

Face à la crise du COVID - 19

Quel plan d'actions allez-vous déployer ?

Pour vous aider à vous poser les bonnes questions
et à identifier les réponses les plus adaptées,
les experts de Grant Thornton sont à vos côtés.





Plus que jamais, nos experts sont à vos côtés

"La mobilisation de l'ensemble de nos équipes, dans chacun de nos bureaux est totale.

Nous avons très tôt concentré nos efforts et nos moyens sur l'anticipation d'une logistique à distance, afin que chacun puisse être en sécurité tout en assurant des plans de continuité de service.

En première ligne, nos directeurs de métiers sont pleinement engagés dans le maintien de la cohésion et de la solidarité des forces vives du cabinet, tout comme dans la préservation du niveau d'excellence de nos missions."



Robert
DAMBO
Président de Grant Thornton



Jean-François
BALOTEAUD
Associé,
membre du Comité de Direction,
en charge du Business Development

Retrouvez la présentation et l'analyse par nos experts des mesures d'urgence dans le cadre de la crise du COVID - 19 : www.grantthornton.fr/fr/insights/espace-covid-19/



**Face à la crise du COVID - 19,
quel plan d'actions allez-vous
déployer ?**

Votre entreprise vient d'être touchée de plein fouet par la crise soudaine et inattendue du COVID - 19. Les conséquences sont multiples et vont vous impacter dans les dimensions **humaines, financières, organisationnelles, environnementales...**

- ✓ **Face à cette situation d'urgence, quelles sont les questions que vous devez vous poser ?**
- ✓ **Quelles sont les décisions à prendre sans tarder ?**
- ✓ **Comment déployer rapidement les solutions les plus adaptées ?**

Ce document de synthèse a pour vocation de présenter les principaux thèmes de réflexions et de solutions.

Fondée sur la démarche de questionnement **Grant Thornton 6BOX**, il vous propose un cadre structurant et repose sur des questions clés portant sur les six domaines suivants :



Pour vous aider à vous préparer et à réagir, les experts de Grant Thornton peuvent vous accompagner sur l'ensemble de ces piliers. Grâce à leur expérience, à la transversalité de leurs compétences et à leur disponibilité immédiate, nos associés et leurs équipes sont prêts et mobilisés pour vous aider à relever les défis de la crise et de l'après-crise.

Sommaire

La démarche Grant Thornton 6BOX

Pour **réagir face à la crise actuelle**
et **préparer votre rebond**, une **approche**
structurée autour de six thèmes principaux.



Questions clés

P 7



Stratégie



Finance



Risques et conformité



Opérations



Capital humain



Préservation de la valeur



Offres Grant Thornton COVID - 19

P 18



Réseau Grant Thornton

P 76



Liste des associés et directeurs à votre service

P 78

Stratégie



Questions clés

Quelle **organisation de crise** mettre en place ?

Comment **définir et déployer le programme** de gestion de crise et le plan de **continuité d'activité** ?

Les **ressources** indispensables et les **fonctions critiques** de l'entreprise sont-elles **appréhendées et mobilisables** ?

Comment modéliser et redéfinir la stratégie à l'aune des premiers changements dûs au COVID - 19 et à l'incertitude économique ?



Exemples de réponses et de solutions

Réalisation d'un **Diagnostic flash 360** sur l'ensemble des domaines,

Définition de la stratégie en fonction des *scenarii* envisageables,

Conception et mise en œuvre du PCA (Plan de Continuité d'Activité),

Mise en place d'une **cellule de crise** et d'une **chaîne de commandement** de l'information,

Définition des messages et supports de **communication interne et externe**,

Conception de **tableaux de bord** de suivi des **actions** et de leurs **conséquences** sur les collaborateurs et l'activité,

Mise à disposition d'une **veille personnalisée** (juridique, social, mesures gouvernementales ...).



Nos experts à vos côtés



Clotilde
MARCHETTI

Associée

Business Risk Services

Risques Extrêmes

E clotilde.marchetti@fr.gt.com

T +33 (0)6 26 58 06 85



Caroline
LUCHE-ROCCHIA

Avocate Associée

Droit Social

E cluche-rocchia@avocats-gt.com

T +33 (0)6 12 31 12 94



Jacques-Edouard
NOUVEAU

Associé

Grant Thornton Executive

E jacques-edouard.nouveau@fr.gt.com

T +33 (0) 6 21 72 49 71

Finance



Questions clés

- Quels sont les **outils de prévision et de pilotage** disponibles et nécessaires ?
- Comment la **trésorerie** peut-elle être préservée et optimisée ? De quels **moyens** dispose-t-on à **court et moyen terme** ?
- Comment **aider les participations des fonds d'investissement** à **repenser leur plan** de marche pour les années à venir ?
- Quelles sont les **mesures publiques** et les **aides** dont l'entreprise peut bénéficier ?
- Comment **actionner des financements** complémentaires ?
- Quelles sont les **mesures fiscales exceptionnelles de soutien** visant à la **sauvegarde de la trésorerie** : impôts directs, TVA, taxes sur les salaires, taxes locales... ?
- Comment **apprécier l'impact du COVID - 19** sur la **valeur de la société, de ses filiales** et/ou de ses **unités génératrices de trésorerie** (le cas échéant) ?
- Quel **arbitrage** réaliser sur les **portefeuilles d'actifs** ?
- Comment **arrêter les comptes** en période de crise ?



