

LA LETTRE

DES DÉCIDEURS

LE MAGAZINE DE GRANT THORNTON - JUILLET 2025



SOMMAIRE

LA LETTRE DES DÉCIDEURS N°36

ÉDITO

4

EDITO

Agnès de RIBET

GRAND ANGLE

8

AU-DELÀ DE NOUS-MÊMES

Adam NICOL

10

AU RYTHME DU MARCHÉ, À LA HAUTEUR DES ENJEUX

Anne FREDE & Valéry BRISSON

12

IA & STRATÉGIE

Alexandre MIKHAIL

BRIEFINGS

16

LA PARITÉ DANS LES ETI : RENDEZ-VOUS EN 2051 !

Françoise MÉCHIN & Nathalie MARGRAITTE

18

LES INDICATEURS DE CONFIANCE DES PME-ETI

décryptés par Pierre-Henri de MENTHON

OPINIONS

22

CONTRIBUER À LA NOUVELLE FRANCE INDUSTRIELLE

Françoise MÉCHIN

24

FACTURATION ÉLECTRONIQUE, LE TEMPS DE L'ACTION !

Roberto AZOCAR, Elvire TARDIVON,
Christine LARSEN, Hervé SAUCE

26

L'AUDIT INTERNE ET LE BOOM DE L'IA GÉNÉRATIVE

Nicolas GASNIER-DUPARC

28

VOIR CLAIR POUR DÉCIDER : LA LUCIDITÉ STRATÉGIQUE PASSE AUSSI PAR L'ESG

Karine HILLAIREAU

INVITÉS

32

ATTIRER ET RETENIR LES MEILLEURS TALENTS : UN DÉFI MAJEUR POUR CHÂTEAUFORM'

Sandrine PICARD

34

VALORISER LES AVANTAGES SOCIAUX : UN PILIER ESSENTIEL DE LA STRATÉGIE RH DES PME ET ETI

Brice BONNAIGUE



LE TEMPS DE LA STRATÉGIE

Il y a un temps pour agir, et un temps pour penser. Un temps pour répondre à l'urgence, et un temps pour écouter le silence avant toute prise de décision. Ce second temps, plus rare, plus fragile, c'est celui de la stratégie.

Dans le tumulte des agendas saturés, des notifications incessantes et des arbitrages quotidiens, il semble presque incongru de parler de lenteur, de recul, de vision. Et pourtant, c'est précisément dans ce vacarme que la stratégie devient

vitale. Non pas comme un luxe réservé aux périodes de calme, mais comme une nécessité pour anticiper les zones de turbulence.

Penser stratégie, c'est refuser de naviguer à vue. C'est prendre la hauteur du capitaine pour mieux lire l'horizon. C'est accepter de suspendre l'action immédiate pour interroger le cap, les ressources, les alliances, les risques. C'est faire le choix de la cohérence dans un monde qui valorise l'instant.

Ce temps-là n'est pas passif. Il est exigeant. Il demande du courage. Il demande de la lucidité, car il confronte l'ambition à la réalité. Il demande de la confiance, car il trace des chemins que l'on ne pourra pas toujours justifier par des chiffres immédiats. Mais ce temps est fécond. Il est celui où naissent les idées qui tiennent et les projets qui durent, les engagements qui rassemblent. Il est le socle sur lequel une entreprise peut bâtir non seulement sa performance, mais aussi de manière tout aussi cruciale, son sens.

Le temps de la stratégie ne doit pas être un exercice ponctuel, mais une respiration régulière. Une discipline. Une culture.

Car dans un monde qui change comme le nôtre, ce ne sont pas les plus rapides qui résistent. Ce sont ceux qui savent pourquoi ils avancent.



**Agnès
de RIBET**

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





AU-DELÀ DE NOUS-MÊMES

EN ACCOMPAGNANT SES CLIENTS AU PLUS PRÈS DE LEURS BESOINS, LE CABINET RÉVÈLE LES QUALITÉS QUI FONDENT LES SUCCÈS DURABLES DE DEMAIN. QUAND LES CERTITUDES ET LES REPÈRES S'ESTOMPENT, C'EST LE MOMENT D'AVOIR DES CONVICTIONS. DANS LE CONTEXTE ÉCONOMIQUE ET GÉOPOLITIQUE ACTUEL, GRANT THORNTON EN AFFICHE TROIS.



Les bonnes décisions s'appuient toujours sur des informations et des processus de qualité.

Devant la complexité et la multiplication des normes et des réglementations, distinguer le signal du bruit devient impératif. C'est notre métier. Nos équipes sont formées à identifier les signaux faibles et à transformer des processus qualité en excellence perçue. Nous accélérons et facilitons des décisions pertinentes. Les vôtres et celles de vos parties-prenantes.

Les relations humaines et la maîtrise technique conditionnent la création de valeur.

L'air du temps n'est plus à l'intelligence augmentée, mais à l'intelligence de l'intelligence, c'est-à-dire à notre capacité à dompter et transformer les progrès technologiques au bénéfice des acteurs économiques et sociaux. Nos Associés s'y attachent, en capitalisant sur des relations avec leurs clients qui montrent la destination et offrent du sens. Voyager seul mène généralement moins loin...

Ouverture et flexibilité des modèles sont clés pour réussir durablement dans un monde en transformation accélérée.

C'est pourquoi nous misons de plus en plus sur notre réseau international en pleine expansion. C'est pourquoi nous réinventons notre modèle autour de quatre métiers – Audit & Assurance, Accounting & Reporting Advisory, Advisory, et Tax & Legal. C'est pourquoi nous optimisons notre présence territoriale, au plus près des ETI et des PME de croissance.

Avoir des convictions n'atténue pas le brouillard, mais sert de boussole. Dans le respect de nos valeurs, nos Associés et leurs équipes aident leurs clients à dépasser les obstacles. Go beyond.



