

LA LETTRE DES DÉCIDEURS



JUILLET 2022

OBJECTIF CROISSANCE

NEW NORMAL

4

EDITO

Été 2022, ou l'urgence de cultiver
l'art de tempérer...

Agnès de RIBET

6

ENTRETIENS

Intelligence artificielle :
l'émergence d'un nouvel
acteur géopolitique

Eric SALOBIR

Président de la Human Technology Foundation

12

Les nouveaux modes d'organisation
du travail dans l'ère du *New Normal* :
(r)évolutions ou effets de mode ?

**Caura BARSZCZ
et Caroline LUCHE-ROCCHIA**

14

ACTUALITÉ

La *Master Academy* de Grant Thornton :
redessiner ses perspectives ensemble

**Elisabeth TOTH
et Laurent PROST**

18

POINTS DE VUE

Le grand déménagement

Luc WILLIAMSON

20

New Normal :
comment transformer la crise en opportunités !

Christophe RADEPONT

22

La *data* en *New Normal* :
le défi de la rapidité et du *self service*

Fabrice GUYOT

24

Vers une nouvelle approche des ressources
humaines en milieu hospitalier

**Hélène BARON-BUAL
et Pol NOLET**

26

Comment nourrir plus d'humains
sans détruire la planète ?

Hervé SAUCE

28

TVA et cession de NFT :
le vide juridique

Elvire TARDIVON-LORIZON

30

Comprendre la directive CSRD

Bertille CRICHTON

32

INVITÉ

L'intérêt des *clusters*
dans le domaine aéronautique

Frédéric ANTRAS

Délégué Aérospace Cluster Auvergne-Rhône-Alpes

SOMMAIRE

ÉTÉ 2022, OU L'URGENCE DE CULTIVER L'ART DE TEMPÉRER...

Il fait 36 degrés.

Pas évident de cultiver quoi que ce soit...

Mais c'est le moment de faire « pause », de procéder mentalement à un petit « *rewind* » pour faire un état des lieux, mais aussi un « *fast forward* » pour anticiper (possiblement) l'année à venir. Août va passer comme un soupir mais Dieu merci la rentrée me semble loin. Très loin. Parce qu'il faut déjà digérer toute cette nouvelle normalité un peu schizophrène qui fait partie intégrante de nos vies quand même...

Les économistes parlent de seuil, c'est-à-dire de points critiques au niveau desquels les phénomènes économiques apparaissent ou encore changent brusquement dans leur intensité ou leur mécanisme. Cela est à coupler avec les mystères géopolitiques et climatiques que nous vivons.

Bref, **l'homme s'adapte à tout**, mais il faut avouer que l'impact de toutes les actualités, absorbé, digéré, métabolisé a fait de nous des êtres de résilience et, étonnamment, d'habitues aux chocs. Un bleu de plus, une couche d'Hémoclar et ça repart ? **Le New Normal, est-ce vraiment la révolution et le chamboulement de tout ?**

Ou est-ce simplement un paradigme où l'on fait cohabiter ce à quoi les gens sont désormais si facilement habitués (guerre et variants), attachés (culture, terroir, écosystème) et l'innovation (les

usages et bénéfices des nouvelles technologies) en surfant sur ce qu'il est prévisible de ne pas pouvoir prédire ?

LE RESPECT DES DEUX MONDES, L'UN SANS CANNIBALISER L'AUTRE, EST-IL POSSIBLE ET QUI PLUS EST SANS OPPOSER LES GÉNÉRATIONS ? CHEZ GRANT THORNTON, ON Y CROIT TRÈS FORT.

Le bonheur est-il dans le pré ?

Nous n'avons pas tous la vocation de *flirter* avec une vie en région, pourtant nombre de cols blancs basculent et c'est sans aucun doute un levier de performance des entreprises, cette attractivité qui s'assume.

Les technos révolutionnent la médecine, comme l'a prouvé notre conférence de juin sur le thème « Hôpitaux : vers une nouvelle approche des ressources humaines », mais l'humain est la ressource clé du « *care* » et du soin, de la dignité aussi, comme l'a révélé une bien triste actualité.

On se dit que tout se passe ou va se passer dans le *metaverse*, mais lorsque l'on voit le succès

de certaines *start-ups* qui sont dans le concret (nous nourrir autrement à titre d'exemple) et de festivals estivaux qui ont 50 ou 70 ans, on se dit que le réel a encore énormément à offrir et c'est tant mieux. Je crois à la poignée de main qui scelle un accord moral en confiance, tout comme à la signature électronique.

COMMENT LE CABINET DE NOUVELLE GÉNÉRATION QUE NOUS FORMONS S'INSCRIT-IL DANS CETTE DYNAMIQUE ?



Agnès
de RIBET

Associée
En charge du *Marketing*,
de la *Communication*
et du *Business Development*
Grant Thornton



L'avenir appartient-il aux *Managers* de nouvelle génération qui se lèvent tôt ? **Quand on parle de nouvelle génération chez Grant Thornton, ce n'est pas d'âge dont il est question, pas que, c'est de vision. C'est d'envie. C'est d'expérience vécue et à vivre. C'est d'enthousiasme.** Et de la conviction chevillée au corps que malgré tout nous vivons une époque formidable.

Formées à notre *Master Academy*, accompagnées par nos *mentors*, baignées dans une culture humaniste et respectueuse, nos équipes vivent et donnent le meilleur d'elles-mêmes et pensent l'avenir comme une gymnastique du réel. Le reste ? Même pas peur.

Bon été !!!



INTELLIGENCE ARTIFICIELLE :

l'émergence d'un nouvel acteur géopolitique ?

ENTRETIEN AVEC ERIC SALOBIR

Président de Human Technology Foundation
et membre du Conseil national du numérique



DEEP FAKE ET MANIPULATION

Le jeudi 17 mars 2022, **une vidéo devenue virale**, présente le **Président de l'Ukraine, Volodymyr Zelensky, déclarant à son peuple "Je dépose les armes car je veux vivre et je vous invite à faire de même"**.

Pourtant, cette vidéo est en contradiction avec les précédents discours du Président. **Il s'agit d'un "deep fake"**, c'est-à-dire une vidéo générée par un algorithme, qui permet de reprendre la voix, les attitudes et la gestuelle d'une personne.

En retour, des activistes ukrainiens ont créé des **deep fake de Vladimir Poutine** dans lesquels le président russe déclare que la Russie veut négocier la paix avec l'Ukraine, que Donetsk et Lougansk font partie du territoire ukrainien et que la Crimée sera bientôt rendue. Face à cette compétition entre *deep fake*, quel est leur impact pour déstabiliser les politiques ?

Dans le contexte actuel de la guerre, l'impact de l'intelligence artificielle ne peut être mis de côté. En gérant toutes ces informations qui apparaissent sur les réseaux sociaux, elle dispose d'un rôle essentiel. Ce n'est d'ailleurs pas un hasard si **tous les réseaux occidentaux ont été déconnectés en Russie**.

Pour reprendre une définition simple, l'intelligence artificielle constitue l'ensemble des théories et des techniques mises en œuvre en vue de réaliser des machines capables de simuler l'intelligence humaine.

Il est vrai que l'intelligence artificielle est une technologie puissante, universelle, qui trouve des applications dans tous les secteurs (réservation de billets de train, réseaux sociaux).

Toutefois, on ne peut la qualifier d'intelligence, car ces technologies sont incapables de sortir de leurs champs d'expertise.

Yann le Cun, dans son ouvrage **"Quand la machine apprend"** paru en 2019 déclare "Les systèmes d'intelligence artificielle ne sont que des circuits électroniques et des programmes informatiques très sophistiqués".

Or, l'intelligence se traduit par la capacité de passer d'un mode à l'autre, de la reconnaissance à la déduction, à la créativité, à l'empathie...

Partir de l'impact de l'intelligence dans le conflit actuel, met en lumière le fait que l'accès à la démocratie est en jeu. Aujourd'hui, c'est en ligne que s'exercent des droits fondamentaux tels que le droit à l'information ou encore la liberté d'expression.

