

# LA LETTRE DES DÉCIDEURS

LE MAGAZINE DE GRANT THORNTON - MARS 2026



# SOMMAIRE

LA LETTRE DES DÉCIDEURS N° 38

## ÉDITO

4

Agnès de RIBET

## GRAND ANGLE

8

**L'INCERTITUDE N'EST PLUS L'EXCEPTION. ELLE EST LE TERRAIN**

Adam NICOL

## BRIEFINGS

12

**DES ETI ET PME FRANÇAISES IMPACTÉES PAR LA SITUATION INTERNATIONALE MAIS QUI RESTENT DÉTERMINÉES À INVESTIR**

14

**GARDER LE CAP QUAND LA FRANCE VIEILLIT**

Jean-Christophe COMBE

16

**CRÉER DE LA STABILITÉ POUR AFFRONTER L'IMPRÉVU**

Pierre-Olivier BRIAL

18

**GARDER LE CAP : BÂTIR UNE LOGISTIQUE PERFORMANTE ET DURABLE AU CŒUR DES TERRITOIRES**

Aymar de GERMAY

## OPINIONS

22

**FISCALITÉ ET DROIT : ARBITRER, STRUCTURER, CRÉER DE LA VALEUR EN 2026**

Anne FREDE

24

**GARDER LE CAP : LES DIRECTIONS FINANCIÈRES FACE AUX DÉFIS STRATÉGIQUES DE 2026**

Hervé SAUCE

26

**STAGNER N'EST PAS JOUER**

Nicolas GUILLAUME

28

**2026 : CONSOLIDER, DÉVELOPPER, AMPLIFIER**

Vincent PAPAZIAN

30

**LES OPPORTUNITÉS NE SE PRODUISENT PAS, VOUS LES CRÉEZ**

Mohamed BENNANI

32

**NAVIGUER LES EAUX AGITÉES DU FINANCEMENT D'ENTREPRISE**

Jeremy VLACH

## INVITÉS

36

**20<sup>ÈME</sup> ANNIVERSAIRE DU MUSÉE DU QUAI BRANLY - JACQUES CHIRAC**

Angélique DELORME

38

**DOUBLE VICE-CHAMPIONNE OLYMPIQUE PARIS 2024**

Auriane MALLO





## GARDER LE CAP, MÊME QUAND LA BOUSSOLE S'EMBALLE

**D**ans la vie d'une entreprise, il y a ces moments où l'on avance fièrement, comme un voilier sur une mer d'huile. Puis il y a... les autres. Les périodes où la météo s'emballa à la faveur de bourrasques réglementaires, de raz-de-marée technologiques.

Dans ce tumulte parfaitement contemporain, garder le cap n'a jamais été aussi nécessaire. C'est tenir l'intention, même lorsque les circonstances chuchotent d'aller voir ailleurs si l'herbe est plus stable.

C'est faire preuve d'élégance : celle qui consiste à ajuster ses voiles sans renier sa destination. Car les entreprises qui traversent les tempêtes ne sont pas celles qui ne bougent pas, ce sont celles qui bougent avec style en acceptant que la route ne sera jamais une ligne droite. Ce qui, en somme, est une très belle définition du leadership moderne. Et la vie, tout simplement.

Et puis, c'est aussi une affaire de confiance. C'est décider qu'on ne va pas refaire la stratégie toutes les deux semaines, même si une nouvelle IA, un nouveau concurrent ou un nouvel acronyme surgit dans les conversations.

Alors oui, les vents tournent plus vite que les pages d'un rapport annuel. Mais c'est précisément pour cela que

garder le cap n'est pas seulement un ajustement nécessaire : c'est une posture et une manière d'être au monde.

C'est l'exigence discrète des organisations résilientes, ce n'est pas un exercice d'entêtement c'est distinguer ce qui est déterminant de ce qui n'est que stimulant.

Une invitation à la transformation. Une manière d'avancer avec détermination et ce léger décalage qui, parfois, permet d'apercevoir le chemin avant les autres.



**Agnès  
de RIBET**

Directrice Nationale  
du Marketing et de la  
Communication,  
Grant Thornton



# L'INCERTITUDE N'EST PLUS L'EXCEPTION. ELLE EST LE TERRAIN

## LA GÉOPOLITIQUE EST DEVENUE UNE VARIABLE DE GESTION ORDINAIRE. POUR LES DIRIGEANTS DE NOS ENTREPRISES LA QUESTION N'EST PLUS DE SAVOIR QUAND LA PROCHAINE CRISE SURVIENDRA — MAIS COMMENT TRANSFORMER L'INSTABILITÉ STRUCTURELLE EN AVANTAGE CONCURRENTIEL.

Longtemps perçue comme un facteur lointain, la géopolitique est désormais devenue une variable structurante de l'environnement économique.

Conflits régionaux, tensions commerciales transatlantiques, instabilité énergétique ou recomposition d'alliances internationales influencent directement les marchés, les coûts et les chaînes d'approvisionnement. Pour les dirigeants de PME de croissance et d'ETI, ces forces, autrefois périphériques, sont aujourd'hui au cœur de chaque décision de prix, de *sourcing* ou d'investissement. La géopolitique est devenue une variable de gestion à part entière — aussi prégnante que le taux directeur de la BCE ou la pression sociale.

La situation actuelle au Moyen-Orient en est une nouvelle et soudaine illustration. À des milliers de kilomètres des zones de tension, dans les ateliers, les entrepôts et les salles de comité de direction de PME et d'ETI françaises, les conséquences sont déjà bien réelles. Routes commerciales fragilisées, énergie plus volatile, chaînes d'approvisionnement sous pression immédiate : en quelques jours, l'incertitude géopolitique se transforme en équation économique. Un schéma connu et éprouvé par les décideurs car les crises ne sont plus des épisodes exceptionnels mais se succèdent à un rythme devenu récurrent : sanitaire hier, financière, énergétique, puis géopolitique aujourd'hui.

Entre chaque épisode, les intervalles se réduisent. Les entreprises qui prospèrent ne sont pas celles qui ont eu la chance d'éviter les crises — ce sont celles qui ont construit une architecture organisationnelle capable de les traverser sans perdre de trajectoire.

La responsabilité première d'un dirigeant n'est pas de prévoir. Elle est de décider malgré l'imprévisible. Maintenir une trajectoire claire quand les signaux sont contradictoires. Orienter

les investissements vers ce qui renforcera durablement l'entreprise, même — surtout — quand la visibilité est réduite.

C'est précisément dans cette logique que s'impose la transformation digitale. Pour de nombreux dirigeants, investir dans le numérique n'est plus seulement un projet de modernisation, mais un choix stratégique de résilience. Digitaliser les processus critiques, mieux piloter l'activité, renforcer l'agilité des organisations ou sécuriser les chaînes de valeur : autant de leviers qui permettent aux entreprises de rester compétitives et de mieux absorber les chocs.

Dans cet environnement, le digital devient ainsi un outil de résilience autant qu'un moteur de performance. Les entreprises ne renoncent pas à investir ; elles priorisent. Elles se concentrent sur ce qui crée réellement de la valeur, pas seulement ce qui optimise aujourd'hui.

Un dirigeant ne contrôle ni les conflits, ni les équilibres géopolitiques, ni les décisions de Washington ou de Pékin. Mais il maîtrise une chose essentielle et souvent sous-estimée dans les périodes de turbulence : sa capacité à décider. La qualité de ses décisions. La vitesse à laquelle son organisation les exécute. La robustesse des fondations sur lesquelles elles reposent.