**Adam
NICOL**

Président
Grant Thornton France

« Le client est au cœur de notre stratégie. Son impératif de transformation, ses contraintes nouvelles, ses dynamiques de marché sont les vecteurs de la réinvention de notre modèle. En nous centrant sur celles et ceux qui créent le monde de demain, les grandes entreprises, les ETI et les PME de croissance, nous embrassons un impératif de simplification, de proximité géographique, d'adoption des disruptions technologiques et d'internationalisation. Cela nous amène à compléter nos compétences de façon déterminée et sélective. »



Être en phase avec les dynamiques du marché repose sur nos talents, une organisation agile et une capacité à mobiliser les bonnes expertises au bon moment.

C'est la vocation du modèle pluridisciplinaire affirmé et enrichi de Grant Thornton Société d'Avocats et Grant Thornton Société d'Avocats Akilys.

C'est aussi dans cette logique que s'inscrivent nos cabinets reconnus pour leurs expertises pointues sur des sujets à forte intensité technique. Ce qui compte aujourd'hui, ce n'est pas seulement de les posséder : c'est de savoir les activer avec justesse, en fonction du contexte, du rythme et des enjeux propres à chaque client.

En outre, notre capacité à ajuster les réponses et à croiser les compétences au bon moment fait toute la différence. Ce talent de conjuguer précision et vision définit notre place sur le marché. Nos collaborateurs évoluent dans un environnement riche où la diversité des expertises alimente une approche fine et contextuelle. Les dirigeants que nous accompagnons voient en nous un partenaire qui va au-delà de la technique, sachant appréhender les équilibres, les dynamiques, les ambitions.

Le rapprochement entre nos deux cabinets s'inscrit pleinement dans cette conviction.

L'alliance de nos deux maisons s'appuie sur une complémentarité réelle, entre associés comme entre équipes. Elle nous permet de structurer une offre à la fois claire et exigeante, pour accompagner des entreprises de tailles et de maturités diverses.

Désormais, l'ensemble des activités juridiques et fiscales du groupe représentera un chiffre d'affaires d'environ 20 M€ et 18 associés. Via ses bureaux répartis au cœur des régions, nous accordons une importance particulière à l'accompagnement des ETI et des PME de croissance.

Mais pas seulement.

Ainsi, Grant Thornton Société d'Avocats et Grant Thornton Société d'Avocats Akilys réaffirment avec détermination leur engagement à répondre aux enjeux des dirigeants, en adoptant une posture résolument proactive, fondée sur l'excellence, la proximité et une compréhension fine des enjeux locaux comme internationaux.



Anne Frede,
Présidente de Grant Thornton
Société d'Avocats,
Présidente de Grant Thornton
Société d'Avocats Akilys

« Ce rapprochement incarne notre vision d'un cabinet d'affaires agile, audacieux et résolument tourné vers l'avenir. Désormais, c'est ensemble que nous allons œuvrer au développement des activités juridiques et fiscales, au service des opérations stratégiques des entreprises et de leurs dirigeants. »



Valéry Brisson,
Directeur général de
Grant Thornton Société
d'Avocats Akilys

« Notre métier est avant tout d'aider des dirigeants, des familles, des groupes et institutions, à franchir des caps, à traverser des crises, à réaliser leurs projets. Nous avons trouvé en Grant Thornton et ses équipes une communauté de valeur d'engagement, de goût pour le défi et la complexité nous permettant d'apporter une nouvelle dimension à l'approche globale et décloisonnée portée par Akilys depuis sa création. »



Grant Thornton
Société d'Avocats Akilys



AU RYTHME DU MARCHÉ, À LA HAUTEUR DES ENJEUX



IA & STRATÉGIE

AU-DELÀ DU GAIN DE TEMPS, UN NOUVEL ART DANS LA PRISE DE DÉCISION

**L'IA N'EST PLUS SEULEMENT UN ACCÉLÉRATEUR DE TÂCHES ;
ELLE EST DEVENUE UN CO-ARCHITECTE DE LA STRATÉGIE.
ENCORE FAUT-IL QU'ELLE ENRICHISSE NOTRE REGARD SANS
ÉRODER LES PRINCIPES QUI FONDENT LA DÉCISION HUMAINE :
RESPONSABILITÉ, ÉQUITÉ, TRANSPARENCE.**

Gouverner la machine pour un enrichissement du champ des possibles

Une IA décèle des corrélations invisibles à l'œil humain, enrichissant ainsi la stratégie d'entreprise par des analyses de données précises, une automatisation des tâches, et une anticipation des risques et opportunités. Elle favorise aussi l'innovation continue, sous réserve d'une gouvernance stricte et responsable. Cependant, ces avancées n'ont de valeur stratégique que dans un cadre clair et transparent : données traçables, modèles audités, explicabilité. Sans une telle rigueur, les biais peuvent passer inaperçus, transformant ainsi un avantage potentiel en vulnérabilité.

Vers une IA responsable : l'AI Act

Entré en vigueur le 2 février 2025, l'AI Act instaure une réglementation des IA « par les risques ». Certaines pratiques sont purement interdites : notation sociale, surveillance biométrique, déduction d'émotions. Les cas à haut risque, dont l'usage de l'IA dans des processus critiques de recrutement, sont de leurs côtés très encadrés (déclaration, audit externe, supervision humaine continue...). Ainsi cette loi renverse la charge de la preuve : c'est désormais au fournisseur de démontrer qu'un système est sûr, équitable et explicable avant utilisation.

Instinct versus algorithme : le vrai faux duel

Prévisions, analyse des risques : l'algorithme calcule plus vite, souvent mieux. Pourtant, la stratégie n'est pas qu'une somme d'estimations.

Elle intègre la nuance d'un contexte, de l'intuition, d'une culture locale / d'un cadre socio-culturel, de la compréhension de l'environnement dans lequel l'entreprise évolue... Le dirigeant ne peut

donc pas déléguer sa décision ; en revanche il peut composer avec une IA qui joue le rôle de contre-argument permanent. Ainsi, il dialogue avec une IA qui, tel un contradicteur bienveillant, l'oblige à explorer d'autres scénarios. Ce dialogue permet ainsi d'élargir la palette des options sans pour autant se substituer à l'intelligence humaine et sa capacité de discernement.

