

LA LETTRE DES DÉCIDEURS

LE MAGAZINE DE GRANT THORNTON - DÉCEMBRE 2024



SOMMAIRE

LA LETTRE DES DÉCIDEURS N°35

ÉDITO

4

EDITO

Agnès de RIBET

GRAND ANGLE

8

UNE NOUVELLE GOUVERNANCE

Adam NICOL & Robert DAMBO

10

LE COMITÉ DE DIRECTION ET LES DIRECTEURS DE MÉTIERS ONT LA PAROLE

12

DISCOURS DE CÉRÉMONIE DE CLÔTURE DES JEUX PARALYMPIQUES

BRIEFINGS

16

LES ETI SUR LE CHEMIN DE LA DURABILITÉ

18

LE CAPITAL-INVESTISSEMENT MAINTIENT LE CAP

20

3 QUESTIONS À BERTRAND RAMBAUD, PRÉSIDENT DE FRANCE INVEST

OPINIONS

24

L'AUDACE COMME CATALYSEUR DE SENS ET D'EXCELLENCE

Frédéric ZEITOUN

26

AUDACE ET STRATÉGIE INTERNATIONALE

Jérôme SINELNIKOFF

28

L'AUDACE : MOTEUR DE LA TRANSFORMATION DURABLE DANS L'AGROALIMENTAIRE

Alexis PENET

30

ET SI L'AUDACE C'ÉTAIT DE CROIRE (ENCORE !) EN LA CSR ?

Vincent FRAMBOURT

INVITÉS

34

SORTIR DE L'OPPOSITION STÉRILE ENTRE SALARIAT ET INDÉPENDANCE

Laurent GRANDGUILLAUME

36

L'AUDACE, UN HÉRITAGE ET UN HORIZON

Catherine MAUNOURY





ÉDITO

L'AUDACE OU LE TREMPLIN DE L'INNOVATION

Qualité rare. Souvent associée à ceux qui osent franchir les frontières de l'ordinaire pour explorer ce qui ne l'est pas...

Souvent perçue comme de la témérité ou de l'impudence, l'audace est en réalité le moteur de grandes transformations de ce monde.

C'est l'étincelle qui pousse un dirigeant à redéfinir les contours d'un marché, un savant à défier des lois établies, un chercheur à trouver un vaccin... C'est repousser les limites. Nourrir un autre regard. C'est penser et voir autrement les défis contemporains. Car c'est en osant que l'on fait progresser la science, que l'on change de discours politique, de discours tout court d'ailleurs.

Dans une société saturée d'informations et de conformisme, persévérer distingue les suiveurs de tendances des audacieux, qui eux sont la variable indispensable à l'émergence de l'Innovation.

Elle est la clé d'un monde en devenir. La pierre angulaire de notre société moderne pour transformer les idées novatrices en réalités tangibles.

What if ?

Quelques jours avant Noël, que l'on se le dise, l'audace vécue chez Grant Thornton c'est le reflet de notre capacité à rêver grand, pour nos clients et notre groupe.



**Agnès
de RIBET**

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





CHRONIQUE D'UNE NOUVELLE GOUVERNANCE

GRANT THORNTON FRANCE ACCUEILLE UN NOUVEAU PRÉSIDENT. LA FEUILLE DE ROUTE D'ADAM NICOL FERA LA PART BELLE À L'INNOVATION ET LA CULTURE DE L'EXCELLENCE, L'AUDACE EN HÉRITAGE.

TRANSMETTRE POUR BÂTIR L'AVENIR

Les Associés de Grant Thornton ont élu Adam Nicol comme Président du Groupe pour un mandat de quatre ans renouvelable, débutant le premier jour d'octobre. Il succède ainsi à Robert Dambo, Président depuis 2019, dont le mandat a été marqué par une forte dynamique de croissance et des actions phares telles que des opérations de croissance externe, des projets portant l'innovation au cœur de nos métiers, une académie d'excellence pour nos équipes.

Sous son impulsion, Grant Thornton a consolidé sa place de 6^{ème} acteur français de l'audit et du conseil. Le chiffre d'affaires s'est accru

de près de 100M€ en cinq ans, soit autant qu'au cours des vingt années précédentes. La croissance, particulièrement significative lors des deux derniers exercices, représente l'une des meilleures performances parmi les principaux pays de l'organisation mondiale Grant Thornton International Limited.

C'est sur ces atouts stratégiques qu'Adam Nicol et la nouvelle équipe dirigeante continueront de déployer les fondamentaux de notre cabinet de nouvelle génération et l'amener dans une nouvelle ère. Avec un maître mot pour nos clients : décomplexification, que l'on parle de transformation, d'appréhension des réglementations ou encore de pilotage de la performance.

AMBITIONS PLURIELLES

Les résultats parlent d'eux-mêmes.

Avec l'imprévisibilité de l'actualité comme constante, notre communauté d'Associés et nos équipes au sein des 24 bureaux français ont toujours su opérationnaliser avec succès les leviers d'affirmation de notre place de leader, et ce dans un référentiel éthique irréprochable.

Le client, l'international et la capitalisation sur notre réseau, l'innovation et l'enrichissement de notre culture singulière sont nos priorités, et notre stratégie met en lumière une détermination affirmée, claire et audacieuse.



Adam NICOL
Président
de Grant Thornton
France

« Né et élevé au Royaume-Uni, je suis désormais franco-britannique, ce qui m'a naturellement conduit à embrasser une perspective culturelle diversifiée. Mon expérience, enrichie par des missions de grande envergure dans des contextes internationaux, m'a permis de naviguer avec aisance dans des environnements complexes. En tant que Président, je pilote notre stratégie aux côtés d'une équipe agile et expérimentée, garantissant ainsi son exécution opérationnelle. J'influence directement notre approche de la relation client, un pilier de notre culture d'entreprise. De plus, j'ai la responsabilité d'offrir les meilleures opportunités de carrière dans un environnement innovant, pleinement inclusif et orienté vers l'international. Cette responsabilité est une source de motivation immense. »

« Grant Thornton a su développer un modèle unique de cabinet de nouvelle génération. Après plus de 30 années au sein de Grant Thornton, dont onze en tant que Directeur général puis Président, je transmets la présidence avec confiance à un associé expérimenté dont les compétences mèneront le groupe vers de nouveaux succès. À 38 ans, il représentera parfaitement ce cabinet de nouvelle génération, au cœur des nouvelles technologies, audacieux et disruptif sur le marché. Adam utilisera tout son savoir-faire pour renforcer encore davantage la position de Grant Thornton comme l'alternative incontournable aux grands acteurs du secteur. »



Robert DAMBO,
Ex-Président de
Grant Thornton
France

CHRONIQUE D'UNE NOUVELLE GOUVERNANCE

LE COMITÉ DE DIRECTION ET LES DIRECTEURS DE MÉTIERS ONT LA PAROLE

TRANSVERSALITÉ, PLURIDISCIPLINARITÉ ET EXPERTISE DE POINTE AU SERVICE DES ENTREPRISES : GRANT THORNTON PRÉSENTE AINSI ET AVEC FIERTÉ LES LEADERS DES SIX MÉTIERS, NOMMÉS AUX CÔTÉS D'ADAM NICOL, PRÉSIDENT DEPUIS LE 1^{ER} OCTOBRE, ET DES MEMBRES DU COMITÉ DE DIRECTION.

