



Le conseil en gestion des ressources humaines

Engager, digitaliser, sécuriser

Sommaire



- P 3** ▶ **Préambule**
- P 4** ▶ **Les enjeux des dirigeants et de la fonction RH**
- P 5** ▶ **Le sujet de l'optimisation de la performance**
L'affaire de tous
- P 6-8** ▶ **L'efficacité du traitement administratif des RH**
Nos experts Conseil, des *Business Partners* à vos côtés
- P 9-10** ▶ **La prévention de la santé au travail**
Nos avocats spécialisés à votre écoute
- P 11-13** ▶ **Expérience collaborateur et digitalisation RH**
Nos experts en transformation et conduite du changement
- P 14** ▶ **Grant Thornton France**
- P 15** ▶ **Grant Thornton Monde**
- P 16** ▶ **Contacts**

Préambule



Le monde du travail est en pleine évolution, la transformation numérique des entreprises étant aujourd'hui largement enclenchée. La crise sanitaire a indubitablement accéléré et fait mûrir l'Expérience collaborateur au sein des entreprises.

L'amélioration du pouvoir d'achat face à l'inflation et la crise de l'énergie est une forte préoccupation dans les entreprises a fortiori dans un environnement de marché de l'emploi tendu où la question de l'attractivité ne rime pas qu'avec salaire.

Nos experts sont présents aux côtés des DRH, des *managers* et des équipes de transformation, pour « inventer » et co-construire une organisation avec pour objectifs : engager, digitaliser, sécuriser.

Grant Thornton accompagne les Dirigeants et les Directions des Ressources Humaines afin de les conseiller dans leurs transitions :

► **Organisation et structure**

Fusion et acquisition, croissance, crise / création GIE ou CSP,

► **Gouvernance et leadership**

Performance individuelle et collective, dynamique et cohésion de groupe, alignement et rôle des instances,

► **Efficacité opérationnelle et automatisation des process**

Recrutement, formation, carrières, mobilité, paie, rémunération...

► **Digitalisation et choix technologiques**

Systèmes collaboratifs, SIRH...

► **Juridique et droit social**

Relations individuelles et collectives du travail, négociation collective, restructuration, risques RH extrêmes (discrimination, harcèlement), enquête interne ...

La dimension humaine représente aujourd'hui une composante essentielle : recruter les talents, travailler son attractivité, proposer un parcours collaborateur différenciant, maintenir et développer la performance de l'organisation, permettre l'engagement des équipes qui la composent tout en considérant les aspirations nouvelles, ne sont plus des options.

Et, créer de la valeur sur le long terme, susciter la confiance et ainsi libérer le potentiel des collaborateurs, trouver ou retrouver le chemin du succès, devenir une organisation agile et résiliente économiquement et opérationnellement tout en se préoccupant du cadre juridique, des aspects sociétaux et environnementaux sont les piliers qui nécessitent un accompagnement.

Les enjeux des dirigeants et de la fonction RH

3 axes de transformation et nos solutions

Le défi majeur des directions des ressources humaines est de transformer les entreprises et de capitaliser sur la résilience.

Aujourd'hui, les équipes sont en recherche de sens dans les missions confiées, d'un *management* plus humain, d'écoute, de reconnaissance et d'un cadre - pour éviter les effets pervers du télétravail, par exemple. L'attention à l'équilibre de vie n'a jamais été aussi forte.

L'enjeu est aussi de créer une différence entre les entreprises au niveau de la gestion RH. Comment est-ce possible sachant que chacun se soucie de maintenir son employabilité, et donc d'être toujours mieux formé ? A l'image des matières premières devenues rares et chères, les compétences deviennent un besoin essentiel. Le talent est la clé reconnue par tous collectivement.

Le savoir-faire (*hard skills*) combiné au savoir-être (*soft skills*) représentent un excellent levier de création de valeur, pour révéler les profils et les capter efficacement.



Nos solutions vous permettent de renforcer l'efficacité de votre fonction RH, de proposer une expérience collaborateur renouvelée et de mieux maîtriser les risques liés au respect du droit du travail.

