



# NEURONES

CONSEIL - INTÉGRATION - INFOGÉRANCE



## RAPPORT ANNUEL 2010

Aussi loin que vous voudrez...®

# Aussi loin que vous voudrez...®

## PRÉSENTATION GÉNÉRALE

Le mot du Président	02
Chiffres clés 2010	06
Le carnet de l'actionnaire	08
Les métiers du groupe	10
Services d'infrastructures	12
Services applicatifs	16
Conseil en management et organisation	18
Stratégie et offre	20
Un développement responsable et durable	22
Références	26

## DOCUMENT DE RÉFÉRENCE

1. NEURONES et ses activités	30
2. Comptes consolidés	43
3. Éléments financiers sociaux	65
4. Assemblée Générale Mixte du 9 juin 2011	70
5. Informations générales sur la société, son capital, son administration	87
Tableau de concordance	95
Glossaire	96



## 25 ANS DE CROISSANCE PROFITABLE

1985

Création de NEURONES qui devient rapidement un des premiers Intégrateurs de réseaux locaux.

1994

Enrichissement de l'offre en particulier en formation, en Help desk et montée en puissance de l'Infogérance.

1999

Élargissement des compétences :  
- naissance d'une activité de Sécurité,  
- création d'une activité de Développement applicatif.

Avec plus de 3 000 collaborateurs et un chiffre d'affaires de 240 M€, NEURONES se situe sur le marché français :

- dans les 30 premières Sociétés de Services et d'Ingénierie Informatiques,
- parmi les 10 premières SSII cotées en termes de capitalisation.

Créé ex-nihilo en 1985, le groupe a :

- connu une croissance rentable et vigoureuse,
- constitué surtout par croissance interne un socle à la solidité et à la dynamique éprouvées, prêt à accueillir par croissance externe des sociétés aux métiers complémentaires,
- vu sa taille quadrupler au cours de ces 10 dernières années.

Depuis l'introduction en Bourse (mai 2000), une quinzaine de structures ont rejoint le groupe et représentent aujourd'hui environ un tiers de l'activité.

**239,6 M€**

Chiffre d'affaires 2010

**13,2 M€**

Résultat net 2010 (part du groupe)

**10,2%**

Taux de résultat opérationnel 2010

#### Depuis 2000

Introduction en Bourse.  
15 opérations de croissance externe pour compléter et renforcer les expertises.

#### 2008

Poursuite d'une croissance organique soutenue. Développement significatif dans le Conseil en Management et en Organisation.

#### 2010

En 5 ans, NEURONES aura plus que doublé de taille. Avec plus de 3 000 collaborateurs, le groupe s'est hissé parmi les 10 premières SSII cotées à Paris.

# Le mot du Président

Chers actionnaires, chers futurs actionnaires,

Déjà un an ...

Le poète décidément avait raison avec son *“Souviens-toi que le Temps est un joueur avide qui gagne à tous les coups, sans tricher, c’est la Loi”*...

Au-delà de l’information légale des actionnaires, ce rapport annuel est l’occasion pour les clients, actuels et futurs, les prochains entrepreneurs associés et salariés du groupe, d’évaluer, à travers ses fondamentaux et perspectives d’avenir, l’intérêt que représente NEURONES dans la réalisation de leurs objectifs professionnels.

Pour les lecteurs pressés, les pages 6, 7 et 8 du présent document reflètent l’année 2010. Elles illustrent la conviction que la santé d’une entreprise se vérifie dans sa croissance interne et sa rentabilité.

## Que dire de l’exercice 2010 ?

Davantage encore que les années précédentes, en 2010 votre groupe a “rencontré son marché”. Sa croissance interne de 10,3 % a été en effet très largement supérieure à celle du secteur (estimée à +1 %) ou à celle du PIB français (+1,5 %). Ces 10,3 % constituent la troisième plus forte progression organique parmi les Sociétés de Conseil et de Services Informatiques cotées à Paris.

Précisons que ce développement rapide n’est pas dû à une faiblesse en 2009 qui permettrait d’afficher un rebond flatteur en 2010. En effet, l’année dernière, le groupe affichait déjà une des plus fortes croissances organiques de son secteur et avait progressé au global de 14,3 %.

Cette marche en avant vigoureuse en 2010 s’est accompagnée d’une hausse de la rentabilité d’exploitation. L’accroissement des volumes optimise les capacités de production et améliore souvent le taux de résultat opérationnel. Celui atteint en 2010 (10,2 %) fait par-

tie des meilleurs du secteur. C’est aussi un des plus hauts niveaux de ces dix dernières années. Le résultat net progresse, lui, de 16,4 % (à 6,2 % du chiffre d’affaires). Enfin, à 68,4 M€, la trésorerie (sans dette bancaire) progresse de 14,6 %.

Ce rythme de croissance à deux chiffres, soutenu depuis maintenant 6 ans, est-il suffisant ? Certains diront que, pour la solidité durable d’un édifice, les maçons doivent s’assurer que chaque rangée de parpaings est bien en place avant d’en empiler une nouvelle. D’autres penseront que, quand on représente à peine 1 % d’un marché français du Conseil et des Services Informatiques très atomisé, la marge de progression est encore très importante.

Toujours est-il que, comme Baudelaire le rappelle ci-dessus, la vie d’une société (et la vie professionnelle !), est une course dans un temps donné, à l’issue de laquelle résonne ce *“game over”* (fin du jeu) qui classe les compétiteurs, sans possibilité, hélas, de rejouer la partie...

“L’envie de réussir et l’indépendance ne laissent guère d’autre choix que la croissance profitable.”

## Comment expliquer cette surperformance ?

### Une plate-forme d’entrepreneurs

Les chiffres ci-dessus sont jaugés en quelques minutes par les financiers. Alors que pour y parvenir il a fallu, tout au long de l’année 2010, l’implication forte et constante d’entrepreneurs et l’engagement de plus de 3 000 femmes et hommes au sein d’une organisation originale.

Cette dernière repose en effet sur un socle qui a fait ses preuves : des entités, aux

métiers complémentaires, dirigées par des entrepreneurs associés au capital et mandataires sociaux. Au fil des ans, certains ont permis à leurs bras droits, ainsi qu’à tout cadre se comportant naturellement comme si l’entreprise lui appartenait, d’y investir leurs économies.

Ces “patrons-entrepreneurs”, ainsi qu’une soixantaine de cadres particulièrement moteurs, participent, par ailleurs, à un processus



progressif d'association au capital de NEURONES par des distributions régulières d'actions gratuites.

Cette association capital-travail est rare dans une profession plutôt organisée autour de "business units" et de dirigeants-salariés. Chez NEURONES la réussite est donc partagée, au-delà des formes habituelles. Les actionnaires historiques ont fait depuis longtemps le pari que l'association au capital amorcerait une spirale vraiment vertueuse, dont toutes les parties prenantes seraient bénéficiaires à terme.

Faisant de chacun l'artisan de son propre succès professionnel, une telle organisation génère certainement un surcroît d'engagement, d'énergie, d'initiative, d'esprit d'entreprise, de sens des responsabilités, et donc d'efficacité. D'autant plus que les équipes NEURONES savent se grouper sous une direction unique quand le besoin exprimé par leur client le nécessite.

C'est ce qui s'appelle l'alignement de l'intérêt des clients, des dirigeants, des managers, des collaborateurs et des actionnaires.

#### L'engagement au service des clients

Les clients de NEURONES couvrent tous les secteurs de l'économie, privés comme publics, et sont représentés par :

- des grands groupes qui ont goûté aux bienfaits de la mondialisation. Ils ont gardé leur siège en France, ainsi que les principales fonctions centrales, en particulier le système d'information qui pilote leurs activités. Ils donnent ainsi à votre groupe l'occasion de les servir avec ses structures sveltes et spécialisées, qui savent aussi "faire bloc" lorsque c'est justifié ;
- des sociétés de taille intermédiaire en croissance. Elles apprécient les entités à dimension humaine, synonymes de réactivité, dans un monde qui change de plus en plus vite. Elles aiment pouvoir traiter "droit dans les yeux" avec de véritables décideurs qui, souvent comme eux, ont érigé efficacité et management de proximité en règle de vie, les aidant ainsi à croître et prospérer.

Tous devinent que :

- les dirigeants des entités du groupe, ayant connu les premiers pas de leur entreprise et engagé leurs économies, savent l'importance

de la satisfaction de chaque interlocuteur. Ils souffrent de la non-qualité lorsqu'ils ont du mal à recruter ou à répondre aux attentes et n'ont pas envie de ressentir le malaise de celui qui a trahi la confiance d'un donneur d'ordres ;

- beaucoup chez NEURONES ont adopté le style de management "pyramide inversée" donnant "le" pouvoir (pas simplement "du" pouvoir) à ceux qui sont en contact avec les clients. Dans les métiers de service la clé est, certes, dans le recrutement, les centres de services, les outils et les process éprouvés, mais aussi dans une adaptation permanente au terrain ainsi facilitée ;
- chaque euro investi par un client dans un projet avec une société du groupe est directement utile : faibles frais de structure, rémunérations très raisonnables, hiérarchie courte.

#### La permanence d'un management efficace

La permanence du management, qui se constate d'un rapport annuel à l'autre, est également un facteur clé de succès :

- elle garantit un suivi dans le temps des intérêts des clients ;
- elle crée ce liant fort et durable entre les dirigeants et leurs équipes, formant des attelages soudés, œuvrant dans la confiance mutuelle et se comprenant rapidement ;
- elle permet de capitaliser les bonnes pratiques de management par itérations successives ;
- elle rend plus naturelle la délégation de pouvoirs.

De plus, dans une organisation ainsi décentralisée – anticipant d'évidence le monde de demain – chacun voit les contours, le fonctionnement, l'évolution et, pour les plus observateurs, le futur de son environnement de travail. Dans des entités à taille humaine, il est aussi plus facile de mesurer sa contribution personnelle au succès. Beaucoup ont donc ce sentiment du "tout est possible". Ce surcroît de motivation peut créer cet enthousiasme qui donne du sens au travail, aboutit à l'accomplissement personnel, au sentiment de se construire et à la possibilité de promotion sociale.

Les mandataires sociaux du groupe (une vingtaine) travaillent à la valorisation de leur patrimoine, donc à celui des actionnaires de NEURONES. Libres de faire ce en quoi, eux, "hommes du métier", croient, ils savent que la constance et la persévérance payent tou-

“ Les arbres dont la poussée est prometteuse ont souvent eu le temps d'enfoncer leurs racines profondément dans le sol. ”

jours. D'ailleurs la nouvelle signature (*"Aussi loin que vous voudrez..."*) traduit bien cet état d'esprit. Elle défie aussi bien les clients, les actionnaires que chacun des salariés et entrepreneurs du groupe.

### Ces performances seront-elles durables pour 2011 et les années suivantes ?

Pour répondre à la question, il serait tentant de s'appuyer sur les 25 ans de croissance profitable : les arbres dont la poussée est prometteuse ont souvent eu le temps d'enfoncer leurs racines profondément dans le sol. Ou encore de conclure que si les succès d'aujourd'hui sont le fruit des investissements d'hier et d'avant-hier, alors les succès de demain résulteront "naturellement" des investissements réalisés hier et aujourd'hui.

Il est vrai que NEURONES historiquement a cru entre 2 et 3 fois plus vite que son marché et beaucoup plus rapidement encore au cours de ces dernières années. Mais l'honnêteté oblige à rajouter humblement qu'une société de services n'est pas un robot qui avancerait mécaniquement vers le succès. Une entreprise ambitieuse a beau bien connaître ses marchés, être animée par un *"fighting spirit"*, avoir le regard tourné vers l'avenir, elle n'en évolue pas moins dans un environnement mouvant et influencé par l'économie mondiale, la technologie, les ressources humaines et l'attitude des clients.

#### Un secteur sans limites visibles

L'activité de Conseil en Management et de Services Informatiques repose sur des moteurs puissants qui paraissent allumés pour longtemps, quels que soient les à-coups conjoncturels :

- la mondialisation "rebat les cartes" de plus en plus vite, obligeant les entreprises à se réorganiser de manière constante ;
- dans l'économie du tertiaire, l'informatique est de plus en plus la

"colonne vertébrale" de toute organisation ;

- la technologie s'autoalimente : aussitôt intégrée (et de plus en plus vite !), elle fait déjà le lit d'une nouvelle vague d'innovations pour traiter et diffuser des données toujours plus riches et abondantes ;
- disposer instantanément de l'information et pouvoir être joint à tout moment sont devenus la norme.

Le corollaire est que les Directions des Systèmes d'Information vont devoir relever plusieurs challenges, autant d'opportunités d'affaires inépuisables pour NEURONES et ses confrères. Voici quelques-uns de ces chantiers :

- faire face à toujours plus d'écrans (PC de bureau, portables, tablettes et smartphones à la puissance croissante...) et de "puces" communicantes donnant accès, transmettant ou produisant toujours plus d'informations. Elles vont donc devoir :

- adapter les applications de l'entreprise à ces nouveaux supports de l'information ;
- se préparer à intégrer tous types de terminaux et de logiciels, y compris les outils personnels de leurs salariés ;
- renforcer toujours plus leurs infrastructures (avec la souplesse apportée par le cloud computing) pour stocker une information de plus en plus volumineuse, voire dispersée ;
- protéger les données et les flux, alors que la philosophie du monde numérique est de permettre la connexion de tous les appareils entre eux ;

- investir toujours plus dans le tri, le traitement, la hiérarchisation de toutes ces données qui nous assaillent, et ce, quelle qu'en soit la forme ;

- résoudre une équation budgétaire très difficile : comment faire face à ces nouvelles et coûteuses missions, alors que :

- en moyenne 70% de leurs budgets servent à l'entretien de l'existant ;
- les systèmes d'information, issus de couches successives, doivent être sans cesse homogénéisés, transformés et modernisés ;
- l'information est plus que jamais le "sang" de l'entreprise ;

“Dans des entités à taille humaine, il est en effet plus facile de mesurer sa contribution personnelle au succès.”



- l'externalisation est plus un levier de souplesse adaptative qu'un gisement d'économies immédiates.

Ces décideurs seront de plus en plus les pilotes d'un assemblage de moyens, d'hommes et de procédures, internes et surtout externes, dans un univers technologique en plein foisonnement...tout en garantissant que l'ensemble fonctionnera "sans couture" !

Heureusement que les prestataires dévoués – tels que NEURONES ! – ne manquent pas pour prêter main forte...

### Et NEURONES, quelles perspectives ?

Dans les métiers de Conseil et de Services Informatiques, il y a beaucoup de raisons d'être optimiste pour le futur. Si la démographie et le surendettement public annoncent une croissance anémique des PIB en Europe de l'Ouest, il est certain que demeurent les nombreuses opportunités liées aux inéluctables transformations du tertiaire : fusions, remodelage des organisations, changements des process, intégration d'une réglementation de plus en plus abondante, innovations technologiques croissantes et gestion agile de son informatique (Infogérance, IaaS, TMA)...

Face à ces ouvertures, les entrepreneurs du groupe sont convaincus que 2011 et les années suivantes dépendront essentiellement d'eux-mêmes, des investissements – surtout humains – auxquels ils ont procédé ces dernières années et ceux qu'ils engageront dans les semestres à venir. L'envie de réussir et l'indépendance ne leur laissent d'ailleurs guère d'autre choix que la croissance profitable.

Certes le groupe est encore absent de nombreux domaines technologiques et de zones géographiques constituant autant de gisements de croissance à explorer. Mais surtout l'évolution des organisations et des systèmes d'information des sociétés est progressive : elle permet ainsi à chaque type de prestataire de tirer son épingle

du jeu, quels que soient sa taille ou le moment auquel il est arrivé sur le marché.

Pour s'en tenir à 2011, puisque la hausse du PIB français devrait être supérieure à celle de 2010, les marchés du groupe devraient progresser un peu plus rapidement que l'année dernière. NEURONES peut donc raisonnablement espérer connaître un nouvel exercice

de croissance à deux chiffres avec une rentabilité dans la moyenne de ces dernières années.

“ Dès son introduction en Bourse, votre société a choisi le temps long, celui de la croissance robuste, profitable et durable. ”

L'exercice 2010 marquait les dix années complètes de présence de NEURONES en Bourse (depuis mai 2000). Durant ces dix ans le chiffre d'affaires, le résultat opérationnel et le résultat net annuels ont *quadruplé* et la trésorerie nette a cru de 40 M€.

Dès son introduction en Bourse, et rejointe par d'autres confrères dynamiques, bénéficiaires et ambitieux, votre société a choisi le "temps long", celui de la croissance robuste, profitable et pérenne. En quelque sorte le "temps des maçons". En termes de création de valeur, le résultat est que le groupe est en passe de dépasser durablement son cours d'introduction. Combien de sociétés cotées valent aujourd'hui plus que lors de la "bulle" de 2000 ?

Merci de votre confiance. Et, puisque *"Les plus nobles principes du monde ne valent que par l'action"*, bien entendu le futur est en construction !

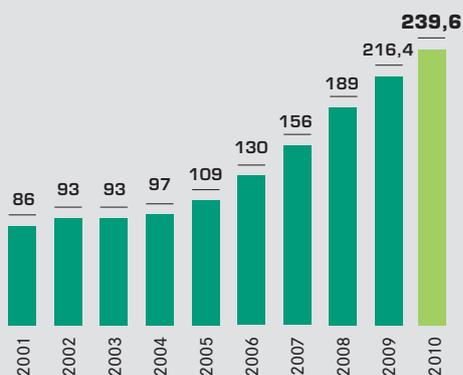


**Luc de CHAMMARD**  
Président-directeur général

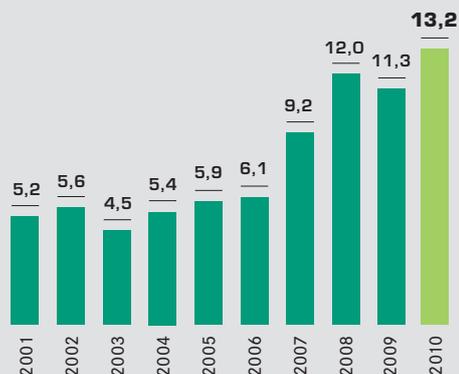


# Chiffres clés 2010

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



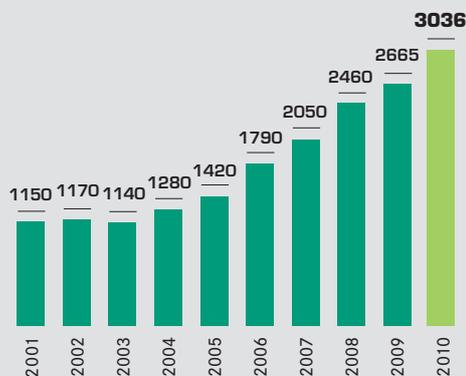
## RÉSULTAT NET PART DU GROUPE (en millions d'euros)



## TAUX DE RÉSULTAT OPÉRATIONNEL (en pourcentage)



## EFFECTIFS (fin d'exercice)



\* Normes comptables IFRS depuis 2004. Pour les exercices 2001 à 2003 en normes 99-02 : le résultat opérationnel correspond au résultat d'exploitation. CVAE (1 % du chiffre d'affaires) reclassée en impôt à partir de 2010.

# +10,7%

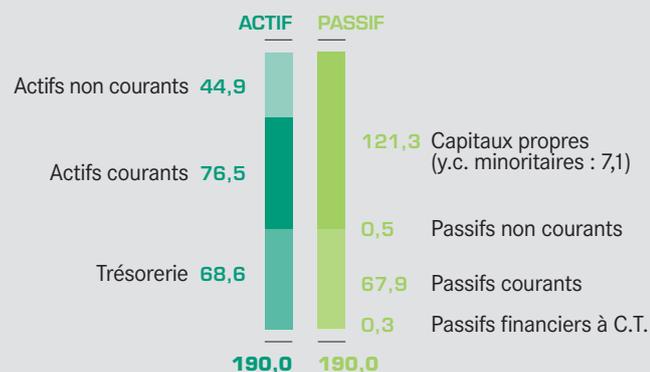
Croissance du chiffre d'affaires  
entre 2009 et 2010

# +17%

Croissance annuelle moyenne  
sur 5 ans

**BILAN CONSOLIDÉ AU 31/12/2010**

(en millions d'euros)

**COMPTE DE RÉSULTAT CONSOLIDÉ**

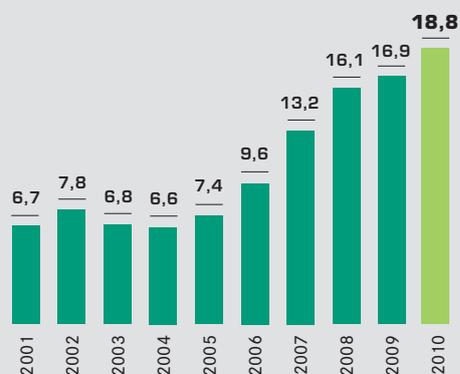
(en millions d'euros)

	2010	2009
Chiffre d'affaires	239,6	216,4
Résultat opérationnel d'activité*	25,4	20,1
<b>% CA</b>	<b>10,6 %</b>	<b>9,3 %</b>
Résultat opérationnel	24,5	19,1
<b>% CA</b>	<b>10,2 %</b>	<b>8,8 %</b>
Produits financiers nets	0,7	0,7
Impôt sur les résultats	(10,3)	(7,0)
<b>Résultat net de la période</b>	<b>14,9</b>	<b>12,8</b>
<b>% CA</b>	<b>6,2 %</b>	<b>5,9 %</b>
- dont Résultat net part du groupe	13,2	11,3
- dont minoritaires	1,7	1,5

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

**CAPACITÉ D'AUTOFINANCEMENT**

(en millions d'euros)

**TABEAU DE FINANCEMENT SIMPLIFIÉ**

(en millions d'euros)

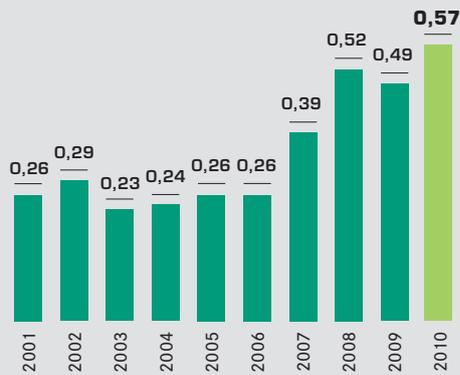
Flux de trésorerie	2010	2009
Résultat net	14,9	12,8
Éléments non monétaires	3,9	4,1
Variation du BFR (augmentation)/diminution	(3,3)	(1,3)
Investissements industriels nets	(2,8)	(2,2)
<b>Cash-flow libre</b>	<b>12,7</b>	<b>13,4</b>
Investissements financiers nets	(2,8)	(3,9)
Augmentation de capital nette	0,4	0,3
Autres (divid., remb., emprunt...)	(1,7)	(2,6)
<b>Variation de trésorerie</b>	<b>+ 8,6</b>	<b>+ 7,2</b>
<b>Trésorerie de fin de période</b>	<b>68,4</b>	<b>59,8</b>

**+14%**Augmentation des effectifs  
entre le début et la fin de l'année 2010**68,4 M€**

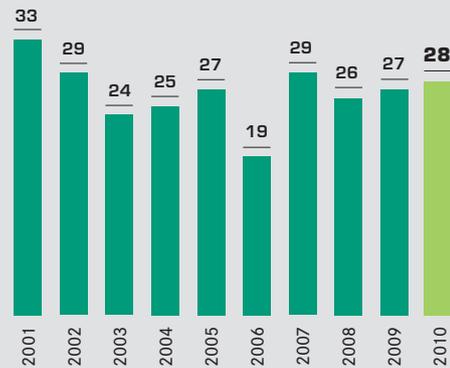
Trésorerie nette au 31/12/2010

# Le carnet de l'actionnaire

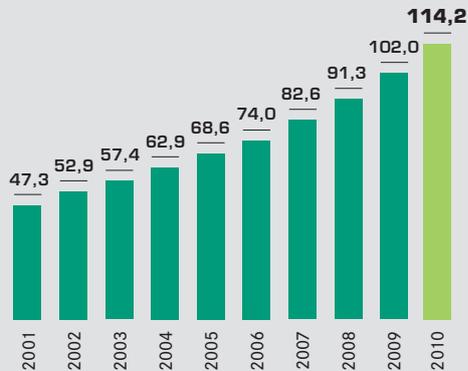
**BÉNÉFICE NET PAR ACTION (PART DU GROUPE)** (en euros)



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



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



**ÉVOLUTION DU COURS DE L'ACTION NEURONES DEPUIS 1 AN : +23 %** (du 12/04/10 au 11/04/11)



**28%**

Rentabilité des capitaux employés en 2010

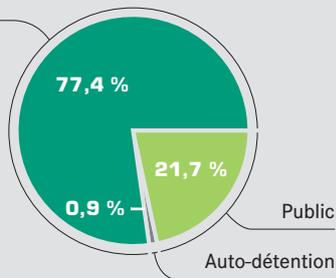
**0,07€**

Dividende par action au titre de 2010 proposé à l'Assemblée Générale du 9 juin 2011



## ACTIONNARIAT (répartition du capital)

Fondateur,  
dirigeants et  
salariés



## CALENDRIER

**C.A. 1<sup>er</sup> trimestre 2011 :**  
jeudi 5 mai 2011

**Assemblée Générale :**  
jeudi 9 juin 2011

**C.A. 2<sup>e</sup> trimestre 2011 :**  
jeudi 28 juillet 2011

**Résultat 1<sup>er</sup> semestre 2011 :**  
jeudi 22 septembre 2011

**C.A. 3<sup>e</sup> trimestre 2011 :**  
jeudi 10 novembre 2011

## CONTACTS

**Relations investisseurs :**  
Paul-César BONNEL  
Directeur Administratif et Financier  
e-mail : [investisseurs@neurones.net](mailto:investisseurs@neurones.net)

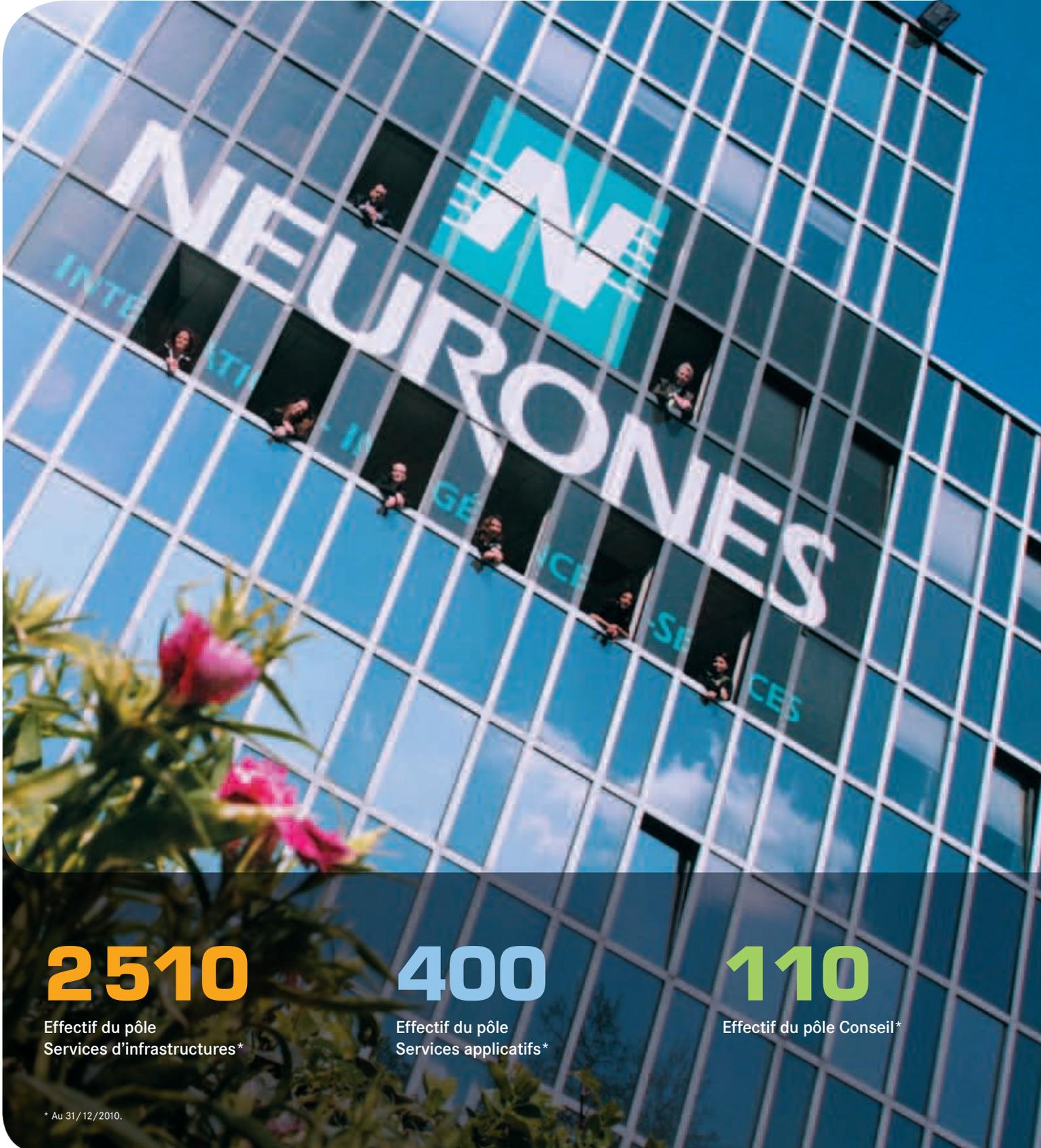
**Coordonnées :**  
Immeuble "Le Clemenceau"  
205, avenue Georges Clemenceau  
92024 Nanterre Cedex  
Tél. : 01 41 37 41 37  
Fax : 01 47 24 40 46  
[www.neurones.net](http://www.neurones.net)

## FICHE SIGNALÉTIQUE DE L'ACTION NEURONES

Volume moyen quotidien échangé en 2010 :	8 800 titres
Cours de l'action (au 11 avril 2011) :	8,85 €
Capitalisation boursière (au 11 avril 2011) :	208,5 M€
Nombre d'actions (au 11 avril 2011) :	23 561 093

NYSE Euronext Paris Compartiment B
Code ISIN : FRO004050250 (NRO)
Bloomberg : NEUR FP - Reuters : NEUR.LN
Index : CAC All Tradable - CAC Small - CAC IT

# Les métiers du groupe



**2510**

Effectif du pôle  
Services d'infrastructures\*

**400**

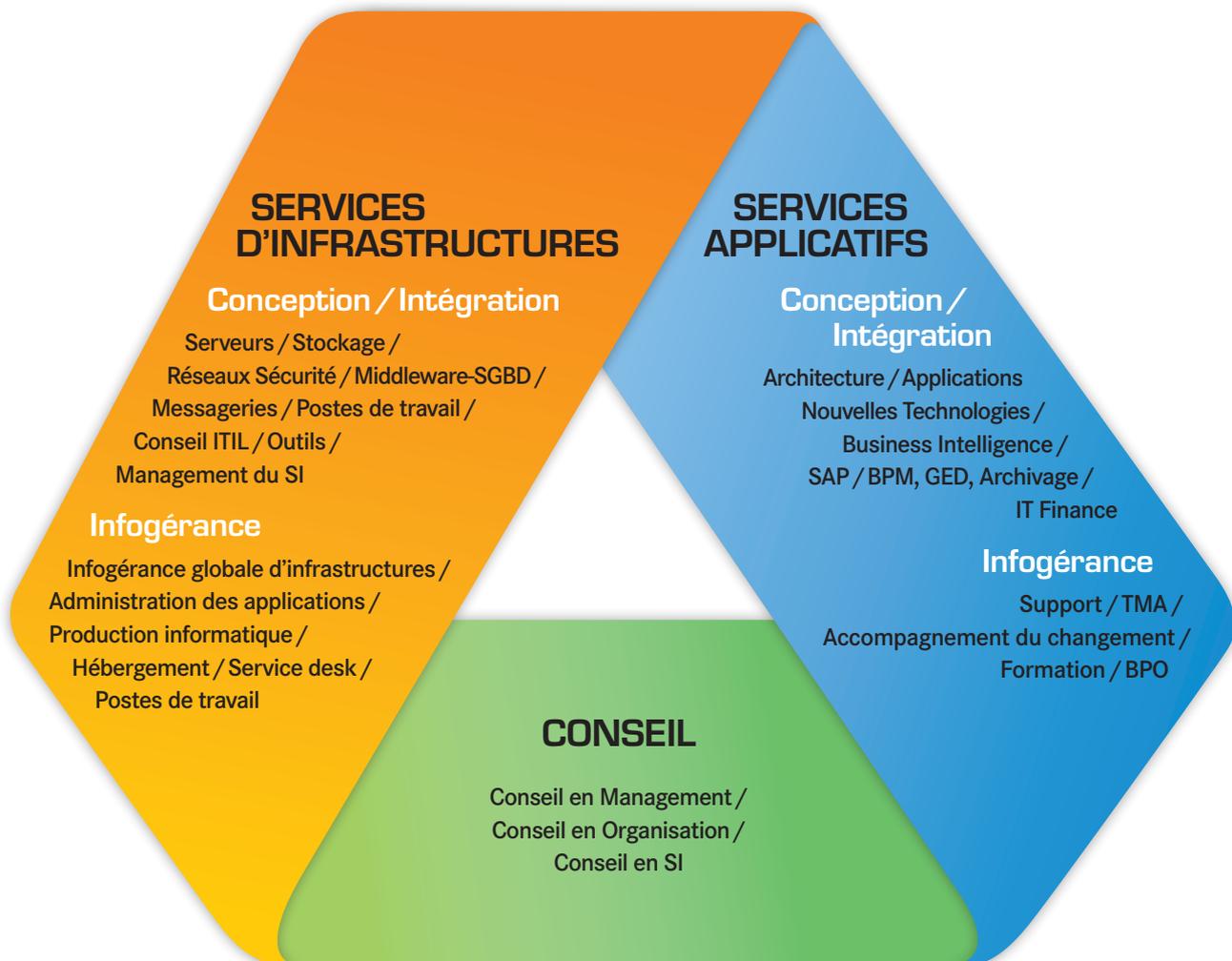
Effectif du pôle  
Services applicatifs\*

**110**

Effectif du pôle Conseil\*

\* Au 31/12/2010.

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



#### UNE STRUCTURE DE PILOTAGE TRANSVERSE EST DÉDIÉE À L'INFOGÉRANCE

Les missions de cette structure sont les suivantes :

- élaboration des offres d'Infogérance globale et phase précontractuelle,
- suivi de la réalisation des contrats en phase de prise en charge, d'exploitation courante et de réversibilité,
- capitalisation des expériences, industrialisation progressive et mise à jour régulière des normes et standards du groupe.

#### UNE ÉQUIPE CENTRALE GÈRE 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 du groupe,
- détection de nouvelles affaires,
- consolidation des projets et missions réalisées,
- reporting à l'attention de grands comptes clés.

# Services d'infrastructures



## Les métiers

- Systèmes et réseaux
- Service desk
- Gestion des postes de travail
- Production informatique
- Télé-exploitation de serveurs et sécurité
- Hébergement
- Conseil ITIL

**73%**

Part de ce pôle dans l'activité globale (CA 2010)

**10,2%**

Marge opérationnelle 2010

**174,9 M€**

Chiffre d'affaires 2010

Garantir la haute disponibilité et l'accès sécurisé aux infrastructures informatiques, les exploiter, les rentabiliser et les faire évoluer, telle est la mission de ce pôle de plus de 2 500 collaborateurs.

## Conception/Intégration

Régulièrement sollicitées par les mises en production de nouvelles applications, par l'augmentation régulière des volumes, par les fusions et changements d'organisation, les infrastructures sont en mouvement permanent. Le groupe réalise des grands projets de transformation, comme des interventions plus ponctuelles, dans des domaines très variés. Ils sont souvent réalisés sur une base forfaitaire.

### Les projets type

- Consolidation et virtualisation de serveurs
- Stockage
- Réseaux, messageries
- Postes de travail
- Outils : ordonnanceurs, supervision, capacité, performance

### Réalisations 2010 (extraits)

**Pour un leader européen de l'hôtellerie :** dans un contexte d'externalisation de la gestion du support aux utilisateurs internes et des incidents informatiques, mise en place d'un service global d'accès à l'outil interne, incluant l'exploitation de l'environnement, son administration courante, sa maintenance applicative corrective et évolutive, ainsi que la poursuite du déploiement de l'application pour des équipes support.

**Pour un spécialiste de la maîtrise des risques :** pour répondre à une demande de stockage et d'un socle technique, mise en place de l'hébergement et de l'exploitation continue 24h/24 et 7j/7 des applications métiers. Une phase de réversibilité a été assurée pour prendre en charge, avec un faible niveau d'information, les applications, adapter celles en cours de développement et réduire leur indisponibilité pendant la migration.

**Pour un leader mondial de la confiserie :** gestion des vulnérabilités des Systèmes d'Information (SI) sur un périmètre mondial. Fourniture des supports techniques à la gestion des risques liés à un pays ou à un continent, mise en place de tests et d'actions correctives, administration du niveau de sécurité et optimisation des performances.

## Infogérance

L'Infogérance est un mode d'intervention caractérisé par une durée contractuelle pluriannuelle (3 à 5 ans), une maîtrise d'œuvre NEURONES et des engagements de résultat sur des niveaux de service. Sur chaque contrat, le responsable unique de la réalisation des prestations s'assure du respect des engagements de service dans la durée et gère le plan de progrès à partir d'un benchmark et d'un catalogue d'actions type.

La capitalisation rapide du savoir et des meilleures pratiques est cruciale pour cette activité. Le groupe a mis en place des processus homogènes sur tous ses contrats en appliquant les pratiques éprouvées d'ITIL. L'industrialisation des prestations d'Infogérance se traduit par le fort développement des prestations réalisées à partir des centres de service.

### Réalisations 2010 (extraits)

**Pour une grande banque française :** dans le cadre du déménagement de son siège, la banque souhaitait des moyens inédits pour permettre aux 3500 collaborateurs d'appréhender leur nouvel environnement informatique dans des bâtiments HQE (Haute Qualité Environnementale). NEURONES a conclu un contrat d'Infogérance en proposant un accompagnement par une approche multicanal originale.

**Pour les collèges d'un département francilien :** infogérance des infrastructures et du support de l'Environnement Numérique des Collèges publics, industrialisation des postes de travail, mise en place d'un système de télédistribution des applications facilitant l'installation de nouveaux postes et leur mise à jour. Gestion du parc informatique et du cycle de vie des matériels, gestion complète du support et de l'assistance utilisateurs, administration des réseaux locaux et supervision du réseau global des établissements.

**Pour un nouvel acteur européen de l'Asset Management :** contrat pluriannuel multidomains. Maîtrise d'œuvre, mise en place du help desk, gestion des interventions sur les postes de travail pour les différents sites en Ile-de-France, support aux "VIP", gestion du parc informatique. Refonte des masters et optimisation de la stabilité du poste de travail.

## FAITS MARQUANTS

Croissance organique forte dans toutes les offres infrastructures ("cloud" privé, virtualisation, migration Windows 7...) et en infogérance (gains de contrats).

Développement des équipes opérant à partir des centres de service : +30%.

Infogérance toujours sous pression. Ouverture d'un nouveau centre de services à Tunis. En parallèle de nos datacenters en propre, investissements matériels et logiciels mutualisés dans un espace dédié au groupe chez un hébergeur tiers.

## PERSPECTIVES

L'infogérance d'infrastructures sera à nouveau un marché porteur en 2011 qui sera une année de forts renouvellements.

Croissance de l'activité à Angers et à Tunis.

Le groupe bénéficiera de son expérience de 5 ans en cloud computing privé pour profiter du marché porteur de l'IaaS (Infrastructure as a Service) dans les prochaines années.

L'Infogérance d'infrastructures de NEURONES s'appuie sur des centres de service mutualisés : hébergement, serveurs et applications, gestion du poste de travail et support.

Ayant développé son offre d'Infogérance depuis 1995, NEURONES gère déjà plus d'une centaine de sites de 200 à plusieurs milliers de postes de travail.

Plus de  
1 000 postes  
70 contrats

De 200 à 1 000 postes  
60 contrats

### INFOGÉRANCE

**130** clients infogérés

**1 300** collaborateurs engagés sur les contrats

**6 000** serveurs

**100 000** postes de travail

**400 000** appels par mois au service desk dont

**200 000** sur les centres de support de Nanterre, Ivry-sur-Seine et Angers

**150** consultants certifiés ITIL

**1** CMDB documentaire NEURONES en cours de diffusion sur tous les contrats

**350** packages gérés

**35 000** postes maîtrisés gérés



Certifications ISO 9001:2008  
(Infogérance et 4 autres activités)

**ITIL**®

150 collaborateurs  
certifiés

**itsMF**

Membre fondateur

**AF-SCM**

Membre sponsor

#### 4 CENTRES DE SUPPORT

- 600 positions
- 24h/24, 7j/7
- Multilingue
- Nanterre, Ivry-sur-Seine, Angers et Tunis

#### 3 CENTRES D'HÉBERGEMENT

- 150 armoires
- Provider Internet indépendant
- Tous opérateurs
- Infrastructure télécom redondée
- Groupe électrogène, climatisation
- Accès sécurisé
- Nanterre, Lyon et Nantes

**4 types  
de centres  
de service dédiés  
aux infrastructures :**  
une offre  
industrialisée

#### 2 CENTRES DE SERVICES SERVEURS ET APPLICATIONS

- 100 personnes
- 5 000 tickets par mois
- Supervision, pilotage
- Ordonnancement, plan de production

#### CENTRE MUTUALISÉ DE GESTION DU POSTE DE TRAVAIL

- Mastering
- Packaging
- Télédistribution

#### SUPERVISION, PILOTAGE (24H/24, 7J/7), PRODUCTION APPLICATIVE

**100** personnes (pilotes, administrateurs, DBA, ingénieurs systèmes et réseaux, analystes d'exploitation, ingénieurs de production)

**4 000** équipements supervisés

**2 000** serveurs administrés à distance

Traitements de production  
(supervision, application des consignes)

Intégration applicative, gestion des mises en production

#### HÉBERGEMENT

**1 200** serveurs hébergés

**200** tera octets utiles

**3** robots de sauvegarde

**3** routeurs Cisco 7204 VXR redondés

**1** Gbits/s par opérateur télécom

Datacenter climatisé, sécurisé pour l'accès et le risque incendie, alimentation électrique secourue avec générateur

# Services applicatifs



## Les métiers

- Web et BI
- SAP
- BPM, workflow, GED et archivage
- IT Finance
- Formation informatique, accompagnement du changement

**20%**

Part de ce pôle dans l'activité globale (CA 2010)

**9,3%**

Marge opérationnelle 2010

**47 M€**

Chiffre d'affaires 2010

Près de quinze ans d'expérience de projets applicatifs, au service de clients engagés dans des transformations successives de leur système d'information, est la raison d'être de ce pôle de 400 collaborateurs.

## Conception/Architecture/Intégration

NEURONES est présent aussi bien en intégration de progiciels (SAP, logiciels de BPM) qu'en développement applicatif sur mesure (sur les plates-formes Java, .Net...), y compris en logiciel libre. Les équipes sont basées soit sur les sites des clients, soit dans les locaux du groupe où les équipes forfait cotoient les équipes des centres de services de maintenance applicative (TMA).

L'accent est mis sur les phases amont d'analyse fonctionnelle et sur la méthodologie de développement des projets (documentation standard, génie logiciel, normes...), domaines pour lesquels les efforts de formation et de contrôle sont mutualisés.

### Réalisations 2010 (extraits)

**Pour le leader des annuaires :** dans le cadre d'une offre Internet packagée, a été émis le besoin d'un dispositif permettant aux graphistes de calibrer les visuels qui illustrent les pages Web des bénéficiaires de l'offre. Une solution fondée sur la technologie Flex/Air et une ergonomie intuitive ont été mises au point.

**Pour un leader de l'énergie :** mise en place d'une solution informatique autour des produits Tibco permettant d'outiller les différents processus de mobilité à partir d'un navigateur web. Fourniture d'un système qui s'intègre aux applications correspondantes du SI. Ce dernier permet une montée en charge rapide et aisée et garantit des temps de réponse performants.

**Pour un laboratoire pharmaceutique :** réalisation d'une solution de planification des sessions de formation permettant de réduire les délais de programmation et de gestion administrative. Le projet a consisté à réaliser une plateforme de formation à distance dédiée et personnalisée, à développer une solution d'apprentissage et à concevoir des ateliers bureautiques thématiques évolutifs et ciblés.

## Infogérance

Cette activité inclut le support et la maintenance applicative, corrective et évolutive. Les contrats concernent en général des lots de plusieurs applications, des interfaces ou enfin des patrimoines applicatifs complets.

Les centres de TMA SAP, applications BPM et applications web utilisent un outillage et des méthodes communs.

Une partie des équipes est engagée sur des contrats d'entretien mixtes d'infrastructures et d'applications.

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

### Réalisations 2010 (extraits)

**Pour un groupement de centrales d'achat public :** dans le cadre d'un projet de rationalisation des différentes bases de données clients sous SAP CRM, formation des cinq cent trente collaborateurs. Réalisation de supports de type "modes opératoires", de "mémos" synthétisant les points principaux, création de programmes spécifiques, animation sur les différents sites en France, création d'une "base école", ainsi que d'un outil de compte-rendu post-formation.

**Pour le leader des brasseurs :** contrat forfaitaire de remplacement de la technologie de prise de commandes via un interfaçage entre l'outil existant et SAP, modification du programme standard Abap pour diminuer les délais, sécuriser les commandes de la PLV et ajuster les besoins clients.

**Pour la filiale d'une grande banque française :** mise en place d'un centre de compétences dédié à la performance des systèmes en mode ATG (Assistance Technique Globale), prise en main de la recherche de profils et du recrutement avec les services de l'entreprise, maintien des compétences rares, suivi et pilotage à long terme.

## Centre de service dédié aux applications :

### TIERCE-MAINTENANCE APPLICATIVE

- Tous ERP et applications
- Base de KM, outils de tests, versioning

## FAITS MARQUANTS

Très fort décollage de la nouvelle activité dédiée aux profils mixtes IT/Finance

Activités liées à SAP : progression du volume d'affaires (+8 %) très supérieure au marché

Web-BI : accroissement significatif (+6 %) du chiffre d'affaires de ces activités

## PERSPECTIVES

Potentiel d'amélioration de la rentabilité pour les activités de Web/BI et de formation.

Accent mis sur les offres de support applicatif, de TMA et d'homologation test.

Contrats mixtes incluant des services de production applicative.

# Conseil en management et organisation



## Les métiers

- Conseil en management
- Conseil en organisation
- Conseil en systèmes d'information

**7 %**

Part de ce pôle  
dans l'activité globale (CA 2010)

**13,4%**

Marge opérationnelle 2010

**17,7 M€**

Chiffre d'affaires 2010

Dirigé par des consultants issus de grands cabinets internationaux de conseil, ce pôle de 100 consultants assure essentiellement des prestations de Conseil en management et en organisation.

L'activité consiste à accompagner les projets complexes pour le compte de groupes en pleine transformation, de leur permettre d'intégrer les nouvelles réglementations et d'accroître plus globalement leur efficacité. 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.

#### Réalisations 2010 (extraits)

**Pour une collectivité locale :** cet échelon administratif (plus de 100 000 habitants) a souhaité doter ses centres municipaux de santé d'un nouvel outil pour optimiser la gestion administrative et la prise en charge médicale de proximité. Un pilotage complet du projet stratégique de réorganisation a été conduit, y compris la redéfinition de l'ensemble des besoins.

**Pour une grande banque :** dans le contexte d'une refonte et de l'adaptation des processus liés à la sécurité, l'accompagnement du projet a porté sur le diagnostic, l'organisation et l'animation de groupes de travail associant toutes les parties prenantes (banque de détail, division immobilière, audit, conformité) et la rédaction du dossier de décision sur la création d'un programme sécurité.

