle vise à permettre aux employés de se concentrer sur un travail à plus forte valeur ajoutée. Les scénarios de RPA vont de la simple création d'une réponse

automatique à un courrier électronique au déploiement de multiples robots, chacun étant programmé pour automatiser des tâches dans un processus. Cette automatisation est à l'œuvre dans des domaines variés : services financiers, santé, retail, ressources humaines...

SAAS (SOFTWARE AS A SERVICE) : modèle de commercialisation des logiciels en location à l'usage (au lieu de la vente d'une licence perpétuelle à un prix forfaitaire). L'application est en général accessible par Internet et hébergée par l'éditeur, souvent en mode Cloud computing, d'où l'association fréquente des deux termes. Pour une entreprise, cette formule présente les avantages de réduire les délais, de diminuer les frais d'intégration, de déploiement et de mise à jour. Les applications aux processus standardisés sont les plus éligibles au mode SaaS : CRM (comme Salesforce.com), gestion des compétences, gestion des notes de frais, messagerie (comme Gmail), 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 elle et le monde extérieur, la protégeant de tout élément susceptible de perturber son fonctionnement et sa concentration. Sa mission est de former les membres aux pratiques Agiles et d'animer les différents "rituels" : mêlées quotidiennes, planning pokers, rétrospectives... Dans le cadre de la méthode Scrum, l'équipe s'organise autour de trois grands rôles : les développeurs, le Product Owner et le Scrum Master.

SDDC (SOFTWARE DESIGNED DATA CENTER), SDN, SDS : après la virtualisation des serveurs en machines virtuelles (ou VM), il est devenu envisageable d'allouer automatiquement, au niveau logiciel, les autres ressources informatiques du datacenter, notamment le réseau : "Software Defined Network" (SDN) et le stockage : "Software Defined Storage" (SDS). Apparu en 2011-2012, le concept marketing de "Software Designed Data Center" (SDDC) correspond à la promesse de l'allocation par programme de l'ensemble des composants du datacenter. Le modèle du SDDC doit toutefois relever de nombreux défis : l'inclusion ou non de l'existant, la traitement des ressources non virtuelles et les difficultés 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 globale 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 débarrasser directement, sans échange avec un technicien de support. Les SVI (Serveurs Vocaux Interactifs) mis en place ces dernières années ont eu le mérite d'amorcer ce mouvement. Ils présentent des limites structurelles et, jugés souvent "irritants", ils n'ont constitué qu'une réponse trop partielle aux enjeux des utilisateurs. L'utilisation d'outils Internet de self-care a modifié en profondeur cette situation. Ils requièrent un travail important en amont de détection des questions les plus fréquemment posées et de formalisation des réponses et ils s'adaptent dynamiquement en fonction de l'utilisation qui en est faite. Les entreprises peuvent utiliser ce concept plus largement, par exemple dans les relations avec leurs clients.

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 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. Il y a plusieurs produits sur le marché : Microsoft.Net, Sun ePlanet et Java, IBM WebSphere, BEA-Weblogic et les solutions libres type Tomcat/pages PHP/Apache. 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 groupes de support ("escalade"). Le recours à de telles structures spécialisées s'est généralisé : traçage complet de l'activité, délais de réponse professionnels, taux élevé de traitement immédiat (éventuellement par prise de main à distance), travail en profondeur sur l'origine des incidents puis mise en place de plans d'actions pour en réduire durablement le nombre. Dans le métier du service desk, le professionnalisme des techniciens de support dans l'accueil est aussi important que leurs connaissances techniques. Pour des organisations multi-pays, le service-desk est classiquement multilingues et en mode 24h/24 et 7j/7. De plus en plus, il est fait appel aux technologies du "self help" et aux "chatbots".

SERVICES MANAGÉS/INFOGÉRANCE : 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 ses centres de services mutualisés. Une clause de réversibilité ouvre la possibilité au client de reprendre en mains son informatique ou de la confier à un autre spécialiste. Le terme Infogérance est souvent utilisé à tort pour décrire de simples externalisations, sans la rigueur contractuelle de celle-ci. Aujourd'hui, le terme "services managés" a tendance à remplacer celui d'"Infogérance".

SERVICES WEB : fonction applicative que peut lancer un programme. Le service Web est dépourvu d'interface utilisateur. Tout producteur de site Web peut incorporer ces services dans ses applications en ligne (guide touristique, réservation de voyages...) 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 lors de la connexion. Elle remplace tous les mots de passe attachés à chacune des applications.

SMACS (SOCIAL MOBILITY ANALYTICS CLOUD SECURITY) OU SMAC : vocable recouvrant l'ensemble des services numériques liés à la transformation digitale, représentant un sous-marché des services numériques en forte croissance.