Dans un monde structurellement imprévisible, l'immobilisme reste le risque le plus certain. Attendre que l'horizon se dégage est une stratégie de confort qui, à terme, cède du terrain à ceux qui continuent d'avancer.



**Adam  
NICOL**

Président  
Grant Thornton France



# DES ETI ET PME FRANÇAISES IMPACTÉES PAR LA SITUATION INTERNATIONALE MAIS QUI RESTENT DÉTERMINÉES À INVESTIR

**LA GUERRE AU MOYEN-ORIENT A PROVOQUÉ UN VÉRITABLE CHOC POUR LES ETI ET PME FRANÇAISES. COMME LE SOULIGNE ADAM NICOL, PRÉSIDENT DE GRANT THORNTON, CETTE NOUVELLE CRISE GÉOPOLITIQUE ACCENTUE L'INCERTITUDE ÉCONOMIQUE ET DÉGRADE RAPIDEMENT LES INDICATEURS DE CONFIANCE. MALGRÉ CE CONTEXTE, LES DIRIGEANTS RESTENT CONCENTRÉS SUR L'ESSENTIEL : SE TRANSFORMER, ACCÉLÉRER LEUR TRANSFORMATION DIGITALE ET INVESTIR DANS LES LEVIERS CRÉATEURS DE VALEUR.**

**S**i les chefs d'entreprise demeurent majoritairement optimistes pour leur propre activité, leur perception de l'économie française atteint un point bas : seuls 24% se déclarent confiants. L'inquiétude s'est fortement accrue après le 28 février, sous l'effet combiné des tensions internationales et des échéances politiques. La confiance dans l'économie mondiale suit la même tendance, passant de 39% à 23% en moins de deux semaines.

En mars 2026, 71% des dirigeants se disent confiants dans les perspectives de leur entreprise, un recul de 5 points par rapport à février. Après le déclenchement du conflit, ce taux tombe à 66%, un niveau inédit depuis 2022. Les services restent le secteur le plus optimiste, tandis que l'industrie et surtout le commerce apparaissent plus exposés aux turbulences internationales.

L'emploi résiste : 16% des ETI et PME envisagent d'embaucher, contre 9% qui prévoient des réductions d'effectifs. Le solde reste nettement positif, mais la dynamique demeure fragile dans un environnement susceptible de basculer rapidement.

Malgré les incertitudes, les investissements restent globalement maintenus. Le digital s'impose comme le premier levier stratégique : 47% des entreprises prévoient d'augmenter leurs budgets, confirmant son rôle central dans la compétitivité et l'adaptation aux transformations économiques.

Les autres investissements sont plus ciblés, avec un léger recul pour la R&D, la durabilité ou le *marketing*. Par ailleurs, 26% des ETI envisagent des opérations de croissance externe.

La situation internationale et les tensions commerciales impactent également les stratégies de développement à l'international. 75% des décideurs disent ne pas avoir l'intention de développer leur activité hors de France lors des 12 prochains mois.



On nous répète qu'il faut « garder le cap ». Mais garder le cap, ce n'est pas maintenir un modèle sous perfusion. C'est piloter une trajectoire dans un environnement qui se transforme.

Or la transformation la plus certaine que connaisse notre société, elle est déjà là : le vieillissement. Près d'un quart des Français a plus de 60 ans et l'âge médian dépasse 42 ans. Le vieillissement n'est pas un décor. C'est le nouveau cadre stratégique.

### Le Grand âge est un sujet de compétitivité

Le Grand âge n'est pas un « secteur ». C'est une infrastructure de continuité. Quand l'accompagnement des personnes en perte d'autonomie tient, les familles tiennent, le travail reste possible. Quand il se fragilise, les effets se propagent partout. La pression est déjà là : les besoins augmentent et déjà les métiers du soin manquent de bras. La DREES (Direction de la Recherche, des Études, de l'Évaluation et des Statistiques) estime que des centaines de milliers de postes devront être pourvus dans la prochaine décennie. Ce défi est humain avant d'être budgétaire, et ses conséquences économiques sont majeures.

Garder le cap, c'est intégrer une conviction simple : la robustesse du grand âge conditionne la robustesse de l'économie. Les décideurs n'ont pas à se substituer aux acteurs spécialisés, mais à sécuriser la continuité : rendre les situations lisibles, éviter que chacun réinvente seul son parcours, remettre de la prévisibilité là où le quotidien devient imprévisible. Ce n'est pas du « social ». C'est de la performance durable.

### L'IA doit rendre du temps au terrain

L'IA est trop souvent abordée par le fantasme de remplacement. La question utile ici est différente : comment rendre du temps humain à ceux qui en manquent ? Réduire les tâches administratives, aider à la décision - en définissant le plus précisément possible les besoins par la performance des diagnostics - et à la planification, soutenir la formation, faciliter l'adaptation des postes, contribuer à maintenir les professionnels plus longtemps dans l'emploi. Elle ne remplace ni le soin ni l'expérience : elle libère du temps humain et augmente la capacité d'action.

Ce qui fera la différence, ce n'est pas la sophistication. C'est l'intégration : des solutions simples, interopérables, déployées à partir des irritants réels, avec une obsession unique, du temps rendu aux professionnels et de la continuité et du lien aux personnes accompagnées. Dans un secteur en tension, chaque minute récupérée est de la capacité supplémentaire en soin de qualité ou en convivialité.

### La silver economy est le prochain moteur de notre croissance

On parle du vieillissement comme d'un coût. C'est aussi une opportunité majeure. Les plus de 60 ans représentent une part croissante de la consommation, de l'épargne et des besoins de services. Habitat, santé, mobilité, prévention, technologies d'autonomie : la silver economy est et sera l'un des marchés les plus dynamiques des décennies à venir.

Le pays qui gagnera n'est pas celui qui « cible les seniors ». C'est celui qui construit une économie capable de fonctionner quand l'âge avance : une intégration des seniors dans le marché du travail, des offres utiles, de la qualité de service, de la confiance, et des alliances entre industriels, acteurs du soin, territoires et entreprises. Comprendre cette mutation, ce n'est pas seulement s'adapter : c'est capter un relais de croissance.

### Le cap ce n'est plus de tenir, c'est de prendre l'avance

Le vieillissement est le cadre. Il n'y a pas de stratégie d'attente. Soit nous organisons la continuité, soit les ruptures décideront à notre place. La question n'est pas « comment tenir », mais « qui prendra l'avance ». Ceux qui investiront dans l'IA utile et la silver economy bâtiront un avantage compétitif durable. Garder le cap, aujourd'hui, c'est choisir cette avance.



**Jean-Christophe COMBE**

Président de Voix Publique  
ancien Ministre  
des Solidarités, de  
l'Autonomie et des  
Personnes Handicapées

# GARDER LE CAP QUAND LA FRANCE VIEILLIT

# CRÉER DE LA STABILITÉ POUR AFFRONTER L'IMPRÉVU



**D**epuis l'épisode du COVID survenu en mars 2020, nous avons l'impression qu'un mauvais génie nous a enfermés dans une machine à laver. Nous sommes essorés chaque semaine par des événements tragiques, des décisions brutales, des poussées technologiques phénoménales. Plus rien ne semble certain et la multiplication des avis et des points de vue ne fait que renforcer la confusion ambiante.

Nous qui avons été éduqués à la planification stratégique, à la gestion du risque, au principe de précaution et à la gestion précise des KPI, sommes bien démunis face à cette instabilité permanente.