**Pour l'une des plus grandes écoles françaises :** dans le cadre d'une campagne de levée de fonds en direction des diplômés, accompagnement du projet par la mise en place d'une méthode "agile" pour répondre au besoin de prospection et de fidélisation. La démarche a consisté à découper le périmètre fonctionnel en processus métier et à créer des ateliers de conception avec les représentants des utilisateurs de chaque processus (identification des données manipulées, règles de gestion, processus antérieurs implémentés...).

**Pour un grand opérateur télécom :** dans le cadre d'un projet de conseil en Système d'Information, assistance à la maîtrise d'ouvrage pour la définition de l'architecture de livraison des services IP, définition du catalogue des services de configuration du réseau : coeur IMS (IP Multimedia Subsystem) et AS (Autonomous System) de téléphonie (réseaux autonomes de routeurs internet).

#### Les missions type

- Assistance et réflexion autour de projets complexes
- Étude d'impact des mutations réglementaires ou technologiques
- Conduite du changement
- Animation et pilotage opérationnel
- Mise en œuvre

**Pour un leader du travail temporaire :** pour la refonte complète du "Front Office" du Système d'Information, NEURONES a su faire la différence en prenant en compte des composantes et des enjeux métiers spécifiques au travail temporaire. Les équipes ont réalisé la migration et la formation des utilisateurs aux nouvelles interfaces métiers. En outre, l'analyse de l'existant a permis de recenser les fonctionnalités à mettre en place dans le nouveau Système d'Information et d'en décrire leur utilisation.



#### FAITS MARQUANTS

Décroissance du chiffre d'affaires avec un effet de base défavorable du fait d'une très bonne année 2009 (atypique). Le résultat opérationnel a mieux résisté.

Développement du système de partnership.

Maintien de la séparation nette entre les activités de conseil et les activités de services informatiques.

#### PERSPECTIVES

Croissance attendue en 2011, en prolongement de la bonne dynamique du 4<sup>e</sup> trimestre 2010.

Portefeuille incluant des missions à retour sur investissement rapide, sous-segment de marché porteur.

Volonté du groupe de développer ce pôle d'activités.

# Stratégie et offre

- Une stratégie constante
- Une offre complète
- un chiffre d'affaires récurrent (à 70 %)

Plus de **25 %**  
des contrats concernent plusieurs entités du groupe

**63 %**  
Part dans l'activité globale des contrats de service avec engagements de résultat

**46 %**  
du chiffre d'affaires réalisé en Infogérance

## Une stratégie constante

### Les axes stratégiques

- Augmenter régulièrement la part des offres structurées par une industrialisation régulière des services ;
- Investir au bon moment dans les nouveaux métiers naissants ;
- Conserver un caractère diversifié par le juste équilibre entre les différentes activités : conseil, “design” (conception), “build” (intégration) et “run” (exploitation).

Le modèle de développement du groupe s’appuie sur des dirigeants d’entités associés au capital à différents niveaux.

Une attention particulière est portée à la convergence de leurs intérêts patrimoniaux avec ceux des autres actionnaires de NEURONES.

### Une démarche qualité

Deux processus sont sous assurance qualité depuis 1996 :

- le recrutement,
- les projets au forfait : revues d’offres, revues de contrats.

NEURONES est certifiée ISO 9001 (version 2008) pour les activités d’Infogérance, de service desk, de production informatique, d’assistance technique et de formation.

## Une offre complète

### Services d’infrastructures

Les activités de projets autour des infrastructures (intégration de systèmes et réseaux, sécurité) sont une brique indispensable pour un Infogérant. En effet, les équipes projet portent la doctrine technique du groupe. Elles sont sollicitées sur les contrats d’Infogérance lors de la phase initiale de prise en charge. Pendant toute la durée du contrat, elles apportent également une base arrière technique

solide en support des équipes. Enfin, elles conçoivent et font évoluer les centres de service (serveurs applications et réseau, postes de travail) et d’hébergement du groupe.

La position de leader en service desk est également un atout important pour l’offre Infogérance.

Le groupe veille à conserver un bon équilibre entre les activités d’assistance technique simple et les contrats d’Infogérance. En effet, un volant significatif d’assistance technique permet d’affecter dans des délais courts des équipes sur les contrats d’Infogérance importants.

### Services applicatifs

La connaissance des différents éléments constitutifs du patrimoine applicatif des organisations, la maîtrise de la façon dont ils sont conçus, intégrés ou développés, puis supportés et maintenus, est nécessaire pour la compréhension d’ensemble du Système d’Information.

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

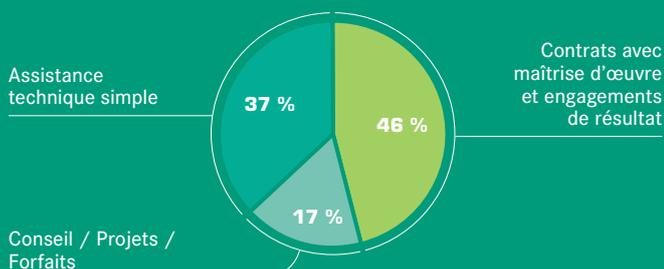
Le passage des applications de l’environnement des études à celui de la production, comme des changements en général, sont des enjeux clés.

### Conseil

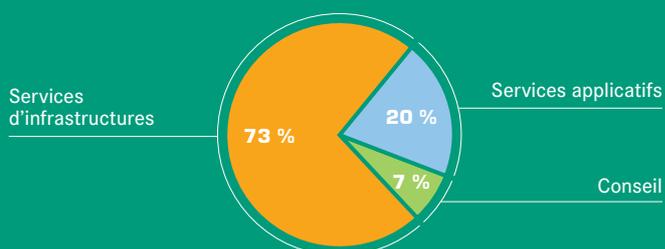
La transformation accélérée des entreprises, la mise en œuvre de nouvelles régulations et leur recherche croissante d’efficacité passent par un recours croissant à des prestations de Conseil en organisation et en management.

Bien qu’en amont et très distincte des services informatiques, cette activité est connexe et complémentaire. Elle correspond aussi à des processus de vente (spécialisation par secteurs d’activité ou par type de problématique, référencement...) ou de production (audits, recommandations, accompagnement) ou de gestion des compétences qui sont analogues à ceux des Services Informatiques.

### RÉPARTITION DU CHIFFRE D’AFFAIRES SERVICES 2010 PAR MODE D’INTERVENTION



### RÉPARTITION DU CHIFFRE D’AFFAIRES 2010 PRO FORMA PAR PÔLE D’ACTIVITÉ



# Un développement responsable et durable



**371**

emplois nets créés en 2010  
(hors acquisitions)

**87%**

des profits 2010 destinés  
à être réinvestis dans  
les développements futurs  
de la société

**42**

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 RH ambitieuse et innovante, favorisant la pluralité (42 nationalités représentées, variété des cursus universitaires, intégration des débutants comme des profils confirmés...).

### Création importante d'emplois :

- création nette d'emplois chaque année (371 en 2010),
- gestion de la croissance et des acquisitions sans jamais avoir recours à des plans sociaux,
- programme de reconversion à l'informatique, permettant à de jeunes diplômés de rencontrer l'emploi.

### Historique de partage du capital :

- association de près de trente chefs d'entreprise et cadres dirigeants au capital des sociétés qu'ils développent,
- distribution d'actions gratuites du groupe à un cercle plus étendu encore de hauts potentiels,
- association régulière de nouveaux cadres clés au capital des sociétés et/ou au groupe.

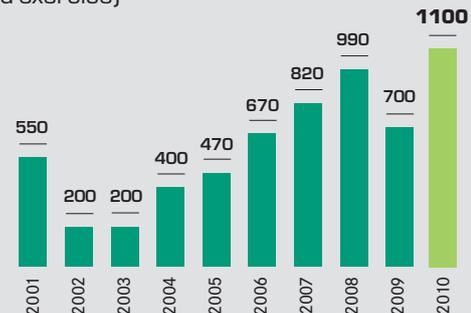
### Gestion suivie des carrières :

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

### Politique de formation dans la durée :

- effort nettement supérieur aux obligations légales,
- réalisation simplifiée des plans de formation grâce aux propres centres de formation du groupe,

### RECRUTEMENTS (fin d'exercice)



“Mon projet entrepreneurial a rencontré la volonté de NEURONES de créer une société de services spécialisée en finance de marché. Des échanges de qualité et des ambitions communes m'ont convaincu de la pertinence d'une association avec le groupe. Cela a donné lieu à la création d'une entité dédiée IT-Finance.

En 2007, mes associés (Directeur général et Directeur commercial) et moi-même lançons l'activité, dans un contexte qui allait s'avérer rapidement complexe... (crise des subprimes, affaire Kerviel...).

En 2010, la croissance s'est accélérée, la structure compte désormais une centaine de collaborateurs et une première filiale a été ouverte à Londres.

Notre objectif à horizon 2 ans ? Faire partie du top 5 des acteurs IT-Finance sur le marché français et développer l'activité à l'international. Dans un contexte en mutation perpétuelle, la synergie avec NEURONES a été et reste un facteur déterminant de notre réussite !”

“Des échanges de qualité et des ambitions communes m'ont convaincu de la pertinence d'une association avec le groupe.”

**Guillaume**  
Président | IT Finance  
Chez NEURONES depuis 2007



### NOMBRE DE CERTIFICATIONS

Microsoft	1 100
ITIL	150
IBM/Lotus	50
HP/BMC/Remedy	40
Autres (CA, Riverbed...)	40
Citrix	20
Cisco	20
Novell	20
VMware	10
SAP/Business Objects	10
Oracle	10
Unix/RedHat	10
Sun	10
Apple	10
<b>TOTAL</b>	<b>1 500</b>

“Sept ans après avoir intégré NEURONES, je suis passé de Technicien support à Ingénieur systèmes. Après un accident ayant entraîné une paralysie au bras droit, l’informatique m’a semblé être le meilleur compromis entre mon handicap et mes envies. C’est ainsi que j’ai fait mes premiers pas en tant que Technicien support au sein de l’entité service desk.

Mais, au fil des interventions chez les clients, mon intérêt pour les nouvelles technologies n’a cessé de croître. Et c’est, poussé par mon souhait d’évoluer et accompagné par le groupe, que j’ai pu accéder à des formations certifiantes (Windows 2000 Pro et Windows 2003 Server).

Fort de ces dernières, et grâce aux passerelles entre les différents métiers du groupe, j’ai eu l’opportunité d’intégrer l’entité spécialiste en systèmes et réseaux, dans laquelle j’évolue aujourd’hui en tant qu’Administrateur systèmes et réseaux. En m’accordant sa confiance, NEURONES a participé à mon évolution professionnelle !”



- passage des certifications validantes favorisé (ITIL et celles des principaux acteurs du marché : Microsoft, Citrix, Cisco, VMware, SAP, HP, IBM...).

#### Cadre de travail motivant :

- environnement permettant l’“empowerment” et la construction par chacun de son propre avenir,
- distribution récurrente d’actions gratuites et de stock options : 9 plans successifs depuis 1999 représentant plus de 5 % du capital,
- actionnariat managérial majoritaire, à l’abri d’une OPA et de décisions prises par des actionnaires financiers ou éloignés.

#### Vis-à-vis de ses clients

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

#### Prestations industrialisées et mutualisées :

- en 2010, 2,8 M€ d’investissements industriels consacrés principalement aux centres de service et à l’offre de cloud computing (ouverture du centre de Tunis, extension d’Angers, investissements dans les datacenters de Nanterre, Nantes et Lyon, réservation additionnelle de locaux dédiés chez un hébergeur tiers),

#### Développement actif de la Qualité :

- certification ISO 9001 version 2008 pour les activités d’Infogérance, de service desk, de production informatique, d’assistance technique et de formation,
- 150 collaborateurs certifiés ITIL (Information Technology Infrastructure Library).

#### Adaptation permanente aux besoins :

- le rapprochement avec une quinzaine de sociétés depuis l’introduction en Bourse a permis de compléter ou de renforcer la qua-

“En m’accordant sa confiance, NEURONES a participé à mon évolution professionnelle !”

**Stéphane**  
Administrateur systèmes | *Systèmes et réseaux*  
Chez NEURONES depuis 2004

lité des services et la gamme d'expertises mis à la disposition des clients.

## Vis-à-vis des marchés et des actionnaires

### Réinvestissement des profits :

- pendant très longtemps réinvesti en totalité (quand la société n'était pas cotée) le résultat est aujourd'hui environ pour 1/4 distribué aux actionnaires et pour 3/4 réinvesti, donnant ainsi au groupe les moyens de ses ambitions, quel que soit l'état futur des marchés financiers ou de la conjoncture.

### Communication régulière et transparente :

- les résultats annuels (audités) sont publiés dans les 2 mois suivant la fin de l'exercice, les résultats (non audités) sont communiqués chaque trimestre et le groupe publie 2 fois par an depuis 2000 une Lettre aux actionnaires.

### Résistance éprouvée aux aléas conjoncturels :

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

## Vis-à-vis de l'environnement

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

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



Plusieurs entités métiers de NEURONES en sont signataires.



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



“Pensez à l'environnement : n'imprimez que si nécessaire”, se retrouve en signature d'un nombre croissant de courriels NEURONES.

“C'est poussé par l'envie de construire et d'être acteur à part entière du développement d'une entreprise, que j'ai rejoint, en tant qu'associé il y a 5 ans, l'activité Conseil en management et organisation de NEURONES. La cohésion entre associés et une réflexion collégiale en termes de stratégie permettent de m'inscrire dans une dynamique entrepreneuriale constante, véritablement créatrice de valeur ajoutée, de motivation et donc de développement.

De plus, à travers les dimensions opérationnelles et stratégiques inhérentes à ma fonction, je peux m'appuyer sur la réalité du terrain pour bâtir, en collaboration avec mes homologues, des projections moyen et long termes.

Faire partie d'une entité à taille humaine, où l'effort est collectif, donc productif, avec comme socle une culture entrepreneuriale génératrice de renouvellement, voilà ce qui me permet d'envisager un avenir jalonné de projets durables et sans cesse plus variés.”

“ Le fonctionnement de la société me permet d'être inscrit dans une dynamique entrepreneuriale constante. ”

**Nicolas**  
Directeur associé | Conseil en management et organisation  
Chez NEURONES depuis 2008



# Références

## (extraits)

### Banque - Assurance

ALLIANZ  
AVIVA  
AXA  
BNP-PARIBAS  
BPCE  
CRÉDIT AGRICOLE  
EULER HERMÈS  
GENERALI  
GRAS SAVOYE  
GROUPAMA  
HSBC  
MALAKOFF-MÉDÉRIC  
NYSE-EURONEXT  
SOCIÉTÉ GÉNÉRALE  
SWISS LIFE

### Services - Biens de consommation

ACCOR  
CARLSON WAGONLIT TRAVEL  
DANONE  
GROUPE BEL  
HEINEKEN  
KRAFT FOODS  
LA POSTE  
L'ORÉAL  
LVMH  
MANPOWER  
NESTLÉ  
PAGES JAUNES  
PMU  
PRICEWATERHOUSE COOPERS

### Secteur public

ANDRA  
BANQUE DE FRANCE  
CAISSE DES DÉPÔTS  
CARIF  
CEA  
DÉPARTEMENT DES HAUTS-DE-SEINE  
EDF  
IRSN  
MAIRIE DE PARIS  
MINISTÈRE DE L'ÉCONOMIE  
MINISTÈRE DE L'ÉDUCATION  
MINISTÈRE DU TRAVAIL  
RADIO FRANCE  
RFF  
UBIFRANCE

### Énergie - Utilities - Santé

ALSTOM  
APTAR PHARMA  
BAYER  
CROIX ROUGE FRANÇAISE  
DELPHARM  
GDF-SUEZ  
HÔPITAL PARIS SAINT-JOSEPH  
JOHNSON & JOHNSON  
LFB  
OCP  
SANOFI-AVENTIS  
SUEZ ENVIRONNEMENT  
TOTAL  
VEOLIA ENVIRONNEMENT

### Industrie - BTP

AIR LIQUIDE  
ARKEMA  
BOUYGUES  
EIFFAGE  
ERAMET  
JC DECAUX  
LAFARGE  
MIKIT  
NEXANS  
SAFRAN  
SAINT-GOBAIN  
SARIA INDUSTRIE  
TREVES  
VINCI  
ZODIAC

### Technologies - Media - Télécommunications

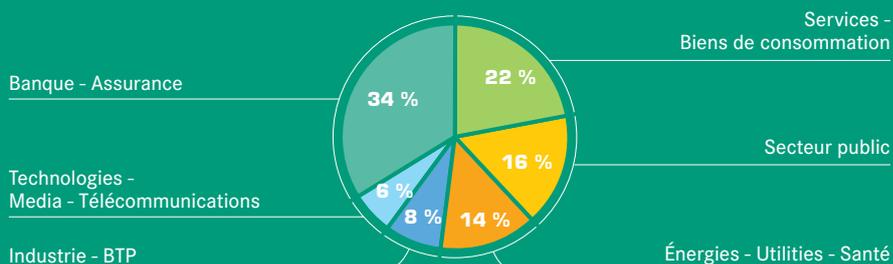
BOUYGUES TELECOM  
DASSAULT SYSTÈMES  
FLAMMARION  
GÉNÉRALE DE TÉLÉPHONE  
MÉTROPOLE TELEVISIONS  
ORANGE  
RICOH  
TDF  
TÉLÉVISION SUISSE-ROMANDE  
TF1  
THE NEW YORK TIMES COMPANY  
TOSHIBA  
VIVENDI  
VODAFONE

Plus environ 1 500 sociétés ou organismes publics de toutes tailles.

# 85 %

des sociétés du CAC 40  
font confiance à NEURONES

### RÉPARTITION SECTORIELLE DU CHIFFRE D'AFFAIRES 2010





# NEURONES

CONSEIL - INTÉGRATION - INFOGÉRANCE



DOCUMENT DE RÉFÉRENCE **2010**

*Aussi loin que vous voudrez...®*



# SOMMAIRE

<b>1</b>	<b>NEURONES ET SES ACTIVITÉS</b>	<b>30</b>
1.1.	Présentation générale	30
1.2.	Synthèse des activités	31
1.3.	Détail des métiers	31
1.4.	Marché et concurrence	37
1.5.	Organisation	38
1.6.	Ressources humaines	39
1.7.	Développement durable	39
1.8.	Facteurs de risques	40
1.9.	Stratégie de développement, politique d'investissement	41
1.10.	Évolution récente et perspectives	42
<b>2</b>	<b>COMPTES CONSOLIDÉS</b>	<b>43</b>
2.1.	État de la situation financière consolidée (au 31 décembre 2010)	43
2.2.	Compte de résultat consolidé (exercice clos le 31 décembre 2010)	44
2.3.	Autres éléments financiers consolidés	45
2.4.	Annexe aux comptes consolidés	47
2.5.	Rapport des Commissaires aux Comptes sur les comptes consolidés (exercice clos le 31 décembre 2010)	64
<b>3</b>	<b>ÉLÉMENTS FINANCIERS SOCIAUX</b>	<b>65</b>
3.1.	Bilan et compte de résultat sociaux - Information sur les participations	65
3.2.	Rapport spécial des commissaires aux comptes sur les conventions et engagements réglementés (exercice clos le 31 décembre 2010)	68
<b>4</b>	<b>ASSEMBLÉE GÉNÉRALE MIXTE DU 9 JUIN 2011</b>	<b>70</b>
4.1.	Rapport de gestion présenté par le Conseil d'Administration à l'Assemblée Générale mixte du 9 juin 2011	70
4.2.	Rapport spécial du Président à l'Assemblée Générale sur les conditions de préparation et d'organisation des travaux du Conseil d'Administration et sur le contrôle interne (article L.225-37 du Code de Commerce)	78
4.3.	Rapport spécial des Commissaires aux Comptes sur le rapport du Président du Conseil d'Administration sur le contrôle interne (exercice clos le 31 décembre 2010)	82
4.4.	Projet de résolutions soumises à l'Assemblée Générale Mixte du 9 juin 2011	83
<b>5</b>	<b>INFORMATIONS GÉNÉRALES SUR LA SOCIÉTÉ, SON CAPITAL, SON ADMINISTRATION</b>	<b>87</b>
5.1.	Carte d'identité	87
5.2.	Capital et actions	88
5.3.	Dividendes	88
5.4.	Marché des titres de la société	88
5.5.	Gouvernement d'entreprise	91
5.6.	Intéressement du personnel	92
5.7.	Responsables du contrôle des comptes	93
5.8.	Informations liées	94
	<b>TABLEAU DE CONCORDANCE</b>	<b>95</b>
	<b>GLOSSAIRE</b>	<b>96</b>

Les mots et acronymes typiques des services informatiques ont été utilisés uniquement lorsqu'indispensables à la compréhension des métiers de NEURONES. Ils sont expliqués dans le glossaire aux pages 96 et suivantes du présent document.

# 1 NEURONES ET SES ACTIVITÉS

## 1.1. PRÉSENTATION GÉNÉRALE

### Identité et histoire

Comptant plus de 3 000 collaborateurs fin 2010, NEURONES se situe dans les 30 premières Sociétés de Conseil et de Services Informatiques sur le marché français et, en termes de capitalisation boursière, parmi les 10 premiers acteurs cotés sur la place de Paris :

Au 31 décembre 2010	Capitalisation (en M€)*
1 Capgemini	5 441
2 Atos	2 781
3 Sopra Group	680
4 Steria	582
5 Bull	412
6 Sword Group	212
7 Devoteam	205
8 GFI Informatique	162
<b>9 NEURONES</b>	<b>162</b>
10 Solucom	92

\* Hors sociétés de Conseil en Technologies : Alten (785 M€), Altran (467 M€), Assystem (273 M€), Akka Technologies (162 M€), SII (94 M€).

Créé ex-nihilo en 1985, le groupe a connu un développement régulier (en moyenne + 17 % par an sur les cinq derniers exercices). Ses réalisations sont dues aux deux tiers à la croissance interne.

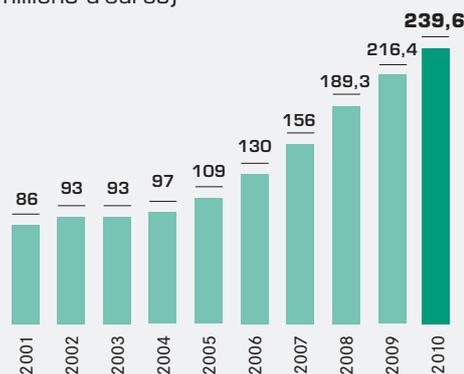
La construction de l'ensemble s'est faite par constitution de filiales dédiées par métier, ayant leur propre savoir-faire technique et utilisant leur propre marque commerciale. Ces entités ont eu pour mission d'acquérir rapidement une taille significative dans leur domaine afin de fournir des prestations au meilleur niveau, à des conditions économiques contrôlées. Une équipe transverse coordonne les différentes entités engagées sur les contrats impliquant plusieurs activités complémentaires.

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 quinze acquisitions, de tailles variables, représentant à ce jour environ un tiers de son activité.

### Chiffres clés

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



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



L'évolution des chiffres clés de NEURONES a été la suivante :

(en millions d'euros)	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
Chiffre d'affaires	85,9	92,6	92,7	97,1	108,9	130,0	156,0	189,3	216,4	239,6
Résultat opérationnel*	8,2	9,7	7,6	8,0	8,7	9,0	13,8	18,4	19,1	24,5
Taux de résultat opérationnel	9,6 %	10,5 %	8,2 %	8,3 %	8,0 %	6,9 %	8,9 %	9,7 %	8,8 %	10,2 %
Résultat net	5,3	6,0	4,8	5,7	6,3	6,6	9,9	13,0	12,8	14,9
Taux de résultat net	6,2 %	6,5 %	5,2 %	5,9 %	5,8 %	5,1 %	6,3 %	6,9 %	5,9 %	6,2 %
Résultat net part du groupe	5,2	5,6	4,5	5,4	5,9	6,1	9,2	12,0	11,3	13,2
Effectif fin d'exercice	1 146	1 169	1 141	1 284	1 424	1 787	2 054	2 455	2 665	3 036

\* Normes comptables IFRS depuis 2004. Pour les exercices 2001 à 2003 en normes 99-02 : le résultat opérationnel correspond au résultat d'exploitation. CVAE (1 % du chiffre d'affaires) reclassée en impôt à partir de 2010.

## 1.2. SYNTHÈSE DES ACTIVITÉS

### Pôles d'activité

NEURONES est présent à la fois dans :

- les Services Informatiques (SSII) :
  - Infrastructures (73 % du chiffre d'affaires 2010\*),
  - Applications (20 %\*),
- et le Conseil en Management (7 %\*).

Les prestations sont délivrées selon trois modes différents :

- Projets (au forfait) : 17 %,
- Assistance Technique (au temps passé) : 37 %,
- Infogérance (pluriannuel, engagements de résultats) : 46 %.

Par convention, l'ensemble de l'activité Conseil est considérée comme étant une activité de projet. Le taux de récurrence global de l'activité est estimé par la société à environ 70 %.

Les activités historiques de Services Informatiques du groupe se décomposent de la façon suivante :

Type d'activité réalisée	Domaine du Système d'Information	
	Infrastructures	Applications
Conception/Intégration ("design/build")	Projets réseaux, consolidation, virtualisation, stockage, sauvegardes, packaging, intégration d'outils, projets sécurité, implémentation de process ITIL, migrations, déploiements	Web (Java, .Net, libre) e-business, intranets, portails, gestion de contenu, EAI, Business Intelligence (BI), SAP, Business Process Management (BPM), architectures orientées services (SOA), TRA, intégration, formation
Exploitation/Infogérance ("run")	Infogérance réseaux, serveurs et applications, hébergement, « cloud computing », service desk (24 h/24, multilingue), gestion des postes de travail	Support et Tierce-Maintenance Applicative (TMA) de patrimoines applicatifs complets, support et TMA SAP, Business Process Outsourcing (BPO)

\* CA contributifs 2010.

L'évolution relative du chiffre d'affaires par pôle d'activité a été la suivante :

(en millions d'euros)	2010	% CA total	2009	% CA total	% croissance globale	% croissance organique
Services d'Infrastructures	174,9	73 %	156,4	72 %	+11,8 %	+11,8 %
Services Applicatifs	47,0	20 %	40,6	19 %	+15,8 %	+13,5 %
Conseil	17,7	7 %	19,4	9 %	-8,8 %	-8,8 %
<b>TOTAL CHIFFRE D'AFFAIRES</b>	<b>239,6</b>	<b>100 %</b>	<b>216,4</b>	<b>100 %</b>	<b>+10,7 %</b>	<b>+10,3 %</b>

Les effectifs de NEURONES sont basés en France (3018 fin 2010) et très marginalement (18 fin 2010) en Tunisie. Les effectifs en France sont à 96% en région parisienne et à 4 % en régions.

L'activité est réalisée en France avec des missions ponctuelles à l'étranger. Le centre de services de Tunis, ouvert au 2<sup>e</sup> trimestre 2010, réalise des prestations pour une clientèle située en France.

### Offres transverses, gestion de la relation globale avec les clients grands comptes

Depuis plusieurs années, une direction transverse a été constituée pour remplir deux missions :

- la gestion de la relation globale avec les clients grands comptes : pour les principaux d'entre eux, un responsable de compte coordonne les actions des Ingénieurs Commerciaux des entités, qui sont, eux, spécialisés par type de prestation et par secteur. Il assure également le reporting de l'activité selon la périodicité souhaitée,
- le pilotage et la gestion des projets multi-entités, notamment d'Infogérance : l'équipe centrale prend alors en charge l'ensemble de la phase pré-contractuelle : organisation et coordination de la réponse (présentations, références, montage de l'équipe pressentie, etc.).

Une fois le projet lancé, elle en assure le suivi pendant la phase probatoire puis la phase d'exploitation courante. Pour toute réalisation impliquant plu-

sieurs entités, elle prend l'ensemble des engagements du groupe vis-à-vis des clients.

Les règles régissant les relations entre entités sont formalisées dans un document groupe tenu régulièrement à jour.

## 1.3. DÉTAIL DES MÉTIERS

### Métiers constitutifs des pôles

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

Pôle	Métiers
<b>Services d'Infrastructures</b>	- Systèmes et réseaux - Service desk, infogérance de postes de travail - Infogérance de serveurs et applications en mode "cloud computing", sécurité informatique - Production informatique - IT service management, gouvernance informatique
<b>Services Applicatifs</b>	- Web (Java, .Net, libre) et BI (décisionnel) - Conseil IT pour les métiers de la finance - SAP - BPM, Gestion Électronique de Documents (GED), archivage - Formation informatique et accompagnement du changement
<b>Conseil</b>	- Conseil en Management et en Organisation

Dans ce paragraphe, les chiffres clés présentés sont les contributions au chiffre d'affaires consolidé du groupe, après retraitement des opérations intra-groupe (et non les chiffres d'affaires sociaux des entreprises dans lesquelles sont logées ces activités).

### Métiers du pôle Services d'Infrastructures

#### Systèmes et réseaux

L'activité de Conception et d'Intégration consiste à concevoir et mettre en œuvre tout ou partie des systèmes et réseaux informatiques (locaux et distants), nécessitant l'intégration d'éléments hétérogènes : serveurs Unix et Microsoft, éléments actifs et passifs, postes de travail, etc.

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

L'expertise en amont consiste à identifier les solutions pérennes, productives et robustes en exploitation. Compte tenu de la grande diversité des produits et de leur évolution rapide, il est fréquent qu'un chiffre de chantier nécessite la contribution de plusieurs experts techniques. Ces experts sont coordonnés par un chef de projet, responsable unique des engagements pris par NEURONES. L'ensemble du processus de réponse à une demande client est sous assurance qualité depuis 1995.

Les missions types réalisées sont les suivantes :

- préparation de serveurs, conception de postes de travail type, migrations, déploiements,
- architecture Lan/Wan, mise en place de "clients légers", de clusters, de solutions de stockage en réseau (San), de solutions de sauvegardes,
- audit et refonte de services d'annuaires, messageries,
- traitement de la mobilité, firewalls, accès distants.

Les spécialités techniques ci-dessus sont combinées pour assister les clients dans leur démarche de virtualisation et de mise en place de "cloud computing" privé. L'entité Systèmes et Réseaux a notamment investi dans un cloud privé logé dans un espace dédié chez un hébergeur tiers, piloté par le centre de services (le CSI) de l'entité Systèmes & réseaux.

Pour des projets globaux, le groupe est amené à fournir des logiciels (système, anti-virus, messagerie, etc.) et des équipements (serveurs, commutateurs, routeurs, etc.). Cette activité, considérée comme très marginale en termes de valeur ajoutée, est en décroissance régulière.

La capacité du département d'intégration au forfait à assurer la maîtrise d'œuvre sur des projets importants est un facteur certain de différenciation.

L'exploitation de systèmes et réseaux regroupe toutes les missions liées à la gestion d'infrastructures informatiques : missions simples d'assistance technique, externalisation de services (sur sites clients et à distance, à partir des centres de services du groupe), exploitation complète avec maîtrise d'œuvre NEURONES et engagements sur des niveaux de service ("services managés", Infogérance). Le périmètre technique pris en charge est classiquement le suivant : postes de travail, serveurs locaux et distants (serveurs de proximité et serveurs d'entreprise) et éléments actifs (commutateurs, routeurs, etc.).

Les deux activités Conseil et Intégration, d'une part, et Exploitation, d'autre part, font appel aux mêmes profils techniques : chefs de projets, administrateurs, ingénieurs et techniciens systèmes et réseaux.

#### CHIFFRES CLÉS

(en millions d'euros)	2010	2009	10/09
Chiffre d'affaires Services	50,9	43,2	+ 18 %
Chiffre d'affaires Licences et Équipements	3,6	5,4	- 33 %
<b>CHIFFRE D'AFFAIRES TOTAL</b>	<b>54,5</b>	<b>48,6</b>	<b>+ 12 %</b>

#### Service desk, infogérance de postes de travail

Un service desk est la structure (téléphonique, informatique et humaine) qui a pour vocation d'accueillir et de prendre en charge l'ensemble des demandes des utilisateurs d'un système d'information, de les résoudre ou de les faire traiter par d'autres entités ("escalade"). Un service desk peut être implanté sur le site d'une entreprise ou externalisé à distance sur les centres de service d'un prestataire.

L'utilisation de telles structures spécialisées s'est généralisée dans les grandes organisations : traçage complet de l'activité, délais de réponse professionnels, taux élevé de traitement immédiat ou par prise de main à distance, travail en profondeur sur l'origine des incidents puis mise en place de plans d'action pour en réduire durablement le nombre.

Le métier du service desk est d'abord un métier d'assistance et de relation client, pour lequel le sens du service est aussi important que les connaissances techniques. Le maintien de la qualité de service dans la durée (plusieurs années) est un facteur clé de succès. C'est pourquoi les effectifs sont régulièrement entraînés aux techniques de service client. Les prestations sont réalisées pour moitié sur site et pour moitié dans les 4 centres de service du groupe (7j/7, 24h/24, multilingue, etc.) interconnectés entre eux.

Le support d'applications "métier" est en fort développement. Les équipes qui le réalisent sont mixtes : techniques et fonctionnelles (avec des professionnels du métier). Les logiciels supportés sont spécifiques aux différentes professions (hôtellerie, distribution automobile, voyages, visiteurs médicaux, etc.). Il peut s'agir aussi d'applications Ressources Humaines ou liées à des ERP. Le support applicatif est, dans certains cas, associé à un contrat de TMA réalisé par le groupe.

Pour diminuer structurellement les volumétries d'incidents, le service desk s'appuie sur l'offre Experteam® d'industrialisation du poste de travail : conseil amont (besoins, cycle de vie, stratégies d'optimisation), mise en œuvre de postes de travail type et opérations récurrentes (packaging, mastering, télédistribution) depuis un centre de service spécifique.

Avec plus de 1 400 personnes à la fin de l'exercice 2010, les activités de service desk occupent une position reconnue de leader en France.

#### CHIFFRES CLÉS

(en millions d'euros)	2010	2009	10/09
<b>CHIFFRE D'AFFAIRES</b>	<b>73,9</b>	<b>66,4</b>	<b>+ 11 %</b>

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

Le centre de télé-exploitation de serveurs (offre Osmose®) est un centre de services qui gère, de façon mutualisée et à distance, les serveurs, les réseaux et les applications des organisations clientes. 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, la gestion des changements et les mises en production liées.

Le centre de télé-exploitation est en fonction 24h/24 et 7j/7. Il permet des gains de productivité par sa capacité à mutualiser certaines ressources : la supervision, les administrateurs de bases de données, les spécialistes de

l'exploitation d'ERP (profils BC de SAP), des experts sécurité disponibles à tout moment, etc.

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

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

L'offre d'hébergement, maintenant intégralement en mode "cloud privé" (offre Iode®), connaît une forte croissance parallèle. Les anciens serveurs physiques sont transformés en serveurs virtuels installés sur des ensembles performants de serveurs lames. Le stockage des données et la sauvegarde sont mutualisés et centralisés. Le client est facturé à l'utilisation (puissance et taille mémoire des processeurs, téra-octets de stockage, méga internet). Depuis deux ans plus d'une cinquantaine de systèmes d'information ont été transformés dans le cadre de cette offre de "cloud privé" pour un volume de 1 100 serveurs et 200 téra-octets de stockage. Le centre parisien est sécurisé par les centres lyonnais et nantais avec lesquels il est interconnecté, l'ensemble permettant la mise en place de plans de reprise d'activité.

Le groupe bénéficie d'un retour d'expérience de plusieurs années en "cloud privé" avec de nombreuses références client, ce qui lui procure un avantage compétitif dans ce secteur où de nombreux prestataires lancent seulement maintenant leur offre.

L'activité sécurité d'origine, facteur clé de succès pour l'infogérance en mode "cloud computing", est également en croissance dans un marché qui reste structurellement porteur. L'ouverture grandissante des systèmes d'information les a rendus plus vulnérables : messageries, connexion Internet systématique, interconnexions entre un siège d'entreprise, ses agences, ses clients, ses fournisseurs et ses partenaires, généralisation des accès distants à partir d'ordinateurs ou de terminaux portables (collaborateurs "nomades", accès depuis le domicile, etc.).

L'activité sécurité regroupe des missions complémentaires :

- qualification : audit et tests d'intrusion,
- conseil : définition de politiques et de plans sécurité.

#### CHIFFRES CLÉS

(en millions d'euros)	2010	2009	10/09
CHIFFRE D'AFFAIRES	16,3	12,7	+ 28 %

#### Production informatique

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

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

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

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

#### CHIFFRES CLÉS

(en millions d'euros)	2010	2009	10/09
CHIFFRE D'AFFAIRES	24,8	23,2	+ 7 %

#### IT Service Management, Gouvernance Informatique

Les domaines couverts sont la gestion des services et des actifs d'une direction informatique (IT Service Management - ITSM), la gestion des recettes applicatives et de la qualité logicielle (Software Quality Management - SQM) et la gestion de portefeuilles de projets (Portfolio Project Management - PPM).

Les missions réalisées sont de plusieurs natures :

- conseil et assistance à maîtrise d'ouvrage (cadrage de projets, rédaction de cahiers des charges, audits de processus, analyse de ROI, coaching,...),
- formations certifiantes et accompagnement à la mise en œuvre d'ITIL (accréditation EXIN),
- mise en place de solutions progiciels d'ITSM, de qualification logicielle et de gestion de portefeuilles de projets (partenariats avec HP Software, CA...),
- Tierce Maintenance Applicative et Tierce Recette Applicative sur site client ou à partir du centre de services du groupe.

#### CHIFFRES CLÉS

(en millions d'euros)	2010	2009	10/09
CHIFFRE D'AFFAIRES	5,4	5,5	- 2 %

#### Métiers du pôle Services Applicatifs

##### Web et BI

Le développement applicatif dans les nouvelles technologies forme un ensemble de 160 personnes, permettant de couvrir les principales technologies.

Il se décompose en quatre domaines :

- conseil,
- applications Internet : Intranets, Extranets, sites portails, groupware,
- projets de Web intégration avec serveurs d'applications : Java, Websphere (IBM), .Net (Microsoft),
- décisionnel (Business Intelligence) : datawarehouse, décisionnel, requêteurs, etc.,
- support et TMA.

Les activités de support applicatif et de TMA ont été regroupées avec celles de l'entité ERP (offre Proxima®) afin de poursuivre l'industrialisation et de standardiser méthodes et outils : tracking des demandes, mise en place des environnements de développement et de test à l'aide de machines virtuelles (VM), outils de test, outils de versioning et de documentation, etc. Le support est à la fois technique et fonctionnel, grâce au recrutement de profils métier. Le support et la TMA peuvent être inclus dans des contrats d'Infogérance mixtes (infrastructures et applications).

#### CHIFFRES CLÉS

(en millions d'euros)	2010	2009	10/09
CHIFFRE D'AFFAIRES	13,2	12,9	+ 2 %

#### Conseil IT pour les métiers de la finance

Cette entité spécialisée créée fin 2007 conseille les banques de financement et d'investissement pour leurs activités dites de marchés (actions et dérivés, taux, crédit, change et matières premières). Elle apporte son savoir-faire en assistance à maîtrise d'ouvrage, en architecture et en maîtrise d'œuvre sur leurs projets de systèmes d'information liés aux différents métiers de la finance :

- Front Office : pricing, gestion des positions, négociation, gestion des risques, prévision des liquidités,

- Middle Office : contrôle, validation, enrichissement,
- Back Office : confirmation, règlement livraison, flux de trésorerie, comptabilité.

Elle intervient également sur les métiers de Gestion d'Actifs (Asset Management) et Services (Titres) et connaît par ailleurs un fort développement.

#### CHIFFRES CLÉS

(en millions d'euros)	2010	2009	10/09
CHIFFRE D'AFFAIRES	9,0	3,8	+ 137 %

#### Intégration et infogérance SAP

Les activités SAP se décomposent comme suit :

- Intégration : des chefs de projet et consultants, fonctionnels et techniques, mettent en œuvre la solution SAP pour les PME (partenaires SAP sur le service et le retail) ou des extensions concernant les installations existantes Grands Comptes (nouveaux modules, nouveau site...),
- Expertise : interventions sur les points clés des projets (reprise des données, changements de structure, tests de non régression, BI...),
- Infogérance (support et TMA), pouvant être associée à des contrats d'Infogérance plus globaux.

NEURONES réalise les types de missions suivants :

- projets clé en main au forfait d'intégration SAP, avec engagement sur une date de démarrage,
- "roll-out" pays : déploiement d'un "core model" en France puis dans d'autres pays européens,
- expertise au sein de centre de compétences SAP : nouveaux modules, refonte, optimisation, évolutions,
- administration SAP,
- support et TMA, "ABAP factory",
- documentation et formation d'utilisateurs.

#### CHIFFRES CLÉS

(en millions d'euros)	2010	2009	10/09
CHIFFRE D'AFFAIRES	7,4	5,9	+ 25 %

#### Business Process Management (BPM), workflow, Gestion Electronique de Documents (GED), archivage

Le BPM "Business Process Management", ou "gestion des processus métier", recouvre plusieurs traitements successifs de l'information. Pour l'imager, on peut prendre l'exemple classique du courrier reçu par une compagnie d'assurance : chaque document est dématérialisé (numérisé), puis indexé selon sa nature et, ensuite, envoyé (informatiquement) au service concerné. Selon son objet, il sera soit traité dans des applications informatiques, soit manuellement. Un programme de collaboration (workflow) assure la visibilité du cheminement du courrier et suit l'avancement global du traitement des dossiers. Pour certaines entreprises, la maîtrise de ce type de processus métier est un enjeu stratégique. Elles améliorent ainsi la valeur et l'efficacité du service rendu à leurs clients, ainsi que leurs délais.

Les projets BPM se traduisent fréquemment par la mise en place d'applications informatiques de type "workflow", dont l'éditeur de référence est Tibco Software. Elles sont utilisées pour organiser, automatiser, fluidifier les enchaînements des différentes tâches des processus qui sont soit manuelles, soit déjà gérées par des applications opérationnelles (ERP, etc.).

Par ailleurs, cette entité dispose également d'une expérience forte en gestion de contenus, en Gestion Electronique de Documents (GED), en gestion de documents audiovisuels et en archivage.

#### CHIFFRES CLÉS

(en millions d'euros)	2010	2009	10/09
CHIFFRE D'AFFAIRES	8,7	8,8	- 1 %

#### Formation informatique et accompagnement du changement

Ce métier recouvre le conseil pour l'organisation de plans de formation (ingénierie de formation, gestion de plans et cursus de formation) et la production elle-même de cours : sessions traditionnelles, téléformation, e-learning (formation aidée des outils Internet, etc.).

Un des segments les plus 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. La diffusion des outils pédagogiques est réalisée à partir de plate-formes LMS (Learning Management Systems).

En 2010, l'ensemble a réalisé environ 100 000 jours stagiaires.

#### CHIFFRES CLÉS

(en millions d'euros)	2010	2009	10/09
CHIFFRE D'AFFAIRES	8,7	9,2	- 5 %

#### Infogérance

Pour les activités d'exploitation récurrente, les entités métier interviennent selon deux modes d'intervention distincts : l'Assistance Technique simple, sans maîtrise d'œuvre, et l'Infogérance. Ce second type de prestation est caractérisé par une durée contractuelle pluriannuelle (3 à 5 ans), une maîtrise d'œuvre NEURONES et des engagements de résultats sur des niveaux de service, avec des pénalités liées.

Lorsqu'un seul service est souscrit, une seule entité gère le contrat. Lorsque plusieurs services sont concernés, un responsable unique de la réalisation des prestations ("delivery") est nommé. Il appartient à l'équipe transverse du groupe et s'assure du respect des engagements de service dans la durée. Il gère également le plan de progrès à partir d'un benchmark et d'un catalogue d'actions type.

La capitalisation rapide du savoir et des meilleures pratiques est organisée pour l'ensemble des contrats. Elle est cruciale pour assurer le développement de l'offre. Les pratiques éprouvées d'ITIL ont permis de mettre en place des processus homogènes sur tous les contrats. Une équipe méthodes et outils consolide les données de parc et de productivité (benchmark) ainsi que les projets d'amélioration réussis sur les contrats et leurs métriques. Elle maintient la documentation sur les méthodes (prise en charge, exploitation récurrente, réversibilité). Elle développe et diffuse l'outillage infogérance (la "Neurones Box").

Concernant les plans de progrès, le groupe dispose d'un retour d'expériences de 10 ans de gains concrets et significatifs. Des baisses du nombre de dossiers d'incidents (en trois ans) de 20 % à 25 % ont couramment été obtenues. Les gains de productivité sont partagés équitablement entre le client et son infogérant sous forme d'une diminution de redevance ou d'une évolution du niveau de service.

Fin 2010, 130 contrats d'Infogérance sont en cours. Leur mise en œuvre mobilise environ 1 400 personnes, soit près de la moitié des effectifs du groupe.

La part de l'activité réalisée à partir des cinq types de centres de services mutualisés continue à se développer :

- centres de support (service desk) : 4 centres pour 600 positions à Nanterre, Ivry-sur-Seine, Angers et Tunis,
- plate-forme de gestion du poste de travail à distance (Experteam®) : mastering, packaging, télédistribution,
- centres de télé-exploitation de serveurs et applications (Osmoste® et CSI),
- centres d'hébergement notamment en mode "private cloud" (Iode®) à Nanterre, Lyon et Nantes ainsi que des espaces réservés chez des hébergeurs tiers,
- centre de service de support applicatif et de TMA (Proxima®).

Le développement des centres de services a nécessité la mise au point de processus rigoureux et d'interfaces sophistiquées entre eux et les équipes sur site.

Lorsqu'ils sont utilisés sur un contrat d'Infogérance, les centres de services s'intègrent dans des processus transversaux globaux orientés "utilisateurs" : l'enjeu crucial pour l'Infogérant est de parvenir à la satisfaction de chaque utilisateur en assurant une bonne interaction entre les différents "silos" technologiques (service desk, centre de télé-services serveurs, centre de support et TMA applicatifs, équipes sur sites) qui sont amenés à intervenir sur le contrat. La mise en place des centres de services répond à des objectifs de gains de productivité. Elle doit être combinée avec une bonne gestion de la transversalité pour que l'organisation interne de l'infogérant soit "transparente" pour le client.

Outre la croissance des services réalisés à distance, les tendances principales sont :

- des "infogérances consolidées" : rapprochement de plusieurs périmètres déjà infogérés, de troisième génération (par opposition aux "infogérances sélectives" scindées en lots de seconde génération et aux "infogérances globales", souvent avec transfert de personnel, de première génération),
- une externalisation qui s'accompagne d'un projet lourd de transformation du système d'information,
- une demande croissante pour les infogérances mixtes : infrastructures et applications.

En infogérance, la barrière à l'entrée est réelle puisqu'un compétiteur doit disposer des compétences suivantes :

- capacité à assurer la maîtrise d'œuvre,
- maîtrise de différents centres de services,
- expertise technique en systèmes et réseaux,
- savoir-faire pour affecter rapidement une équipe adaptée au projet.

Aussi, sur les appels d'offres, NEURONES se retrouve régulièrement face aux mêmes compétiteurs, en nombre limité. Le cycle de vente de l'Infogérance

est d'environ six mois. Des équipes relativement lourdes sont nécessaires pendant la phase pré-contractuelle et pendant la montée en charge.

Alors que les missions d'assistance technique simple sont souvent soumises aux référencements achats, les contrats d'Infogérance sont surtout négociés, puis engagés, au niveau des directions générales ou informatiques.

Le chiffre d'affaires Infogérance est comptabilisé dans chaque entité en proportion de sa contribution au contrat.

## Pôle Conseil

### Conseil en management et en organisation

Dirigé par des associés issus de grands cabinets internationaux, ce pôle regroupe plus de 100 consultants fin 2010.

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.

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

- plans stratégiques d'entreprise,
- diagnostics organisationnels,
- design, mise en œuvre et optimisation d'organisations (re-engineering, restructurations),
- transformation, accompagnement du changement,
- audit, schémas directeurs, pilotage de projets.