Les enjeux de la transformation se concentrent autour de 3 axes :



ORGANISATION, COLLECTIF, COMPÉTENCES

- o Améliorer les formations et développer les compétences de vos collaborateurs, notamment les *soft skills* centrées sur le développement personnel, l'intelligence émotionnelle, l'empathie. La formation est devenue un axe fort partagé par les équipes RH et les opérationnels.
- o Evaluer les envies des collaborateurs pour les fidéliser et répondre à leurs ambitions de carrière,
- o Récréer des moments collectifs et de partage en combinant les attentes liées au télétravail,
- o Prendre en considération que la digitalisation facilite l'adhésion aux nouveaux processus car les outils numériques les rendent accessibles et utilisables par tous les collaborateurs concernés,
- o Intégrer une direction numérique et responsable au sein d'une DRH.



CULTURE, DIVERSITÉ, LEADERSHIP

- o Considérer la digitalisation pour faciliter l'adhésion et l'accès aux nouveaux processus par les collaborateurs concernés,,
- o Gagner du temps sur le *process* de recrutement grâce à la technologie,
- o Augmenter la diversité pour une meilleure ouverture culturelle et des idées disruptives,
- o Valoriser la marque employeur et le marketing de ses valeurs sur les réseaux et sites de notation,
- o Développer le *leadership* et repérer les hauts potentiels,
- o Renforcer la confiance en la résilience de l'organisation, en s'appuyant sur ses forces,
- o Sensibiliser, former à la RSE et proposer des investissements dans des démarches sociétales.



MANAGEMENT, COMMUNICATION ET MODES DE TRAVAIL

- o Proposer un nouveau cadre managérial conciliant encadrement et responsabilisation, autonomie et force de proposition,
- o Mesurer l'engagement des collaborateurs grâce aux outils de *feedback*,
- o Encourager la communication ascendante et descendante ainsi que l'écoute active,
- o Partager les initiatives RSE de manière transparente, en soulignant leur alignement avec la stratégie de l'entreprise.

Le sujet de l'optimisation de la performance

L'affaire de tous



Les attentes concrètes des collaborateurs sont désormais :

amélioration des conditions de travail, sentiment d'appartenance, sens de leur fonction, possibilités de mobilité, transformation digitale et évolution des méthodes de travail, flexibilité, gestion des compétences et développement personnel...

Elles induisent autant de défis à relever que d'opportunités à saisir pour les organisations qui souhaitent réaliser leurs ambitions stratégiques.

Grant Thornton offre une gamme complète de prestations de Conseil pour aider les entreprises à atteindre ces objectifs.

- ▶ De la gestion et vérification de la paie à la construction d'un bouclier santé adapté et efficient,
- ▶ De l'optimisation des processus à une approche globale permettant une gestion agile et innovante des ressources humaines et une politique d'expérience collaborateur,
- ▶ De la gestion quotidienne du capital humain à la gestion prospective des compétences et des coûts,
- ▶ Notre équipe Conseil fournit aux organisations le soutien et les expertises indispensables pour mettre en place des plans d'action efficaces,
- ▶ La sécurisation juridique des relations de travail.

Nos offres de Conseil sont orientées « Action, Innovation et Pluridisciplinarité ».

L'Action car nos consultants proposent des services pragmatiques et adaptés à la taille et aux enjeux de votre organisation : du Conseil en droit social à la gestion de la paie ou du change management via la gamification.

L'innovation car notre mode de fonctionnement, tant par notre approche managériale que notre gestion de l'humain, favorise notre création et utilisation de nouvelles solutions innovantes en RH.

La pluridisciplinarité car nous disposons d'experts spécialisés qui accompagnent les DRH sur de multiples sujets : conseil en droit social, traitement administratif RH et gestion de la paie, conduite du changement, intégration de SIRH...

L'efficacité du traitement administratif des RH

Nos experts Conseil, des *Business Partners* à vos côtés



En tant que premier indicateur d'une organisation RH maîtrisée pour le salarié, la réalisation d'une paie efficace est fondamentale, autant qu'elle l'est en termes de conformité réglementaire.

Une paie non conforme ou hors délai peut entraîner des conséquences immédiates en termes de climat social. Les enjeux de la gestion de la paie vont au-delà d'un simple risque de redressement à moyen terme.



Patrice CHEVALIER

Associé, spécialisé dans les questions sociales, de la paie et des SIRH

T + 33 (0) 1 41 25 87 42

M patrice.chevalier@fr.gt.com



IDENTIFIER L'ENSEMBLE DES RISQUES POSÉS PAR UNE GESTION DE LA PAIE NON-EFFICACE.

