



LA LETTRE

DES DÉCIDEURS

DECEMBRE 2023

OBJECTIF CROISSANCE

SKY IS THE LIMIT

Sommaire

Edito

- 4 A la fin de l'envoi,
je touche !!!
Agnès de RIBET

Entretiens Exclusifs

- 8 **Vincenzo ESPOSITO
VINZI**
Directeur Général de l'ESSEC

- 10 **Michel de LEMPDES**
Président de France DeepTech

Actualités

- 14 **France Invest et Grant Thornton**
Zoom sur l'activité du capital-investissement
français au 1^{er} semestre 2023

- 16 **Grant Thornton
Société d'Avocats**
Contribuer au rayonnement de la Culture

Points de vue

- 20 La CSRD repose sur la transversalité
**Vincent FRAMBOURT
et Christophe RADEPONT**

- 22 Action pour le climat :
le prix d'une indispensable révolution
industrielle, économique et sociale
Caroline LUCHE ROCCHIA

- 26 Nouveau calendrier commercial 2024 :
quels enjeux pour les industriels ?
Sahra HAGANI et Kristell DICHARRY

Invités

- 32 Le *Pitch* de l'incubateur de l'IFM et Cent Neuf
Entretien avec **Thomas DELATTRE**

- 34 Un nouveau Cyrano de Bergerac
La Comédie Française



Agnès de RIBET

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



A la fin de l'envoi, je touche !!!

C'est avec la plus grande attention que je me préparais à écouter « Le masque et la plume » et les commentaires parfois vitriolés de l'inénarrable Jérôme Garcin, qui anime depuis trois décennies l'émission culte de France Inter, le dimanche soir.

Pour savoir ce qu'il dirait du Cyrano que porte le Français. Pour savoir s'il y aurait de bons mots ou le jeu facile des critiques qui se lâchent...

Et puis en fait non. Je n'ai pas écouté ; encore transportée par le talent de Laurent Laffitte donnant la réplique à Roxane, encore portée par les rappels du public, debout en fin de représentation. Une Roxane délicate et drôle ; seule femme sur scène, aux innombrables talents.

“
*Parlant blason, lambel, bastogne,
ce sont les cadets de Gascogne de
Carbon de Castel-Jaloux ; Œil d'aigle,
jambe de cigogne, moustache de chat,
dents de loups, fendant la canaille qui
grogne...*

”

Les « R » roulent, et sans fermer les yeux, on se sentirait presque sur les planches soi-même, avec l'envie irrésistible de soutenir Cyrano tout en aidant Christian...

Un Cyrano réinventé. Innové. Transcendé. Et follement sympathique.

La tirade du nez... comme une première fois ; et non pas un air de déjà-vu.

Ainsi donc, le rôle d'un comédien d'exception a presque fait oublier tous ceux qui l'ont précédé. Edmond Rostand doit être heureux de là où il contemple. Comme quoi, la relation particulière entretenue avec le public, la pluridisciplinarité des rôles, la joyeuse façon du comédien, le travail, le talent... ont permis à notre ami de faire mouche. A la fin de l'envoi... je touche !

Je vois ici quelques similarités de culture avec la communauté des associés de notre groupe...

« *Sky is the limit* » ... est le fil rouge de cette édition du Magazine de Grant Thornton, quelques jours avant la trêve de Noël. Mais, « *Moon should be the limit* » pour les dirigeants et les entreprises que nous accompagnons avec la même passion que celle d'un sociétaire de la Comédie-Française qui embrasse le rôle d'un monstre sacré !



Cyrano de Bergerac, mise en scène Emmanuel Daumas © Christophe Raynaud de Lage, coll. Comédie-Française

Entretiens Exclusifs



Vincenzo
ESPOSITO VINZI

Directeur Général
ESSEC Business School



« Apprendre à
apprendre » :
la compétence
clé de demain



Notre société se transforme sous l'effet combiné de nombreux phénomènes complexes : changement climatique, guerres et crises géopolitiques, développement technologique, passage d'une économie de production de masse à une économie d'innovation disruptive...

Pour y faire face au sein des organisations, nous avons besoin d'un nouveau type de *leader*, qui conjugue expertise de pointe et compréhension globale des enjeux. À nous, grandes écoles de commerce et de *management*, de les former.

Pour y parvenir, les *business schools* doivent changer d'approche dans l'enseignement délivré. Un véritable défi, qui consiste à prendre un temps d'avance sur l'avenir : l'ESSEC doit former les jeunes à des secteurs en pleine transformation... voire à des métiers n'existent pas encore. L'une des solutions est de miser sur les compétences cognitives, transverses, jugées les plus précieuses à l'horizon 2027 par le *World Economic Forum*^[1] : esprit d'analyse, créativité, capacité d'influence, flexibilité et curiosité, entre autres. Avec tout de même deux verticales majeures à intégrer, au vu de leur importance croissante : l'IA et la *data* d'une part, la transition écologique et sociale d'autre part.

Depuis quelques années, l'ESSEC s'est donc engagée dans la refonte de ses enseignements avec deux objectifs : renforcer la transdisciplinarité, terreau propice au développement de ces méta-compétences et à une compréhension holistique du monde, et approfondir la formation autour des enjeux de technologie et de durabilité.