(en millions d'euros)	2010	2009	10/09
<b>CHIFFRE D'AFFAIRES</b>	17,7	19,4	- 9 %

## Éléments financiers par pôle d'activité

Pour former le résultat opérationnel (ROp dans le tableau ci-dessous) de 24,5 millions d'euros en 2010, les pôles d'activité ont apporté les contributions suivantes :

(en millions d'euros)	ROp 2010*	% ROp/CA*	ROp 2009	% ROp/CA
Services d'Infrastructures	17,8	10,2 %	13,1	8,4 %
Services Applicatifs	4,4	9,3 %	3,5	8,5 %
Conseil en Management	2,3	13,4 %	2,5	12,9 %
<b>TOTAL</b>	<b>24,5</b>	<b>10,2 %</b>	<b>19,1</b>	<b>8,8 %</b>

(\*) En 2010, la CVAE a été comptabilisée en impôt. Si elle avait été comptabilisée en charge comme les exercices précédents, le résultat opérationnel aurait été inférieur de 1 % (par exemple : 9,2 % au lieu de 10,2 % pour les services d'infrastructures).

## Taux d'activité

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

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

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

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

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

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

## Partenaires

### Une politique de prescription impartiale

Depuis 25 ans, NEURONES est restée strictement indépendante de tout éditeur, société de services ou constructeur, en assurant une impartialité complète, indispensable pour accompagner dans la durée les entreprises qui lui font confiance.

### Les principaux partenaires et certifications

Cela n'empêche pas le groupe d'être reconnu, parfois depuis de très nombreuses années, comme un partenaire technologique dans ses différents métiers.

Méthodologies (la filiale de service desk de NEURONES est membre fondateur de l'itSMF) :  
150 certifiés ITIL.

Intégration de systèmes et réseaux :

Microsoft Gold Certified Partner - Citrix Gold Partner - Cisco Select - EMC Velocity Partner - HP Preferred Partner - IBM Advanced Partner - VMware

Authorized Consultant - Barracuda Diamond Partner - Riverbed Gold Partner - PaloAlto Gold Partner- Ironport Gold Partner - Fortinet Silver Partner.

Service desk/Téléphonie/CTI :

Cisco, Microsoft, Lotus, HP Software, BMC, Orange Business Services, SFR, Colt, Completel, Nortel, Avaya, Exin, CA, Staff and Line.

ERP, CRM, BPM :

Channel SAP Partner, Oracle/Siebel/PeopleSoft, Tibco Software, Microsoft BizTalk.

Conseil & développement Internet, Portails :

Microsoft .Net, J2EE, LAMP, IBM WebSphere Portal, Microsoft Office Sharepoint Server, eXoPlatform, CMS.

Décisionnel :

Business Objects, Cognos, Informatica, Datastage, Microsoft Office Performance Point Server.

Groupware - Communications unifiées :

Exchange, Domino, Microsoft Office Communication Server.

Mobilité :

Développement iPhone.

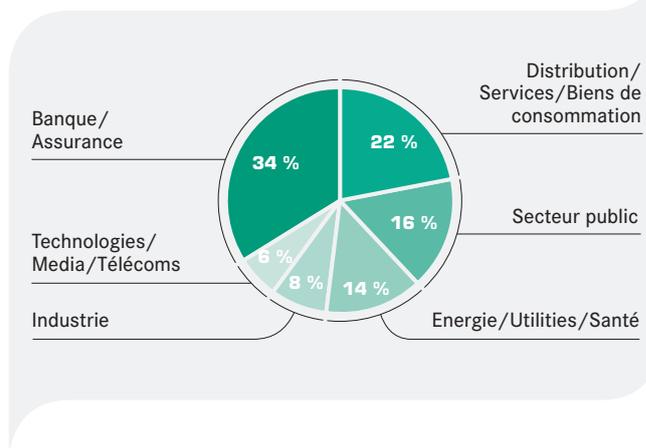
Formation :

Microsoft Gold Learning Partner - IBM Training Partner - Oracle Training Partner - SAP End-user Education Partner - Autodesk Authorised Training Center - Prometric Testing Center - Certiport Testing Center.

## Clients

La clientèle de NEURONES est constituée de grandes et moyennes organisations (en général à partir de 200 postes de travail). Le groupe réalise pour leur compte des projets de taille intermédiaire (jusqu'à 6 millions d'euros par an).

En 2010, la répartition sectorielle du chiffre d'affaires du groupe est proche de celle observée en 2009 :



En 2010, le poids relatif des 20, 10 et 5 premiers clients dans le chiffre d'affaires est en augmentation :

(en millions d'euros)	2006	2007	2008	2009	2010
<b>20 premiers clients</b>					
- En valeur	64,4	79,1	96,2	109,3	128,9
- En % du CA consolidé	50,3 %	50,7 %	50,8 %	50,5 %	53,8 %
<b>10 premiers clients</b>					
- En valeur	46,1	54,4	67,2	77,7	96,3
- En % du CA consolidé	35,5 %	34,9 %	35,5 %	35,9 %	40,2 %
<b>5 premiers clients</b>					
- En valeur	30,6	36,6	46,9	55,4	70,0
- En % du CA consolidé	23,5 %	23,5 %	24,8 %	25,6 %	29,2 %
<b>Poids du premier client</b>					
- En valeur	10,8	13,1	17,9	19,9	25,9
- En % du CA consolidé	8,3 %	8,4 %	9,4 %	9,2 %	10,8 %

En 2010, comme au cours des années précédentes, le premier client est un groupe majeur dont les multiples centres de décision commandent des prestations indépendamment les uns des autres.

NEURONES compte dans sa clientèle 85 % (34/40) des groupes du CAC 40.

En 2010, les 20 premiers clients ont été par ordre alphabétique : Accor, Axa, BNP-Paribas, BPCE, Crédit Agricole, Bouygues, Caisse des Dépôts et Consignations, CEA, Danone, EDF, GDF Suez, Groupama, L'Oréal, LVMH, RFF, Safran, Saint-Gobain, Sanofi, Société Générale, Veolia Environnement.

Au 31 décembre 2010, les comptes clients en fin d'exercice représentent 75 jours de chiffre d'affaires et évoluent ainsi :

2006	2007	2008	2009	2010
81 j	79 j	78 j	73 j	75 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 3 % en 2010 contre 4 % en 2009, est réalisée en position de sous-traitant d'un constructeur, d'un éditeur ou d'un confrère.

### Sous-traitance aval

Il est fait appel ponctuellement à des sous-traitants indépendants qui sont intégrés dans les équipes de NEURONES. Aucun projet n'est sous-traité, ni partiellement, ni complètement, à des confrères. L'appel à des indépendants est très concentré sur trois activités : la formation, l'intégration de systèmes et réseaux et la production informatique. Le montant des achats de sous-traitance en proportion du chiffre d'affaires du groupe est le suivant :

2006	2007	2008	2009	2010
15 %	13,8 %	13,3 %	11,6 %	14,2 %

## Marques et brevets - Propriété industrielle et intellectuelle

### Logiciels

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

### Brevets

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

## Marques

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

## 1.4. MARCHÉ ET CONCURRENCE

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

Le secteur, au sens large, emploierait environ 370 000 personnes en France pour un chiffre d'affaires 2010 estimé de l'ordre de 40,5 milliards d'euros. Après avoir quintuplé de taille en 20 ans, les services informatiques représenteraient un marché comparable à celui du BTP ou de l'Industrie pharmaceutique et supérieur au secteur Défense, Aéronautique et Aérospatiale. Il se décomposerait de la façon suivante :

Marché français	Chiffre d'affaires
Conseil et services informatiques	23 milliards d'euros
Conseil en technologies	5,5 milliards d'euros
Édition de logiciels	12 milliards d'euros
<b>TOTAL</b>	<b>40,5 milliards d'euros</b>

Selon les différents observateurs et conjoncturistes, le marché 2010 des logiciels et services informatiques en France (PIB 2009 : - 2,5 %, PIB 2010 : + 1,6 %) aurait connu une croissance de 1 % (novembre 2010).

Les secteurs de clientèle seraient, par ordre décroissant, du plus porteur au moins dynamique : secteur public, utilities, banque assurance, télécom, commerce-distribution-transport, industrie. L'évolution du secteur public serait moins favorable à partir de 2011.

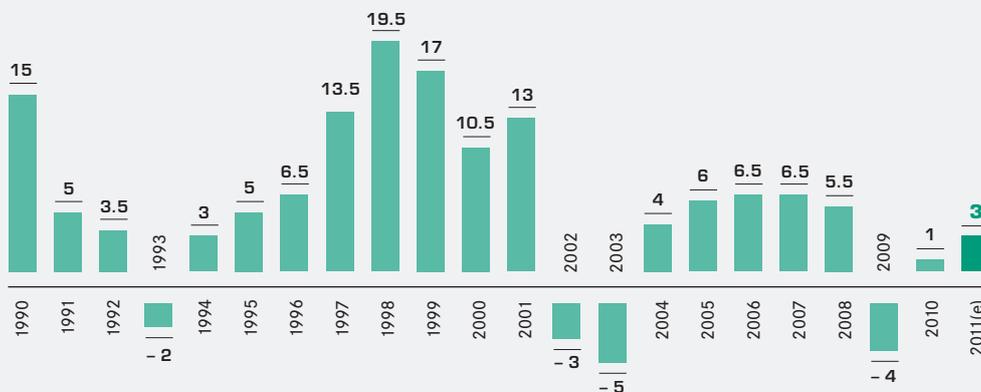
Par type de prestation, la situation aurait été assez peu contrastée en 2010 : conseil (stabilité), projets et intégration (+ 0,5 %), développement applicatif et assistance technique (+ 0,5 %), infogérance d'infrastructures (+ 1 %), infogérance applicative (+ 2 %).

Les SSII et éditeurs font évoluer leurs offres (Cloud computing, IaaS, PaaS, SaaS...) et leurs modèles de production de services (centres de service partagés...).

Pour 2011, les conjoncturistes constatent un retour à un optimisme prudent : hausse des carnets de commandes et accélération des cycles de décision, mais pression persistante sur les prix. Ils prévoient pour 2011 une croissance du marché Français de 3 % (novembre 2010), plus forte pour les éditeurs (+ 4 %) que pour les sociétés de conseil et de services (+ 1 % à + 1,5 %).

Les principaux moteurs de la reprise resteraient les suivants : externalisation et rationalisation pour répondre aux besoins de réduction de coûts, réglementations (Solvency II, Bâle 3, comptabilité carbone), refontes de SI (reconfiguration de banques, mutation dans les télécom), innovations (e-santé, Dossier Médical Personnalisé, dématérialisation, e-commerce, paris en ligne, mobile banking, virtualisation) et cloud computing (informatique à la demande, concentration et optimisation des moyens informatiques).

Évolution annuelle (en pourcentage) du marché des logiciels et services informatiques en France (1990-2011) – Source : Syntec



### La concurrence

NEURONES rencontre sur ses différents marchés une large palette de SSII et de cabinets de Conseil en Management de toutes tailles. Ainsi, le groupe constate qu'il fait davantage face à des concurrents pour chacun de ses métiers plutôt qu'à des concurrents globaux.

#### Conception, intégration et exploitation de systèmes et réseaux

Le marché est très éclaté entre des départements de certaines grandes SSII, des divisions de constructeurs, des sociétés dédiées de taille variable (les intégrateurs strictement réseaux distants ou des spécialistes des outils de supervision ou de la virtualisation, par exemple) et des distributeurs.

#### Service desk

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

#### Télé-exploitation de serveurs, hébergement et sécurité informatique

Les acteurs sont de taille modeste et la concurrence encore atomisée, surtout dans le métier de la sécurité.

#### Infogérance d'infrastructures

Compte tenu de la "barrière à l'entrée" dans ce métier, le groupe rencontre seulement une douzaine d'acteurs qui sont, soit des infogérants globaux, soit des infogérants spécialisés en systèmes distribués.

#### Développement applicatif

Les compétiteurs sont, soit des SSII spécialisées petites ou moyennes, soit les départements de grandes SSII.

#### Conseil IT pour les métiers de la finance

Dans ce métier, les challengers sont plutôt des SSII spécialisées, de taille petite ou moyenne et de création souvent récente.

## Intégration et Infogérance SAP

En intégration, les concurrents sont essentiellement les départements spécialisés de grandes SSII.

### Formation et accompagnement du changement

L'ensemble formé par les deux filiales dédiées du groupe figure dans les cinq premiers acteurs spécialisés en formation informatique en France (hors départements formation de constructeurs ou éditeurs). Les concurrents sont des indépendants ou des filiales de grandes SSII ou constructeurs.

### Conseil en management et en organisation

La concurrence, extrêmement diverse, est constituée par les "majors" comme les grands, moyens et petits cabinets de conseil, ces derniers étant relativement nombreux.

## 1.5. ORGANISATION

### Organigramme opérationnel

Les fonctions suivantes sont centralisées :

- direction groupe,
- finances (trésorerie, consolidation, animation du contrôle de gestion, juridique),
- croissance externe,
- marketing et communication groupe,
- direction transverse Infogérance et relation globale grands comptes,
- qualité (coordination).

Les filiales opérationnelles assurent les fonctions de :

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

Au 31 décembre 2010, les effectifs facturables (ou "productifs"), dont la proportion est en progression régulière, représentaient 90,6 % de l'effectif total :

2006	2007	2008	2009	2010
88 %	88,3 %	87,8%	89,6%	90,6%

Le groupe est construit en centres de profit ayant une autonomie très large, avec des fonctions centrales réduites à l'essentiel. Chaque filiale communique dans son métier sous son nom propre.

La direction transverse groupe gère les relations avec certains grands comptes, organise les réponses pour les projets impliquant plusieurs entités, notamment en Infogérance, ainsi que la coordination des prestations sur ces mêmes projets.

Le comité de direction est composé d'un quinzaine de cadres dirigeants, pour l'essentiel actionnaires de l'entité qu'ils dirigent ou qu'ils ont créée, et/ou bénéficiaires de plans d'actions gratuites 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 les principaux grands comptes. Dans cette dernière, le responsable global de compte

coordonne les actions des Ingénieurs Commerciaux des différentes entités et assure également un reporting consolidé pour le client.

### Organisation marketing et communication

La cellule marketing et communication dépend de la direction générale. Elle conçoit et met en œuvre un marketing opérationnel au service des forces commerciales et des actions de notoriété et d'image. Cette équipe couvre à la fois la communication externe (clients, recrutement, actionnaires et investisseurs) et la communication interne. Son budget annuel est stable à environ 1 % du chiffre d'affaires.

Dès que la taille de son entité le permet, une équipe marketing locale est créée pour traiter le marketing offres et clients, en coordination avec le marketing transverse.

### Organisation technique

Les directions techniques sont réparties dans les entités métier. La direction transverse groupe étudie les grands projets d'Infogérance. Chaque filiale gère ses connaissances techniques dans ses Intranets.

Pour les projets impliquant plusieurs métiers, les chefs de projets techniques se rencontrent dans le cadre des procédures qualité : lors de la phase pré-contractuelle, lors de la revue d'offre et de la revue de contrat.

### 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 les relations écoles et la participation à certains salons de recrutement.

### Organisation administrative et financière

Les fonctions centralisées sont :

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

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

### Contrôle interne

Le contrôle interne est axé autour de deux processus :

- le processus de prévision : budget annuel en novembre de l'année N-1, avec parfois une re-prévision en septembre de l'année N,
- le processus de suivi des réalisations : reporting financier mensuel (situation consolidée à fin du mois, disponible le 25 du mois suivant) avec, chaque mois, l'application complète des règles de consolidation.

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

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

### Démarche qualité

Les trois principales entités du pôle Infrastructures sont certifiées ISO 9001 version 2000 (conception intégration et exploitation de systèmes et réseaux, production informatique, service desk et gestion des postes de travail à distance) ainsi que les activités formation, soit 80 % du groupe.

Pour chacun de ses autres métiers, NEURONES dispose aujourd'hui d'un manuel qualité et d'un ensemble de procédures formalisées.

## 1.6. RESSOURCES HUMAINES

Les effectifs sont à plus de 96,5 % en contrat à durée indéterminée (CDI), le solde étant constitué de contrats à durée déterminée (CDD), notamment de contrats de professionnalisation et d'apprentissage.

### Politique active de recrutement

Les procédures de recrutement sous assurance qualité prévoient par exemple :

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

Elles sont suivies avec des outils collaboratifs. Ce processus permet de s'assurer dans le temps du degré de sélectivité des recrutements du groupe (en moyenne une personne recrutée pour 25 dossiers candidats instruits).

Le nombre de nouveaux salariés a évolué comme suit :

2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
550	200	200	400	470	670	820	990	700	1 100

### Plans de stock options et d'actions gratuites

6 plans de stock options et 4 plans d'actions gratuites ont été mis en œuvre entre 1999 et 2010. Ceux arrivés à maturité ont été largement souscrits. Le cours de l'action NEURONES ayant dépassé le prix de souscription de tous les plans consentis depuis 1999, tous les bénéficiaires ont été ou sont en situation de plus-value. Les plans, dont l'échéance est à venir, concernent environ 3 % des effectifs du groupe.

### Évolution de carrière

Les mesures concrètes suivantes ont été mises en place pour favoriser la mobilité :

- pour 97% des effectifs, les dossiers du personnel, et notamment les évaluations annuelles, sont enregistrés dans un système informatique commun (Zadig Hypervision) consultable sélectivement par les responsables RH et certains managers autorisés,
- un décompte des transferts de salariés entre entités du groupe est réalisé annuellement.

### Formation interne soutenue et novatrice

La présence dans le groupe d'une activité de formation, un des principaux acteurs français dans son domaine, est un atout important. Le plan de formation (6 900 jours en 2010 à comparer à 6 700 jours en 2009) est réalisé pour une large part dans nos propres salles : procédures d'inscription/annulation simplifiées, tenue à disposition des supports de cours, certifications en interne (le groupe est certifié pour faire passer des certifications techniques). Le passage de ces examens validants est encouragé (1 500 certifications portées par 650 consultants).

### Communication interne active

Chaque filiale métier dispose de ses outils de communication interne (Intranet, lettres ou journaux internes) complétés par une revue interne groupe. Les rendez-vous ludiques non techniques, nécessaires dans la vie de toute SSII mais non suffisants, sont en nombre significatif.

### Âge moyen favorable

L'âge moyen des collaborateurs s'établit à 33,5 ans à fin 2010 (à comparer à 33 ans à fin 2009).

### Évolution de l'effectif et turnover

L'effectif fin d'exercice a suivi l'évolution suivante :

2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
1 146	1 169	1 141	1 284	1 424	1 787	2 054	2 455	2 665	3 036

Le turnover (nombre de départs à l'initiative des collaborateurs dans l'année rapporté à l'effectif moyen de l'année) a été en légère hausse par rapport à 2009 qui marquait un point bas :

2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
18%	15%	11%	10%	15%	18%	20%	21%	10%	12%

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

## 1.7. DÉVELOPPEMENT DURABLE

Une première auto-évaluation en matière de développement durable a été réalisée par une entité du groupe en utilisant la méthodologie 1000 NR de l'Afnor.

### Diversité, égalité des chances et conditions de travail

Le groupe compte 7,5 % d'effectifs étrangers pour 42 nationalités différentes. Trois entités du groupe ont signé la Charte de la Diversité.

Fin 2010, 55 jeunes sont sous contrat de professionnalisation et 15 en apprentissage. Courant 2010, ont été accueillis 20 stagiaires.

Les femmes, bien que peu présentes dans les cursus informatiques des écoles d'ingénieurs, représentent 20 % de l'effectif. Pour les deux plus importantes entités du groupe, la comparaison des salaires des hommes et des femmes par niveau de qualification a été effectuée dans le cadre des travaux de préparation des Négociations Annuelles Obligatoires (NAO). Celle-ci a montré des salaires moyens hommes et femmes globalement de même niveau. Ces comparaisons pourraient également être étendues pour chaque entité du groupe.

Des accords d'entreprise et plans d'action seniors ont été mis en place fin 2009. Ces derniers (50 ans et plus) représentent 3 % de l'effectif.

Le groupe s'efforce d'être "handi-accueillant" et d'augmenter le pourcentage de personnes en situation de handicap dans ses effectifs.

### Implication du groupe dans son environnement social

Le groupe réalise des prestations à titre gracieux pour l'Unicef et la Croix Rouge. Il a signé une charte "Mairie-Entreprise" avec la commune de Nanterre. Il encourage les initiatives des collaborateurs qui souhaitent s'impliquer dans leur environnement local ou auprès d'associations et donner de leur temps et de leur créativité.

### Politique environnementale

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

- pratique le recyclage systématique de consommables (toners d'imprimantes, piles électriques, etc.),
- a mis en place des systèmes à faible consommation énergétique (éclairage, climatisations modulaires à puissance variable etc.),

- utilise des technologies “green IT” dans ses data centers (serveurs lames, climatisation au gaz interne sans eau recyclée, systèmes anti-incendie à l’argogène),
- recrute autant que possible dans les bassins d’emploi proches de ses centres de service pour limiter les déplacements domicile – lieu de travail,
- depuis 2007, n’achète que des véhicules de service ECO2 consommant moins de 120 g de CO<sub>2</sub> aux 100 km.

## 1.8. FACTEURS DE RISQUES

### Risques financiers

#### Risques financier au sens IFRS 7

La gestion du risque financier (IFRS 7) est décrite dans l’annexe aux comptes consolidés. Elle couvre :

- le risque de crédit,
- le risque de liquidité,
- le risque de marché,
- la gestion du capital.

#### Risques pays

NEURONES, de par sa présence à plus de 99% en France, ne supporte pas de risque pays particulier.

#### Engagements hors bilan

Les engagements hors bilan, non significatifs, sont :

- locations de bureaux : baux commerciaux classiques de 3, 6, 9 ans,
- locations et contrats de maintenance relatifs aux équipements de bureaux standard (entretien photocopieurs sur 3 ans, etc.).

Il n’y a pas d’autres engagements hors bilan tels que : effets escomptés non échus, engagements conditionnels, garanties financières, portage, etc.

#### Engagements de rachat de minoritaires

En 2008, des engagements de rachat ont été pris à l’égard des actionnaires minoritaires de deux sociétés du groupe. Ils concernent des périodes éloignées. Les prix de rachat sont indexés sur des résultats d’exploitation des sociétés concernées. Il n’y a donc pas de risque significatif, en particulier au regard de la situation financière du groupe.

### 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 de recruter et de conserver les ingénieurs et techniciens qui lui sont nécessaires pour réaliser ses objectifs, en particulier dès que la pénurie de cadres annoncée se confirmera. Malgré un turnover qui reste élevé en région parisienne, la capacité de NEURONES à recruter (sans assouplir les critères de recrutement) a été jusqu’à présent suffisante y compris dans les périodes de forte tension. Pour les hommes clés, la gestion très décentralisée du groupe, l’intéressement au capital et la participation aux programmes d’actions gratuites atténuent le risque de départ d’un dirigeant.

#### Risques liés à la concurrence

Le marché des technologies de l’information présente globalement assez peu de “barrières à l’entrée” susceptibles de ralentir l’apparition de nouveaux concurrents, ce qui constitue une menace pour certaines activités du groupe.

Les activités les moins menacées sont :

- le service desk : barrière à l’entrée par l’investissement,
- l’Infogérance : barrière par la taille nécessaire pour disposer de l’ensemble des compétences et des centres de services (maîtrise d’œuvre, service desk, centre de management des équipements à distance, hébergement, expertise technique systèmes et réseaux, capacité à affecter des équipes importantes) et par le fait que le cycle de vente est long.

### Risques technologiques

L’environnement dans lequel NEURONES évolue se caractérise par des avancées technologiques, une évolution des standards industriels, l’arrivée de nouveaux concurrents et une apparition fréquente de nouveaux services, logiciels et autres produits. Le succès futur du groupe dépendra en partie de sa capacité à adapter sans délai ses offres pour répondre aux besoins évolutifs des clients et ce, au meilleur prix.

### Risques clients

Le premier client, issu de la fusion de deux grands groupes, a représenté 10,8 % du chiffre d’affaires 2010. Ce volume global correspond à de multiples affaires conclues entre, d’une part, plusieurs entités métier de NEURONES et, d’autre part, différents centres de décisions de ce groupe.

Le risque, face au défaut de paiement, est assuré pour l’essentiel auprès d’un assureur-crédit.

### Risques liés au non-respect d’une obligation de résultat

En dehors de l’activité Conseil, considérée à 100 % comme une activité projets, les forfaits réalisés dans les Services Informatiques représentent 10 % du chiffre d’affaires.

Pour les forfaits en infrastructures (y compris les prises en charge des contrats d’Infogérance) les éventuels dérapages sont limités. Ils proviennent de la non-adéquation entre eux de différents matériels et logiciels à intégrer. Il peut se produire qu’ils ne puissent pas, in fine, être installés pour remplir leur fonction. Dans ce cas, rare, 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. La somme des écarts est chaque année positive (sommées des avances supérieure à la somme des retards), mais le risque de dérapage existe et peut atteindre des proportions significatives. Un maximum d’engagement par lot est fixé. Lorsqu’un projet est trop important, un lotissement est organisé.

Des contrôles stricts sur le plan technique (validation par une personne autorisée) et sur le plan juridique sont réalisés lors de la phase d’avant-vente. La liste des projets en cours est revue chaque fin de mois dans toutes les entités concernées avec, pour chaque projet, une ré-estimation de son avance/retard. Un changement d’évaluation brusque du “reste à faire” déclenche une procédure de revue du contrat en question.

Globalement, bien que ce risque de dérapage sur des forfaits ne puisse être écarté, l’expérience montre qu’il reste limité. Dans le cas d’un éventuel sinistre, les polices d’assurance responsabilité civile et professionnelle entrent en jeu.

### Risques offshore

S’il se développe rapidement, l’offshore est un risque que le groupe a la volonté d’anticiper pour en tirer profit. Il représenterait 10 % du marché des Services Informatiques aux États-Unis et entre 4 et 5 % de l’activité des SSII en France en 2010 (40 % des prestations réalisées par les SSII françaises en offshore sont produites en Inde). Les activités de développement applicatif et de TMA, qui représentent une faible part du chiffre d’affaires du groupe, sont les premières concernées par cette évolution. Certaines phases des projets sont réputées plus faciles à réaliser en offshore (conception détaillée, développement de modules, tests unitaires), alors que d’autres, en amont (spécifications fonctionnelles, conception générale) et en aval (tests d’intégration, recette), nécessitent de travailler à proximité des sites des clients.

Après avoir développé en région un centre de services à Angers, le groupe amorce une présence nearshore avec un centre de services à Tunis.

### Risques liés aux opérations de croissance externe

Dans ses opérations futures de croissance externe, comme par le passé, le groupe choisira de façon sélective des entreprises de taille moyenne dont les équipes pourront être aisément intégrées, avec une culture pro-

che de celle des dirigeants actuels. Cela permettra la plupart du temps à ces confrères de rester autonomes et à leurs dirigeants de rester aux commandes, tout en mettant en œuvre des synergies avec les autres sociétés du groupe. Il sera veillé tout particulièrement à ce que les propriétaires et cadres dirigeants ou “clés”, s’associant ou s’intégrant à NEURONES, trouvent une motivation capitaliste dans le prolongement de leur situation précédente.

#### Risques environnementaux

De par ses activités de prestations de services informatiques et de conseil, le groupe ne fait pas porter sur l’environnement de risques particuliers.

#### Faits exceptionnels, litiges et procédures en cours

À la connaissance des dirigeants, il n’existe aucun fait exceptionnel ou litige susceptible d’avoir ou ayant eu une incidence significative négative sur l’activité, le patrimoine ou la situation financière du groupe.

#### Assurances

Les principales polices d’assurance apportent les garanties suivantes :

- responsabilité civile professionnelle : 5 millions d’euros par sinistre et par an (dommages matériels et immatériels non consécutifs),
- responsabilité civile d’exploitation : 7,5 millions d’euros,
- dommages (vol/incendie) avec perte d’exploitation : marge brute réelle avec limite contractuelle d’indemnité de 2 millions d’euros et frais supplémentaires de 2 millions d’euros,
- assurance crédit (à l’exception des entités réalisant des prestations récurrentes pour lesquelles il est estimé que l’arrêt des prestations représente une couverture suffisante),
- assurance mandataires sociaux.

Le total des primes (hors assurances véhicules) s’établit à environ 0,15 % du chiffre d’affaires consolidé.

## 1.9. STRATÉGIE DE DÉVELOPPEMENT, POLITIQUE D’INVESTISSEMENT

### Stratégie de développement

Pour aller significativement plus vite que le marché, NEURONES met en œuvre une stratégie qui s’articule autour des points suivants :

- profiter du mouvement de fond de l’externalisation des services informatiques pour y acquérir une position de leader ;
- élargir ses relations avec les grands comptes et accroître la taille des projets que mérite de traiter le groupe ;
- accueillir des cabinets de Conseil et des SSII innovantes en terme de services ou complémentaires en termes de métier. Une organisation en centres de profits autonomes, avec leurs propres comptes d’exploitation et moyens, a donné à NEURONES l’habitude de la relation avec des entrepreneurs associés. Le groupe met à disposition ses outils, sa structure, ses bases de données et sa capillarité commerciale. À condition de respecter la personnalité des patrons et les atouts distinctifs des Cabinets de Conseil et SSII indépendants qui rejoignent le groupe, ces rapprochements sont prometteurs ;
- participer à la concentration lente mais régulière des secteurs sur lesquels le groupe opère. Les critères privilégiés de rapprochement sont les suivants :
  - sociétés (ou sous-ensembles de sociétés) rentables,
  - management qui a fait ses preuves,
  - opérations relatives pour le bénéfice par action ;
- se développer par augmentation de la couverture géographique (régions, nearshore, international). Le groupe a jusqu’à présent canalisé ses énergies pour atteindre une taille significative dans ses métiers. Il est resté essentiellement concentré sur Paris et la région parisienne et ne s’est pas encore intéressé à d’autres zones géographiques qui représentent des réserves potentielles de croissance. À terme, en fonction des demandes des clients, des rencontres avec des entrepreneurs et des opportunités

de croissance externe, un développement au-delà de la zone d’influence actuelle, est très probable.

### Principes permanents

Dans le cadre de ces axes stratégiques de développement, NEURONES s’appuie sur des principes permanents qui correspondent, selon sa direction, à la demande profonde des clients grands comptes et assureront sa présence à moyen et long terme sur le marché :

- recruter, former et faire évoluer les consultants : le groupe s’attache à recruter les plus qualifiés en leur proposant un environnement et une culture riche et dynamique, une rémunération et une évolution de carrière stimulantes. Il leur est offert l’opportunité d’accélérer leur développement professionnel en travaillant sur des projets complexes où ils assurent souvent une maîtrise d’œuvre réelle ;
- conserver des équipes forfait en nombre suffisant : pour être en mesure de donner un avis technique pertinent et rapide à des problèmes de plus en plus complexes, il est nécessaire d’entretenir et de conserver un “noyau” technique fort d’ingénieurs experts ne travaillant que sur des projets au forfait, condition sine qua non pour pouvoir assurer une maîtrise d’œuvre réelle. Ce “creuset” permet également de créer un lien technique profond entre les équipes, en complément des nécessaires outils de gestion de la connaissance, Intranets et autres réunions techniques formelles et transversales ;
- maintenir sous assurance qualité deux processus fondamentaux pour assurer sa croissance à moyen terme :
  - le recrutement : questionnaires à choix multiples (QCM) et entretien de personnalité obligatoires, gestion des candidatures dans des outils de travail collaboratif,
  - la phase pré-contractuelle de réponse à une demande client : procédures de “go/no go” avec évaluation des risques, détail de prestations formalisé obligatoire, affectation systématique d’un responsable unique pour toute réponse à une demande client.

### 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 2010, des Crédits d’Impôt Recherche (CIR) ont été mis en place pour un montant net global de 2 % du résultat opérationnel du groupe.

#### Investissements financiers

Quinze acquisitions ont été réalisées en onze exercices (depuis l’introduction en Bourse en 2000) pour un montant total décaissé au 31 décembre 2010 de 43,1 millions d’euros. Ces investissements ont été pour l’instant très largement financés par les cash flows libres dégagés par l’exploitation sur la même période (89 millions d’euros) comme le montre le tableau de financement simplifié ci-dessous :

(en millions d'euros)	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	TOTAL
Résultat net	3,7	5,4	5,9	4,9	5	6,3	6,6	9,9	13	12,8	14,9	88,4
Amortissements, provisions	1,1	1,3	1,9	1,9	1,6	1,1	3	3,3	3,1	4,1	3,9	26,3
<b>CASH FLOW</b>	<b>4,8</b>	<b>6,7</b>	<b>7,8</b>	<b>6,8</b>	<b>6,6</b>	<b>7,4</b>	<b>9,6</b>	<b>13,2</b>	<b>16,1</b>	<b>16,9</b>	<b>18,8</b>	<b>114,7</b>
Variation de BFR (augmentation)/diminution	(1,4)	2,5	(1,7)	1,3	0,9	(1,9)	(5,3)	2,1	0,6	(1,3)	(3,3)	(7,5)
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)	(18,2)
<b>CASH FLOW LIBRE</b>	<b>2,4</b>	<b>8,0</b>	<b>5,2</b>	<b>7,0</b>	<b>6,5</b>	<b>4,6</b>	<b>2,1</b>	<b>12,7</b>	<b>14,4</b>	<b>13,4</b>	<b>12,7</b>	<b>89</b>
Investissements financiers nets	(8,8)	-	(3,8)	(2,1)	(0,8)	(1,0)	(2,9)	(2,8)	(14,2)	(3,9)	(2,8)	(43,1)
Augmentation de capital	29,9	-	-	-	0,2	0,8	0,3	0,5	0,1	0,3	0,4	32,5
Autres éléments	(0,1)	(0,2)	-	-	-	(1,2)	(1,5)	(1,5)	(4,4)	(2,6)	(1,7)	(13,2)
<b>VARIATION DE TRÉSORERIE</b>	<b>+ 23,4</b>	<b>+ 7,8</b>	<b>+ 1,4</b>	<b>+ 4,9</b>	<b>+ 5,9</b>	<b>+ 3,2</b>	<b>(2,0)</b>	<b>+ 8,9</b>	<b>(4,1)</b>	<b>+ 7,2</b>	<b>+ 8,6</b>	<b>+ 65,2</b>
Trésorerie de fin d'exercice	26,6	34,4	35,8	40,7	46,6	49,8	47,8	56,7	52,6	59,8	68,4	68,4

#### Investissements industriels nets

Le plan d'investissement "industriel" s'est établi à 2,8 millions d'euros en 2010 et concerne du matériel informatique, des agencements et des véhicules de service. Le groupe a notamment investi dans ses data centers et ses centres de service.

En 2010, ces investissements ont été financés par la trésorerie disponible. Le groupe loue l'ensemble des locaux utilisés (13 200 m<sup>2</sup> au 1<sup>er</sup> janvier 2011) à des propriétaires extérieurs, n'ayant aucun lien avec les actionnaires de NEURONES ou de ses filiales.

## 1.10. ÉVOLUTION RÉCENTE ET PERSPECTIVES

### Croissance et résultats d'exploitation par trimestre

NEURONES a connu une croissance interne de 10,3 % en 2010, se décomposant ainsi :

(en millions d'euros)	T1	T2	T3	T4	2010
Chiffre d'affaires 2010	56,9	58,6	58,1	66,0	239,6
Évolution par rapport à 2009	+ 4,8 %	+ 9,7 %	+ 15,7 %	+ 12,7 %	+ 10,7 %
dont % organique (à périmètre constant)	+ 4,3 %	+ 9,2 %	+ 15,3 %	+ 12,3 %	+ 10,3 %
Résultat opérationnel*	8,2 %	9,2 %	11,1 %	12,4 %	10,2 %

\* Avec la CVAE classée en impôt à partir de l'exercice 2010.

### Prévisions 2011

Lors de sa réunion avec les analystes financiers du 3 mars 2011, NEURONES a constaté sur ses marchés un certain retour à l'optimisme avec néanmoins une prudence qui reste de mise. Il a été rappelé également que le groupe bénéficiait pour 2011 d'une croissance "embarquée".

Lors de cette présentation, il a été fait état des facteurs favorables et défavorables affectant potentiellement le marché et la société en 2011.

#### Facteurs favorables :

- un marché prévu toujours favorable à l'infogérance en 2011,
- des entités spécialisées, mobiles, aux coûts contrôlés, dans des secteurs diversifiés,
- une pyramide des âges et des coûts de production favorables,
- une sortie de crise peut être plus propice aux rapprochements (3 800 SSII > 10 personnes, 600 sociétés de R&D externalisée).

#### Facteurs défavorables :

- des incertitudes sur la reprise économique et sa vigueur,
- un métier devenu plus industriel et plus acheteur,
- des prix bas embarqués et une difficulté à relever les prix en infogérance,
- peu de "cibles" créatrices de valeur.

Les estimations de NEURONES pour l'année 2011 seront annoncées, comme à l'accoutumée, lors de la publication du CA du 1<sup>er</sup> trimestre (5 mai 2011).

### Calendrier prévisionnel des rendez-vous financiers

#### Assemblée Générale :

- 9 juin 2011.

#### Publications\* du chiffre d'affaires :

- 5 mai 2011 (1<sup>er</sup> trimestre 2011),
- 28 juillet 2011 (1<sup>er</sup> semestre 2011),
- 10 novembre 2011 (3<sup>e</sup> trimestre 2011).

#### Publication\* des résultats :

- 22 septembre 2011 (1<sup>er</sup> semestre 2011).

\* la veille des dates indiquées, après la clôture de la Bourse

# 2 COMPTES CONSOLIDÉS

## 2.1. ÉTAT DE LA SITUATION FINANCIÈRE CONSOLIDÉE (AU 31 DÉCEMBRE 2010)

ACTIF <i>(en milliers d'euros)</i>	Notes	31/12/2010	31/12/2009
<b>ACTIFS NON COURANTS</b>			
Immobilisations incorporelles	Note 1/Note 2	34 815	34 724
Immobilisations corporelles	Note 3	4 163	3 634
Actifs financiers	Note 4	1 765	1 286
Autres actifs financiers évalués à la juste valeur	Note 4	2 667	2 667
Actifs d'impôt différé	Note 5	1 497	1 100
<b>TOTAL DE L'ACTIF NON COURANT</b>		<b>44 906</b>	<b>43 411</b>
<b>ACTIFS COURANTS</b>			
Stocks	Note 6	134	252
Créances d'impôt exigibles		812	1 456
Clients et autres débiteurs	Note 7	75 501	63 489
Trésorerie et équivalents de trésorerie	Note 8	68 609	60 441
<b>TOTAL DE L'ACTIF COURANT</b>		<b>145 057</b>	<b>125 637</b>
<b>TOTAL ACTIFS</b>		<b>189 963</b>	<b>169 048</b>

CAPITAUX PROPRES ET PASSIFS <i>(en milliers d'euros)</i>	Notes	31/12/2010	31/12/2009
<b>CAPITAUX PROPRES</b>			
Capital		9 424	9 390
Primes		30 732	30 403
Réserves et résultat consolidés		74 058	62 189
<b>TOTAL DES CAPITAUX PROPRES ATTRIBUABLES AUX PROPRIÉTAIRES DE LA MÈRE</b>	Note 9	<b>114 215</b>	<b>101 981</b>
Participations ne donnant pas le contrôle		7 111	6 294
<b>CAPITAUX PROPRES</b>		<b>121 327</b>	<b>108 276</b>
<b>PASSIFS NON COURANTS</b>			
Provisions à long terme	Note 10	406	359
Passifs financiers à long terme	Note 11	39	101
Autres passifs non courants	Note 12	-	-
Passifs d'impôt différé	Note 5	-	216
<b>TOTAL DES PASSIFS NON COURANTS</b>		<b>445</b>	<b>676</b>
<b>PASSIFS COURANTS</b>			
Provisions à court terme	Note 13	945	486
Dettes d'impôt exigibles		1 457	257
Fournisseurs et autres créditeurs	Note 14	65 476	58 660
Passifs financiers à court terme et découverts bancaires	Note 15	313	692
<b>TOTAL DES PASSIFS COURANTS</b>		<b>68 192</b>	<b>60 096</b>
<b>TOTAL CAPITAUX PROPRES ET PASSIFS</b>		<b>189 963</b>	<b>169 048</b>

## 2.2. COMPTE DE RÉSULTAT CONSOLIDÉ (EXERCICE CLOS LE 31 DÉCEMBRE 2010)

(en milliers d'euros)	Notes	2010	2009
Vente de marchandises		7 131	9 776
Ventes de prestations de services		232 437	206 613
<b>CHIFFRE D'AFFAIRES</b>		<b>239 568</b>	<b>216 390</b>
Achats consommés		(5 778)	(8 287)
Charges de personnel	Note 16	(154 788)	(137 064)
Charges externes	Note 17	(49 003)	(44 145)
Impôts et taxes		(4 198)	(5 944)
Dotations aux amortissements	Note 18	(2 605)	(2 342)
Dotations aux provisions	Note 18	(615)	(86)
Dépréciation d'actifs	Note 18	(61)	-
Autres produits	Note 19	1 868	941
Autres charges	Note 19	(196)	(117)
Autres produits opérationnels	Note 20	421	58
Autres charges opérationnelles	Note 20	(65)	(347)
<b>RÉSULTAT OPÉRATIONNEL</b>		<b>24 547</b>	<b>19 056</b>
<b>% CA</b>		<b>10,2%</b>	<b>8,8%</b>
Produits financiers		748	864
Charges financières		(37)	(142)
Coût de l'endettement financier net	Note 21	711	722
<b>RÉSULTAT AVANT IMPÔT</b>		<b>25 258</b>	<b>19 778</b>
<b>% CA</b>		<b>10,5%</b>	<b>9,1%</b>
Charge d'impôt sur les résultats	Notes 22/23	(10 320)	(6 963)
<b>RÉSULTAT DE LA PÉRIODE DES ACTIVITÉS POURSUIVIES</b>		<b>14 938</b>	<b>12 815</b>
<b>% CA</b>		<b>6,2%</b>	<b>5,9%</b>
<b>RÉSULTAT DE LA PÉRIODE</b>		<b>14 938</b>	<b>12 815</b>
dont :			
• Résultat attribuable aux propriétaires de la société mère (part du groupe)		13 192	11 301
• Résultat attribuable aux participations ne donnant pas le contrôle		1 746	1 514
Résultat net par action non dilué (part du groupe) - en euros		0,57	0,49
Nombre d'actions*		23 286 861	23 104 614
Résultat net par action dilué (part du groupe) - en euros		0,56	0,48
Nombre d'actions*, stock options & actions gratuites attribuées exerçables		23 701 440	23 458 068

\* Nombre d'actions pondéré sur la période.

## 2.3. AUTRES ÉLÉMENTS FINANCIERS CONSOLIDÉS

État du résultat global consolidé de l'exercice clos le 31 décembre 2010

(en milliers d'euros)	31/12/2010	31/12/2009
<b>Résultat de la période</b>	<b>14 938</b>	<b>12 815</b>
Produits et charges comptabilisés directement en capitaux propres	-	-
<b>Résultat global</b>	<b>14 938</b>	<b>12 815</b>
dont :		
• quote-part attribuable aux propriétaires de la société mère (part du groupe)	13 192	11 301
• quote-part attribuable aux participations ne donnant pas le contrôle	1 746	1 514

Tableau consolidé des flux de trésorerie au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2010

(en milliers d'euros)	31/12/2010	31/12/2009
<b>Résultat de l'ensemble consolidé<sup>(1)</sup></b>	<b>14 938</b>	<b>12 815</b>
Élimination des éléments non monétaires :		
• Dotations nettes aux amortissements et provisions	3 153	2 768
• Charges/(Produits) liés aux stocks options et assimilés	847	802
• Effet de l'actualisation des créances et dettes à plus d'un an	144	270
• Variation des impôts différés	(286)	243
• Moins values/(Plus-values) de cession, nettes d'impôt	5	2
• Moins values/(Plus-values) de cession sur titres consolidés, nettes d'impôt	-	-
<b>Marge brute d'autofinancement des sociétés intégrées</b>	<b>18 800</b>	<b>16 899</b>
Variation de la trésorerie sur :		
• Besoin en fonds de roulement d'exploitation	(5 171)	3 538
• Impôt société	1 869	(4 838)
<b>FLUX DE TRÉSORERIE PROVENANT DES ACTIVITÉS OPÉRATIONNELLES<sup>(2)</sup></b>	<b>15 498</b>	<b>15 600</b>
Acquisition d'immobilisations incorporelles et corporelles	(2 817)	(2 190)
Cessions d'immobilisations, nettes d'impôt	44	4
Règlement sur immobilisations financières	(620)	(337)
Règlement sur prix d'acquisition des sociétés acquises	(470)	(3 534)
Incidences des variations de périmètres	225	0
Règlement sur acquisition de contrats & relations contractuelles clients	-	-
Titres rachetés à des actionnaires minoritaires de filiales	(2 075)	(106)
Souscription augmentation de capital par des minoritaires de filiale	0	-
Cessions de titres consolidés, nettes d'impôt	103	54
<b>FLUX DE TRÉSORERIE PROVENANT DES ACTIVITÉS D'INVESTISSEMENTS</b>	<b>(5 611)</b>	<b>(6 109)</b>
Augmentation de capital - Sommes reçues lors de l'exercice de stocks options	364	264
Rachat et revente par la société de ses propres titres	279	-
Dividendes versés aux actionnaires de la société mère	(1 628)	(1 608)
Dividendes versés aux minoritaires des filiales	(289)	(824)
Nouveaux emprunts	78	92
Remboursement d'emprunt	(87)	(204)
<b>FLUX DE TRÉSORERIE PROVENANT DES ACTIVITÉS DE FINANCEMENT</b>	<b>(1 283)</b>	<b>(2 280)</b>
<b>VARIATION NETTE DE TRÉSORERIE ET ÉQUIVALENTS DE TRÉSORERIE</b>	<b>8 604</b>	<b>7 210</b>
<b>TRÉSORERIE ET ÉQUIVALENTS DE TRÉSORERIE À L'OUVERTURE</b>	<b>59 813</b>	<b>52 603</b>
<b>TRÉSORERIE ET ÉQUIVALENTS DE TRÉSORERIE À LA CLÔTURE</b>	<b>68 417</b>	<b>59 813</b>
<sup>(1)</sup> dont : intérêts reçus	748	864
<sup>(1)</sup> dont : intérêts payés	(37)	(142)
<sup>(2)</sup> dont : impôt exigible au compte de résultat	10 607	6 720
variation des créances et dettes d'impôt	(1 869)	4 838
<b>Impôt versé sur le résultat</b>	<b>8 738</b>	<b>11 559</b>

Tableau de variation des capitaux propres consolidés de l'exercice clos le 31 décembre 2010

CAPITAUX PROPRES <i>(en milliers d'euros)</i>	Capital	Primes	Réserves consolidées	Réserve paiements fondés sur des actions	Actions propres	Résultat de l'exercice	Total des capitaux propres part du groupe*	Participations ne donnant pas le contrôle**	Total capitaux propres
<b>CAPITAUX PROPRES AU 31/12/2008</b>	9 364	30 165	40 797	1 070	(2 149)	12 045	91 290	5 621	96 912
Mouvements de l'exercice 2009									
- Résultat consolidé de l'exercice	-	-	-	-	-	11 301	11 301	1 514	12 815
<i>Résultat global</i>	-	-	-	-	-	11 301	11 301	1 514	12 815
• Retraitement IFRS 2 - stock-options et actions gratuites	-	-	-	802	-	-	802	-	802
• Opérations sur capital (Exercice Stocks Options)	26	238	-	-	-	-	264	-	264
• Livraison d'actions gratuites	-	-	(941)	-	941	-	-	-	-
• Affectation du résultat 2008	-	-	13 114	(1 070)	-	(12 045)	-	-	-
• Dividendes versés par la société mère (0,07 euro par action)	-	-	(1 608)	-	-	-	(1 608)	-	(1 608)
• Variation de périmètre	-	-	(68)	-	-	-	(68)	(17)	(85)
<i>Total des transactions avec les propriétaires comptabilisées directement en capitaux propres</i>	26	238	10 497	(268)	941	(12 045)	(610)	(17)	(628)
- Part des minoritaires dans les distributions de dividendes des filiales	-	-	-	-	-	-	-	(824)	(824)
<b>CAPITAUX PROPRES AU 31/12/2009</b>	9 390	30 403	51 294	802	(1 208)	11 301	101 981	6 294	108 276
Mouvements de l'exercice 2010									
- Résultat consolidé de l'exercice	-	-	-	-	-	13 192	13 192	1 746	14 938
<i>Résultat global</i>	-	-	-	-	-	13 192	13 192	1 746	14 938
• Retraitement IFRS 2 - stock-options et actions gratuites	-	-	-	847	-	-	847	-	847
• Opérations sur capital (Exercice Stocks Options)	35	330	-	-	-	-	364	-	364
• Cession d'actions propres	-	-	385	-	218	-	603	-	603
• Affectation du résultat 2009	-	-	12 103	(802)	-	(11 301)	-	-	-
• Dividendes versés par la société mère (0,07 euro par action)	-	-	(1 628)	-	-	-	(1 628)	-	(1 628)
• Variation de périmètre	-	-	(1 144)	-	-	-	(1 144)	(640)	(1 784)
<i>Total des transactions avec les propriétaires comptabilisées directement en capitaux propres</i>	35	330	9 716	45	218	(11 301)	(958)	(640)	(1 598)
- Part des minoritaires dans les distributions de dividendes des filiales	-	-	-	-	-	-	-	(289)	(289)
<b>CAPITAUX PROPRES AU 31/12/2010</b>	9 424	30 732	61 010	847	(990)	13 192	114 215	7 111	121 327

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

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

## 2.4. ANNEXE AUX COMPTES CONSOLIDÉS

### 1. IDENTIFICATION DE LA SOCIÉTÉ

NEURONES, Société Anonyme, dont le siège social est situé 205, avenue Georges Clemenceau 92024 Nanterre Cedex (France), est un groupe de Conseil et de Services Informatiques.