► **A court terme, une gestion de la paie non-efficace peut**

- o poser des difficultés dans le *onboarding* des nouveaux salariés,
- o dégrader le climat social,
- o générer des sur-cotisations, et donc des dépenses non justifiées.

► **A moyen terme, elle peut**

- o entraîner des risques d'erreurs pouvant faire l'objet de contrôles et de redressements,
- o conduire au paiement de pénalités en cas de non-respect de certaines réglementations (RGPD).

► **Et de manière générale, elle pose également des difficultés aux équipes pour**

- o assurer la continuité de service en cas de rupture de compétence,
- o disposer de la flexibilité permettant de répondre aux changements fréquents d'organisation.



LES POINTS D'ATTENTION

Il est nécessaire d'assurer une maîtrise de la conformité sur différents niveaux :

► **Réglementaire**

Maîtriser et respecter les textes légaux,

► **Technique**

Utiliser un système d'information paie intégrant automatiquement les évolutions légales et conventionnelles, permettant de traiter la paie dans les délais prévus,

► **Organisationnelle**

Efficiency dans la gestion RH.

Notre réponse

A chaque type d'organisation son niveau d'ambition

Services



Diagnostic Flash

- ▶ Analyse des processus RH et recommandations,
- ▶ Rédaction d'un livre blanc paie,
- ▶ Audit de conformité paie,
- ▶ Diagnostic d'optimisation de charges sociales,
- ▶ Audit social,
- ▶ Rédaction de procédures d'accompagnement au changement.



La co-production

- ▶ Mise à disposition SIRH,
- ▶ Veille réglementaire,
- ▶ Assistance à l'utilisation du SIRH,
- ▶ Hot Line paie et juridique.



L'externalisation

- ▶ CO PRODUCTION +
- ▶ Prise en charge totale de la production de paie et/ou Administration du personnel,
- ▶ Pilotage par indicateurs de qualité.

PASSAGE
D'UN MODE
À L'AUTRE
À TOUT
MOMENT

Les enjeux

1

Une efficacité et une productivité améliorée permettant de générer des économies

2

Une plus grande qualité des informations produites, facilitant la prise de décision

3

Une organisation plus flexible s'adaptant à votre croissance interne et externe

4

Gain de temps pour vos équipes qui peuvent allouer leur temps à des tâches à plus forte valeur ajoutée.



La prévention de la santé au travail

Nos avocats spécialisés à votre écoute



Aujourd'hui la santé, la sécurité et l'amélioration des conditions de travail sont des sujets pour lesquels les attentes des salariés, les revendications des partenaires sociaux, les incitations fortes des pouvoirs publics poussent les entreprises à mener une politique de plus en plus active dans la prévention des risques professionnels (y compris les risques psycho-sociaux « RPS »).

A défaut, l'entreprise mais également ses dirigeants, « personnes physiques » encourent leur responsabilité civile et pénale et s'exposent à des coûts financiers importants.

Le coût de la santé au travail



66
millions

de journées non travaillées en 2019
liées à des accidents et maladies du travail*

Equivalent de 280 000
emplois à temps plein



390
millions

d'euros imputés aux
entreprises
en Île de France

Un frein majeur à l'activité

- ▶ Augmentation des coûts
- ▶ Absentéisme
- ▶ Baisse de la productivité
- ▶ Tensions entre les salariés
- ▶ Dialogue social enrayé



Caroline LUCHE-ROCCHIA

Avocat Associée, en charge des services de
Conseil liés au Droit Social, à l'ingénierie RH,
la gestion de crise

T + 33 (0) 1 41 16 27 37

M cluche-rocchia@avocats-gt.com

* Source : Assurance Maladie, Rapport Annuel 2019 - ces statistiques ont volontairement été choisies sur une année hors contexte épidémique.

Les impératifs et considérations devant être pris en compte par l'entreprise sont :

La réforme obligatoire de la prévention de la santé entre 2022 et 2024

Le 2 août 2021, la loi « pour renforcer la prévention de la santé au travail » issue de l'accord national interprofessionnel (ANI) a été votée en vue de réformer en profondeur la santé au travail (L. n°2021-1018, 2 août 2021, JO 3 août).