Si l'agilité et l'adaptabilité sont des conditions *sine qua non* pour naviguer dans ces vagues déchaînées, il faut s'assurer d'avoir créé les conditions pour qu'elles soient des facteurs de performance et ne s'apparentent pas à de simples coups de barre à droite et à gauche au gré du vent.

Je suis en effet convaincu qu'il faut avant toute chose créer des éléments de stabilité pour affronter l'imprévu. Commencer par fixer un cap, regarder loin avec l'ensemble des équipes, en définissant une mission claire qui donne du sens à tout ce que l'entreprise réalise et embarque l'ensemble des parties prenantes. Autre élément indispensable : définir des valeurs communes, ou encore mieux, des comportements communs. S'ils vont au-delà des mots et s'inscrivent dans le réel de l'entreprise, ils forment un lien parfois difficile à percevoir mais qui construit un collectif solide, uni même en pleine tempête.

Il est aussi nécessaire de bien expliciter la différence entre une mission et une stratégie. Si la mission est intangible — gravir l'Everest, par exemple — la stratégie, à savoir comment atteindre le sommet, peut varier. La face nord paraissait plus accessible, mais le changement de climat nécessite de passer par le sud. On pensait rester trois jours au camp de base, mais on peut finalement n'y rester que deux jours... En synthèse, le comment fait face au réel et doit s'y adapter. Les collaborateurs appellent souvent « changement de stratégie » ce qui est, du point de vue du dirigeant, une adaptation du plan de marche au regard des nouvelles conditions.

Mais tout cela n'est possible que si l'entreprise est placée dans des conditions de stabilité par un actionariat de long terme, capable d'équilibrer ses attentes de rentabilité à court, moyen et long terme. Il n'y a pas, selon moi, de modèle idéal de structure capitalistique, mais il y a le capital court

termiste et celui qui a pour souci d'équilibrer le court, le moyen et le long terme — philosophie que l'on retrouve souvent dans les sociétés familiales.

Une fois ces conditions réunies, comment créer de l'agilité ?

Je n'aurai pas la prétention d'être expert ou exhaustif sur le sujet, mais je partage ici quelques-uns de mes apprentissages.

La présence des dirigeants sur le terrain est fondamentale. D'une part, pour s'assurer régulièrement que les équipes comprennent pourquoi l'adaptation qui leur est demandée n'est pas un changement de cap, mais une nécessité au regard des événements auxquels l'entreprise fait face. D'autre part, au travers de fréquents « gemba » (dans la culture *Lean*, le *Gemba* (現場), mot japonais, signifie littéralement « le lieu réel » ou « l'endroit où les choses se passent réellement »), pour comprendre où se situent les variations de qualité, les goulots d'étranglement qui bloquent l'agilité, et les éliminer.

Il faut également apprendre des sociétés digitales qui, par leur technologie, l'usage de la *data* et leur philosophie du « test, learn, stop ou scale », ont mis l'agilité au cœur de leur fonctionnement. Aux débats d'opinion et aux grands projets longs et risqués, elles privilégient les apprentissages itératifs. Les sociétés plus traditionnelles ont souvent une infrastructure technologique rigide, qu'il faut pouvoir rendre agile par des changements progressifs, en mettant la *data* au cœur du système.

Je terminerai par le rôle du dirigeant, qui doit être obsédé par le fait « d'emmener l'extérieur à l'intérieur de la société », pour s'imprégner des méthodes des plus agiles et montrer par l'exemple pourquoi l'adaptation est nécessaire pour garder le cap.

Garder le cap en 2026, c'est, de mon point de vue, créer de la fluidité dans un cadre clair et ambitieux. Garder le même rêve mais changer de chemin tant que nécessaire pour l'atteindre.



**Pierre-Olivier  
BRIAL**

Directeur Général  
Groupe Manutan /  
CEO Manutan Group



# GARDER LE CAP : BÂTIR UNE LOGISTIQUE PERFORMANTE ET DURABLE AU CŒUR DES TERRITOIRES

Garder le cap, aujourd'hui, pour une foncière leader comme ARGAN, c'est d'abord mettre à disposition de nos clients-locataires des plateformes logistiques performantes, durables et accueillantes pour leurs équipes. Bref, créer des lieux d'activité et de vie, pensés pour celles et ceux qui y travaillent et participent à la dynamique de croissance de leur entreprise.

Garder le cap, c'est évidemment donner du sens à chaque projet afin qu'il s'insère au mieux dans un territoire. La logistique est, aujourd'hui, un maillon essentiel de l'activité économique en ce qu'elle permet d'assurer une distribution efficace et rapide des produits auprès des habitants, des commerces et des entreprises d'un Territoire. C'est activité est créatrice d'emplois et de valeur pour le Territoire.

Garder le cap, c'est aussi reconnaître que la réussite d'un projet se nourrit de l'intelligence collective. Faire travailler ensemble les équipes de nos clients et celles d'ARGAN pour concevoir ensemble le projet. Dialoguer avec les Collectivités et les riverains pour créer un maximum de valeur pour le Territoire. Mobiliser divers partenaires et conseils, notamment des entreprises locales, pour concrétiser le projet... Bâtir au cœur des territoires, c'est en effet faire le lien, dialoguer, écouter et co-construire. C'est prendre en compte les réalités locales, les dynamiques qui structurent les bassins d'emploi et de vie, afin que nos plateformes s'intègrent pleinement dans la vie économique et sociale locale.

Pour Argan, première foncière logistique de France, cela signifie faire le choix du long terme. Avec AutOnom, l'entrepôt qui produit sa propre énergie verte pour l'autoconsommation, nous mettons à la disposition de nos clients-

locataires des bâtiments, carbone neutre à l'usage. Le choix assumé de l'autoconsommation favorise un circuit court vertueux qui limite les émissions de CO<sup>2</sup>, diminue la facture énergétique de nos clients et évite des dépenses lourdes de restructuration des réseaux électriques aux collectivités locales.