Ces professionnels chevronnés auront un rôle essentiel dans l'accompagnement de la dynamique de croissance de notre firme. La recherche constante d'excellence et d'innovation, fil rouge de leur feuille de route, mobilisera leurs compétences et savoir-faire au service des dirigeants, organisations et institutions publiques. Dans cette « chronique d'une nouvelle gouvernance », un aperçu de la vision de nos experts, entre audace et leadership.



Françoise Méchin, Associée, Directrice générale, Membre du Comité de Direction

« Le leadership, c'est bâtir une gouvernance audacieuse qui conjugue performance et durabilité. C'est créer un environnement favorable où chacun peut exceller et réaliser son plein potentiel. C'est prendre des décisions stratégiques avec détermination et courage afin d'atteindre ses objectifs tout en restant fidèle à ses valeurs. Si je devais ne retenir que 3 mots pour définir ma feuille de route en tant que Directrice générale, je dirais ambitions, performance, valeurs. »



Vincent Papazian, Associé, Directeur National Audit, Directeur général, Membre du Comité de Direction

« Notre practice Audit dépassera la barre symbolique de 100 M€ en 2025. Ceci est la résultante d'une croissance largement supérieure à celle du marché - avec un taux annualisé de près de 10 % sur les deux dernières années - illustrée par le gain de nouveaux mandats.

Ainsi, sur le segment des sociétés cotées sur le marché réglementé, 16 mandats ont été obtenus dont Vivendi (CAC 40), Bonduelle, Chargeurs, Peugeot Invest ; sur le segment des ETI et entreprises familiales, citons Doctolib, Jacquemus, Electra ou encore Sia Partners.

La qualité, la poursuite de la digitalisation du métier audit - avec les premiers use case issus de l'IA générative - seront en 2025 les leviers d'un développement plus que jamais supporté par le professionnalisme et l'engagement quotidien des associés audit et de leurs équipes auprès de nos clients. »



Frédéric Zeitoun, Associé, Directeur général, Sponsor de la fonction People and Culture, Membre du Comité de Direction

« Nos métiers du chiffre se transforment, alliant expertise et technologie. Je crois fermement que nous devons faire preuve d'audace pour délivrer une expérience collaborateur innovante se nourrissant de la confiance, tant entre les équipes qu'avec nos clients. Sponsor People & Culture, je suis déterminé à agir en tant que partenaire stratégique, axé sur le développement et la rétention de nos talents. Écoutons nos intuitions, et cultivons le courage pour construire ensemble un avenir agile et inspirant. »



Alexandre Mikhail, Associé, Directeur de l'innovation, Membre du Comité de Direction

« L'innovation est l'art de transformer les défis en opportunités. Chez Grant Thornton, notre ambition est de construire une stratégie technologique durable, qui allie excellence opérationnelle et impact humain. Façonnons un avenir où la technologie inspire, la confiance unit, et le progrès devient durable. »



Christophe Radeport, Associé, Directeur national du métier Conseil Opérationnel & Outsourcing, Membre du Comité de Direction

« Porté par un leadership inspirant et collaboratif, le métier du Conseil évolue pour anticiper les transformations, stimuler l'innovation et renforcer l'impact durable. Mon ambition est de faire de notre métier du Conseil un catalyseur de réussite, guidant nos clients avec vision, agilité et excellence dans un monde dont la cadence ne ralentira pas. »



Agnès de Ribet, Associée en charge du Business Development, du Marketing et de la Communication, Membre du Comité de Direction

« Imaginons une marque qui, au lieu de suivre les tendances, les crée. L'audace ainsi se manifeste : surprendre et dépasser les attentes des entreprises qui nous font confiance, des dirigeants que nous accompagnons sont devenus au fil des années le cœur même de notre « expérience client ». A chaque rencontre, dans le succès comme dans les étapes les plus complexes, nous transformons nos missions en relation de confiance et de fidélité. »



Hervé Sauce, Associé, Directeur national du métier Expertise Conseil, Membre du Comité de Direction

« Ma vision du métier repose sur 2 piliers clés au service de nos équipes et clients. Innover : facturation électronique et IA vont changer la donne au sein des organisations. Et, dans cette rupture technologique, la Relation Humaine fera toujours la différence. Coopérer : avec tous les métiers du groupe, en France et à l'International, pour mieux répondre aux besoins de nos clients. »



Vincent Frambourt, Associé, Directeur national du métier Transformation Durable

« Reporting rime avec bashing, mais transition rime avec ambition. Le french flair, c'est être créatif pour apporter des solutions gagnantes à des oppositions rigides. Appliquons le french flair à la transformation durable. »



Anne Frede, Managing Partner, Grant Thornton Société d'Avocats

« Les règles de droit évoluent constamment, dans un monde où les changements de gouvernement peuvent modifier rapidement l'environnement législatif, où la pression de certaines institutions militent pour plus de transparence et d'équité. Notre métier d'avocat doit continuer à s'adapter, dans ses pratiques, dans son accompagnement, dans la façon de gérer les équipes pour avancer avec courage et audace dans ce nouvel environnement. »



Nicolas Tixier, Associé, Directeur national du métier Deal Advisory

« Le Deal Advisory va au-delà de la production d'un rapport, aussi pertinent soit-il. La qualité et l'expertise technique sont la pierre angulaire de notre métier. Nous allons plus loin, nous accompagnons et conseillons nos clients pour faciliter et optimiser leur opération. Nous ne rédigeons pas des synthèses, nous créons de la valeur. »

« Cet été, la France avait rendez-vous avec l'Histoire, et elle a répondu présent.