- ▶ Le contenu du document unique d'évaluation des risques professionnels (DUERP) est renforcé.
- ▶ Les entreprises dont l'effectif est supérieur ou égal à 50 salariés devront élaborer un programme annuel de prévention des risques professionnels et d'amélioration des conditions de travail qui devra être présenté au CSE dans le cadre de sa consultation sur la politique sociale.
- ▶ Les entreprises de moins de 50 salariés ne sont pas en reste puisqu'elles devront définir les actions de prévention des risques et de protection et les présenter également au CSE.
- ▶ Le renforcement de la prévention s'accompagne également d'un dépôt dématérialisé sur un portail numérique et la création du passeport de prévention qui sera intégré dans le passeport d'orientation, de formation et de compétences.

L'employeur doit donc proposer un véritable « parcours de santé et de prévention au travail » à tous ses collaborateurs (aussi bien salariés, qu'intérimaires ou tout autre statut) et préparer son dossier à présenter aux partenaires sociaux. Ce dossier démarre dès l'intégration d'un collaborateur dans l'entreprise et peut être un outil complémentaire d'attractivité.

Anticiper les risques psycho-sociaux pour préserver la croissance de l'entreprise

La crise sanitaire a fortement impacté les employeurs et les salariés à tous niveaux : fracture numérique et isolement, stress, addictions, mal-être lié au contrôle abusif, surcharge de travail, non-respect du droit à la déconnexion, révélant accentuant, selon l'entreprise, l'attention sur cet aspect de la santé des collaborateurs.

La reprise de l'activité a également eu de lourdes conséquences en matière de santé au travail. Le retour à un mode de travail « hybride » avec la normalisation du télétravail et de la mobilité géographique ou fonctionnelle continue d'impacter les conditions de travail et les nouveaux rapports à celui-ci. A ce contexte, peuvent s'ajouter des contextes de pénurie de main d'œuvre pour les uns ou de conséquences économiques de la crise (PSE, licenciements) pour les autres. Dans un contexte de forte incertitude, l'avenir du travail est au coeur de la gestion des ressources humaines. La priorité reste la santé et la sécurité des collaborateurs tout en redoublant d'efforts pour améliorer l'attractivité, recruter et fidéliser les talents.

Le bien-être du collaborateur est au coeur des enjeux RH. Il est primordial pour l'employeur de s'assurer d'une bonne organisation, de conditions de travail satisfaisantes et d'une qualité de vie au travail tout en favorisant une bonne gestion des risques pour l'entreprise.

Maîtriser les coûts liés à la santé

La santé et la sécurité représentent d'importants enjeux tant sur le plan financier qu'en termes de responsabilité sociale. Les arrêts de travail sont nombreux et les accidents et maladies du travail sont onéreux : en guise d'exemple, en 2019, 66 millions de journées n'ont pas été travaillées en Ile-de-France, représentant un coût de 390 millions d'euros pour les entreprises concernées*.

Au coût direct supporté par l'entreprise, s'ajoute un coût indirect qui représente toutes les charges consécutives à la gestion des arrêts de travail (perte de temps et de production, dysfonctionnement, dégâts, équipe à flux tendu, contentieux, etc.).

Une offre de services pluridisciplinaire

Notre démarche consiste à conseiller et accompagner l'entreprise dans l'anticipation et la maîtrise des risques liés à la santé au travail, sur quatre thèmes complémentaires :

- ▶ La prévention des risques professionnels sur la base de la réalisation d'une cartographie et d'un diagnostic en vue de la mise en œuvre d'un plan d'actions ;
- ▶ L'accompagnement dans le cadre de votre politique de Qualité de vie au travail ;
- ▶ L'accompagnement et la gestion des risques Santé dans le cadre d'un projet de transformation d'entreprise (réorganisation, cession, restructuration) ;
- ▶ La gestion des Arrêts de Travail et Maladies Professionnelles : optimisation des taux AT / MP, gestion administrative et judiciaire de la déclaration, de la défense contentieuse en cas de faute de l'employeur.

Notre équipe spécialisée en droit social est reconnue comme un acteur incontournable en Conseil et contentieux parmi les cabinets d'avocats d'affaires français (source : classement Legal 500 EMEA 2022).



Expérience collaborateur et digitalisation RH

Nos experts en transformation
et conduite du changement



La réussite de toute transformation nécessite une approche basée sur des actions clés de transformation, d'utilisation d'outils technologiques, d'évolution comportementale et managériale, adaptés au contexte de chaque organisation.