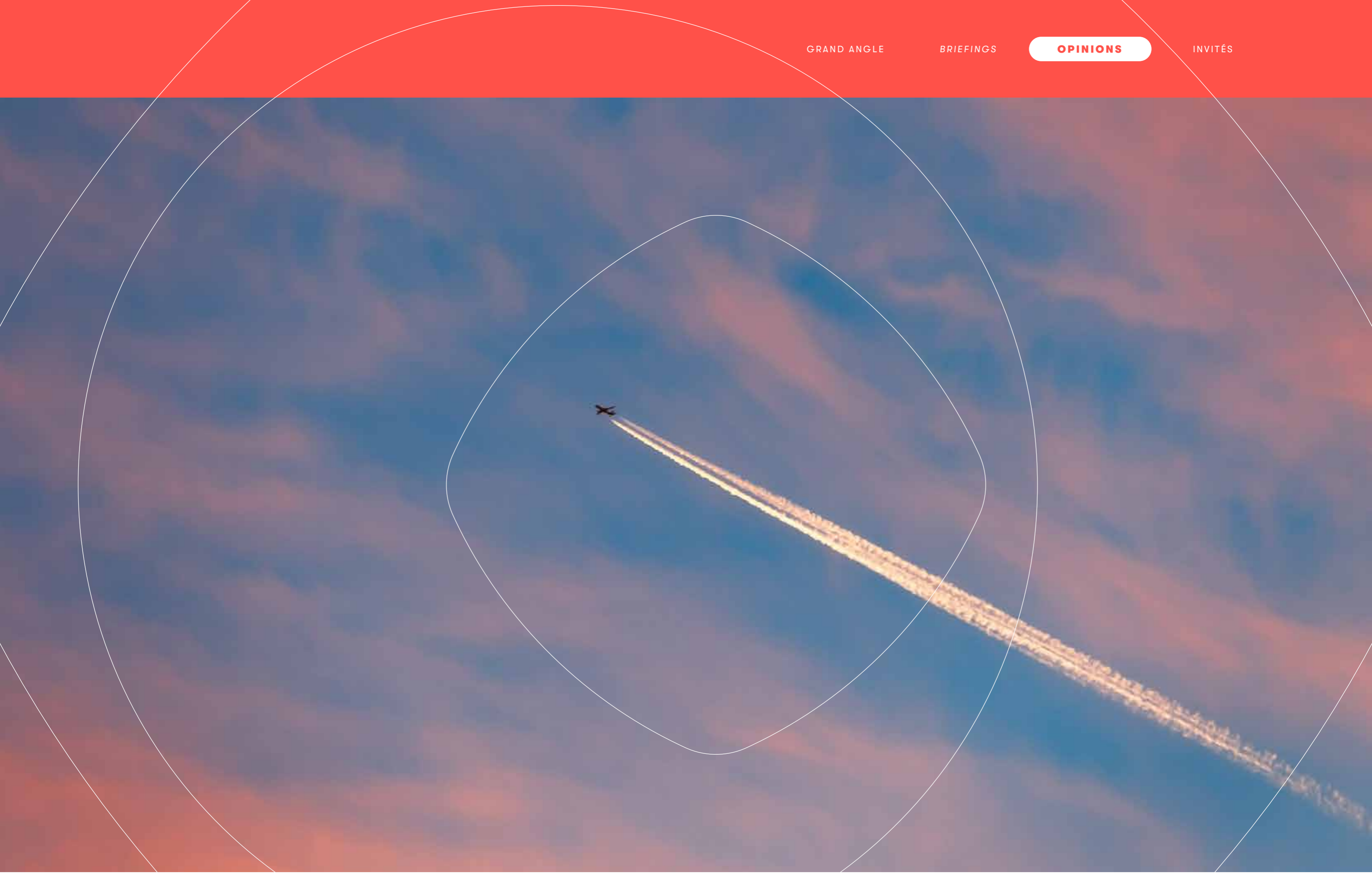
Vous le voyez, garder le cap ne signifie pas rester immobile. Nous devons sans cesse nous adapter au « monde qui change » pour répondre aux nouvelles attentes sociales et aux mutations économiques, tout en restant fidèle à une vision patrimoniale de long terme ; celle qui a fait le succès d'ARGAN depuis 25 ans.



**Aymer de GERMAY**

Secrétaire général  
ARGAN





# FISCALITÉ ET DROIT : ARBITRER, STRUCTURER, CRÉER DE LA VALEUR EN 2026

## À L'AUBE DE 2026, LE PAYSAGE FISCAL ET JURIDIQUE DES ENTREPRISES SE TRANSFORME RADICALEMENT, INFLUENCÉ PAR DES FORCES ÉCONOMIQUES, TECHNOLOGIQUES ET SOCIOPOLITIQUES. LES DIRIGEANTS DE PME, ETI ET GRANDS GROUPES DOIVENT ANTICIPER CES CHANGEMENTS POUR RESTER COMPÉTITIFS.

### Respect des règles fiscales par éthique et transparence

Le respect des règles fiscales est devenu un pilier fondamental pour les entreprises dans un environnement où l'éthique et la transparence sont de plus en plus valorisées. Les dirigeants et les responsables fiscaux doivent s'engager à adopter des pratiques fiscales respectueuses, tout en déployant des efforts proactifs pour rester en conformité avec les réglementations locales et internationales. Dans ce contexte, l'importance de la transparence dans les déclarations fiscales et l'engagement envers des stratégies fiscales responsables sont cruciaux pour renforcer la confiance et la réputation des entreprises.

### Harmonisation internationale

Les entreprises doivent composer avec une harmonisation croissante des régimes fiscaux à l'échelle internationale, résultat des efforts pour lutter contre l'évasion fiscale. Les accords multilatéraux sur l'imposition des multinationales influencent directement les structures fiscales. Préparer et adapter stratégiquement ses activités fiscales internationales sera essentiel pour naviguer dans ce cadre mondialisé.

### Transmission d'entreprises et renouvellement des générations

Le renouvellement des générations et les opportunités de marché conduisent de nombreuses entreprises à envisager des transmissions. Les dirigeants doivent planifier soigneusement ces transitions pour assurer la pérennité et la croissance de l'entreprise. Ces transmissions offrent de nouvelles perspectives, tant pour les jeunes générations qui apportent des idées innovantes que pour les opportunités stratégiques qui peuvent surgir. Il est essentiel de mettre en place des

processus de transmission clairs et efficaces, favorisant une évolution harmonieuse et une continuité dans les activités commerciales.

### Une vision proactive et adaptée

Pour les dirigeants, la clé sera une vision proactive et un ajustement stratégique continu. Identifier les tendances émergentes, réfléchir aux opérations de transmission, s'engager dans une fiscalité et une gouvernance responsable seront les jalons structurants pour prospérer d'ici 2026. Les entreprises prêtes à saisir les opportunités offertes par ces transformations définiront les nouvelles normes de compétitivité et de résilience économique.

L'évolution rapide du cadre fiscal et juridique exige vigilance, adaptations stratégiques et ambition durable. Les défis sont nombreux, mais les opportunités offertes par cette nouvelle ère feront la différence pour les entreprises capables de se transformer avec agilité et vision.



**Anne  
FREDE**

Avocate, Associée,  
Directrice nationale  
Tax & Legal  
Managing Partner de  
Grant Thornton Société  
d'Avocats

# GARDER LE CAP : LES DIRECTIONS FINANCIÈRES FACE AUX DÉFIS STRATÉGIQUES DE 2026

« *Nous souhaitons la vérité,  
et ne trouvons en nous  
qu'incertitude* » Blaise Pascal.

Si cette citation de Pascal pourrait résumer l'état d'esprit de tout bon financier d'entreprise, elle apparaît un peu moins vraie en ce début d'année 2026. Car si les financiers cherchent toujours la vérité des chiffres, l'incertitude n'est pas qu'en eux mais bien aussi dans le contexte dans lequel ils évoluent.

En 2026, les directeurs financiers et comptables devront plus que jamais **garder le cap** dans un environnement où les vents contraires se multiplient. Entre **incertitude internationale**, évolution réglementaire intense et transformations opérationnelles, la fonction finance se trouve au cœur des ajustements stratégiques des entreprises.

L'instabilité géopolitique et économique mondiale impose une vigilance renforcée. Les chaînes de valeur sont plus exposées, les coûts plus volatils, et les arbitrages financiers deviennent plus complexes. Dans ce contexte, **sécuriser les opérations financières et fiscales** n'est plus seulement une exigence de conformité : c'est un impératif de résilience.

L'année 2026 marque aussi une étape clé avec la **mise en œuvre opérationnelle du Pilier 2**, qui impose une taxation minimale mondiale. Cette réforme exige une compréhension fine des données, une capacité d'anticipation des impacts et une collaboration renforcée

entre équipes comptables, fiscales et SI. Les directions financières devront ajuster leurs modèles, fiabiliser leurs *reportings* et intégrer de nouveaux outils de simulation.