Elle a eu l'audace d'imaginer des choses qui n'avaient jamais été faites : les premières cérémonies d'ouverture des Jeux Olympiques et Paralympiques hors d'un stade, le premier marathon ouvert à tous, les premiers Jeux au cœur de la ville...

La France a eu l'audace de croire dans le pouvoir du sport.

Avec les Jeux, on a redécouvert notre patrimoine, notre créativité et notre capacité à accomplir de grandes choses.

On a redécouvert notre joie de vivre, notre impertinence parfois, et surtout toute cette énergie positive qui a explosé dans les tribunes.

Ces Jeux auront été une rencontre de notre pays avec lui-même.

La France qui sourit, la France qui s'aime, la France dont on est fiers, la France de tous les records.

Record de médailles olympiques, record de médailles paralympiques,

Records de spectateurs,

Records d'audience, records d'ambiance,

Records d'Allez les Bleus.

(...)

Chers révolutionnaires paralympiques,

Chers amoureux des Jeux, en France et partout dans le monde,

Les Jeux de Paris 2024 se terminent, mais leur message, lui, ne s'éteint pas ce soir :

A l'image des athlètes qui nous ont tant inspirés,

A l'image de celles et ceux qui ont repoussé toutes les limites pour faire de ces Jeux un succès,

Continuons d'essayer, d'échouer et de se relever,

Continuons de faire.

Continuons d'y croire.

Et surtout... continuons d'oser. »

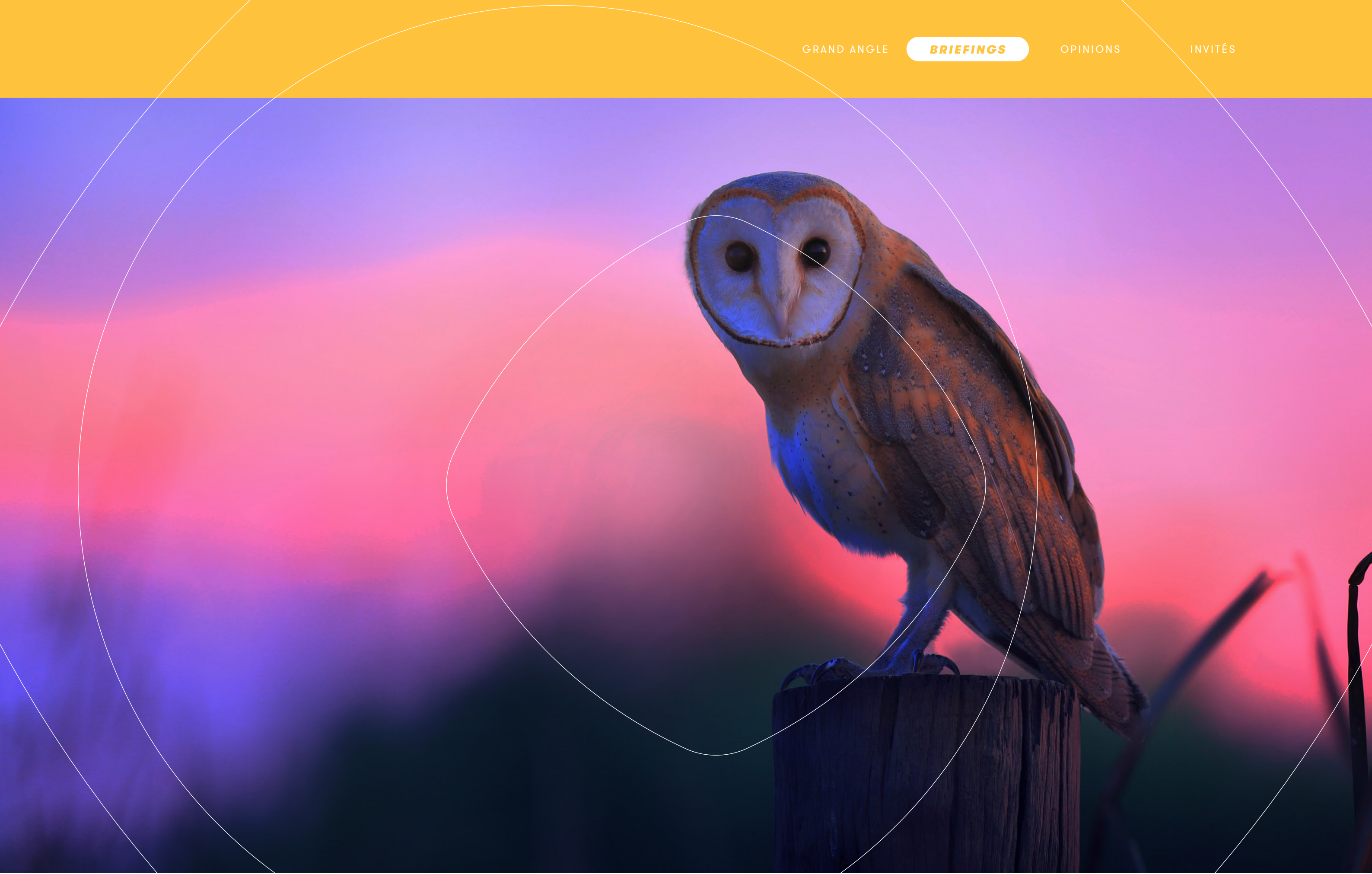
Tony Estanguet

Passage de son discours prononcé lors de la cérémonie de clôture des Jeux Paralympiques de Paris 2024



GRAND ANGLE





LES ETI SUR LE CHEMIN DE LA DURABILITÉ

Lancée en 1992, l'IBR figure parmi les enquêtes internationales de référence sur les entreprises de taille intermédiaire. Cette étude a pour ambition d'apporter chaque année une analyse approfondie des visions et attentes d'environ 14 000 chefs d'entreprise dans 31 pays. Elle interroge les dirigeants, le top management d'ETI, tous secteurs d'activité confondus sur des questions économiques et commerciales. Au programme de l'enquête du 3^{ème} trimestre 2024 : la durabilité.

Parmi les grands enseignements de cette étude, la très grande majorité des ETI interrogées mesure l'importance des enjeux de transformation durable et l'urgence des mesures à concrétiser. Plus de 6 entreprises moyennes sur 10 ont d'ailleurs initié *a minima* trois actions pour élaborer un modèle économique plus responsable, plus résilient, qui concilient les défis sociétaux et environnementaux avec la performance globale de l'entreprise.