Challenger l'IA : une nécessité stratégique

Automatiser libère du temps et de l'énergie, mais amplifie aussi la portée d'une erreur. Challenger l'IA (tester ses limites), imaginer des scénarios adverses, croiser plusieurs modèles, deviennent des réflexes de bon sens. Ne pas le faire, c'est accepter de penser comme tout le monde. Plus la technologie accélère, plus le regard critique doit suivre la cadence : vitesse et éthique ne s'opposent pas ; elles avancent main dans la main.



**Alexandre
MIKHAIL**

Associé,
Directeur de l'innovation,
Membre du Comité de
Direction,
Grant Thornton



LA PARITÉ DANS LES ETI : RENDEZ-VOUS EN 2051 !

LA DIVERSITÉ, L'ÉQUITÉ ET L'INCLUSION (DE&I) SONT DES SUJETS ESSENTIELS POUR GRANT THORNTON QUI, DEPUIS 2004, SUIT ET ANALYSE AU TRAVERS DE L'ÉTUDE « WOMEN IN BUSINESS » LA PROGRESSION DE LA REPRÉSENTATION FÉMININE PARMIS LES POSTES DE MANAGEMENT AU SEIN DES ENTREPRISES DE TAILLE INTERMÉDIAIRE (ETI) AU NIVEAU INTERNATIONAL.

La 21^{ème} édition du rapport « Women in Business » a été réalisée auprès de 3748 dirigeants d'entreprises de taille intermédiaire dans 31 pays. Pour la France, 171 chefs d'entreprises ont été interrogés.

Parmi les grands enseignements de cette étude 2025, la part des femmes accédant à des postes de direction ou à responsabilité dans les ETI progresse légèrement au niveau international.

Si 34% (+0,5%) d'entre elles occupent un poste de responsabilité, les avancées restent mesurées depuis 2004 (année de la première édition), avec un gain de seulement 15 points en 21 ans. La tendance s'est accélérée depuis 2015 (+12%). À ce rythme, la parité serait atteinte en 2051, soit un gain de deux ans comparé à la dernière estimation. Il reste donc un long chemin à parcourir pour atteindre l'égalité femmes-hommes.

Le rapport 2025 révèle cependant une réelle prise de conscience des dirigeants sur les enjeux de diversité. Un dirigeant sur cinq déclare que les stratégies en faveur de l'égalité/parité ont rendu leur entreprise plus innovante et plus attractive, notamment vis-à-vis des parties prenantes (clients, investisseurs...).

Au-delà de ces gains en termes d'image et de croissance potentielle, les dispositifs réglementaires et législatifs, les changements culturels ainsi que les pressions internes et externes, se sont révélés être des leviers d'action particulièrement « fructueux ». **78% des ETI disent avoir reçu a minima une demande externe (client, investisseur, régulateur ou autre source externe) afin de connaître le niveau de parité au sein de leur équipe de direction ou de management.**

La rémunération est l'élément le plus fréquemment cité par les entreprises pour agir en matière d'égalité. En 2025, 39% des ETI ont une stratégie d'égalité salariale, et 40% ont défini un objectif en la matière pour les prochaines années.

Les ETI ont également pris des mesures dans le domaine des ressources humaines, notamment en lien avec le recrutement et la sélection (39% ont mis en place une stratégie et autant ont défini des objectifs) ; les promotions (37% prônent l'égalité femmes-hommes dans les promotions) ; l'encadrement supérieur (36% veulent promouvoir la parité aux postes de direction). Le mentorat (26%) et la mise en place de réseaux féminins (25%) sont jugés moins prioritaires.



FOCUS FRANCE :

Les ETI françaises figurent parmi les bons élèves. Les dispositifs réglementaires et législatifs ont notamment démontré leur efficacité. 27% (+7%) des ETI françaises comptent des femmes aux fonctions de top management (Présidence, Directions générales...). Il s'agit d'un net progrès, qui se rapproche des obligations de la loi Rixain2. Pour rappel, cette part atteignait seulement 8% en 2012.

Les principales actions mises en place pour faire progresser la parité se sont révélées particulièrement pertinentes. En 2025, la part des femmes à des postes de responsabilité dans les ETI françaises atteint 38%. Il s'agit du plus haut niveau historique depuis la première enquête « Women in Business ». Ce chiffre est nettement supérieur à la moyenne observée dans l'Union européenne (34,5%), et à celle des pays participants (34%).



Françoise Méchin,
Associée, Directrice générale de Grant Thornton, en charge du développement des périmètres en région



Nathalie Margraite,
Associée et sponsor des engagements RSE au sein de Grant Thornton

« L'étude « Women in Business » 2025 met en lumière la lente mais constante progression des femmes vers des postes de responsabilité en entreprise depuis 2004. Malgré ces avancées notables, le chemin vers une équité parfaite à l'échelle internationale reste long. Il est impératif d'accélérer ce mouvement, comme le souligne l'enquête. En France, la tendance est encourageante depuis plusieurs années, avec des indicateurs en hausse depuis 2020. Nos entreprises rattrapent progressivement leur retard grâce à des dispositifs législatifs efficaces et à une évolution des mentalités et des comportements. Il est crucial que cette dynamique se renforce dans les années à venir. La diversité et l'inclusion ne sont pas seulement des questions d'intérêt général, elles sont des moteurs de progrès et de performance pour nos entreprises et notre économie. »



Le Baromètre mensuel Grant Thornton des PME-ETI, réalisé par l'institut Opinionway en partenariat avec l'hebdomadaire Challenges, décrypte l'état d'esprit des PME-ETI. Pierre-Henri de Menthon, Directeur de la rédaction de Challenges, et récent co-auteur avec Bruna Basini du livre « Tout et son contraire » (Ed. Buchet-Chastel) revenant sur les femmes et les hommes qui font l'économie d'aujourd'hui, analyse les résultats (contrastés) de l'étude du mois de mai réalisée auprès d'un panel de 220 chefs d'entreprise réalisant un CA supérieur à 20 M€.

Comment analysez-vous les résultats du baromètre de mai, dans le contexte actuel ?