Enfin, parce que les évolutions mentionnées vont à un rythme croissant, nous pensons que le besoin de formation lui-même doit être reconsidéré. **C'est un changement de paradigme : nous basculons d'un besoin ponctuel de formation continue à un besoin continu de formation de pointe. Pour lutter contre l'obsolescence de leurs compétences et participer pleinement à la transformation des entreprises, les professionnels ont intérêt à faire le choix d'un apprentissage tout au long de la vie.**

C'est la raison pour laquelle nous mettons l'accent sur l'Executive Education à l'ESSEC et que nous co-construisons des programmes comme la Grant Thornton Master Academy, dédiée à la formation continue des collaborateurs sur des enjeux globaux (la révolution digitale, l'environnement économique...), des compétences transverses (le design *thinking*, l'animation d'une organisation apprenante...) et des mises à jour de savoirs spécifiques (les évolutions réglementaires de la RSE...). Les employeurs, eux, ont tout à y gagner : non seulement ils font progresser leurs talents, ils se dotent aussi d'un moyen de mieux les retenir.

Plus que la rémunération, les conditions de travail, le modèle de *management* et l'impact, la formation est en effet le meilleur levier d'attraction et de fidélisation des talents. L'heure où l'on apprenait un métier, une bonne fois pour toute, est bel et bien révolue : il est temps d'apprendre à apprendre, de l'école à l'entreprise.

^[1] Source : *The Future of Jobs 2023*,
World Economic Forum





La révolution *deeptech* ou le défi de notre souveraineté future

Alors que le nombre d'innovations de rupture portées par la *deeptech* explose, la France et l'Europe doivent accompagner, soutenir et même amplifier cet élan, pour in fine tirer leur épingle du jeu international et ainsi assurer leur souveraineté future.

Depuis la fin du XVIII^{ème} siècle et la première révolution industrielle avec l'invention de la machine à vapeur et l'utilisation massive du charbon, nos sociétés ont connu des bouleversements d'envergure qui ont impacté tous les pans de l'économie, pour finir par modifier en profondeur le quotidien de l'ensemble des citoyens. Après l'électrification à grande échelle et plus dernièrement la révolution numérique, nous sommes d'ores et déjà entrés dans une nouvelle ère : celle de la *deeptech*.

Fondée sur la science dure et la recherche fondamentale, la *deeptech* rassemble l'écosystème des entreprises qui développent des innovations de rupture, concrètes et commercialisables, pour répondre aux grands enjeux contemporains. Combinaison de disciplines scientifiques jusqu'ici cloisonnées, ces innovations se nourrissent désormais mutuellement pour faire émerger de nouvelles pépites technologiques, dans des domaines que nous connaissons sous des noms devenus hautement médiatisés : l'intelligence artificielle, le quantique, les biotechnologies, le *new space*, etc.

En raison des investissements en recherche et développement particulièrement élevés liés au haut degré de complexité scientifique et souvent industriel qui sous-tend l'émergence de ces innovations, il est primordial de fédérer et coordonner l'ensemble des parties prenantes – *startup*, fonds d'investissement et laboratoires de recherche. C'est tout l'objectif de l'association France DeepTech, lancée ce 29 novembre et dont je suis le président.

L'enjeu est colossal pour la France et l'Europe : si nous nous faisons distancer trop rapidement par les autres zones géographiques par manque d'investissement, de volonté politique ou de collaboration entre les principaux acteurs, nous risquons à la fois d'être en incapacité de

répondre aux grands défis contemporains, mais aussi de devoir rogner encore un peu plus sur notre souveraineté. La France et l'Europe disposent d'atouts comparatifs puissants grâce à la qualité de notre recherche, des secteurs d'excellence reconnus mondialement, comme les mathématiques, le quantique ou le nucléaire, ou encore grâce à des financements publics significatifs.

Avec France DeepTech, nous portons haut et fort ce combat : participer à faire émerger des projets entrepreneuriaux ambitieux pour maintenir la compétitivité et l'indépendance technologique française et européenne, gages de notre souveraineté et de notre liberté future !

Grant Thornton est partenaire de France DeepTech, association lancée officiellement le 29 novembre dernier à l'occasion d'une soirée exceptionnelle dans le cadre unique du site Richelieu de la BnF.



Michel de LEMPDES

Président de France DeepTech
Managing Partner
Venture Capital d'Omnes Capital



EDITO

ENTRETIENS EXCLUSIFS

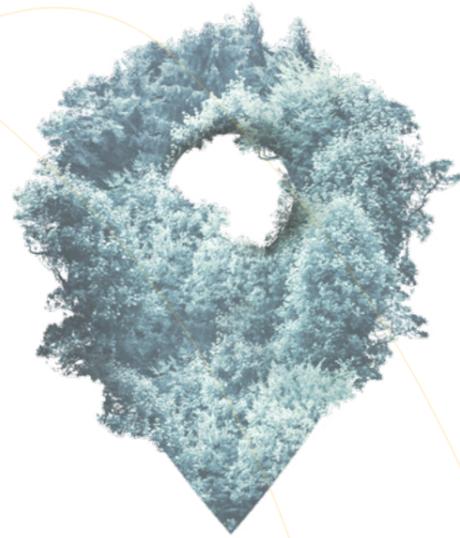
ACTUALITÉS

POINTS DE VUE

INVITÉS

Actualités





Avec ce bilan d'activité, qui fait une nouvelle fois référence en s'appuyant sur la participation de 318 sociétés de gestion, soit un taux de couverture de 90 %, France Invest et Grant Thornton publient ce semestre des indicateurs sectoriels clés dans un contexte macroéconomique plus que complexe.