« Les sujets de transformation durable sont aujourd'hui appréhendés dans les ETI comme de véritables leviers qui ne s'opposent pas à la performance économique. Il ne s'agit pas de contraintes administratives supplémentaires mais d'enjeux stratégiques. Notre rôle est d'accompagner ces entreprises dans la gestion de projet, pour les aider et les conseiller dans ces processus de transformation et continuer d'avancer positivement, ensemble. » souligne Vincent Frambourt, Associé, Directeur national du métier Transformation Durable.

Parmi les préoccupations citées par les dirigeants : le manque de clarté des informations disponibles, le coût financier de la mise en place du projet et les incertitudes sur le calendrier d'application. Il apparaît cependant que ces

réserves ne soient pas en mesure de remettre en cause la démarche de progrès durable qui s'est désormais installée dans les ETI. L'engagement vers un modèle de production et de commercialisation durable est en effet devenu un enjeu réputationnel pour les entreprises vis-à-vis de leurs clients et de leurs partenaires.

Au-delà de la prise de conscience, elles sont, depuis plusieurs années, engagées dans une démarche opérationnelle. L'écoconception des produits, la décarbonation des modes de production et la protection de la biodiversité figurent parmi les principaux axes stratégiques des entreprises de taille moyenne.

PRINCIPAUX ENSEIGNEMENTS

- 1 93 % des entreprises du marché intermédiaire sondées ont mis en œuvre au moins une action au cours des 12 derniers mois**, et 62 % en ont mis trois ou plus en œuvre.
- 2 Au niveau mondial, les services financiers (64 %), et le secteur public (63 %) sont les secteurs qui déclarent le plus maintenir ou augmenter leurs investissements** dans les initiatives de développement durable.
- 3 Le positionnement stratégique des ETI dans l'économie mondiale en fait un pivot de la durabilité de la chaîne d'approvisionnement mondiale.**
- 4 Les entreprises de taille moyenne sont principalement motivées par des facteurs commerciaux, et notamment par les questions d'enjeu réputationnel.**
- 5 Selon les ETI, la mise en œuvre des premières mesures est freinée par l'absence de feuille de route et un environnement réglementaire instable.**
- 6 Pour certaines entreprises de taille moyenne, l'incapacité à collecter et à communiquer les informations relatives au développement durable exigées par le cadre réglementaire et les juridictions étrangères peut constituer un obstacle aux plans d'expansion internationale.**



LE CAPITAL- INVESTISSEMENT MAINTIENT LE CAP



rance Invest, l'association regroupant les professionnels du capital-investissement française et Grant Thornton ont publié cet automne leur étude sur l'activité du secteur au premier semestre 2024. Si les montants levés et les investissements sont stables avec 14,7 Md€ investis dans 1463 entreprises, 13,3Md€ levés auprès des souscripteurs, les opérations de cessions réalisées (605), sont à un bas niveau.

Concernant les investissements, le niveau d'activité est resté stable et soutenu, tant en montants investis qu'en nombre d'entreprises et projets d'infrastructures, comparable au 1^{er} semestre 2023.

Pour le capital-investissement (hors infrastructure), les opérations se sont concentrées sur des réinvestissements par les équipes de gestion dans les entreprises accompagnées pour soutenir leur croissance et sur des transactions secondaires.

À l'inverse, une baisse des premières ouvertures de capital (29 % contre 35 % sur la même période l'an dernier) a été constatée. Avec près de 30 % des investissements, le secteur de l'industrie se distingue par son dynamisme (2,9 Md€ dans 336 entreprises). Ceux de la santé et du numérique ont été également actifs lors du 1^{er} semestre. La part des investissements en France progresse significativement, atteignant 84 % des montants déployés contre 69 % en moyenne semestrielle depuis 2018. Cela souligne l'attractivité persistante des entreprises françaises. Enfin, les opérations nécessitant des injections de fonds propres supérieures à 50 M€ se sont stabilisées par rapport au 1^{er} semestre 2023, après le ralentissement lié aux conditions de financement observé en 2022.

La tendance est identique pour les infrastructures. Ce marché reste stable en comparaison du

1^{er} semestre 2023. Les énergies renouvelables se montrent particulièrement dynamique et représentent 50 % des montants investis et 66 % des projets financés. L'activité reste fortement internationale, portée par des acteurs français qui figurent parmi les leaders mondiaux (71 % des montants investis et 60 % des projets financés).

Concernant les levées de capitaux, si ce marché est également stable, plusieurs points sont à surveiller sur certains segments. Elles se maintiennent à un niveau similaire à celui du 1^{er} semestre 2023 pour le capital-investissement (hors infrastructure), portées par la reprise des engagements des fonds de fonds, et des assureurs. Les levées en *venture & growth* restent à des niveaux faibles, un point d'attention pour le financement des sociétés innovantes. Les fonds de capital-risque ont en effet levé 754 M€ contre 1,4 et 1 Md€ collectés sur le premier et le deuxième semestre en 2023.

Dans un marché concentré autour de quelques acteurs de grande taille, la collecte des fonds d'infrastructure chute de 15 % par rapport au 1^{er} semestre 2023 malgré la forte progression des engagements de la part des fonds de fonds. Il s'agit d'une tendance déjà observée, le 2nd semestre est en règle générale plus actif. Avec 88 % des capitaux levés à l'étranger, les acteurs français de l'infrastructure maintiennent leur forte attractivité.

Le principal sujet de vigilance concerne le volume d'entreprises cédées. Il est en repli, toujours à un niveau bas. Ce volume insuffisant de cessions reflète la prudence des acteurs dans un environnement économique en demi-teinte. Néanmoins, ce marché est lui aussi marqué par une forte saisonnalité, avec un 2nd semestre habituellement plus dynamique.



3 QUESTIONS À BERTRAND RAMBAUD, PRÉSIDENT DE FRANCE INVEST

Au cours des 40 dernières années, comment le capital-investissement en France a-t-il évolué ?

Créée en 1984 avec 30 membres investissant 140 M€, France Invest c'est aujourd'hui 450 membres qui ont engagé près de 45 Md€ l'an dernier dans 10 000 entreprises, dont 8 000 en France (80 % de PME et 20 % d'ETI). Ces entreprises emploient 2,4 millions de personnes.

Face au défi stratégique de la réindustrialisation, notre rôle est déterminant. En 2023 nous avons investi 6,3 Md€ dans l'industrie, ce qui représente 30 % de nos investissements, c'est 10 points de plus en seulement deux ans. Cet engagement reflète notre volonté d'accompagner les entreprises dans leurs grandes transitions, notamment digitales et environnementales afin de garantir la souveraineté économique de la France.

Quelles initiatives clés de France Invest ont marqué ces décennies ?