### 2. DIFFUSION DES ÉTATS CONSOLIDÉS

Les comptes consolidés 2010 présentés dans ce document ont été arrêtés par le Conseil d'Administration en sa séance du 11 février 2011 pour être soumis à l'approbation de l'Assemblée Générale des actionnaires du 9 juin 2011.

Les états financiers consolidés de NEURONES pour l'exercice clos le 31 décembre 2010 comprennent la société et ses filiales (l'ensemble désigné comme "le groupe") et la quote-part dans les entreprises associées ou sous contrôle conjoint.

### 3. DÉCLARATION DE CONFORMITÉ

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

### 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 2009 à l'exception des éléments suivants :

#### Première application de IFRS 3 Révisée et IAS 27 Amendée

Depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2010, le groupe applique la norme IFRS 3 Révisée pour la comptabilisation des regroupements d'entreprises. Ce changement de méthode comptable a été appliqué de façon prospective.

Pour les acquisitions survenues depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2010, le groupe évalue l'écart d'acquisition comme :

- la juste valeur de la contrepartie transférée,
- plus, le montant comptabilisé pour toute participation ne conférant pas le contrôle dans l'entreprise acquise,
- plus, si le regroupement d'entreprises est réalisé par étapes, la juste valeur de toute participation antérieurement détenue dans la société acquise,
- moins, le montant net comptabilisé (généralement à la juste valeur) au titre des actifs identifiables acquis et des passifs assumés.

Quand la différence est négative, un profit au titre de l'acquisition à des conditions avantageuses est comptabilisé immédiatement en résultat.

La norme IFRS 3 révisée introduit notamment les modifications suivantes de méthode pour la détermination de la juste valeur de la contrepartie transférée :

- 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 l'acquisition que le groupe supporte, 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.

Le groupe comptabilisait jusqu'à présent les transactions avec les minoritaires ne conduisant pas un changement de contrôle en capitaux propres. L'application d'IAS 27 amendée ne conduit donc pas à un changement de méthode comptable sur le traitement de ces opérations.

#### Traitement et présentation de la cotisation sur la valeur ajoutée des entreprises

La cotisation sur la valeur ajoutée des entreprises (CVAE) est la principale composante de la contribution économique territoriale (CET) remplaçant la taxe professionnelle supprimée fin 2009.

Au 31 décembre 2009 et au 30 juin 2010, le groupe avait estimé que cette nouvelle taxe n'entraîne pas dans le champ d'application d'IAS 12. NEURONES avait également indiqué sa volonté de suivre dans le futur les préconisations de la profession afin d'assurer la plus grande lisibilité et comparabilité de ses états financiers. Pour cette raison, NEURONES traite désormais, et à partir de ses comptes au 31 décembre 2010, la CVAE selon IAS 12. Cette méthode conduit à présenter la CVAE comme un impôt sur le résultat, et non plus comme une charge opérationnelle. Un détail des impacts est donné dans la Note 22- Impôts sur les résultats.

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

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

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

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

#### 4.2. Recours à des estimations

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

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

Les estimations et les hypothèses sous-jacentes sont réexaminées de façon continue. L'impact des changements d'estimation comptable est comptabilisé au cours de la période du changement, s'il n'affecte que cette période, ou au cours de la période du changement 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 sont 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 la société. Le contrôle existe lorsque la société a le pouvoir de diriger directement ou indirectement les politiques financières et opérationnelles de l'entité afin d'obtenir des avantages de ses activités.

Pour apprécier le contrôle, sont pris en considération les droits de vote qui sont potentiellement exerçables ou convertibles.

Les états financiers des filiales sont inclus ligne à ligne dans les états financiers consolidés à partir de la date à laquelle le contrôle est obtenu jusqu'à la date à laquelle le contrôle cesse.

La différence entre le prix payé pour augmenter le pourcentage d'intérêt dans des entités déjà contrôlées et la quote-part complémentaire de capitaux propres ainsi acquise est enregistrée en capitaux propres du groupe. De la même manière, une baisse du pourcentage d'intérêt du groupe dans une entité restant contrôlée est traitée comptablement comme une opération de capitaux propres, sans impact sur le résultat.

#### Entreprises associées

Les entreprises associées sont les entités dans lesquelles la société a une influence notable sur leurs politiques financières et opérationnelles, sans en avoir le contrôle. Les états financiers consolidés incluent la quote-part du groupe dans le montant total des profits et pertes comptabilisés par ces entreprises, selon la méthode de mise en équivalence, à partir de la date à laquelle l'influence notable est exercée, jusqu'à la date à laquelle elle prend fin.

Si la quote-part du groupe dans les pertes d'une entreprise associée est supérieure à sa participation dans celle-ci, la valeur comptable des titres mis en équivalence est ramenée à zéro et le groupe cesse de comptabiliser sa quote-part dans les pertes à venir, à moins que le groupe n'ait une obligation légale ou implicite de participer aux pertes ou d'effectuer des paiements au nom de l'entreprise associée.

#### Cœntreprises

Les cœntreprises sont les entités sur lesquelles le groupe exerce un contrôle conjoint en vertu d'un accord contractuel. Les états financiers consolidés incluent la quote-part du groupe dans les actifs, passifs, produits et charges, regroupés ligne à ligne (intégration proportionnelle), avec les éléments similaires de ses états financiers, à compter de la date à laquelle le contrôle conjoint est obtenu et jusqu'à la date à laquelle il prend fin.

#### Transactions éliminées dans les états financiers

Les soldes bilantiels, les pertes et gains latents, les produits et les charges résultant des transactions intragroupe sont éliminés lors de la préparation des états financiers consolidés. Les gains latents, découlant des transactions avec les entreprises associées et les entités sous contrôle conjoint, sont éliminés à concurrence des parts d'intérêts du groupe dans l'entité.

Les pertes latentes sont éliminées, de la même façon que les produits latents, mais seulement dans la mesure où elles ne sont pas représentatives d'une perte de valeur.

Au 31 décembre 2010, toutes les sociétés intégrées dans le périmètre de consolidation sont des filiales. Les principes comptables des filiales sont modifiés afin d'assurer une homogénéité avec les méthodes comptables du groupe.

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

Suite à la première application d'IFRS 3 Révisée, le groupe a changé la méthode comptable pour le traitement des regroupements d'entreprises intervenus depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2010 (cf introduction de la Note 4).

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

Pour les écarts d'acquisition antérieurs au 1<sup>er</sup> janvier 2004, le groupe a choisi, selon les dispositions de la norme IFRS3, de ne pas retraiter ceux qui

sont issus de regroupements d'entreprises. Ils sont donc maintenus à leur coût présumé qui représente le montant comptabilisé selon le référentiel comptable précédent.

Les écarts d'acquisition sont évalués à leur coût, diminué du cumul des pertes de valeur. Ils sont affectés à des Unités Génératrices de Trésorerie, ne sont pas amortis et font l'objet d'un test de dépréciation annuel, ou plus fréquemment, en cas d'indices de pertes de valeur (cf. paragraphe "Dépréciation des éléments de l'actif immobilisé"). L'écart d'acquisition négatif est comptabilisé immédiatement en résultat.

#### Contrats et relations contractuelles clients

Les contrats et relations contractuelles clients sont inscrits à l'actif du bilan à leur coût d'acquisition diminué du cumul des amortissements et des pertes de valeur. Ils résultent, pour la plupart, de rachats d'activité et correspondent à un volume de chiffre d'affaires et de marge généré par ces contrats. Ils sont amortis sur la durée d'utilité des contrats correspondants.

Dans le cas de contrats de régie renouvelables périodiquement, la durée d'utilité est indéterminée. La période pendant laquelle les contrats généreront des entrées de trésorerie nette au profit du groupe est ainsi sans limite prévisible. Dans ce cas, ils ne sont pas amortis et font l'objet d'un test annuel de dépréciation, de même que chaque fois qu'il existe un indice de perte de valeur (cf. paragraphe 4.7 ci-après : "Dépréciation des éléments de l'actif immobilisé").

### 4.5. Autres immobilisations incorporelles

Le groupe n'a pas identifié de frais de développement significatifs répondant à la définition de l'IAS38.57.

Les autres immobilisations incorporelles, notamment les logiciels acquis pour usage interne, sont amorties sur leur durée d'utilisation, comprise généralement entre un et trois ans, dès que le bien est prêt à être mis en service.

Les amortissements et dépréciations des immobilisations incorporelles sont inscrits en résultat opérationnel sur la ligne "Dotations aux amortissements".

### 4.6. Immobilisations corporelles

Les immobilisations corporelles sont comptabilisées à leur coût d'acquisition, diminué des amortissements cumulés et des pertes de valeur constatées.

Le groupe n'a pas opté pour la méthode de réévaluation de ses actifs. Les coûts d'emprunt sont exclus du coût des immobilisations, conformément à la norme IAS 23.

Les immobilisations corporelles sont amorties sur leur durée d'utilité et selon les méthodes suivantes, dès que le bien est prêt à être mis en service :

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

#### Cas du crédit-bail et des locations financières longue durée

Les immobilisations acquises sous forme de crédit-bail ou de location financière longue durée sont retraitées. L'actif est inscrit au bilan au plus faible de la valeur actualisée des paiements minimaux futurs au titre de la location et de la juste valeur du bien. L'actif est amorti sur sa durée d'utilité pour le groupe ou la durée du contrat si celle-ci est inférieure. La dette financière correspondante est inscrite au passif et amortie sur la durée du contrat. Au niveau du compte de résultat, la charge de crédit-bail ou de location est neutralisée et remplacée par une charge de dotation aux amortissements et une charge financière.

#### 4.7. Dépréciation des éléments de l'actif immobilisé

Les valeurs comptables de ces actifs sont examinées à chaque clôture afin d'apprécier s'il existe un quelconque indice qu'un actif ait subi une perte de valeur. S'il existe un tel indice, la valeur recouvrable de l'actif est estimée. Pour les écarts d'acquisition et les immobilisations incorporelles à durée d'utilité indéterminée, ou qui ne sont pas encore prêtes à être mises en service, la valeur recouvrable est estimée chaque année au 31 décembre.

##### Écart d'acquisition et immobilisations incorporelles à durée d'utilité indéterminée ou immobilisations incorporelles en cours

La méthode de suivi mise en place pour la réalisation des tests de dépréciation des actifs incorporels est la méthode des DCF (flux de trésorerie actualisés). Cette méthode est mise en œuvre chaque fois qu'il existe un indice de perte de valeur et au minimum une fois par an. Pour effectuer ces tests, les écarts d'acquisition sont ventilés par Unités Génératrices de Trésorerie (UGT) qui correspondent à des ensembles homogènes générant conjointement des flux de trésorerie identifiables. Le découpage en UGT est réalisé au niveau des entités juridiques. Chaque filiale correspond à une UGT (cf. Note 4.23 ci-après : "Secteurs opérationnels").

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

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

##### Immobilisations corporelles et incorporelles à durée d'utilité définie

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

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

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

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

- le taux d'actualisation retenu est de 10,4 % après impôt, compte tenu du taux sans risque, de la prime de risque et du  $\beta$ ,
- la durée de la période explicite est de 5 ans,
- les hypothèses (de croissance du chiffre d'affaires, de taux de résultat opérationnel, de taux de croissance du besoin en fonds de roulement, d'investissements) retenues sont spécifiques à chaque société, prenant en compte leur taille et leur secteur d'activité propre.

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

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

#### 4.8. Actifs financiers

##### Titres non consolidés

Conformément à la norme IAS39, 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 dépréciation de l'actif financier, une dépréciation est constatée par le résultat. La reprise de cette dépréciation par le résultat 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 financier est classé en tant qu'actif financier à la juste valeur par le biais du compte de résultat s'il est détenu à des fins de transactions ou désigné comme tel lors de sa comptabilisation initiale. Les instruments financiers sont désignés ainsi si le groupe gère des placements et prend des décisions d'achat ou de vente sur la base de leur juste valeur en accord avec la politique de gestion du risque ou de stratégie de placement.

##### Autres actifs financiers

Les actifs financiers, dont l'échéance est supérieure à 1 an et ne portant pas intérêts, sont actualisés conformément à la norme IAS39. L'écart lié à l'actualisation à l'origine est constaté en résultat opérationnel. La reprise, liée à l'actualisation chaque année suivante, est inscrite en produit financier.

Le taux d'actualisation retenu est de 5 %.

Le groupe ne détient aucun instrument dérivé parmi ses actifs financiers et ne réalise aucune opération de couverture.

#### 4.9. Impôts différés

Conformément à la norme IAS12, les impôts différés sont constatés dans le compte de résultat et au bilan pour tenir compte du décalage temporel entre les valeurs comptables et les valeurs fiscales de certains actifs et passifs, à l'exception des éléments suivants :

- écarts d'acquisition,
- différences temporelles liées à des participations, dans la mesure où elles ne s'inverseront pas dans un avenir prévisible.

En application de la méthode du report variable, les impôts différés sont évalués en tenant compte de l'évolution connue des taux d'impôt qui ont été adoptés ou quasi adoptés à la date de clôture.

Les déficits reportables sont activés lorsqu'il est probable que l'on disposera de bénéfices imposables futurs sur lesquels ces pertes fiscales pourront être imputées.

Un impôt différé est comptabilisé au titre des actifs et passifs liés aux contrats de location-financement.

Conformément à la norme IAS 12, les actifs et passifs d'impôts différés ne font pas l'objet d'une actualisation.

Depuis l'exercice clos au 31 décembre 2010, la CVAE entre dans le champ d'application d'IAS 12.

#### 4.10. Stocks

Les stocks sont évalués au plus faible du coût, selon la méthode du prix moyen pondéré et de la valeur nette de réalisation. La valeur nette de réalisation est le prix de vente estimé dans le cours normal de l'activité, diminué des coûts estimés nécessaires pour réaliser la vente.

Une dépréciation est constatée, au cas par cas, lorsque la valeur nette de réalisation est inférieure à la valeur comptable.

#### 4.11. Créances

Les créances sont comptabilisées au coût diminué des dépréciations constatées. Une dépréciation est constatée lorsque la valeur comptable de la créance excède la valeur recouvrable, c'est-à-dire la valeur des flux de trésorerie futurs estimés.

#### 4.12. Trésorerie et équivalents de trésorerie

Les placements à court terme sont évalués à leur juste valeur (en contrepartie par le compte de résultat).

Conformément à la norme IAS7, la ligne "Trésorerie et équivalents de trésorerie" comprend les fonds en caisse et les dépôts à vue. Les découverts bancaires remboursables à vue, et qui font partie intégrante de la gestion de la trésorerie du groupe, constituent une composante de la trésorerie et des équivalents de trésorerie pour les besoins du tableau de flux de trésorerie.

La juste valeur correspond à la valeur liquidative de l'actif ou du passif de trésorerie à la date de clôture.

Les écarts de juste valeur sont comptabilisés en résultat de la période sous la rubrique "Produits financiers".

#### 4.13. Actions propres

Les actions propres sont affectées en diminution des réserves consolidées pour le montant de la contrepartie payée, y compris les coûts directement attribuables.

En cas de cession ultérieure des titres, le résultat, ainsi que les effets d'im-pôt correspondants, seront enregistrés en variation des capitaux propres consolidés.

#### 4.14. Paiements fondés sur des actions

Les plans attribués après le 7 novembre 2002, et dont les droits ne sont pas encore acquis au 31 décembre 2010, font l'objet d'une évaluation selon la norme IFRS2. Le modèle d'évaluation des options retenu est celui de Black & Scholes. L'évaluation, à la juste valeur du service rendu à la date d'attribution, prorata temporis sur l'ensemble de la période d'acquisition des droits, est constatée en charge, par contrepartie des capitaux propres.

#### 4.15. Avantage au personnel

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

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

Les gains et pertes actuariels générés par les changements d'hypothèses sont comptabilisés directement en résultat.

Les cotisations dues à un régime à cotisations définies sont comptabilisées en charge lorsqu'elles sont encourues.

#### 4.16. Autres engagements sociaux

##### Médailles du travail

Les conventions collectives en vigueur au niveau des sociétés du groupe ne prévoient pas de dispositions particulières relatives aux médailles du travail. Il n'a pas été non plus conclu d'accord spécifique relatif à ce point dans les différentes filiales du groupe.

#### 4.17. Provisions

Conformément à la norme IAS37, une provision est comptabilisée lorsque le groupe constate 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 à long terme sont actualisées lorsque l'effet est significatif.

#### 4.18. Passifs financiers

Le groupe ne détient aucun instrument dérivé parmi ses passifs financiers et ne réalise aucune opération de couverture. Il ne détient pas de passifs évalués en juste valeur par contrepartie en résultat.

Les autres passifs financiers correspondent essentiellement à des découverts bancaires.

#### 4.19. Autres passifs non courants

Aucun passif non courant n'a été identifié au 31 décembre 2010.

#### 4.20. Fournisseurs et autres créditeurs

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

#### 4.21. Reconnaissance du chiffre d'affaires "prestations de services"

Le chiffre d'affaires réalisé sous forme de prestations de services est constaté à l'avancement conformément aux normes IAS 11 et IAS 18.

L'avancement est calculé sur la base des coûts engagés rapportés au total des coûts prévisionnels réactualisés.

##### Projets au forfait

Le chiffre d'affaires réalisé sur les projets au forfait est comptabilisé au fur et à mesure de la réalisation de la prestation, selon la méthode de l'avancement. Selon cette méthode, le chiffre d'affaires est reconnu dans la période au cours de laquelle le service est rendu. L'écart entre la facturation et le chiffre d'affaires calculé à l'avancement est constaté, selon le cas, en factures à établir ou en produits constatés d'avance. Lorsque le prix de revient prévisionnel d'un contrat est supérieur au chiffre d'affaires contractuel, une perte à terminaison, à hauteur de la différence, est comptabilisée en provisions pour risques et charges.

##### Contrats annuels ou pluriannuels

Le chiffre d'affaires de contrats annuels ou pluriannuels est comptabilisé à l'avancement, ce qui correspond à un traitement prorata temporis.

##### Prestations vendues sous forme de chèques à consommer

Certaines sociétés du groupe vendent par avance des chèques de prestations, représentatifs de journées d'intervention d'ingénieurs, de développeurs, de techniciens ou de formation.

Le chiffre d'affaires, réalisé sous forme de ventes de chèques à consommer, est comptabilisé au fur et à mesure des prestations effectuées, et donc de la consommation des chèques.

Les chèques non consommés sont comptabilisés en produits constatés d'avance.

##### Contrats d'infogérance à long terme pluriannuels

Les contrats d'infogérance à long terme comprennent le plus souvent deux types principaux de prestations :

- l'ingénierie initiale : il s'agit d'un projet autonome, préalable au démarrage du contrat en exploitation courante. Le chiffre d'affaires alors est comptabilisé à l'avancement,

- l'exploitation courante : les modalités de facturation consistent le plus généralement en une redevance d'un montant fixe et identique chaque mois de l'année. Le chiffre d'affaires est reconnu à l'avancement, en phase avec la production des prestations.

#### 4.22. Modalités de calcul du résultat dilué par action

Le nombre d'actions pris en compte dans le calcul du résultat dilué par action est :

- composé du nombre d'actions à l'ouverture de l'exercice,
- accru du nombre moyen pondéré d'actions gratuites livrées au cours de l'exercice,
- accru du nombre moyen pondéré de stock options exercées au cours de l'exercice,
- augmenté du nombre moyen pondéré d'options dilutives de souscription d'actions (stock options et actions gratuites) attribuées et non exercées ou non livrées au cours de l'exercice, calculé suivant les dispositions de la norme IAS 33,
- diminué du nombre moyen pondéré d'actions en auto-détention au cours de l'exercice.

Le calcul du résultat par action a été déterminé par application de la norme IAS33.

#### 4.23. Secteurs opérationnels (IFRS 8)

Selon IFRS 8, un secteur opérationnel est une composante distincte du groupe qui est engagée, soit dans la fourniture de services spécifiques (secteur d'activité), soit dans la fourniture de services dans un environnement (secteur géographique) qui est exposé à des risques et engendre une rentabilité différente de ceux des autres secteurs. Il est identifié et géré séparément par la direction, dans la mesure où il nécessite une stratégie, des ressources et des technologies spécifiques.

L'information transmise en interne au Président et au Directeur général délégué est présentée par entité juridique, la performance du management opérationnel étant estimée à ce niveau. Dans ce contexte, chacune de ces entités correspondrait à un secteur opérationnel. Ce niveau d'information très détaillé n'est pas considéré par NEURONES comme nécessaire à une meilleure compréhension par le lecteur de la performance du groupe. En effet, toutes les entités juridiques opèrent sur le marché du Conseil et des Services Informatiques pour les entreprises et présentent des modes de commercialisation et des structures de coûts souvent comparables. En conséquence, le groupe n'a pas identifié de secteurs opérationnels à présenter dans le cadre d'IFRS 8.

#### 4.24. Gestion du risque financier (IFRS 7)

L'exposition aux risques suivants a été identifiée :

- risque de crédit,
- risque de liquidité,
- risque de marché,
- gestion du capital.

Cette note a pour objet de présenter les informations sur l'exposition à chacun des risques, ainsi que les politiques mises en œuvre 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 de la plupart des 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 du groupe. En 2009 un exercice de cartographie des risques a néanmoins été mené au niveau des entités opérationnelles et remonté à la direction générale.

##### Risque de crédit

Le risque de crédit représente la possibilité de perte financière dans le cas où un client ou une contrepartie à un instrument financier viendrait à man-

quer à ses obligations contractuelles. Dans le cas de NEURONES et de ses filiales, le risque est principalement limité aux créances clients et aux titres de placements financiers.

Concernant les créances, l'exposition au risque crédit est dépendante des caractéristiques individuelles des personnes morales facturées. Le groupe dispose d'un spectre très large de clients, multi-secteurs d'activité, répartis de manière homogène, le plus important d'entre eux représentant 10,8 % du chiffre d'affaires consolidé. Ce client est un groupe majeur dont les multiples centres de décision commandent des prestations indépendamment les uns des autres. De plus, une police d'assurance crédit Coface a été souscrite par les sociétés du groupe dont le portefeuille clients justifiait de prendre des garanties spécifiques de couverture.

Concernant la trésorerie, l'exposition au risque crédit est limitée en investissant le cash excédentaire uniquement sur des supports de type Sicav de trésorerie, certificats de dépôt émis par les partenaires bancaires du groupe (BNP, Société Générale, Crédit Agricole, HSBC) dont le rating crédit est au minimum A2/P2.

##### Risque de liquidité

Le risque de liquidité correspond aux difficultés que le groupe pourrait rencontrer pour honorer ses engagements et payer ses dettes.

Ce risque est théorique compte tenu d'une situation de trésorerie largement excédentaire dans toutes les sociétés du groupe.

##### Risque de marché

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

NEURONES n'est pas véritablement exposé à ces risques, d'une part, parce que la quasi intégralité des transactions s'effectuent en euros et, d'autre part, parce qu'aucun instrument de capitaux propres n'a été émis.

Par ailleurs, le groupe n'est pas endetté.

Le seul risque pourrait être lié à la variation des taux d'intérêt sur la partie placements de trésorerie. Mais une stratégie de placement court terme a été choisie de manière à suivre fidèlement l'évolution des marchés financiers et ainsi à ne pas se retrouver pénalisé par un engagement à long terme qui serait en décalage avec les conditions de marché du moment.

##### Gestion du capital

Par construction, le capital, détenu à 77 % 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 de l'actionnaire 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 se donner la possibilité de racheter ses propres actions. Ainsi, chaque année il est demandé à l'Assemblée Générale de voter une autorisation en ce sens

#### 4.25. Nouvelles normes et interprétations

**Dispositions IFRS, obligatoires à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2010, appliquées et sans incidence sur les états financiers du groupe au 31 décembre 2010**

- IAS 39 : Instruments financiers – éléments éligibles à la couverture ;
- Amendements IFRS 2 : amendement relatif aux transactions cash-settled intra-groupe (incorporation d'IFRIC 8 et IFRC 11) ;
- IFRIC 16 : Couverture d'un investissement net à l'étranger ;
- IFRIC 17 : Distributions d'actifs non monétaires aux propriétaires ;
- IFRIC 18 : Transferts d'actifs de la part des clients ;
- Améliorations annuelles des IFRS (publiées en avril 2009).

**Textes d'application obligatoire postérieurement au 31 décembre 2010 et non appliqués par anticipation**

- IAS 24 Révisée – Parties liées
- Amendements IAS 32 : Amendement relatif au classement des droits de souscription émis ;
- Amendements à IFRS 1 et 7 : Informations à fournir en matière de transferts d'actifs financiers ;

- Amendements IFRIC 14 : Paiements d'avance dans le cadre d'une exigence de financement minimal ;
- IFRIC 19 : Extinction de dettes financières avec des instruments de capitaux propres ;
- Améliorations annuelles des IFRS (publiées en mai 2010).

## 5. PÉRIMÈTRE DE CONSOLIDATION

### 5.1. Liste des entreprises consolidées

Entreprise consolidées par intégration globale	Siège social	N° SIREN	31/12/2010			31/12/2009		
			% Intérêt	% Contrôle	Méthode d'intégration	% Intérêt	% Contrôle	Méthode d'intégration
<b>Mère</b>								
NEURONES	205, av. Georges Clemenceau 92024 NANTERRE	331 408 336	-	-	-	-	-	-
<b>Filiales</b>								
AS International	26, rue N.-D. des Victoires 75002 PARIS	349 528 356	99%	100%	IG	99%	100%	IG
AS International Group	26, rue N.-D. des Victoires 75002 PARIS	421 255 829	99%	99%	IG	99%	99%	IG
AS Production <sup>(1)</sup>	26, rue N.-D. des Victoires 75002 PARIS	451 310 502	99%	100%	IG	65%	66%	IG
AS Synergie	26, rue N.-D. des Victoires 75002 PARIS	493 513 014	99%	100%	IG	99%	100%	IG
AS Technologie	26, rue N.-D. des Victoires 75002 PARIS	417 586 609	99%	100%	IG	99%	100%	IG
AS Telecom & Réseaux	26, rue N.-D. des Victoires 75002 PARIS	400 332 524	99%	100%	IG	99%	100%	IG
Axones	205, av. Georges Clemenceau 92024 NANTERRE	443 739 693	96%	96%	IG	96%	96%	IG
Codilog-Knowledge	205, av. Georges Clemenceau 92024 NANTERRE	432 673 838	80%	80%	IG	82%	82%	IG
Colombus Consulting	38, avenue Hoche 75008 PARIS	422 993 154	71%	71%	IG	71%	71%	IG
Edugroupe	205, av. Georges Clemenceau 92024 NANTERRE	415 149 830	98%	98%	IG	96%	96%	IG
Edugroupe MP	205, av. Georges Clemenceau 92024 NANTERRE	494 800 121	98%	100%	IG	96%	100%	IG
Eliance <sup>(2)</sup>	26, rue de la Pépinière 75008 PARIS	451 720 700	64%	80%	IG			
Finaxys	30, rue d'Orléans 92200 NEUILLY-SUR-SEINE	450 758 040	53%	53%	IG	53%	53%	IG
Help-Line – Victoria	171, av. Georges Clemenceau 92024 NANTERRE	381 983 568	94%	94%	IG	92%	92%	IG
Help-Line Tunisia <sup>(3)</sup>	21, rue de Jérusalem 1002 Belvédère - TUNIS	N/A	94%	100%	IG	65%	66%	IG
IMS	171, av. Georges Clemenceau 92024 NANTERRE	439 832 353	92%	98%	IG	92%	100%	IG
Intrinsec	215, av. Georges Clemenceau 92024 NANTERRE	402 336 085	82%	82%	IG	82%	82%	IG
Neurones Consulting	205, av. Georges Clemenceau 92024 NANTERRE	509 152 468	100%	100%	IG	100%	100%	IG
Neurones IT	205, av. Georges Clemenceau 92024 NANTERRE	428 210 140	99%	99%	IG	99%	99%	IG
Pragmateam	205, av. Georges Clemenceau 92024 NANTERRE	411 264 641	56%	56%	IG	50%	50%	IG
RS2i	121-123, rue Edouard Vaillant 92300 LEVALLOIS-PERRET	385 166 640	85%	85%	IG	78%	78%	IG
Viaaduc	205, av. Georges Clemenceau 92024 NANTERRE	432 104 503	98%	100%	IG	96%	100%	IG

IG = consolidation par intégration globale

(1) HPS Technologies a été renommée AS Production le 11 octobre 2010.

(2) Eliance est entrée dans le groupe le 1<sup>er</sup> février 2010.

(3) Help-Line Tunisia a été créée le 8 avril 2010.

## 5.2. Variations de périmètre

### Modification de pourcentage d'intérêt

Au cours de l'année 2010, diverses transactions ont été réalisées avec certains associés minoritaires au niveau des filiales. Elles ont conduit à de légères modifications des pourcentages d'intérêt.

L'impact des variations des taux d'intérêt sur les capitaux propres du groupe a été le suivant :

(en milliers d'euros)	% d'intérêt au 31/12/2010	% d'intérêt au 31/12/2009	Variation (%)	Impact sur les capitaux propres attribuables aux propriétaires de la mère	Impact sur les participations ne donnant pas le contrôle
Edugroupe S.A.S.	98,0	96,0	2,0	- 151	- 55
Viaaduc S.A.R.L.	97,8	96,0	1,8	39	- 39
Help-Line Victoria S.A.S.	93,6	92,3	1,3	- 506	- 292
IMS S.A.S.	92,2	92,3	-0,1	- 2	18
AS Production S.A.S.	98,7	65,1	33,6	15	- 29
Codilog-Knowledge S.A.S.	80,2	81,6	-1,4	53	71
Eliance S.A.S.	64,2	-	64,2	-	64
RS2i S.A.S.	85,3	78,0	7,3	- 572	- 355
Pragmateam S.A.R.L.	55,7	50,1	5,6	- 22	- 22
<b>TOTAL</b>	-	-	-	<b>- 1 144</b>	<b>- 640</b>

### Création de nouvelles sociétés

Dans le cadre de son implantation en Tunisie, la société Help-Line a créé Help-Line Tunisia, filiale détenue à 100%.

### Acquisition de nouvelles sociétés

Le périmètre de l'activité d'intégration SAP s'est accru à la suite d'une opération de croissance externe entrée dans les comptes consolidés le 1<sup>er</sup> février 2010 (prise d'une participation majoritaire dans la société Eliance, qui intervient dans le même domaine et dont le chiffre d'affaires annuel est de l'ordre de 1,5 million d'euros).

Éléments concernant les transactions et la contribution de l'acquisition d'Eliance aux comptes consolidés du Groupe

Le prix a été réglé en numéraire avec compléments de prix futurs pour partie indexés sur les résultats d'exploitation 2010 et 2011 et par augmentation de capital réservée aux associés d'Eliance. Un effet de dilution a donc été constaté par cette opération.

En application de la norme IFRS 3R, une partie du complément de prix analysé comme complément de rémunération a été comptabilisée directement en charges de personnel et ne rentre donc pas dans le calcul de l'écart d'acquisition. La juste valeur des capitaux propres à la date d'acquisition s'élève à 320 milliers d'euros.

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 l'acquisition d'Eliance s'établissent ainsi :

ACTIF (en milliers d'euros)	Montant	CAPITAUX PROPRES ET PASSIF (en milliers d'euros)	Montant
<b>ACTIFS NON COURANTS</b>		<b>CAPITAUX PROPRES RETRAITÉS EN JUSTE VALEUR</b>	<b>256</b>
Immobilisations incorporelles	-	Intérêts minoritaires	64
Immobilisations corporelles	7	<b>PASSIFS NON COURANTS</b>	
Actifs financiers	4	Provisions à long terme	-
Actifs d'impôts différés	3	Passifs financiers à long terme	-
<b>ACTIFS NON COURANTS</b>		<b>PASSIFS COURANTS</b>	
Actifs d'impôts exigibles	21	Provisions à court terme	19
Clients et autres débiteurs	268	Dettes d'impôt exigibles	-
Trésorerie et équivalent de trésorerie	225	Fournisseurs et autres créditeurs	189
		Autres passifs financiers	-
<b>TOTAL ACTIFS</b>	<b>528</b>	<b>TOTAL CAPITAUX PROPRES ET PASSIFS</b>	<b>528</b>

## 6. NOTES ANNEXES AU BILAN

### Note 1 – Immobilisations incorporelles

(en milliers d'euros)	31/12/08	↗	Reclass.	↘	31/12/09	Var. périmètre	↗	Reclass.	↘	31/12/10
Écart d'acquisition (détail Note 2)	34 515	-	-	-	34 515	-	408	(91)	-	34 832
Brevets, licences	1 513	308	-	245	1 576	-	248	-	153	1 672
Contrats et relations contractuelles	574	-	-	-	574	-	-	-	-	574
<b>TOTAL BRUT</b>	<b>36 602</b>	<b>308</b>	<b>-</b>	<b>245</b>	<b>36 666</b>	<b>-</b>	<b>656</b>	<b>(91)</b>	<b>153</b>	<b>37 078</b>
Amortissements	(922)	(477)	-	(245)	(1 155)	-	(413)	-	(153)	(1 415)
Dépréciations	(499)	(287)	-	-	(787)	-	(61)	-	-	(848)
<b>TOTAL NET</b>	<b>35 181</b>	<b>(457)</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>34 724</b>	<b>-</b>	<b>182</b>	<b>(91)</b>	<b>-</b>	<b>34 815</b>

Les acquisitions correspondent pour l'essentiel à des logiciels informatiques à usage interne, concernant aussi bien l'usage administratif que l'usage de production sur des contrats d'infogérance.

Les contrats et relations contractuelles inscrits à l'actif sont liés à des contrats de régie, d'une durée d'utilité indéterminée (cf. note sur les principes comptables). Au 31 décembre 2010, la dépréciation cumulée de ces contrats et relations contractuelles s'élève à 561 milliers d'euros.

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

### Note 2 – Écarts d'acquisition

(en milliers d'euros)	31/12/08	↗	Reclass.	↘	31/12/09	↗	Reclass.	↘	31/12/10
Entreprises concernées :									
AS International Group	8 874	-	-	-	8 874	-	-	-	8 874
Axones	3 237	-	-	-	3 237	-	-	-	3 237
Codilog-Knowledge	2 179	-	-	-	2 179	-	-	-	2 179
Eliance	-	-	-	-	-	408	-	-	408
Colombus Consulting Holding	10 386	-	(10 386)	-	-	-	-	-	-
Colombus Consulting	-	-	10 386	-	10 386	-	-	-	10 386
Edugroupe	510	-	-	-	510	-	-	-	510
G3PI	3 460	-	(3 460)	-	-	-	-	-	-
Help-Line Victoria	544	-	4 635	-	5 179	-	-	-	5 179
HPS Technologies	287	-	-	287	-	-	-	-	-
IMS	30	-	-	-	30	-	-	-	30
Pragmateam	372	-	-	-	372	-	(91)	-	281
RS2i	-	-	3 460	-	3 460	-	-	-	3 460
Victoria	4 635	-	(4 635)	-	-	-	-	-	-
<b>TOTAL NET</b>	<b>34 515</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>287</b>	<b>34 228</b>	<b>408</b>	<b>(91)</b>	<b>-</b>	<b>34 544</b>

#### 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. Sur la base de ces tests, aucune dépréciation n'est à constater.

### Note 3 – Immobilisations corporelles

(en milliers d'euros)	31/12/08	↗	Reclass.	↘	31/12/09	Var. périmètre	↗	Reclass.	↘	31/12/10
Agencements et installations	3 381	499	-	314	3 567	-	800	-	93	4 274
Matériel de transport	1 005	307	-	138	1 174	-	334	-	177	1 331
Matériel informatique & bureau	4 996	1 075	-	188	5 883	7	1 551	-	303	7 138
Agencements en crédit-bail	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Matériel informatique en crédit-bail	52	-	-	-	52	-	78	-	-	130
Immobilisation en cours	-	1	-	-	1	-	-	-	1	-
<b>TOTAL BRUT</b>	<b>9 434</b>	<b>1 182</b>	<b>-</b>	<b>640</b>	<b>10 677</b>	<b>7</b>	<b>2 762</b>	<b>-</b>	<b>574</b>	<b>12 873</b>
Amortissements	(5 782)	(1 865)	-	(605)	(7 043)	-	(2 193)	-	(525)	(8 711)
<b>TOTAL NET</b>	<b>3 652</b>	<b>18</b>	<b>-</b>	<b>35</b>	<b>3 634</b>	<b>7</b>	<b>570</b>	<b>-</b>	<b>49</b>	<b>4 162</b>

Les investissements de l'année relatifs aux installations et au matériel informatique concernent principalement le développement des activités de Cloud computing du groupe.

Aucune immobilisation corporelle n'est donnée en garantie.

## Note 4 – Actifs financiers

(en milliers d'euros)	31/12/08	↗	Reclass.	↘	31/12/09	Var. périmètre	↗	Reclass.	↘	31/12/10
Titres non consolidés	28	-	-	15	13	-	-	-	0	13
Prêts	556	326	-	175	707	-	366	(12)	-	1 062
Autres immobilisations financières	620	181	-	235	565	4	175	12	65	690
<b>TOTAL BRUT</b>	<b>1 204</b>	<b>507</b>	<b>-</b>	<b>435</b>	<b>1 286</b>	<b>4</b>	<b>541</b>	<b>-</b>	<b>66</b>	<b>1 765</b>
Dépréciations	(15)	-	-	(15)	-	-	-	-	-	-
<b>TOTAL NET</b>	<b>1 189</b>	<b>507</b>	<b>-</b>	<b>410</b>	<b>1 286</b>	<b>4</b>	<b>541</b>	<b>-</b>	<b>66</b>	<b>1 765</b>

Les actifs financiers correspondent aux dépôts versés sous forme de prêts dans le cadre de la contribution 1 % logement, aux dépôts de garantie (loyers) ainsi qu'à d'autres actifs financiers évalués à la juste valeur.

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).

L'actualisation des dépôts de garantie (pour l'essentiel versés au titre des locaux loués), et notamment la date d'échéance de remboursement, a été calculée par référence à la date de fin de bail (durée de 9 années).

En application d'IFRS 7.8, la présentation des actifs financiers selon les catégories telles que définies par IAS 39, s'établit ainsi :

(en milliers d'euros)	31/12/10	31/12/09
Placements détenus jusqu'à leur échéance	13	13
Actifs financiers désignés à la juste valeur par le biais du compte de résultat	4 419	3 940
<b>TOTAL ACTIFS FINANCIERS</b>	<b>4 432</b>	<b>3 953</b>

## Note 5 – Actifs d'impôt différé

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

(en milliers d'euros)	ACTIFS		PASSIFS	
	31/12/10	31/12/09	31/12/10	31/12/09
Participation des salariés	909	645	-	-
Autres différences temporelles	282	261	-	-
Provision pour indemnités de départ en retraite	138	122	-	-
Actualisation des créances à plus d'un an	386	336	-	-
Déficits fiscaux indéfiniment reportables	123	123	-	-
Actualisation des dettes fiscales, sociales et autres passifs > 1 an	-	-	-	-
Neutralisation provision juste valeur sur titres détenus en autocontrôle (non affectés à des attributions d'actions gratuites)	-	-	-	-
Neutralisation provision sociale sur coûts liés au service de plans d'actions gratuites	-	-	341	603
<b>IMPÔTS DIFFÉRÉS CALCULÉS</b>	<b>1 838</b>	<b>1 487</b>	<b>341</b>	<b>603</b>
Compensation par entité fiscale	(341)	(387)	(341)	(387)
<b>TOTAL IMPÔTS DIFFÉRÉS</b>	<b>1 497</b>	<b>1 100</b>	<b>-</b>	<b>216</b>

## Note 6 – Stocks

(en milliers d'euros)	31/12/10	31/12/09
Marchandises	148	264
<b>TOTAL BRUT</b>	<b>148</b>	<b>264</b>
Dépréciations	(13)	(12)
<b>TOTAL NET</b>	<b>134</b>	<b>252</b>

Aucun stock n'est donné en nantissement.

## Note 7 – Clients et autres débiteurs

(en milliers d'euros)	31/12/10	31/12/09
Créances clients	59 986	50 563
Factures à établir	6 407	5 959
Fournisseurs : avoirs à recevoir	142	73
TVA et autres	7 188	5 323
Autres comptes débiteurs	408	129
Charges constatées d'avance	1 758	1 690
<b>TOTAL BRUT</b>	<b>75 889</b>	<b>63 737</b>
Dépréciations	(387)	(248)
<b>TOTAL NET</b>	<b>75 501</b>	<b>63 489</b>

L'échéance de ces postes est inférieure à un an, à l'exception de certains financements accordés à quelques clients dans le cadre de contrats d'infogérance. Les montants reconnus de ces créances au bilan étant productifs d'intérêts, aucune actualisation n'a été opérée.

## Note 8 – Trésorerie et équivalents de trésorerie

(en milliers d'euros)	31/12/10	31/12/09
Billets de trésorerie	-	-
Fonds structuré à capital garanti	-	-
Dépôt à terme	29 770	14 870
Sicav de trésorerie	16 132	27 371
Disponibilités	22 127	18 035
Intérêts courus sur billets de trésorerie	581	165
<b>TOTAL BRUT</b>	<b>68 609</b>	<b>60 441</b>
Découverts bancaires	(193)	(629)
<b>TOTAL NET</b>	<b>68 417</b>	<b>52 603</b>

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

### Détail des dépôts à terme :

Type	Montant (en milliers d'euros)	Échéance	Taux fixe*
<b>Dépôts à terme</b>			
CDN Crédit Agricole	15 100	31/03/2014	3,75 %
CDN Crédit Agricole	11 270	27/04/2012	3,48 %
CDN Crédit Agricole	2 400	02/10/2012	2,50 %
CDN Crédit Agricole	1 000	11/01/2013	2,54 %

\* Les taux présentés correspondent aux taux de rémunération à l'échéance de ces dépôts. Les taux de rémunération de ces dépôts suivant des barèmes à échelle progressive, ils ont été valorisés dans les comptes aux taux de rémunération de ces barèmes au 31/12/2010.

## Note 9 – Capitaux propres

### Note 9.1 – Capital

Au 31 décembre 2010, le capital social est composé de 23 561 093 actions, de même catégorie, entièrement libérées, d'une valeur nominale de 0,40 euro et s'élève à 9 424 437,20 euros.

Au cours de l'année 2010, 86 705 options de souscription ont été exercées donnant lieu à la création de 86 705 actions nouvelles :

- 8 405 options ont été exercées au cours de 3,80 euros, dont 0,40 euro de valeur nominale et 3,40 euros de prime d'émission (Plan n°3),
- 17 300 options ont été exercées au cours de 3,20 euros, dont 0,40 euro de valeur nominale et 2,80 euros de prime d'émission (Plan n°4)
- 38 000 options ont été exercées au cours de 4,20 euros, dont 0,40 euro de valeur nominale et 3,80 euros de prime d'émission (Plan n°5).
- 23 000 options ont été exercées au cours de 5,10 euros, dont 0,40 euro de valeur nominale et 4,70 euros de prime d'émission (Plan n°6)

L'augmentation de capital en résultant s'est traduite par une augmentation du capital social de 34 682 euros avec une augmentation de la prime d'émission de 329 517 euros.

Au 1<sup>er</sup> janvier 2010, la société détenait 244 000 de ses propres actions suite aux acquisitions opérées entre le 8 octobre 2008 et le 20 novembre 2008 au prix unitaire moyen pondéré de 4,964 euros. Entre le 24 novembre 2010 et le 2 décembre 2010, 44 000 titres auto-détenus ont été cédés hors marché. Au 31 décembre 2010, le solde des actions auto-détenues s'établissait ainsi à 200 000 titres. Ces 200 000 titres ont été livrés, depuis lors, aux bénéficiaires du plan d'actions gratuites B de sorte que, à la date du dépôt à l'AMF du présent rapport annuel, la société ne détient plus d'actions propres.

Par ailleurs, en date du 14 décembre 2010, et en vertu de l'autorisation donnée par l'Assemblée Générale du 10 juin 2010, le Conseil d'Administration de NEURONES S.A. a attribué 230 000 actions gratuites (plan d'actions gratuites D à 68 bénéficiaires (salariés non mandataires sociaux).

La variation du nombre d'actions en circulation au cours de l'année 2010 s'établit comme suit :

Nombre d'actions en circulation au 01/01/2010*	Augmentation**	Diminution	Nombre d'actions en circulation au 01/01/2010*
23 230 388	130 705	-	23 361 093

\* Net du nombre (200.000) d'actions auto-détenues.

\*\* Dont 86 705 stock options exercées et 44 000 actions propres auto-détenues revendues sur le marché.

## Note 9.2 – Paiements fondés sur des actions

### Plans d'options de souscription d'actions

L'ensemble des autorisations données par l'Assemblée Générale au Conseil d'Administration, au titre de plans d'options de souscription d'action, a été soldé au cours des exercices antérieurs.

### Règlement des plans de stocks options

	Plan stock options n°2	Plan stock options n°3	Plan stock options n°4	Plan stock options n°5	Plan stock options n°6
Date de l'Assemblée Générale	29/11/99	29/11/99	29/11/99	25/06/03 & 25/06/04	25/06/04
Date du Conseil d'Administration	27/07/00	11/07/01	23/01/03	15/10/04	28/06/06
Date échéance des plans	27/07/05	11/07/06	01/03/07	15/10/08	01/07/10
Date d'expiration des plans	26/07/10	11/07/11	28/02/11	14/10/12	30/06/14
Nombre de bénéficiaires	171	238	69	60	39
- dont dirigeants	-	-	-	-	-
Nombre d'options consenties	304 363	320 210	174 000	257 000	93 000
Nombre d'options caduques cumulées au 31/12/2009	(239 108)	(143 174)	(56 000)	(107 000)	(23 000)
Nombre d'actions déjà souscrites au 31/12/2009	-	(131 376)	(94 700)	(62 000)	-
Nombre d'options devenues caduques au cours de la période	(65 255)	(952)	-	(2 000)	(2 500)
Nombre d'actions souscrites au cours de la période	-	(8 405)	(17 300)	(38 000)	(23 000)
- dont dirigeants	-	-	-	-	-
- dont salariés	-	(8 405)	(17 300)	(38 000)	(23 000)
Prix de souscription (en euros)	7,5	3,8	3,2	4,2	5,1
Nombre d'options en circulation au 31/12/2010	-	36 303	6 000	48 000	44 500
Nombre d'options exerçables au 31/12/2010	-	36 303	6 000	48 000	44 500
Dilution potentielle (caduques déduites) : % capital actuel au 31/12/2010	-	0,16%	0,02%	0,20%	0,19%
<b>DILUTION POTENTIELLE TOTALE</b>	-	-	-	-	<b>0,57%</b>

Le prix de souscription des actions par les bénéficiaires est déterminé le jour où les options sont consenties par le Conseil d'Administration et ne peut être inférieur à 80 % de la moyenne des cours constatés lors des 20 séances de Bourse précédant le jour où les options seront consenties.

