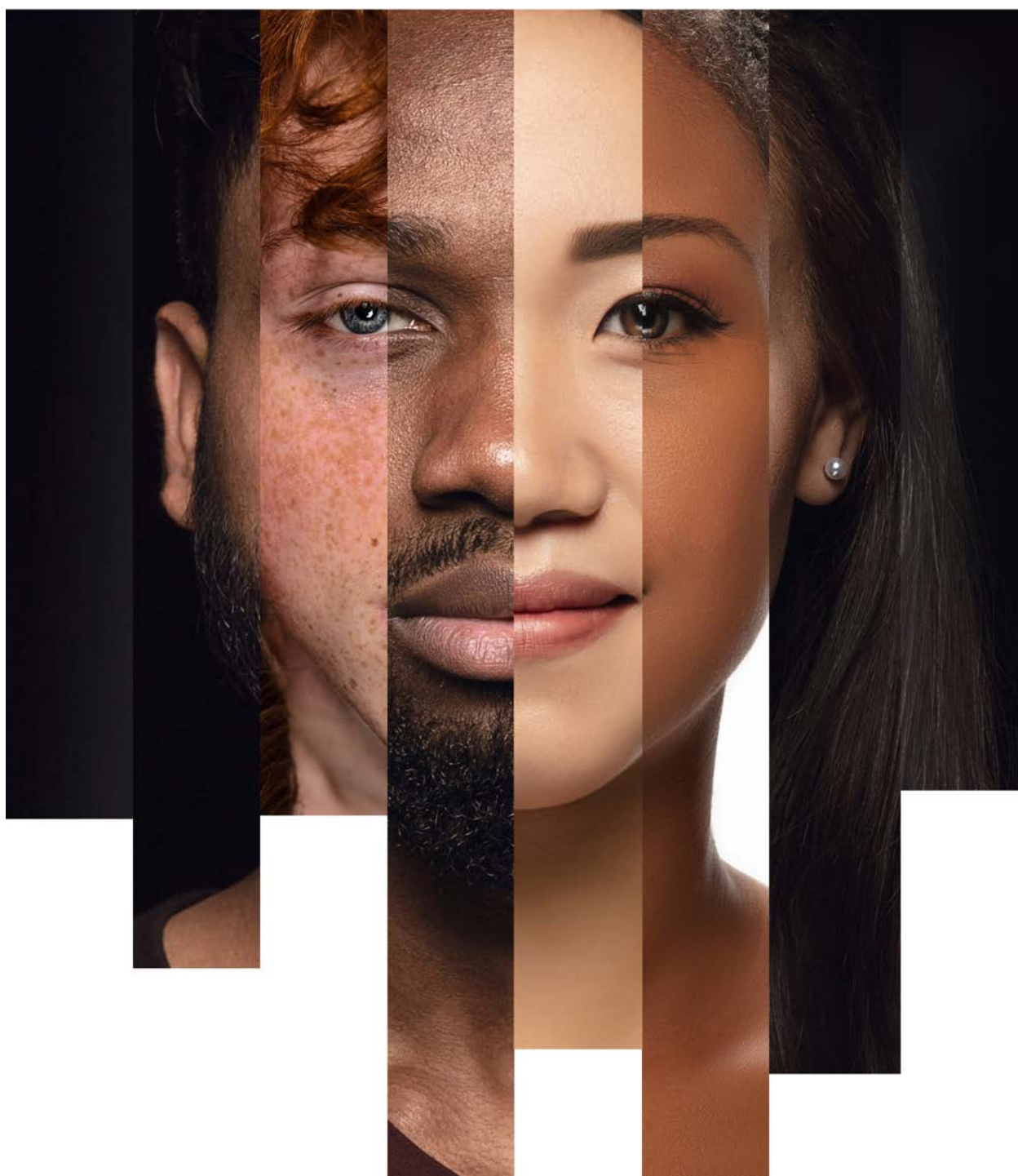


LA LETTRE DES DÉCIDEURS

LE MAGAZINE DE GRANT THORNTON - NOVEMBRE 2025



SOMMAIRE

LA LETTRE DES DÉCIDEURS N°37

ÉDITO

4

EDITO

Agnès de RIBET

GRAND ANGLE

8

CHOISIR L'INTEGRATION POUR UN AVENIR PLUS SOLIDE

Adam NICOL

10

ANCRÉS ICI, CONNECTÉS AU MONDE

BRIEFINGS

14

3 QUESTIONS À THIERRY CHALUMEAU ET STÉPHANE LEFEBVRE-MAZUREL

OpinionWay

16

L'INNOVATION RESPONSABLE, LA VOIE NÉCESSAIRE DU BIEN COMMUN

Professeur Xavier PAVIE

18

LE CAPITAL-INVESTISSEMENT EN FRANCE : TOUJOURS RÉSILIENT AU PREMIER SEMESTRE 2025

Grant Thornton France et France Invest

OPINIONS

22

CAP SUR LE PACIFIQUE !

24

NOUVELLE-CALÉDONIE : TRANSFORMER L'INCERTITUDE EN OPPORTUNITÉS

Chloé DUQUESNE

26

POLYNÉSIE FRANÇAISE : INVESTIR !

Jean-Louis PELLOUX

INVITÉS

30

Meyer AZOGUI

31

Hervé SAUCE

32

Clément HERVIEU-LÉGER

34

Benoît DUTOUR



Ensemble, tout simplement.

Travailler ensemble, avancer ensemble, réussir ensemble...

Mais que signifie « ensemble » dans un monde où tout va vite, où les intérêts se croisent sans toujours se rejoindre ?

Pour nous, ensemble n'est pas une posture, c'est une pratique.

Cela veut dire écouter avant de proposer. Comprendre avant d'agir. Construire des solutions qui ne sont pas seulement efficaces, mais partagées.

Avec nos clients, cela prend la forme d'un dialogue continu, parfois exigeant, toujours utile.

Avec nos équipes, cela se traduit par des échanges qui font émerger des idées qu'aucun individu n'aurait eues seul.

Avec les entreprises, et pour l'économie, cela implique de contribuer à un mouvement collectif, sans chercher à tirer la couverture à soi.

C'est une manière de faire qui demande du temps, de la confiance et un peu d'humilité.

Et c'est sans aucun doute ce qui fait la différence.