À cela s'ajoute la **réforme de la facture électronique**, qui transformera durablement les processus de gestion. Au delà des obligations techniques et de conformité, cette transition représente une occasion unique de moderniser les flux, d'automatiser les contrôles et d'améliorer la qualité des données. Ceux qui sauront en faire un levier de performance plutôt qu'une contrainte réglementaire renforceront leur rôle de copilotes stratégiques.

En 2026, garder le cap, c'est donc conjuguer **maîtrise des risques, agilité réglementaire et accélération de la transformation digitale**. Les **directions financières qui réussiront** seront celles qui auront su anticiper, structurer et engager leurs équipes dans un mouvement durable d'adaptation. C'est pour mieux les accompagner et répondre à ces enjeux que nous avons choisi de rejoindre l'organisation intégrée Grant Thornton Advisors.



**Hervé  
SAUCE**

Associé,  
Directeur national  
Business Solutions &  
Accounting



# STAGNER N'EST PAS JOUER

**D**ans un contexte où l'instabilité politique, tant nationale qu'internationale, brouille les perspectives et freine la prise de décision, les entreprises pourraient être tentées d'adopter une posture attentiste. Pourtant, **le véritable risque est là : s'immobiliser**. Les transformations technologiques, notamment l'essor de l'intelligence artificielle, offrent aujourd'hui une opportunité unique : repenser les processus, renforcer l'efficacité opérationnelle et rationaliser les coûts pour préserver la compétitivité.

**Garder le cap** exige d'abord de **ne pas subir** les événements extérieurs. Cela signifie s'appuyer sur une veille rigoureuse et continue : évolutions réglementaires —

qu'elles s'assouplissent, comme certains volets de la RSE, ou se renforcent, comme dans la lutte contre la fraude, les sanctions internationales ou la facturation électronique — ainsi que les signaux faibles provenant de l'écosystème clients, fournisseurs et partenaires. Cette vigilance n'a de sens que si elle est intégrée dans un pilotage dynamique permettant d'ajuster trajectoire, priorités et investissements.

C'est précisément dans cette dynamique que nous accompagnons nos clients. Qu'il s'agisse de moderniser leurs processus, renforcer leur conformité, exploiter le potentiel des données, mobiliser l'IA ou faire évoluer les compétences de leurs équipes, nous les aidons à bâtir un cadre solide et agile, capable d'absorber les chocs et de saisir les opportunités. L'évolution

des compétences, de la culture managériale et de la posture collective devient en effet un pilier essentiel pour tirer parti des nouvelles technologies, IA comprise.

**Mais garder le cap**, c'est aussi parfois **savoir adapter l'itinéraire**. Le recours à nos équipes de *Deal Advisory* s'inscrit pleinement dans cette logique. Que ce soit pour structurer une opération de croissance externe, réorganiser une activité fragilisée ou préparer la cession d'actifs, nous accompagnons les dirigeants dans la définition et la sécurisation de ces mouvements stratégiques. Notre objectif : leur permettre de prendre les bonnes décisions, au bon moment, avec une vision claire de leurs options et de leurs impacts.

L'intégration récente de Grant Thornton France au sein de Grant Thornton Advisors,

première plateforme mondiale et intégrée de services professionnels pluridisciplinaires, renforce encore notre capacité à mobiliser des expertises internationales cohérentes et réactives. Dans une période mouvementée, avancer nécessite de la lucidité, du courage... et de l'accompagnement. Notre ambition est simple : transformer l'incertitude en avantage stratégique durable.



**Nicolas  
GUILLAUME**

Associé,  
Directeur national  
*Advisory*



# 2026 : CONSOLIDER, DÉVELOPPER, AMPLIFIER

es douze derniers mois ont confirmé de nouveau la solidité de l'activité Audit & Assurance de Grant Thornton. Dans un contexte réglementaire et technologique exigeant et mouvant, notre chiffre d'affaires a progressé de plus de 15%\* et est en développement dans tous les segments de marché visés, Entités d'Intérêt Public (EIP), ETI et PME de croissance.

Cette performance est la résultante d'un engagement et d'une proximité permanente des associés et de leurs équipes auprès des entités auditées par Grant Thornton. Elle est le fruit d'un engagement collectif et d'une capacité à tenir le cap en termes de qualité et de satisfaction client.

À l'aube de 2026, ma conviction est claire : notre priorité n'est pas de changer de trajectoire, mais de consolider et d'amplifier ce que nous faisons bien. Garder le cap ne signifie pas l'immobilisme. Cela signifie de poursuivre avec volontarisme une stratégie qui a fait ses preuves tout en l'adaptant avec courage et discernement aux évolutions de notre environnement.

## Notre vision pour 2026 repose principalement sur trois axes.

D'abord l'excellence technique et l'éthique, qui demeurent notre fondation. Dans un contexte de renforcement des attentes en matière de qualité de l'audit et de la confiance apportée aux acteurs économiques, nous continuerons à investir dans nos méthodologies, dans l'indépendance de nos équipes. La qualité n'est pas un objectif parmi d'autres : elle est notre boussole permanente.

Ensuite, le développement des talents constitue un levier d'une performance durable.

\*Source : Rapport Transparence 2025

Nous continuerons à former, accompagner, responsabiliser et faire grandir nos équipes, en valorisant l'expertise, l'engagement, le sens du collectif et le leadership.

Enfin, l'innovation utile et maîtrisée guidera nos investissements, en particulier en matière de digitalisation et d'intelligence artificielle. L'IA représente une opportunité majeure pour améliorer la couverture des risques, apporter de l'insight, accroître l'efficacité de nos travaux. Notre ambition n'est pas de substituer la technologie au jugement professionnel mais de mettre l'IA au service de l'auditeur.

Cette transformation se fera de manière progressive, sécurisée et responsable, dans le respect de nos normes professionnelles et de nos valeurs.

Garder le cap en 2026, c'est rester fidèles à nos fondamentaux tout en préparant l'avenir avec enthousiasme, en responsabilisant nos plus jeunes générations.



*« La performance durable ne naît pas de ruptures permanentes, mais de la constance dans l'exigence, de l'innovation utile et de l'attention accordée à nos clients et talents. »*



# LES OPPORTUNITÉS NE SE PRODUISENT PAS, VOUS LES CRÉEZ



## EN 2026 : IL EST ESSENTIEL DE DISTINGUER L'INFORMATION UTILE DU BRUIT AMBIANT.

### Pourquoi avez-vous entrepris ? Quelle contribution voulez-vous apporter ?

Retrouver ce sens, c'est retrouver le cap — celui qui permet de traverser les zones de turbulence sans perdre de vue l'horizon.

Les conflits internationaux, tensions politiques, contexte économique, transitions écologiques et numériques... L'époque est complexe, **parfois déroutante.**

### Comment garder confiance quand les repères sont mouvants ?

Comment bâtir une stratégie quand les règles du jeu semblent réécrites chaque mois ? Désormais l'incertitude permanente est devenue un nouveau contexte entrepreneurial. Il est essentiel de distinguer l'information utile du bruit ambiant.

On ne contrôle ni la géopolitique ni la macroéconomie, **mais on contrôle sa posture, ses décisions, son niveau d'énergie et la façon dont on inspire son entourage.**

Toutes ces difficultés créent de la résilience et des opportunités mais encore plus de difficultés à surmonter « la guerre du cash ». Triste record en 2025 : jamais il n'y a eu autant de défaillances d'entreprises en France. Le nombre de défaillances d'entreprises a bondi en 2025 : 68.500 ont mis la clef sous la porte, soit 3,4% de plus par rapport à 2024.