### Plan d'attribution d'actions gratuites

L'Assemblée Générale du 10 juin 2010 a autorisé le Conseil d'Administration à attribuer des actions gratuites dans la limite de 230 000 actions ordinaires (représentant un peu moins de 1 % du capital). Cette délégation, valable pour une durée de trente huit mois, a été totalement utilisée (Plan d'actions gratuites D).

Les différents plans d'actions gratuites décidés par le Conseil d'Administration présentent les caractéristiques suivantes :

	Plan actions gratuites A	Plan actions gratuites B	Plan actions gratuites C	Plan actions gratuites D
Date de l'Assemblée Générale	24/06/05	14/06/07	11/06/09	10/06/10
Date du Conseil d'Administration	28/06/06	21/12/07	24/07/09	14/12/10
Terme de la période d'acquisition	01/07/09	01/01/11	01/08/12	15/12/13
Terme de la période de conservation	01/07/11	01/01/13	01/08/14	15/12/15
Nombre de bénéficiaires	22	44	44	68
- dont dirigeants	1	1	-	-
Nombre d'actions gratuites attribuées	230 000	230 000	167 000	230 000
Nombre d'actions caduques cumulées au 31/12/2009	(41 000)	(30 000)	(7 000)	-
Nombre d'actions attribuées sous période d'acquisition au 01/01/2010	189 000	200 000	160 000	-
Nombre d'actions attribuées devenues caduques, pendant la période d'acquisition, au cours de l'exercice	-	-	(25 000)	-
Nombre d'actions attribuées sous période d'acquisition au 31/12/2010	-	200 000	135 000	230 000
Nombre d'actions attribuées sous période de conservation au 31/12/2010	189 000	-	-	-
Dilution potentielle (caduques déduites) - % capital actuel au 31/12/2010	-	0,86 %	0,57 %	0,97 %
<b>DILUTION POTENTIELLE TOTALE</b>	-	-	-	<b>2,40 %</b>

Par ailleurs, aucune condition de performance n'a été fixée pour les plans attribués et décrits ci-dessus et aucun mandataire social n'a fait l'objet d'attribution d'actions gratuites au cours des exercices 2009 et 2010.

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 sont les suivants :

	Plans n°4 & 5	Plan n°6	Plans A & B	Plan C	Plan D
Durée de vie	4 ans	4 ans	3 ans	3 ans	3 ans
Volatilité	35 %	35 %	35 %	35 %	35 %
Taux sans risque	4,50 %	4,50 %	4,50 %	4,44 %	4,44 %
Taux de versement de dividendes	0 %	1 %	1 %	1 %	1 %

Juste valeur des plans d'options de souscription d'actions postérieurs au 7 novembre 2002

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

(euros)	Date de l'attribution définitive	Prix d'exercice	Juste valeur	Cours à la date d'attribution définitive
Janvier 2003 (plan n°4) – Stock options	-	3,2	1,093	-
Octobre 2004 (plan n°5) – Stock options	-	4,2	1,434	-
Juin 2006 (plan n°6) – Stock options	-	5,1	1,597	-
Juin 2006 (plan A) – Actions gratuites	01/07/09	-	6,490	6,22
Décembre 2007 (plan B) – Actions gratuites	01/01/11	-	7,889	6,88
Juillet 2009 (plan C) – Actions gratuites	01/08/12	-	7,508	-
Décembre 2010 (plan D) – Actions gratuites	15/12/13	-	8,929	-

Le montant des charges relatives aux plans d'options de souscription est présenté en Note 16 ci-après.

### Note 9.3 – Résultat par action

	2010	2009
Moyenne des titres émis	23 474 388	23 410 118
Moyenne des titres auto détenus	(240 333)	(338 500)
Moyenne des nouveaux titres créés (augmentation de capital...)	52 806	32 996
Moyenne pondérée de titres	23 286 861	23 104 614
Résultat retenu part du groupe (en milliers d'euros)	13 192	11 301
Instruments dilutifs	414 580	353 454
Résultat dilué par action (en euros)	0,56	0,48

Le nombre d'actions dilutives a été calculé en application de la norme IAS 33 – résultat dilué par action.

## Note 10 – Provisions à long terme

	31/12/2008	Dotation de l'exercice	31/12/09	Dotation de l'exercice	Reprise de l'exercice (provision utilisée)	Reprise de l'exercice (provision non utilisée)	31/12/10
<i>(en milliers d'euros)</i>							
Prov. indemnités de départ en retraite	282	77	359	56	10	-	406
<b>TOTAL</b>	<b>282</b>	<b>77</b>	<b>359</b>	<b>56</b>	<b>10</b>	<b>-</b>	<b>406</b>
Impact (net des charges encourues)	-	-	-	-	-	-	-
Résultat opérationnel	-	77	-	56	-	-	-
Coût endettement financier net	-	-	-	-	-	-	-

## Note 11 – Passifs financiers à long terme

Le passif long terme correspond à un emprunt moyen terme (55 milliers d'euros – taux fixe 4,87 % - échéance avril 2012), ainsi qu'à de l'endettement lié aux biens acquis sous forme de crédit bail, pour leurs quote-parts à plus d'un an. Au 31 décembre 2010, l'échéance de ces passifs s'établit ainsi :

	TOTAL	À moins d'un an	de 1 à 2 ans	de 2 à 3 ans
<i>(en milliers d'euros)</i>				
Emprunt moyen terme	8	-	8	-
Endettement crédit bail	31	-	24	7
<b>TOTAL</b>	<b>39</b>	<b>-</b>	<b>32</b>	<b>7</b>

## Note 12 – Autres passifs non courants

Au 31 décembre 2010, aucun autre passif non courant n'a été identifié.

## Note 13 – Provisions à court terme

	31/12/08	Dotation de l'exercice	Reprise de l'exercice (provision utilisée)	Reprise de l'exercice (provision non utilisée)	31/12/09	Var. périmètre	Dotation de l'exercice	Reprise de l'exercice (provision utilisée)	Reprise de l'exercice (provision non utilisée)	31/12/10
<i>(en milliers d'euros)</i>										
Provisions	285	302	39	61	486	19	666	191	35	945
<b>TOTAL</b>	<b>285</b>	<b>302</b>	<b>39</b>	<b>61</b>	<b>486</b>	<b>19</b>	<b>666</b>	<b>191</b>	<b>35</b>	<b>945</b>
Impact (net des charges encourues)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Résultat opérationnel	-	302	-	61	-	-	666	-	35	-
Coût endettement financier net	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-

Les provisions à court terme correspondent pour l'essentiel à des risques sociaux, dont la date de sortie des ressources attendue est inférieure à 12 mois.

Les reprises de provisions non utilisées correspondent à des reprises relatives à des risques dotés au cours d'exercices antérieurs et dont l'analyse et l'évaluation avaient été effectuées avec un surcroît de prudence.

## Note 14 – Fournisseurs et autres créiteurs

	31/12/10	31/12/09
<i>(en milliers d'euros)</i>		
Dettes fournisseurs et comptes rattachés	11 009	10 908
<b>Sous-total dettes fournisseurs</b>	<b>11 009</b>	<b>10 908</b>
Participation et intéressement des salariés	3 887	2 006
Dettes sociales et fiscales	46 433	41 615
Autres dettes	1 643	1 819
Produits constatés d'avance	2 504	2 311
<b>Sous-total autres dettes et comptes de régularisation</b>	<b>54 467</b>	<b>47 752</b>
<b>TOTAL</b>	<b>65 476</b>	<b>58 660</b>

Les produits constatés d'avance correspondent aux contrats annuels facturés d'avance, aux "chéquiers" de prestations vendus à la clientèle et restant à consommer et à l'écart entre le chiffre d'affaires facturé et le chiffre d'affaires reconnu à l'avancement (dans le cadre de projets au forfait).

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

**Note 15 – Autres passifs financiers**

(en milliers d'euros)	31/12/10	31/12/09
Découverts bancaires	193	629
Emprunt moyen terme : part à moins d'un an	117	63
<b>Sous-total découverts bancaires et emprunts locations financières</b>	<b>309</b>	<b>692</b>
Dépôts de garantie perçus	4	-
<b>Sous-total dépôts de garantie perçus</b>	<b>4</b>	<b>-</b>
<b>TOTAL</b>	<b>313</b>	<b>692</b>

Tous les autres passifs financiers ont une échéance inférieure à un an, y compris les dettes financières dans le cadre de contrats de location longue durée.

**7. SECTEURS OPÉRATIONNELS**

Le groupe n'a pas identifié de secteur opérationnel (cf. paragraphe 4.23. ci-avant : Secteurs opérationnels).

**8. NOTES ANNEXES AU COMPTE DE RÉSULTAT****Note 16 – Charges de personnel**

(en milliers d'euros)	2010	2009
Salaires et charges	103 402	91 494
Charges sociales	47 709	42 685
Participation des salariés	2 784	2 007
Stocks options et actions gratuites	847	802
Provision Indemnités de départ en retraite	46	77
<b>TOTAL</b>	<b>154 788</b>	<b>137 064</b>

**Note 17 – Charges externes**

(en milliers d'euros)	2010	2009
Achats de sous-traitance	34 048	25 190
Achats non stockés de matières et fournitures	291	717
Personnel extérieur	685	2 115
Autres services extérieurs	13 933	16 069
Loyers, locations financières	45	54
<b>TOTAL</b>	<b>49 003</b>	<b>44 145</b>

**Note 18 – Dotations aux amortissements, aux provisions, dépréciation d'actif**

(en milliers d'euros)	2010	2009
Amortissement immobilisations incorporelles	413	477
Amortissement immobilisations corporelles	2 193	1 865
<b>Dotations aux amortissements</b>	<b>2 605</b>	<b>2 342</b>
Provisions nettes pour risques	475	240
Provisions nettes sur actifs circulants	140	(155)
<b>Dotations nettes aux provisions</b>	<b>615</b>	<b>86</b>
Dépréciation "contrats et relations contractuelles clients"	61	-
<b>Dépréciation d'actifs</b>	<b>61</b>	<b>-</b>

### Note 19 – Autres produits et autres charges

(en milliers d'euros)	2010	2009
Subventions d'exploitation	1 522	686
Autres produits	312	255
Reprises de provisions (non utilisées)	35	-
<b>Autres produits</b>	<b>1 868</b>	<b>941</b>
Autres charges	196	117
<b>Autres charges</b>	<b>196</b>	<b>117</b>
<b>NET AUTRES PRODUITS/AUTRES CHARGES</b>	<b>1 672</b>	<b>824</b>

Les autres produits tiennent compte de crédits d'impôt recherche d'un montant de 1.169 milliers d'euros (cf. Note 22 ci-après).

### Note 20 – Autres produits et charges opérationnels

(en milliers d'euros)	2010	2009
Plus-value/(moins-value) sur cession d'immobilisations	(4)	(2)
Dépréciation de goodwill	-	(287)
Autres	360	-
<b>TOTAL</b>	<b>356</b>	<b>(289)</b>

### Note 21 – Analyse du coût de l'endettement financier net

(en milliers d'euros)	2010	2009
Dividendes reçus (participations non consolidées)	30	36
Autres intérêts et produits assimilés	601	330
Plus-values sur Sicav monétaires	117	333
Reprise de provision	-	164
<b>TOTAL PRODUITS FINANCIERS</b>	<b>748</b>	<b>864</b>
Intérêts et charges assimilées	37	142
Dotations aux provisions	-	-
<b>TOTAL CHARGES FINANCIERES</b>	<b>37</b>	<b>142</b>
<b>RÉSULTAT FINANCIER</b>	<b>711</b>	<b>722</b>

### Note 22 – Impôts sur les résultats

(en milliers d'euros)	2010	2009
Impôts exigibles	10 607	6 720
Impôts différés	(286)	243
<b>TOTAL</b>	<b>10 320</b>	<b>6 963</b>

Sur l'année 2010, plusieurs sociétés du groupe ont comptabilisé, après étude, un crédit d'impôt recherche pour un montant cumulé de 1 169 milliers d'euros. Conformément aux dispositions d'IAS 12, ces crédits d'impôt ont été enregistrés en autres produits (cf. Note 19 ci-avant), ceux-ci étant considérés comme une subvention compensant les coûts afférents engagés par les sociétés concernées.

Le remplacement de la taxe professionnelle par la contribution économique territoriale (CET) a eu un impact sur la présentation des comptes de la société. En effet, la taxe professionnelle était une charge venant en déduction du résultat opérationnel. Alors que la cotisation sur la valeur ajoutée (CVAE), principale composante de la CET, est comptabilisée en impôts sur les résultats.

En 2010, la CVAE sur l'ensemble du groupe se monte à 2 382 milliers d'euros (représentant 1% du chiffre d'affaires).

## Note 23 – Preuve d'impôt

(en milliers d'euros)	2010			2009		
	Base	Taux	Impôt	Base	Taux	Impôt
Résultat avant impôts, plus-value de cession de titres consolidés	25 258	34,43 %	8 697	19 778	34,43 %	6 810
Dépréciation de Goodwill	-	34,43 %	-	287	34,43 %	96
Charges calculées non déductibles - Stocks Options (IFRS 2)	847	34,43 %	291	802	34,43 %	276
Impact des charges définitivement non déductibles	220	34,43 %	76	192	34,43 %	66
Contribution Sociale sur les bénéfices (3,3 % sur le montant excédant 763 KE d'IS)	-	-	(50)	-	-	(76)
Génération/Emploi de déficits fiscaux non activés	239	34,43 %	82	(142)	34,43 %	(49)
Crédits d'impôt	-	-	(268)	-	-	(67)
Impact CVAE en impôt	-	-	1 569	-	-	-
Différence de taux entre la société-mère et les filles	-	-	(77)	-	-	(93)
<b>CHARGE D'IMPÔT EFFECTIVE</b>	-	-	<b>10 320</b>	-	-	<b>6 963</b>
Taux moyen d'imposition	-	-	40,9 %	-	-	35,2 %

## Note 24 – 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 45,8 % de NEURONES, à l'exception des versements de dividendes, le cas échéant.

## Dirigeants

Les éléments concernant la rémunération brute due des dirigeants au cours de l'année 2010 s'établissent ainsi :

(en euros)	Rémunération brute 2010 due				Provision IDR* cumulée fin 2010	Rémunération brute 2009 due				Provision IDR* cumulée fin 2010	Nombre d'actions gratuites attribuées
	Fixe	Variable	En nature	Total		Fixe	Variable	En nature	Total		
Luc de Chamhard	162 000	-	6 960	168 960	24 308	146 351	-	6 960	153 311	18 261	-
Bertrand Ducurtil	135 000	45 000	-	180 000	6 252	121 800	38 000	-	159 800	5 019	25 000 (Plan A) 18 000 (Plan B)

\* Indemnité de Départ en Retraite.

Les éléments de rémunération des dirigeants de NEURONES se limitent aux informations ci-dessus. L'application par NEURONES des recommandations Afep-Medef est décrite dans le rapport de gestion.

## 9. INFORMATIONS DIVERSES

## 9.1. Cautions données

Caution a été donnée en 2006 par NEURONES S.A. pour 1 944 milliers d'euros au profit du Trésor Public, liée au moratoire sur la TVA, dans le cadre de la reprise des sociétés du groupe Victoria. Le solde de l'engagement restant dû à la fin de l'exercice est de 360 milliers d'euros. Cette caution a pris fin en janvier 2011.

## 9.2. Engagements hors bilan

Il n'existe pas d'engagements hors bilan.

## 9.3. Honoraires des Commissaires aux Comptes

(en milliers d'euros)	2010								2009							
	Bellot Mullenbach & Associés		KPMG		BR Audit		M. Feutry		Bellot Mullenbach & Associés		KPMG		BR Audit		M. Feutry	
	Montant	%	Montant	%	Montant	%	Montant	%	Montant	%	Montant	%	Montant	%	Montant	%
<b>Audit</b>																
Commissariat aux comptes, examen des comptes individuels et consolidés	101	100 %	84	100 %	-	-	11	100 %	96	100 %	84	100 %	11	100 %	7	100 %
Missions accessoires (due diligence, etc.)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
<b>Sous-total</b>	<b>101</b>	<b>100 %</b>	<b>84</b>	<b>100 %</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>11</b>	<b>100 %</b>	<b>96</b>	<b>100 %</b>	<b>84</b>	<b>100 %</b>	<b>11</b>	<b>100 %</b>	<b>7</b>	<b>100 %</b>
<b>Autres prestations</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
<b>TOTAL</b>	<b>101</b>		<b>84</b>		<b>-</b>	<b>-</b>	<b>11</b>	<b>100 %</b>	<b>96</b>	<b>100 %</b>	<b>84</b>	<b>100 %</b>	<b>11</b>	<b>100 %</b>	<b>7</b>	<b>100 %</b>

## 9.4. Régime fiscal des groupes de sociétés

Sur l'année 2010, le périmètre d'intégration fiscale comprend NEURONES S.A., Neurones Consulting, Neurones-IT, Edugroupe, Edugroupe MP, Viaaduc, Axones, AS International Group, AS International, AS Telecom & Réseaux, AS Technologie, AS Production et AS Synergie.

## 9.5. Effectifs moyens

	2010	2009
Cadres	1 454	1 326
Employés	1 394	1 269
<b>TOTAL</b>	<b>2 848</b>	<b>2 595</b>

## 9.6. Événements postérieurs à la clôture du 31 décembre 2010

Aucun événement connu au 28 février 2011 n'a d'impact significatif sur la structure financière du groupe.

## 9.7. Distribution de dividendes

Le Conseil d'Administration, dans sa séance du 11 février 2011, a prévu de proposer à l'Assemblée Générale des actionnaires, à laquelle les comptes clos au 31 décembre 2010 seront soumis pour approbation, de verser un dividende de 0,07 euro par action.

## 2.5. RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES COMPTES CONSOLIDÉS (EXERCICE CLOS LE 31 DÉCEMBRE 2010)

Mesdames, Messieurs,

En exécution de la mission qui nous a été confiée par votre Assemblée Générale, nous vous présentons notre rapport relatif à l'exercice clos le 31 décembre 2010 sur :

- le contrôle des comptes consolidés de la société NEURONES S.A., tels qu'ils sont joints au présent rapport ;
- la justification de nos appréciations ;
- la vérification spécifique prévue par la Loi.

Les comptes consolidés ont été arrêtés par votre Conseil d'Administration. Il nous appartient, sur la base de notre audit, d'exprimer une opinion sur ces comptes.

### 1. Opinion sur les comptes consolidés

Nous avons effectué notre audit selon les normes d'exercice professionnel applicables en France. Ces normes requièrent la mise en œuvre de diligences permettant d'obtenir l'assurance raisonnable que les comptes consolidés ne comportent pas d'anomalies significatives. Un audit consiste à vérifier, par sondages ou au moyen d'autres méthodes de sélection, les éléments justifiant des montants et informations figurant dans les comptes consolidés. Il consiste également à apprécier les principes comptables suivis, les estimations significatives retenues et la présentation d'ensemble des comptes. Nous estimons que les éléments que nous avons collectés sont suffisants et appropriés pour fonder notre opinion.

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

Sans remettre en cause l'opinion exprimée ci-dessus, nous attirons votre attention sur le Point 4. "Principes comptables" de l'annexe aux comptes consolidés relative à la première application d'IFRS 3 révisée et d'IAS 27 amendée, ainsi qu'au traitement et à la présentation de la cotisation sur la valeur ajoutée des entreprises.

### 2. Justification des appréciations

En application des dispositions de l'article L.823-9 du Code de Commerce relatives à la justification de nos appréciations, nous portons à votre connaissance l'élément suivant :

- la note "Principes Comptables" expose les méthodes comptables relatives à la reconnaissance du chiffre d'affaires et à la valorisation des créances, ainsi que celles relatives à la trésorerie et équivalents de trésorerie.

Dans le cadre de notre appréciation des règles et principes comptables suivis par votre groupe, nous avons vérifié le caractère approprié des méthodes comptables visées ci-dessus et des informations fournies dans les notes aux états financiers et nous nous sommes assurés de leur correcte application.

- La note "Dépréciation des éléments de l'actif immobilisé" de l'annexe précise que le groupe procède à un test de dépréciation :
  - des écarts d'acquisition et des actifs à durée de vie indéterminée chaque fois qu'il existe un indice de perte de valeur et au minimum une fois par an ;
  - des immobilisations corporelles et incorporelles à durée d'utilité définie dès l'apparition d'un indice de perte de valeur.

Nous avons examiné les modalités de mise en œuvre de ce test de dépréciation ainsi que les prévisions de flux de trésorerie et hypothèses utilisées et nous avons vérifié que les notes aux états financiers donnent une information appropriée.

Dans le cadre de nos appréciations, nous nous sommes assurés du caractère raisonnable de ces estimations.

Les appréciations ainsi portées s'inscrivent dans le cadre de notre démarche d'audit des comptes consolidés, pris dans leur ensemble, et ont donc contribué à la formation de notre opinion exprimée dans la première partie de ce rapport.

### 3. Vérification spécifique

Nous avons également procédé, conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, à la vérification spécifique prévue par la Loi des informations relatives au groupe données dans le rapport de gestion.

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

Paris, le 8 avril 2011  
Les Commissaires aux Comptes

**KPMG Audit**  
Département de KPMG S.A.

Jean-Marc Laborie  
Associé

**Bellot Mullenbach & Associés**

Thierry Bellot  
Associé

# 3 ÉLÉMENTS FINANCIERS SOCIAUX

## 3.1. BILAN ET COMPTE DE RÉSULTAT SOCIAUX\* - INFORMATION SUR LES PARTICIPATIONS

### Bilan social

ACTIF <i>(en euros)</i>	31/12/2010		31/12/2009	
	Brut	Amortissements et provisions	Net	Net
Concessions, brevets & licences	67 417	64 571	2 846	12 548
Avances / immobilisations incorporelles	19 697	-	19 697	19 697
<b>IMMOBILISATIONS INCORPORELLES</b>	<b>87 114</b>	<b>64 571</b>	<b>22 543</b>	<b>32 245</b>
Installations et agencements	73 532	48 820	24 712	36 842
Matériel informatique et de bureau	54 474	54 474	-	2 110
<b>IMMOBILISATIONS CORPORELLES</b>	<b>128 006</b>	<b>103 294</b>	<b>24 712</b>	<b>38 952</b>
Participations financières	69 107 068	-	69 107 068	67 006 376
Prêts	39 734	-	39 734	39 734
Autres immobilisations financières	2 459	-	2 459	2 459
<b>IMMOBILISATIONS FINANCIÈRES</b>	<b>69 149 261</b>	<b>-</b>	<b>69 149 261</b>	<b>67 048 569</b>
<b>TOTAL DE L'ACTIF IMMOBILISÉ</b>	<b>69 364 381</b>	<b>167 865</b>	<b>69 196 516</b>	<b>67 119 766</b>
Clients et comptes rattachés	15 359 559	-	15 359 559	9 313 018
Autres créances	14 900 675	-	14 900 675	14 605 593
Billets de trésorerie	7 656 108	-	7 656 108	13 777 257
Disponibilités	6 524 025	-	6 524 025	3 047 166
<b>TOTAL DE L'ACTIF CIRCULANT</b>	<b>44 440 367</b>	<b>-</b>	<b>44 440 367</b>	<b>40 743 034</b>
Charges constatées d'avance	30 584	-	30 584	10 195
<b>TOTAL DE L'ACTIF</b>	<b>113 835 332</b>	<b>167 865</b>	<b>113 667 467</b>	<b>107 872 996</b>

PASSIF <i>(en euros)</i>	31/12/2010	31/12/2009
Capital social	9 424 437	9 389 755
Prime de fusion	29 943 524	29 614 007
Réserves légales	938 976	936 405
Report à nouveau	42 632 628	32 542 354
RÉSULTAT DE L'EXERCICE	133 242	11 720 827
<b>TOTAL DES CAPITAUX PROPRES</b>	<b>83 072 807</b>	<b>84 203 348</b>
Provisions pour risques	-	8 264
<b>TOTAL DES PROVISIONS POUR RISQUES ET CHARGES</b>	<b>-</b>	<b>8 264</b>
Emprunts et dettes auprès des établissements de crédit	-	-
Dettes fournisseurs et comptes rattachés	19 040 657	11 668 577
Dettes fiscales et sociales	4 928 283	2 910 321
Autres dettes	6 625 720	9 082 486
<b>TOTAL DES DETTES</b>	<b>30 594 660</b>	<b>23 661 384</b>
<b>TOTAL DU PASSIF</b>	<b>113 667 467</b>	<b>107 872 996</b>

## Compte de résultat social

COMPTE DE RÉSULTAT (en euros)	2010	2009
Vente de marchandises	343 489	328 343
Prestations de services	57 706 632	37 405 097
Produits accessoires	3 411 810	3 175 258
Ventes de prestations de services	61 118 442	40 580 355
<b>CHIFFRE D'AFFAIRES NET</b>	<b>61 461 931</b>	<b>40 908 698</b>
dont à l'exportation	-	-
Subventions d'exploitation	-	-
Reprises sur provisions et amortissements, transferts de charges	15 224	6 960
Autres produits	1 068	1 041
<b>PRODUITS D'EXPLOITATION</b>	<b>61 478 223</b>	<b>40 916 699</b>
Achats de marchandises	345 664	328 343
Variation de stocks	-	-
Autres achats et charges externes	58 760 929	39 298 593
Impôts, taxes et versements assimilés	207 953	127 890
Salaires et traitements	1 616 522	1 573 402
Charges sociales	761 900	495 865
Dotations aux amortissements sur immobilisations	23 942	33 890
Dotations aux provisions sur actif circulant	-	-
Dotations aux provisions pour risques et charges	-	-
Autres charges	18 545	14 756
<b>CHARGES D'EXPLOITATION</b>	<b>61 735 455</b>	<b>41 872 740</b>
<b>RÉSULTAT D'EXPLOITATION</b>	<b>(257 232)</b>	<b>(956 041)</b>
Produits financiers de participation	30 037	12 112 757
Autres intérêts et produits assimilés	190 374	229 680
Reprises sur provisions pour risques financiers et transferts de charges	-	151 397
Produits nets sur cession de valeurs mobilières de placement	18 616	110 629
<b>PRODUITS FINANCIERS</b>	<b>239 027</b>	<b>12 604 462</b>
Dotations financières aux amortissements et provisions	-	-
Intérêts et charges assimilées	8 922	98 682
<b>CHARGES FINANCIÈRES</b>	<b>8 922</b>	<b>98 682</b>
<b>RÉSULTAT FINANCIER</b>	<b>230 105</b>	<b>12 505 781</b>
<b>RÉSULTAT COURANT AVANT IMPÔT</b>	<b>(27 127)</b>	<b>11 549 740</b>
Produits exceptionnels sur opérations de gestion	-	-
Produits exceptionnels sur opérations en capital	380 640	53 960
Reprises de provisions et transferts de charges	-	-
<b>PRODUITS EXCEPTIONNELS</b>	<b>380 640</b>	<b>53 960</b>
Charges exceptionnelles sur opérations de gestion	-	400
Charges exceptionnelles sur opérations en capital	223 926	42 349
<b>CHARGES EXCEPTIONNELLES</b>	<b>223 926</b>	<b>42 749</b>
<b>RÉSULTAT EXCEPTIONNEL</b>	<b>156 714</b>	<b>11 211</b>
Participation des salariés aux résultats de l'entreprise	-	-
Impôts sur les bénéfices	(3 655)	(159 876)
<b>TOTAL DES PRODUITS</b>	<b>62 097 890</b>	<b>53 575 121</b>
<b>TOTAL DES CHARGES</b>	<b>61 964 648</b>	<b>41 854 294</b>
<b>BÉNÉFICE/(PERTE)</b>	<b>133 242</b>	<b>11 720 827</b>

\* Audités par les Commissaires aux Comptes.

## Information sur les participations

SOCIÉTÉS <i>(en milliers d'euros)</i>	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
				Brute	Net					
<b>I - FILIALES (Plus de 50 % détenus)</b>	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
AS International Group	555	4 907	98,71 %	12 038	12 038	-	-	3 750	2 720	-
Axones	3 499	3 941	96,25 %	5 821	5 821	-	-	14 610	358	-
Codilog	5 552	2 424	80,21 %	4 357	4 357	-	-	7 053	606	-
Edugroupe	4 175	1 902	97,99 %	4 972	4 972	-	-	5 706	33	-
Finaxys	500	559	53,20 %	266	266	-	-	9 038	568	-
Help-Line - Victoria	1 080	23 358	93,60 %	4 251	4 251	-	-	75 616	4 880	-
Intrinsec	480	6 064	82,07 %	435	435	-	-	18 123	1 417	-
Neurones Consulting	40	1 451	100 %	40	40	-	-	0	588	-
Neurones-IT	32 443	10 349	98,88 %	29 873	29 873	-	-	55 993	2 727	-
Pragmateam	55	356	55,71 %	452	452	-	-	956	30	-
RS2i	682	4 521	85,33 %	6 601	6 601	-	-	8 684	829	-
<b>II - PARTICIPATIONS (10 à 50 % détenus)</b>	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
<b>III - AUTRES TITRES</b>	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
<b>TOTAL</b>	-	-	-	<b>69 107</b>	<b>69 107</b>	-	-	-	-	-

\* Avant répartition mais après affectation du résultat 2010.

## 3.2. RAPPORT SPÉCIAL DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES CONVENTIONS ET ENGAGEMENTS RÉGLEMENTÉS (EXERCICE CLOS LE 31 DÉCEMBRE 2010)

Mesdames, Messieurs les actionnaires,

En notre qualité de Commissaires aux Comptes de votre société, nous vous présentons notre rapport sur les conventions et engagements réglementés.

Il nous appartient de vous communiquer, sur la base des informations qui nous ont été données, les caractéristiques et les modalités essentielles des conventions et engagements dont nous avons été avisés ou que nous aurions découverts à l'occasion de notre mission, sans avoir à nous prononcer sur leur utilité et leur bien-fondé ni à rechercher l'existence d'autres conventions et engagements. Il vous appartient, selon les termes de l'article R. 225-31 du Code de Commerce, d'apprécier l'intérêt qui s'attachait à la conclusion de ces conventions en vue de leur approbation.

Par ailleurs, il nous appartient, le cas échéant, de vous communiquer les informations prévues à l'article R. 225-31 du Code de Commerce relatives à l'exécution, au cours de l'exercice écoulé, des conventions et engagements déjà approuvés par l'Assemblée Générale.

Nous avons mis en œuvre les diligences que nous avons estimées nécessaires au regard de la doctrine professionnelle de la Compagnie nationale des commissaires aux comptes relative à cette mission. Ces diligences ont consisté à vérifier la concordance des informations qui nous ont été données avec les documents de base dont elles sont issues.

### 1. Conventions et engagements soumis à l'approbation de l'Assemblée Générale

En application de l'article L.225-40 du Code de Commerce, nous avons été avisés des conventions et engagements suivants qui ont fait l'objet de l'autorisation préalable de votre Conseil d'Administration.

#### 1.1. Convention de refacturation des services d'avant-vente infogérance transverse avec les sociétés Neurone IT S.A.S, Helpline Victoria S.A.S, Edugroupe S.A.S et AS International Group S.A.S.

Personnes concernées :

NEURONES S.A. représentée par Monsieur Luc de Chamnard.

Nature et objet :

Les coûts (management et locaux) liés à la fonction d'avant-vente infogérance sont portés par NEURONES SA à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2010 et refacturés aux filiales utilisatrices.

Cette convention a été approuvée par le Conseil d'Administration du 4 janvier 2010

Modalités :

Les refacturations sont faites selon les modalités suivantes :

- prix de la journée : 515 € HT si le dossier est perdant et 770 € HT si le dossier est gagnant,
- établissement d'un forfait en nombre de jours ouvrés.

Pour Help-line - Victoria, une régularisation est effectuée en fin d'année et est égale à la moitié de la différence entre 175 200 € et les devis effectués.

En 2010, votre société a facturé à ce titre les montants hors taxes suivants :

Neurones-IT S.A.S.	185 800 €
Help-Line - Victoria S.A.S.	129 400 €
AS International Group S.A.S.	123 750 €
Edugroupe S.A.S.	18 750 €

### 2. Conventions et engagements déjà approuvés par l'Assemblée Générale au cours d'exercices antérieurs dont l'exécution s'est poursuivie au cours de l'exercice écoulé

Par ailleurs, en application de l'article R. 225-30 du Code de Commerce nous avons été informés que l'exécution des conventions et engagements suivants déjà approuvés par l'Assemblée Générale au cours d'exercices antérieurs, s'est poursuivie au cours du dernier exercice écoulé.

#### 2.1. Convention de refacturation des services de gestion mutualisés avec Axones S.A.S.

Nature et objet :

La société Axones S.A.S. mutualise certaines fonctions (comptabilité, gestion, paye, services généraux, ressources humaines, marketing, qualité ...) pour NEURONES S.A. et certaines de ses filiales.

Modalités :

Le coût supporté par Axones S.A.S. est refacturé selon une clé de répartition forfaitaire. En 2010, la société Axones S.A.S. a facturé à votre société 1 760 € hors taxes à ce titre.

#### 2.2. Conventions avec Neurones-IT S.A.S.

##### Convention de refacturation des services de gestion mutualisés

Nature et objet :

La société Neurones-IT S.A.S. mutualise certaines fonctions (comptabilité, gestion, paye, services généraux, ressources humaines, marketing, qualité...) pour Neurones S.A. et certaines de ses filiales.

Modalités :

Le coût supporté par Neurones-IT S.A.S. est refacturé selon une clé de répartition forfaitaire. En 2010, la société Neurones-IT S.A.S. a facturé à votre société 60 000 € hors taxes à ce titre.

##### Convention de mise à disposition de locaux

Nature et objet :

La société Neurones-IT S.A.S. met à disposition de votre société des locaux, sis au 205, avenue Georges Clemenceau à Nanterre.

Modalités :

Les coûts des locaux supportés par Neurones-IT S.A.S. sont refacturés au prorata des mètres carrés occupés. En 2010, la société Neurones-IT S.A.S. a facturé à votre société 109 800 € hors taxes à ce titre.

#### 2.3. Convention de gestion de trésorerie centralisée avec les sociétés Neurones-IT S.A.S., Help-Line - Victoria S.A.S., Axones S.A.S., Finaxys S.A.S., et IMS S.A.S.

Nature et objet :

Par une convention de gestion centralisée, les sociétés NEURONES S.A. et Neurones-IT S.A.S. sont convenues de procéder à une centralisation de trésorerie par l'intermédiaire d'un compte miroir, les mouvements par dates de valeur des comptes opérationnels étant intégrés sur un compte centralisateur.

Pour la gestion centralisée réalisée auprès d'une part de la BNP, et d'autre part de la Société Générale, les comptes opérationnels sont rémunérés sur la base de leurs soldes respectifs, apparaissant au compte centralisateur.

Pour la gestion centralisée réalisée auprès d'une part de la HSBC, et d'autre part du Crédit Agricole, les sociétés sont convenues de procéder à une agré-

gation algébrique de leurs positions bancaires auprès des banques concernées. La facturation des intérêts a lieu sur le compte bancaire de votre société pour la position consolidée.

Modalités :

En fonction des positions individuelles de chacune des sociétés parties à ces accords, votre société refacture ou rémunère les filiales selon les modalités suivantes :

- position débitrice facturée au taux de l'EONIA + 0,6 % (condition appliquée par les banques au découvert),
- position créditrice rémunérée au taux de l'EONIA - 0,6 %,
- différentiel du taux (emprunteur/préteur) acquis à votre société,
- éventuellement, commission de mouvements refacturés à l'euro s'il n'y a pas de prélèvement effectué directement par les banques sur les comptes commerciaux.

En 2010, votre société a facturé au titre des commissions de mouvement, les montants hors taxes suivants :

Help-Line – Victoria S.A.S.	11 219 €
Axones S.A.S.	2 350 €
Neurones-IT S.A.S.	216 €
Finaxys S.A.S.	1 178 €
IMS S.A.S.	1 050 €

En 2010, votre société a rémunéré ses filiales au titre des intérêts, pour les montants hors taxes suivants :

Help-Line – Victoria S.A.S.	144 €
Axones S.A.S.	1 301 €
Neurones-IT S.A.S.	67 €
IMS S.A.S.	55 €
Finaxys S.A.S.	1 178 €

#### 2.4. Convention de mise à disposition de personnel avec les sociétés Neurones-IT S.A.S., Help-Line - Victoria S.A.S., Codilog - Knowledge S.A.S., AS International Group S.A.S., Intrinsic S.A.S., Axones S.A.S., IMS S.A.S., Edugroupe S.A.S., Viaaduc S.A.R.L., Pragmateam S.A.R.L., Finaxys S.A.S., Columbus Consulting S.A.S. et RS2i S.A.S

Nature et objet :

Par une convention de mise à disposition des ressources de la holding, les fonctions de direction générale, financière, ressources humaines, communication et marketing groupe sont centralisées au niveau de votre société,

holding du groupe.

Modalités :

Les coûts annuels supportés par votre société et imputables à l'ensemble des filiales sont répartis selon un mode forfaitaire.

En 2010, votre société a facturé à ce titre les montants hors taxes suivants :

AS International Group S.A.S.	286 800 €
Help-Line – Victoria S.A.S.	796 800 €
Intrinsic S.A.S.	210 000 €
Codilog - Knowledge S.A.S.	69 996 €
Neurones-IT S.A.S.	529 200 €
Axones S.A.S.	135 600 €
IMS S.A.S.	62 400 €
Edugroupe S.A.S.	66 000 €
Viaaduc S.A.R.L.	38 400 €
Pragmateam S.A.R.L.	8 400 €
Finaxys S.A.S.	61 200 €
Colombus Consulting S.A.S.	158 400 €
RS2i S.A.S.	79 200 €

#### 2.5. Convention de rémunération du compte courant avec la société Neurones Consulting.

Nature et objet :

Les avances de trésorerie effectuées par la société NEURONES S.A. par le biais d'un compte courant sont rémunérées.

Modalités :

Le compte courant est rémunéré mensuellement sur la base du taux de l'EONIA + 0,6 %. En 2010, votre société a facturé à la société Neurones Consulting S.A.S 120 409 € hors taxes à ce titre.

Paris, le 8 avril 2011  
Les Commissaires aux Comptes

**KPMG Audit**  
Département de KPMG S.A.

Jean-Marc Laborie  
Associé

**Bellot Mullenbach & Associés**

Thierry Bellot  
Associé

# 4 ASSEMBLÉE GÉNÉRALE MIXTE DU 9 JUIN 2011

## 4.1. RAPPORT DE GESTION PRÉSENTÉ PAR LE CONSEIL D'ADMINISTRATION À L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE MIXTE DU 9 JUIN 2011

Chers actionnaires,

Nous vous avons réunis en Assemblée Générale Mixte conformément aux dispositions légales et statutaires pour vous rendre compte de l'activité du groupe au cours de l'exercice écoulé, soumettre à votre approbation ses comptes annuels et consolidés de l'exercice clos le 31 décembre 2010 et vous informer des perspectives d'avenir.

### 1. COMPTES CONSOLIDÉS

#### Commentaires sur l'activité du groupe au cours de l'année 2010

Les comptes consolidés sont présentés en normes IFRS, conformément aux dispositions adoptées par l'Union Européenne. En 2010, ont été appliquées pour la première fois les normes IFRS 3 révisée et IAS 27 amendée, et il a été opté pour un traitement de la Contribution sur la Valeur Ajoutée de l'Entreprise (CVAE) selon la norme IAS 12, c'est-à-dire comme un impôt sur le résultat. Les impacts de ces changements sont mentionnés dans les notes annexes aux états financiers consolidés.

En 2010, NEURONES a poursuivi un rythme de croissance soutenu en maintenant un niveau de rentabilité (marge opérationnelle) supérieur à 9 % avant impact du classement de la CVAE en impôt sur le résultat.

Le chiffre d'affaires s'est en effet élevé à 239,6 millions d'euros, à comparer aux 216,4 millions de l'année précédente, affichant ainsi une croissance de + 10,7 %, dont + 10,3 % à périmètre constant.

Le résultat opérationnel progresse de + 5,5 millions d'euros pour atteindre 24,5 millions d'euros (10,2 % du chiffre d'affaires). Il comprend l'effet de la comptabilisation de la CVAE en impôt (comme la quasi-intégralité des concurrents côtés de NEURONES) pour 2,4 millions d'euros. Ainsi, à iso-méthode de calcul, l'augmentation nette du résultat opérationnel est de +3,1 millions d'euros soit une hausse 16,3 % par rapport, à iso-méthode de calcul, à 2009.

Le résultat financier est stable à 0,7 million d'euros. L'impact négatif de la faiblesse des taux courts est compensé par une stratégie de placement sur des dépôts à terme permettant de bénéficier de taux longs plus rémunérateurs, tout en conservant une politique de placement sécurisée. Le rendement de ces placements a été de l'ordre de 1,9 % en 2010.

La charge d'impôt sur les sociétés s'établit à 10,3 millions d'euros, à comparer aux 7,0 millions d'euros de l'année précédente. Cette hausse s'explique principalement par la comptabilisation de la CVAE en impôt sur le résultat. Le taux moyen d'impôt sur les sociétés ressort donc à 40,9 %.

Le résultat net attribuable aux propriétaires de la société mère est en croissance de 16,5 % de 11,3 millions d'euros en 2009 à 13,2 millions d'euros en 2010.

#### Commentaires sur la situation financière consolidée

##### Actif

Les immobilisations incorporelles sont à peu près stables par rapport à 2009 avec un montant brut de 37 millions d'euros. Elles intègrent notamment un écart d'acquisition de 408 milliers d'euros de la société Eliance, acquise le 1<sup>er</sup> février 2010.

Les immobilisations corporelles ont augmenté de 2,2 millions d'euros à

12,9 millions d'euros : les investissements productifs ont représenté 2,8 millions d'euros. Ces derniers correspondent essentiellement à des agencements de nouveaux locaux, des achats de matériels et logiciels informatiques à usage interne et de véhicules de service. Des mises au rebut ont été effectuées pour 0,6 million d'euros.

Les immobilisations financières se montent à 1,8 million d'euros et sont composées principalement de prêts 1 % logement.

L'actif d'impôt différé est de 1,5 million d'euros. Il est constitué majoritairement par des différences temporaires d'imposition.

Les clients et autres débiteurs augmentent de 19 % en 2010, après une baisse de 5 % en 2009. Le besoin en fonds de roulement augmente de 5,2 millions d'euros sur l'année 2010 correspondant principalement à l'augmentation du chiffre d'affaires. Le ratio clients reste globalement stable à 75 jours à fin 2010 contre 73 jours à fin 2009.

La trésorerie générée par l'exploitation au titre de l'exercice 2010 s'établit à 15,4 millions d'euros contre 15,6 millions d'euros en 2009.

Les investissements productifs ont consommé 2,8 millions d'euros en hausse de 28% par rapport à 2009. Ils reflètent le fort développement des activités de Cloud Computing. Le cash flow libre s'établit ainsi à 12,6 millions d'euros. Après les opérations de haut de bilan (opérations de croissance externe, paiements de compléments de prix, versement de dividendes, rachats de parts à des associés minoritaires au sein du groupe, augmentation de capital liée à l'exercice de stocks options...), le groupe aura dégagé 8,6 millions d'euros de trésorerie additionnelle en 2010 contre 7,2 millions d'euros en 2009.

Au 31 décembre 2010, la trésorerie nette de l'endettement financier s'élève ainsi à 68,3 millions d'euros contre 59,8 millions d'euros en 2009.

##### Passif

Les provisions à long terme correspondent aux provisions pour les indemnités de départ en retraite, celles à court terme correspondent pour l'essentiel à des risques sociaux.

Le poste fournisseurs et autres créditeurs augmente de 12% sous l'effet mécanique de la croissance de l'activité et de la hausse de la provision pour la participation liée aux bons résultats de l'année.

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

Le groupe disposant d'une trésorerie positive de 68,6 millions d'euros et d'un endettement financier de 0,3 million d'euros, la situation d'endettement, au regard du volume et de la complexité des affaires, ne fait évidemment pas porter de risque particulier sur la société.

#### Perspectives d'avenir

NEURONES aura réalisé en 2010 une croissance de 10,7 % dont 10,3 % en organique alors que le secteur informatique aurait cru de 1 %. Pour 2011, les conjoncturistes observent un retour à un certain optimisme mais constatent aussi que la prudence reste de mise. Le Syntec prévoit une croissance de 3 % du marché des logiciels et services informatiques, plus forte chez les éditeurs (+ 4 %) que pour les SSII (+1 à +1,5 %).

Avec des perspectives légèrement meilleures qu'au début de l'année 2010, et bénéficiant d'une croissance embarquée de l'ordre de 6 %, NEURONES

devrait connaître en 2011 une nouvelle année de croissance, en s'appuyant notamment sur la diversité de ses activités. S'il survenait une nouvelle crise macroéconomique, le marché du Conseil et des Services Informatiques serait impacté comme les autres secteurs.

### Prises de participation

Au cours de l'année 2010, des mouvements sur des participations majoritaires ont été réalisés. Ainsi NEURONES :

- a cédé 0,15 % de Help-Line – Victoria à un manager de la société,
- a acquis 1,5 % de Help-Line – Victoria auprès de deux dirigeants de la société,
- a acquis 2% d'Edugroupe auprès du dirigeant de la société,
- a été diluée de 1,4 % chez Codilog-Knowledge suite à une augmentation de capital à laquelle ont souscrit deux nouveaux actionnaires,
- a acquis 7,33 % de RS2I auprès d'un dirigeant et d'un manager de la société,

- a acquis 5,6 % de Pragmateam auprès d'un dirigeant et d'un salarié de la société.

Les filiales de NEURONES ont procédé aux mouvements suivants :

- Codilog a acquis 80 % d'Eliance,
- Edugroup a cédé 0,2 % de Viaaduc,
- AS group a acquis 34 % de HPS.

Ces diverses transactions, réalisées avec certains associés minoritaires au niveau des filiales, ont conduit à une légère modification des pourcentages d'intérêt.

### Activités des filiales

Les contributions des entités opérationnelles aux principaux agrégats consolidés\* sont résumées ci-après :

(en milliers d'euros)	Société	Chiffre d'affaires 2010*	Résultat opérationnel 2010*	Résultat net 2010*
Société mère	NEURONES	-	- 895	- 692
Filiales	Axones	13 242	549	347
	Codilog-Knowledge	6 453	750	511
	Colombus	16 831	2 360	1 376
	IMS	5 360	628	416
	Edugroupe	5 490	113	91
	Finaxys	9 037	907	640
	Help-Line	73 944	7 815	4 596
	Intrinsec	16 246	2 276	1 406
	Neurones-IT	54 502	4 722	2 804
	Pragmateam	884	74	45
	RS2I	8 684	1 243	817
	Sous-groupe AS International	24 837	3 019	1 916
	Viaaduc	3 184	707	481
<b>TOTAL</b>		<b>239 568</b>	<b>24 547</b>	<b>14 938</b>

\* après élimination des flux entre sociétés du groupe.

## 2. COMPTES ANNUELS – NEURONES S.A.

### Commentaires sur l'activité de NEURONES S.A. au cours de l'année 2010

Le chiffre d'affaires s'est élevé à 61,5 millions d'euros, contre 40,9 pour l'exercice précédent. Il est constitué de redevances de services aux filiales, et surtout de refacturations de ventes réalisées par des sociétés du groupe auprès de grands clients ayant référencé la société mère qui joue ainsi le rôle de point de facturation unique. L'augmentation du chiffre d'affaires est liée exclusivement à l'augmentation du volume refacturé dans ce mode par NEURONES S.A. pour le compte de ses filiales.

Le résultat d'exploitation est négatif à hauteur de 0,3 million d'euros. Le résultat financier est positif à hauteur de 0,2 million d'euros. Le résultat net est un profit de 0,1 million d'euros.

### Perspectives d'avenir

NEURONES S.A. est depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2000 une société holding qui concentre les fonctions suivantes : direction groupe, finances, marketing et communication groupe, direction transverse Infogérance et relation globale grands comptes, qualité. La société équilibre ses dépenses courantes d'exploitation en refacturant ses services aux différentes filiales du groupe.