Pas de grands discours, juste une conviction. Les résultats durables naissent rarement seuls : additionner des forces, c'est créer une dynamique qui transforme.

Ensemble, c'est notre façon de faire. Et c'est ce qui change tout.



**Agnès
de RIBET**

Directrice Nationale
du Marketing et de la
Communication,
Grant Thornton



CHOISIR L'INTEGRATION POUR UN AVENIR PLUS SOLIDE

LE 1^{ER} OCTOBRE, GRANT THORNTON FRANCE A FAIT LE CHOIX D'UNE TRANSFORMATION STRATÉGIQUE MAJEURE QUI VISE A APPORTER UNE VALEUR ACCRUE A NOS CLIENTS.

Le cabinet rejoint Grant Thornton Advisors, la première plateforme mondiale intégrée de services professionnels pluridisciplinaires, et s'inscrit dans une dynamique internationale ambitieuse, soutenue par le fonds d'investissement New Mountain Capital. Cette entité, en pleine croissance, regroupe à date 16 cabinets nationaux du réseau Grant Thornton – parmi lesquels les États-Unis, l'Irlande, les Émirats arabes unis, les Cayman Islands, le Luxembourg, la Suisse, le Liechtenstein, les Pays-Bas, les Channel Islands, la Belgique, l'Espagne, la Nouvelle-Zélande, la Pologne, le Brésil – et nous sommes fiers d'y apporter notre expertise tricolore.

Nous continuons bien évidemment à participer au réseau Grant Thornton International Limited.

En faisant le choix délibéré de l'intégration, nous franchissons une étape stratégique majeure, qui nous distingue de nos principaux concurrents et s'inspire des modèles qui font le succès de nombreux clients.

En ces temps chahutés qui impliquent des décisions rapides, l'intégration au sein d'une même plateforme nous offre réactivité, alignement stratégique et cohérence d'exécution.

Dans un marché qui se transforme rapidement, parfois de manière brutale, en se concentrant autour d'acteurs plus puissants, l'intégration nous donne une puissance de feu et d'investissement sans égale. Nous pouvons investir massivement dans l'innovation et la qualité pour mieux accompagner nos clients.

Enfin, l'intégration ouvre le champ des possibles pour nos talents en facilitant les opportunités de mobilité et des perspectives de carrière dans un environnement plus riche, plus diversifié et plus connecté.

En rejoignant la première plateforme mondiale intégrée de services professionnels pluridisciplinaires, nous nous adossons aussi à un investisseur qui partage notre vision et notre credo dans la révolution technologique en cours.

Nous nous donnons les moyens d'investir dans les solutions qui apporteront à nos clients toute la valeur qu'ils sont en droit d'attendre d'un cabinet d'exception. Par ailleurs, nous garantissons notre volonté de cranter encore et toujours dans les domaines de la qualité et de l'efficacité.

Rayonner au-delà de l'hexagone

Cette intégration permet d'accélérer le développement de notre cabinet dans les expertises que nos clients attendent. Elle nous offre un levier puissant de consolidation de notre modèle pluridisciplinaire, tout en préservant l'indépendance et la qualité de nos missions d'audit et de conseil juridique.

Avec notre empreinte mondiale en plein essor, il devient plus facile et fluide d'accompagner nos clients nationaux dans leur développement à l'international. L'adoption des meilleures pratiques – d'où qu'elles viennent – devient plus automatique. Le partage d'information devient plus rapide.

Pour l'ETI que nous sommes, ce projet structurant n'est pas seulement une réponse aux mutations du marché, c'est nous donner les moyens distinctifs d'une ambition plus grande pour nos clients.

Pour les grandes entreprises françaises, les ETI ou les PME de croissance qui nous regardent, ce mouvement stratégique est l'assurance de pouvoir compter sur un partenaire de confiance qui mettra tout en œuvre pour les aider à catalyser leurs décisions et celles de leurs parties prenantes : un partenaire plus rapide, plus sûr, plus intelligent.



**Adam
NICOL**

Président
Grant Thornton France

« L'expansion de notre plateforme en France, en Espagne et en Belgique constitue un chapitre décisif de notre parcours et marque un tournant essentiel dans la manière dont nous accompagnons nos clients. Nous réaffirmons ainsi notre engagement en faveur de la croissance de nos services et solutions, de notre approche sectorielle et de nos implantations géographiques. Nous consolidons également la position de Grant Thornton comme plateforme de référence tant pour les talents qu'en matière d'approche technologique, portée par une qualité exceptionnelle et une culture véritablement unique. Notre ambition était de bâtir un projet audacieux : c'est exactement ce que nous accomplissons aujourd'hui. »

Jim A. Peko - CEO of Grant Thornton Advisors LLC & CEO of the Americas

À ce jour (novembre 2025), la plateforme Grant Thornton Advisors regroupe les firmes des pays suivants : les États-Unis, l'Irlande, les Émirats arabes unis, les Cayman Islands, le Luxembourg, la Suisse, le Liechtenstein, les Pays-Bas, les Channel Islands, la France, la Belgique, l'Espagne, la Nouvelle-Zélande, la Pologne, le Brésil.

« Nous sommes ravis d'accueillir la France, l'Espagne et la Belgique au sein de notre plateforme mondiale unifiée. La vision et le leadership de ces firmes illustrent l'excellence de Grant Thornton. Avec cette annonce, nous démontrons une nouvelle fois notre volonté d'investir massivement pour les talents, dans la technologie et le renforcement de nos capacités internationales – toujours au bénéfice des clients de Grant Thornton. Et ce n'est que le début ! »

André Moura et Nikhil Devulapalli - Managing Directors, New Mountain Capital



ANCRÉS ICI, CONNECTÉS AU MONDE

UN CREDO, NOTRE PHILOSOPHIE : LE CŒUR BATTANT DU CABINET

La volatilité incarne notre époque, mais elle ne définit pas notre avenir commun. Chez Grant Thornton, nous embrassons la complexité du monde économique et technologique, et nous savons le rôle déterminant qu'est le nôtre. Nous ne nous contentons pas de l'observer : nous l'analysons, nous l'anticipons pour mieux accompagner nos clients dans la construction de leur propre trajectoire.

En tant que partenaires de confiance des grands groupes, des ETI et des PME de croissance, nous portons une conviction forte et des actions tangibles : chaque ambition mérite d'être incarnée, accompagnée et structurée. Chaque défi relevé contribue à renforcer le tissu industriel, à préserver la valeur et la création, et à stimuler l'innovation – moteurs essentiels de nos économies.