De nombreuses avancées juridiques et réglementaires ont marqué notre secteur, mais s'il fallait en retenir une, ce serait la création de la Société de Libre Partenariat (SLP). Développé avec le soutien de France Invest, ce véhicule a constitué une étape décisive et est aujourd'hui au cœur des levées de fonds internationales.

La directive européenne AIFM a également transformé notre industrie. En harmonisant les règles au sein de l'Union européenne, elle a offert aux gérants de fonds un accès élargi aux investisseurs institutionnels dans tous les pays membres. Par ailleurs, la nouvelle version du règlement ELTIF ouvre de nouvelles perspectives pour mobiliser l'épargne européenne.

France Invest s'est fortement engagée pour accompagner la transformation de la profession, en s'investissant sur des sujets clés comme la parité, la diversité, la philanthropie, le partage de la valeur ou encore la transition durable. Des travaux concrets ont été menés pour guider nos

adhérents et faire avancer ces causes.

L'association est aussi une référence en matière d'information. Elle produit de nombreuses études, dont la plus emblématique porte sur les investissements en capital-investissement, offrant des données essentielles à ses adhérents et à ses actions en affaires publiques.

Enfin, il y a sept ans, l'Association Française des Investisseurs pour la Croissance (AFIC) est devenue France Invest. Ce changement de nom a renforcé sa visibilité et a permis d'incarner plus clairement les acteurs du capital-investissement.

La démocratisation du capital-investissement auprès des entreprises (PME) ainsi que du grand public peut-elle s'accélérer ?

La loi Industrie verte va démocratiser l'accès au capital-investissement auprès des particuliers, répondant ainsi à leur volonté de donner du sens à leur épargne. En investissant dans l'économie réelle, ils participent concrètement au développement économique de nos territoires. Nous pouvons leur démontrer que les entreprises soutenues par le capital-investissement affichent des taux de croissance 2,5 fois supérieurs à la moyenne.



**Bertrand
RAMBAUD**

Président de
France Invest



L'AUDACE COMME CATALYSEUR DE SENS ET D'EXCELLENCE

onfrontés à des défis complexes et changeants, ainsi qu'à des objectifs toujours plus ambitieux pour rester innovants, les experts en audit et conseil peuvent se démarquer grâce à un atout stratégique essentiel : l'audace. La vraie.

En donnant un sens profond à chaque mission et à l'accompagnement fourni, tout en tenant compte des problématiques des clients, l'audace peut véritablement s'épanouir. L'analyse et la connaissance des enjeux encouragent également les consultants à adopter un comportement proactif et permet de dégager des *insights* précieux. Les professionnels de l'audit et du conseil peuvent ainsi apporter une vision globale qui répond aux défis sociétaux actuels, et ce faisant transformer des situations complexes en opportunités de progrès.

Pour cela, la culture de l'excellence ainsi que la construction de la confiance sont deux éléments indispensables. La première repose sur un engagement à fournir un service de qualité supérieure et cela passe par l'excellence du savoir-faire, mais aussi par le courage de remettre en question nos propres méthodes pour les améliorer. En ce sens, intégrer le *feedback* des clients et des équipes, et encourager l'innovation participent à cette dynamique. Le second élément, qui plus est indispensable dans nos relations, alimente et consolide cette culture du dépassement et de l'innovation : la construction de la confiance. Une approche audacieuse dans le conseil passe aussi par la création de liens sincères avec les clients, basés sur la transparence, l'intégrité et une communication ouverte.

Enfin, l'établissement d'une atmosphère propice au dialogue et aux interactions participe à la diffusion de valeurs et aux engagements

courageux. Cela se traduit par des initiatives qui alignent notre mission à la création de valeur pour nos *stakeholders*, sans exception. Qu'il s'agisse de partager des outils de performance, d'accompagner des transformations ou de conseiller sur des enjeux stratégiques, chaque action que nous entreprenons reflète notre audace à faire la différence.

En somme, en tant que composante intrinsèque au fonctionnement du Groupe, l'audace insufflé des dynamiques de travail qui l'imprègne de sens. Cette approche, tournée vers l'innovation, tout en

contribuant à un environnement professionnel dynamique et inspirant, alimente l'excellence et participe au dépassement des attentes de nos clients.



Frédéric ZEITOUN

Associé,
Directeur général,
Sponsor de la fonction
People and Culture

L'AUDACE EN MATIÈRE DE STRATÉGIE INTERNATIONALE

L'année 2024 est une année électorale sans précédent, avec près de la moitié de la population mondiale en âge de voter appelée aux urnes. Cette période d'incertitudes et de potentiels basculements engendre de nouvelles règles dans l'ordre mondial et annonce de nombreux défis à venir. Néanmoins, de cette imprévisibilité peuvent émerger de nouvelles stratégies et orientations pour les entreprises prêtes à faire preuve d'audace et d'innovation.

Pour les entreprises, l'internationalisation est plus qu'une simple expansion géographique. Elle représente une stratégie essentielle pour diversifier les sources de revenus, atténuer les risques liés à la dépendance sur les marchés locaux, et saisir de nouvelles opportunités de croissance. Cependant, ce processus complexe nécessite une évaluation minutieuse et des décisions éclairées. Plus que jamais, c'est un levier stratégique que l'on doit savoir accompagner.

Les étapes clés pour réussir ce *challenge* : investigations initiales, études de marché approfondies ou encore stratégies d'entrée sur le marché notamment, sont connues. Mais il semble que l'association de l'audace et du *leadership* soit l'ingrédient qui fait la différence. Celui-là même qui permet de prendre des risques calculés pour innover et explorer de nouveaux horizons, pour inspirer et motiver les équipes, pour faire preuve de résilience face aux défis tout en s'adaptant rapidement aux changements. De nombreux groupes français ont d'ailleurs su naviguer avec succès dans ces eaux complexes, chacun à leur manière, en faisant preuve de vision et de courage.

Dirais-je ainsi que l'audace en stratégie internationale est non seulement possible, mais nécessaire pour réussir en 2024 *and beyond* ? La réponse est oui. Surtout si elle est bien accompagnée et bien conseillée ! Qu'il soit interne ou externe, le conseil joue un rôle crucial pour faciliter la croissance au-delà

de ses propres frontières. Les entreprises qui sauront combiner audace et *leadership*, tout en s'appuyant sur des partenaires stratégiques solides, seront celles qui réussiront à adopter un optimisme stratégique et à prospérer sur la scène mondiale. En gastronomie comme en stratégie internationale, l'audace est l'ingrédient, non plus mystère, mais à savoir manier pour se différencier.