D'après les baromètres de l'expérience collaborateur vue par les professionnels des RH, les entreprises se démarquent lorsqu'elles proposent une gestion agile et innovante de leur capital humain, et davantage grâce à une réelle politique d'expérience collaborateur.

Grant Thornton accompagne ses clients pour repenser leur organisation, leur fonctionnement et trouver les solutions digitales adaptées à ces enjeux, en remettant l'humain au cœur du dispositif.

Le temps des classeurs suspendus et des armoires remplies de dossiers du personnel est derrière nous, en particulier pour les grandes entreprises et ETI – mais ce mouvement irrigue quand même toutes les structures ; maintenant, il s'agit de miser sur les talents, l'engagement, la fidélisation, les coffres-forts numériques, les workflows automatisés, les plateformes de formations en ligne, l'intelligence collective, le collaboratif, la Qualité de Vie au Travail (QVT), RPS...



Christelle BOILEUX

Associée, Conseil en transformation
et digitalisation RH, optimisation du parcours
collaborateur, conduite du changement

T + 33 (0) 1 41 25 90 87

M christelle.boileux@fr.gt.com



Roberto AZOCAR

Associé,
Conseil en transformation de la fonction RH,
pilotage de la masse salariale

T + 33 (0) 1 41 25 87 30

M roberto.azocar@fr.gt.com



Eric ALONSO

Directeur Conseil

T + 33 (0) 7 63 33 25 51

M eric.alonso@fr.gt.com

La transformation digitale est une source de questionnements autour des méthodes de travail, de la communication, des compétences et de l'organisation.

Mais elle représente aussi une source d'opportunités pour les collaborateurs de l'entreprise et la fonction RH :

- ▶ Elle favorise l'apport de valeur ajoutée des équipes RH, en automatisant de nombreuses tâches administratives chronophages, leur permettant de se concentrer sur leur cœur de métier.
- ▶ Elle contribue à l'optimisation des processus RH (recrutement, formation, carrière, mobilité, temps, congés, paie) en améliorant la productivité et limitant les erreurs. Il en ressort également une meilleure image de la fonction RH au sein de l'entreprise.
- ▶ Elle permet de réaliser des actions RSE, en diminuant, par exemple, les impressions et les échanges administratifs, renforçant ainsi l'attractivité de l'entreprise en tant que marque employeur.
- ▶ Elle améliore la qualité de vie au travail et favorise la diminution du stress, de l'absentéisme et du *turn-over* en facilitant l'équilibre des responsabilités et l'épanouissement.

Nos principales actions consistent à utiliser la transformation digitale pour faire évoluer les entreprises sur ces enjeux clés :

- ▶ La définition et la communication de la marque employeur,
- ▶ La gestion des parcours en tenant compte des aspirations des salariés,
- ▶ La veille sur l'ambiance collective et individuelle combinée à la qualité de vie au travail (QVT),
- ▶ Le pilotage de l'intégration des nouveaux collaborateurs,
- ▶ La mesure de l'expérience apprenante,
- ▶ La satisfaction des candidats lors du processus de recrutement.

Un cas d'usage illustrant notre démarche

Le contexte

Une filiale d'entreprise devient une nouvelle société indépendante. Elle doit créer sa propre structure et a besoin de définir son organisation et son fonctionnement pour ses 700 collaborateurs et 300 partenaires.

Réalisant un chiffre d'affaires de plus 150 M€, elle a deux métiers principaux : éditeur proposant des solutions logicielles et *SaaS* (*Software as a Service*), ainsi que prestataire de services en lien avec l'intégration, l'utilisation et la maintenance de logiciels.

Ces enjeux opérationnels sont importants tels que la structuration de ses processus *back office* pour soutenir l'évolution en cours et les perspectives de croissance ou encore l'amélioration du pilotage de ses opérations afin de suivre l'activité.

Quels sont les nouveaux enjeux de la fonction RH ?

Ses équipes RH vont devoir gérer et faire évoluer divers *process* et / ou mettre en place de nouveaux outils :

- ▶ L'interface avec la gestion de la paie qui est externalisée,
- ▶ La gestion des entrées et des sorties de collaborateurs,
- ▶ La saisie des absences, des heures supplémentaires, des astreintes ou encore des temps et des notes de frais,
- ▶ Le recrutement,
- ▶ La mise à disposition de coffre-fort électronique,
- ▶ La gestion des Carrières et Compétences,
- ▶ Les formations,
- ▶ Le *reporting*,
- ▶ Le choix et la création d'un portail RH.