Dans ce contexte, de nombreux dirigeants d'entreprise se heurtent aujourd'hui à un refus bancaire, souvent à cause d'un endettement jugé trop élevé ou d'un score financier défavorable. Pourtant, l'accès à la liquidité reste essentiel pour maintenir la croissance, préserver les emplois et surmonter cette période.

### Financer son entreprise sans les banques n'est plus une utopie.

Une des premières solutions pour assurer un financement permanent est l'ouverture au capital à des fonds de *private equity* : déléguer la création de valeur à des experts. Même si les rendements sont en baisse, un entrepreneur doit a minima se poser la question de l'intérêt du recours au monde du PE et du LBO.

Repousser la réflexion encore est de plus en plus risquée. Toutes les options doivent être étudiées en 2026.

Il existe d'autres modes de financement alternatifs aux prêts bancaires pour emprunter de l'argent comme le **financement participatif (ou crowdfunding en anglais)**. Il permet aux personnes qui souhaitent réaliser un projet, de trouver une aide financière auprès du grand public via une plateforme internet.

### Financer son entreprise sans les banques repose sur un écosystème diversifié où chaque solution répond à un besoin précis.

Les investisseurs privés, les plateformes de financement participatif, le *leasing* ou le portage immobilier représentent des leviers puissants pour les dirigeants en quête de flexibilité. Les solutions privées se structurent aujourd'hui autour de trois axes majeurs : l'investissement pur (avec prise de participation), le financement obligataire (prêt rémunéré), et la monétisation patrimoniale (transformation d'un actif en trésorerie). Ces approches, autrefois marginales, représentent désormais un levier central dans la stratégie financière de nombreuses PME. Leur avantage principal est la souplesse : ce ne sont plus des critères bancaires rigides qui déterminent l'accès aux fonds, mais une vision globale du potentiel de l'entreprise. En outre, ces solutions sont souvent cumulables. Cette polyvalence permet d'élaborer des montages sur mesure, parfaitement adaptés à la réalité opérationnelle.

Un bon financement alternatif est celui qui soutient la stratégie, pas celui qui la subit.



**Mohamed  
BENNANI**

Associé,  
Financial Services,  
Advisory



En 2026, les entreprises européennes évoluent dans un contexte économique sous tension, contraintes à un exercice d'équilibriste permanent. Entre taux d'intérêt persistants, inflation résiduelle et tensions géopolitiques, le paysage financier demeure complexe. Pourtant, malgré ces défis, des solutions existent pour assurer le financement d'une trajectoire de croissance stable, la transmission d'entreprises ainsi que les infrastructures de transition.

À l'ère où les marchés traditionnels montrent leurs limites, la dette privée est devenue un élément essentiel du financement des ambitions de croissance des entreprises,

leur transmission ainsi que les infrastructures de transition. Représentant désormais entre 10 et 15% des financements des sociétés non cotées en Europe, ce marché a connu une croissance fulgurante de 10% par an depuis 2020. En France, cette dynamique se traduit par des chiffres éloquentes : 8,5 milliards d'euros levés en 2024 par les fonds spécialisés, investis dans 317 opérations pour un montant global de 12,8 milliards d'euros\*.

L'une des innovations majeures de ce secteur réside dans le développement des fonds *evergreen*, capables de lever des capitaux en continu, et qui se révèlent particulièrement adaptés aux besoins de financement d'actifs matures. Leur capacité à aligner la durée de vie des financements sur celle des actifs sous-jacents constitue une réponse élégante au problème récurrent d'alignement des maturités.

Cette solution ne se substitue pas au financement bancaire traditionnel, mais vient le compléter. Là où les banques performant dans la fourniture de lignes de financements court terme, la dette privée apporte des solutions sur-mesure comme les unitranches ou les financements mezzanine.

\*Chiffres issus du rapport de France Invest « Activité des fonds de dette privée en France en 2024 »

**Dans un univers de financement de plus en plus sophistiqué, l'anticipation devient un levier clé pour sécuriser les ressources nécessaires à la croissance. La première d'entre elles**

**consiste à anticiper les refinancements.** L'utilisation de modèles de *stress-test* pour évaluer l'impact d'une hausse des taux sur le service de la dette doit devenir une pratique courante.

**La seconde stratégie réside dans l'optimisation de la structure de dette.** Le mix idéal combine la flexibilité de la dette bancaire, la stabilité de la dette privée et, le cas échéant, l'accès aux marchés obligataires. Avec des baisses de coûts moyen de financements externes conséquents à

la clé. À titre d'exemple, les développeurs d'énergies renouvelables ont bien compris cette complémentarité pour optimiser le coût global de leur endettement en combinant prêts bancaires pour leur trésorerie et ses frais de développement et de la dette privée pour financer des actifs de production matures sur des durées allant au-delà de 20 ans.

**Enfin, la préparation des covenants financiers doit faire l'objet d'une attention particulière.**

Les ratios dette / EBITDA doivent être réalistes et adaptés au cycle d'affaires. Les fonds de dette privée se montrent souvent plus ouverts à la discussion que les banques sur la mise en œuvre de ces clauses, offrant ainsi une marge de manœuvre supplémentaire.

En cette année 2026, les défis économiques semblent se multiplier, et une certitude émerge : les entreprises qui réussiront seront celles qui sauront anticiper, s'adapter et diversifier leurs sources de financement.