Il y a néanmoins de belles lueurs dans ce tableau parfois sombre, à l'instar des tendances témoignant notamment en régions de l'activité pour accompagner toujours plus de *startup*, PME et ETI dans leurs projets de croissance et de transformation.

LES CHIFFRES MARQUANTS

1 398 entreprises et projets d'infrastructure ont bénéficié de 13,1 Md€ d'investissement au 1er semestre 2023, des montants en retrait - en rapport avec le ralentissement constaté sur le segment des opérations de plus de 50 M€. Le marché reste néanmoins actif sur la même période en nombre d'opérations, avec un renforcement de l'activité dans les régions (hors Île-de-France) : investissements en hausse de 25 % en montants et 4 % en nombre en régions par rapport aux moyennes historiques.

12,5 Md€ ont été collectés auprès des souscripteurs : les levées atteignent les moyennes de long terme, en recul par rapport aux deux dernières années du fait notamment de l'absence de levées de grande taille.

Ces chiffres d'activité du premier semestre 2023 s'inscrivent dans un contexte macroéconomique mouvant, après deux années post-covid très dynamiques, et sur un marché dans lequel les opérations de grande taille demandent plus de temps pour se concrétiser.

Les *family offices* et les personnes physiques confirment leur intérêt croissant pour le capital-investissement (hors infrastructure).

France Invest et Grant Thornton

zoom sur l'activité du capital-investissement français au 1^{er} semestre 2023

“

Le premier semestre 2023 retrouve un niveau d'activité conforme aux tendances observées avant la crise Covid, mais marque un pas comparé aux deux années de rattrapage qui ont animé le marché du capital-investissement. Le niveau de collecte est globalement bien orienté. La France continue d'être attractive pour les investisseurs étrangers et le marché bénéficie de l'engouement des personnes physiques et family offices qui restent sur la période des investisseurs actifs. Les opérations de taille moyenne, en progression de 20 %, ont animé les investissements de la période. Les grandes opérations ont quant à elles été plus rares en raison de l'allongement des processus d'exécution et du durcissement des conditions de financement. Dans un environnement macroéconomique incertain, le capital-investissement demeure un acteur majeur du financement de la croissance des entreprises.

”



Thierry DARTUS

Associé au sein du département
Transaction Advisory Services
Grant Thornton



Grant Thornton Société d'Avocats

Contribuer au rayonnement de la Culture

Grant Thornton Société d'Avocats devient membre du Cercle Entreprises des musées d'Orsay et de l'Orangerie.

En octobre dernier, Grant Thornton Société d'Avocats, cabinet partenaire de Grant Thornton, devenait membre du Cercle Entreprises de l'Établissement public du musée d'Orsay et du musée de l'Orangerie – Valéry Giscard d'Estaing (l'EPMO-VGE) pour la saison 2023-2024. Le musée de l'Orangerie abrite notamment les *Nymphéas*, l'ultime chef-d'œuvre de Claude Monet légué par le peintre à la France lors de l'Armistice de 1918, ainsi que la collection de Paul Guillaume et Domenica Wälder, l'une des plus belles collections européennes de peintures produites entre les années 1860 et 1930.

En devenant mécène, le cabinet s'engage à soutenir l'ensemble des missions statutaires de ces deux institutions culturelles réunies depuis 2010 dans un seul et même établissement public, l'EPMO-VGE. Cette contribution concrète viendra participer au rayonnement de ces deux musées, qui incarnent la vitalité de la création artistique en France de la seconde moitié du XIX^{ème} siècle jusqu'aux années 1930, une période majeure qui a vu naître les mouvements de l'impressionnisme et du postimpressionnisme, notamment présentés dans les collections du musée d'Orsay.

Dans les prochains mois, le Jardin des Tuileries sera le témoin d'un programme d'expositions d'exception mettant en scène Vincent Van Gogh, Amedeo Modigliani, Robert Ryman ou encore la célébration des 150 ans de l'impressionnisme. A cette belle programmation d'expositions temporaires s'ajoute également des « Contrepoints contemporains », dialogues féconds entre les plus grands artistes de nos jours et les œuvres des maîtres des XIX^e et XX^e siècles. Peter Doig, Wolfgang Laib ou encore Nathanaëlle Herbelin seront ainsi à l'honneur à Orsay et l'Orangerie ces prochains mois.

Déjà partenaire de la Comédie-Française depuis plus de 15 ans, Grant Thornton réaffirme ici son soutien indéfectible aux Arts.