Notre réponse

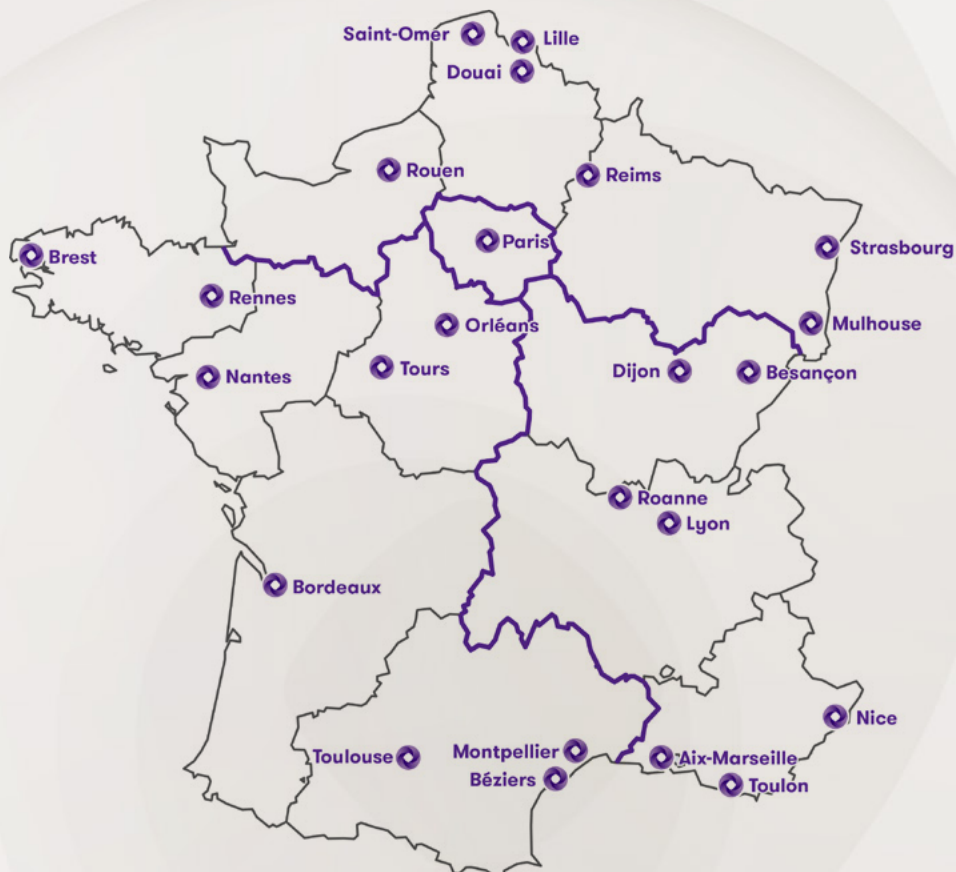
Un accompagnement de bout en bout de la digitalisation RH



Grant Thornton France

Grant Thornton International est un réseau puissant et intégré, une organisation mondiale de premier plan.

Grant Thornton accompagne les organisations dans leurs défis les plus complexes. Notre promesse : « *Go Beyond – Aller plus loin ensemble* ».