Les allers-retours concernant les annonces de Donald Trump sur les droits de douane et l'incertitude sur la préparation de la loi de finance de 2026, avec de possibles prélèvements sur les entreprises entretiennent logiquement une forme de nervosité. Le plus frappant est à mon sens la prudence de mise dans les projets d'embauche à six mois. On trouve même 4% du panel qui envisage de réduire ses effectifs : du jamais vu depuis janvier dernier !

Percevez-vous un décalage entre la vision des économistes et la réalité quotidienne des PME et des ETI ?

Les économistes font du bon travail, et il y a bien longtemps qu'ils ne sont plus enfermés dans leurs modèles. Le patronat, par exemple, qui est l'origine de l'idée d'une TVA sociale, s'est appuyé sur des études empiriques. S'il y a une déconnexion, c'est plus avec le Parlement. Les études d'impact des lois et normes, sont souvent légères, voire bâclées, faute de s'appuyer sur une expertise sérieuse. Cela a par exemple été le cas en 2021, quand une loi a prévu le déploiement des zones à faibles émissions sans que leur impact économique ne soit sérieusement étudié.

Vous êtes le co-auteur du livre « tout et son contraire », quel parallèle peut-on faire entre le titre de l'ouvrage et les résultats du Baromètre ?

L'environnement économique est si instable que les dirigeants d'entreprises ont tendance « à croire » tout et son contraire. Au mois d'avril, l'annonce surprise d'un moratoire sur les droits de douane américains, avait ainsi provoqué une bouffée d'optimisme qui se révèle à mon avis largement injustifié. Même les données économiques réputées fiables sont aujourd'hui sujettes à caution. On vient ainsi d'apprendre

que la croissance du PIB de 2023 était non de 1,1%, mais de 1,6% et celle de 2022 de 2,8% et non de 2,6%. Cela peut paraître un détail, mais cela veut dire que l'économie allait moins mal qu'on ne le disait. Espérons que cela sera aussi le cas pour cette année.

A RETENIR :

Les tendances marquantes du baromètre Grant Thornton et Challenges de la confiance des dirigeants des PME-ETI de mai 2025, avec l'Institut Opinionway :

- La confiance des chefs d'entreprise pour les 6 prochains mois affiche une baisse marquée, en raison des tensions internationales et des droits de douane.
- Avec 38% (-28%) en mai, l'optimisme des dirigeants envers l'économie française recule de 28%.
- La tendance est identique pour le contexte international, qui perd 24% pour atteindre 36%.
- Dans cet environnement volatil, les dirigeants restent résilients : les perspectives d'emploi sont stables et 53% prévoient de maintenir leurs investissements.



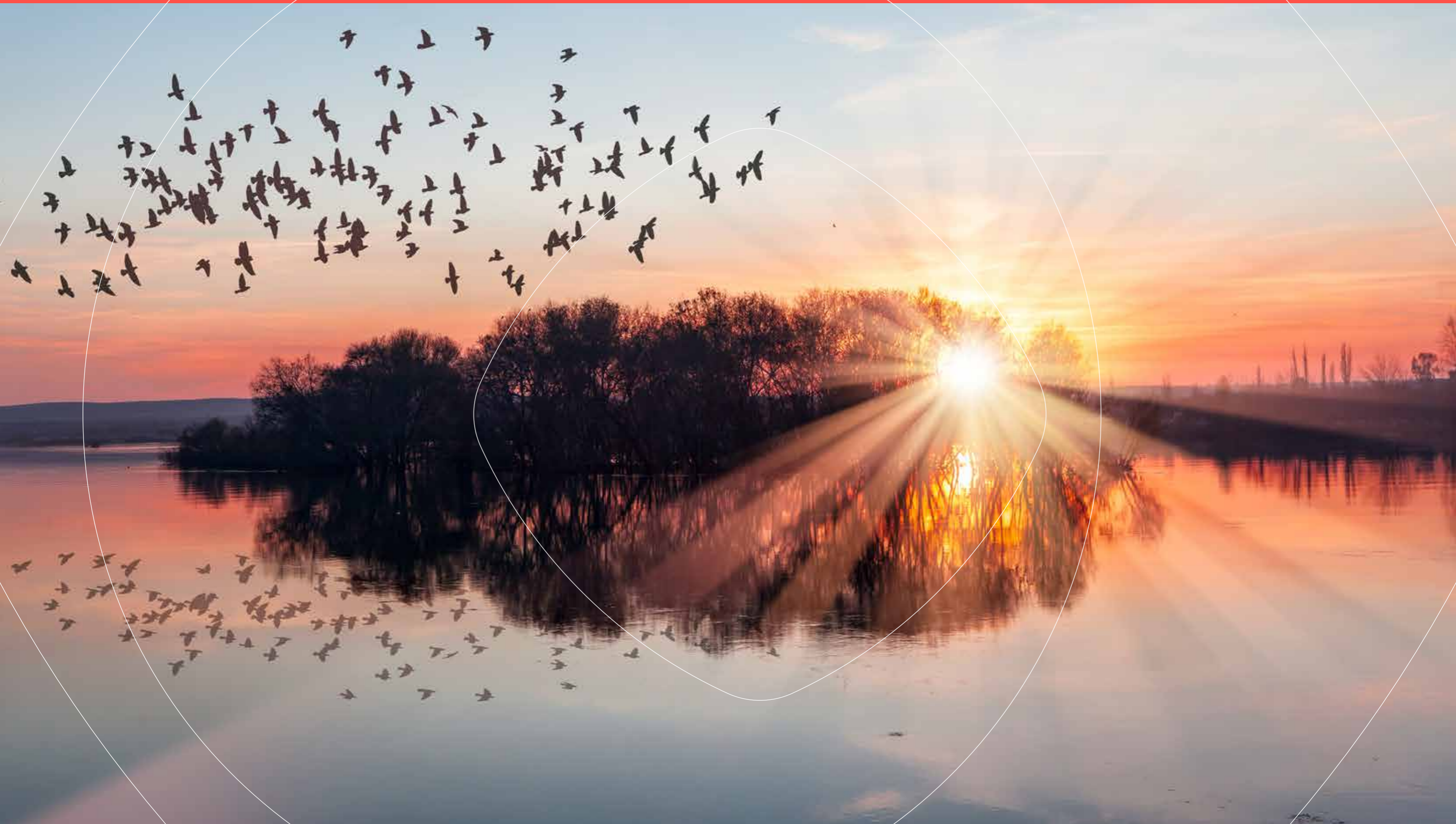
Pierre-Henri de MENTHON

Directeur de la rédaction, Challenges



LES INDICATEURS DE CONFIANCE DES PME-ETI DÉCRYPTÉS PAR PIERRE-HENRI DE MENTHON





CONTRIBUER À LA NOUVELLE FRANCE INDUSTRIELLE POUR UNE NOUVELLE STRATÉGIE INDUSTRIELLE « À LA FRANÇAISE »