**Jérôme
SINELNIKOFF**

Associé,
Head of International
Business and Network
Relationships,
International Business
Center Director



DANS LE PANIER DE L'AGROALIMENTAIRE DURABLE

L'AUDACE : MOTEUR DE LA TRANSFORMATION DURABLE DANS L'AGROALIMENTAIRE

Au-delà des négociations réglementaires et possibles accords de libre-échanges qui agitent le secteur agroalimentaire, cette industrie traverse une période de profonde mutation. Elle est confrontée à des défis majeurs tels que le changement climatique, les préoccupations environnementales et les nouvelles attentes des consommateurs, la sécurité alimentaire et une demande croissante de produits sains et durables. Pour réussir cette transformation durable, l'audace de ses acteurs est essentielle. Dans « Les Visages de l'Agro 2024 » publié par notre cabinet, six d'entre eux témoignent et illustrent parfaitement cette nécessité. Plus qu'un livret d'information : une mise en lumière des entreprises qui réinventent leurs pratiques, non seulement pour répondre aux challenges actuels, mais aussi pour anticiper les évolutions futures du secteur.

Leurs approches, spécifiques, démontrent qu'une création de valeur durable est possible en conjuguant innovation, responsabilité sociale et respect de l'environnement. Chaque entreprise, à travers son témoignage, illustre comment l'innovation, protéiforme, est devenue un impératif, dépassant même son rôle initial de simple levier de compétitivité. La publication met en avant une convergence de convictions et de visions, plaçant le bien commun au cœur des stratégies d'entreprise. Ce n'est pas exclusivement une question de rentabilité, mais

de contribution à la santé des consommateurs, à la préservation de la biodiversité et à la pérennité des emplois. En définitive, « Les Visages de l'Agro 2024 » est le miroir de la vitalité du secteur et de sa capacité d'adaptation, encourageant la réflexion et l'action pour un avenir plus durable.

Face aux enjeux, l'industrie agroalimentaire travaille de concert avec les régulateurs. Contraintes ou progrès forcé, la question peut naturellement se poser. Mais avant tout, il semble que ce relationnel soit un catalyseur, un levier. Les prochains volets de notre série « Les Visages de l'Agro 2025 », dédiés à ce secteur essentiel de notre société et de notre souveraineté, mettront en lumière ces entreprises ainsi que les femmes et les hommes qui impulsent ces nouvelles dynamiques. Cette exploration d'une mosaïque d'approches éclairera différents cheminements où conformité, innovation et compétitivité partagent le même sillon.



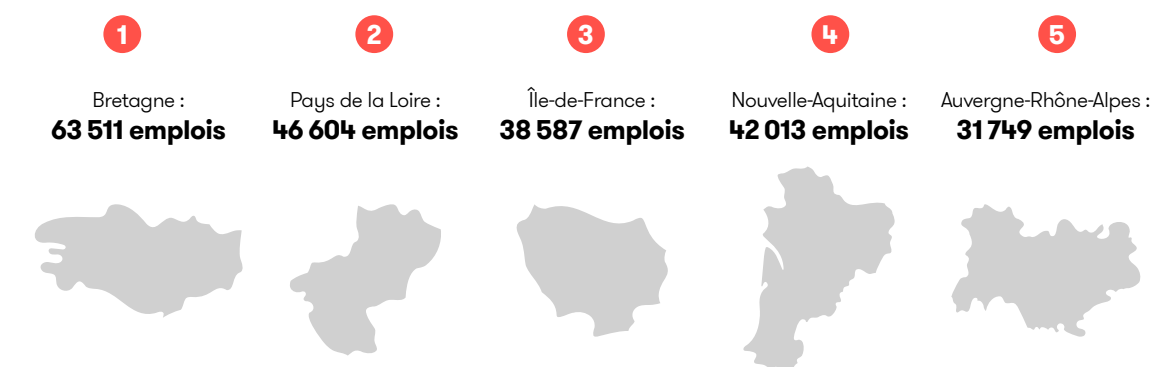
**Alexis
PENET**

Associé,
en chargé du secteur
Agroalimentaire

FOCUS SUR LE SECTEUR AGRICOLE & AGROALIMENTAIRE

- **Au 31 décembre 2021**, sur l'ensemble des entreprises agroalimentaires, les industries agroalimentaires (IAA) françaises employaient 962 052 équivalents temps plein au sein de 81 773 entreprises (unités légales).
- **Il représente le 3^e poste d'excédent commercial de la France** (5,3 Md € en 2023), après l'aéronautique et le spatial (30,8 Md €) et le secteur « Chimie, parfums, cosmétique » (19,7 Md €).
- **Le secteur agroalimentaire joue un rôle clé dans l'aménagement et la vitalité du territoire** puisqu'il transforme 70 % de la production agricole française.
- **Depuis 2020**, la France est le 6^e exportateur mondial de produits agricoles et agroalimentaires, avec une part de marché de 4,6 %, stable en 2023. Elle suit les États-Unis (8,7 %), le Brésil (7,7 %), les Pays-Bas (6,9 %), l'Allemagne (5,2 %) et la Chine (4,9 %).

RÉPARTITION DES EMPLOIS PAR RÉGIONS



Source : panorama des industries agroalimentaires, édition 2024, produit par le ministère de l'agriculture et de la souveraineté alimentaire 2401_CC-IAA_BRO_V3 (1).pdf

ET SI L'AUDACE C'ÉTAIT DE CROIRE (ENCORE !) EN LA CSRD ?

Depuis quelques temps cette nouvelle réglementation fait l'objet d'un *bashing* constant, pas une semaine sans une petite phrase politique, sans une élection qui ne soit pas climato sceptique, sans une organisation qui ne remette en cause le poids de cette nouvelle *compliance*. Et pourtant il reste des entrepreneurs convaincus de la pertinence du mouvement engendré par ce nouveau texte.

Pourquoi ? Plusieurs explications peuvent être avancées. Quelle entreprise n'a pas envie de réduire son empreinte carbone ? Quelle direction RH ne veut pas favoriser l'inclusion, la parité, le salaire décent ? Quelle gouvernance ne veut pas traiter des sujets d'éthique et d'anticorruption ? Qui peut se désintéresser en 2024 des conditions de travail de ses sous-traitants ? Toutes les entreprises sont convaincues de la nécessité de traiter ces sujets. Et si certains dirigeants ont encore quelques doutes, gageons que leur écosystème, leurs chaînes de valeur, leurs partenaires financiers, leurs parties prenantes et en particulier leurs employés, ont ces attentes quotidiennes.