Le courage de nouvelles perspectives

Nos métiers – *Audit & Assurance, Advisory, Business Solutions & Accounting, Tax & Legal* – reposent sur une exigence partagée. Nous nous attachons à voir ce que d'autres ne voient pas, à dire ce qui compte et à proposer ce qui reste à façonner.

Cette vision forte s'incarne dans notre rôle, qui est d'apporter un regard indépendant pour penser autrement. Car aujourd'hui, la capacité des entreprises à anticiper et à s'adapter est plus qu'un simple atout ; c'est la clé de leur résilience, de leur avenir. Elles attendent de nous d'être bien plus qu'un compagnon de route, et veulent trouver en nous un partenaire engagé, capable de décomplexifier et d'ouvrir la voie vers de nouvelles perspectives.

Nous sommes un catalyseur de décisions et le partenaire de confiance de celles et ceux qui façonnent le monde de demain.





3 QUESTIONS À THIERRY CHALUMEAU ET STÉPHANE LEFEBVRE-MAZUREL

opinionway

Pouvez-vous nous présenter le Baromètre de la confiance des dirigeants d'ETI Grant Thornton, OpinionWay ?

Ce baromètre mensuel de la confiance des dirigeants d'ETI existe depuis 2011.

C'est un outil de décryptage conjoncturel de premier ordre. Son objectif est de mesurer les perceptions des dirigeants face aux perspectives économiques et à l'évolution de leur propre activité. Depuis 2023, le panel cible spécifiquement les ETI afin d'obtenir une lecture précise des dynamiques de cette catégorie d'entreprises souvent qualifiée de « moteur discret » de l'économie.

Quelles tendances fortes se dessinent depuis la rentrée 2025 ?

Cette période révèle une dynamique contrastée, caractérisée par une résilience interne des ETI face à un environnement externe incertain, voire dégradé.

- **Confiance interne : un rebond saisonnier salvateur.** Novembre 2025 enregistre un rebond notable à 90 % (+8 pts). Cette progression, observée dans tous les secteurs est typiquement saisonnière, portée par

l'anticipation des marqueurs traditionnels de croissance liées aux fêtes de fin d'année et au *Black Friday*.

- **Confiance externe : la politique l'emporte sur l'économie.** La confiance des dirigeants dans l'économie française reste atone, après une chute brutale en octobre (-24 pts). La raison : une « fatigue de l'instabilité » politique perçue désormais comme structurelle, freinant le potentiel de croissance. En effet, 74 % des dirigeants citent l'instabilité politique en France comme principale source d'inquiétude. Ce chiffre éclipse des signaux économiques pourtant positifs, comme la croissance du 3^{ème} trimestre 2025 qui a surpris à la hausse (0,5 % contre 0,3 % attendu). Cette dissociation interne / externe souligne la capacité d'adaptation des ETI, mais aussi leur vulnérabilité inhérente aux chocs exogènes (facteurs macro-économiques).
- **La visibilité : un enjeu majeur pour les ETI :** 58 % des dirigeants déclarent disposer d'une visibilité incertaine pour piloter leur activité d'ici fin 2025. Cette faible visibilité annihile toute prise de décision à long terme.
- **L'emploi : une prudence généralisée.** Le solde net d'emploi demeure à 0 point en novembre. Une posture attentiste des ETI, qui préfèrent geler les embauches dans l'attente d'une stabilisation du climat économique et politique. Cette prudence est encore plus marquée chez les ETI de 50+ millions d'euros de CA, avec un solde net négatif (-3).

- **L'économie mondiale : une dégradation notable.** La confiance des dirigeants dans l'économie mondiale subit un recul significatif à 29 % en novembre (-10 pts vs octobre), avec un décrochage particulièrement marqué pour les grandes ETI (-15 pts, à 31 %). Cette baisse s'inscrit dans un contexte de ralentissement global. Le ministère de l'Économie et des Finances anticipait, dès septembre, une croissance mondiale de 2,1 % pour 2025 (contre une moyenne historique de 2,8 %) en raison du protectionnisme américain.

Quelles pourraient être les tendances d'évolution dans les prochains mois ?

Les perspectives pour 2026 sont teintées d'un équilibre précaire.

- **Confiance en sa propre entreprise :** une légère érosion de la confiance est probable début 2026, traditionnellement moins porteur en termes d'activité. Si les carnets de commande restent solides, la confiance pourrait rester élevée, aidée par des investissements ciblés dans la digitalisation ou l'innovation.

- **Confiance dans l'économie française :** sans une stabilité gouvernementale et des mesures concrètes pour soutenir l'activité économique, la confiance devrait rester à un niveau bas. Et les prévisions de croissance du PIB pour 2026 de la Banque de France (autour de 0,8 %-1 %) ne justifient pas un retour d'optimisme majeur.
- **Confiance dans l'économie mondiale :** la dégradation est actée. Les tensions géopolitiques, le ralentissement des grandes économies (Chine, États-Unis), les incertitudes des marchés énergétiques et des matières premières continueront de peser. L'OMC prévoit un ralentissement du commerce mondial en 2026 (autour de 2,5 %), ce qui maintiendra la pression sur les ETI fortement internationalisées.
- **Emploi :** le solde net d'emploi devrait rester proche de zéro début 2026. Cet attentisme couplé à une remontée de la crainte d'une pénurie de compétences révèle une contradiction : les ETI ont besoin de main-d'œuvre qualifiée mais hésitent à recruter. Cette situation pourrait créer un goulet d'étranglement avec le risque de se retrouver en sous-capacité au moment de la reprise.



Thierry Chalumeau,
Directeur général adjoint,
Directeur de développement
et des partenariats, à l'origine
du Baromètre de la confiance
des ETI



Stéphane Lefebvre-Mazurel,
Directeur général adjoint,
Directeur du pôle
Business Market
Transformation

L'INNOVATION RESPONSABLE, LA VOIE NÉCESSAIRE DU BIEN COMMUN

PARTENAIRE FONDATEUR DE LA CHAIRE ENTREPRISE ET BIEN COMMUN À L'ESSEC BUSINESS SCHOOL, GRANT THORNTON PROMET UNE VISION DU DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUE FONDÉE SUR LA RESPONSABILITÉ, LA DURABILITÉ ET LA RECHERCHE DU SENS.



n participant à cette réflexion autour du bien commun, le cabinet affirme que la performance des organisations ne peut se concevoir sans une exigence éthique partagée, ni sans une attention aux enjeux sociaux et environnementaux de l'activité économique.