EPMO
ÉTABLISSEMENT PUBLIC DES MUSÉES
D'ORSAY ET DE L'ORANGERIE

**CERCLE
ENTREPRISES**

“

Nous étions attachés, pour initier notre démarche de mécénat, à soutenir un établissement culturel avec une aura reconnue qui contribue au rayonnement de la France dans le monde, et sommes donc honorés de rejoindre le Cercle Entreprises des musées d'Orsay et de l'Orangerie.

”



Anne **FREDE**

Managing Partner
Grant Thornton Société d'Avocats



EDITO

ENTRETIENS EXCLUSIFS

ACTUALITÉS

POINTS DE VUE

INVITÉS

Points de vue





Vincent
FRAMBOURT

Associé



Christophe
RADEPONT

Associé, Directeur National du Conseil
Opérationnel et *Outsourcing*



Regards croisés

La *CSRD* repose sur la transversalité

Une transition à la *CSRD* (*Corporate Sustainability Reporting Directive*) réussie est le fruit d'une action collective, accompagnée par des experts tant de l'audit que du conseil.

Explications avec **Vincent Frambourt** et **Christophe Radepont**.

Vincent Frambourt

Le législateur a prévu que ces nouvelles et nombreuses informations fassent l'objet d'un audit dit de durabilité. Le Commissaire aux comptes est rompu à ce type de mission et va bénéficier de plus de 90 heures de formation spécifique pour avoir la capacité de certifier ces informations. Au-delà de cette justification légale, il est clair que la transition à la *CSRD* entraîne une financiarisation des informations actuellement présentées dans la Déclaration de Performance Extra Financière pour les plus grandes entreprises.

Christophe Radepont

Ce type de mission est typique d'une gestion de projet avec la nécessité d'expertises transverses : il s'agit du quotidien des missions de conseil. Créer une organisation *ad hoc*, identifier les bons porteurs de sujet, animer les points d'étapes, faire parler ensemble les contributeurs tout en conservant une hauteur de vue et la *deadline* en tête. Les équipes Conseil sont les plus appropriées pour mener à bien ce travail.

VR Je te rejoins. Beaucoup de groupes avaient une vision silotée des informations. La finance d'un côté, rodée aux *process* de consolidation, de contrôle interne, de communication financière, et la RSE de l'autre, souvent le parent pauvre en termes d'effectifs dédiés à la production de la DPEF une fois par an, et à l'acculturation de l'entreprise à la RSE le reste du temps. Le projet *CSRD* est un *big bang* pour l'ensemble des entreprises concernées : des grands groupes cotés dès le 31 décembre 2024, aux PME^[1] dès les 31 décembre 2025. Il est urgent d'agir.

^[1] Les PME dépassant au moins deux des trois critères suivants : > 250 salariés ; 25 millions d'euros de bilan ; 50 millions d'euros de chiffre d'affaires.

CR Effectivement. Nous menons plusieurs missions pour anticiper les impacts et adapter les organisations à ce nouveau référentiel. Nous avons la chance chez Grant Thornton d'avoir notre métier Transformation Durable, fort de 80 experts, qui est au cœur de la transition à la *CSRD*. Elles apportent l'expertise technique indispensable à nos clients pour appréhender correctement les 12 normes ESRS, pour naviguer dans les méandres des 1 178 indicateurs potentiels, apprendre le concept de double matérialité, etc.

VF De son côté, le métier audit apporte son expertise de méthodologie et l'expérience d'OTI (Organisme Tiers Indépendant). Ce qui est passionnant dans ces projets, c'est de faciliter la communication entre les fonctions de contrôle interne, de *risk management*, de système d'information chez nos clients, car toutes ces fonctions doivent de manière urgente s'acculturer aux concepts de la *CSRD* et anticiper les conséquences sur leur propre organisation. Sans omettre de vérifier qu'ils ont les effectifs suffisants en nombre et en qualité, au sens connaissance de la RSE. Et en évaluant les coûts à engager au budget 2024 pour satisfaire l'obligation de production des données à fin décembre.

CR Nous avons ainsi mis en place une *task force* d'associés conseil sur les sujets listés ci-dessus, qui travaillent conjointement avec nos équipes Transformation Durable, pour répondre aux attentes multiples des clients en termes d'aide à la transition.

VF Le métier audit se chargeant lui de mener des audits *CSRD* à blanc, afin que nos clients soient parfaitement préparés à ce premier exercice de production des données. Restons lucide, tout comme les IFRS étaient un *big bang* pour les entreprises, la *CSRD* demande un tel investissement en termes de connaissance technique et de mise en œuvre de moyens, que ce sujet ne sera peut-être pas parfait du premier coup. Mais la collectivité de nos experts sera toujours là pour donner le coup de main nécessaire sur des sujets complexes inhérents aux spécificités d'organisation interne ou d'environnement externe.