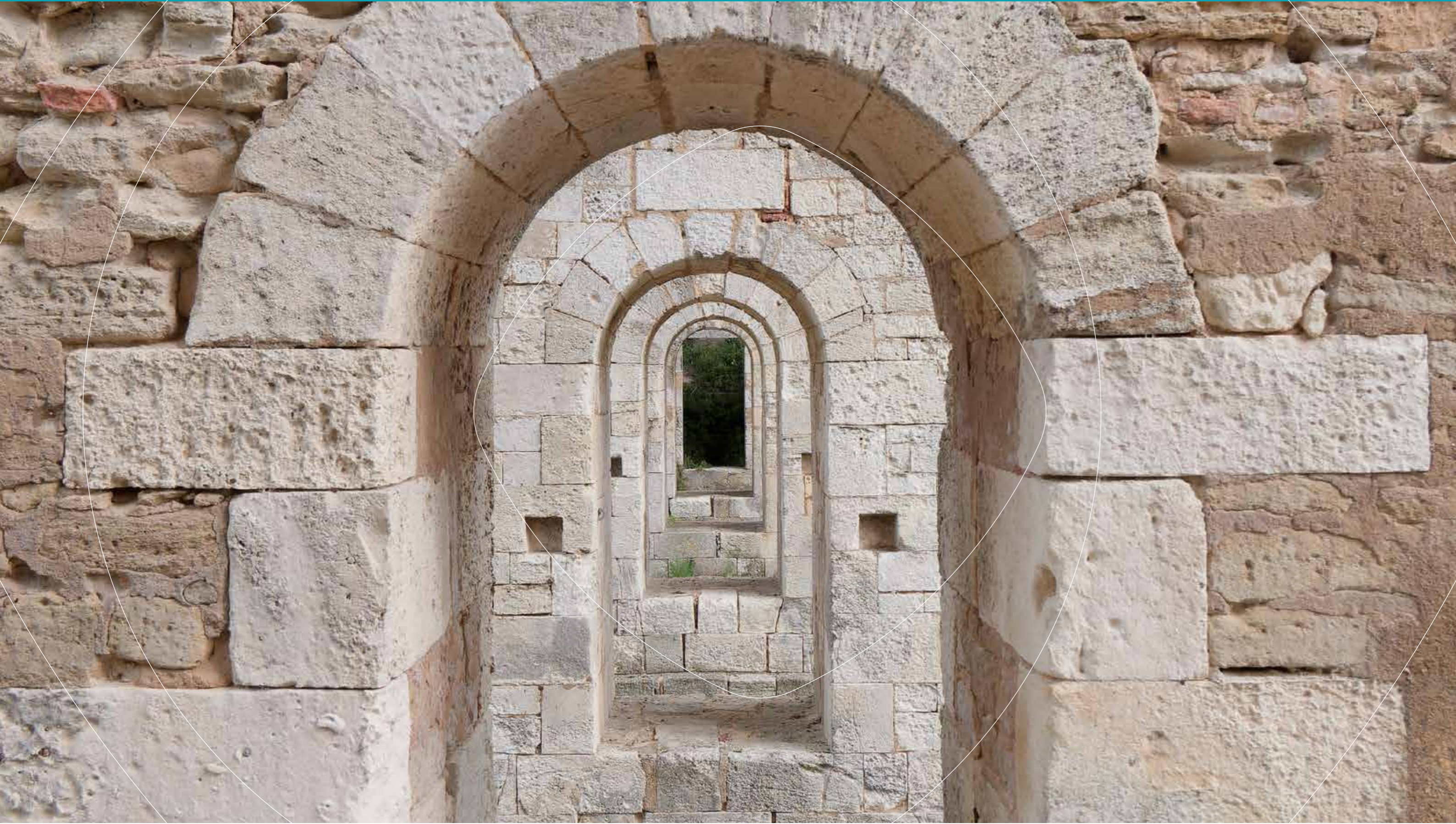
**Jeremy  
VLACH**

Associé,  
Modeling & Debt  
Advisory



# NAVIGUER LES EAUX AGITÉES DU FINANCEMENT D'ENTREPRISE





Ouvert au public le 20 juin 2006, le musée du quai Branly - Jacques Chirac est le dernier grand musée national créé à Paris, et le seul musée du XXI<sup>e</sup> siècle parmi les musées nationaux parisiens. Sa naissance repose sur un geste fondateur profondément politique et humaniste : reconnaître la pleine égalité des cultures, affirmer que la beauté et la créativité ne connaissent ni centre ni périphérie, et inscrire le dialogue des cultures au cœur du projet républicain.

Vingt ans plus tard, cette intuition résonne avec une force intacte. À l'heure des replis identitaires, des crispations géopolitiques et des tentations de fermeture, le musée du quai Branly - Jacques Chirac rappelle une évidence essentielle : le génie humain naît de la diversité des rencontres, de la circulation des formes, des savoirs et des imaginaires. Aucun peuple n'a le monopole de la beauté. Aucun territoire ne peut prétendre à l'exclusivité de la création. La diversité des regards et des cultures est la plus grande richesse de l'humanité.

Cette vision se traduit par une liberté rare dans le paysage muséal international. Le musée du quai Branly Jacques - Chirac n'est enfermé dans aucune frontière chronologique, aucune discipline artistique, aucune école esthétique dominante. Il embrasse tous les continents hors Europe, et assume une approche transversale, ouverte, décloisonnée. Anthropologie, arts, histoire, création contemporaine s'y croisent sans hiérarchie, dans un dialogue permanent entre passé, présent et avenir.

En vingt ans, le musée a su s'imposer comme une institution de tout premier plan sur la scène culturelle mondiale. Sa fréquentation le place aujourd'hui au niveau de références internationales telles que le Getty à Los Angeles, le Guggenheim de Bilbao ou le Museo Reina Sofía à Madrid. Et au-delà des chiffres, c'est une identité singulière qui s'est affirmée : celle d'un musée à la fois lieu de création, de transmission et de production de savoirs.

Rattaché à la fois au ministère de la Culture et au ministère de l'Enseignement supérieur et de la Recherche, le musée du quai Branly - Jacques Chirac est aussi un grand lieu scientifique. Il ne se contente pas de montrer des œuvres ; il éclaire, documente, interroge, transmet. Il est un espace où la recherche nourrit le regard, et où le regard nourrit la compréhension du monde.

L'année 2026, qui marque son vingtième anniversaire, sera à l'image de cette ambition :

un temps fort de réflexion, d'introspection et de projection, mais surtout un temps de fête. Une fête exigeante et populaire, fidèle à l'esprit du musée. La programmation anniversaire mettra en lumière la place centrale de l'art contemporain dans les collections, pour rappeler que le quai Branly est un musée pleinement ancré dans le présent, attentif aux effervescences artistiques mondiales.

L'exposition *Africa Fashion* en sera l'une des expressions emblématiques, révélant la vitalité, la diversité et la créativité des scènes africaines contemporaines, notamment dans le champ de la mode, à la croisée de l'art, de l'histoire et des identités en mouvement.

Parce que vingt ans est aussi l'âge de l'audace et de l'élan collectif, le musée organisera un grand week-end anniversaire les 19, 20 et 21 juin 2026, autour de la date fondatrice du 20 juin. Pensé comme un festival en plein air, cet événement investira les toits, les jardins et les clairières du musée, avec des formats inédits, de grandes signatures et une programmation ouverte à tous les publics.

Cet anniversaire est rendu possible grâce à l'engagement de mécènes déjà mobilisés aux côtés du musée. Il se veut aussi une invitation à élargir cette mobilisation, en associant de nouveaux partenaires à cette célébration hors norme. Entreprises, fondations et grands acteurs économiques sont appelés à prendre part à cet élan collectif, pour faire de ces vingt ans un moment de visibilité, de rayonnement et d'engagement partagé. Car le musée du quai Branly - Jacques Chirac est, plus que jamais, un lieu où se pense et se célèbre la pluralité du monde, et où le soutien privé contribue directement à la vitalité de la création, de la recherche et de la transmission.

Rejoignez la fête !

20 ★ ANS



**Angélique DELORME**

Directrice générale déléguée adjointe, Musée du quai Branly - Jacques Chirac



INVITÉS

# 20<sup>ÈME</sup> ANNIVERSAIRE DU MUSÉE DU QUAI BRANLY - JACQUES CHIRAC

UN MUSÉE DU XXI<sup>E</sup> SIÈCLE FACE AUX DÉFIS DU MONDE



# DOUBLE VICE-CHAMPIONNE OLYMPIQUE PARIS 2024



Crédit photo : Team Bizz

orsque j'ai commencé l'escrime à 8 ans, je ne me disais pas que je voulais devenir championne olympique. Aller à la salle d'armes était simplement mon loisir du mercredi. C'était un jeu, un plaisir, un défouloir.

Très vite pourtant, j'ai compris une chose : j'aimais gagner. J'aimais le combat contre l'adversaire, mais surtout celui que je menais contre moi-même.

Puis vint le temps des compétitions... Sans vraiment m'en rendre compte, j'ai mis le pied dans un engrenage. D'abord les compétitions régionales, puis nationales, puis internationales.

À cela s'ajoute une autre dimension : les études. Les années passant, je sais que mon sport est amateur et je comprends qu'il va falloir me construire un parcours professionnel solide. Mener un double projet devient une nécessité. Apprendre à concilier entraînements, compétitions, déplacements et exigences scolaires demande de la volonté et une organisation rigoureuse : dédoubler ses années d'étude, passer des examens à l'autre bout du monde, choisir et adapter ses stages de professionnalisation en fonction du calendrier sportif.