Le bien commun s'impose aujourd'hui comme un impératif collectif pour répondre aux défis sociaux, écologiques et politiques. Sa mise en œuvre suppose une redéfinition profonde de l'innovation, afin qu'elle soit tournée vers la responsabilité plutôt que la seule performance économique. Si la conception dominante de l'innovation trouve son origine chez Schumpeter : « *l'exploitation des inventions et leur dissémination qui leur donne leur importance économique* ». Cette approche, fondatrice du capitalisme moderne, a façonné plus d'un siècle de développement, souvent au détriment des équilibres sociaux et environnementaux. Pourtant, *innovare* signifie littéralement « *changer de l'intérieur* » : l'innovation devrait transformer les sociétés autant qu'elle les alimente, qu'elle est capable d'en prendre soin.

Repenser l'innovation suppose alors de revenir à la question du bien commun.

Dès Platon et Aristote, celui-ci renvoie à la recherche du « *bien vivre* » partagé. Avec Rousseau, il se fonde sur la volonté générale : « *Il y a souvent bien de la différence entre la volonté de tous et la volonté générale ; celle-ci ne regarde qu'à l'intérêt commun* ». Kant, enfin, en fait une exigence éthique : « *Agis de telle sorte que tu traites l'humanité toujours comme une fin, et jamais simplement comme un moyen* ». Dans le monde contemporain, le bien commun ne peut émerger que d'une innovation responsable, c'est-à-dire orientée vers la justice sociale, la soutenabilité et la dignité humaine. Cela concerne à l'évidence les organisations du secteur de l'agroalimentaire, mais aussi les fondations, les associations, etc. Il s'agit moins d'opposer économie et éthique que de retrouver leur convergence : celle d'un progrès qui sert la collectivité.

Ainsi, l'innovation responsable apparaît non comme un supplément moral, mais comme la condition même du bien commun à l'ère des interdépendances globales.

La Chaire Entreprise et bien commun

Créée en 2021 par l'Institut Catholique de Paris et l'ESSEC Business School, la Chaire ICP-ESSEC « Entreprises et Bien Commun » explore

le rôle de l'entreprise dans la société au-delà de la seule performance économique. Elle vise à montrer comment les organisations peuvent contribuer au bien commun en intégrant des dimensions éthiques, sociales et environnementales dans leurs pratiques. À travers ses activités de recherche, de formation et de partenariat avec des entreprises engagées, elle promeut une approche du *management* fondée sur la responsabilité et la durabilité. Son Diplôme Universitaire « Entreprises et Bien Commun » incarne cette

ambition en associant réflexion philosophique et action concrète au service d'une économie plus juste et plus humaine.

ESSEC
BUSINESS SCHOOL



Professeur Xavier PAVIE

Titulaire de la Chaire « Entreprises et Bien Commun » à l'ESSEC Business School
Directeur de programme au Collège International de Philosophie, séminaire « Philosophie critique de l'innovation »



LE CAPITAL- INVESTISSEMENT EN FRANCE : TOUJOURS RÉSILIENT AU PREMIER SEMESTRE 2025

Depuis plus d'une décennie, Grant Thornton France et France Invest scrutent l'actualité du capital-investissement. Leur étude semestrielle analyse les levées de fonds, scanne les tendances du marché et synthétise les indicateurs clés pour donner une vision claire de la dynamique du secteur.

Ce dernier semestre, malgré un contexte économique incertain, le capital-investissement français confirme sa solidité. Cette dynamique témoigne de la confiance des acteurs et de la résilience du marché. En revanche, le rythme des cessions reste en retrait par rapport aux attentes, signe que la prudence est installée.

- 14,7 Md€ ont été investis, en recul de 5 % par rapport au 1^{er} semestre 2024, dans 1 476 entreprises et projets d'infrastructure ;
- 17,4 Md€ ont été levés, en baisse de 6 % par rapport aux moyennes semestrielles observées entre 2023 et 2024 ;
- 4,8 Md€ de cessions en valeur, en baisse de 2 % par rapport au 1^{er} semestre 2024, pour 581 opérations réalisées.

Malgré un léger retrait, les investissements restent dynamiques

Les investissements se maintiennent à un niveau élevé malgré un recul observé en montants investis. Cette évolution s'explique par la baisse (en valeur uniquement) des opérations ayant fait l'objet d'un ticket supérieur à 100 M€, en capital-investissement (hors infrastructure).

Les fonds de capital-investissement (hors infrastructure) ont investi 10,1 Md€ dans 1 365 entreprises, un niveau légèrement inférieur à la moyenne historique pour un 1^{er} semestre. L'activité recule sur la plupart des segments ; les biens et services industriels restent le premier secteur d'investissement, suivie du numérique et de la santé. À noter, la part des opérations à l'international progresse, représentant 34 % des montants investis.

Les investissements des fonds d'infrastructures restent stables avec 4,6 Md€ investis dans 111 projets. Les énergies renouvelables confirment leur prédominance sectorielle avec 2,5 Md€ investis dans 68 projets, suivi du secteur des transports.

Des levées de capitaux soutenues mais une concentration accrue

Dans un contexte flou, 17,4 Md€ ont été levés au 1^{er} semestre 2025 (niveau proche des moyennes semestrielles observées en 2023 et 2024). La collecte est soutenue et se singularise par une

concentration auprès de quelques acteurs sur tous les segments (sauf en capital-transmission), une hausse des engagements du secteur public et un nombre croissant de fonds de continuation.

Les levées de capitaux sont plus longues et restent difficiles à mener dans le contexte actuel. Néanmoins, l'attractivité de la classe d'actifs à l'international se confirme tant pour les fonds de capital-investissement que pour les fonds d'infrastructures.

Les cessions restent pénalisées par le contexte économique dégradé

Dans la lignée des observations faites en 2024, les cessions restent en deçà du niveau attendu. Elles ralentissent légèrement par rapport au 1^{er} semestre 2024, impactées par le contexte économique qui peut amener à reporter certaines décisions de cessions.