Action pour le climat

le prix d'une indispensable révolution industrielle, économique et sociale

La France s'est engagée avec ses partenaires européens sur des objectifs et une planification pour 2030 pour viser la neutralité carbone en 2050. L'action pour le climat devient un levier de transformation profonde pour l'économie française. Alors que l'horizon 2030 et 2050 se profile, l'anticipation et la préparation aux changements deviennent indispensables. Dans le cadre de la mission confiée par la Première ministre à Jean Pisani-Ferry, sous le secrétariat de France Stratégie, des rapports de synthèse et thématiques publiés en mai 2023 ont contribué à améliorer notre compréhension des impacts macroéconomiques de la transition climatique pour demain⁽¹⁾. Quels sont les enseignements à en tirer et quelles sont les perspectives sociales ?



Caroline
LUCHE ROCCHIA

Avocat Associée



En substance, si la neutralité carbone est atteignable, elle implique une transformation d'envergure dans la substitution de capital aux énergies fossiles, nécessitant de très lourds investissements, qui induira un coût économique et social important. Parce que ces investissements seront orientés vers l'économie des combustibles fossiles, la transition pourrait entraîner un ralentissement de la productivité de l'ordre d'un quart de point du PIB par an d'ici 2030.

La transition va créer et détruire des emplois de manière hétérogène selon les métiers et les territoires. Le choc risque d'être rapide et concerner des bassins d'emploi difficiles à reconvertir. En raison de l'inadéquation entre l'offre et la demande sectorielle ou géographique, la transition climatique devrait augmenter les besoins de réallocation entre métiers et aggraver les difficultés existantes : qualifications insuffisantes, besoin de mobilité professionnelle et géographique, faible attractivité de certains postes de travail (conditions de travail et rémunération). Ces freins sont suffisamment sérieux pour dégrader davantage le recrutement dans certains métiers déjà en tension et devraient, selon les experts, alimenter les pressions inflationnistes⁽²⁾.

VUE D'ENSEMBLE : UN MARCHÉ EN PLEINE MUTATION

La transition écologique redéfinit le paysage de l'emploi à travers des secteurs variés. Le rapport thématique souligne notamment l'importance du secteur de la construction, de l'agriculture durable, des énergies renouvelables et de l'économie circulaire comme vecteurs de création d'emplois. Cependant, la réussite de cette transition est conditionnée par une série d'actions concrètes, notamment le renforcement des formations et l'accompagnement des reconversions professionnelles.

RÉINDUSTRIALISATION : VERS UNE ÉCONOMIE DURABLE ET COMPÉTITIVE

La réindustrialisation représente un défi majeur pour la France, a fortiori dans le contexte de la transition écologique. Selon le rapport de synthèse, il est impératif de réorienter l'industrie française vers des filières moins carbonées et plus durables. Les stratégies de relocalisation et de développement des secteurs stratégiques pourraient être bénéfiques pour l'emploi. Par exemple, le secteur de la réparation ou de la réutilisation de produits pourrait générer 25 fois plus d'emplois que la destruction de ces mêmes produits.

SECTEUR TERTIAIRE : UNE ÉVOLUTION ACCÉLÉRÉE

Le secteur tertiaire, qui représente une part prépondérante de l'économie française, est au cœur de la transition écologique. Il est projeté que l'efficacité énergétique, le conseil en développement durable, et les technologies vertes connaîtront un essor, contribuant ainsi à une augmentation significative des offres d'emploi. Les experts évoquent une croissance potentielle dans le domaine des services numériques environnementaux, qui pourraient créer de nouveaux emplois et transformer les modes de gestion traditionnels.

ANTICIPATION ET ACCOMPAGNEMENT DES TRANSITIONS

A l'aune des travaux de Jean Pisani-Ferry et des tendances observées, les entreprises françaises pourraient envisager plusieurs mesures pour anticiper et accompagner efficacement les mesures de changement et de transition :

1. Les entreprises pourraient augmenter leur investissement dans la formation continue de leurs salariés pour les préparer aux métiers de demain et aux nouvelles compétences requises par la transition écologique. Cet investissement représenterait une répartition plus équitable de la valeur ajoutée, bénéficiant directement aux salariés et à la compétitivité à long terme de l'entreprise.
2. Renforcer les dispositifs de participation et d'intéressement peut être une manière de partager les bénéfices liés aux gains de productivité et aux économies réalisées grâce aux initiatives écologiques. Cela peut également servir à motiver les salariés à s'engager dans la démarche de transition de l'entreprise.
3. Les entreprises pourraient revoir leurs politiques salariales pour mieux récompenser les compétences et les rôles clés dans la transition écologique. En outre, elles pourraient introduire des bonus liés à la réalisation d'objectifs environnementaux.

4. Promouvoir l'actionnariat salarié permettrait aux employés de devenir des acteurs de la stratégie à long terme de l'entreprise, notamment en matière de développement durable. Cela pourrait renforcer leur engagement et leur sentiment d'appartenance. L'adaptation du partage de la valeur doit être envisagée comme un investissement dans la résilience et la durabilité de l'entreprise sur le long terme.
5. Les entreprises pourraient intégrer des critères liés à la transition écologique et la performance sociale dans la rémunération variable des dirigeants, afin d'aligner les intérêts des dirigeants avec les objectifs de développement durable de l'entreprise.
6. Dans le prolongement de la Loi Climat et Résilience promulguée en 2021^[3], renforcer le dialogue social autour des enjeux de la transition écologique peut permettre de mieux anticiper et gérer les impacts sur l'emploi et les compétences, tout en partageant les efforts et bénéfices de manière plus équitable.