### Affectation du résultat

Compte tenu d'un report à nouveau bénéficiaire de 42.632.628,05 euros et d'un bénéfice de l'exercice de 133.243,39 euros, l'Assemblée Générale

constate que le bénéfice distribuable s'établit à 42.765.871,44 et décide de l'affecter de la manière suivante :

- |  |                            |
|--|----------------------------|
| • à la réserve légale  | 3 468,20 euros             |
| • au titre de dividende la somme de 0,07 euro par action, soit (*) | 1.635.276,51 euros         |
| • le solde au compte de report à nouveau qui passe ainsi à :       | <u>41.127.126,73 euros</u> |

\* Calcul effectué d'après le nombre d'actions en circulation au 31 décembre 2010 (soit 23 561 093 actions diminué des 200 000 actions auto-détenues qui ne portent pas de droit à dividende), qui pourra être ajusté, le cas échéant.

Les actions nouvelles souscrites au moyen de l'exercice des options de souscription entre le 1<sup>er</sup> janvier 2011 et le 3 juin 2011, bénéficieront également de ce dividende de 0,07 euro par action qui sera prélevé sur le report à nouveau.

La somme ainsi répartie entre les actionnaires est intégralement éligible à l'abattement de 40 % prévue à l'article 158-3 – 2° du Code Général des Impôts.

Conformément aux dispositions légales, il est rappelé les distributions de dividende réalisées au cours des trois derniers exercices :

- 2007 : 0,07 euro par action,
- 2008 : 0,07 euro par action,
- 2009 : 0,07 euro par action.

### 3. AUTRES INFORMATIONS FINANCIÈRES

#### Événements postérieurs à la clôture

Néant.

#### Délais de paiement

NEURONES se conforme aux dispositions de la LME en matière de délais de paiements des fournisseurs.

Au 31 décembre 2010, le total des factures tiers échues était non significatif rapporté au solde du poste fournisseurs.

En-cours fournisseurs au 31/12/10 par plage d'échéances <i>(comptes sociaux - en milliers d'euros)</i>	Échues				Non échues	Total
	> 90 j	> 60 j	> 30 j	0 à 30 j		
Intra-groupe	628	986	3 571	5 956	7 731	18 872
Tiers	23	0	6	32	69	130
<b>TOTAL</b>	<b>651</b>	<b>986</b>	<b>3 577</b>	<b>5 988</b>	<b>7 800</b>	<b>19 002</b>

Pour comparaison, les en-cours fournisseurs au 31 décembre 2009 étaient les suivants :

En-cours fournisseurs au 31/12/09 par plage d'échéances <i>(comptes sociaux - en milliers d'euros)</i>	Échues				Non échues	Total
	> 90 j	> 60 j	> 30 j	0 à 30 j		
Intra-groupe	258	59	1 687	3 041	6 445	11 491
Tiers	7	- 10	12	- 5	78	81
<b>TOTAL</b>	<b>264</b>	<b>49</b>	<b>1 700</b>	<b>3 036</b>	<b>6 523</b>	<b>11 572</b>

#### 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. Le groupe n'a pas identifié de frais de développement significatifs répondant à la définition de l'IAS38.57.

#### Risques environnementaux

De par leurs activités de prestations de services informatiques et de conseil, NEURONES et l'ensemble de ses filiales ne font pas porter sur l'environnement de risques particuliers.

#### Risques financiers au sens IFRS 7

La gestion du risque financier (IFRS 7) est décrite dans l'annexe aux comptes consolidés. Elle couvre :

- le risque de crédit,
- le risque de liquidité,
- le risque de marché,
- la gestion du capital.

#### Autres risques

Ils sont passés en revue dans le chapitre "Présentation du groupe" du document de référence 2010.

### 4. CONSÉQUENCES SOCIALES DE L'ACTIVITÉ

Les effectifs moyens sur l'exercice 2010 s'élèvent à 2 848 personnes, contre 2 595 en moyenne au cours de l'année 2009, soit une augmentation de 9,7 %. L'âge moyen s'établit à 33,5 ans. La masse salariale du groupe est en croissance de 12,9 %, Le taux de turn over s'établit à 12 % en 2010, contre 10 % en 2009.

L'effort de formation a représenté 6 900 jours en 2010 contre 6 700 jours l'année précédente. Il est supérieur aux obligations légales.

Les sociétés du groupe versent la participation légale lorsque les conditions réglementaires sont remplies. La gestion de la participation est confiée à des organismes bancaires extérieurs au groupe.

Par ailleurs, un certain nombre de bénéficiaires ont exercé leurs options de souscription d'actions NEURONES, l'ensemble étant détaillé au paragraphe suivant.

### 5. OPÉRATIONS RÉALISÉES AU TITRE D'OPTIONS DE SOUSCRIPTION D' ACTIONS ET D' ACTIONS GRATUITES PAR LES SALARIÉS

#### Attribution d'options

Toutes les autorisations délivrées par les différentes Assemblées Générales ont été soldées au cours des exercices antérieurs.

#### Attribution d'actions gratuites

En date du 14 décembre 2010, le Conseil d'Administration a procédé à une attribution de 230 000 actions gratuites à 68 bénéficiaires dont aucun n'est dirigeant mandataire social. Dans le cadre de ce plan, les dix salariés ayant bénéficié de l'attribution la plus élevée totalisent 68 000 actions, représentant une valeur de 337 milliers d'euros.

Le terme de la période d'acquisition a été fixé au 15 décembre 2013 et le terme de la période de conservation au 15 décembre 2015.

#### Souscription d'actions au titre des plans de stock options

Au cours de l'année 2010, 86 705 options de souscription ont été exercées donnant lieu à la création de 86 705 actions nouvelles :

- 8 405 options ont été exercées au cours de 3,80 euros, dont 0,40 euro de valeur nominale et 3,40 euros de prime d'émission (Plan n°3),
- 17 300 options ont été exercées au cours de 3,20 euros, dont 0,40 euro de valeur nominale et 2,80 euros de prime d'émission (Plan n°4),
- 38 000 options ont été exercées au cours de 4,20 euros, dont 0,40 euro de valeur nominale et 3,80 euros de prime d'émission (Plan n°5),

- 23 000 options ont été exercées au cours de 5,10 euros, dont 0,40 euro de valeur nominale et 4,70 euros de prime d'émission (Plan n°6).

L'augmentation de capital en résultant s'est traduite par une augmentation du capital social de 34 682 euros avec une augmentation de la prime d'émission de 329 517 euros.

Enfin, au cours de l'exercice 2010, 70 707 options de souscription d'action et 25 000 actions gratuites sous période d'attribution sont devenues caduques.

Ainsi, au titre des instruments dilutifs, il reste au 31 décembre 2010 :

- 134 803 options de souscription d'actions à exercer, toutes étant exerçables,
- 565 000 actions gratuites attribuées sous période d'acquisition (livraisons en janvier 2011, août 2012 et décembre 2013).

## 6. ACTIONS PROPRES – AUTO DÉTENTION

Il est rappelé qu'au cours du second semestre 2008, la société a procédé au rachat de ses propres actions, dans le cadre de l'autorisation donnée par l'Assemblée Générale au Conseil d'Administration. Elle a ainsi acquis, entre le 8 octobre 2008 et le 20 novembre 2008, 433 000 actions au prix unitaire moyen pondéré de 4,964 euros. Au 31 décembre 2008, la valeur de ces 433 000 titres a été intégralement imputée sur les capitaux propres consolidés. Le 24 juillet 2009, 189 000 titres ont été transférés aux bénéficiaires du plan d'actions gratuites A. Entre le 24 novembre 2010 et le 2 décembre 2010, 44 000 titres ont été cédés hors marché au cours du jour (7,06 euros). Le solde des actions en auto détention au 31 décembre 2010 s'établit donc à 200 000. En janvier 2011, ces titres ont été livrés aux bénéficiaires du plan d'actions gratuites B, de sorte que, à cette date, la société ne détenait plus une seule de ses propres actions.

## 7. ÉTAT DE LA PARTICIPATION DES SALARIÉS

Conformément à la loi du 25 juillet 1994, nous vous informons que les salariés ne détiennent aucune action de la société au titre d'un PEE, d'un fonds commun de placement d'entreprise ou au titre de la période d'indisponibilité prévue au titre des articles L.225-194 et L.225-197 du Code de Commerce et à l'article L.3324-10 du Code du Travail.

## 8. AUTORISATION POUR LA SOCIÉTÉ D'ACQUÉRIR SES PROPRES ACTIONS

La société souhaite continuer de se donner l'opportunité de procéder à l'achat de ses propres actions, avec un ou plusieurs des objectifs suivants :

- l'attribution, à des salariés et mandataires sociaux du groupe, d'actions gratuites dans le cadre des articles L.225-197-1 et suivants du Code de Commerce ou d'options d'achat d'actions,
- l'annulation ultérieure des actions à des fins d'optimisation du résultat net par action,
- l'animation du marché secondaire des titres de la société par un prestataire de services au travers d'un contrat de liquidité dans les conditions définies par le Règlement général de l'Autorité des Marchés Financiers,
- la remise d'actions en échange ou en paiement dans le cadre d'opérations de croissance externe.

Il sera donc proposé à l'Assemblée Générale Mixte du 9 juin 2011 de renouveler l'autorisation donnée à la société de procéder au rachat de ses propres actions avec les principales modalités suivantes :

- la délégation est valable pour une durée de 18 mois, à compter de cette Assemblée,
- les rachats d'actions pourront être réalisés par intervention sur le marché ou par des achats de blocs, sans limitation particulière pour ces acquisitions de blocs,
- le prix maximum d'achat est fixé à 10 euros,
- le nombre maximum d'actions susceptibles d'être rachetées par la société est limité à 10 % du nombre total d'actions composant le capital social, soit 2 356 109 actions, représentant un montant maximum d'achat de 23 561 090 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 au jour de la présente décision,
- ce nombre d'actions et la limite d'achat seront, le cas échéant, ajustés lors d'éventuelles opérations financières de la société ou décisions touchant le capital social.

Le Conseil d'Administration donnera aux actionnaires dans son rapport à l'Assemblée Générale annuelle, toutes les informations relatives à ces achats d'actions et cessions réalisées.

## 9. ÉTAT DE LA DILUTION CUMULÉE AU TITRE DES DIFFÉRENTES OPÉRATIONS SUR LE CAPITAL

	Situation au 31/12/2010	Titres auto détenus	Instruments dilutifs stock options	Instruments dilutifs actions gratuites	Total
Nombre d'actions	23 561 093	(200 000)	134 803	565 000	24 060 896
% dilution	-	- 0,84 %	0,57 %	2,40 %	2,13 %

## 10. SYNTHÈSE DES DÉLÉGATIONS DE COMPÉTENCES ET DE POUVOIRS EN COURS DE VALIDITÉ ACCORDÉES PAR L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE AU CONSEIL D'ADMINISTRATION ET UTILISATION FAITE DE CES DÉLÉGATIONS

Délégations de compétences accordées par les AG au CA en cours de validité	Durée de validité / Date limite de validité	Conditions et plafonds	Usage
AGE du 14/06/2007 : Attribution d'actions gratuites (articles L.225-197-1 et suivants du Code de Commerce)	38 mois/août 2010	Maximum : 230 000 actions	Autorisation soldée au cours de l'exercice 2007 : attribution de 230 000 actions par le CA du 21/12/2007
AGO du 11/06/2009 : Acquisition par la société de ses propres actions (article L.225-209 du Code de Commerce)	18 mois/décembre 2010 Remplacée par l'autorisation accordée par l'AGO du 10/06/2010	10 % du nombre total d'actions. Prix achat maximum : 10 euros. Quotité d'actions remises en paiement dans le cadre d'opérations de croissance externe limitée à 5 % du capital	Non utilisée
AGE du 11/06/2009 : Réduction du capital (articles L.225-204 et L.225-209 du Code de Commerce)	5 ans/juin 2014	10 % du capital par période de 24 mois	Non utilisée
AGE du 11/06/2009 : Attribution d'actions gratuites (articles L.225-197-1 et suivants du Code de Commerce)	38 mois/août 2012 Remplacée, pour sa partie non utilisée, par l'autorisation accordée par l'AGE du 10/06/2010	Maximum : 230 000 actions	Attribution de 167 000 actions par le CA du 24/07/2009
AGE du 11/06/2009 : Augmentation du capital par émission d'actions ordinaires et/ou de valeurs mobilières donnant accès au capital réservées aux actionnaires, et/ou par incorporation de réserve, primes et bénéfices	26 mois/août 2011	Montant nominal global maximum des actions émises : 10 millions Montant nominal global maximum des valeurs mobilières représentatives de créances : 80 millions	Non utilisée
AGE du 11/06/2009 : Augmentation du capital par émission d'actions ordinaires et/ou de valeurs mobilières, avec suppression du droit préférentiel de souscription, donnant accès au capital (article L.225-129-2 du Code de Commerce)	26 mois/août 2011	Montant nominal global maximum des actions émises : 10 millions Montant nominal global maximum des valeurs mobilières représentatives de créances : 80 millions	Non utilisée
AGE du 11/06/2009 : Augmentation du montant des émissions dans le cas de demandes excédentaires pour les émissions décidées en application des deux précédentes délégations (article L.225-135-1 du Code de Commerce)	26 mois/août 2011	-	Non utilisée
AGE du 11/06/2009 : Augmentation du capital, en vue de rémunérer les apports en nature de titres de capital ou de valeurs mobilières donnant accès au capital (article L.225-147 du Code de Commerce)	26 mois/août 2011	Montant nominal global maximum des actions émises : 10 % du capital	Non utilisée
AGO du 10/06/2010 : Acquisition par la société de ses propres actions (article L.225-209 du Code de Commerce)	18 mois/décembre 2011 Remplace l'autorisation accordée par l'AGO du 11/06/2009	10 % du nombre total d'actions. Prix achat maximum : 10 euros. Quotité d'actions remises en paiement dans le cadre d'opérations de croissance externe limitée à 5 % du capital	Non utilisée
AGE du 10/06/2010 : Attribution d'actions gratuites (articles L.225-197-1 et suivants du Code de Commerce)	38 mois/août 2013 Remplace, pour sa partie non utilisée, l'autorisation accordée par l'AGE du 11/06/2009	Maximum : 230 000 actions	Autorisation soldée au cours de l'exercice 2010 : attribution de 230 000 actions par le CA du 14/12/2010
AGE des 29/11/1999 – 25/06/2003 – 25/06/2004 Augmentation de capital résultant de l'exercice d'options de souscription d'actions	-	-	CA du 13/01/2011 : approbation de la création de 86 705 actions nouvelles au cours de l'année 2010 donnant lieu à une augmentation du capital social de 34 682 euros

## 11. COMPOSITION DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

Le mandat des administrateurs venant à échéance à l'issue de l'Assemblée Générale Ordinaire approuvant les comptes clos au 31 décembre 2010, il est proposé lors de cette Assemblée :

- le renouvellement de leurs mandats pour une année, conformément aux statuts ;
- la nomination d'un nouvel administrateur pour une année : Marie-Françoise Jaubert, Magistrat Honoraire.

Il est précisé que le nouvel administrateur proposé ne détient aucun autre mandat, groupe ou hors groupe.

## 12. LISTE DES MANDATS EXERCÉS PAR LES ADMINISTRATEURS

Le Conseil d'Administration est composé de 4 administrateurs.

Président du Conseil d'Administration

Luc de Chamard, 56 ans

- Autres mandats dans le groupe :
  - Gérant : Pragmateam – 205, avenue Georges Clemenceau – 92024 Nanterre cedex.
- Autres mandats hors groupe :
  - Président : Host Développement – 122, avenue Charles-de-Gaulle 92200 Neuilly-sur-Seine - Nanterre B 339 788 713.

Directeur général délégué

Bertrand Ducurtil, 50 ans

- Autres mandats dans le groupe :
  - Président : Axones – 205, avenue Georges Clemenceau – 92024 Nanterre Cedex.

- Président : RS2i – 121-123, rue Édouard Vaillant – 92300 Levallois-Perret.
- Président : Neurones Consulting – 205, avenue Georges Clemenceau – 92024 Nanterre Cedex.
- Président : AS Production – 26, rue Notre-Dame des Victoires – 75002 Paris.
- Gérant : AS Technologie – 26, rue Notre-Dame des Victoires – 75002 Paris.
- Gérant : AS Télécom et Réseaux – 26, rue Notre-Dame des Victoires – 75002 Paris.
- Gérant : AS Synergie – 26, rue Notre-Dame des Victoires – 75002 Paris.
- Autres mandats hors groupe :
  - Membre du Comité de Surveillance de Host Développement.

Administrateur

Hervé Pichard, 56 ans, Avocat au barreau des Hauts-de-Seine et de New-York

- Autres mandats hors groupe :
  - Président : Cabinet Pichard et associés – 122, avenue Charles de Gaulle – 92200 Neuilly-sur-Seine – Nanterre B 391 504 628.
  - Administrateur : SECO Ressources et Finances – 122, avenue Charles de Gaulle – 92200 Neuilly-sur-Seine – Nanterre B 429 837 172.
  - Administrateur : UPM Kymmene groupe et UPM Industries – 122, avenue Charles de Gaulle 92200 Neuilly-sur-Seine – Nanterre B 407 655 893.
  - Membre du Comité de Surveillance de Host Développement.

Administrateur

Jean-Louis Pacquement, 56 ans, Managing Director chez HSBC

- Autres mandats hors groupe : néant.

## 13. RÉMUNÉRATION DES MANDATAIRES SOCIAUX (APPLICATION DES RECOMMANDATIONS AFEP/MEDEF)

Les montants des rémunérations globales brutes dues et des avantages en nature attribués aux membres du Conseil d'Administration au titre des exercices 2009 et 2010 sont les suivants :

(en euros)	Rémunération brute 2010 due				Rémunération brute 2009 due			
	Rémunération fixe	Part variable	Avantages en nature	Total	Rémunération fixe	Part variable	Avantages en nature	Total
L. de Chamard	162 000	-	6 960	168 960	146 351	-	6 960	153 311
B. Ducurtil	135 000	45 000	-	180 000	121 800	38 000	-	159 800
J.-L. Pacquement	-	-	-	-	-	-	-	-
H. Pichard	-	-	-	-	-	-	-	-

La part variable de la rémunération du Directeur général délégué est à mettre en relation avec les résultats du groupe en 2010.

Depuis la création de la société, il n'a été pas versé de jetons de présence aux administrateurs.

Il est rappelé que lors de sa réunion du 19 décembre 2008, le Conseil d'Administration a décidé que NEURONES se référerait expressément aux recommandations de l'Afep-Medef relatives à la rémunération des dirigeants mandataires sociaux de sociétés cotées.

La situation des deux dirigeants mandataires sociaux est donc la suivante :

	L. de Chammard	B. Ducurtil
Contrat de travail	non	non
Cotisations Assedic ou GSC	non	non
Indemnités dues en cas de départ ou de changement de fonction (« golden parachutes »...)	non	non
Indemnités au titre de clauses de non concurrence	non	non
Régime de retraite supplémentaire à prestations définies ("retraites chapeau", article 39...)	non	non
Régime de retraite supplémentaire à cotisations définies (article 83...)	cotisation 2010 : 6 960 euros	non
Options de souscription d'actions	non	non
Actions gratuites plan A (sans conditions de performance)	non	25 000 actions
Date d'attribution par le Conseil d'Administration	-	28/06/2006
Terme de la période d'acquisition	-	01/07/2009
Terme de la période de conservation	-	01/07/2011
Valorisation selon la méthode retenue pour les comptes consolidés (6,49 euros par action)	-	162 250 euros
Actions gratuites plan B (sans conditions de performance)	non	18 000 actions
Date d'attribution par le Conseil d'Administration	-	21/12/2007
Valorisation selon la méthode retenue pour les comptes consolidés (7,889 euros par action)	-	142 002 euros
Terme de la période d'acquisition	-	01/01/2011
Terme de la période de conservation	-	01/01/2013
Nb d'actions (plans A) livrées en 2009	-	25 000 actions
Nb d'actions (plans A et B) devenues disponibles en 2010	-	-
Avantages particuliers autres	non	non
Renouvellement du mandat	tous les ans	tous les ans

NEURONES constate que l'ensemble des recommandations du Code Afep-Medef concernant la rémunération des dirigeants mandataires sociaux sont suivies, exception faite de celle concernant les critères de fixation de la partie variable des dirigeants mandataires sociaux.

Ainsi les dirigeants mandataires sociaux :

- ne bénéficient pas de contrat de travail,
- n'ont jamais été attributaires d'indemnités de départ, au-delà du cadre légal (pas de "parachute doré"),
- ne jouissent pas d'un régime de retraite supplémentaire (pas de "retraite chapeau"),
- n'ont pas été, sur l'exercice, attributaires d'options d'achat ou d'actions gratuites.

Le Directeur général délégué, mandataire social, n'a ainsi pas de contrat de travail. Il est rappelé que le Conseil d'Administration du 4 janvier 2010 a apporté une précision sur ce point. Préalablement à sa nomination en tant que Directeur général délégué le 27 octobre 1999, ce dernier bénéficiait d'un contrat de travail qui était suspendu pendant la durée du mandat social, selon les termes du procès-verbal de sa nomination. Afin de lever toute ambiguïté, le Directeur général délégué a déclaré, lors du Conseil du 4 janvier 2010, renoncer irrévocablement au bénéfice de ce contrat de travail qui a donc pris fin le 27 octobre 1999.

Les actions gratuites de 2006 et 2007 ont été attribuées au Directeur général délégué sans conditions de performance. Cette décision a été prise pour assurer une cohérence entre son traitement et celui des autres dirigeants et salariés bénéficiaires de ces plans qui n'ont pas non plus été soumis à des conditions de performance. À partir de 2008, aucun mandataire social du groupe n'a bénéficié d'attributions d'actions gratuites.

De plus, la rémunération globale du Directeur général délégué et l'équilibre entre ses composantes (immédiat et à terme), n'ont jamais semblé être en décalage par rapport au marché ou par rapport à la rémunération des dirigeants des sociétés du groupe. Ainsi, et conformément aux recomman-

dations Afep-Medef, la rémunération globale du Directeur général délégué est équilibrée et mesurée, tenant à la fois compte de l'intérêt général de la société, des pratiques du marché et des performances de ce dirigeant. La partie variable de sa rémunération est liée à la performance à court terme et au progrès de NEURONES sur le moyen terme. Des critères quantitatifs et qualitatifs d'attribution de la partie variable n'ont cependant pas été à ce jour préétablis explicitement par le Conseil.

Tous les éléments concernant la rémunération, les avantages en nature et les stock options ou actions gratuites des mandataires sociaux figurent également dans l'annexe aux comptes consolidés.

#### 14. IDENTITÉ DES ACTIONNAIRES

Nous vous informons que Luc de Chammard détient directement et indirectement plus des 2/3 du capital et des droits de vote de la société. Bertrand Ducurtil détient plus de 2 % du capital et moins de 5 % des droits de vote.

#### 15. CONCLUSION

En conclusion, nous vous demandons de bien vouloir approuver les comptes et le bilan de l'exercice clos le 31 décembre 2010, 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)	2006	2007	2008	2009	2010
<b>Capital en fin d'exercice</b>					
• Capital social	9 299 322	9 353 131	9 364 047	9 389 755	9 424 437
• Nombre des actions ordinaires existantes	23 248 304	23 382 827	23 410 118	23 474 388	23 561 093
• Nombre des actions à dividende prioritaire (sans droit de vote) existantes	-	-	-	-	-
• Nombre maximal d'actions futures à créer					
-par conversion d'obligations	-	-	-	-	-
-par exercice de droits de vote	-	-	-	-	-
<b>Opérations et résultats de l'exercice</b>					
• Chiffre d'affaires hors taxes	19 323 631	25 156 328	39 534 492	40 908 698	61 461 931
• Résultat avant impôts, participation des salariés et dotations aux amortissements et provisions	(2 220 967)	73 738	10 247 315	11 443 445	144 908
• Impôts sur les bénéfices	(855 955)	(45 725)	(509 317)	(159 876)	(3 655)
• Participation des salariés due au titre de l'exercice	-	-	-	-	-
• Résultat après impôts, participation des salariés et dotations aux amortissements et provisions	(1 390 031)	116 594	10 580 666	11 720 827	133 242
• Résultat distribué	1 396 833	1 636 798	1 608 343	1 626 127	1 627 982
<b>Résultat par action</b>					
• Résultat après impôts, participation des salariés, mais avant dotations aux amortissements et provisions	(0,06)	0,01	0,46	0,49	0,01
• Résultat après impôts, participation des salariés et dotations aux amortissements et provisions	(0,06)	0	0,45	0,5	0,01
• Dividende attribué à chaque action	0,06	0,07	0,07	0,07	0,07**
<b>Personnel</b>					
• Effectif moyen des salariés employés pendant l'exercice	9	8	8	9	17
• Montant de la masse salariale de l'exercice	783 820	743 966	1 884 516*	1 549 711*	1 616 523*
• Montant des sommes versées au titre des avantages sociaux de l'exercice (Sécurité Sociale, œuvres sociales, etc.)	323 240	303 727	304 329	379 208	761 900

\* Dont 1 132 586 euros en 2008, 618 409 euros en 2009 et 179 944 euros en 2010 correspondent à la provision sur le coût d'attribution d'actions gratuites estimé sur la base des actions propres rachetées sur le marché en 2008.

\*\* Sous réserve de l'approbation du dividende (troisième résolution) lors de l'Assemblée Générale Mixte du 9 juin 2011.

## 4.2. RAPPORT SPÉCIAL DU PRÉSIDENT À L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE SUR LES CONDITIONS DE PRÉPARATION ET D'ORGANISATION DES TRAVAUX DU CONSEIL D'ADMINISTRATION ET SUR LE CONTRÔLE INTERNE (ARTICLE L.225-37 DU CODE DE COMMERCE)

Nous vous rendons compte, conformément à l'article L.225-37 du Code de Commerce, des conditions de préparation et d'organisation des travaux du Conseil d'Administration et vous présentons notre rapport sur le contrôle interne.

### 1. CONDITIONS DE PRÉPARATION ET D'ORGANISATION DES TRAVAUX DU CONSEIL

#### Composition du Conseil d'Administration

Le Conseil d'Administration de NEURONES est composé de quatre membres :

- deux membres (le Président-directeur général et le Directeur général délégué) qui ont un rôle opérationnel dans la société et le groupe et s'y consacrent à plein temps,
- trois administrateurs externes, sans rôle opérationnel dans le groupe.

#### Pouvoirs du Président et du Directeur général délégué de la société mère

Les pouvoirs du Président et du Directeur général délégué sont ceux prévus par la Loi. Les statuts prévoient cependant que le Conseil d'Administration peut les limiter à titre de mesure interne, non opposable aux tiers. Le Conseil d'Administration n'a apporté aucune limitation supplémentaire aux pouvoirs du Président et du Directeur général délégué.

#### Fréquence des Conseils et fonctionnement

Le Conseil d'Administration de NEURONES se réunit au moins quatre fois dans l'année :

Date	Ordre du jour
Début janvier	Approbation des conventions réglementées et détermination des rémunérations des mandataires sociaux pour l'année à venir
Février	Arrêté des comptes annuels et des comptes consolidés
Juin (à l'issue de l'Assemblée Générale Ordinaire)	Suite à la désignation des administrateurs pour l'année à venir par l'Assemblée Générale tenue le même jour, élection du président du Conseil d'Administration
Septembre	Arrêté des comptes consolidés semestriels

Les Commissaires aux Comptes sont convoqués et sont présents aux deux Conseils d'arrêté des comptes (semestriels et annuels).

Compte tenu de sa taille, de la proximité géographique immédiate de ses filiales, de l'association au capital des dirigeants dans l'essentiel des entités qui composent le groupe, du rôle opérationnel de deux des quatre membres du Conseil et de leur taux global élevé de détention du capital, NEURONES estime, pour le moment, que la mise en place de comités reportant au Conseil d'Administration (comité d'audit, comité des rémunérations, etc.) apporterait plus d'inconvénients que d'avantages.

Au-delà de ces quatre réunions annuelles, le Conseil se réunit chaque fois que la situation l'exige (avis sur les projets d'opérations de croissance externe, convocation d'Assemblée Générale Extraordinaire, apports d'actifs, fusion, etc.).

#### Travaux du Conseil (arrêté des comptes)

Les comptes (bilan, compte de résultat et annexe) sont terminés en général deux semaines avant la date du Conseil (fin janvier pour les états annuels, 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 joints. Les administrateurs externes disposent d'un délai d'environ 15 jours pour poser les questions nécessaires aux deux autres administrateurs ou à la direction financière, à leur choix,
- d'autre part aux Commissaires aux Comptes, qui démarrent sitôt leurs travaux de contrôle.

À l'issue des travaux de vérification des Commissaires aux Comptes, une réunion de synthèse est organisée avec un administrateur au moins (le Directeur général délégué, la plupart du temps), le Directeur financier du groupe et les Commissaires aux Comptes. Ces derniers font part de leurs observations et, le cas échéant, des éventuels ajustements demandés. Ces points font l'objet d'une discussion et, en accord avec les Commissaires aux Comptes, les comptes sont présentés au Conseil d'Administration.

Lors de cette réunion, le Conseil d'Administration entend des présentations relatives aux :

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

Il entend également le compte-rendu des Commissaires aux Comptes sur l'étendue, l'avancement et les conclusions de leurs missions.

Puis les comptes (annuels, semestriels et consolidés selon le cas) sont arrêtés par le Conseil d'Administration, les comptes annuels et consolidés étant ensuite présentés à l'approbation de l'Assemblée Générale Ordinaire des actionnaires.

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 de décembre 2009.

#### Politique de rémunération des mandataires sociaux

NEURONES se réfère aux recommandations relatives aux rémunérations des mandataires sociaux formulées dans le Code Afep-Medef.

Tous les éléments concernant la rémunération, les avantages en nature et les stock options ou actions gratuites des mandataires sociaux figurent dans le rapport de gestion et dans l'annexe aux comptes consolidés.

## 2. RAPPORT SUR LE CONTRÔLE INTERNE

### Introduction – rappel des objectifs en matière de contrôle interne

La prise de risques calculés est un acte volontaire et nécessaire, intrinsèque à toute entreprise. Pour être en mesure de croître avec une assurance raisonnable de sécurité opérationnelle, juridique, financière et comptable,

NEURONES a mis en place une gestion des risques s'appuyant sur des procédures, des méthodes et des outils. Le présent rapport a été élaboré dans la conformité aux principes généraux de contrôle interne du cadre de référence présenté dans le rapport Afep-Medef sur les Valeurs Moyennes et Petites (VaMP).

L'un des objectifs du système de contrôle interne est de prévenir et maîtriser les risques résultant de l'activité de l'entreprise et ceux nés d'erreurs ou de fraudes, en particulier dans les domaines comptable et financier. Comme tout système de contrôle, il ne peut cependant fournir une garantie absolue que tout risque est totalement éliminé.

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

- recenser les risques potentiels et les évaluer (probabilité d'occurrence, impact), qu'ils soient comptables et financiers ou opérationnels,
- définir et mettre en œuvre des actions de maîtrise et de contrôle de ces risques.

#### Dans le domaine comptable et financier

Les procédures de contrôle les plus importantes (susceptibles d'avoir un impact sur les comptes) visent à maîtriser les processus suivants :

- reconnaissance du chiffre d'affaires (avancement des projets, dépassement, risques de facturation sans commande, etc),
- engagements hors bilan (contrats de location notamment),
- trésorerie.

#### Au niveau opérationnel

Les principaux risques potentiels identifiés par NEURONES (processus de vente et de réalisation des services) sont les suivants :

- non respect de la procédure de "go/no go" et revue d'offre insuffisamment réalisée (nécessité d'un responsable technique unique de l'offre, revue des conditions commerciales, etc.),
- dépassement sur des forfaits en développement applicatif (et donc risque de perte financière),
- détection trop tardive d'une non-satisfaction client dans le cadre d'un projet ou d'un contrat d'exploitation, non remontée des litiges significatifs (clients, salariés, fournisseurs),
- respect incomplet des processus de recrutement, de gestion de la masse salariale, formalisation et suivi insuffisants de la gestion des hauts potentiels,
- processus d'évaluation des dossiers de croissance externe non respecté,

Les risques opérationnels liés à la clientèle sont limités du fait de sa répartition : le premier client représente 10,8 % du chiffre d'affaires, avec de multiples centres de décision qui commandent des prestations indépendamment les uns des autres et le plus important forfait est inférieur à 1 % du chiffre d'affaires.

La présente analyse a été réalisée par la direction générale du groupe après élaboration de la cartographie des risques. Elle a été soumise aux Commissaires aux Comptes ainsi que les documents suivants :

- "règles de gestion groupe" (1999 – mise à jour 2009),
- "manuel des procédures comptables et financières du groupe" (2000),
- "cartographie des risques" (2009).

#### Organisation juridique et pouvoirs

NEURONES est un groupe constitué d'une holding (NEURONES S.A.) et de vingt-deux filiales et "sous-filiales" (situation au 31/12/2010), toutes contrôlées majoritairement (taux de détention supérieur à 50 %). Les filiales sont toutes françaises et regroupées en région parisienne : Nanterre, Neuilly-sur-Seine, Levallois-Perret (Hauts-de-Seine) et Paris. Une "sous-filiale" tunisienne a été créée en 2010. Elle est basée à Tunis. Trois bureaux ouverts en région (Angers, Lyon et Nantes) sont directement rattachés au siège des sociétés à Nanterre et n'ont pas d'autonomie de gestion.

NEURONES S.A. est une société à Conseil d'Administration. Il n'a pas paru

nécessaire de mettre en place de comité d'audit, ni de "disclosure committee" chargé de contrôler l'information financière relative aux risques.

Les formes juridiques des filiales et "sous-filiales" sont des Sociétés par Actions Simplifiées (16 d'entre elles), sans Conseil d'Administration ni Conseil de Surveillance, ou des Sarl (6 d'entre elles). Les dirigeants de filiales sont dans la plupart des cas détenteurs d'une part minoritaire (de 1 % à 44 %) du capital de l'entreprise qu'ils dirigent. Bien qu'ils aient les pouvoirs les plus étendus vis-à-vis des tiers, comme le prévoit la Loi, leurs pouvoirs sont limités 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.

Les dirigeants de filiales gèrent leurs investissements dont ils font chaque année une prévision globale dans leur budget. Les investissements industriels annuels sont de l'ordre de 1 % à 1,5 % du chiffre d'affaires. Compte tenu de la position d'associés des dirigeants de filiales, les risques pris par le groupe dans ces deux domaines sont considérés comme maîtrisés.

Un processus budgétaire annuel a été mis en place il y a de nombreuses années. Le suivi des réalisations et l'analyse des écarts sont assurés tous les mois par la direction financière groupe.

#### Organisation du système comptable – système d'information

La direction administrative et financière groupe rassemble les fonctions juridique (avec l'appui de différents conseils extérieurs, selon les domaines), comptable (comptabilité, reporting, consolidation, fiscalité, finance, trésorerie) et l'animation du contrôle de gestion. L'organisation actuelle peut être schématisée en cinq sous-ensembles "administratifs" distincts qui sont rattachés ou reportent fonctionnellement à la direction administrative et financière groupe :

##### Sous-ensemble n° 1

*Dix structures juridiques localisées à Nanterre (dans un même immeuble) et à Neuilly-sur-Seine pour une structure, 46 % du chiffre d'affaires et 39 % des effectifs.*

La direction financière groupe, assistée d'une équipe de gestion mutualisée, est directement opérationnelle sur ce sous-ensemble. Le système d'information est articulé autour de progiciels standard du marché (Sage ligne 500 Intégrale et ADP-Zadig pour les principaux), dont les principaux processus sont interfacés (gestion d'affaires, ventes, paie).

##### Sous-ensemble n° 2

*Deux structures juridiques localisées à Nanterre, 33 % du chiffre d'affaires et 49 % des effectifs.*

Cet ensemble dispose d'une équipe de gestion autonome, assistée par un expert comptable extérieur. Le système d'information est articulé autour de progiciels standard du marché (Sage ligne 100 et ADPZadig pour les principaux), dont les principaux processus sont interfacés (gestion d'affaires, ventes, paie).

##### Sous-ensemble n° 3

*Une holding et cinq structures juridiques localisées à Paris, 10 % du chiffre d'affaires et 7 % des effectifs.*

Ce sous-ensemble réalise de l'assistance technique et de l'infogérance. Il n'est pas engagé sur des projets et ne vend pas de licences ni d'équipements. L'équipe de gestion y est autonome, assistée par un expert comptable extérieur. Le système d'information est articulé autour de progiciels standards du marché (Sage Coala et ADP-Zadig pour les principaux), dont les principaux processus sont interfacés (gestion d'affaires, ventes, paie).

##### Sous-ensemble n° 4

*Une structure juridique localisée à Levallois-Perret, 4 % du chiffre d'affaires et 2 % des effectifs.*

Cette structure dispose d'une équipe de gestion autonome, assistée par un expert comptable extérieur. La paie est réalisée depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2010 dans le système ADP-Zadig au même titre que les sous-ensembles 1, 2 et 3. Le système d'information est articulé autour de progiciels standards du marché, dont les principaux processus sont interfacés (gestion d'affaires, ventes, paie).

#### Sous-ensemble n° 5

*Une structure juridique localisée à Paris, 7 % du chiffre d'affaires et 3 % des effectifs.*

Cette structure, qui réalise des prestations de conseil en management et ne vend pas de licences ni d'équipements, dispose d'une équipe de gestion autonome, assistée par un expert comptable extérieur. Le système d'information est articulé autour de progiciels standards du marché, dont les principaux processus sont interfacés (gestion d'affaires, ventes, paie).

Les responsables de comptabilité des entités des sous-ensembles 2, 3, 4 et 5 reportent hiérarchiquement aux dirigeants associés de ces entités et fonctionnellement à la direction financière groupe.

#### Sauvegarde et accès au système d'information comptable

Les informations comptables du groupe font l'objet d'une sauvegarde quotidienne, au même titre que l'ensemble des données informatiques et numériques. Le système de stockage des sauvegardes répond aux exigences qu'un professionnel de l'informatique doit observer. L'accès aux outils comptables est limité par profil (un profil donnant des droits préétablis) et protégé par mot de passe.

#### Évolution des systèmes d'information

L'évolution des systèmes d'information comptable et financier a pour objectif de satisfaire aux exigences de fiabilité, disponibilité et pertinence de l'information. Cette évolution continue se fait en fonction des besoins du groupe. La priorité a été donnée à l'équipement et l'harmonisation des applications front-office et à l'interfaçage avec les systèmes avals (paie, comptabilité).

#### Rôle de la direction administrative et financière du groupe

Dans son rôle de fonction centrale, elle diffuse le "manuel des procédures comptables et financières" (première version en 2000) auprès des filiales du groupe, s'assure du respect de celles-ci et en est garante vis-à-vis de la direction générale et du Conseil d'Administration de NEURONES. Elle coordonne et anime les processus budgétaires et de reporting. Elle rend compte à la direction générale du groupe et assure la production de la consolidation.

Le reporting mensuel de chaque société est établi selon le référentiel français, en accord avec le manuel des principes comptables. La consolidation du groupe ainsi que les retraitements afférents sont établis au niveau de la société mère, NEURONES, sur une base mensuelle et selon le référentiel IFRS.

#### Rôle des acteurs exerçant des activités de contrôle interne

Le Directeur administratif et financier groupe est en charge du contrôle interne.

#### Guide de procédures – audit de la gestion des risques

Chaque début d'année depuis 1999, la version à jour des "règles de gestion groupe", contenant les procédures et les règles de comportements préconisées, est diffusée aux différents responsables des entités du groupe.

Une première version de la "cartographie des risques" a été établie en 2004. Un nouvel exercice a été mené fin 2009, suivant un processus d'identification des risques au niveau des entités opérationnelles.

Cette cartographie a permis d'identifier cinq domaines importants :

- la stratégie de développement, la construction des offres et l'évolution technologique,
- les processus RH, recrutements, politique salariale et gestion des hommes clés,
- les processus comptables et de gestion, et notamment la lutte contre les

erreurs et les fraudes,

- les processus de protection, de sauvegarde et de stockage des données et des environnements informatiques,
- les engagements de toute nature, qu'ils soient liés aux opérations courantes ou qu'ils relèvent de la croissance externe.

Pour chaque risque, une estimation de la probabilité d'occurrence a fait l'objet d'une évaluation, ainsi que d'une estimation du poids de l'impact en cas de survenance. Chaque risque a été ainsi mesuré. Des plans d'action et des mesures de contrôle ont été définis et mis en place.

La direction financière du groupe et les responsables ou directeurs financiers des entités sont en charge de vérifier la bonne application par les collaborateurs concernés des principes et méthodes de gestion des risques. À ce jour, en la matière, il n'a pas été réalisé d'audit formalisé, ni interne, ni externe. Néanmoins l'exercice de cartographie des risques, réalisé au niveau de chacune des entités, a permis d'identifier, avec les responsables opérationnels, des plans d'actions pour les réduire.

Enfin, et par construction, le Conseil d'Administration du groupe est informé, dans les grandes lignes, de la gestion des risques, deux administrateurs sur quatre étant les Président-directeur général et Directeur général délégué du groupe.

#### Contrôle interne – procédures relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière

##### Communication financière

En vue du respect des réglementations qui s'imposent à toutes les sociétés cotées, un échéancier des obligations périodiques est formalisé, tant sur les aspects publications que sur les autres procédures réglementaires (juridiques, fiscales, etc.). La veille réglementaire est assurée par la direction financière du groupe.

Les informations financières publiées sont élaborées par la direction financière et la direction générale. Compte tenu de la taille de NEURONES, il n'existe pas pour le moment de revue extérieure préalable aux publications.

##### 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 en début d'année par chaque entité opérationnelle. Une révision budgétaire est organisée, lorsque cela s'avère nécessaire,
- le processus mensuel "reporting". L'échéance de ce processus est mensuelle (J + 20). Il consiste à élaborer chaque mois un bilan, un compte de résultat (intégral, jusqu'à la ligne impôt sur les sociétés) et un tableau de flux de trésorerie. Le groupe a volontairement opté pour un système de reporting léger par la quantité d'informations à transmettre, mais pertinent par le caractère essentiel des données produites. L'analyse des différents indicateurs significatifs du reporting, 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, résultat, génération de 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" qui leur a été remis et sur des outils de reporting. Aucune filiale n'est exclue du processus.

Ces procédures sont directement suivies et contrôlées par la direction financière de NEURONES.

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

##### Établissement des comptes consolidés

Les comptes consolidés statutaires sont réalisés au semestre et à l'année,

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

#### 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 notamment 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/tableaux de financement) qui alerterait dans un délai court (de l'ordre de 2 à 3 mois) si un gonflement anormal et injustifié du poste clients survenait dans une filiale.

#### Engagements hors bilan

Les compléments de prix (earn-out) sont documentés au moment des acquisitions. Il n'y a pas d'autres engagements hors bilan à l'exception d'engagements de rachat de matériels d'occasion (en faible nombre et non significatifs) qui ne dépassent pas 1 % de leur valeur à neuf pour des équipements de 36 mois d'âge et 25 % pour des matériels de marque de 2 ans d'âge (règles de gestion groupe).

#### Cycle trésorerie

Traditionnellement considéré comme un processus sensible, une organisation avec séparation des tâches a été mise en place (sous-ensemble de gestion n° 1) et déployée (sous-ensembles n° 2, 3, 4 et 5) :

- pour le cycle décaissements : personnes différentes pour les tâches suivantes : délivrance d'un bon à payer / émission du titre de paiement / signature du titre de paiement (chèque, virement) / comptabilisation / rapprochement bancaire / contrôle rapprochement bancaire,
- de la même manière, pour le cycle encaissements : personnes différentes pour les tâches suivantes : relance clients / réception des titres de paiement clients / remise de l'encaissement / comptabilisation / rapprochement bancaire / contrôle du rapprochement bancaire.

### Contrôle interne – procédures opérationnelles métiers

#### Avant-vente et contrats clients

Chaque entité dispose d'une procédure de "go/no go" adaptée à son métier et d'une procédure de revue d'offre notamment concernant les conditions commerciales (règles de gestion groupe). Elle prend la décision de vendre ou de réaliser un projet au regard des risques encourus.

Les conditions commerciales des référencements concernant l'ensemble du groupe sont validées par la direction générale.

Les contrats complexes, avec engagements de résultats, sont élaborés par une équipe transverse. Ces offres concernent le plus souvent plusieurs métiers et intéressent des entités différentes. Les aspects juridiques sont également revus et traités en central.

#### Réalisation du service

Le risque de dépassement sur un projet au forfait et les moyens engagés pour le maîtriser sont décrits dans le chapitre "NEURONES et ses activités", dans la partie "Facteurs des risques".

Les motifs d'insatisfaction des clients doivent remonter à temps afin que des plans d'actions correctifs puissent être engagés, au risque de subir des dépassements, des pénalités, voire de perdre des clients.

Projets : le dispositif de contrôle s'appuie sur des systèmes de saisie de l'avancement et de révision du budget initial de chaque projet. Ils anticipent et estiment à nouveau chaque fin de mois la meilleure prévision du dépassement prévisible.

Contrats récurrents d'assistance technique simple : les Responsables Techniques d'Agence ont des quotas de visites sur site et remontent formellement les réclamations dans le système qualité. Elles sont traitées lors du point qualité mensuel.

Contrats récurrents avec maîtrise d'œuvre NEURONES : les Responsables Opérationnels de Comptes animent des réunions mensuelles avec compte rendu formalisé. Pour les contrats de service desk, le dispositif est complété par les audits d'une équipe qualité volante (coaching individuel des comportements, documentation des bases de connaissances et conformité au Plan d'Assurance Qualité).

Le risque d'impayé est couvert par une assurance crédit dans les entités du groupe pour lesquelles cette couverture a été jugée utile.

#### Ressources humaines, gestion de la masse salariale, gestion des hommes clé et des hauts potentiels

Le processus clé du recrutement est décentralisé au niveau des filiales opérationnelles. Les candidats techniques ont au moins deux entretiens (personnalité et technique) et un questionnaire dans leur spécialité. Pour les candidats brigant des postes commerciaux ou d'encadrement, les processus de recrutement sont également définis.

Les perspectives d'évolution de la masse salariale sont abordées avec chaque filiale une fois l'an, lors de la présentation budgétaire. Le contrôle de la masse salariale s'appuie sur l'utilisation d'une base de données unique (sauf sous-ensemble n°5) qui apporte une vision en temps réel de l'ensemble des données concernant les rémunérations et qui fournit toute simulation à la demande.

La fidélisation du personnel en général, et encore plus celle des dirigeants, est une condition impérative de croissance d'une société de services. Pour les hommes clés, la gestion très décentralisée du groupe, l'intéressement au capital et la participation aux programmes d'actions gratuites atténuent le risque de départ d'un dirigeant. La détection puis la gestion des hauts potentiels est également un enjeu clé.

#### Opérations de croissance externe

Ce processus est directement traité par la direction générale du groupe et sous son contrôle. Pour parer le risque de "perte de rationnel" sur telle ou telle opération, les procédures prévoient que l'évaluation de chaque dossier soit formalisée et discutée dans une réunion d'au moins trois personnes.

Les compléments de prix (earn out) sont limités à 20 % du prix d'achat afin de limiter la probabilité d'occurrence du scénario de fraude d'un dirigeant.

### Évolution du contrôle interne

NEURONES se place dans une logique d'amélioration permanente de son dispositif de contrôle interne.

Le système de contrôle financier (budget / reporting) est opérationnel depuis 1999. Les outils sur lesquels il s'appuie semblent performants et adaptés à la taille du groupe mais devront évoluer en cas de forte croissance et d'extension géographique.

Le contrôle de la bonne application des règles est assuré par l'encadrement et la direction financière du groupe. Selon l'évolution de sa taille, NEURONES 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, mise en place en particulier d'un processus formalisé de risk management dans lequel le groupe s'est engagé en 2009, etc.

NEURONES sera amené à auditer périodiquement sa gestion des risques, soit en interne soit en externe et à formaliser des plans d'action d'amélioration réguliers.