NB : Les cessions étant historiquement plus dynamiques au 2nd semestre qu'au 1^{er} semestre, un bilan plus complet devra être tiré d'ici à la fin de l'année.



Sophie Paturle,
Présidente,
France Invest

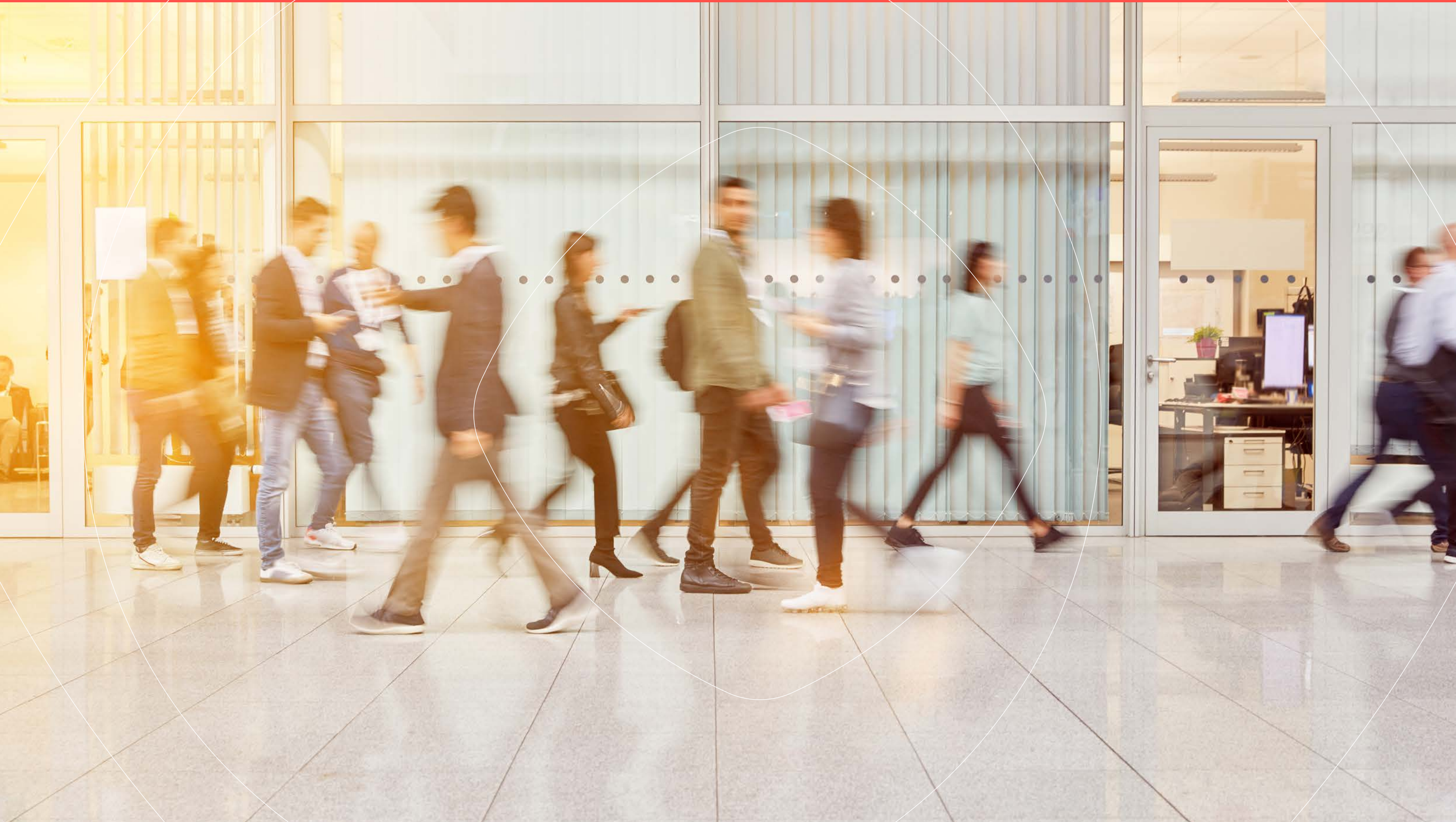
« Ce premier semestre confirme la solidité de notre industrie. Malgré l'environnement incertain, le capital-investissement continue de financer des milliers d'entreprises françaises, contribuant à l'innovation, à la création d'emploi et à la transition énergétique. Néanmoins, nous devons rester vigilants face à certains signaux : une concentration des levées sur quelques acteurs et un marché des cessions en retrait. Ces chiffres rappellent l'importance des enjeux actuels que sont la diversification des sources de financement et les retours de liquidité aux investisseurs. »



Nicolas Tixier,
Head of Deal Advisory,
Grant Thornton

« Le niveau de collecte se maintient malgré l'allongement des durées de levée. Ceci confirme la robustesse de la classe d'actif qui continue d'attirer les capitaux y compris internationaux. Le déploiement reste constant en valeur avec cependant une exigence accrue sur la qualité et le potentiel de création de valeur des actifs dans un contexte économique complexe. »





CAP SUR LE PACIFIQUE !

BIENVENUE AUX CABINETS DE NOUVELLE-CALÉDONIE ET DE POLYNÉSIE FRANÇAISE

De nouveaux horizons

Le 1^{er} octobre dernier, Grant Thornton International annonçait l'intégration de deux nouvelles firmes membres au sein du réseau, en Nouvelle-Calédonie et en Polynésie française.

Ces deux cabinets, reconnus pour l'excellence de leurs services en matière d'audit et de conseil offrent une maîtrise approfondie de l'environnement local qui sera enrichie par des ressources mondiales.