En conclusion, la transition écologique est à la fois un défi et une opportunité pour la France. Le secteur tertiaire, au cœur de l'innovation, et la réindustrialisation, vecteur de compétitivité, jouent un rôle crucial dans cette évolution. La clé d'une transition réussie réside dans une planification stratégique et des investissements ciblés pour aligner le développement économique et la durabilité environnementale. Il est temps pour les pouvoirs publics, les entreprises et les partenaires sociaux de s'engager dans des choix courageux.

^[1] Les incidences économiques de l'action pour le climat | France Stratégie (strategie.gouv.fr)

^[2] https://www.strategie.gouv.fr/sites/strategie.gouv.fr/files/atoms/files/fs-2023-les_incidences_economiques_de_l'action_pour_le_climat-thematique-marche_du_travail.pdf

^[3] LOI n° 2021-1104 du 22 août 2021 portant lutte contre le dérèglement climatique et renforcement de la résilience face à ses effets
https://www.legifrance.gouv.fr/eli/loi/2021/8/22/TREX2100379L/jo/texte/JORF_n°0196_du_24_août_2021





Regards croisés du secteur agroalimentaire

L'Avocat et le Commissaire aux comptes

NOUVEAU CALENDRIER DES NÉGOCIATIONS COMMERCIALES 2024 :

QUELS ENJEUX POUR LES INDUSTRIELS ?

Nouveau calendrier des négociations commerciales 2024 : descriptif du dispositif et impact sur l'intervention du tiers indépendant de l'option 3

La loi du 17 novembre 2023 a pour objectif final de faire baisser les prix des produits de grande consommation et ainsi contribuer à combattre l'inflation alimentaire. Le législateur ayant parié sur une baisse des prix des matières premières en 2024, a souhaité avancer le cycle annuel des négociations commerciales entre fournisseurs et distributeurs sur les produits de grande consommation afin de faire bénéficier au plus tôt les consommateurs de cette baisse de prix, dès janvier 2024 au lieu du mois de mars 2024.

Ce nouveau calendrier doit notamment s'appliquer dans le cadre du dispositif mis en place par la loi dite "Descrozaïlle" du 30 mars 2023.

La modification du calendrier des négociations commerciales a un impact significatif sur la gestion opérationnelle des négociations par l'ensemble des opérateurs économiques. Nous constatons que l'option 3 est celle la plus largement retenue par les industriels. Elle nécessite une mobilisation forte des entreprises pour pouvoir répondre aux textes réglementaires.

Le Commissaire aux comptes, étant le dernier maillon du processus, doit également être en capacité de s'adapter sur une période courte et mobiliser les ressources pour pouvoir délivrer les attestations dans les délais impartis.

On peut toutefois s'interroger sur l'efficacité de ce nouveau dispositif dépendant largement d'un contexte économique incertain, ne permettant pas d'assurer la baisse des prix des matières premières.

Nul doute que cette loi aura pour effet d'alimenter encore un peu plus les tensions dans le box des négociations !

LE POINT DE VUE DE L'AVOCAT

La loi du 17 novembre s'applique à « toute convention portant sur des produits de grande consommation commercialisés sur le territoire français conclue entre tout distributeur exerçant une activité de commerce de détail à prédominance alimentaire et tout fournisseur de produits de grande consommation ».

Deux calendriers de négociations doivent être distingués pour les négociations commerciales 2024 :

Fournisseurs dont le chiffre d'affaires est inférieur à 350 millions d'euros :

- Date limite de communication des CGV par le fournisseur au distributeur : 21 novembre 2023,
- Date butoir de conclusion : 15 janvier 2024, avec une prise d'effet au 16 janvier au plus tard.

Fournisseurs dont le chiffre d'affaires est supérieur ou égal à 350 millions d'euros :

- Date limite de communication des CGV par le fournisseur au distributeur : 5 décembre 2023,
- Date butoir de conclusion : 31 janvier 2024, avec une prise d'effet au 1^{er} février au plus tard.

LE POINT DE VUE DU COMMISSAIRE AU COMPTE

Pour rappel, la loi dite « Descrozaïlle » ou « Egalim 3 » est venue modifier le calendrier d'intervention des tiers indépendants pour les industriels qui ont opté pour l'option 3. :

- Une attestation *ex ante* est dorénavant nécessaire dans le mois qui suit l'envoi des CGV : son objectif étant de sanctuariser l'évolution du prix des matières premières dans le tarif général,
- Une attestation *post* négociation est nécessaire dans le mois qui suit la fin des négociations commerciales, matérialisée par la convention signée avec l'enseigne : son objectif est de préserver l'évolution du prix des matières premières dans le tarif net remis.
- Avec l'avancement du calendrier, la gestion opérationnelle de l'option 3 devient complexe tant pour les industriels qui doivent produire des informations financières dans un délai restreint, que pour les cabinets d'audit qui doivent contrôler ces informations en respectant le délai prévu par la Loi (sous un mois dès réception des éléments fournis).