Le sport est une école de la vie. Il apprend à se surpasser en respectant des règles, des adversaires, des arbitres. Il m'apprend, dans les victoires, à rester humble ; dans les défaites, à me questionner et à me remettre en question. Il m'enseigne aussi à perdre, à prendre du recul, à accepter que quelqu'un d'autre a été meilleur que moi.

Ces défaites me permettent de me construire et de devenir une athlète plus ambitieuse, plus expérimentée et plus forte.

Dans le sport de haut niveau, et dans les sports olympiques comme le mien, nous raisonnons en blocs de travail de quatre ans : une olympiade.

Dans cette olympiade, il y a des objectifs à court terme (les étapes de Coupe du monde), à moyen terme (les championnats d'Europe et du monde) et à long terme (les Jeux Olympiques).

J'ai longtemps eu tendance à me dire que la victoire signifiait avoir « fait mon travail » et que la défaite était une remise en question totale de ce que je produisais. J'ai mis du temps à comprendre que je devais accepter ces étapes intermédiaires et que, peut-être, l'objectif final ne serait jamais atteint. Mais j'ai aussi intégré que le chemin pour y parvenir était tout aussi beau que l'arrivée elle-même.

J'ai aussi appris qu'il était parfois nécessaire de faire une pause. Il est normal, et même sain, d'avoir besoin de se recentrer sur soi-même pour ne pas perdre le fil. Quand on est pris dans le tourbillon du travail, des objectifs et des échéances, on peut perdre l'essence même de ce que l'on est en train de faire.

Dans mon parcours, mes blessures et mes grossesses m'ont offert ces temps d'arrêt imposés. Sur le moment, les blessures ont pu être mal vécues, mais au final ces coupures se sont toujours révélées comme étant des opportunités. Elles m'ont en effet permis de me poser, de me reconnecter à moi-même, de redonner du sens à ce que je faisais et de revenir encore plus forte et déterminée.

Le sport de haut niveau est un perpétuel recommencement qui m'oblige à ne jamais me reposer sur mes succès et à vouloir toujours aller plus loin.

La résilience, dans mon parcours personnel de sportive de haut niveau, ne se résume pas à surmonter les épreuves. C'est accepter que le chemin ne s'arrête jamais, avancer malgré les doutes, les remises en question, la fatigue et continuer à me battre, aussi bien sur la piste qu'en dehors. Tout comme les dirigeants d'entreprise qui liront ce Magazine !



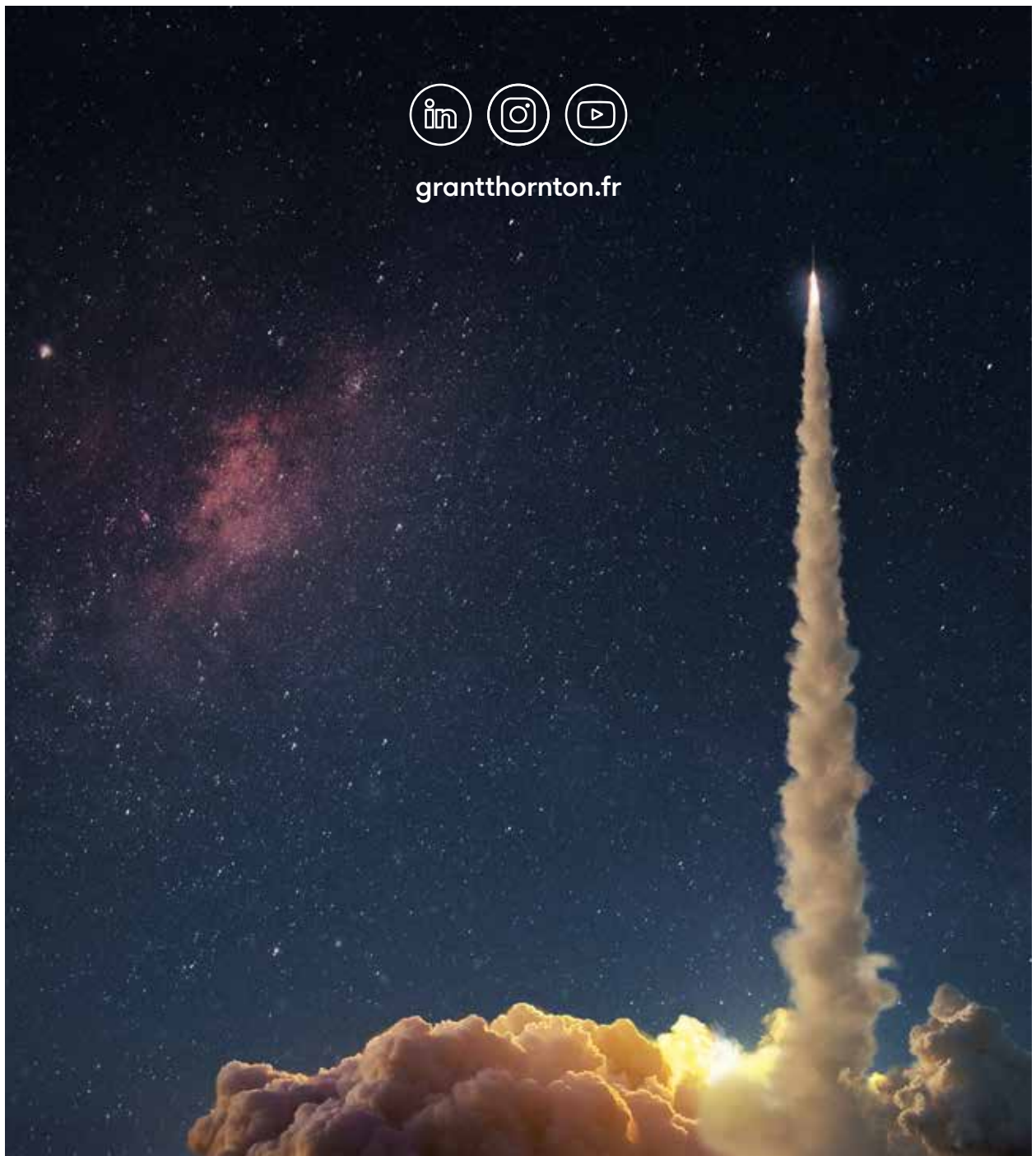
**Auriane  
MALLO**

Escrimeuse française  
spécialiste de l'épée





grantthornton.fr



## 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](mailto:agnes.deribet@fr.gt.com)



« Grant Thornton » désigne la marque sous laquelle les firmes membres du réseau Grant Thornton International Ltd (GTIL) fournissent des services aux entreprises et/ou font référence à une ou plusieurs firmes membres, selon les exigences du contexte.

Grant Thornton en France est un groupe leader d'Audit et de Conseil, se positionnant sur 4 métiers : *Audit & Assurance, Advisory, Business Solutions & Accounting, Tax & Legal.*

Grant Thornton International Limited (GTIL) et ses firmes membres, incluant Grant Thornton France, sont des entités juridiques distinctes et ne constituent pas un *partnership* mondial. Chaque firme membre délivre ses propres services ; par ailleurs GTIL ne fournit pas de services directement aux clients.

Grant Thornton International Limited et ses firmes membres ne sont pas des mandataires les unes des autres, ne s'engagent pas mutuellement et ne sauraient être tenues responsables des actes ou omissions commis par l'une ou l'autre.

© 2026 Grant Thornton France | Tous droits réservés | Membre français du réseau Grant Thornton International Ltd. Impression sur papier provenant de forêts gérées durablement. Ne pas jeter sur la voie publique. Crédit photo : Shutterstock.