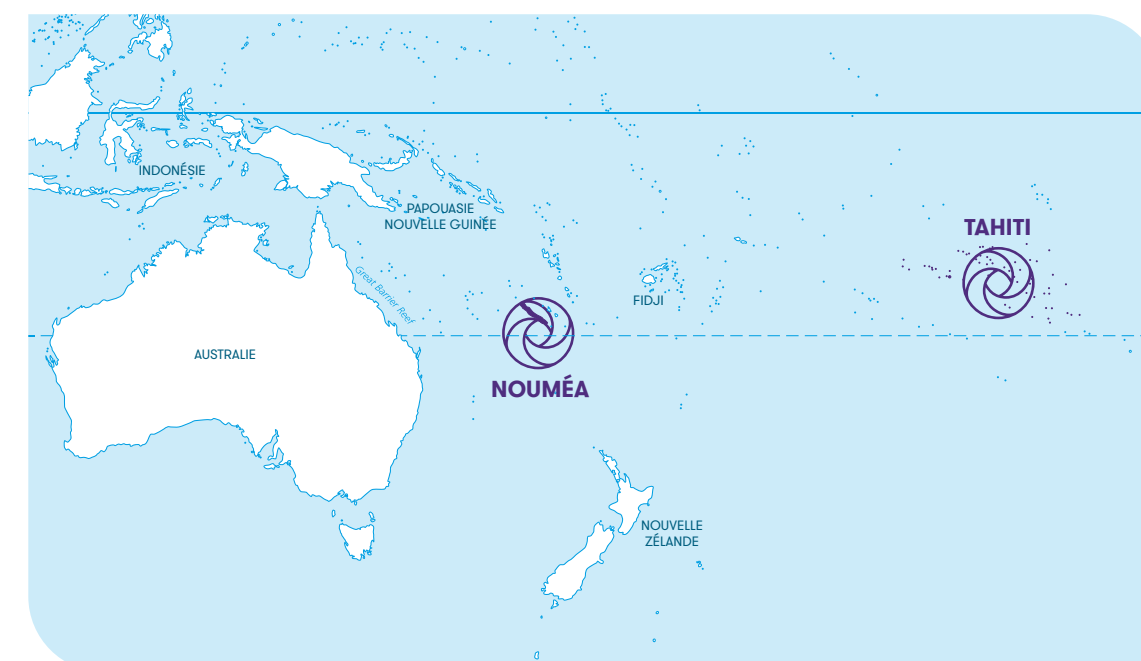
- **LE CABINET EN POLYNÉSIE FRANÇAISE :** fondé en 1992, se compose de plus de 50 professionnels spécialisés dans l'audit, la fiscalité et le conseil au service des entreprises de taille moyenne.
- **LE CABINET EN NOUVELLE-CALÉDONIE :** fondé en 1980, compte quant à lui plus de 40 professionnels au service de plus de 300 clients dans divers secteurs économiques.

Cette expansion souligne l'engagement de la marque Grant Thornton à travers le monde : dans le prolongement récent de l'intégration du cabinet aux Fidji en début d'année, en collaboration avec Grant Thornton New Zealand, cette dernière étape accroît substantiellement l'influence de son savoir-faire, porté par l'excellence, dans la région du Pacifique.

Francophonie

L'ouverture à de nouvelles firmes, dans le respect de leur singularité, incarne pleinement la culture du groupe. La croissance internationale du réseau, qui compte ainsi à ce jour plus de 20 cabinets francophones répartis sur quatre continents en Afrique, dans les Caraïbes, en Europe et dans le Pacifique, revêt d'ailleurs une importance particulière pour Grant Thornton France.

Une devise résonne au-delà des frontières et nous rassemble : avancer ensemble, au service des ambitions et du rayonnement des entreprises que nous accompagnons à travers le monde.



NOUVELLE-CALÉDONIE : TRANSFORMER L'INCERTITUDE EN OPPORTUNITÉS

Quelles sont les spécificités du territoire calédonien ?

La Nouvelle-Calédonie offre un **environnement économique et juridique singulier**. Régulée, francophone, et dans un positionnement géographique anglo-saxon, elle dispose d'une forte autonomie législative. Cette souplesse d'action lui permet de repenser son modèle économique et social, en favorisant les initiatives privées et en générant des opportunités d'investissement.

La biodiversité de la Nouvelle-Calédonie, considérée comme l'une des plus importantes de la planète, et le classement au patrimoine mondial de l'Unesco d'une grande partie du lagon Sud, sont des atouts qui restent à mettre en valeur. Pour autant, la **richesse du territoire** ne se limite pas à ses ressources naturelles. Elle s'exprime également à travers son positionnement géopolitique stratégique au cœur du Pacifique, le dimensionnement de son territoire (et notamment maritime), son niveau de développement avancé et la qualité de ses infrastructures. La capacité d'initiative locale et les compétences des acteurs économiques constituent par ailleurs des atouts à ne pas négliger.

Quelles sont ses perspectives actuelles ?

La Nouvelle-Calédonie traverse une période décisive de son histoire. Les récentes tensions sociales et politiques et un contexte économique dégradé obligent à mener des transformations majeures. La dépendance au nickel, pilier historique de l'économie locale, atteint ses limites face à l'arrivée de nouveaux producteurs. La recherche de nouvelles filières, telles que les énergies renouvelables, l'économie bleue, le tourisme de niche ou encore le numérique, sont aujourd'hui primordiales pour impulser de nouvelles dynamiques.

Quelles sont les opportunités qui pourraient émerger ?

C'est dans ce contexte mouvant mais passionnant que Grant Thornton Nouvelle-Calédonie doit pleinement jouer pleinement son rôle de **partenaire stratégique au plus près des acteurs économiques locaux**. Notre mission est d'accompagner les décideurs dans leur transformation, sécuriser leurs projets et leur donner les moyens de saisir les opportunités. En rejoignant Grant Thornton International, nous sommes convaincus que nous disposons du meilleur allié pour relever ces défis : un réseau capable d'apporter à la fois **expertise, proximité et agilité**.

Ensemble, nous avons la volonté d'aller plus loin pour accompagner la transformation économique et sociale de la Nouvelle-Calédonie et bâtir, avec nos clients, qu'ils soient institutionnels ou privés, un avenir prospère.



**Chloé
DUQUESNE**

Associée,
Grant Thornton
Nouvelle Calédonie



POLYNÉSIE FRANÇAISE : INVESTIR !

J'ai intégré le cabinet en 1993 et vécu toutes ses évolutions. Aujourd'hui, le rattachement récent au réseau Grant Thornton (1^{er} octobre dernier) est une très belle nouvelle page dont l'ensemble des associés et du personnel se réjouit.

Je suis particulièrement sensible à la devise du Groupe « Aller plus loin ensemble » car elle caractérise notre ambition et notre culture d'entreprise polynésienne.

C'est construire une équipe soudée, représentative du multiculturalisme de la société polynésienne et ouverte au reste du monde pour monter en compétences et s'adapter aux challenges à venir.

C'est apporter notre expertise et développer nos talents avec Grant Thornton pour répondre encore mieux aux attentes des dirigeants.