Les *deep fakes* amènent le citoyen à douter de tout. La pandémie a également mis en exergue la suspicion du politique, des médias et même la parole scientifique. Cette défiance fragilise nos démocraties, qui reposent sur la confiance en les institutions.

Comment cette technologie si puissante peut-elle à la fois servir le bien commun et au contraire se retourner contre nous ?

En 1948, le père dominicain Dominique Dubarle s'est posé cette question via une tribune publiée dans le quotidien Le Monde intitulée **"La manipulation mécanique des réactions humaines créera-t-elle un jour le meilleur des mondes ?"**.

Cette évolution industrielle et cognitive a non seulement un impact sur notre économie, mais aussi sur notre façon d'interagir avec les autres et notre manière d'être au monde. Pour en venir directement à ses conséquences, je citerai cinq impacts concrets de l'IA sur notre monde politique :

UN DÉCLIN PROGRESSIF DE LA DÉMOCRATIE PARTICIPATIVE AU PROFIT D'UNE DÉMOCRATIE SPONTANÉE

Le mouvement des gilets jaunes est une bonne illustration du déclin progressif de la démocratie participative au profit d'une démocratie qui se veut plus spontanée.

Ces technologies permettent aux "mécontents" de s'agréger à un mouvement de contestation et de coordonner et démultiplier des actions qui pourraient avoir lieu *offline*. Le numérique a permis d'opérer la convergence de revendications individuelles pour aboutir à un mouvement ayant un impact effectif.

Cependant, aujourd'hui les outils de démocraties en ligne qualifiés de *"civic tech"* s'inscrivent au détriment des instruments traditionnels de la démocratie représentative originellement conçue pour faire face à nos doléances.

Comment faire pour que ces deux approches soient complémentaires ?

L'ALGORITHME, UN NOUVEAU MODE DE GOUVERNANCE

Que ce soit du côté des entreprises ou des États, la prophétie de Lawrence Lessig **"Code is law"** peut se réaliser.

En Chine, c'est un système de "crédit social" qui est mis en place - c'est-à-dire, un système national de réputation, qui repose sur des récompenses et des pénalités en fonction du respect des règles édictées, et de l'autre les États-Unis utilisent depuis longtemps le **"credit scoring"**, - soit des outils pour évaluer automatiquement la solvabilité d'un tiers.

Quelle sera la voie pour l'Union européenne ? Pour inclure les citoyens dans cette démarche, Hugues Bersini, professeur d'informatique à l'Université libre de Bruxelles, évoque la possibilité d'inclure la participation citoyenne dans l'écriture des codes informatiques censés nous gouverner.

Ces évolutions invitent à repenser notre mode de gouvernance. Il s'agit d'une question politique cruciale qui doit être débattue.

VERS UN BASCULEMENT D'UN ÉTAT RÉGALIEN À UN ÉTAT PRESTATAIRE DE SERVICE

Nombreux sont ceux qui désirent un modèle étatique calqué sur celui des géants du numérique, pour plus d'efficacité. Un État aussi efficace que Google pose toutefois des risques. En France, la notion d'"État plateforme" est notamment discutée par les auteurs H. Verdier et N. Colins dans leur ouvrage **"L'âge de la multitude"** paru en 2012.

Si l'État est perçu comme un pourvoyeur de service, le risque est que le citoyen se perçoive comme un consommateur. "J'ai payé des impôts donc j'attends des services de qualité en échange. Pourquoi est-ce que la chaussée n'a pas été refaite dans ma rue ? Pourquoi est-ce que la fibre n'a pas été installée ?" Cela induit que lorsque l'on n'est plus satisfait, on change de prestataire. Cette évolution fait évoluer notre perception des droits et devoirs au sein d'une démocratie. Ne reviendrons-nous pas au suffrage censitaire ?



PLACER L'ÊTRE HUMAIN AU CŒUR DU DÉVELOPPEMENT TECHNOLOGIQUE.



Eric
SALOBIR

Président
de Human Technology Foundation



RENOUVEAU DU CONTRAT SOCIAL

Le quatrième point traite du renouveau du contrat social. Avec l'émergence de nouveaux outils technologiques, une tension apparaît entre la logique portée par le voile de l'ignorance et le traitement massif des données. "Transparence vs ignorance, tel est le dilemme qui se pose de plus en plus" (Cf., l'**Entretien avec Bruno Deffains et Jean-Marc Vittori** - La fin du principe de solidarité ?).

Le *big data* est susceptible de favoriser une logique de sélection des risques qui n'est pas parfaitement compatible avec la logique inclusive du contrat social, fondée sur le principe d'impartialité sur lequel repose les assurances sociales.

Cette question a notamment été soulevée dans un rapport intitulé "**Intelligence Artificielle, Assurances & Solidarité en Europe et au Canada**" publié en janvier 2020 par la Fondation.

DES TECHNOLOGIES D'INDIVIDUALISATION CRISTALLISANT LES OPINIONS

Du prix du billet de train au fil d'actualité sur les réseaux sociaux, le contenu affiché n'est pas le même en fonction des utilisateurs.

L'hyper personnalisation des contenus conduit à l'enfermement des utilisateurs dans une bulle informationnelle.

L'absence de confrontation des idées et informations nous expose à un risque d'auto-endoctrinement. Nos interactions sociales sont de plus en plus orientées par les algorithmes au point que la sérendipité s'estompe.

Ces technologies finissent par donner le ton. De la même manière que les enceintes connectées exaucent les moindres de nos souhaits, elles peuvent avoir des conséquences importantes lorsqu'il s'agit de répondre à des questions sensibles : "Quelle est la capitale d'Israël ? Tel Aviv ou Jérusalem ?". S'ouvre alors une brèche pour influencer notre perception du monde. Pour ma part, je suis quand même optimiste. Je me souviens d'une **conversation entretenue avec Michel Serres avant sa mort**, où il me rappelait que finalement, Socrate était contre l'écriture car elle permettait aux gens d'accéder à des informations qu'ils n'étaient pas destinés à recevoir.

Finalement, l'écriture nous a quand même bien servi. Nous nous sommes sortis par le haut de chaque révolution cognitive et tel sera également le cas, je pense, pour l'intelligence artificielle. Mais c'est maintenant qu'il faut penser les nouveaux cadres de gouvernance, alors qu'arrivent des projets tels que le *metaverse* et le *web3*, pour nous assurer qu'ils apportent quelque chose à la société.

Pour cela, trois éléments me semblent importants : repolitiser la technologie, c'est-à-dire la remettre au centre du débat de la cité (Polis) ; créer une culture de l'IA, car ces technologies sont arrivées vite et sans mode d'emploi, et enfin éduquer les étudiants pour qu'ils soient des citoyens avertis.



HUMAN TECHNOLOGY
FOUNDATION

LA HUMAN TECHNOLOGY FOUNDATION

La Human Technology Foundation, créée en 2012, est une fondation mais aussi un réseau de recherche et d'action qui place l'être humain au cœur du développement technologique.

La mission de HTF est double. D'une part, **construire des plateformes de discussion pour aider les acteurs de la Tech** (entreprises, chercheurs, décideurs publics) en organisant des séminaires et événements.

D'autre part, **apporter une expertise à ces acteurs** à travers, par exemple, des méthodes d'analyses éthiques de technologies. Le réseau HTF compte plusieurs milliers de membres et opère à Paris, Montréal, San Francisco, Rome, Bruxelles et Genève.

ORGANISATION DU TRAVAIL

LES NOUVEAUX MODES DANS L'ÈRE DU NEW NORMAL : (R)ÉVOLUTIONS OU EFFETS DE MODE ?