La CSRD est un moyen de faire évoluer le modèle de création de valeur de chaque entreprise. Son objectif n'est pas de produire un *reporting* de plus, mais de poser un état des lieux des risques et opportunités de chaque entreprise, à travers une **double analyse**

d'impact et financière, la fameuse **double matérialité**. Puis, et c'est important de le souligner, de publier les engagements à court, moyen et long terme, de chaque entreprise pour améliorer leur empreinte ESG. Les rapports de durabilité permettront de suivre les plans d'actions engagés au fur à mesure, en fonction des moyens dont disposent les entreprises. C'est pour augmenter les moyens nécessaires à la transition durable que la CSRD a été imaginée, et pour orienter les flux de financements vers les entreprises motivées par ce sujet.

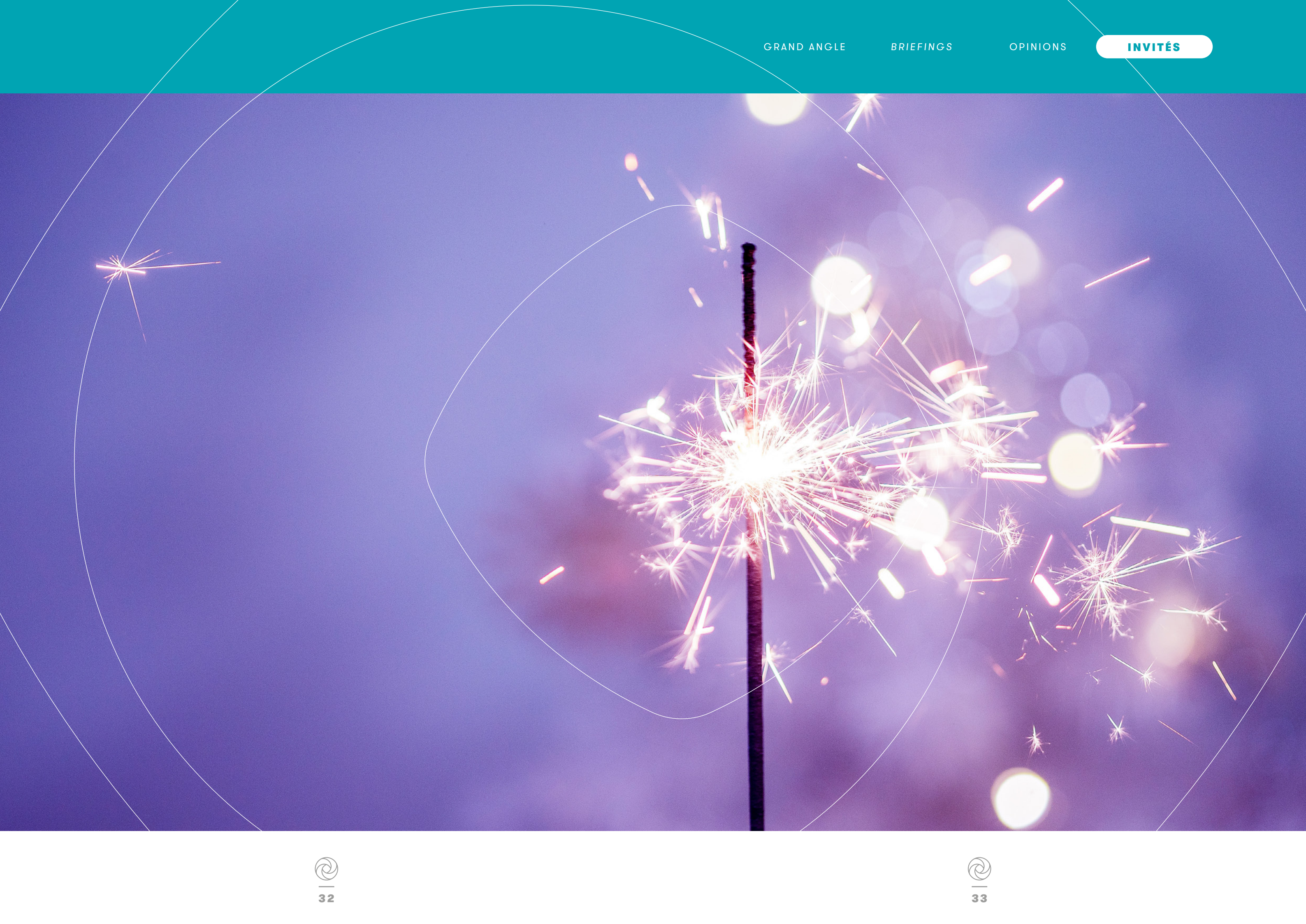
Il est donc nécessaire de garder le cap d'une part, et d'autre part, de continuer à expliquer quotidiennement pourquoi et surtout comment faire de la CSRD un nouvel outil de management adapté à la taille et aux enjeux de chaque entreprise.



Vincent FRAMBOURT

Associé,
Directeur national du
métier Transformation
Durable





SORTIR DE L'OPPOSITION STÉRILE ENTRE SALARIAT ET INDÉPENDANCE

Dans une période d'incertitude sur le plan économique avec la fluctuation des marchés, et d'instabilité sur le plan géopolitique avec le retour des frontières, les entreprises ont comme impérieuse nécessité de renforcer leur agilité et de faire appel aux meilleures compétences pour adapter leur *business model* sur le plan national comme sur le plan international. Les enjeux sont nombreux : améliorer la productivité avec l'IA, maîtriser et adapter les coûts avec le *time to market*, renforcer l'efficacité opérationnelle et simplifier les organisations, sécuriser les données avec la cybersécurité, répondre aux exigences environnementales avec les nouvelles normes CSRD et l'ESG, intégrer les questions relatives à l'intelligence économique, ... Dans cette perspective, les entreprises doivent avoir la capacité de faire appel aux meilleures experts et talents, et ceci dans des délais contraints et dans des champs de compétences qui évoluent très vite sous l'effet de la vitesse de propagation des innovations. C'est un enjeu stratégique. J'ai constaté les mêmes besoins pour les acteurs publics notamment dans le cadre des différentes médiations que j'ai pu mener dans le passé sur les enjeux du travail et des travailleurs indépendants auprès de Matignon et de Bercy.