SOA (SERVICE ORIENTED ARCHITECTURE) : architecture applicative souple constituée de services applicatifs indépendants mais interconnectés. C'est un concept et non une technologie. Les services Web, par exemple, s'inscrivent bien dans ce cadre, mais d'autres technologies sont éligibles. L'idée centrale de l'architecture SOA est d'ajouter ou de modifier très rapidement des services 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 (PENTEST) : action de pénétrer une infrastructure informatique en utilisant différentes techniques d'attaque pour en tester les failles. Le test d'intrusion se fait après accord du client et sur un périmètre convenu au préalable, puis fait l'objet d'un rapport. Les failles sont corrigées par la mise en place de nouvelles parades de sécurité.

THREAT INTELLIGENCE (OU CYBER THREAT INTELLIGENCE) : renseignement sur les adversaires potentiels susceptibles de lancer des cyber-attaques, à l'extérieur du système d'information, afin de dresser un portrait des attaquants potentiels ou d'identifier des attaques en préparation. Par opposition, le SOC (cf ci-dessus) a vocation à surveiller l'intérieur du système d'informations et à s'assurer de l'étanchéité de toutes les portes d'accès à celui-ci.

TMA (TIERCE MAINTENANCE APPLICATIVE) : maintenance (corrective et évolutive) et mise à jour des applications informatiques assurées par une société de services extérieure.

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, 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 et qu'il est nécessaire de prendre aussi en compte la dimension subjective et affective de l'utilisateur. L'expérience doit ainsi être agréable, fluide, intuitive 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, d'émuler 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.

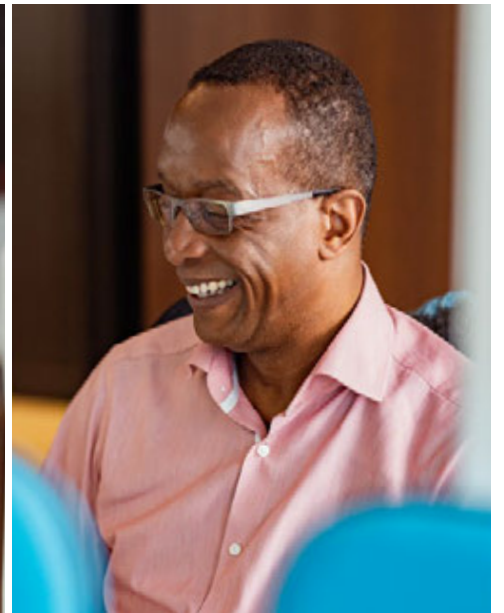
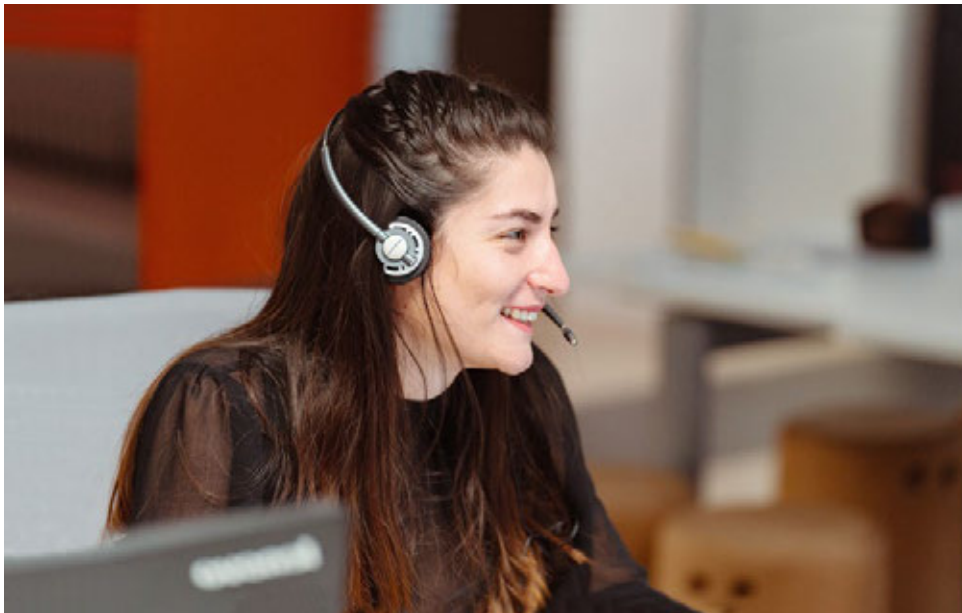


Impression réalisée sur les presses d'Optimum (Mons-en-Barœul, France), imprimeur référencé Imprim'Vert. Ce label distingue les imprimeurs ayant mis en place des stratégies industrielles visant à préserver leur environnement (gestion des déchets, exclusion des produits toxiques...).

Le papier sélectionné pour ce Rapport Annuel a été produit dans une usine certifiée ISO 9001, ISO 14001, OHSAS 18001 et EMAS (management environnemental). Il possède une certification PEFC (traçabilité de l'origine de la pâte à papier à partir de forêts gérées) et a été blanchi par le procédé ECF (procédé sans chlore élémentaire).



Aussi loin que
vous voudrez...®



Immeuble "Le Clemenceau 1" - 205, avenue Georges Clemenceau - 92024 Nanterre Cedex
01 41 37 41 37 - investisseurs@neurones.net - www.neurones.net

Suivez NEURONES :     