En tant que Commissaires aux comptes, nous constatons que le choix des indices de référence par l'industriel est primordial car cet indicateur détermine la base de négociation de révision de prix entre les parties. Un choix erroné peut avoir des conséquences lourdes sur sa la performance économique.

Par ailleurs, les interprétations restent divergentes dans le cadre de la négociation commerciale portant sur les contrats à marque distributeur. Nous pouvons constater que certaines enseignes demandent aux industriels l'envoi de CGV alors que la négociation est soumise au contrat commercial (hors CGV) selon l'article L110-1 et suivants du code de commerce. Une saisine auprès de la CEPC a été initiée afin de clarifier le dispositif.

Négociations commerciales 2024 : les éléments clés

CA
supérieur ou égal à
350 millions d'euros

5 décembre 2023

Communication
des CGV



Signature de la
convention 2024



Date d'effet de la
convention



1^{er} février 2024

CA
inférieur à
350 millions d'euros

21 novembre 2023

15 janvier 2024

16 janvier 2024

“

Dans un contexte d'inflation structurelle alimentée notamment par la récurrence des crises internationales, le prix des produits de grande consommation dans la grande distribution s'envole et le Gouvernement tente en urgence de protéger le pouvoir d'achat des consommateurs.



Sahra **HAGANI**

Avocat Associée



Kristell **DICHARRY**

Associée



”

Avec un recul de plus d'un an sur l'application de la loi Egalim 2, nous pouvons noter qu'un choix erroné d'indice de référence par l'industriel dans le cadre des CGV peut être lourd de conséquences sur sa performance économique. Toutefois nous pouvons constater que la loi Descrozaille a permis d'apporter une clarification des pratiques dans la négociation des marques nationales, bien que des interprétations puissent être divergentes concernant le traitement des contrats à marque distributeur.

”

Invités





“

Nous sommes dans un moment où la polarisation du marché s'accélère, avec à ses extrémités deux segments en croissance et qui s'opposent : le luxe et le mass market.

”



Thomas DELATTRE

Professor et Director of Fashion Entrepreneurship
Center de l'Institut Français de la Mode



CENT NEUF
PARIS

Injectez du sang neuf dans votre vestiaire. Sans neuf.
cent-neuf.com - @centneufparis

- Entreprise créée en Mai 2022
- 8 employés, 2 points de vente
- MARS 2023

Ouverture au Bon Marché, rive gauche, où Cent Neuf est la seule marque de 2nde main à avoir un *corner* permanent

- OCTOBRE 2023

Ouverture de La Boutique Cent Neuf
21, rue Notre Dame de Nazareth, 75003 Paris

- OCTOBRE 2023

Désigné vainqueur du *Pitch* de l'Incubateur IFM x Grant Thornton



QUELLE SERAIT VOTRE DÉFINITION DE LA « FRENCH TOUCH » EN MATIÈRE DE MODE ?

A mon sens, la mode à la française se distingue par sa capacité à associer créativité et savoir-faire techniques. Les groupes de luxe français, aujourd'hui *leaders* mondiaux sur leur secteur d'activité, témoignent de cette double expertise en étant à la fois capables de renouveler la mode à travers des marques créatives, tout en préservant des savoir-faire ancestraux et en développant de nouveaux (matériaux innovants, nouvelles technologies...). C'est ce que nous promovons dans nos enseignements à l'Institut Français de la Mode, en décloisonnant *management*, création et savoir-faire.

QUELLES SONT LES GRANDES TENDANCES QUI IMPACTENT LE SECTEUR, DONC VOS ENSEIGNEMENTS ?

L'industrie de la mode connaît des enjeux similaires à d'autres secteurs d'activité, comme le développement durable, l'accélération de la digitalisation et de l'internationalisation des marques. Le secteur est spécifiquement impacté par de nouveaux entrants : des pure players du mass market qui proposent une offre très attractive tant sur le produit que sur des prix plus bas que jamais. Je pense qu'on ne peut pas simplement condamner le manque de durabilité de ces acteurs ou de leurs consommateurs. On se doit d'analyser leurs facteurs clés de succès pour proposer une alternative meilleure d'un point de vue éthique et écologique, tout en tenant compte de la réalité économique des consommateurs (arbitrages budgétaires, pouvoir d'achat...).

L'UPCYCLING EST-IL UNE TENDANCE D'AVENIR DU LUXE ?

L'*upcycling* se développe de plus en plus, et l'enjeu principal est la capacité à « industrialiser » la production d'articles *upcyclés*, afin qu'il ne s'agisse pas de pièces uniques aux coûts importants mais plutôt d'articles pouvant être produits en série. Ce passage à l'échelle est nécessaire pour que la pratique de l'*upcycling* soit économiquement viable pour les marques de mode. Au-delà du modèle économique fragile à date, c'est incontestablement une pratique vertueuse qui s'inscrit dans un objectif commun à toute l'industrie : augmenter le cycle de vie du produit, que ce soit dans ses usages (2nde main...) ou dans son réemploi (*recycling*, *upcycling*...).