Depuis 1945, la France a su se doter de groupes industriels d'envergure mondiale, en incitant aux fusions d'entreprises et ainsi atteindre la taille critique nécessaire pour faire face à la concurrence internationale.

Cette stratégie s'est révélée efficace : de nombreux grands groupes français figurent, encore aujourd'hui, parmi les leaders mondiaux dans différents secteurs.

Cependant, depuis plus d'une vingtaine d'années, la désindustrialisation semble s'accélérer. Bien que les grands groupes, très implantés à l'international, aient été relativement épargnés, nos PME et nos ETI souffrent. Elles doivent trouver des solutions à une équation toujours plus complexe : comment intégrer la réglementation croissante, l'impératif environnemental, l'enjeu lié aux ressources humaines, tout en renforçant sa compétitivité à l'échelle internationale ?

Nos PME et ETI font face à cette adversité avec détermination. Les dirigeants ont su prendre des décisions parfois douloureuses et faire des choix courageux pour pérenniser leur entreprise. Ils ont maintenu le cap dans un contexte agité et se montrent toujours optimistes pour l'activité de leur société : selon le récent Baromètre Grant Thornton Opinionway, 89% des chefs d'entreprise sont optimistes pour l'évolution de leur entreprise lors de six prochains mois. Ils veulent néanmoins pouvoir compter sur un Etat supportif !

Ils souhaitent donc être entendus et que les efforts qu'ils ont fournis soient mieux reconnus. Nos entreprises sont agiles et savent s'adapter aux crises et ne sont pas non plus défaitistes... Malgré les tensions internationales du 1^{er} trimestre 2025, 66% d'entre elles restent confiantes pour l'économie française.

Les dirigeants demandent la mise en place d'un écosystème juridique et fiscal plus favorable aux entreprises, notamment lors de l'étape cruciale des transmissions. Cela afin d'éviter que les fleurons industriels passent sous pavillon étranger. L'industrie doit, quant

à lui, continuer de se réinventer, en conjuguant innovation et attractivité, notamment auprès des jeunes générations. Il s'agit là d'un enjeu d'intérêt national car l'industrie française est indispensable au maintien des équilibres économiques, sociaux et sociétaux. La crise sanitaire l'a démontré avec force : un modèle économique reposant sur les délocalisations ou les importations est fragile et dangereux ! Cet épisode douloureux rappelle la nécessité d'une industrie française forte, indépendante et performante.

La France possède des atouts majeurs pour rendre son industrie toujours plus performante : **agilité, usines intelligentes 4.0 et 5.0, durabilité et intelligence artificielle notamment.** Ces technologies doivent être exploitées avec une vision innovante et durable pour assurer la compétitivité du pays.

Au sein de Grant Thornton, nous contribuons à bâtir cette nouvelle France industrielle en accompagnant et en conseillant les entreprises à chaque étape clé de leur développement. Notre modèle pluridisciplinaire répond aux attentes des décideurs.

« Si la France veut rester plus que jamais une terre de production industrielle, elle doit s'en donner les moyens que ce soit au niveau de la culture vis-à-vis des chefs d'entreprise, de la fiscalité et de la complexité administrative. »



Françoise MÉCHIN

Associée,
Directrice générale,
Grant Thornton

La mise en œuvre de la facturation électronique, soutenue par le gouvernement et diverses organisations (DGFIP, AFNOR, Ordre des Experts Comptables, Cabinets de Conseil et Editeurs...), sera bientôt une réalité. Cela après l'ajustement du calendrier d'entrée en vigueur et les fonctionnalités du portail public de facturation (PPF), dans le cadre de la loi de modernisation de l'économie.

Elle constitue une révolution au cœur des préoccupations des entreprises, lesquelles travaillent déjà sur les contours de cette réforme fiscale, numérique et technique.

Le compte à rebours a déjà commencé. Dès le 1^{er} septembre 2026, toutes les entreprises devront être en mesure de réceptionner des factures dématérialisées. Les grandes entreprises et les ETI auront également l'obligation d'émettre des factures dématérialisées. Le 1^{er} septembre 2027, cette obligation s'étendra aux petites et moyennes entreprises ainsi qu'aux micro-entreprises. Le modèle de mise à disposition du PPF comme plateforme d'émission et de réception pour certaines entreprises n'est plus d'actualité. L'émission et la réception devront donc être réalisées via des plateformes de dématérialisation partenaires (PDP) ou des opérateurs de dématérialisation (OD).

Depuis le début de l'année, les projets mis en suspens sont de nouveau d'actualité. Les sollicitations des éditeurs de plateformes immatriculées comme des futures PDP augmentent de manière exponentielle, car le délai supplémentaire accordé n'a pas forcément été mis à profit pour se conformer à la nouvelle réglementation.