Caura
BARSZCZ

Fondatrice et Directrice
de la publication Juristes-Associés



Caroline
LUCHE-ROCCHIA

Avocat, Associée
Grant Thornton Société d'Avocats



Les entreprises ont tiré les leçons pour envisager de nouvelles modalités du travail. Certains s'y engagent de manière ambitieuse misant sur la flexibilité et l'agilité, souvent pour séduire et capter des ressources en pénurie. D'autres s'attachent à multiplier les contraintes et les limites. Pour en tirer tous les bénéfices, leurs adoptions doivent se faire en lien étroit avec la stratégie de l'entreprise. Elle nécessite un bouleversement des pratiques managériales et RH. L'accompagnement des organisations est primordial sans oublier le volet juridique pour limiter les risques à court terme mais aussi transformer durablement le monde du travail.

LES GRANDES TENDANCES

2022 s'annonce comme un laboratoire d'innovation RH. 91% des entreprises françaises explorent des politiques plus progressistes : travail à distance sans aucun jour imposé au bureau, semaine de travail de 4 jours, horaires flexibles, politique de congés illimités, possibilité de travailler plusieurs semaines dans une des filiales à l'étranger, formation certifiante au yoga, organisation de réunions dans des espaces verts. Plus d'une entreprise sur cinq envisage de réduire ou de supprimer entièrement ses bureaux. Un tiers prévoit d'embaucher des collaborateurs pouvant travailler à distance en fonction de leurs compétences plutôt que de la proximité du bureau.

UNE (R)ÉVOLUTION DU TRAVAIL OU UN EFFET DE MODE ?

Nombreuses sont les entreprises, quel que soit le secteur ou leur taille, qui restent réfractaires en tentant d'appliquer les vieux modèles

« *command and control* » aux nouveaux modes de travail. A titre d'exemples, on peut constater la multiplication des réunions, des *reporting* ou bien une surveillance accrue de l'activité et de la connexion des salariés parfois sans respecter le formalisme juridique et à l'insu des collaborateurs. Les chiffres sont édifiants puisque 63% des entreprises ont adopté ou envisagent d'adopter des outils pour surveiller la productivité de leurs salariés au travail.

Cependant, difficile de revenir en arrière surtout dans un contexte de forte pénurie des ressources. Les salariés ont radicalement changé leur rapport au travail en cherchant un sens et en revoyant le sens de leurs priorités.

La vie privée des collaborateurs s'est littéralement invitée dans l'entreprise, ce sont eux désormais qui définissent leur propre équilibre en s'assurant de leur utilité dans la chaîne de valeur.

UN CODE DU TRAVAIL OBLIGÉ DE S'ADAPTER ?

Si le travail vit sa révolution, le Code du travail lui n'a pas évolué, pas davantage les pouvoirs publics, les juges et les Organisations syndicales. En matière de télétravail, outre le droit à la déconnexion, l'application stricte de la durée du travail, la santé au travail, toute modification de l'organisation du travail implique l'accord du salarié et l'adaptation de son contrat de travail.

Le passage au *Flex Office* est quant à lui conditionné à l'acceptation du télétravail par le collaborateur. Comment concilier le principe des congés illimités alors que l'employeur a l'obligation de s'assurer que les congés légaux seront pris entre le 1^{er} mai et le 31 octobre ?

Les juges ne sont pas en reste. S'agissant d'un salarié décidant de s'installer à plus de 400 km de son lieu de travail engendrant selon son employeur des temps de trajet excessifs, la Cour d'appel a jugé qu'au titre de son obligation de sécurité, mais également de celle incombant au salarié, l'employeur peut s'opposer à la mobilité géographique.

Le refus du salarié de régulariser sa situation constitue une faute justifiant son licenciement pour cause réelle et sérieuse (Cour d'appel de Versailles, 10 mars 2022, n°20/02208).

Ainsi, outre la nécessaire transformation managériale, les entreprises devront placer un juste curseur entre le respect du Code du travail et l'innovation RH, ou bien prendre le risque de nombreux contentieux où la loi sera toujours supérieure aux nouvelles pratiques. La négociation collective sera sans doute la seule solution pour pouvoir s'en départir.



LA MASTER ACADEMY

DE GRANT THORNTON

REDESSINER
SES PERSPECTIVES,
ENSEMBLE.



En septembre, la **Master Academy** de Grant Thornton en partenariat avec l'ESSEC accueillera sa première promotion.

A la tête de ce projet structurant du Cabinet de nouvelle génération, pluridisciplinaire et catalyseur de progrès durable que nous construisons, Laurent Prost, Associé sponsor de ce programme exceptionnel et *Master Academy Leader*, et Elisabeth Toth, Directrice de la formation qui conçoit le programme et engage avec elle l'ensemble des Directeurs Métiers, en disent plus dans cette *interview* jointe.

POURQUOI SE LANCER DANS UNE TELLE AVENTURE ?

Laurent Prost - Tout d'abord parce que les jeunes n'envisagent plus leur carrière selon un mode rectiligne comme nous pouvions le faire : ils ont envie de découvertes, d'expériences, de partages, mais aussi de se voir offrir la possibilité de participer à des projets innovants. Pour rester attractifs, répondre à leurs attentes et assurer leur employabilité, nous devons leur offrir la possibilité de découvrir d'autres réalités en participant à des missions dans d'autres métiers ou périmètres.

Ensuite, parce que nos collaborateurs et futurs collaborateurs sont préoccupés par l'évolution de notre monde et ont envie d'avoir un impact sur les changements à venir, tant sur le plan interne que dans l'accompagnement de nos clients. À ce titre, le digital, la transition écologique, l'évolution des *business models* de nos clients mais aussi de notre propre *business model* sont autant de défis à relever. Il nous appartient de répondre à ces enjeux. Nos collaborateurs ont la possibilité de devenir des acteurs de cette dynamique que nous voulons créer, à leur profit, et qui leur permettra une carrière plus riche.

Enfin, parce que nos jeunes nous disent qu'une partie importante de leur travail au quotidien présente peu de valeur ajoutée et que les travaux sur le périmètre réglementaire ne les « nourrissent pas », nous devons leur offrir d'autres perspectives et centres d'intérêt.

Dans ce contexte, notre mission consiste désormais à dynamiser l'intelligence collective, à former des *managers* de nouvelle génération pour accompagner les changements de modèles économiques et dessiner d'autres perspectives à nos équipes et clients.

COMMENT CE PROJET VIENT-IL NOURRIR L'ATTRACTIVITÉ DU CABINET DE NOUVELLE GÉNÉRATION ?

Laurent Prost - Nous serons différenciants en apportant une réponse alignée sur les enjeux du futur et les défis qui en découlent.

Offrir à nos collaborateurs l'opportunité de découvrir d'autres « réalités » métiers, sans que cela ne soit préjudiciable pour leur parcours initial, est inédit. Leur donner les moyens de participer à un parcours académique de très haut niveau leur permettant de mieux comprendre les enjeux et les évolutions du monde, d'acquérir un meilleur bagage de *manager* stratégique en développant de nouvelles compétences, rend cette expérience particulière, unique. Acteurs du changement, nous leur offrons la possibilité de mieux appréhender et contribuer à ce monde en constant mouvement au travers de différents environnements. Cette posture du collectif est inhabituelle dans un Cabinet.

Nous voulons offrir cette perspective à nos jeunes talents, actuels et futurs. Pour ce faire, nous avons construit avec l'ESSEC un dispositif unique marqué d'un des labels les plus prestigieux.

QUI EST LE MANAGER DE NOUVELLE GÉNÉRATION ?

Laurent Prost - Le *manager* de nouvelle génération est un entrepreneur, un *business partner* qui a multiplié les expériences dans différentes missions et différents secteurs. Il aura ainsi un regard différent sur les choses. À l'écoute de l'environnement, il capte les signaux faibles et prend plaisir à échanger avec nos équipes et nos clients sur des sujets où il n'est pas nécessairement attendu.





Proactif, apporteur d'*insights* lors d'échanges avec les équipes dirigeantes, il se veut le partenaire idéal des clients de notre Cabinet, l'interlocuteur avec qui nos clients prennent du plaisir à échanger.

QUELLES SONT LES ORIENTATIONS ACADÉMIQUES DU PROGRAMME ?