L'écosystème des entreprises nécessite une multitude d'acteurs en capacité de répondre à leurs enjeux et de les accompagner. La connaissance de la complexité et de la diversité de ces acteurs devient une compétence en soi qui est de plus en plus mobilisée par les fonctions achats, par les ressources humaines, voire par les directions générales. S'intéresser aujourd'hui à la multitude des talents externes, à leurs parcours et à leurs statuts devient essentiel pour renforcer l'agilité des entreprises et gérer la complexité. Si l'on prend l'exemple des prestations intellectuelles, c'est près d'un million de travailleurs indépendants qui évoluent dans ce domaine à travers une dizaine de statuts juridiques différents. Et il existe en France des centaines de tiers de confiance qui accompagnent ces indépendants et interagissent avec les entreprises. Ce mouvement devrait se renforcer dans les années à venir pour trois raisons principales : de plus en plus de jeunes choisissent l'indépendance dès leur période d'étude et alternent ensuite entre le *freelancing* et le salariat, la France a un taux d'indépendants parmi les actifs plus faible que

la moyenne européenne et tend à rattraper ce retard, la pluriactivité se développe et facilite les transitions professionnelles.

Les travailleurs indépendants sont des audacieux. Il faut donc sortir de l'opposition stérile entre le salariat et l'indépendance, et donc entre les statuts, pour penser au contraire les complémentarités, les ponts et les jonctions qui favoriseront l'initiative, la création et l'innovation. C'est tout l'enjeu de collaborations réussies et créatrices de richesses.

Laurent GRANDGUILLAUME est expert des mutations du travail et de l'emploi, des stratégies des organisations et de la gestion de crise :

- Directeur général délégué du groupe FREELAND
- Député de la 1^{ère} Circonscription de la Côte d'Or (2012-2017)
- Président du Conseil de simplification des entreprises
- Président de Territoires zéro chômeur de longue durée (TZCLD)

freeland 



Laurent GRANDGUILLAUME

Directeur général délégué du groupe Freeland

L'audace, cette capacité à engager une action au mépris des obstacles les plus évidents, est volontiers accordée aux pionniers de l'aviation : il en fallait pour affronter les défis techniques et, surtout, les dangers que comportaient la construction des premières machines volantes et la réalisation des premiers vols !

Fondée en 1898 pour promouvoir la locomotion aérienne, l'Aéro-Club de France n'a pas seulement été témoin de l'élan vers le ciel qui a marqué le début du XX^e siècle ; il a soutenu ces ingénieurs et ces pilotes qui, au risque de leur vie, ont doté notre humanité de l'accès à la troisième dimension. Qu'y a-t-il de plus beau, de plus noble qu'une audace mise au service de tous ? Ne nous étonnons pas de trouver un écho de cet élan vers le ciel dans la devise des Jeux olympiques modernes, créés à la même époque : « *Toujours plus vite, toujours plus haut, toujours plus loin.* »

L'élan est historiquement époustouflant : soixante années seulement séparent la traversée de la Manche par Louis Blériot en 1909 des premiers vols du Concorde et du Boeing 747 et des premiers pas d'un homme sur la Lune ! Et les noms de ces audacieux et audacieuses pilotes peuvent s'égrener comme une émouvante litanie : les frères Wright, Santos-Dumont, Voisin, Farman, Guynemer. Avec Nungesser, Coli et Lindbergh, avec Mermoz, Guillaumet et Saint-Exupéry, l'audace aérienne devient transatlantique. Ces derniers pilotes incarnent le mot de leur patron, Pierre-Georges Latécoère qui créa l'une des toutes premières lignes aériennes de l'histoire avec son mot, inspiré par l'audace : « *Nous avons refait tous les calculs, ils confirment l'avis des spécialistes : ce que nous voulons faire est impossible ; Il ne nous reste plus qu'une chose à faire : le réaliser.* » Avec ses pilotes, Latécoère écrit ainsi parmi les pages les plus audacieuses de l'aviation.

Ne nous trompons pas : une fois l'aviation entrée dans l'ère des jets et bientôt des jumbo jets, l'audace ne la quitte pas. Cartographié, surveillé, localisé, le ciel reste un milieu exigeant, pour les pilotes comme pour les ingénieurs et les patrons d'industrie. Demandez-vous pourquoi un pilote de ligne passe tant d'heures dans un simulateur : rien n'est définitivement acquis, jamais le risque n'est totalement maîtrisé.

Je le sais d'expérience, moi qui trouve tant de

bonheur à voler, à défier avec mon petit avion les lois de la pesanteur, afin de maîtriser la voltige aérienne comme le font les cavaliers du Cadre Noir. Après avoir découvert très jeune la liberté qu'offre le pilotage d'un avion, j'ai vu dans l'art de danser dans le ciel une occasion de mettre en œuvre un sage conseil antique que mes études philosophiques m'avaient enseigné : « *Ce n'est point par la peur, c'est à force d'audace, qu'on parvient à monter à la première place.* » Certes, les obstacles pour atteindre la première marche du podium n'ont pas manqué, mais l'horizon était à la mesure de l'enthousiasme des premiers pilotes dont je me sentais l'héritière.

Et nous devons, aujourd'hui encore, puiser à cet esprit d'audace, le cultiver pour préparer le futur de l'aviation. Certes, les obstacles ne manquent pas et, en tout premier lieu, celui de la décarbonation. Une nouvelle fois, nous devons faire preuve de non-conformisme : nous ne donnerons pas un avenir à l'aviation en nous contentant de faire simplement un peu mieux ou un peu moins mal ce que nous avons fait jusqu'à présent. Nous devons penser autrement. L'habitude, la facilité sont les premiers obstacles à franchir. J'en suis donc persuadée, le temps des épopées et des grands gestes initiatiques n'est pas terminé : nous sommes confrontés à des défis environnementaux, techniques et surtout humains non moins importants que ceux qu'ont connu les fondateurs de l'Aéro-Club de France. À notre tour, aux jeunes générations d'écrire une nouvelle page de l'histoire de l'aviation et de l'histoire tout court, avec la même audace. Haut les cœurs !



**Catherine
MAUNOURY**

Championne française de voltige aérienne et l'actuelle Présidente de l'Aéro-Club de France



L'AUDACE, UN HÉRITAGE ET UN HORIZON

L'AUDACE EST VOLONTIERS ASSOCIÉE À LA NAISSANCE DE L'AVIATION, À L'ÉTAT D'ESPRIT DE « CES MERVEILLEUX FOUS VOLANTS SUR LEURS DRÔLES DE MACHINES » ; ELLE EST AUSSI L'INSPIRATRICE DE CEUX QUI PRÉPARENT ET RÉALISENT L'AVIATION DE DEMAIN.







grantthornton.fr



Grant Thornton

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.

© 2024 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).