À quelques mois de son entrée en vigueur, il n'est donc pas inutile de revenir sur l'obligation d'émission (*e-invoicing*) des factures sous format électronique. À cela s'ajoute une obligation de *e-reporting* auprès de l'administration fiscale pour certaines opérations. La mise en place de la facturation électronique nécessite dans un premier temps de suivre une démarche structurée. Elle est basée notamment sur le diagnostic et la cartographie des flux TVA, la compréhension des processus existants pour la gestion des flux de facturation entrants (processus *Purchase to Pay* - fournisseurs) et sortants (processus *Order to Cash* - clients), la définition et l'optimisation des processus cibles

(*P2P* et *O2C*) pour répondre aux contraintes réglementaires mais qui peuvent aussi constituer une véritable source de transformation interne et d'économies. Et enfin, sur l'identification du scénario applicatif permettant l'intégration optimale de la future plateforme PDP au sein l'écosystème applicatif (ERPs, applicatifs de facturation...). L'expérience montre que cette première étape de diagnostic et de cadrage du projet PDP prend généralement 3 à 4 mois. À cela, si l'on ajoute les 9 à 12 mois nécessaires pour l'implémentation de la plateforme PDP (en fonction du périmètre réglementaire et fonctionnel couvert), pour les entreprises, il est nécessaire d'agir. Vite.



Roberto Azocar,
Associé,
Grant Thornton



Elvire Tardivon,
Avocate Associée,
Grant Thornton Société
d'Avocats



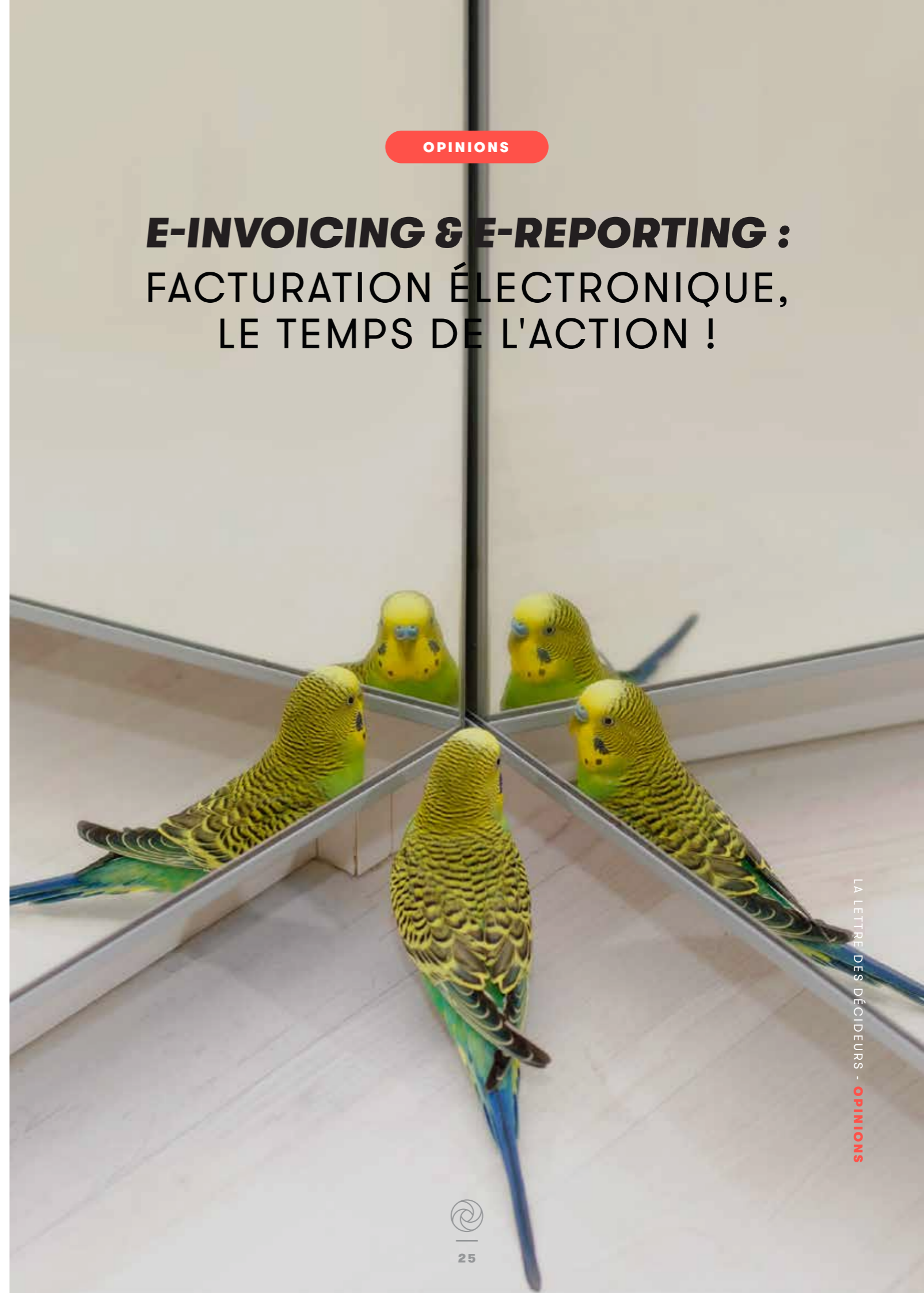
Christine Larsen,
Associée,
Grant Thornton



Hervé Sauce,
Associé,
Directeur national du métier
Expertise Conseil,
Grant Thornton



E-INVOICING & E-REPORTING : FACTURATION ÉLECTRONIQUE, LE TEMPS DE L'ACTION !



L'AUDIT INTERNE ET LE BOOM DE L'IA GÉNÉRATIVE



e Master CARF (Contrôle Audit et Reporting Financier) de l'Université Paris Dauphine-PSL et Grant Thornton dévoilent la 3^{ème} édition de leur enquête sur l'intégration de l'Intelligence Artificielle dans les pratiques d'audit interne, avec un focus inédit sur l'IA générative qui a réalisé une entrée fracassante dans le quotidien des auditeurs internes. Celle-ci, bien qu'attirant l'attention pour ses gains de productivité, présente aussi des risques de paupérisation de la fonction. Explications.

Notre enquête s'est appuyée sur la participation de 165 auditeurs, en majorité seniors (82%), issus principalement d'ETI et de grandes entreprises (plus de 250 salariés), représentant tous les secteurs économiques aussi bien publics que privés.

67% des répondants déclarent utiliser des techniques d'IA et parmi eux, ils sont 82% à utiliser l'IA générative. Cet engouement bien réel, reste pour le moment exploratoire. Les directions d'audit interne testent actuellement cette technologie pour évaluer ses avantages à chaque étape d'un audit interne. Elles mesurent également ses limites : 80% des directions signalent un manque de transparence, tandis que 82% évoquent un déficit de compétences.