Elisabeth Toth - Conçu en partenariat avec l'ESSEC, la *Master Academy* va ouvrir de nouveaux horizons à nos collaborateurs. Notre ambition est de donner un nouvel élan à leur parcours professionnel, leur donner confiance dans leur capacité à agir durablement et construire le Cabinet de demain. C'est un programme exigeant qui se déroulera sur deux ans et sera validé par un certificat.

La *Master Academy* se caractérise avant tout par l'excellence des enseignements : tous seront dispensés par des membres du corps professoral de l'ESSEC avec des interventions ponctuelles de nos experts et de certains de nos clients pour partager la perspective de l'entreprise lorsque cela sera opportun.

Ce **programme** est un miroir de nos priorités, de notre promesse de marque et de notre politique RSE, incluant des **modules** comme « **Les clés du management stratégique** », « **Comprendre et vivre la transition écologique** », « **Le manager négociateur** », « **Le collaborateur entrepreneur** », « **Le collaborateur leader** », « **Concevoir des organisations apprenantes** », ou encore « **La révolution digitale** », etc.

Les participants bénéficieront d'un dispositif pédagogique complet, individuel et collectif, mêlant des enseignements de pointe, des travaux d'équipe sur des problématiques réelles qui les appelleront à s'interroger, à tester les outils et méthodes appréhendés, à challenger leurs pratiques managériales et à résoudre des problématiques d'entreprise.

A titre d'illustration, le module sur le *management* stratégique aura comme finalité d'aller au-delà des concepts de ce qu'est un « bon » *management* stratégique. De manière à ce que les collaborateurs s'approprient la stratégie de Grant Thornton France, qu'ils en comprennent le sens pour agir en *business partner* de leurs clients.

QUEL(S) PROFIL(S) ACCUEILLEREZ-VOUS ?

Elisabeth Toth - Ce programme est destiné à nos collaborateurs à partir de leur 3^e année d'expérience, ce qui correspond au grade de *Senior*, ceci sur la base du volontariat. Une première cohorte de 25 collaborateurs sera lancée à l'automne.

EST-CE UN PROGRAMME LIMITÉ À LA FRANCE OU SANS FRONTIÈRES ?

Elisabeth Toth - Opter pour ce programme sera faire le choix de relever les futurs défis d'un monde en pleine transformation. Avec un voyage, selon les années, de 5 jours à Singapour ou dans la Silicon Valley en fonction des thèmes prévus. La révolution digitale pour la Silicon Valley et un module de géopolitique sur le thème du Siècle asiatique lorsqu'ils iront à Singapour. Ces deux voyages seront inoubliables, nous en sommes certains.

Par ailleurs, en fonction du succès des premières cohortes, le programme sera ouvert aux bureaux francophones de notre réseau qui le souhaiteront.



Master Academy

Redessiner vos perspectives



Elisabeth
TOTH

Directrice de la formation
Grant Thornton



Laurent
PROST

Associé
Master Academy Leader
Grant Thornton



“ Ce
programme
est un miroir
de nos priorités,
de notre promesse de
marque et de notre
politique RSE. ”

AVEC LE RECUL, ON PEUT AFFIRMER QUE LA PANDÉMIE A AMPLIFIÉ DES TENDANCES QUE LES SOCIOLOGUES AVAIENT OBSERVÉES.

Parmi ces signaux dénommés « faibles », le phénomène de l'exode urbain. On déserte la très grande ville. On ne sait pas si le bonheur est dans le pré, mais la métropole ne correspond plus forcément aux aspirations des citoyens qui remettent aussi en question leur environnement professionnel.

Dans ce contexte, on verra que le rapport au travail change et qu'il va bouleverser durablement l'organisation des entreprises. Il ne tient qu'à elles de s'y préparer.

TÉLÉ-TRAVAILLONS, CITOYENS !

Pour certains, ce fut une découverte. Pour les autres, la pandémie est venue confirmer une intuition : il peut faire meilleur de travailler chez soi qu'au bureau. Vu d'abord comme une exception, le télétravail est devenu une habitude, au point d'obliger le législateur à revoir le code du travail. Désormais, travailler de chez soi n'est pas seulement permis, c'est encouragé.

Pourquoi le télétravail s'est-il autant généralisé ? Parce qu'il contribue à un rééquilibrage salubre entre vie professionnelle et vie personnelle. Limiter les transports et rester chez soi libèrent un temps précieux, qui peut être consacré à la famille, aux amis, à des passions ou des hobbies autrefois sacrifiés. Le confort de vie s'en voit augmenté de façon significative.

Si le télétravail fait quasiment l'unanimité, c'est qu'il va dans le sens de l'histoire. Il est en phase avec les préoccupations du moment : réduire les déplacements et consommer plus localement.

En clair : « Restez où vous êtes, c'est bon pour la planète ». Le *management* des entreprises s'est rendu compte que les voyages d'affaire, autrefois si nécessaires, perdaient leur caractère systématique.

Les nouvelles technologies boostées par la pandémie autorisent une nouvelle forme d'ubiquité.

L'ENVERS DE CE NOUVEAU DÉCOR

À la lecture de ces lignes, on serait en droit de tenir une posture optimiste. Ne nous leurrions pas !

Ces nouveaux paradigmes ont fait surgir d'autres difficultés. Hors-les-murs du bureau, le travail en équipe s'avère compliqué. Beaucoup de salariés souffrent d'isolement psychologique.

La performance de l'entreprise n'est pas toujours corrélée à la libéralisation des emplois du temps de son personnel. Le *management* traditionnel, quant à lui, est remis en question : moins de verticalité et plus de responsabilisation, moins de *reporting* et plus de *coaching*.

Pour les DRH, cela tient parfois du casse-tête. Comment faire coïncider les aspirations des salariés avec la performance exigée. À vouloir trop de souplesse, ne sommes-nous pas en train d'accroître les dysfonctionnements ? Il n'y a pas d'échappatoire possible, car les générations se rejoignent.

Les nouveaux entrants s'intéressent moins à leur carrière qu'à l'intérêt des projets qu'on leur propose à court terme et à leur confort de travail. Ils veulent plus d'évolution et de mobilité interne. Les plus anciens, eux, se fatiguent de courir et privilégient des modes de vie moins centrés sur l'entreprise.

Le « *slashing* » - signe des temps - est plébiscité par toutes les générations.

LE GRAND DÉMÉNAGEMENT

PROMOUVOIR LE MAILLAGE LOCAL

C'est pour « travailler à la campagne » que les citadins s'enfuient. Prix du foncier, temps disponible, coûts de la vie... Le calcul est vite fait. Mieux vaut partir. Notre beau pays redécouvre ses régions, autrement que par les belles images du Tour de France. La décentralisation a du bon. Les régions n'ont pas attendu Paris et la pandémie pour s'épanouir. Le tissu économique est riche, des Hauts-de-France à l'Occitanie, en passant par la Vendée.

Cette réalité va donner aux entreprises qui disposent d'un maillage régional suffisamment dense un avantage concurrentiel non négligeable. Délocaliser les salariés n'est plus une contrainte, mais une opportunité. Dans l'entreprise 3.0 qui se dessine, la mobilité professionnelle est simplifiée, encouragée, synonyme de réussite. Mieux, accentuer sa présence localement permet d'être plus pertinent, plus proche de ses clients. Épanouissement du salarié et performance de l'entreprise coïncident enfin.

C'est un retour à la nature et aux fondamentaux qui s'annonce. Ne sous-estimons pas les bouleversements qu'il entraînera. Si la décentralisation se poursuit, les pouvoirs publics devront l'orchestrer en augmentant les infrastructures là où elles font défaut (ex : santé, éducation, transports, culture, connectivité).

Quant aux entreprises, outre la nécessité de s'implanter régionalement, elles devront gérer ce nouveau rapport au travail qui, aussi bénéfique soit-il, ne manque pas d'effets pervers. La difficulté de se déconnecter est le plus grand d'entre eux.



Luc
WILLIAMSON

Associé
Directeur des Opérations en régions
Grant Thornton



“ Restez
où vous êtes,
c'est bon pour
la planète. ”

NEW NORMAL : COMMENT TRANSFORMER LA CRISE EN OPPORTUNITÉS !