## 4.3. RAPPORT SPÉCIAL DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LE RAPPORT DU PRÉSIDENT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION SUR LE CONTRÔLE INTERNE (EXERCICE CLOS LE 31 DÉCEMBRE 2010)

*Rapport des Commissaires aux Comptes, établi en application de l'article L.225-235 du Code de Commerce, sur le rapport du Président du Conseil d'Administration de la société NEURONES S.A.*

Mesdames, Messieurs,

En notre qualité de commissaires aux comptes de la société NEURONES S.A. et en application des dispositions de l'article L.225-235 du Code de Commerce, nous vous présentons notre rapport sur le rapport établi par le Président de votre société conformément aux dispositions de l'article L.225-37 du Code de Commerce au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2010.

Il appartient au Président d'établir et de soumettre à l'approbation du Conseil d'Administration un rapport rendant compte des procédures de contrôle interne et de gestion des risques mises en place au sein de la société et donnant les autres informations requises par l'article L.225-37 du Code de Commerce relatives notamment au dispositif en matière de gouvernement d'entreprise.

Il nous appartient :

- de vous communiquer les observations qu'appellent de notre part les informations contenues dans le rapport du Président, concernant les procédures de contrôle interne et de gestion des risques relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière, et
- d'attester que ce rapport comporte les autres informations requises par l'article L.225-37 du Code de Commerce, étant précisé qu'il ne nous appartient pas de vérifier la sincérité de ces autres informations.

Nous avons effectué nos travaux conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France.

Les normes d'exercice professionnel requièrent la mise en œuvre de diligences destinées à apprécier la sincérité des informations concernant les procédures de contrôle interne et de gestion des risques relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière contenues dans le rapport du président. Ces diligences consistent notamment à :

- prendre connaissance des procédures de contrôle interne et de gestion des risques relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière sous-tendant les informations présentées dans le rapport du Président ainsi que de la documentation existante ;
- prendre connaissance des travaux ayant permis d'élaborer ces informations et de la documentation existante ;
- déterminer si les déficiences majeures du contrôle interne relatif à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière que nous aurions relevées dans le cadre de notre mission font l'objet d'une information appropriée dans le rapport du Président.

Sur la base de ces travaux, nous n'avons pas d'observation à formuler sur les informations concernant les procédures de contrôle interne et de gestion des risques de la société relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière contenues dans le rapport du Président du Conseil d'Administration, établi en application des dispositions de l'article L.225-37 du Code de Commerce.

Nous attestons que le rapport du Président du Conseil d'Administration comporte les autres informations requises à l'article L.225-37 du Code de Commerce.

Paris, le 8 avril 2011  
Les Commissaires aux Comptes

**KPMG Audit**  
Département de KPMG S.A.

Jean-Marc Laborie  
Associé

**Bellot Mullenbach & Associés**

Thierry Bellot  
Associé

## 4.4. PROJET DE RÉSOLUTIONS SOUMISES À L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE MIXTE DU 9 JUIN 2011

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 et dans les délais fixés par les textes.

### DE LA COMPÉTENCE DE L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE ORDINAIRE

#### Première résolution

L'Assemblée Générale, après avoir pris connaissance :

- du rapport de gestion du Conseil d'Administration,
- du rapport du Président prévu à l'article L.225-37 du Code de Commerce,
- du rapport des Commissaires aux Comptes sur les comptes consolidés,
- du rapport spécial des Commissaires aux Comptes sur le rapport établi par le Président du Conseil d'Administration,
- approuve les comptes consolidés de l'exercice, faisant ressortir un résultat net part du groupe de 13,2 millions d'euros,
- approuve, en outre, toutes les opérations et mesures traduites par ces comptes ou résumées dans le rapport de gestion du Conseil d'Administration.

#### Deuxième résolution

L'Assemblée Générale, après avoir pris connaissance :

- du rapport de gestion du Conseil d'Administration,
- du rapport du Président prévu à l'article L.225-37 du Code de Commerce,
- du rapport des Commissaires aux Comptes sur les comptes sociaux,
- du rapport spécial des Commissaires aux Comptes sur le rapport établi par le Président du Conseil d'Administration,
- approuve les comptes de l'exercice social, faisant ressortir un résultat net comptable de 133.243,39 euros,
- approuve, en outre, toutes les opérations et mesures traduites par ces comptes ou résumées dans le rapport de gestion du Conseil d'Administration.

#### Troisième résolution

Compte tenu d'un report à nouveau bénéficiaire de 42.632.628,05 euros et d'un bénéfice de l'exercice de 133.243,39 euros, l'Assemblée Générale constate que le bénéfice distribuable s'établit à 42.765.871,44 et décide de l'affecter de la manière suivante :

• à la réserve légale	3.468,20 euros
• à titre de dividende la somme de 0,07 euro par action, soit (*)	1.635.276,51 euros
• le solde au compte de report à nouveau qui passe ainsi à :	41.127.126,73 euros

\* Calcul effectué d'après le nombre d'actions en circulation au 31 décembre 2010 (soit 23 561 093 actions diminué des 200 000 actions auto-détenues qui ne portent pas droits à dividende), qui pourra être ajusté, le cas échéant.

Les actions nouvelles souscrites au moyen de l'exercice des options de souscription entre le 1<sup>er</sup> janvier 2011 et le 3 juin 2011, bénéficieront également de ce dividende de 0,07 euro par action qui sera prélevé sur le report à nouveau.

La somme ainsi répartie entre les actionnaires est intégralement éligible à l'abattement de 40 % prévue à l'article 158-3 - 2° du Code Général des Impôts. Le dividende sera mis en paiement à compter de la date fixée par le Conseil d'Administration, soit à compter du 17 juin 2011.

Conformément aux dispositions légales, il est rappelé les distributions de dividende réalisées au cours des trois derniers exercices :

- 2007 : 0,07 euro par action,

- 2008 : 0,07 euro par action,
- 2009 : 0,07 euro par action.

#### Quatrième résolution

L'Assemblée approuve et ratifie en tant que de besoin les conventions dont les Commissaires aux Comptes lui ont rendu compte dans leur rapport spécial établi en application des dispositions de l'article L.225-38 du Code de Commerce.

#### Cinquième résolution

L'Assemblée Générale donne au Conseil d'Administration quitus entier, définitif et sans réserve de sa gestion au 31 décembre 2010.

#### Sixième résolution

L'Assemblée Générale décide de renouveler le mandat d'Administrateur de Monsieur Luc de Chamard, pour une 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 2011, lequel a déclaré accepter le renouvellement de ses fonctions.

#### Septième résolution

L'Assemblée Générale décide de renouveler le mandat d'Administrateur de Monsieur Bertrand Ducurtail, pour une 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 2011, lequel a déclaré accepter le renouvellement de ses fonctions.

#### Huitième résolution

L'Assemblée Générale décide de renouveler le mandat d'Administrateur de Monsieur Hervé Pichard, pour une 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 2011, lequel 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 une 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 2011, lequel a déclaré accepter le renouvellement de ses fonctions.

#### Dixième résolution

L'Assemblée Générale approuve la nomination comme nouvel Administrateur de Madame Marie-Françoise Jaubert proposée par le Conseil d'Administration lors de sa séance du 11 février 2011, et ce pour une durée d'un exercice, soit jusqu'au jour de l'Assemblée Générale Ordinaire appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2011.

#### Onzième résolution

Les mandats de KPMG S.A., Commissaire aux Comptes titulaire, et Monsieur Christian Liberos, Commissaire aux Comptes suppléant, venant à échéance à l'issue de cette Assemblée, l'Assemblée Générale décide de renouveler le mandat de KPMG S.A. et de nommer comme Commissaire aux Comptes suppléant KPMG Audit IS. La durée des mandats est de six ans, soit jusqu'à l'Assemblée Générale appelée à approuver les comptes clos au 31 décembre 2016.

## Douzième résolution

### Autorisation de rachat par la société de ses propres actions (validité 18 mois)

L'Assemblée Générale, statuant en application des dispositions de l'article L.225-209 du Code de Commerce, et après avoir pris connaissance du rapport 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 :

- l'attribution, à des salariés et mandataires sociaux du groupe, d'actions gratuites dans le cadre des articles L.225-197-1 et suivants du Code de Commerce ou d'options d'achat d'actions,
- leur annulation ultérieure à des fins d'optimisation du résultat net par action,
- l'animation du marché secondaire des titres de la société par un prestataire de services au travers d'un contrat de liquidité dans les conditions définies par le Règlement général de l'Autorité des Marchés Financiers,
- la remise d'actions en 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 peuvent être acquises est fixé à 10 euros par action.

Le nombre maximum d'actions susceptibles d'être achetées par la société dans ces conditions, ne pourra excéder 10 % du nombre total des actions composant le capital social, soit un nombre maximum de 2 356 109 actions, représentant un montant maximum de 23 561 090 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 social au jour de la présente décision.

Ce nombre d'actions et la limite de prix d'achat seront, le cas échéant, ajustés lors d'éventuelles opérations financières de la société ou décisions touchant le capital social.

L'Assemblée Générale confère tous pouvoirs au Conseil d'Administration, lequel pourra déléguer, à l'effet de passer tous ordres de Bourse, conclure tous accords, effectuer toutes déclarations et toutes formalités auprès de tous organismes et, d'une manière générale, faire tout ce qui sera nécessaire.

Le Conseil d'Administration donnera aux actionnaires dans son rapport à l'Assemblée Générale annuelle, toutes les informations relatives à ces achats d'actions et cessions réalisés.

## DE LA COMPÉTENCE DE L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE EXTRAORDINAIRE

### Treizième résolution

#### Autorisation d'attribution d'actions gratuites (validité 24 mois)

L'Assemblée Générale, après avoir pris connaissance du rapport du Conseil d'Administration et du rapport spécial des Commissaires aux Comptes, conformément aux articles L.225-197-1 et suivants du Code de Commerce, autorise le Conseil d'Administration à procéder, en une ou plusieurs fois, au profit de membres du personnel salarié de la société ou des sociétés liées au sens de l'article L.225-197-2 du Code de Commerce, ainsi que des mandataires sociaux définis par la Loi, à des attributions gratuites d'actions existantes ou à émettre de la société.

Pour les actions à émettre, l'Assemblée Générale délègue au Conseil d'Administration l'ensemble des compétences nécessaires à l'effet de décider une ou plusieurs augmentations de capital de la société (par incorporation au capital de primes d'émission, réserves, bénéfices ou autres dont la capitalisation sera légalement et statutairement possible) résultant des attributions gratuites d'actions ordinaires nouvelles émises par la société.

Le nombre total des actions ordinaires attribuées gratuitement au titre de la présente autorisation ne pourra représenter plus de 235 000 actions ordi-

naires de la société soit un peu moins de 1 % du capital de la société à la date de la présente Assemblée.

La durée minimale de la période d'acquisition est fixée à deux ans. Le Conseil d'Administration fixera, lors de chaque attribution, la période d'acquisition à l'issue de laquelle l'attribution des actions ordinaires deviendra définitive, cette période ne pouvant pas être inférieure à la période minimale de deux ans fixée dans la présente autorisation. Toutefois, l'attribution des actions à leurs bénéficiaires deviendra définitive avant le terme de la période d'acquisition en cas d'invalidité du bénéficiaire correspondant au classement dans la deuxième ou troisième des catégories prévues à l'article L.341-4 du Code de la Sécurité Sociale. La durée minimale de la période d'obligation de conservation est fixée à deux ans. Le Conseil d'Administration fixera, lors de chaque attribution, la période d'obligation de conservation qui court à compter de l'attribution définitive des actions ordinaires, cette période ne pouvant pas être inférieure à la période minimale de deux ans fixée dans la présente autorisation. Toutefois, les actions sont librement cessibles en cas d'invalidité des bénéficiaires correspondant à leur classement dans la deuxième ou troisième des catégories prévues à l'article L.341-4 du Code de la Sécurité Sociale.

L'Assemblée Générale prend acte et décide, en tant que de besoin, que la présente autorisation emporte, au profit des bénéficiaires des attributions d'actions ordinaires à émettre, renonciation des actionnaires à leur droit préférentiel de souscription et d'attribution aux actions ordinaires qui seront émises au fur et à mesure de l'attribution définitive des actions et, plus généralement, à tout droit sur les actions ordinaires attribuées gratuitement ou sur partie des réserves, bénéfice ou prime d'émission qui servira, le cas échéant, en cas d'émission d'actions nouvelles, sur le fondement de la présente autorisation.

L'Assemblée Générale donne tous pouvoirs au Conseil d'Administration, dans les limites fixées ci-dessus, à l'effet de mettre en œuvre la présente autorisation et notamment :

- procéder aux attributions gratuites,
- fixer les conditions et, le cas échéant, les critères d'attribution des actions ordinaires ainsi que, dans le respect des dispositions légales, les dates auxquelles il sera procédé aux attributions d'actions gratuites,
- déterminer l'identité des bénéficiaires, le nombre d'actions ordinaires attribuées gratuitement à chacun d'eux, les modalités d'attribution des actions ordinaires et, en particulier, la période d'acquisition et la période de conservation des actions ordinaires ainsi attribuées,
- décider de procéder selon des modalités qu'il déterminera, pendant la période d'acquisition des actions attribuées gratuitement, à tous ajustements afin de prendre en compte l'incidence d'opérations sur le capital de la société et, en particulier, déterminer les conditions dans lesquelles le nombre d'actions ordinaires attribuées sera ajusté,
- déterminer les modalités et conditions des émissions qui seraient réalisées en vertu de la présente autorisation, en particulier, la date de jouissance des actions nouvelles,
- et, plus généralement, avec faculté de subdélégation dans les conditions légales, de conclure tous accords, établir tous documents, constater les augmentations de capital à la suite des attributions définitives, modifier le cas échéant les statuts en conséquence, demander l'admission des actions nouvelles à la cotation, effectuer toutes formalités et, plus généralement, faire tout ce qui sera nécessaire.

Le Conseil d'Administration informera chaque année l'Assemblée Générale des attributions réalisées dans le cadre de la présente résolution conformément à l'article L.225-197-4 du Code de Commerce.

Le délai pendant lequel le Conseil d'Administration pourra faire usage, en une ou plusieurs fois, de la présente autorisation est fixé à 24 mois à compter du jour de la présente Assemblée.

### Quatorzième résolution

#### Autorisation d'une augmentation de capital réservée aux salariés (validité 26 mois).

L'Assemblée Générale, connaissance prise des rapports du Conseil d'Administration et des Commissaires aux Comptes, autorise le Conseil d'Administra-

tion, en application des dispositions des articles L.225-129 et L.225-138 du Code de Commerce et dans les conditions prévues aux articles L.3332-18 et suivants du Code du Travail, à augmenter le capital, en une ou plusieurs fois et sur seules décisions, d'un montant nominal maximum de 300 000 euros par l'émission d'actions à souscrire en numéraire et réservées, le cas échéant par tranches distinctes, aux salariés et anciens salariés, retraités ou préretraités de la société adhérents à un plan d'épargne d'entreprise de la société.

La présente délégation emporte renonciation expresse des actionnaires à leur droit préférentiel de souscription aux augmentations de capital ainsi autorisées.

Elle est valable pour une durée de 26 mois à compter de la présente Assemblée.

L'Assemblée Générale délègue tous pouvoirs au Conseil d'Administration aux fins de réaliser l'augmentation de capital ainsi autorisée, et notamment de :

- déterminer, s'il y a lieu, les sociétés dont les salariés et retraités ou préretraités pourront souscrire aux actions émises en application de la présente autorisation ;
- arrêter l'ensemble des conditions et modalités de la ou des opérations à intervenir et, notamment :
  - fixer le cas échéant, les conditions d'ancienneté que devront remplir les bénéficiaires des actions nouvelles et le délai accordé aux souscriptions pour la libération de ces actions,
  - décider du montant de l'émission, du prix de souscription, de la durée de la période de souscription, de la date de jouissance, même rétroactive, des actions nouvelles, et plus généralement, de l'ensemble des modalités de chaque émission; étant précisé que le prix de souscription des actions ne pourra être ni supérieur à la moyenne des cours cotés aux 20 séances de bourse précédant le jour de la décision du Conseil d'Administration fixant la date d'ouverture de la souscription, ni inférieur de plus de 20 % à cette moyenne,
  - sur ces seules décisions, après chaque augmentation du capital, imputer les frais de l'opération sur le montant des primes afférentes,
  - accomplir tous actes et formalités à l'effet de constater la réalisation de chaque augmentation du capital à concurrence du montant des actions qui seront effectivement souscrites, apporter aux statuts les modifications corrélatives, procéder à toute publication et, plus généralement, faire, avec faculté de substitution, tout ce qui sera utile et nécessaire.

Le tout, conformément aux dispositions législatives et réglementaires en vigueur.

## Quinzième résolution

**Délégation de compétence à conférer au Conseil d'Administration à l'effet de procéder à l'augmentation du capital par émission d'actions ordinaires et / ou de valeurs mobilières donnant accès au capital réservées aux actionnaires, et / ou par incorporation de réserve, primes et bénéfices (validité 26 mois)**

L'Assemblée Générale, connaissance prise du rapport du Conseil d'Administration et du rapport spécial des Commissaires aux Comptes :

- 1) délègue au Conseil d'Administration sa compétence pour procéder à l'augmentation du capital, en une ou plusieurs fois, dans les proportions et aux époques qu'il appréciera :
  - a) par émission, tant en France qu'à l'étranger d'actions ordinaires et/ou de valeurs mobilières donnant accès immédiatement ou à terme, à tout moment ou à date fixe, à des actions ordinaires de la société que ce soit, par souscription, conversion, échange, remboursement présentation d'un bon ou de toute autre manière ;
  - b) et/ou par incorporation au capital de primes, réserves, bénéfices ou autres sous forme d'attribution d'actions gratuites ou d'élévation de la valeur nominale des actions existantes ;
- 2) fixe à 26 mois la durée de la présente délégation, décomptée à compter du jour de la présente Assemblée.
- 3) décide de fixer, ainsi qu'il suit, les limites des montants des émissions autorisées en cas d'usage par le Conseil d'Administration de la présente délégation de compétence :

- a) le montant nominal global des actions susceptibles d'être émises en vertu de la présente délégation ne pourra être supérieur à 10 millions d'euros ;
- b) le plafond ainsi arrêté inclut la valeur nominale globale des actions supplémentaires à émettre éventuellement pour préserver, conformément à la Loi, les droits des titulaires des valeurs mobilières donnant accès au capital ;
- c) en outre, sur ce plafond s'imputera le montant nominal global des actions émises, directement ou non, en vertu de la résolution qui suit ;
- d) le montant nominal global des valeurs mobilières représentatives de créances sur la société pouvant être émises ne pourra être supérieur à 80 millions d'euros.

4) en cas d'usage par le Conseil d'Administration de la présente délégation de compétence dans le cadre des émissions visées au 1/a) ci-dessus :

- a) décide que les actionnaires pourront exercer, dans les conditions prévues par la Loi, leur droit préférentiel de souscription à titre irréductible. En outre, le Conseil d'Administration pourra conférer aux actionnaires le droit de souscription à titre réductible à un nombre d'actions ou d'autres valeurs mobilières supérieur à celui qu'ils pourraient souscrire à titre irréductible, proportionnellement aux droits de souscription dont ils disposent et, en tout état de cause, dans la limite de leur demande ;
- b) décide que si les souscriptions à titre irréductible et, le cas échéant, à titre réductible, n'absorbent pas la totalité d'une émission d'actions ou autres valeurs mobilières réalisée en vertu de la présente délégation, le conseil d'administration pourra utiliser, dans l'ordre qu'il jugera opportun, une ou plusieurs des facultés suivantes :
  - (i) limiter l'émission au montant des souscriptions recueillies, sous la condition que ce montant atteigne au moins les trois-quarts de l'émission initialement décidée ;
  - (ii) répartir librement tout ou partie des valeurs mobilières non souscrites entre des personnes de son choix ;
  - (iii) offrir au public, tout ou partie des titres émis non souscrits ;
- c) décide que, en ce qui concerne toute incorporation au capital de primes, réserves, bénéfices ou autres, le cas échéant, les droits formant rompus ne seront pas négociables et que les actions correspondantes seront vendues, les sommes provenant de la vente étant allouées aux titulaires des droits dans le délai fixé par les dispositions légales ;
- d) constate, en tant que de besoin, que la présente décision emporte, au profit des titulaires des valeurs mobilières émises en vertu de la présente délégation, renonciation par les actionnaires à leur droit préférentiel de souscription aux actions auxquelles ces valeurs mobilières donnent droit ;
- e) décide que le Conseil d'Administration disposera, dans les limites fixées ci-dessus, des pouvoirs nécessaires notamment pour fixer les conditions de la ou des émissions, constater la réalisation des augmentations de capital qui en résulteront, procéder à la modification corrélative des statuts, imputer, à sa seule initiative, les frais des augmentations de capital sur le montant des primes qui y sont afférentes, et plus généralement faire le nécessaire en pareille matière ;
- f) Prend acte que la présente délégation prive d'effet toute délégation antérieure ayant le même objet.

## Seizième résolution

**Délégation de compétence à conférer au Conseil d'Administration à l'effet de procéder à l'augmentation du capital par émission d'actions ordinaires et/ou de valeurs mobilières, avec suppression du droit préférentiel de souscription, donnant accès au capital de la société (validité 26 mois)**

L'Assemblée Générale, connaissance prise du rapport du Conseil d'Administration et du rapport spécial des Commissaires aux Comptes et conformément aux dispositions du Code de Commerce et notamment son article L 225-129-2 :

- 1) délègue au Conseil d'Administration sa compétence à l'effet de procéder à l'augmentation du capital, en une ou plusieurs fois, dans les proportions et aux époques qu'il appréciera, tant en France qu'à l'étranger, en

faisant public appel à l'épargne, par émission d'actions ordinaires et/ou de valeurs mobilières donnant accès immédiatement ou à terme, à tout moment, ou à date fixe, à des actions ordinaires de la société que ce soit par souscription, conversion, échange, remboursement, présentation d'un bon ou de toute autre manière ; étant précisé que ces titres pourront être émis à l'effet de rémunérer des titres qui seraient apportés à la société dans le cadre d'une offre publique d'échange sur titres répondant aux conditions fixées par l'article L.225-148 du Code de commerce ;

- 2) fixe à 26 mois la durée de validité de la présente délégation, décomptée à compter du jour de la présente Assemblée ;
- 3) décide de fixer, ainsi qu'il suit, les limites des montants des émissions autorisées en cas d'usage par le Conseil d'Administration de la présente délégation de pouvoirs :
  - a) le montant nominal global des actions ordinaires susceptibles d'être émises en vertu de la présente délégation ne pourra être supérieur à 10 millions d'euros ;
  - b) en outre, sur ce plafond, s'imputera le montant nominal global des actions émises en vertu de la précédente résolution ;
  - c) le montant nominal des valeurs mobilières représentatives des créances sur la société pouvant être ainsi émises ne pourra être supérieur à 80 millions d'euros ;
- 4) décide de supprimer le droit préférentiel de souscription des actionnaires aux titres faisant l'objet de la présente résolution, en laissant toutefois au Conseil d'Administration la faculté de conférer aux actionnaires, un droit de priorité conformément à la Loi ;
- 5) décide que la somme revenant, ou devant revenir, à la société pour chacune des actions ordinaires émises dans le cadre de la présente délégation de compétence, après prise en compte, en cas d'émission de bons autonomes de souscription d'actions, du prix d'émission desdits bons, sera au moins égal au minimum requis par les dispositions légales et réglementaires applicables au moment où le Conseil d'Administration mettra en œuvre la délégation ;
- 6) décide, en cas d'émission de titres appelés à rémunérer des titres apportés dans le cadre d'une offre publique d'échange, que le Conseil d'Administration disposera, dans les limites fixés ci-dessus, des pouvoirs nécessaires pour arrêter la liste des titres apportés à l'échange, fixer les conditions d'émission, la parité d'échange ainsi que, le cas échéant, le montant de la soulte en espèces à verser, et déterminer les modalités d'émission ;
- 7) constate, en tant que de besoin, que la présente décision emporte, au profit des titulaires des valeurs mobilières émises en vertu de la présente délégation, renonciation par les actionnaires à leur droit préférentiel de souscription aux actions auxquelles ces valeurs mobilières donnent droit ;
- 8) décide que le Conseil d'Administration disposera, dans les limites fixées ci-dessus, des pouvoirs nécessaires notamment pour fixer les conditions de la ou des émissions, constater la réalisation des augmentations de capital qui en résulteront, procéder à la modification corrélative des statuts, imputer, à sa seule initiative, les frais des augmentations de capital sur le montant des primes qui y sont afférentes et prélever sur ce montant les sommes nécessaires pour porter la réserve légale au dixième du nouveau capital après chaque augmentation, et plus généralement faire le nécessaire en pareille matière ;
- 9) prend acte que la présente délégation prive d'effet toute délégation antérieure ayant le même objet.

### Dix-septième résolution

#### Autorisation d'augmenter le montant des émissions dans le cas de demandes excédentaires (validité 26 mois)

Pour chacune des émissions décidées en application des résolutions 15 et 16, le nombre de titres à émettre pourra être augmenté dans les conditions prévues par l'article L.225-135-1 du Code de Commerce et dans la limite des plafonds fixés par l'Assemblée, lorsque le Conseil d'Administration constate une demande excédentaire.

### Dix-huitième résolution

#### Délégation de compétence à conférer au Conseil d'Administration à l'effet de procéder à une augmentation du capital, en vue de rémunérer les apports en nature de titres de capital ou de valeurs mobilières donnant accès au capital (validité 26 mois)

L'Assemblée Générale, connaissance prise du rapport du conseil d'administration et du rapport spécial des commissaires aux comptes, et conformément à l'article L.225-147 du Code de Commerce:

- 1) autorise le Conseil d'Administration à procéder à l'augmentation de capital en vue de rémunérer des apports en nature consentis à la société et constitués de titres de capital ou de valeurs mobilières donnant accès au capital lorsque les dispositions de l'article L.225-148 du Code de Commerce ne sont pas applicables ;
- 2) fixe à 26 mois la durée de validité de la présente délégation, décomptée à compter du jour de la présente Assemblée ;
- 3) décide que le montant nominal global des actions ordinaires susceptibles d'être émises en vertu de la présente délégation ne pourra être supérieur à 10 % du capital social. Ce plafond est indépendant de l'ensemble des plafonds s'appliquant aux autres autorisations d'augmentation de capital données au Conseil d'Administration dans le cadre de l'adoption des résolutions 15 et 16 qui précèdent ;
- 4) délègue tous pouvoirs au Conseil d'Administration, avec faculté de subdélégation dans les conditions fixées par la Loi, aux fins de procéder à l'augmentation de capital en résultant, d'en constater la réalisation, d'imputer le cas échéant sur la prime d'apport l'ensemble des frais et droits occasionnés par l'augmentation de capital, de prélever sur la prime d'apport les sommes nécessaires pour porter la réserve légale au dixième du nouveau capital après chaque augmentation, et de procéder à la modification corrélative des statuts.

### Dix-neuvième résolution

#### Durée des plans de stock-options n°2 et n°3

Conformément à la délégation accordée par l'Assemblée Générale en date du 19 novembre 1999, le Conseil a décidé lors de ses séances du 27 juillet 2000 et du 11 juillet 2001 de consentir des stock-options (plans n°2 et n°3). Le Conseil avait fixé une durée de 10 ans pour ces plans. Suite à une erreur matérielle, les courriers adressés aux bénéficiaires de ces deux plans mentionnaient que la durée de ces plans était de 15 ans. Lors de sa séance du 31 mars 2011, le Conseil a ainsi décidé de proroger la durée des deux plans de 5 ans. L'Assemblée approuve et ratifie la décision du Conseil.

## DE LA COMPÉTENCE COMMUNE

### Vingtième résolution

L'Assemblée Générale donne tous pouvoirs au porteur de copie ou d'extrait du procès-verbal de la présente Assemblée pour remplir toutes les formalités de dépôt et de publication légales.

# 5 INFORMATIONS GÉNÉRALES SUR LA SOCIÉTÉ, SON CAPITAL, SON ADMINISTRATION

## 5.1. CARTE D'IDENTITÉ

### Dénomination sociale

NEURONES.

### Dénomination commerciale

NEURONES.

### Siège social

Immeuble "le Clemenceau 1" – 205, avenue Georges Clemenceau - 92024 Nanterre Cedex (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 pour une durée de 99 ans, à compter de son immatriculation au Registre du Commerce et des Sociétés, le 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<sup>er</sup> janvier et finit le 31 décembre de chaque année.

### Lieux 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.

### Assemblées Générales

Les Assemblées d'actionnaires sont convoquées et délibèrent dans les conditions prévues par la Loi.

Les réunions ont lieu, soit au siège social, soit dans un autre lieu précisé dans l'avis 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 troisième jour ouvré précédant l'Assemblée, 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. 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.

### Cession et transmission des actions

Aucune clause statutaire ne restreint le transfert des actions.

### Droit de vote double

Tout actionnaire a autant de voix qu'il possède d'actions ou en représente, 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. Ce droit est conféré, dès leur 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.

### 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 lorsqu'elle vient à détenir ou à ne plus détenir un nombre d'actions représentant plus du vingtième (5 %), du dixième (10 %), des trois vingtièmes

(15 %), du cinquième (20 %), du quart (25 %), des trois dixièmes (30 %), du tiers (33,3 %), de la moitié (50 %), des deux tiers (66,6 %), des dix-huit vingtièmes (90 %) ou des dix-neuf vingtièmes (95 %) du capital ou des droits de vote.

L'information est 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 de seuil à la hausse ou à la baisse. Les modalités de communication à l'Autorité des Marchés Financiers du franchissement de certains seuils sont fixées par son règlement général. L'information est portée à la connaissance du public par l'Autorité des Marchés Financiers dans un délai de trois jours de négociation suivant la réception de la déclaration complétée.

À l'occasion des franchissements de seuil du dixième, des trois vingtièmes, du cinquième ou du quart du capital ou des droits de vote, la personne tenue à l'information doit également préciser les objectifs qu'elle a l'intention de poursuivre au cours des six mois à venir.

En outre, conformément à l'article 16 des statuts, tout actionnaire, agissant seul ou de concert, est tenu à une obligation d'information supplémentaire auprès 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 supplémentaire porte sur la détention de chacune des fractions de 2 % du capital ou des droits de vote.

### Rachat par la société de ses propres actions

La mise en œuvre de ces programmes s'inscrit dans le cadre de l'article L.225-209 du Code de Commerce.

Au 31 décembre 2010, la société disposait de 200 000 de ses propres actions, soit environ 0,85 % de son capital.

L'Assemblée Générale Mixte, réunie le 10 juin 2010, a autorisé la société à procéder au rachat de ses propres actions avec les principales modalités suivantes :

- durée du programme : dix-huit mois à compter de la date de l'Assemblée (soit jusqu'au 10 décembre 2011),
- part maximale du capital à acquérir : 10 % du capital,
- prix d'achat maximum : 10 euros par titre,
- quotité maximale acquise en vue de la remise ultérieure à l'échange ou en paiement : 5 % du capital.

Cette autorisation a remplacé celle donnée par l'Assemblée Générale Mixte du 11 juin 2009, dont le Conseil d'Administration n'a pas fait usage.

Il sera proposé à l'Assemblée Générale Mixte du 9 juin 2011 de renouveler l'autorisation donnée à la société pour procéder au rachat de ses propres actions avec les principales modalités suivantes :

- durée du programme : dix-huit mois à compter de la date de l'Assemblée (soit jusqu'au 9 décembre 2012),
- part maximale du capital à acquérir : 10 % du capital,
- prix d'achat maximum : 10 euros par titre,
- quotité maximale acquise en vue de la remise ultérieure à l'échange ou en paiement : 5 % du capital.

Cette autorisation remplacera celle donnée par l'Assemblée Générale Mixte du 10 juin 2010, pour sa partie non utilisée.

Le lancement effectif de ce programme sera subordonné à une décision du Conseil d'Administration.

Le cas échéant, et après la décision du Conseil d'Administration, la société fera viser par l'Autorité des Marchés Financiers une note concernant le programme et la fera publier dans les délais prévus par la Loi. Le programme de rachat pourra alors être effectivement lancé.

### Répartition statutaire des bénéfices (article 19 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 à un ou plusieurs postes de réserve dont elle règle l'affectation et l'emploi.

Après avoir constaté l'existence de réserves dont elle a la disposition, l'Assemblée Générale peut décider la distribution de sommes prélevées sur ces réserves. Dans ce cas, la décision indique expressément les postes de réserves sur lesquels les prélèvements sont effectués.

L'Assemblée Générale a la faculté d'accorder aux actionnaires, pour tout ou partie du dividende ou des acomptes sur dividende mis en distribution, une option entre le paiement du dividende, ou de l'acompte sur dividende, en numéraire ou en actions.

### Titres au porteur identifiable (article 7 des statuts)

La société est en droit de demander à tout moment, contre rémunération à sa charge, à l'organisme chargé de la compensation des titres, l'identité des détenteurs de titres conférant immédiatement ou à terme le droit de vote dans ses propres assemblées d'actionnaires, ainsi que la quantité de titres détenus par chacun d'eux et, le cas échéant, les restrictions dont les titres peuvent être frappés.

## 5.2. CAPITAL ET ACTIONS

### Capital social

Au 31 décembre 2010, le capital de la société est de 9 424 437,20 euros divisé en 23 561 093 actions, entièrement libérées d'une valeur nominale de 0,40 euro.

### Autres titres donnant accès au capital

L'ensemble des autorisations des six plans de stock options et des deux premiers plans d'actions gratuites a été soldé. Le Conseil d'Administration, en date du 24 juillet 2009, a fait partiellement usage de l'autorisation donnée par l'Assemblée Générale Mixte du 11 juin 2009 en attribuant 167 000 actions dans le cadre d'un troisième plan. Cette autorisation, pour sa partie non utilisée, a été remplacée par l'autorisation donnée par l'Assemblée Générale Mixte du 10 juin 2010. Le Conseil d'Administration, en date du 14 décembre 2010, a fait totalement usage de l'autorisation donnée par l'Assemblée Générale Mixte du 10 juin 2010 en attribuant 230 000 actions dans le cadre d'un quatrième plan.

Il sera proposé à l'Assemblée Générale Mixte du 9 juin 2011 d'autoriser le Conseil d'Administration à procéder à des attributions d'actions gratuites.

Après déduction des options et attributions d'actions gratuites devenues caduques ainsi que des options déjà exercées, au 31/12/2010 il reste 699 803 options ou actions gratuites attribuées restant en circulation pour un même nombre d'actions NEURONES selon le détail suivant :

	Nombre de titres en circulation (au 31/12/2010)	% du capital
Stocks options accordées (Plans n° 3, 4, 5 et 6, caduques et déjà souscrites déduites)	134 803	0,57 %
Actions gratuites attribuées (Plans B, C et D, caduques déduites)	565 000	2,40 %
<b>TOTAL ATTRIBUÉ RESTANT EXERCÉ</b>	<b>699 803</b>	<b>2,97 %</b>

### Capital autorisé

L'Assemblée Générale Mixte du 11 juin 2009 a autorisé le Conseil d'Administration, avec faculté de délégation au Président, à procéder pendant une période de 26 mois (soit jusqu'au 10 août 2011), à l'émission, en France ou sur les marchés étrangers, de valeurs mobilières donnant accès, immédiatement ou à terme, au capital de la société (quinzième, seizième, dix-septième et dix-huitième résolutions).

Ces émissions peuvent être réalisées avec maintien ou avec suppression du droit préférentiel de souscription et ne peuvent donner lieu (hors ajustements liés notamment à l'incorporation de bénéfices, réserves ou primes au capital, ou à la réservation des droits de porteurs de valeurs mobilières ou de bons) à une augmentation du capital social supérieure à 10 millions d'euros.

En outre, le produit brut des émissions de valeurs mobilières représentatives de créances donnant accès au capital ne peut excéder 80 millions d'euros.

### 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 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 sur le 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/Stocks 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 stocks 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 stocks 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 stocks 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 stocks options	25 708 €	238 298 €	64 270	23 474 388	9 389 755,20 €
31/12/2010	Augmentation de capital suite à exercice de stocks options	34 682 €	329 517 €	86 705	23 561 093	9 424 437,20 €

## Évolution de la répartition du capital et des droits de vote au cours des trois derniers exercices

	Situation au 31 décembre 2008				Situation au 31 décembre 2009				Situation au 31 décembre 2010			
	Nombre d'actions	% du capital	Nombre de droits de vote	% des droits de vote	Nombre d'actions	% du capital	Nombre de droits de vote	% des droits de vote	Nombre d'actions	% du capital	Nombre de droits de vote	% des droits de vote
<b>Actionnaires dirigeants</b>												
Host Développement	10 790 444	46,1 %	14 322 944	42,0 %	10 790 444	46,0 %	14 322 944	42,2 %	10 790 444	45,8 %	21 419 531	52,0 %
Luc de Chamnard	6 500 000	27,8 %	13 000 000	38,1 %	6 210 000	26,5 %	12 420 000	36,6 %	6 210 000	26,4 %	12 420 000	30,1 %
Bertrand Ducurtil	901 335	3,9 %	1 802 670	5,3 %	836 167	3,6 %	1 607 334	4,7 %	836 167	3,5 %	1 607 334	3,9 %
Autres dirigeants au nominatif	-	-	-	-	355 016	1,5 %	355 016	1,0 %	311 014	1,3 %	311 014	0,8 %
<b>TOTAL DIRIGEANTS</b>	<b>18 191 779</b>	<b>77,8 %</b>	<b>29 125 614</b>	<b>85,3 %</b>	<b>18 191 627</b>	<b>77,5 %</b>	<b>28 705 294</b>	<b>84,5 %</b>	<b>18 147 625</b>	<b>77,0 %</b>	<b>35 757 879</b>	<b>86,8 %</b>
Salariés au nominatif	-	-	-	-	59 750	0,3 %	63 500	0,2 %	90 052	0,4 %	93 802	0,2 %
Auto détention	433 000	1,8 %	-	-	244 000	1,0 %	-	-	200 000	0,9 %	-	-
Public*	4 785 339	20,4 %	5 014 561	14,7 %	4 979 011	21,2 %	5 208 483	15,3 %	5 123 416	21,7 %	5 353 088	13,0 %
<b>TOTAL</b>	<b>23 410 118</b>	<b>100 %</b>	<b>34 140 175</b>	<b>100 %</b>	<b>23 474 388</b>	<b>100 %</b>	<b>33 977 277</b>	<b>100 %</b>	<b>23 561 093</b>	<b>100 %</b>	<b>41 204 769</b>	<b>100 %</b>

\* Titres au nominatif (autres que dirigeants de filiales et salariés) et titres au porteur.

Host Développement S.A.S. est contrôlée à 100 % par Luc de Chamnard.

En 2010, Tocqueville Finance a déclaré un franchissement à la baisse du seuil de 4% du capital. Les autres déclarations passées et conformes aux statuts concernent Aviva Investors et Legg Mason (via sa filiale Royce Associates) qui ont franchi à la hausse le seuil de 2% du capital.

### Engagements de conservation de titres/ Pactes d'actionnaires/Actions de concert

#### Engagements de conservation

Dans le cadre de l'article 885 I bis du CGI, un engagement collectif de conservation a été conclu entre Luc de Chamnard, Host Développement et Bertrand Ducurtil en novembre 2010 pour une durée de 2 ans. Cet engagement remplace le précédent engagement conclu le 15 décembre 2003 entre le Président-directeur général et le Directeur général délégué de NEURONES sur le même fondement.

Dans le cadre de l'article 787 B du CGI, des engagements collectifs de conservation de titres ont été renouvelés en mai 2008 entre Luc de Chamnard, Bertrand Ducurtil, leurs familles et Host Développement.

Dans le cadre de l'article 787 B du CGI, un engagement collectif de conservation de titres a été conclu en novembre 2009 entre Luc de Chamnard, Bertrand Ducurtil et 13 mandataires sociaux dirigeant des entités du groupe.

#### Pactes d'actionnaires

Néant.

#### Actions de concert

Luc de Chamnard et Host Développement S.A.S. agissent de concert. En revanche, il n'y a pas de concert entre eux et Bertrand Ducurtil.

### Nantissement des actions

Néant.

## 5.3. DIVIDENDES

Exercice clos le	Total distribué	Dividende par action
31 décembre 2009	1 627 982,16 euros	0,07 euro
31 décembre 2008	1 608 342,96 euros	0,07 euro
31 décembre 2007	1 636 797,89 euros	0,07 euro
31 décembre 2006	1 396 832,52 euros	0,06 euro
31 décembre 2005	1 390 323,90 euros	0,06 euro
31 décembre 2004	1 144 447,75 euros	0,05 euro

Il sera proposé à l'Assemblée Générale Mixte du 9 juin 2011 de verser un dividende de 0,07 euro par action au titre de l'exercice 2010. Conformément aux dispositions légales, les dividendes et acomptes sur dividendes sont prescrits dans un délai de cinq ans au profit de l'État.

## 5.4. MARCHÉ DES TITRES DE LA SOCIÉTÉ

Les actions NEURONES sont cotées dans le compartiment "B" de la liste unique (Eurolist) de la Bourse de Paris (code ISIN : FR0004050250 – code Bloomberg : NEUR FP – code Reuters : NEUR.LN). Leur cotation est effectuée en continu depuis la date d'introduction en Bourse. NEURONES est intégrée dans les indices CAC All Tradable, CAC Small et CAC IT.

L'évolution du cours de l'action et des volumes quotidiens échangés au cours des dix-huit derniers mois a été la suivante :

Mois	Plus haut cours (en euros)	Plus bas cours (en euros)	Cours moyen clôture (en euros)	Nb de titres échangés (en milliers)	Nombre de séances de cotation
Juillet 2009	6,23	5,87	6,01	195	23
Août 2009	6,17	5,88	6,00	91	21
Septembre 2009	7,00	6,11	6,32	155	22
Octobre 2009	7,15	6,21	6,71	134	21
Novembre 2009	6,70	6,14	6,52	102	21
Décembre 2009	6,66	6,05	6,40	79	22
Janvier 2010	6,66	6,01	6,32	130	20
Février 2010	6,61	6,27	6,47	157	20
Mars 2010	7,18	6,48	6,82	493	23
Avril 2010	7,74	6,91	7,32	262	20
Mai 2010	7,60	6,74	7,34	146	21
Juin 2010	7,20	6,50	6,97	85	22
Juillet 2010	6,88	6,25	6,50	93	22
Août 2010	6,81	6,50	6,66	82	22
Septembre 2010	7,39	6,65	6,91	183	22
Octobre 2010	7,10	6,83	6,94	93	21
Novembre 2010	7,23	6,70	7,03	441	22
Décembre 2010	7,08	6,70	6,96	105	23
<b>Extrêmes et moyennes 2010</b>	<b>7,74</b>	<b>6,01</b>	<b>6,85</b>	<b>189</b>	<b>258</b>

Source : NYSE Euronext.

Le volume journalier moyen échangé au cours de l'année 2010 s'est élevé à environ 8 800 titres.

## 5.5. GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE

### Conseil d'Administration

#### Composition

Le Conseil d'Administration est composé de 4 administrateurs, dont les autres mandats (groupe et hors groupe), l'âge et la fonction principale exercée sont précisés dans le rapport de gestion :

Administrateur	Fonction	Nombre de mandats dans le groupe	Nombre de mandat hors groupe
Luc de Chamnard	Administrateur (Président du Conseil)	NEURONES + 1 mandat	1 mandat
Bertrand Ducurtil	Administrateur	NEURONES + 7 mandats	1 mandat
Jean-Louis Pacquement	Administrateur	NEURONES	Aucun
Hervé Pichard	Administrateur	NEURONES	4 mandats

#### Ancienneté dans la fonction

Administrateur	Date de première nomination	Date d'échéance du mandat
Luc de Chamnard	5 décembre 1984*	AG du 9 juin 2011
Bertrand Ducurtil	30 juin 1999	AG du 9 juin 2011
Jean-Louis Pacquement	5 décembre 1984*	AG du 9 juin 2011
Hervé Pichard	15 octobre 2004	AG du 9 juin 2011

\* Date de création de NEURONES.

Jean-Louis Pacquement est un administrateur qui a plus de 12 ans d'ancienneté révolus. Hervé Pichard est par ailleurs conseiller juridique du groupe. Ils disposent d'une bonne connaissance de l'organisation de NEURONES et de ses activités. L'un, outre ses compétences en matière de finance et de fusions-acquisitions, bénéficie du recul et de la perspective de l'administrateur "historique". À titre personnel, il n'entretient pas et n'a jamais entretenu de relations d'affaires avec la société. Il n'a pas non plus exercé de fonctions exécutives au sein du groupe. Le second, nommé plus récemment, apprécié pour ses compétences en matière juridique et d'administration des entreprises, est l'un des conseils de la société, ce qui lui permet de bien connaître en amont les principaux dossiers stratégiques et leur contexte.

Il n'a pas été fixé de règle spécifique 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 : dans ce cas, le droit commun s'applique.

Les trois quarts du capital ne sont représentés au Conseil que par un seul administrateur sur les quatre. À ce jour, le détenteur direct ou indirect de cette part majoritaire du capital, par ailleurs Président-directeur général de la société, n'a pas jugé utile d'être mieux représenté au sein du Conseil. Il n'a par conséquent pas été mis en place de disposition spécifique visant à s'assurer que le contrôle du groupe n'est pas exercé de manière abusive.

#### Fonctionnement

Nombre de réunions du Conseil d'Administration en 2010 : 5. Taux de présence des membres du Conseil d'Administration en 2010 : 85 %.

#### Renouvellement du mandat des administrateurs et nomination d'un nouvel administrateur

Le mandat des administrateurs venant à échéance annuellement et à l'issue de l'Assemblée Générale Ordinaire approuvant les comptes clos au 31 décembre 2010, conformément aux statuts il sera proposé de soumettre

à son vote le renouvellement, pour une année, de leur mandat. Il sera également proposé la nomination d'un nouvel administrateur en la personne de Marie-Françoise Jaubert. Il n'y a pas de limite statutaire quant au nombre de renouvellements des mandats d'administrateur.

#### Rémunération des administrateurs

Il n'a pas été versé de jetons de présence depuis l'origine de la société.

#### Conformité aux règles de gouvernance du Code MiddleNext pour les valeurs moyennes et petites

En tant que groupe de taille moyenne, avec un actionnaire de référence parmi les dirigeants, NEURONES a choisi de se référer au Code MiddleNext de décembre 2009 pour la gouvernance des entreprises.

La gouvernance de NEURONES est globalement conforme aux recommandations de ce Code. L'aspect rémunération des dirigeants, sur lequel la société s'était prononcée en 2008 en référence au code Afep-Medef, est traité dans le Rapport de gestion (paragraphe 13).

En particulier la société est d'autant plus soucieuse de la protection des intérêts des actionnaires minoritaires que, parmi eux, se trouvent certains des dirigeants 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,
- le pouvoir de surveillance est exercé comme décrit dans le présent paragraphe,
- le Conseil a adopté lors de sa séance du 10 juin 2010 un règlement intérieur.

Le règlement intérieur du Conseil rappelle les obligations légales et déontologiques des Administrateurs. Il fixe de façon précise les missions du Conseil et ses modalités de fonctionnement pour un respect des principes de bonne gouvernance.

Deux points, parmi les plus significatifs évoqués par le Code MiddleNext, nécessitent les précisions suivantes :

- il n'y a pas d'autoévaluation des travaux du Conseil,
- il n'y a de Comité spécialisé (audit, rémunérations, stratégie).

Il n'est pas prévu de mettre en place de telles instances spécifiques. En effet, dans le contexte de la taille du groupe, de sa diversité et de son fonctionnement très décentralisé, ces instances semblent disproportionnées par rapport aux résultats qu'on pourrait en attendre.

#### Intérêts des dirigeants

Les montants des rémunérations globales brutes et avantages en nature attribués aux membres du Conseil d'Administration de NEURONES au titre des exercices 2009 et 2010 sont indiqués dans le rapport de gestion. L'application par NEURONES des recommandations du Code Afep-Medef sur la rémunération des mandataires sociaux y est également décrite.

Les dirigeants de NEURONES ou des membres de leurs familles ne possèdent, ni directement ni indirectement, des actifs utilisés par le groupe, notamment immobiliers.