Cette phase d'observation porte surtout sur les gains de productivité qu'elle peut apporter dans la réalisation des travaux d'audit : automatisation des tâches de compte-rendu, analyse des documents volumineux, traduction de pièces d'audit ou de rapports, etc.

L'engouement autour de l'IA générative, qui capte toute l'attention et attire à elle toute la lumière ne doit pas faire oublier que l'IA ne se résume pas à l'IA générative. Elle constitue l'un des domaines d'application de l'IA, l'autre regroupant les techniques de *machine learning* associées à l'analyse de données.

Si l'IA générative permet d'améliorer l'efficacité opérationnelle des missions d'audit, le *machine learning*, quant à lui, devrait permettre de créer de nouveaux angles d'analyse, jusqu'alors inaccessibles de développer de nouvelles

méthodes d'audit et d'apporter une valeur ajoutée supplémentaire, notamment dans le champ prédictif.

De plus, l'IA générative devrait produire ses effets à assez court terme, là où le *machine learning* ne portera ses fruits qu'à plus long terme. En effet, sa mise en œuvre nécessite des compétences spécifiques et des données nombreuses et de qualité, qui ne sont pas toujours accessibles ou existantes à ce jour.

Cette différence de temporalité constitue un enjeu managérial fort pour les directions d'audit interne. Elle les invite à envisager des moyens d'articulation afin de capitaliser sur les bénéfices de la première pour développer la seconde.

En effet, se contenter d'externaliser uniquement les bénéfices de l'IA générative en termes de gains de productivité pourrait légitimement questionner le management sur l'opportunité de réduire les coûts, et notamment les ressources allouées à un audit interne devenu plus performant.

Ce raisonnement reviendrait à paupériser l'audit interne, en l'empêchant d'investir ses gains de performance sur le *machine learning* et sur les nouvelles opportunités offertes par cette technologie. Une telle approche risquerait de compromettre le potentiel de transformation global offert par l'IA.

Il est donc crucial de dissiper le halo créé par l'IA générative pour aborder le sujet de son utilisation de manière holistique.

Faisons en sorte que l'IA augmente les capacités de l'audit interne plutôt qu'elle ne les réduise.



Nicolas GASNIER-DUPARC

Associé,
Grant Thornton



VOIR CLAIR POUR DÉCIDER : LA LUCIDITÉ STRATÉGIQUE PASSE AUSSI PAR L'ESG



DANS UN ENVIRONNEMENT DEVENU IMPRÉVISIBLE, LES DIRIGEANTS D'ENTREPRISE ONT BESOIN D'OUTILS POUR ANTICIPER, ARBITRER ET CRÉER DE LA VALEUR. LOIN D'ÊTRE UNE CONTRAINTÉ RÉGLEMENTAIRE, L'ANALYSE DE DOUBLE MATÉRIALITÉ S'IMPOSE COMME UN LEVIER STRATÉGIQUE : ELLE PERMET DE RELIER LES RISQUES SUBIS AUX IMPACTS CAUSÉS, D'OBJECTIVER LES VULNÉRABILITÉS ET D'OUVRIRE DE NOUVEAUX AXES DE DÉVELOPPEMENT. RETOUR D'EXPÉRIENCE TERRAIN.

Face à l'instabilité, piloter une entreprise, c'est arbitrer en permanence. Où investir ? Où se désengager ? Quels choix pour préserver la compétitivité demain ? Face à ces incertitudes, les directions générales ont besoin de repères solides, de signaux faibles à capter, de risques à objectiver.

C'est précisément dans cette logique que s'inscrivent les analyses stratégiques de risques et d'impacts ESG. Non pas comme un exercice

théorique, mais comme un outil opérationnel pour éclairer les décisions. Ce que nous voyons sur le terrain, chez Grant Thornton, c'est que les entreprises — grands groupes comme ETI — ont aujourd'hui toutes en commun une double exigence : réduire leur exposition aux risques extra-financiers et identifier de nouvelles opportunités de développement.

Prenons le cas d'un industriel européen pour qui l'analyse des dépendances de sa chaîne de valeur révèle la présence de fournisseurs clés localisés

dans des zones à fort risque d'événements climatiques majeurs. Une évaluation de la perte économique potentielle liée à la déstabilisation de la chaîne d'approvisionnement est présentée au Codir, qui valide la souscription d'une assurance paramétrique indexée sur des seuils climat. Résultat : un risque atténué, un dialogue engagé avec les fournisseurs, de nouvelles opportunités identifiées et une meilleure performance économique.

Autre exemple, dans le cadre d'une IPO. Lors des *due diligences*, les investisseurs examinent désormais avec attention les risques ESG. Ils ne cherchent pas une simple conformité : ils veulent comprendre comment l'entreprise anticipe, arbitre, évolue. Une cartographie sérieuse de ses impacts et de ses dépendances devient alors un facteur de valorisation.

C'est là qu'intervient l'analyse dite de double matérialité. Non pas comme une obligation de la directive CSRD, mais comme un révélateur de tensions stratégiques. Elle oblige à sortir du pilotage en silo pour relier les enjeux financiers aux impacts environnementaux, sociaux et

de gouvernance. Elle croise les risques subis avec les impacts causés. Elle pousse à poser les bonnes questions, à écouter les parties prenantes, à repérer les signaux faibles avant qu'ils ne deviennent des urgences.

Chez Grant Thornton, nous faisons de cet exercice un levier d'intelligence collective et de transformation. Car les entreprises les plus matures sont celles qui ne se contentent pas d'identifier des risques : elles en tirent des décisions éclairées et des stratégies gagnantes. L'analyse de double matérialité est un outil puissant au service de la lucidité stratégique.