Christophe
RADEPONT

Associé
Directeur National
du Conseil Opérationnel et *Outsourcing*
Grant Thornton



Le New Normal fait référence à notre environnement social et économique suite à la crise liée à la pandémie COVID-19.

Cet évènement a profondément et rapidement changé la façon dont les gens vivent et travaillent. Tout le système économique a été perturbé en forçant les entreprises à adopter de nouvelles solutions ou technologies innovantes pour produire, pour se connecter avec leur client, pour vendre, pour attirer et surtout retenir leurs salariés.

Parmi les évolutions majeures que l'on a pu observer, peuvent être relevés les sujets suivants :

AUGMENTATION DES ATTENTES DES CLIENTS

Les clients qui faisaient autrefois leurs achats dans des magasins physiques sont maintenant entrés dans un monde numérique passionnant. Tout est toujours en stock, les options de livraison pratiques abondent et le service client personnel est disponible 24h / 24 et 7j / 7. L'expérience client a largement évolué et toutes les entreprises de même pour suivre ce rythme.

ACCÉLÉRATION DE LA TRANSFORMATION DIGITALE

De nombreuses entreprises avaient déjà la transformation numérique en tête de leurs priorités, mais la crise a accéléré ce programme de manière imprévisible. L'économie, dans son ensemble, s'oriente vers un horizon numérique, aussi pour les entreprises qui n'ont pas encore libéré la puissance de ces solutions, le moment est venu d'agir.

RÉORGANISATION DU TRAVAIL ET RSE

La pandémie a conduit les dirigeants à repenser l'organisation et les relations dans leur entreprise, sans en transformer les fondamentaux, à savoir le lieu de travail et la collectivité humaine.

Les entreprises ont, à la faveur des différentes mesures mises en place, favorisé les coopérations entre les salariés, donné davantage d'autonomie à chacun et accru la polyvalence des équipes. La communication envers les salariés s'est amplifiée tout en déclarant une prise de conscience sur l'éthique et l'empreinte environnementale de leur activité.

De nombreuses entreprises ont réussi à avoir une main-d'œuvre agile et équipée pour travailler quand et où elles sont nécessaires. L'avenir du travail semble de plus en plus décentralisé. C'est un changement que l'on devrait continuer d'observer dans les années à venir.

AGILITÉ : UNE TENDANCE ? UN IMPÉRATIF !

La crise sanitaire a fait prendre conscience aux entreprises cette impérieuse nécessité d'agilité et de rapidité. Quand la crise a frappé, les entreprises qui ont prospéré étaient celles qui pouvaient facilement pivoter pour relever de nouveaux défis et appréhender de nouvelles priorités. Une technologie robuste et des stratégies avant-gardistes en matière de ressources humaines ont permis à de nombreuses entreprises de changer rapidement.

Cette obligation d'agilité va impacter les entreprises de façon profonde dans leur mode de décision, pour passer rapidement à l'action, coopérer et gérer leurs talents.



LA DATA EN NEW NORMAL

LE DÉFI DE LA RAPIDITÉ ET DU SELF-SERVICE



Fabrice
GUYOT

Associé
En charge des missions de Conseil
en Système d'information
Grant Thornton



“ La crise
a aiguisé notre
appétit de
données. ”

La transformation digitale est dans tous les agendas. Tous les feux sont au vert : l'augmentation des capacités de stockage et de calcul liée aux innovations technologiques (base de données en mémoire par exemple), et à la migration des infrastructures vers le *cloud*, mais également le développement de l'*open data*, de l'intelligence artificielle et la révolution des usages numériques (*smartphones*, tablettes...). La crise de la COVID-19 a par ailleurs accéléré le processus en imposant l'accès à l'information à distance du fait du télétravail.

Au cœur de la transformation digitale, la donnée est devenue un actif déterminant favorisant le succès de toute organisation. Sans donnée, point de salut. Les processus informatisés se nourrissent effectivement de la donnée, qui doit être disponible immédiatement, actualisée et cohérente.

Quelques années auparavant, les services métiers en entreprise se satisfaisaient d'un *reporting* à J+1, voire à J+n, pour obtenir de la visibilité sur leurs processus et prendre les décisions.

C'était l'ère de la *Business Intelligence*. Ce besoin de *reporting* institutionnel n'a pas disparu et s'est renforcé avec le temps.

Toutefois, il n'est plus suffisant et le métier a maintenant besoin d'analyses de données fraîches, donnant une nouvelle vision.

Avec la *data science*, le paradigme s'est renversé. La donnée est fournie à un algorithme qui en déduit des règles de gestion complexes non compréhensibles pour un humain.

Avant, votre *reporting* vous fournissait le taux de reconduction de contrats clients par région, famille de services... Vous alliez voir votre

directeur commercial et lui annonciez fièrement les résultats du mois précédent. Maintenant vous lui expliquez le ciblage publicitaire à effectuer le mois suivant pour augmenter la fidélité client !

N'est-ce pas plus performant ? Sans doute, mais cela nécessite un effort massif sur l'acquisition de données relatives au comportement et aux caractéristiques de vos clients (tranche d'âge, sexe...), dans le respect bien évidemment du RGPD, Madame « CNIL ». Cet exemple illustre l'importance cruciale de la donnée et des algorithmes.

EN ISOLANT LES INDIVIDUS PHYSIQUEMENT, LA CRISE A AIGUISÉ NOTRE APPÉTIT DE DONNÉES POUR CAPTER L'INFORMATION EN TOUTE AUTONOMIE.

Le *New Normal* est l'accès à la donnée et l'utilisation de services dématérialisés en toute autonomie. Les micro-services pour

les particuliers se sont multipliés, notamment l'achat à distance via les « *marketplace* ». Les entreprises ne sont pas en reste, et Grant Thornton accompagne ce mouvement.

Nous développons ainsi pour nos clients de multiples services de visualisation, traitement ou enrichissement de leurs données à distance. A titre d'exemple, nous avons développé un service de mise en qualité des données des tiers : clients, fournisseurs, partenaires.

Vous déposez simplement votre référentiel sur notre plateforme sécurisée, et nous vous restituons sous 48 heures les résultats, sous une interface web visuelle et interactive.

Les tiers sont segmentés selon leur niveau de qualité : tiers conformes (vous êtes affranchis d'un nettoyage !), ou à l'inverse tiers obsolètes, tiers comportant des données inexactes ou incomplètes. Vous bénéficiez en outre d'un enrichissement des données : numéro d'identification, secteur d'activité, date de création de l'établissement...



LE MILIEU HOSPITALIER, COMME TOUS LES SECTEURS PROFESSIONNELS, PEUT ÊTRE UN FORMIDABLE LIEU D'ÉPANOUISSEMENT DE SES PERSONNELS.

VERS UNE NOUVELLE APPROCHE DES RESSOURCES HUMAINES EN MILIEU HOSPITALIER

« **Prenez soin de vous !** » : ce *motto*, répété à l'envi durant les périodes de confinement, a balayé le cliché du « métro-boulot-dodo ». Une nouvelle exigence est devenue un marqueur déterminant en matière de recrutement dans le monde du travail : convaincre les nouveaux entrants par son attractivité et fidéliser ses personnels par la réalité des promesses. Les conséquences de la pénurie de personnels sont pour le secteur de la santé infiniment plus médiatisées car plus graves : fermetures de lits ou des urgences, reports de soins et d'actes. Pour combattre ce constat très inquiétant de l'évolution de l'offre de soins, une conférence récemment organisée par Grant Thornton a dégagé trois enseignements.

LE PREMIER AXE EST D'ACCEPTER CERTAINES RÉALITÉS INEXORABLES

La pénibilité des métiers (patients fortement dépendants, horaires particulièrement contraints, responsabilité de chaque acte posé) engendre une usure accélérée des professionnels de santé. Il est inconcevable aujourd'hui de retenir à l'hôpital du personnel soignant - y compris le personnel médical - durant toute une carrière professionnelle (le mythe de l'infirmière de nuit affectée au même poste durant 40 ans d'emploi a vécu).