C'est aussi s'impliquer dans la dynamique économique polynésienne, participer aux évolutions réglementaires, être force de proposition et défendre les intérêts de nos clients. C'est comprendre et maîtriser les spécificités réglementaires liées au statut d'autonomie de la Polynésie française.

Depuis 2022, l'économie polynésienne a réussi à conjuguer maîtrise de l'inflation, croissance de l'emploi et dynamisme du courant d'affaires, surtout dans les secteurs tournés vers l'export, avec une fréquentation touristique record. Son axe principal de développement demeure le tourisme, qui repose sur ses paysages réputés ainsi que le riche patrimoine naturel et culturel du pays et de sa population.

Le PIB polynésien croît en moyenne de 3 % par an.

La contribution de l'État français dans le budget de la Polynésie (210 milliards FCP en 2023) est un gage de stabilité et contribue à un tiers du PIB.

L'organisation géographique des différents territoires, l'importante concentration de l'activité sur l'île de Tahiti, ainsi que les principaux secteurs d'activité que sont le tourisme, l'économie bleue et l'économie verte liée à l'exportation renferment d'autant plus de spécificités dont la législation fiscale doit tenir compte.

Notamment, l'isolement particulier et l'insularité marquée de certains archipels polynésiens nécessite le maintien de dispositifs d'incitation à l'investissement adaptés pour continuer de développer et pérenniser les activités génératrices de revenus.

Notre cabinet, leader en Polynésie française sur le marché de l'audit, ambitionne de développer dans les prochaines années ses parts de marché également sur les métiers du conseil.

Notre portefeuille clients est à l'image du tissu économique polynésien, varié en termes de taille et de CA : entreprises familiales locale (groupes puissants et bien impliqués – souvent sur les deux territoires calédonien et polynésien), filiales d'entreprises métropolitaines et internationales. Nous intervenons également sur des missions spécifiques émanant de services publics.

Pour un investisseur étranger ou métropolitain qui souhaiterait investir en Polynésie française, nous sommes l'interlocuteur unique maîtrisant l'ensemble des spécificités réglementaires, économiques, fiscales, sociales et juridiques propres au pays.



**Jean-Louis
PELLOUX**

Associé dirigeant,
Grant Thornton
Polynésie française



ENSEMBLE !

« Les deux choses les plus importantes n'apparaissent pas au bilan de l'entreprise : sa réputation et ses hommes »*

Dans un environnement économique et concurrentiel féroce, il est bon de se rappeler la force d'un mot simple : *ensemble*. Ce mot, à la fois humble et puissant, porte en lui l'essence même de ce qui nous unit. Ensemble, nous partageons nos ambitions, nous progressons et nous bâtissons.

Une entreprise prospère grâce à ses salariés, ces femmes et ces hommes qui, chaque jour, mettent leur énergie, leurs idées et leurs talents au service d'un projet commun. La valeur créée n'est jamais le fruit d'un seul, mais d'un collectif.

Partager cette valeur, c'est reconnaître l'engagement de chacun. C'est investir dans le bien-être et l'épanouissement des équipes. Chez Cyrus, c'est surtout associer les salariés à la création de valeur, en leur ouvrant le capital de façon très large et sous différentes formes. L'actionnariat salarié devient un levier de justice sociale pour les collaborateurs de l'entreprise et leur famille.

Mais « ensemble » s'applique également à notre

écosystème. C'est ainsi que Grant Thornton et Cyrus Herez ont conclu un partenariat pour donner un nouvel élan à l'interprofessionnalité au service des dirigeants et entrepreneurs qui sont nos clients communs.

Chez Cyrus Herez, nous sommes convaincus qu'aucune expertise, aussi pointue soit-elle, ne peut prétendre accompagner pleinement un client sans s'ouvrir à celles des autres.

C'est de cette conviction qu'est né notre partenariat avec Grant Thornton France : **unir nos savoir-faire pour offrir une vision globale et cohérente du patrimoine et de l'entreprise.**

Ensemble, nous partageons une même exigence : celle de la qualité du conseil et de la proximité humaine.



**Meyer
AZOGUI**

Co-Président,
Cyrus Groupe

LA CONFIANCE

Cet élément qui se gagne pendant des années et peut se perdre en quelques secondes.

Elle est à la fois une condition et un objectif permanent dans notre métier. Nous manions des matières sérieuses, qui servent à des prises de décisions engageantes.

Dirigeants d'entreprises, cadres supérieurs de grands groupes : tous savent que la structuration, l'organisation, le développement et le transfert de leur patrimoine est un sujet très important. Pourtant, beaucoup le négligent ou le reportent indéfiniment. Par manque de maîtrise des sujets techniques parfois, par manque de temps souvent.

C'est pourquoi être accompagné dans cette démarche par un professionnel spécialisé et de confiance est clé.

C'est précisément pour répondre à cette problématique et permettre à nos clients de disposer d'une réponse adéquate que nous avons initié ce partenariat avec Cyrus Herez.

Nos 2 firmes, indépendantes et spécialisées sur leur secteur, ont des cœurs de clientèle similaires, sont soumises à des réglementations

professionnelles strictes, et inscrivent leur action dans le temps long.

Ensemble, en additionnant nos compétences complémentaires, nous sommes convaincus de délivrer une réponse encore plus pertinente et une expérience toujours plus personnalisée à nos clients. Et cela pour continuer à développer le seul actif qui compte vraiment...leur **confiance** !



**Hervé
SAUCE**

Associé,
Directeur National
Business Solutions &
Accounting



Depuis 2008, Grant Thornton — Grand mécène de la Comédie-Française — a accompagné de nombreux projets emblématiques de la Maison, témoignant d'un engagement constant en faveur de la création artistique, du patrimoine et de l'accessibilité des spectacles.

Mécène historique et fidèle, son soutien a contribué à la production de grandes œuvres du répertoire et d'ambitieux projets artistiques — parmi lesquels L'Illusion comique, Les Damnés présentés au Festival d'Avignon, Le Bourgeois gentilhomme ou encore Cyrano de Bergerac. L'accompagnement au long cours de Grant Thornton a aussi permis à des projets d'envergure de voir le jour, tels que la mise en lumière des façades de la Comédie-Française. Grant Thornton soutient aujourd'hui le dispositif des lunettes connectées, destiné à rendre le théâtre accessible à tous les publics, notamment anglophones, sourds et malentendants. Un projet innovant et inclusif, rendu possible grâce au mécénat.