Ils n'ont pas d'intérêts dans le capital des filiales de NEURONES, ni chez des clients ou fournisseurs du groupe, à l'exception d'une participation historique dans une société unipersonnelle, fournisseur occasionnel et marginal du groupe.

Il n'a pas été accordé ou constitué de prêts ou garanties en faveur des membres des organes d'administration et de direction.

## 5.6. INTÉRESSEMENT DU PERSONNEL

#### Options de souscription ou d'achat d'actions, actions gratuites

Les plans d'option de souscription d'actions et d'attributions d'actions gratuites sont décrits dans l'annexe aux comptes consolidés.

Pour l'ensemble de ces plans, au 31 décembre 2010, il reste 699 803 options ou actions gratuites en circulation comme indiqué en détail dans cette même section au paragraphe 2 "Renseignements de caractère général concernant le capital".

Pour les mandataires sociaux et les 10 salariés ayant reçu le plus d'options (plan par plan), l'historique des attributions d'options de souscription ou d'achat d'actions est le suivant :

	Plan stock options n°2	Plan stock options n°3	Plan stock options n°4	Plan stock options n°5	Plan stock options n°6
Date de l'Assemblée Générale	29/11/99	29/11/99	29/11/99	25/06/03 & 25/06/04	25/06/04
Date du Conseil d'Administration	27/07/00	11/07/01	23/01/03	15/10/04	28/06/06
Date échéance des plans	27/07/05	11/07/06	01/03/07	15/10/08	01/07/10
Date d'expiration des plans	26/07/10	11/07/11	28/02/11	14/10/12	30/06/14
Nombre de bénéficiaires	10	10	10	10	10
- dont dirigeants	-	-	-	-	-
Nombre d'options consenties	34 298	81 000	67 000	92 000	33 000
- dont dirigeants	-	-	-	-	-
Nombre d'options caduques cumulées au 31/12/2009	(23 818)	(16 000)	(10 000)	(22 000)	(4 000)
Nombre d'actions déjà souscrites au 31/12/2009	-	(65 000)	(47 700)	(25 000)	-
Nombre d'options devenues caduques au cours de la période	(10 480)	-	-	-	-
Nombre d'actions souscrites au cours de la période	-	-	(9 300)	(17 000)	(19 000)
- dont dirigeants	-	-	-	-	-
- dont salariés	-	-	(9 300)	(17 000)	(19 000)
Prix de souscription (en euros)	7,5	3,8	3,2	4,2	5,1
Nombre d'options en circulation au 31/12/2010	-	-	-	28 000	10 000
Nombre d'options exerçables au 31/12/2010	-	-	-	28 000	10 000

Pour les mandataires sociaux et les 10 salariés ayant reçu le plus d'actions gratuites (plan par plan), l'historique des attributions d'actions gratuites est le suivant :

	Plan d'actions gratuites A	Plan d'actions gratuites B	Plan d'actions gratuites C	Plan d'actions gratuites D
Date de l'Assemblée Générale	24/06/05	14/06/07	11/06/09	10/06/10
Date du Conseil d'Administration	28/06/06	21/12/07	24/07/09	14/12/10
Terme de la période d'acquisition	01/07/09	01/01/11	01/08/12	15/12/13
Terme de la période de conservation	01/07/11	01/01/13	01/08/14	15/12/15
Nombre de bénéficiaires	11	11	10	10
- dont mandataires sociaux	1	1	-	-
Nombre d'actions gratuites attribuées	175 000	123 000	72 000	68 000
- dont mandataires sociaux	25 000	18 000	-	-
- dont dix premiers attributaires salariés	150 000	105 000	72 000	68 000
Nombre d'actions caduques cumulées au 31/12/2009	(17 000)	(24 000)	(7 000)	-
Nombre d'actions attribuées sous période d'acquisition au 01/01/2010	158 000	99 000	65 000	-
Nombre d'actions attribuées devenues caduques, pendant la période d'acquisition, au cours de l'exercice	-	-	(10 000)	-
Nombre d'actions attribuées sous période d'acquisition au 31/12/2010	-	99 000	55 000	68 000
Nombre d'actions attribuées sous période de conservation au 31/12/2010	158 000	-	-	-

### Participation et intéressement

Outre le bénéfice éventuel de plans de stock options et d'actions gratuites, les salariés bénéficient de la participation légale lorsque leur entité métier remplit les conditions requises. Au cours des cinq derniers exercices, les sommes affectées à la participation et à l'intéressement des salariés ont été les suivantes :

(en milliers d'euros)	2006	2007	2008	2009	2010
Participation légale	630	463	2 007	1 912	2 708
Intéressement des salariés	67	118	147	95	76
<b>TOTAL (participation + intéressement)</b>	<b>697</b>	<b>581</b>	<b>2 154</b>	<b>2 007</b>	<b>2 784</b>

## 5.7. RESPONSABLES DU CONTRÔLE DES COMPTES

### Commissaires aux Comptes Titulaires

KPMG S.A.

Immeuble Le Palatin – 3, cours du Triangle – 92939 Paris La Défense cedex  
Représenté par Monsieur Jean-Marc Laborie.

Date du premier mandat : nommé lors de l'Assemblée Générale Mixte du 25 juin 2004.

Date du mandat en cours : renouvelé lors de l'Assemblée Générale Mixte du 24 juin 2005.

Fin de mandat : mandat expirant à l'Assemblée Générale Ordinaire appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2010.

Bellot Mullenbach & Associés

11, rue Laborde – 75008 Paris

Représenté par Monsieur Thierry Bellot.

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 10 juin 2010.

Fin de mandat : mandat expirant à l'Assemblée Générale Ordinaire appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2015.

### Commissaires aux Comptes Suppléants

Monsieur Christian Libéros

Rue Carmin – BP 17610 - 31676 Labège cedex

Date du premier mandat : nommé lors de l'Assemblée Générale Mixte du 25 juin 2004.

Date du mandat en cours : renouvelé lors de l'Assemblée Générale Mixte du 24 juin 2005

Fin de mandat : mandat expirant à l'Assemblée Générale Ordinaire appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2010.

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 10 juin 2010.

Fin de mandat : mandat expirant à l'Assemblée Générale Ordinaire appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2015.

### Responsable de l'information

Luc de Chamnard – NEURONES – Immeuble "Le Clemenceau 1"  
205, avenue Georges Clemenceau – 92024 Nanterre Cedex  
Tél. : 01 41 37 41 37 – Fax. : 01 47 24 40 46

### Attestation du responsable du document de référence

J'atteste, après avoir pris toute mesure raisonnable à cet effet, que les informations contenues dans le présent document de référence sont, à ma connaissance, conformes à la réalité et ne comportent pas d'omission de nature à en altérer la portée.

J'atteste, à ma connaissance, que les comptes sont établis conformément aux normes comptables applicables et donnent une image fidèle du patrimoine, de la situation financière et du résultat de la société et de l'ensemble des entreprises comprises dans la consolidation et que le rapport de gestion, figurant dans le présent document, présente un tableau fidèle de l'évolution des affaires, des résultats et de la situation financière de la société et de l'ensemble des entreprises comprises dans la consolidation ainsi qu'une description des principaux risques et incertitudes auxquels elles sont confrontées.

J'ai obtenu des contrôleurs légaux des comptes une lettre de fin de travaux dans laquelle ils indiquent avoir procédé à la vérification des informations portant sur la situation financière et les comptes reproduits dans le présent document de référence. Ils indiquent avoir également procédé à la lecture d'ensemble du présent document. La lettre de fin de travaux ne comprend pas d'observation.

Luc de Chamnard  
Président-directeur général

## 5.8. INFORMATIONS LIÉES

### Informations incluses par référence

Les informations suivantes sont incluses par référence dans le présent document de référence :

- les comptes consolidés de l'exercice 2007 établis en application du référentiel IFRS, ainsi que le rapport des contrôleurs légaux y afférent, figurant en pages 54 à 74 du rapport annuel 2007 déposé à l'AMF le 30 avril 2008 sous le numéro D.08-0348.
- les comptes consolidés de l'exercice 2008 établis en application des normes comptables françaises, ainsi que le rapport des contrôleurs légaux y afférent, figurant en pages 62 à 84 du rapport annuel 2008 déposé à l'AMF le 27 avril 2009 sous le numéro D.09-0319.
- les comptes consolidés de l'exercice 2009 établis en application des normes comptables françaises, ainsi que le rapport des contrôleurs légaux y afférent, figurant en pages 60 à 82 du rapport annuel 2009 déposé à l'AMF le 10 avril 2010 sous le numéro D.10-0261.

### Documents accessibles au public

Sont notamment disponibles sur le site Internet ([www.neurones.net](http://www.neurones.net)) de la société les documents suivants :

- les comptes consolidés 2010 accompagnés du rapport des contrôleurs légaux,
- les documents de référence 2007, 2008 et 2009 déposés sous forme de rapport annuel auprès de l'Autorité des Marchés Financiers les 30 avril 2008, 27 avril 2009 et 14 avril 2010 sous les numéros D.08-0348, D.09-0319 et D.10-0261.

Les statuts peuvent être consultés au siège social de NEURONES : 205, avenue Georges Clemenceau – 92024 Nanterre Cedex.

Sont également disponibles sur le site de l'AMF ([www.amf-france.org](http://www.amf-france.org)) les documents de référence 2007, 2008 et 2009.



## DOCUMENT DE RÉFÉRENCE 2010

En application des articles 211 et suivants du règlement général de l'Autorité des Marchés Financiers, le présent document de référence a été déposé auprès de l'AMF le 21 avril 2011. Il ne pourra être utilisé à l'appui d'une opération financière que s'il est complété par une note d'opération visée par l'AMF. Ce document de référence a été établi par l'émetteur et engage la responsabilité de ses signataires.

Le présent document de référence est disponible sur [www.neurones.net](http://www.neurones.net) – Investisseurs – Informations réglementées.

# TABLEAU DE CONCORDANCE

La présente table permet d'identifier les informations à inclure dans le rapport annuel déposé comme document de référence.

Rubriques de l'annexe 1 du règlement européen n° 809/2004		Document de référence Page
1.	Personnes responsables	93
2.	Contrôleurs légaux des comptes	93
3.	Informations financières historiques	6 à 8, 30 à 42, 77, 90
4.	Facteurs de risque	40, 41, 51, 72
5.	Informations concernant la société	30 à 42
	5.1. Histoire et évolution de la société	30, 31
	5.2. Investissements	41, 42
6.	Aperçu des activités	30 à 42
	6.1. Principales activités	30 à 42
	6.2. Principaux marchés	37, 38
7.	Organigramme	38
	7.1. Description du groupe	52
	7.2. Liste des filiales	52
8.	Propriétés immobilières, usines et équipements	n.a.
9.	Examen de la situation financière et du résultat	70 à 77
	9.1. Situation financière	70 à 77
	9.2. Résultat d'exploitation	70 à 77
10.	Trésorerie et capitaux	7, 45, 56
11.	Recherche et développement, brevets et licences	36, 37, 61
12.	Informations sur les tendances	71, 42
13.	Prévisions ou estimations du bénéfice	n.a.
14.	Organes d'administration, de direction et de surveillance et direction générale	75, 76, 91, 92
15.	Rémunération et avantages	75, 76, 92, 93
16.	Fonctionnement des organes d'administration et de direction	74 à 76, 91, 92
17.	Salariés (nombre, effectif par activité, etc.)	39, 63
	17.1. Effectifs	39, 63
	17.2. Participation et stocks options	56 à 58, 72 à 74, 88 à 90
18.	Principaux actionnaires	90
19.	Opérations avec des apparentés	62
20.	Informations financières concernant le patrimoine, la situation financière et les résultats de l'émetteur	43 à 64
	20.1. Informations financières historiques	6 à 8, 30, 43 à 64
	20.2. Informations financières pro forma	n.a.
	20.3. États financiers	43 à 64
	20.4. Vérification des informations financières annuelles	68, 69, 82, 84
	20.5. Date des dernières informations financières vérifiées	84
	20.6. Informations financières intermédiaires	n.a.
	20.7. Politique de distribution de dividendes	71, 77, 90
	20.8. Procédure judiciaire et d'arbitrage	n.a.
	20.9. Changement significatif dans la situation financière ou commerciale	n.a.
21.	Informations complémentaires	87 à 94
	21.1. Capital social	88 à 90
	21.2. Acte constitutif et statuts	87, 88
22.	Contrats importants	n.a.
23.	Informations provenant de tiers, déclarations d'expert et déclarations d'intérêts	n.a.
24.	Documents accessibles au public	94
25.	Informations sur les participations	52, 71

# GLOSSAIRE

**ACD (Automatic Call Dispatch)** : fonctionnalité d'un standard téléphonique (PABX) utilisée par un service desk ou un centre d'appels. Elle permet d'affecter les appels entrants à des files d'attente de techniciens de support et de gérer ces files.

**ADSL (Asymmetric Digital Subscriber Line)** : technologie qui permet de faire passer des hauts débits sur le fil de cuivre standard (réseau actuel de France Telecom). Elle concerne surtout les particuliers qui ont ainsi un accès beaucoup plus rapide à Internet qu'avec le RTC (Réseau Téléphonique Commuté). Les entreprises seront surtout concernées par des dérivés comme le HDSL plus adaptés à leur type de trafic et, bien entendu, par la fibre optique.

**AJAX (Asynchronous JavaScript And XML)** : environnement de développement applicatif qui permet une réponse très rapide aux requêtes d'un internaute (rapatriement des seules données et exécution du code JavaScript par le navigateur de l'utilisateur au lieu de l'envoi de pages XHTML entières).

**AMO (Assistance à Maîtrise d'Ouvrage)** : société de conseil ou SSII assistant le maître d'ouvrage pour la définition de ses besoins (élaboration du cahier des charges et gestion de l'appel d'offres), le suivi de sa relation avec la maîtrise d'œuvre pendant la durée du projet, la réception du projet et la période de garantie.

**API (Application Programming Interface)** : interface qui permet aux logiciels de communiquer entre eux.

**BAM (Business Activity Monitoring ou supervision des activités métiers)** : le BAM a pour objectif le suivi des processus métiers (applications et processus avec intervention humaine) : performance, disponibilité, accessibilité, etc. Un projet BAM nécessite la mise en œuvre, d'une part, d'outils de remontées de données concernant les processus et, d'autre part, d'un outil de compilation et de présentation des résultats. Schématiquement, c'est une surcouche des outils de BPM. Les éditeurs sont soit des "pure players" BAM comme Systar, soit des acteurs du BPM (comme Tibco), soit encore des spécialistes du décisionnel comme Informatica ou Cognos.

**BPM (Business Process Management – gestion des processus métier)** : famille d'applications permettant de gérer les processus métiers de l'entreprise. Un processus métier classique est par exemple la gestion d'un client depuis sa commande, son paiement en ligne, la validation du dossier, les éventuelles réclamations et compléments. Indépendante des données et des applications opérationnelles, l'application de BPM s'appuie sur ces dernières, souvent avec de l'EAI. L'objectif poursuivi est d'assurer la visibilité des processus métiers et de les optimiser souvent par l'automatisation.

**BPO (Business Process Outsourcing)** : externalisation, non plus seulement de l'informatique, mais plus globalement d'une fonction ou d'un process : comptabilité, gestion d'abonnés, centre d'appels, etc.

**Business Intelligence (BI - équivalent de : décisionnel)** : terme regroupant toutes les disciplines liées à la prise de décision, de l'alimentation du "datawarehouse" (ou 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 et les frontaux d'analyse, précédemment appelés infocentres, EIS (Executive Information System) ou encore SIAD (Système d'Information et d'Aide à la Décision).

**Centre d'appels** : activité générique de point de contact entre une entité et ses clients. Les centres d'appels ne doivent pas être confondus avec les service-desks même s'ils utilisent en partie les mêmes outils : les durées d'appel et les technicités nécessaires sont très différentes. La valeur ajoutée est très variable selon les centres d'appels. Certains traitent des demandes simples (opérateurs de téléphonie mobile, plateaux d'assureurs, de banques ou de gestionnaires de cartes privatives), d'autres traitant des demandes complexes nécessitant un niveau élaboré de formation, de compétence et des comportements travaillés. On distingue également les centres d'appels orientés "appels entrants" (renseignement sur les offres, prises de com-

mandes, SAV) des centres d'appels orientés "appels sortants" (télémarketing, enquêtes...).

**Cheval de Troie (ou Trojan)** : petit programme introduit à l'insu de l'utilisateur et destiné à opérer des actions malveillantes sur son poste de travail. Dans cette catégorie rentre le "spyware", logiciel espion qui transmet à l'extérieur les données du disque sur lequel il s'est introduit.

**Chiffrement / cryptage des données** : codage des informations visant à les rendre incompréhensibles pour un tiers autre que leur destinataire. Depuis le comité interministériel du 19 janvier 1999, la France a libéralisé le chiffrement et a adopté les règles adoptées par les principaux autres pays du G7.

**Client léger** : terme utilisé pour des applications dont l'essentiel des traitements est effectué sur le serveur et non sur le poste de travail de l'utilisateur. Les applications Citrix et Metaframe sont les applications client léger qui ont popularisé le terme. Dans le cadre d'une application "Web", le navigateur Internet est un client léger. Avec l'apparition d'Ajax et des nombreuses applications associées, on utilise aussi l'appellation "client léger" pour les applications laissant quasiment tout le traitement au serveur, et "client riche" pour les applications effectuant une grande partie du traitement en Javascript, donc sur le poste de l'utilisateur.

**Cloud computing** : offre par des fournisseurs tiers d'infrastructures informatiques mutualisées (IaaS), de plates-formes logicielles mutualisées (PaaS) et d'applications (SaaS) "à la demande" sur des réseaux privés ou publics. Pour les infrastructures, on distingue le cloud public (ex : Google, Microsoft Azure, Amazon,...) et le cloud privé. Il existe plusieurs formes de cloud privé : "cloud privé dédié" avec infrastructures dédiées, cloud privé avec infrastructures partagées entre plusieurs entreprises appelé parfois "cloud privé communautaire". Une architecture de cloud privé sera dite "complète" si le client peut commander en libre service (provisionnement) des services, si les ressources lui sont alors automatiquement affectées, et enfin si les services sont facturés à l'utilisation. Néanmoins, nombre d'entreprises n'ont pas besoin d'une architecture complète de cloud privé et maintiennent une interface humaine pour définir et mettre en place leurs services en cloud computing. Elles captent des gains significatifs par la virtualisation, l'accès rapide et flexible à des infrastructures mutualisées puissantes. Concrètement, dans un cloud privé type, l'utilisateur réglera "à la demande" sur base d'un nombre d'instances serveurs (CPU et mémoire), de téra-octets de stockage et d'une bande passante. Le fournisseur disposera d'une infrastructure sécurisée constituée de serveurs virtuels, de capacités de stockage, de réseaux et de sauvegardes mutualisés et redondés (dont sites de secours). Les entreprises clientes se débarrassent ainsi de la gestion de tout ou partie de leur infrastructure informatique (IaaS, Paas) ou de l'installation d'applications (SaaS). En 2011, les définitions concernant le domaine du cloud computing ne sont pas encore stabilisées du fait de la variété de situations rencontrées et du bruit marketing ambiant entourant ce concept.

**CMDB (Configuration Management Data Base)** : base de données décrivant les composants d'un système d'information et leurs relations entre eux. Elle permet de suivre les changements opérés dans leur configuration. La CMDB est une composante fondamentale de l'architecture ITIL d'une production informatique. La bonne documentation d'un système d'information en production représente en effet des difficultés pratiques importantes (documentation par processus, choix du niveau de détail, redondance, difficultés d'assurer la mise à jour, gestion de l'historique, etc.).

**CMM (Capability Maturity Model)** : référentiel des meilleures pratiques en matière de développement et de maintenance de logiciels. Le modèle aide à l'optimisation des processus et évalue l'entreprise sur une échelle de maturité à cinq niveaux (initial, reproductible, défini, maîtrisé, optimisé). Depuis 2006, est applicable la dernière version du modèle, le CMMI (I : Intégration).

**COBIT (Control Objectives for Information and Technology)** : référentiel évaluant les risques et les investissements informatiques et plus généralement la gouvernance informatique.

**Consolidation de serveurs** : ces dernières années, les serveurs ont eu tendance à se multiplier à chaque mise en production d'applications. Pour diminuer leurs coûts d'exploitation, on peut regrouper les applications sur un nombre plus réduit de serveurs de production. La consolidation est associée en général à la "virtualisation" (voir définition ci-après), les serveurs physiques devenant des "instances" ou des "images" logiques.

**CRM (Customer Relationship Management) équivalent de GRC (Gestion de la Relation Client)** : ensemble des fonctions de l'entreprise visant à conquérir et à conserver sa clientèle. Ce terme, qui s'est substitué à celui de front office, regroupe la gestion des opérations de marketing, l'aide à la vente, le service client, le centre d'appel et le service desk. Les progiciels de CRM du marché assurent une ou plusieurs de ces fonctions.

**CTI (Computer Telephony Integration - couplage téléphonieinformatique)** : le CTI assure l'échange d'informations – principalement le numéro d'appel – entre systèmes téléphoniques et systèmes informatiques. Des applications de help-desk ou de CRM permettent ensuite de relier un numéro d'appel à des informations stockées dans une base de données, concernant l'appelé ou l'appelant, qui sont présentées en temps réel à l'écran de l'utilisateur. Le CTI peut être mis en œuvre localement, sur un poste de travail, ou au sein d'un centre d'appel. L'éditeur de référence est Genesys. Pour un call center, le CTI présente plusieurs intérêts notamment : le "pop up screen" et le fait de gagner en personnalisation de la relation.

**Data centers (ou centres d'hébergement)** : centres de traitement permettant d'obtenir des gains par mutualisation du hardware, du software et des prestations. Historiquement, ces centres étaient le plus souvent utilisés pour les grands systèmes ("mainframe") où l'Infogérance s'accompagnait en général d'un rachat des matériels du client ("externalisation de la propriété"). Aujourd'hui, les serveurs consolidés et virtualisés, les systèmes mutualisés de stockage et de sauvegarde, tous gourmands en énergie électrique sécurisée et en climatisation, créent un marché très porteur pour l'hébergement. Certains avancent même qu'aujourd'hui les charges liées aux m<sup>2</sup> des salles machine seraient supérieures au prix des serveurs. Cette évolution, si rapide qu'elle soit, ne doit pas faire perdre de vue que l'enjeu principal porte sur les prestations de gestion des serveurs : supervision, traitement des remontées d'alerte, prise de contrôle à distance, télédistribution...

**EAI (Enterprise Application Interface ou Entreprise Application Integration)** : art de lier entre elles les applications de l'entreprise (gestion de production avec gestion des stocks, CRM avec PGI (voir définitions ci-avant et ci-après), voire deux PGI entre eux au sein d'un même groupe, etc.) dans un souci d'homogénéité du Système d'Information. 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.

**Edge, UMTS 3G, 3G+, 4G** : normes de transmission radionumériques utilisées par la téléphonie mobile. On distingue : le GSM (de génération 2G, toujours opérationnel pour le transport de la voix, d'un débit d'environ 9 kbits/s), le GPRS (2,5 G, débit 170 kbits/s permettant le transport de données), Edge (2,75 G, débit 400 kbits/s choisi par Bouygues Télécom), UMTS (3 G, débit 400 kbits/s à 2 mégabits/s choisi par France Telecom et SFR), HSPDA (3 G+, débit 1,8 à 14,4 mégabits/s). Le standard 4G est annoncé avec des débits allant jusqu'à gigabits/s, avec possibilité de passer d'un réseau à un autre sans rupture.

**e-learning** : ensemble des techniques de formation à distance utilisant notamment Internet, les Intranets, les outils de téléconférence et les CD-ROM.

**eSCM (eSourcing Capability Model)** : référentiel des meilleures pratiques en matière de sourcing et de relations clients / fournisseurs. Développé aux USA au début des années 2000, il couvre l'ensemble du cycle de vie des prestations externalisées : définition de la stratégie de sourcing, étude d'opportunité d'externaliser, sélection des fournisseurs, vie du contrat et réversibilité.

**ETL (Extract and Translation Langage)** : outils logiciels permettant l'extraction de données de bases de données de production pour les charger dans une autre base de données (en général un entrepôt de données). Les éditeurs de référence d'ETL sont Informatica et DataStage.

**Extranet** : application Internet sécurisée utilisée par les clients ou fournisseurs ainsi que les utilisateurs d'une grande organisation. Il s'agit classiquement de mettre à disposition de tiers des informations les concernant (suivi d'activité, avancement de processus, etc.). Il n'y a aucun développement ou déploiement à effectuer chez les tiers qui utilisent leur navigateur standard pour accéder à l'application via Internet.

**Forfait** : sur la base d'un cahier des charges, réalisation avec un prix forfaitaire et un délai de livraison. La SSII, maître d'œuvre, a une obligation de résultat et décide des moyens à mettre en œuvre.

**GED (Gestion Electronique des Documents)** : système informatisé d'acquisition, classement, stockage et archivage des documents (exemple d'utilisation : la numérisation de masse de documents papier, audio, vidéo...). La GED peut générer des gains de temps et financiers significatifs. En effet, elle permet l'indexation des documents et surtout la numérisation. La GED fait appel à des algorithmes statistiques afin de classer et retrouver les documents par pertinence.

**Gestion de contenu (Content Management)** : de nombreuses organisations manipulent des documents de types différents : bases de données structurées, fichiers texte (Word, Excel, etc.), fichiers Web HTML, photos et fichiers audio ou video. Elles souhaitent gérer leur contenu de façon cohérente (une seule mise à jour déclenchant la mise à jour de plusieurs supports). Par exemple, les contenus diffusés sur un site Web en HTML doivent en parallèle partir sous forme PDF chez un imprimeur qui va en tirer des catalogues produits et enfin être à jour par rapport aux bases de données structurées internes. Les solutions de gestion de contenu s'appuient sur la génération de flux XML. Les éditeurs de référence en gestion de contenu sont : Documentum, FileNet, OpenText, Vignette, Broadvision. La gestion de contenu est souvent liée à la Gestion Electronique de Documents (GED de production et GED bureautique).

**Green IT (ou Eco-TIC)** : 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).

**Groupware** : famille d'applications permettant un travail collaboratif au niveau d'un service, d'une société ou d'un groupe. Ces applications incluent des fonctionnalités de communication (messagerie), de collaboration (mise en commun de documents, gestion facilitée des accès) et de coordination (gestion des process ou workflows, des droits, des visas, etc.).

**GTR/GTI** : La Garantie du Temps de Rétablissement (GTR) correspond à une garantie de résultats dans un délai donné. La Garantie de Temps d'Intervention (GTI) correspond quant à elle à une garantie de moyens dans un délai donné.

**Hébergeurs (housing et hosting)** : les hébergeurs fournissent en général deux niveaux de prestation. Un premier niveau de co-location ou "housing" (espace et connectivité : machines, baies, mémoire, "tuyaux" Internet, lignes spécialisées, climatisation, sécurité incendie, alimentation électrique sécurisée par des groupes électrogènes, accès physique sécurisé). Le second niveau de prestations, nécessitant des équipes informatiques 24h/24 7j/7, est le "hosting" constitué de services de supervision et de contrôle des applications (sauvegarde, supervision, gestion de la sécurité, relance suite à incident, etc.). Ce second niveau de prestations est souvent proposé en option par les spécialistes du "housing".

**Hot line** : activité de réponse téléphonique à des demandes portant sur des sujets précis, à la différence du help-desk traitant l'ensemble des demandes concernant un poste de travail (incident, assistance, demandes d'évolution).

**IaaS** : Infrastructure as a Service. Voir cloud computing.

**Infogérance/externalisation** : l'Infogérance consiste, pour une entreprise, 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. Le prestataire a des engagements de résultats 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 ou d'équipements et logiciels. Les équipes du prestataire sont en général réparties à la fois sur les sites du client et sur les centres de services mutualisés de l'infogérant. Une clause de réversibilité ouvre la possibilité au client de reprendre son informatique ou de la confier à un autre prestataire. Le terme Infogérance est souvent utilisé à tort pour décrire de simples externalisations, sans la rigueur contractuelle de l'Infogérance. Le marché de l'Infogérance est souvent classifié en cinq catégories :

- Infogérance matérielle/d'infrastructures (d'environnements de sites centraux en général),
- Infogérance d'infrastructures distribuées (IM - Infrastructure Management),
- Infogérance de réseaux,
- Infogérance applicative (TMA, AM - Application Management),
- Infogérance globale.

**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.

**Intégration de réseaux** : ensemble des prestations de conception et mise en œuvre qui concernent les couches réseaux locaux et distants d'une organisation. Un intégrateur réseau dimensionne les "tuyaux" et les débits, mais n'intervient pas sur les couches supérieures applicatives serveurs et postes clients.

**Intégration de systèmes** : ensemble des prestations de conception et mise en œuvre qui concernent les applicatifs systèmes situés sur les réseaux LAN et WAN d'une organisation : OS (Operating Systems) serveurs, OS postes, OS clients légers, émulateurs, messageries, accès distants, accès Internet, applicatifs métiers, utilitaires (télédistribution, supervision, remontées d'alerte, sauvegardes, gestion de baies de disques, clusters, etc.). Le terme d'intégration de systèmes peut être utilisé dans un sens différent. Sont considérées comme "intégrateurs de systèmes" des SSII globales qui sont en mesure de traiter à la fois les aspects fonctionnels d'une évolution majeure d'un système d'information (comme la mise en place d'un ERP par exemple) et la mise en place des infrastructures techniques nécessaires pour le supporter. Il s'agit alors "d'intégration de systèmes d'information (SI)".

**Intranet** : application Internet sécurisée utilisée en interne par les utilisateurs d'une même organisation.

**IP (Internet Protocol) - VoIP (Voice over IP)** : protocole de transmission de données par paquets utilisé sur la très grande majorité des LAN et sur Internet. Les standards téléphoniques récents transportent de la voix sur IP (VoIP) et l'évolution est irréversible. La téléphonie (la voix) passera donc à terme sur les infrastructures réseaux de l'entreprise. C'est un élément essentiel de la convergence téléphonie / informatique.

**ISP (Internet Service Provider ou hébergeur Internet) ou FAI (Fournisseur d'Accès Internet)** : fournisseur d'accès à Internet, et de services Internet en général pour les entreprises ou les particuliers. Les ISP proposent généralement l'accès à Internet, mais aussi l'hébergement de sites sur des serveurs Web, voire le développement de ces sites. Exemples : France Telecom (Orange), Free, Neuf Cegetel, Colt, etc.

**ITIL (Information Technology Infrastructure Library)** : référentiel des meilleures pratiques pour la gestion des services de production informatique. Il permet de mettre en place une organisation pour optimiser ces services en termes de qualité et de coûts, en se fondant sur dix processus de gestion clés (gestion des configurations, des incidents, etc.). C'est devenu un standard de fait.

**ITSM (IT Service Management)** : processus et outils de gestion de l'activité d'une équipe informatique : remontées d'alerte systèmes et réseaux, gestion des incidents et demandes utilisateurs, gestion des problèmes, gestion des changements, gestion de la configuration (voir CMDB).

**KM (Knowledge Management)** : ensemble de systèmes et d'outils permettant de formaliser un processus ou un savoir-faire. Le Knowledge Management pallie les limitations de la GED (voir définition ci-avant). Les systèmes de Gestion Electronique de Documents (GED) permettent de disposer sous forme numérique et indexée d'informations jusqu'alors seulement présentes sous forme analogique (papier, voix, images, etc.). Il reste cependant une masse de connaissances (présente sur le Web ou totalement diffuse, par exemple dans les documents personnels des utilisateurs) qui ne pourra jamais être totalement hiérarchisée et accessible au travers d'une base de données. On parle alors de Knowledge Management pour décrire tous les outils et techniques qui pallient les faiblesses du système 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.

**LAN (Local Area Network ou réseau local)** : il est principalement constitué des éléments suivants : serveurs, postes de travail, périphériques, éléments actifs (routeurs et commutateurs) permettant le transfert d'informations entre les serveurs et les postes.

**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 SSII avec lesquelles il aura contracté.

**Maître d'ouvrage** : entité qui fait développer une nouvelle application sur mesure ou fait intégrer tout ou partie d'un progiciel dans son environnement ou, plus généralement, qui lance un projet informatique pour répondre à ses besoins.

**Méta-annuaire** : annuaire qui regroupe tous les utilisateurs de toutes les applications d'une entreprise avec leurs mots de passe et leurs fonctions associées. 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 clientes.

**Mobilité** : les utilisateurs nomades sont de plus en plus nombreux à vouloir accéder à distance aux applications (métiers, mails, agendas, etc.) et données de leur entreprise, les mettre à jour ou se synchroniser avec ces dernières. Plusieurs types de terminaux sont utilisés : les ordinateurs portables, les "tablet PC" (iPad), les PDA (Personal Digital Assistant) et smartphones (Blackberry, iPhone, etc.). 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 projets.

**Nearshore** : voir Offshore.

**Objet** : composant logiciel représentatif d'un élément du monde réel (personne, commande, facture, etc.). Un objet décrit un ensemble de comportements (méthodes) et de données (attributs) nécessaires à l'exécution de ces comportements. Par extension, sont qualifiés "d'objets" des langages de programmation (Java, C + +, etc.), des méthodes de conception (UML, etc.), des bases de données (Versant, etc.), des middlewares (ORB). Il y a différentes technologies d'accès ou de mise en relation des objets : COM, CORBA et le plus récent SOAP qui permet une mise en relation aisée entre plusieurs services Internet.

**Offshore (ou délocalisation)** : opération qui consiste à faire réaliser des prestations de service dans des zones géographiques où la main d'œuvre est plus abondante et a un coût plus faible que celle du pays du donneur d'ordres. La délocalisation peut s'accompagner d'externalisation ou pas. On parle de "nearshore" quand le pays est à moins de deux 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 partie éligible à l'offshore est elle appelée "back office".

**PaaS** : Platform as a Service. Voir cloud computing. Mise à disposition, en plus de l'infrastructure, de l'ensemble des composants d'une plate-forme

logicielle (OS, bases de données, middleware) nécessaire pour l'installation d'une application (ex : plates-formes java, plates-formes .net,...). Le client ne s'occupe que de développer son application qu'il "déposera" sur la plate-forme de son fournisseur de PaaS.

**Pare-feu (ou firewall)** : les firewalls filtrent l'accès entrant et sortant entre deux réseaux IP différents. Il existe plusieurs techniques de filtrage : filtrage de paquets en fonction des adresses IP de départ et d'arrivée, inspection de session (stateful inspection) avec analyse des fichiers d'en-tête de session, proxy (voir définition ci-après) avec traduction d'adresses pour masquer les adresses des utilisateurs internes aux yeux de l'extérieur. Sur le marché, les firewalls sont proposés sous différentes formes : firewall logiciel, routeur-firewall et firewall matériel.

**PGI (Progiciel de Gestion Intégré) équivalent d'ERP (Enterprise Resource Planning)** : un PGI regroupe toutes les applications de gestion nécessaires à l'entreprise, que ce soit les applications de gestion dites "horizontales" (comptabilité, gestion des ressources humaines, etc.) ou "verticales" (gestion de production, gestion de stock, etc.), éventuellement spécialisées par industrie. À la différence d'un assemblage de progiciels spécifiques, les PGI disposent d'une infrastructure unique commune (bases de données partagées, mécanismes d'échange entre les modules) et incluent généralement des outils de coopération (groupware, workflow). Traitant traditionnellement les opérations de back office, les PGI 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).

**PKI (Private Key Infrastructure)** : les solutions actuelles d'authentification sont : le simple mot de passe très répandu mais assez fragile, le certificat PKI, le token, la carte à puce, la biométrie. Le PKI est un système d'identification et d'authentification basé sur un ensemble des deux clés (publique et privée). Pour qu'une connexion soit autorisée, il faut non seulement que l'utilisateur ait sa clé (son mot de passe), mais également que sur sa machine soit installé un module logiciel particulier, la clé complémentaire.

**Phishing** : demande frauduleuse d'informations confidentielles par mail en se faisant passer pour un organisme connu (banque par exemple).

**PLM (Product Lifecycle Management)** : le gestion du cycle de vie du produit se propose de fédérer les informations concernant la conception, la fabrication la réparation et le recyclage d'un produit, en incluant l'ensemble des éléments au sein d'un unique référentiel technique.

**PMO (Project Management Office ou bureau de gestion des projets)** : équipe qui définit et maintient le référentiel des processus liés à la gestion de projet. Le PMO a pour objectif de standardiser et d'industrialiser les projets. Le PMO a en charge la gestion des projets, la documentation et l'évaluation des projets. Un PMO se base fréquemment sur la méthodologie Prince 2. Un PMO spécifique peut être défini pour un projet important.

**PPM (Project Portfolio Management)** : processus et outils logiciels utilisés pour gérer un portefeuille de projets.

**Portail** : site Web répertoriant de nombreux autres sites, destiné à servir de point d'entrée sur Internet et à générer un trafic maximal. À côté des portails "généralistes" (dominés par les moteurs de recherche) se développent des portails à thème, dont la vocation est de synthétiser les réponses aux besoins supposés d'un visiteur intéressé par un sujet donné ou appartenant à une communauté. Autre catégorie naissante, le portail d'entreprise est destiné aux collaborateurs, clients et prospects d'une entreprise. Caractéristique commune de tous les portails : des services complémentaires plus ou moins étendus, allant d'un méta-moteur de recherche, à l'hébergement de pages Web personnelles, en passant par des dépêches d'actualité ou la personnalisation de l'interface du site. Bref, tout pour fidéliser le visiteur !

**Proxy** : serveur régulant la politique de sécurité des entrées et sorties vers Internet au niveau des couches applicatives (FTP/transfert de fichiers, HTTP/navigaison 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 liens avec l'activité professionnelle. Souvent la fonction proxy est intégrée au firewall.

**Régie (ou "temps passé" ou "assistance technique")** : forme de prestation consistant à mettre à disposition les compétences d'un consultant à un tarif défini pour une durée déterminée. La SSII a une obligation de moyens. La maîtrise d'œuvre est alors assurée par le client final. Ce dernier n'a pas eu besoin en amont de partager avec son prestataire le cahier des charges du projet global.

**RSS (Really Simple Syndication)** : format de présentation (enveloppe XML normalisée) et actualisé automatiquement dès qu'un nouvel article est publié sur un site auquel l'internaute s'est au préalable abonné. Les flux RSS, sorte de revue de presse personnalisée, sont consultables à partir d'un logiciel spécialisé ou des dernières versions de navigateurs.

**SaaS (Software as a Service)** : modèle de commercialisation des applications en location à l'usage, au lieu de la vente d'une licence. L'application est en général accessible par Internet et hébergée par l'éditeur, souvent en mode "cloud computing", d'où l'association fréquente des deux termes. Pour une entreprise, cette formule présente les avantages de réduire les délais, de diminuer les frais d'intégration, de déploiement et de mise à jour. Les applications aux processus standardisés sont les plus éligibles au SaaS : CRM (comme Salesforce.com), gestion des compétences, gestion des frais, messagerie (comme Google), etc. Le développement du SaaS sera plus lent pour les applications d'entreprise (nécessité de traiter les processus métiers de bout en bout, sécurité, confidentialité, performance et disponibilité).

**SAN (Storage Area Network)/NAS (Network Attached Storage)** : solutions de stockage élaborées permettant de stocker des volumes importants. Le SAN est un réseau privé situé derrière un serveur. Le NAS est un système de stockage situé sur le réseau. La sauvegarde est vue comme un stockage secondaire.

**SAP BC (SAP Base Component)** : module du progiciel de gestion intégrée SAP servant à l'administration système, notamment à la gestion de la base de données (et à la performance du système en terme de CPU/ 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 au niveau du système de gestion (PGI).

**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** : le fait que les systèmes d'information soient de plus en plus ouverts (connectés à Internet, interconnectés entre sites, ouverts sur les tiers clients et fournisseurs, accessibles à distance à partir de mobiles ou à partir du domicile des collaborateurs, etc.) a développé les activités liées à la sécurité informatique jusqu'à en faire une spécialité à part entière. Son périmètre recouvre : les solutions de protection à l'entrée (antivirus, firewall, proxy-cache, détection d'intrusion et inspection de contenu), la protection

des accès (chiffrement VPN, administration, autorisation d'accès) et l'administration de la sécurité (dont la détection de vulnérabilités). Les services liés sont principalement : le conseil, l'architecture, l'audit, la surveillance et l'administration. Cette spécialité s'intègre dans une problématique plus vaste de sécurité générale avec laquelle elle ne doit pas être confondue. La sécurité générale 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, etc.

**Serveurs d'applications (architecture trois tiers ou n-tiers) / plates-formes d'entreprises** : la "web-isation" des systèmes d'information peut se définir comme la construction d'une nouvelle génération d'applications construites en trois parties : un navigateur Internet ("client universel" installé en standard sur les postes de travail ou les smartphones), un serveur d'applications (Java, .Net) et enfin un système de gestion de bases de données (Oracle, SQL, DB2, etc.). D'où le terme "architecture trois tiers" par opposition à l'architecture dite "client/serveur" qui la précédait. Plusieurs solutions occupent actuellement le marché : Microsoft .Net, Sun ePlanet et Java, IBM WebSphere, les solutions libres type Tomcat/pages PHP/Apache, BEA-Weblogic. Ces plates-formes d'exécution des applications J2EE et .Net évoluent rapidement et les analystes parlent aujourd'hui davantage de "plates-formes d'entreprise" que de serveurs d'applications.

**Service desk (ou help-desk)** : structure (téléphonique, informatique et humaine) qui a pour vocation d'accueillir et de prendre en charge l'ensemble des demandes des utilisateurs d'un système d'information, de les résoudre ou de les faire traiter par d'autres entités ("escalade"). Un service desk peut être implanté sur le site d'une entreprise ou externalisé à distance sur les centres de support (ou centres de service) d'un prestataire. L'utilisation de telles structures spécialisées s'est généralisée dans les grandes organisations : traçage complet de l'activité, délais de réponse professionnels, taux élevé de traitement immédiat ou par prise de main à distance, travail en profondeur sur l'origine des incidents puis mise en place de plans d'action pour en réduire durablement le nombre. Dans le métier du service desk, le professionnalisme des techniciens de support dans l'accueil est aussi important que leurs connaissances techniques. Le maintien de la qualité de service dans la durée (plusieurs années) est un facteur clé de succès. Pour des organisations multi-pays, les prestations de help-desk sont classiquement multilingues et en mode 24h/24 7j/7.

**Services Web** : fonction applicative que peut appeler un programme. Le service Web est dépourvu d'interface utilisateur. Tout producteur de site Web peut, moyennant finances, incorporer ces services dans ses applications en ligne (guide touristique, réservation de voyages, etc.) de façon transparente pour l'utilisateur (ex. : ViaMichelin a lancé des services Web liés à la géolocalisation). Les éditeurs ont adopté largement cette technologie (XML, interface WSDL) du fait de sa simplicité. Revers de la médaille, les standards restent encore à finaliser.

**Single Sign-On (SSO)** : clé physique associée à un mot de passe unique à la connexion qui remplace tous les mots de passe attachés à chaque application.

**SIP (Session Initiation Protocol)** : norme qui permet d'utiliser Internet avec un téléphone compatible SIP, y compris portable, pour passer et recevoir des appels sans passer par un micro-ordinateur.

**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 concept, mais d'autres technologies sont éligibles. L'idée centrale de l'architecture SOA est de faire évoluer son informatique très rapidement en changeant ou ajoutant des services réclamés par les directions opérationnelles. Si la cible est séduisante, les méthodes d'implémentation des architectures SOA font encore largement débat : même si on identifie des applications pouvant rendre service dans plusieurs processus, quelle granularité retenir ? Comment définir les interfaces ? Comment développer de nouvelles applications en tant que services tout en tenant compte du patrimoine applicatif existant ?

**Spoofing** : usurpation d'une adresse Internet dans le but de se faire passer pour quelqu'un d'autre et ainsi tenter de s'approprier des informations.

**SSII** : Société de Services et d'Ingénierie Informatiques.

**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, etc.) indépendants des constructeurs.

**Test d'intrusion** : action de pénétrer une infrastructure informatique en utilisant différentes techniques d'attaque pour 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. Ces failles sont corrigées par la mise en place de nouvelles parades de sécurité.

**TMA (Tierce-Maintenance Applicative)** : maintenance et mise à jour des applications d'une entreprise assurée par une société externe.

**UC2 (Unified Communications and Collaboration)** : dans l'industrie des télécommunications et de la bureautique, les communications unifiées forment un ensemble de nouveaux services permettant d'intégrer étroitement : les moyens de communication interpersonnelle en temps réel (téléphonie, visioconférence), les logiciels de travail collaboratif (messagerie instantanée, partage de documents) et les outils bureautiques au sens large (messagerie asynchrone, agenda, traitement de texte, tableur et visionnage de présentations). L'utilisateur peut ainsi accéder aux moyens de communication tout en continuant à employer en parallèle les outils informatiques qu'il utilise au quotidien. Les poids lourds de l'industrie (IBM, Microsoft, Cisco, SAP, Oracle, etc.) se sont tous engagés dans les communications unifiées.

**Virtualisation** : couche logicielle qui permet, du point de vue des applications, de simuler une machine physique et ses composants. La virtualisation, récente, est souvent associée aux projets de consolidation de serveurs. Elle vise à augmenter le taux d'utilisation moyen des ressources informatiques en faisant cohabiter plusieurs serveurs virtuels au sein d'une même machine physique. La virtualisation s'applique également aux postes de travail.

**Virus/programme antivirus** : programme, en général malveillant, capable de se reproduire seul et de se propager de machine en machine. L'antivirus est un programme informatique qui détecte et éradique les virus. Comme il n'existe pas d'antidote universel, il faut mettre à jour régulièrement son antivirus qui ne détecte et ne neutralise que les virus dont il a les antidotes.

**VPN (Virtual Private Network)** : réseau empruntant une infrastructure de télécommunications publique (comme Internet) ou privée (opérateurs) et qui garantit l'intégrité des données transmises grâce à des techniques de chiffrement et de "tunneling".

**XML (Extensible Markup Language)** : métalangage puissant de description des données non structurées et de modélisation documentaire en train de devenir un standard de fait chez les éditeurs. XML est une version plus évoluée et globale que le standard de description de pages Internet HTML.

**WAN (Wide Area Network)** : réseau étendu. Il s'agit de l'ensemble des liens entre les différents LAN d'un même système d'information.

**Web 2.0** : considéré comme l'évolution du Web actuel, le Web 2.0 est un concept d'utilisation d'Internet qui a pour but de valoriser l'utilisateur et ses relations avec les autres. Encore difficile à décrire précisément, le Web 2.0 met en scène l'internaute en lui donnant la possibilité d'interagir et de s'identifier à une communauté.

**WiFi (Wireless Fidelity 802.11b et 802.11g), Bluetooth, Infrarouge** : techniques de communication sans fil ayant des débits et des contraintes de distance différentes. Le WiFi nécessite la présence de bornes.

**WiMAX (Worldwide Interoperability for Microwave Access)** : norme technique qui permet, via des connexions par voie hertzienne à haut débit (pour l'instant en pratique de l'ordre de 12 Mbits à 20 km d'un point d'accès), d'accéder à Internet, en particulier en situation de mobilité dans les zones non couvertes par la 3G ou par des bornes Wifi.

**WLAN (Wireless Local Area Network)** : version sans fil des réseaux informatiques locaux.



Impression réalisée sur les presses d'Optimum (Steenvoorde, 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 des certifications FSC et 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).

Conception graphique et réalisation : *t a m a t a*   
© Photos : NEURONES et les collaborateurs de NEURONES !

**Plusieurs collaborateurs ont bien voulu se laisser photographier dans leurs activités pour les besoins de ce rapport annuel. Qu'ils en soient remerciés. Le présent document met en scène exclusivement - mais seulement une petite partie ! - des 11 600 m<sup>2</sup> d'infrastructures et des 3 000 acteurs des succès présents et futurs du groupe.**

Aussi loin que vous voudrez...<sup>®</sup>



**NEURONES**

Immeuble "Le Clemenceau 1" - 205, avenue Georges Clemenceau - 92024 Nanterre Cedex  
Tél. : 01 41 37 41 37 - Fax : 01 47 24 40 46 - e-mail : [investisseurs@neurones.net](mailto:investisseurs@neurones.net) - [www.neurones.net](http://www.neurones.net)