Karine HILLAIREAU

Directrice Associée,
Grant Thornton





ATTIRER ET RETENIR LES MEILLEURS TALENTS : UN DÉFI MAJEUR POUR CHÂTEAUFORM'

CHÂTEAUFORM', LEADER DES SÉMINAIRES ET ÉVÈNEMENTS PROFESSIONNELS EN EUROPE, INVESTIT DANS UNE MARQUE EMPLOYEUR FORTE, VÉRITABLE SOCLE DE SA CULTURE ET ATOUT DIFFÉRENCIANT POUR ATTIRER ET FIDÉLISER LES MEILLEURS TALENTS.



Après la pandémie de Covid-19, l'industrie de l'hôtellerie a fait face à une situation de tension particulièrement aiguë sur le marché du travail et Châteauform', leader des séminaires en Europe, n'y a pas échappé. Pour répondre à cette tension et se démarquer de la concurrence, la Marque Employeur est devenue un élément clé de la fidélisation des collaborateurs.

En plaçant le bien-être et le bonheur de ses collaborateurs au cœur de sa stratégie, notre volonté est de créer une expérience de travail optimale, authentique et cohérente, favorisant ainsi l'engagement à long terme de ses employés.

Nous croyons fermement que notre succès repose sur un environnement de travail positif où les talents se sentent valorisés, soutenus et motivés car « un talent heureux fait un client heureux ». L'entreprise propose des parcours de développement personnalisés, des opportunités de progression professionnelle, des avantages compétitifs et un leadership inspirant. Ces éléments créent un climat propice à la fidélisation des talents.

Pour répondre aux enjeux de recrutement, nous menons des actions à la fois globales et locales. Au niveau du groupe, l'entreprise renforce sa visibilité via des communications RH digitales sur les réseaux sociaux comme LinkedIn et Instagram, et envisage d'explorer TikTok. Elle développe également des partenariats avec des écoles, des associations et des influenceurs RH. Localement, nous collaborons avec des acteurs tels que France Travail, les missions locales et les mairies, sans oublier les commerces locaux, souvent fréquentés par des candidats potentiels.

Nous privilégions un recrutement basé sur les

valeurs (savoir-être, savoir-vivre) plutôt que sur les seules compétences techniques (savoir-faire). Cette approche permet de reconnaître chaque individu dans sa singularité. Que ce soit sur le terrain ou au siège, chaque membre de l'équipe contribue à créer une expérience inoubliable pour les participants. L'entreprise valorise la transparence dès les premiers échanges avec les candidats, notamment en présentant la rémunération dès les offres d'emploi. La mobilité interne est également encouragée, permettant aux talents de changer de métier même sans les compétences requises, grâce à un accompagnement adapté.

Pour maintenir la confiance et la fidélité des employés, nous réalisons une enquête de satisfaction interne annuelle, la « démarche happy ». En 2023, 91,2% des talents ont affirmé qu'il faisait bon travailler chez Châteauform', avec un taux de retour de 94%.

En résumé, en investissant dans une culture forte et authentique, Châteauform' s'assure de retenir ses équipes et d'attirer de nouveaux talents, renforçant ainsi sa compétitivité dans le secteur.



Sandrine PICARD

Responsable,
Châteauform' au Vert

VALORISER LES AVANTAGES SOCIAUX : UN PILIER ESSENTIEL DE LA STRATÉGIE RH DES PME ET ETI

Dans le domaine des ressources humaines, la rémunération demeure le critère principal pour attirer et fidéliser les talents^[1]. Cependant, les évolutions des attentes des salariés soulignent l'importance croissante des avantages périphériques comme levier stratégique. Cette approche joue un rôle déterminant dans la construction de relations durables avec les employés. L'entreprise WiiSmile est née de ce constat.

WiiSmile analyse chaque nouvelle étude qui décrypte les facteurs de motivation au travail. Forte de ses deux décennies de recul aux côtés des dirigeants / es de TPME, elle observe une constante : la rémunération - quel que soit son montant - n'étant jamais une source de satisfaction exprimée par les équipes, des éléments comme la reconnaissance, la gestion efficace et les relations sociales en entreprise deviennent des moteurs essentiels de l'engagement des salariés.

Pour suivre ces tendances et évaluer le niveau de confiance des dirigeants, WiiSmile a d'ailleurs lancé en octobre 2024 un observatoire dédié aux PME (mais aussi TPE). L'objectif de cet outil est de fournir des données clés aux organisations, leur permettant d'adapter leur stratégie RH aux évolutions du marché et des attentes des collaborateurs.

De ces observations découlent la mise en place d'une stratégie fondée sur une approche holistique des avantages sociaux. Aujourd'hui, WiiSmile accompagne 10 000 PME clientes dans divers secteurs. Sa croissance repose sur une approche stratégique axée sur la valorisation de la marque employeur des entreprises, via une solution globale dédiée à la gestion des avantages sociaux. Parmi les services proposés,

on trouve des titres repas ajustables, des outils adaptés à la gestion des ressources humaines, ainsi que l'aide à la rédaction de fiches de poste et d'annonces. Cette approche inclut également des mécanismes de reconnaissance et de valorisation interne des employés.

Au cœur de la stratégie : une démarche d'innovation continue, qui passe notamment par l'intégration de technologies telles que l'intelligence artificielle afin d'optimiser la fluidité de ces services et de recentrer l'accompagnement des 200 « wiismiliens / nes » sur des missions de conseil à plus forte valeur ajoutée. Par ailleurs, l'émission de titres repas ajustables répond à un besoin de flexibilité croissant chez les salariés. Cette tendance, qui semble amenée à se pérenniser, redéfinit la frontière entre vie privée et professionnelle, tout en favorisant l'émergence de pratiques répondant aux attentes des employés et aux besoins du marché du travail actuel.

« Les entreprises qui mettent l'humain au cœur de leur priorité réussissent mieux. Cela se traduit par un engagement élevé et un turnover moindre. Le taux de défaillance est 4 à 5 fois inférieur au taux général. »



Brice BONNAIGUE

Co-fondateur,
WiiSmile

^[1] 54% des collaborateurs déclarent que le salaire est leur premier critère pour rester ou quitter une entreprise, devant les opportunités de carrière (41%). Source : Le salaire, facteur n°1 d'attraction et de fidélisation - Rémunération - Focus RH



INVITÉS





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.

© 2025 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).