**Clément
HERVIEU-LÉGER**

Administrateur général
de la Comédie-Française

« En ce début d'un mandat qui m'emmènera jusqu'au 350^e anniversaire de la Comédie-Française en 2030, je souhaite nouer des partenariats riches et solides avec d'autres grandes institutions culturelles. Faisant mienne la devise de notre troupe — être ensemble et être soi-même —, nous nous associerons ainsi avec le Louvre, l'Opéra de Paris (en particulier le ballet), la Bibliothèque nationale de France. Ces riches collaborations se forgeront autour de projets artistiques communs s'inscrivant dans nos programmations respectives, de même qu'avec de grands théâtres et artistes européens. D'autre part, je souhaite que la Comédie-Française prenne toute sa place d'établissement national en étant au cœur d'une restructuration du paysage théâtral, y compris dans les outre-mer. Des coopérations avec des centres dramatiques nationaux seront l'occasion de créer des spectacles en dehors de Paris. Attaché au répertoire, il se trouvera au centre de mon projet artistique, donnant ainsi une place centrale aux auteurs et aux autrices, classiques et contemporains. Il est précieux hier comme aujourd'hui, de pouvoir compter sur le soutien fidèle de Grant Thornton. »



Mais quelle comédie © Jean-Louis Fernandez, coll. Comédie-Française



L'École de danse, mise en scène de Clément Hervieu-Léger © Agathe Poupeneu, coll. Comédie-Française



Hommage à Molière © Stéphane Lavoué, coll. Comédie-Française

INVITÉS

LARMES DE JOIE

orsque j'ai choisi le titre « *Larmes de Joie* » pour l'une de mes séries, je voulais faire la synthèse de la présence d'émotions à la fois contraires et complémentaires qui tissent nos vies. C'est dans la jonction entre souffrance et bonheur, fragilité et émerveillement que se construit notre humanité.

Les *Larmes de Joie* incarnent cette union paradoxale, cet « **ensemble** » où rien n'est à exclure, où chaque émotion trouve sa place.

Ce mot, **ensemble**, résonne profondément avec mon travail. Dans mes installations, je cherche notamment à créer des espaces où les émotions individuelles deviennent une expérience partagée. À l'église de la Madeleine, à Paris, la résonance des *Larmes de Joie*, baignées de lumière et suspendues sur trente-cinq mètres de haut, invitait les visiteurs à un recueillement commun, une sorte de communion universelle. Lors des trois Nuits Blanches que j'ai pu réaliser Paris, la foule, habituellement pressée, s'est arrêtée sous les reflets des *Larmes de Joie* en rotation. L'œuvre, à cet instant, n'était plus un objet mais un lien. Au musée régional d'Auvergne, le choix du contenu des *Larmes de Joie* s'est fait en collaboration avec les acteurs locaux afin de témoigner **ensemble** de la beauté de ce terroir, de ses richesses et de son histoire.

Le projet imaginaire sur lequel je travaille en ce moment irait encore plus loin en termes d'impact car s'adresserait à tous les citoyens du monde quelques soit leur origines, croyances ou couleur de peau : faire la synthèse de l'émotion que nous avons tous ressentie dans la nuit du 15 au 16 avril

2019 lors de l'incendie de Notre-Dame de Paris à travers des *Larmes de Joie* qui contiendraient du bois brûlé de la charpente.

Je pense qu'une des fonctions de l'art est de rassembler ce que la vie sépare, faire coexister les contraires, abolir la distance entre soi et l'autre. Être **ensemble**, ce n'est pas penser la même chose, mais ressentir côte à côte ; c'est accepter que nos émotions dissonantes forment une même mélodie. Chaque installation devient alors une tentative d'union, une mise en forme de cette tension féconde entre solitude et partage, entre silence et lumière.

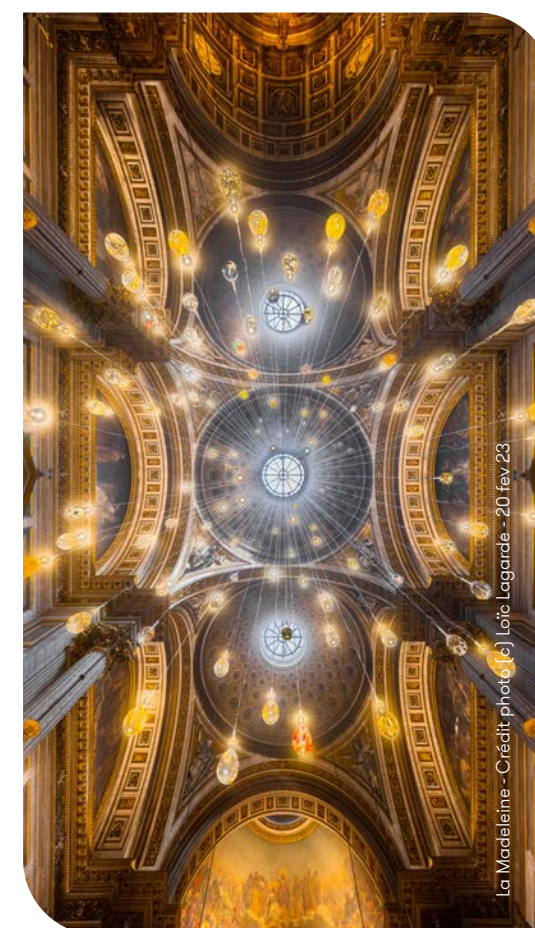
En ces temps où la tendance est aux clivages et au repli sur soi, je souhaite que mes œuvres soient des espaces de réconciliation. Les *Larmes de Joie* rappellent que la beauté naît souvent

d'une faille, et que nos émotions les plus intimes prennent sens lorsqu'elles trouvent écho chez autrui.



**Benoît
DUTOUR**

Artiste



La Madeleine - Crédit photo (c) Loïc Lagarde - 20 fev 23





Agnès de RIBET

Directrice nationale du Marketing et
de la Communication

T +33 (0)1 41 25 85 85

M agnes.deribet@fr.gt.com



C.A.R.E

Piliers d'une stratégie ambitieuse, la réaffirmation de nos valeurs s'inscrit dans un schéma mondial : Collaboration, Agilité, 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. Crédit photo : Shutterstock.