Il quittera le monde hospitalier après un certain nombre d'années : le taux de rotation prévisionnel moyen est de 10 à 15 ans pour le personnel soignant, notamment sur les postes les plus pénibles, et 25 ans tout au plus pour certaines spécialités médicales.

C'est toute la filière de formation qu'il convient d'adapter à cette nouvelle réalité.

LE DEUXIÈME AXE EST DE GAGNER EN EFFICACITÉ

D'une part, entre 30 à 50 % des tâches exécutées par le personnel soignant, quel que soit son niveau de qualification, n'ont aucun rapport avec les soins. D'autre part, l'écart entre la programmation théorique des ressources et la réalité des besoins varie entre moins 20 et plus 20 % selon les services. En outre, les interférences entre directives médicales et administratives alourdissent le travail au quotidien.

Une refonte en profondeur est nécessaire, et des contraintes dictées par les seules considérations de normes financières ou réglementaires doivent être revisitées.

LE TROISIÈME AXE EST L'ATTENTION À LA MOTIVATION PROFESSIONNELLE

Les enquêtes menées au sein d'établissements, quel que soit leur statut public ou privé, convergent vers les mêmes initiatives gagnantes : réalité du poste, qualité du management, communication, gestion participative, valorisation et reconnaissance, formation et filières d'excellence, mobilité interne, développement de savoirs partagés et développement de protocoles de délégation. La responsabilité sociétale et environnementale est un levier de motivation. Le secteur contribue aujourd'hui à 8 % des émissions carbonées.

Cet enjeu collectif est porteur de sens pour les personnels, leur mobilisation est de plus en plus forte.



Hélène
BARON-BUAL

Associée
En charge du Secteur Public
Grant Thornton



Pol
NOLET

Directeur du développement
du Secteur Public
Grant Thornton



*“ La
responsabilité
sociétale et
environnementale
est un levier de
motivation. ”*

COMMENT NOURRIR PLUS D'HUMAINS SANS DÉTRUIRE LA PLANÈTE ?



Hervé
SAUCE

Associé
Directeur du département
Expertise Conseil Paris
Grant Thornton



Le secteur agroalimentaire est devant un défi sans précédent : nourrir 10 milliards d'êtres humains.

Dans l'absolu, la réponse est déjà compliquée. Mais lorsque ce défi doit être relevé dans un monde où :

- le coût de l'énergie augmente, impactant la production agricole, le transport des matières, et la production industrielle ;
- les tensions géopolitiques et les conflits engendrent des ruptures d'approvisionnement ou des limitations à la circulation des récoltes ;
- la sphère financière joue un rôle prépondérant sur la fixation des prix avec une part importante de spéculation ;
- le dérèglement climatique engendre des effets visibles sur les récoltes et modifie les rendements observés, et plus globalement la nécessité d'intégrer la problématique des gaz à effet de serre dans l'orientation de la production.

La réponse est d'un niveau de complexité tel qu'il faut rester modeste sur la capacité à y répondre. Alors que l'alliance d'un système agricole basé sur un recours à la mécanique et à la technologie et l'ouverture des marchés mondiaux par des traités de libre-échange a permis d'apporter une réponse au défi alimentaire du XX^e siècle, il semble de moins en moins sûr qu'elle soit la réponse à celui du XXI^e. Entre refonte de filière et changement des habitudes individuelles au quotidien, petit tour d'horizon non exhaustif des pistes à ce jour pour tenter de relever ce défi...

LOCALISME ET SAISON

C'est connu et archi-connu, mais c'est le premier levier : consommer frais, local et de saison.

Des filières associatives s'organisent pour connecter producteurs et consommateurs. Mais c'est une refonte de filière plus large qui serait nécessaire afin que ces éléments rentrent de façon plus systématique dans nos habitudes : accords avec les enseignes de grande distribution et acteurs de restauration collective. Des initiatives existent déjà et vont sans doute continuer à se développer. Dans la même logique, la filière agricole devrait s'orienter vers une diversification des pratiques agricoles reposant sur des rapprochements d'unités d'élevages et de cultures, et une diversification de ces dernières. L'enjeu est de recourir à une maximisation de la diversification locale, plutôt que des méga-unités spécialisées. La capacité à l'autosuffisance alimentaire va devenir de plus en plus prégnante dans un contexte de « démondialisation » du commerce agricole qui semble enclenché.

FLEXITARISME

Modifier son alimentation par un recours plus important aux protéines végétales et aux céréales complètes tout en réduisant la part de protéines animales est un premier acte significatif : la généralisation de ce type d'alimentation pourrait réduire de moitié l'emprunte carbone de notre alimentation à horizon 2050. A noter qu'en France cette pratique est déjà très développée (estimation de 23 millions de flexitariens à ce jour).

AGRITECH... HIGH TECH OU LOW TECH ?

Une partie de la réponse viendra de la technologie. Développement de protéines animales de synthèse, recours massif à l'intelligence artificielle pour exploiter au mieux les terres avec un recours limité aux produits phytosanitaires de synthèse et en optimisant la gestion de l'eau.

L'élevage d'insectes pour permettre un recours à des protéines animales avec un impact environnemental limité est également un axe de développement. Le coût de la technologie ne la

rendra pas accessible à tous les exploitants. En parallèle, des agricultures *Low Tech* reposant sur des principes d'exploitation raisonnés sont de plus en plus nombreuses et répondent également à une partie des besoins.

La capacité à nourrir les êtres humains dans les décennies à venir est l'un des enjeux les plus complexes qui soit. Les initiatives en ce sens se démultiplient, avec des réponses extrêmement différentes et sans doute complémentaires. Si cet enjeu passe par une refonte des filières (agriculteurs, industriels, distributeurs), il passe aussi par une évolution de nos habitudes alimentaires.

Les décideurs politiques et économiques ne pourront probablement la résoudre qu'avec l'implication de tous les acteurs de la filière par zones géographiques cohérentes (Europe, Amérique du Nord, Afrique, Eurasie, Océanie), afin d'organiser la diversification du secteur sur un niveau géographique cohérent en fonction de la nécessité de localiser la production au plus près des consommateurs.





Elvire
TARDIVON-LORIZON

Avocat, Associée
Grant Thornton Société d'Avocats



TVA ET CESSION DE NFT

LE VIDE JURIDIQUE

Les NFT, « *Non fungible token* » ou « jetons non fongibles », sont des éléments virtuels représentant des objets digitaux dans des domaines tels que l'art, la musique ou les jeux. Ces NFT, qui sont créés par la technologie *blockchain*, sont matérialisés par un certificat authentique doté d'un code d'identification unique qui permet à l'acheteur d'obtenir un titre de propriété numérique immuable.

A DATE, IL N'EXISTE AUCUNE RÉGLEMENTATION TVA APPLICABLE AUX CESSIONS DE NFT

Il convient toutefois de rappeler que des amendements avaient été apportés au projet de Loi de Finances pour 2022 (i.e. amendements n°I-1894 et I-1387), qui avaient pour ambition de définir en droit français les NFT et le régime fiscal applicable aux plus-values. Cependant, ces avancées n'ont pas été reprises dans la Loi de Finances pour 2022 au motif que le gouvernement avait besoin de plus de temps pour réfléchir et analyser le sujet complexe et nouveau des NFT.

Dans l'attente d'une réglementation sur le sujet, notre article prend en compte les règles de TVA actuellement en vigueur pour déterminer le régime TVA applicable aux cessions de NFT.

LES NFT : UNE NATURE JURIDIQUE INCERTAINE

Le premier réflexe serait de vouloir assimiler les NFT à des œuvres d'art. Or, cette qualification ne peut être retenue dans la mesure où la qualité artistique d'une œuvre ne suffit pas à lui conférer la qualité d'œuvre d'art au sens de l'article 98 A de l'annexe III au CGI.

De plus, la doctrine administrative énonce que ne peuvent être considérées comme œuvres d'art, les œuvres qui ne sont pas exécutées de la main de l'artiste. En ce sens, la réponse ministérielle n°22584 du 12 janvier 2021 confirme l'exclusion des œuvres numériques de la qualification d'œuvres d'art en matière fiscale.