235,4 M€

de chiffre d'affaires
en 2022



5^{ème}

pays du réseau



60 %

du chiffre d'affaires
en Conseil



24

bureaux



2 054

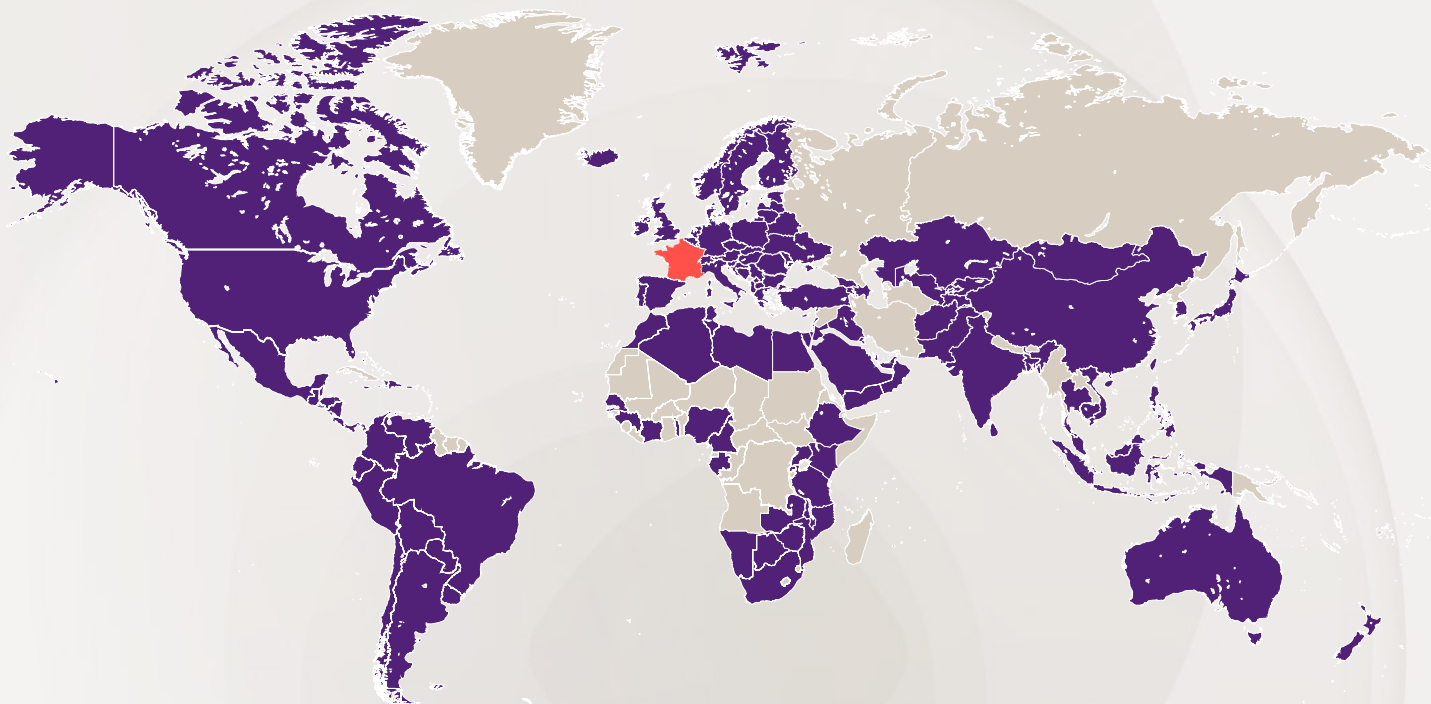
collaborateurs



136

associés

Grant Thornton dans le monde



7,2 Mds\$
de chiffre d'affaires
en 2022



+140
pays



13,7 %
de croissance
annuelle



+750
bureaux



+68 000
collaborateurs



3 978
associés

Contacts



Roberto AZOCAR

Associé, Conseil en transformation de la fonction RH, pilotage de la masse salariale

T + 33 (0)1 41 25 87 30

M roberto.azocar@fr.gt.com



Christelle BOILEUX

Associée, Conseil en transformation et digitalisation RH, optimisation du parcours collaborateur, conduite du changement

T + 33 (0)1 41 25 90 87

M christelle.boileux@fr.gt.com



Patrice CHEVALIER

Associé, spécialisé dans les questions sociales, de la paie et des SIRH

T + 33 (0)1 41 25 87 42

M patrice.chevalier@fr.gt.com



Caroline LUCHE-ROCCHIA

Avocat Associée, en charge des services de Conseil liés au Droit Social, à l'ingénierie RH, la gestion de crise

T + 33 (0) 1 41 16 27 37

M cluche-rocchia@avocats-gt.com

Agnès de RIBET

Associée, en charge du Business Development, Marketing et Communication

T + 33 (0)1 41 25 85 85

M agnes.deribet@fr.gt.com



grantthornton.fr



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).



avocats-gt.com



Grant Thornton Société d'Avocats est le cabinet d'avocats lié au réseau Grant Thornton en France, dont la société SAS Grant Thornton est le membre français du réseau Grant Thornton International Ltd (GTIL). « 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. 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, affiliés ou liés. GTIL ne délivre aucun service aux clients. GTIL et ses cabinets membres ne sont pas des agents. Aucune obligation ne les lie entre eux.