Institut Français de la Mode

SOMMES-NOUS À UN MOMENT « CHARNIÈRE » COMME NOUS L'AVIONS PU L'OBSERVER À LA FIN DANS LES ANNÉES 70 OU 90 ?

Nous sommes dans un moment où la polarisation du marché s'accélère, avec à ses extrémités deux segments en croissance et qui s'opposent : le luxe et le mass market. Beaucoup d'acteurs intermédiaires (moyenne gamme) souffrent voire disparaissent. Certains parviennent à se réinventer pour rester dans la course, ce qui demande de revoir sa stratégie à plusieurs niveaux : son offre, son *pricing* ou encore ses modes de distribution.

Grant Thornton, partenaire de l'Incubateur de l'Institut Français de la Mode (IFM) et du Pitch de l'Incubateur IFM 2023, apporte son soutien aux jeunes entrepreneurs des industries créatives (mode, luxe, bijoux, accessoires, beauté, *design* et *lifestyle*). Le 19 octobre dernier, le cabinet était membre du jury de l'édition 2023 de la compétition, où 16 projets incarnant l'innovation et l'excellence ont été présentés.

Le vainqueur : Cent Neuf, marque de mode travaillant exclusivement avec des produits de seconde main sélectionnés un par un et remis à neuf.

Cent Neuf a été portée par : Pénélope Cruz (*Dust spring/summer 2023*), Alexia Duchêne (Instagram), Vassili Schneider (Vanity Fair), Julia Faure (Festival du cinéma américain de Deauville), Boran Kuzum (Vogue), Anwar Hadid (Vogue).../...

EDITO

ENTRETIENS EXCLUSIFS

ACTUALITÉS

POINTS DE VUE

INVITÉS

Un nouveau Cyrano de Bergerac



avec **Laurent Lafitte**, pensionnaire de la Comédie-Française depuis 2012, dans le rôle de Cyrano

Six ans après la dernière représentation de la mise en scène de Denis Podalydès et près de cent trente ans après son écriture, l'œuvre d'Edmond Rostand, pièce phare du répertoire, revient place Colette mise en scène par Emmanuel Daumas.

Pour cette pièce légendaire aux nombreuses tirades tubesques, du « nez » aux « non merci », Emmanuel Daumas, qui connaît bien la Maison pour y avoir déjà créé quatre spectacles, fait le pari de la vivacité de la jeunesse : autour des personnages de Cyrano, Christian, Roxane, les autres membres de la distribution auront la charge réjouissante d'interpréter la cinquantaine d'autres. L'histoire de Cyrano, aussi à l'aise dans le maniement de l'épée que dans celui des mots – prêtant sa plume à Christian pour séduire Roxane, dont il est secrètement amoureux – se déploiera dans un décor unique évoluant à chacun des cinq actes. Ainsi, passant d'un baroque florissant pour l'Hôtel de Bourgogne ou chez Ragueneau, au féerique et au naïf – entre Méliès et Cocteau – pour la scène du balcon, le plateau s'épure quand Roxane rejoint, au péril de sa vie, ses deux êtres chers au camp d'Arras où la mort rôde. Retirée dans un couvent, Roxane ne comprend combien elle a été leurrée qu'au dernier souffle de Cyrano.

Dans un dispositif onirique, cette comédie héroïque, drame historique aux élans romantiques, met à nu l'humanité du héros qui, jusque dans sa mort, aura vécu pour le panache. Ce va-t-en-guerre assoiffé d'idéal mais retenu par une détestation de soi et une peur du réel, choisit la beauté de Christian à la façon d'un avatar relève Emmanuel Daumas, qui cite Marcel Proust pour évoquer le rêve de Cyrano : « Il vaut mieux rêver sa vie que la vivre, encore que la vivre ce soit encore la rêver. »

Grant Thornton, partenaire de la Culture, est grand mécène de la Comédie Française et de la création de Cyrano de Bergerac

“

Emmanuel Daumas a déjà une longue histoire avec la Troupe pour l'avoir dirigée à quatre reprises au Studio-Théâtre et au Théâtre du Vieux-Colombier. Il s'attaque à présent avec un courage de Gascon au monument.

Ce n'est pas le côté cocardier à la française qui le touche immédiatement mais bien ce que nous avons en nous de Cyrano, de peurs obscures, d'empêchement tu et d'orgueil mélangés.

Voici donc une nouvelle version de Cyrano de Bergerac, une nouvelle version de cette œuvre inépuisable dont j'espère qu'elle trouvera une place singulière parmi ses aînées.

”



Éric RUF

Administrateur général
Comédie-Française



EDITO

ENTRETIENS EXCLUSIFS

POINTS DE VUE

QUALITÉS

INVITÉS



[grantthornton.fr](https://www.grantthornton.fr)

Agnès de RIBET

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

T + 33 (0)1 41 25 85 85
E agnes.deribet@fr.gt.com



C.C.L.A.I.R.E

Piliers d'une stratégie ambitieuse, la réaffirmation de nos valeurs s'inscrit dans un schéma mondial : *Courage, Collaboration, Leadership, Agilité, Intégrité, Respect, Excellence.*

« 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.

© 2023 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).