De même, la qualification des NFT comme actifs numériques semble incertaine en ce que l'article L.54-10-1 du Code monétaire et financier inclut dans la catégorie des actifs numériques les monnaies virtuelles et les jetons numériques, catégorie dans laquelle les NFT ne semblent pas rentrer.

Il convient alors d'analyser les NFT en fonction de leur sous-jacent et de qualifier les NFT comme des biens incorporels.

LE TRAITEMENT TVA DE LA CESSION DE NFT

En assimilant les NFT à des biens incorporels, la vente de ces derniers sera considérée en TVA comme une prestation de services à titre onéreux, en application de l'article 256-IV-1° du CGI.

En pratique, la vente de NFT aura lieu par l'intermédiaire d'un site Internet ou d'une *marketplace*. Cette vente sera alors qualifiée de prestations de services électroniques en TVA, au sens du 12° de l'article 259 B du CGI.

En effet, les critères suivants devraient être remplis :

- Les services sont fournis via Internet ou un réseau électronique ;
- La prestation est largement automatisée au moyen de machines, notamment d'ordinateurs ;
- L'intervention humaine est minimale ;
- La prestation est impossible à assurer en l'absence de technologies de l'information.

Nous considérons que les critères susmentionnés sont remplis dans l'hypothèse d'une vente de NFT via un site Internet / *marketplace* ce qui entraîne l'application des règles TVA des prestations de services électroniques et notamment les règles de territorialité TVA dérogatoires concernant les ventes entre professionnels et consommateurs (*BtoC*).

En conclusion, le régime TVA des NFT n'est pas encore fixé par les législations européenne et nationale. Toutefois, en attendant la réglementation sur le sujet, un raisonnement s'appuyant sur les règles TVA en vigueur peut être mis en œuvre.



COMPRENDRE LA DIRECTIVE CSRD

ET LA PUBLICATION OBLIGATOIRE D'INFORMATIONS EN MATIÈRE DE DURABILITÉ POUR LES GRANDES ENTREPRISES



BERTILLE
CRICHTON

Associée
Département RSE et Développement Durable
Grant Thornton



À compter de l'exercice 2024, la directive CSRD – *Corporate Sustainability Reporting Directive* – remplacera la directive sur le reporting extra-financier des entreprises (NFRD) et imposera aux grandes entreprises de publier des informations sur leur politique et performance en matière de durabilité.

En avril 2021, la Commission européenne a soumis une proposition de directive imposant la publication d'informations sur l'impact environnemental et social des activités des entreprises, ainsi qu'une assurance indépendante sur les informations non financières présentées. Cette directive, initiée dans le sillage de l'Accord de Paris et du Pacte vert pour l'Europe, vise à renforcer la qualité et la transparence des informations publiées par les entreprises sur les questions de durabilité et à favoriser ainsi la transition vers une économie durable. Pour bon nombre d'entre elles, le calendrier envisagé implique qu'elles commencent dès maintenant à se préparer pour être prêtes en 2024 à respecter les obligations énoncées dans ce nouveau cadre.

A QUI LA DIRECTIVE CSRD S'APPLIQUE-T-ELLE ?

La directive CSRD est une extension d'une directive européenne relative à la publication d'informations extra-financières, à savoir la directive relative à la publication d'informations non financières (directive NFRD).

Entrée en vigueur en 2018, la directive NFRD impose aux entreprises d'intérêt public (telles que les banques, les assureurs et les sociétés cotées) employant plus de 500 salariés, d'établir une déclaration sur leurs modalités de gestion des questions telles que la pollution environnementale, la responsabilité sociale, les droits de l'homme et la diversité.

La directive CSRD élargit considérablement le champ d'application de la directive NFRD. Elle s'appliquera à toutes les sociétés cotées, ainsi qu'aux grandes entreprises répondant à 2 des 3 critères ci-dessous :

- Plus de 250 salariés
- Plus de 40 M€ de chiffre d'affaires net
- Plus de 20 M€ au bilan.

Selon les dernières indications, les obligations déclaratives de la directive CSRD s'appliqueront au moins à 50 000 entreprises actives en Europe, mais nous pensons que le nombre de celles qui n'atteignent pas ces seuils respecteront elles aussi ces obligations. En effet, elles pourront ainsi répondre aux attentes de leurs clients majeurs qui seront certainement tenus de publier des informations en vertu de cette directive.

QUELLES SERONT LES OBLIGATIONS DÉCLARATIVES LIÉES À LA DIRECTIVE CSRD ?

Le format et les critères précis exigés sont encore en cours d'élaboration. Cependant, il est très probable que la déclaration devra contenir les éléments suivants :

- Un rapport annuel contenant des informations sur les sujets de durabilité concernant, au minimum, les questions environnementales, sociales et de personnel, la diversité au sein du conseil d'administration, le respect des droits de l'homme, la lutte contre la corruption et les pots-de-vin. Des informations complémentaires seront requises pour couvrir des questions telles que la stratégie et la gouvernance, les politiques, les processus, les systèmes, les KPI...

A noter que les sujets de durabilité seront identifiés sur la base du principe de la double matérialité :

- Quels sont les risques et les opportunités en matière de durabilité qui peuvent avoir un impact financier important pour l'entreprise (par exemple, pénurie de matières premières ou perturbations de la production dues à des conditions météorologiques extrêmes, mais aussi des risques réputationnels) ?

- Quels impacts importants l'entreprise a-t-elle sur les personnes et l'environnement (comme la perte de biodiversité ou des violations des droits de l'homme au sein de la chaîne de valeur) ?

- Des informations relatives aux objectifs de durabilité à long terme de l'entreprise et ses progrès vers leur réalisation (il s'agit donc d'informations prospectives et pas seulement des résultats de l'exercice).

- Les rapports devront également se conformer à d'autres règlements européens récents tels que le règlement sur la publication d'informations en matière de durabilité dans le secteur des services financiers (SFDR) et le règlement Taxonomie.

- Outre les exigences sur le fond, une assurance limitée d'un Organisme Tiers Indépendant est requise ainsi que son édition au format électronique (XHTML). Ces obligations devraient fortement accroître la qualité et la comparabilité des rapports sur la durabilité.

LES MESURES À PRENDRE

Avec 2024 en ligne de mire, les entreprises ont tout intérêt à se familiariser rapidement avec le sujet CSRD, à définir leur stratégie de durabilité et la manière dont elles vont s'acquitter de ces obligations.

Dans ce processus, il sera essentiel de réaliser une analyse d'écart par rapport aux exigences de la directive afin d'évaluer l'ampleur des changements nécessaires.

Les entreprises devront définir leur politique, développer leur propre tableau de bord de pilotage dédié et instaurer un système d'indicateurs pertinents pour le suivi des objectifs (KPI).

Cette infographie sur la directive CSRD a été réalisée par l'équipe Sinzer de Grant Thornton Pays-Bas. Le graphique résume les dates importantes et les mesures à prendre pour se préparer à ces nouvelles obligations.



Visualisez
l'infographie
sur la directive
CSRD

L'INTÉRÊT DES *CLUSTERS* DANS LE DOMAINE AÉRONAUTIQUE

Frédéric
ANTRAS

Délégué
Aerospace Cluster
Auvergne-Rhône-Alpes



Cette réussite repose sur l'Humain mais aussi sur tout un écosystème, au sein duquel l'on trouve les *clusters*.

Retour sur ces réseaux d'entreprises constitués de filiales de groupes internationaux, de PME et de TPE ancrés en régions, permettant de fédérer compétences, expertises et énergies, à la conquête de marchés avec l'exemple de l'Aerospace Cluster Auvergne-Rhône-Alpes.

4 QUESTIONS À FRÉDÉRIC ANTRAS, DÉLÉGUÉ DE L'AEROSPACE CLUSTER AUVERGNE-RHÔNE- ALPES

En 2020, l'industrie aéronautique et spatiale emploie plus de 194 000 personnes en France et représente 50,9 Md€ en termes de CA, dont 67,6 % pour le civil et 32,4 % pour le militaire^[1].

Elle représente le second acteur mondial du secteur, derrière les Etats-Unis.

Avec Airbus en fleuron européen et porte drapeau national, l'aéronautique est un symbole de savoir-faire que l'on voudrait voir se développer dans bon nombre d'autres secteurs.

QUELLE EST LA MISSION D'AEROSPACE CLUSTER AUVERGNE- RHÔNE-ALPES ?

Aerospace Cluster a pour mission d'accompagner les acteurs de la filière aéronautique et spatiale situés en Auvergne-Rhône-Alpes et de faciliter le développement de leurs activités.

Pour cela, Aerospace Cluster s'attache à fournir à ses adhérents une large gamme d'outils et de services facilitant la vie de leur entreprise. Il favorise les interactions entre les membres permettant la genèse de projets collaboratifs, la réponse à des besoins en compétences et savoir-faire, le partage d'expériences sur des sujets pointus.





Son action s'appuie également sur la mise en œuvre d'actions collectives pour des missions commerciales notamment à l'international dans une logique de « chasse en meute » ou pour permettre l'intégration de nouvelles pratiques comme par exemple la marque employeur. Le *cluster* agit également pour renforcer la visibilité de la filière, son attractivité ainsi que celle de la région.

Enfin, il a une fonction de représentation en prenant une place centrale en région, ainsi qu'auprès de l'ensemble des instances locales et nationales. Pour tout cela, Aerospace Cluster travaille en synergie avec le GIFAS (Groupement des Industries Françaises Aéronautiques et Spatiales), fédération professionnelle à laquelle il adhère.

COMMENT EST NÉ CE RÉSEAU ET COMMENT S'ORGANISE-T'IL ?

Aerospace Cluster Auvergne-Rhône-Alpes est le fruit du rapprochement en janvier 2016 de deux associations présentes sur les territoires d'Auvergne (AVIA - Auvergne Valorisation de l'Industrie Aéronautique) et de Rhône-Alpes (Aerospace Cluster in Rhône-Alpes).

Il regroupe à ce jour plus de 200 acteurs régionaux présents sur l'ensemble du territoire de la région Auvergne-Rhône-Alpes. Notre région est la 1^{re} en France pour la diversité des savoir-faire et technologies apportée à la filière aéronautique et spatiale.

La gouvernance d'Aerospace Cluster s'appuie sur un Conseil d'administration où siègent majoritairement des industriels, mais également des représentants du monde de la formation et de la recherche ainsi que des représentants des collectivités, notamment la région.

Le Conseil d'administration définit la stratégie de l'association, tandis que son bureau assure sa mise en œuvre et le suivi des travaux de l'association. Au quotidien, le *cluster* s'appuie sur une équipe de permanents de 4 personnes.

Dans son fonctionnement, Aerospace Cluster est soutenu par la région Auvergne-Rhône-Alpes, son principal financeur, la CCI de région et l'Etat qui participe également à sa gouvernance.

Quelques mots sur la structure de la filière régionale, qui se caractérise par :

La présence de grands comptes

- Responsables de la conception et de la production de systèmes et équipements,
- Impliqués dans tous les grands programmes avions, hélicoptères, moteurs, lanceurs et satellites,
- Notamment : Aubert & Duval, Constellium, Crouzet, Dassault, Crane A&E, Hexcel, NTN-SNR, Radiall, Safran, SKF, Thales...

Des fournisseurs de classe mondiale

- Qui offrent une large gamme de produits et services pour la production, l'assemblage et la maintenance des différentes plateformes et systèmes,
- Et maîtrisent une large gamme de savoir-faire : usinage, tôlerie, ingénierie, outillage, traitements, impression 3D, câblage, machines et procédés, technologies composites et plastiques...

Des instituts de recherche *high level*

- Plus de 2 000 chercheurs qui travaillent en étroite collaboration avec l'industrie aérospatiale,
- Centrale Lyon, Mines Saint-Étienne, INP Grenoble, Insa Lyon, Onera, Sigma Clermont-Ferrand...

Un réseau de formation efficace

- Avec l'Académie Aéronautique et Spatiale Auvergne-Rhône-Alpes, qui fédère l'ensemble des acteurs de la formation et dont Aerospace Cluster est l'un des membres fondateurs au côté de la région.
- Une formation initiale et continue qui couvre l'ensemble des besoins de l'ouvrier qualifié au master en aérospatiale.

QUEL EST SON FONCTIONNEMENT ?

Le *cluster* se veut être un facilitateur et un accélérateur des projets de ses membres. Il leur permet de gagner en temps et en efficacité dans leur démarche et réalisation, d'identifier, solliciter et obtenir les financements adaptés.

Il est également vecteur d'une information éclairée sur la dynamique et l'évolution du marché, les attentes des grands comptes, permettant d'anticiper leurs évolutions.

Concrètement, Aerospace Cluster accompagne ses adhérents tant individuellement que collectivement par des mises en relation ciblées, des actions collectives et du conseil.

Cela peut se traduire par des échanges d'informations, l'organisation de partages de bonnes pratiques entre membres, la réalisation de travaux communs au sein de groupes dédiés, l'aide au montage de projets et de dossiers, l'organisation d'actions collectives ou de formations interentreprises.

Pour cela, le *cluster* réunit régulièrement ses membres autour de sessions thématiques et organise la participation collective à des salons et missions commerciales en France et à l'International.

Il facilite la participation et centralise une communication qui permet de renforcer la visibilité et la notoriété de la région et de ses acteurs.

QUELLES SONT LES PRIORITÉS DE CE CLUSTER ?

En cette période complexe marquée à la fois par la sortie de la crise Covid et un environnement économique et géopolitique incertain, nos actions sont actuellement configurées pour accompagner les entreprises face aux enjeux de la reprise.

Il s'agit tout à la fois de :

- Gérer le *re-ramp-up* de l'activité aéronautique avec notamment la remontée des cadences de production des programmes *single-aisle* de type A320 et B737 qui implique de retrouver de l'attractivité pour recruter et former les nouveaux talents, de trouver les solutions de financements de cette croissance,
- Poursuivre les actions de renforcement de la compétitivité et plus largement la transformation vers l'industrie 4.0 en intégrant notamment les enjeux liés à la cybersécurité,
- Se positionner sur les nouveaux marchés portant de croissance future, notamment le *NewSpace* et ses constellations de satellites, les nouvelles mobilités aériennes, l'aviation décarbonée autour des nouvelles technologies de propulsion (hybride, électrique ou hydrogène),
- Répondre aux évolutions et aux attentes sociétales, adapter les organisations aux enjeux de la transition environnementale et de la RSE.

[1] : source GIFAS



“ *Seul on va plus vite, ensemble, on va plus loin.* ”



grantthornton.fr



Grant Thornton

Agnès de RIBET

Associée,
en charge du *Marketing*,
de la *Communication*
et du *Business Development*

T + 33 (0)1 41 25 85 85

E agnes.deribet@fr.gt.com

« Grant Thornton » est la marque sous laquelle les cabinets membres de Grant Thornton délivrent des services d'Audit, de Fiscalité et de Conseil à leurs clients et / ou, désigne, en fonction du contexte, un ou plusieurs cabinets membres. Grant Thornton France est un cabinet membre de Grant Thornton International Ltd (GTIL). GTIL et les cabinets membres ne constituent pas un partenariat mondial. GTIL et chacun des cabinets membres sont des entités juridiques indépendantes. Les services professionnels sont délivrés par les cabinets membres. GTIL ne délivre aucun service aux clients. GTIL et ses cabinets membres ne sont pas des agents. Aucune obligation ne les lie entre eux : ils ne sont pas responsables des services ni des activités offerts par les autres cabinets membres.

© 2022 Grant Thornton. Tous droits réservés. Impression sur papier provenant de forêts gérées durablement. Ne pas jeter sur la voie publique. Création : Ynfluence. Crédit photo : shutterstock (photographies retouchées).