Exemples de réponses et de solutions

PRÉVENTION ET RESTRUCTURATION, CASH MANAGEMENT, TRANSACTIONS, ÉVALUATION

- ✓ **Diagnostic flash** de la trésorerie,
- ✓ Définition d'un **calendrier prévisionnel** afin de prendre les **bonnes décisions** pour **anticiper** le besoin de trésorerie,
- ✓ **Accompagnement** à la mise en œuvre d'une **stratégie** de *cash management*,
- ✓ Identification des **leviers d'optimisation de trésorerie** (BFR, financement...),
- ✓ Identification, analyse et recours aux **leviers court terme** (reports de paiement, négociations avec les banques, dispositifs publics d'aide),
- ✓ **Assistance dans la demande et mise en place de délais de paiement des impôts** (directs et indirects) de la ou des sociétés du groupe,
- ✓ **Modélisation financière**,
- ✓ **Impairment tests**,
- ✓ Impact sur la réalisation des **Due Diligences des process M&A** en cours : mise en œuvre des clauses de *MAE (Material Adverse Change)* et renégociation des clauses de prix.

OUTILS DE PILOTAGE ET D'OPTIMISATION

- ✓ **Amélioration des outils de pilotage** (*Power BI*),
- ✓ **Délais** de paiement et **dématérialisation** des factures.

ARRÊTÉ DES COMPTES

- ✓ **Diagnostic de l'adaptation** de la fonction Finance à la crise actuelle,
- ✓ **Mise à disposition de ressources** (contrôle de gestion, comptabilité, consolidation),
- ✓ **Management de transition** (Gestion de crise, Ressources humaines / Communication, Finance Trésorerie / Juridique, Industriel / Supply Chain, Commercial / Marketing).



Nos experts à vos côtés



**Clotilde
DELEMAZURE**

Associée
Conseil Financier
Directrice Nationale de l'offre
Prévention et Restructuration
E clotilde.delemazure@fr.gt.com
T +33 (0)6 22 92 63 31



**Gaétan
PIENS**

Associé
Conseil Financier
Prévention et Restructuration
E gaetan.piens@fr.gt.com
T +33 (0)6 21 62 18 55



**Romain
LOCHON**

Directeur
Conseil Financier
Prévention et Restructuration
E romain.lochon@fr.gt.com
T +33 (0)6 87 83 66 47



**Laurent
PROST**

Associé
Directeur National du métier
Expertise Conseil
E laurent.prost@fr.gt.com
T +33 (0)6 73 86 09 48



**Carl
CIVADIÉE**

Associé
Expertise Conseil
BFR et *Cash Management*
E carl.civadiée@fr.gt.com
T +33 (0)6 84 97 32 19



**Nathalie
MARGRAITTE**

Associée
Co-Directrice Conseil Financier
E nathalie.margraitte@fr.gt.com
T +33 (0)6 17 15 16 45



**Emmanuel
RIOU**

Associé
Co-Directeur Conseil Financier
E emmanuel.riou@fr.gt.com
T +33 (0)6 63 78 63 61



**Nicolas
TIXIER**

Associé
Conseil Financier
Co-Directeur *Transaction
Advisory*
E nicolas.tixier@fr.gt.com
T +33 (0)1 41 25 90 81



**Grégory
VOLPI**

Associé
Conseil Financier
Co-Directeur *Transaction
Advisory Services*
E gregory.volpi@fr.gt.com
T +33 (0)1 41 25 91 22



**Frédéric
ZEITOUN**

Directeur Général
People & Culture
Directeur du métier Conseil Financier
E frederic.zeitoun@fr.gt.com
T +33 (0)6 19 50 09 01



**Philippe
LEDUC**

Associé
Conseil Financier
Valuation Services
E philippe.leduc@fr.gt.com
T +33 (0)6 87 60 24 34



**Nicolas
SAINT LOT**

Associé
Conseil Financier
Valuation Services
E nicolas.saintlot@fr.gt.com
T +33(0)6 65 27 52 56



Nos experts à vos côtés



Stéphanie
BRÉVOST

Avocate Associée
Fiscalité directe

E sbrevost@avocats-gt.com

T +33 (0)6 12 29 90 78



Alexis
MARTIN

Avocat Associé
Fiscalité directe

E amartin@avocats-gt.com

T +33 (0)6 23 21 37 96



Elvire
TARDIVON-LORIZON

Avocate Associée
TVA /Commerce International
E etardivonlorizon@avocats-gt.com
T +33 (0)1 41 16 27 32



Emmanuelle
MULLER-SCHRAPP

Associée
Business Consulting Services
IT Transformation
E emmanuelle.muller-schrapp@fr.gt.com
T +33 (0)1 41 25 89 39



Christophe
RADEPONT

Associé
Directeur National du métier
Conseil Opérationnel et *Outsourcing*
E christophe.radepont@fr.gt.com
T +33 (0)6 33 46 65 33



Hervé
SAUCE

Associé
Expertise Conseil
E herve.sauce@fr.gt.com
T +33 (0)6 09 54 24 10

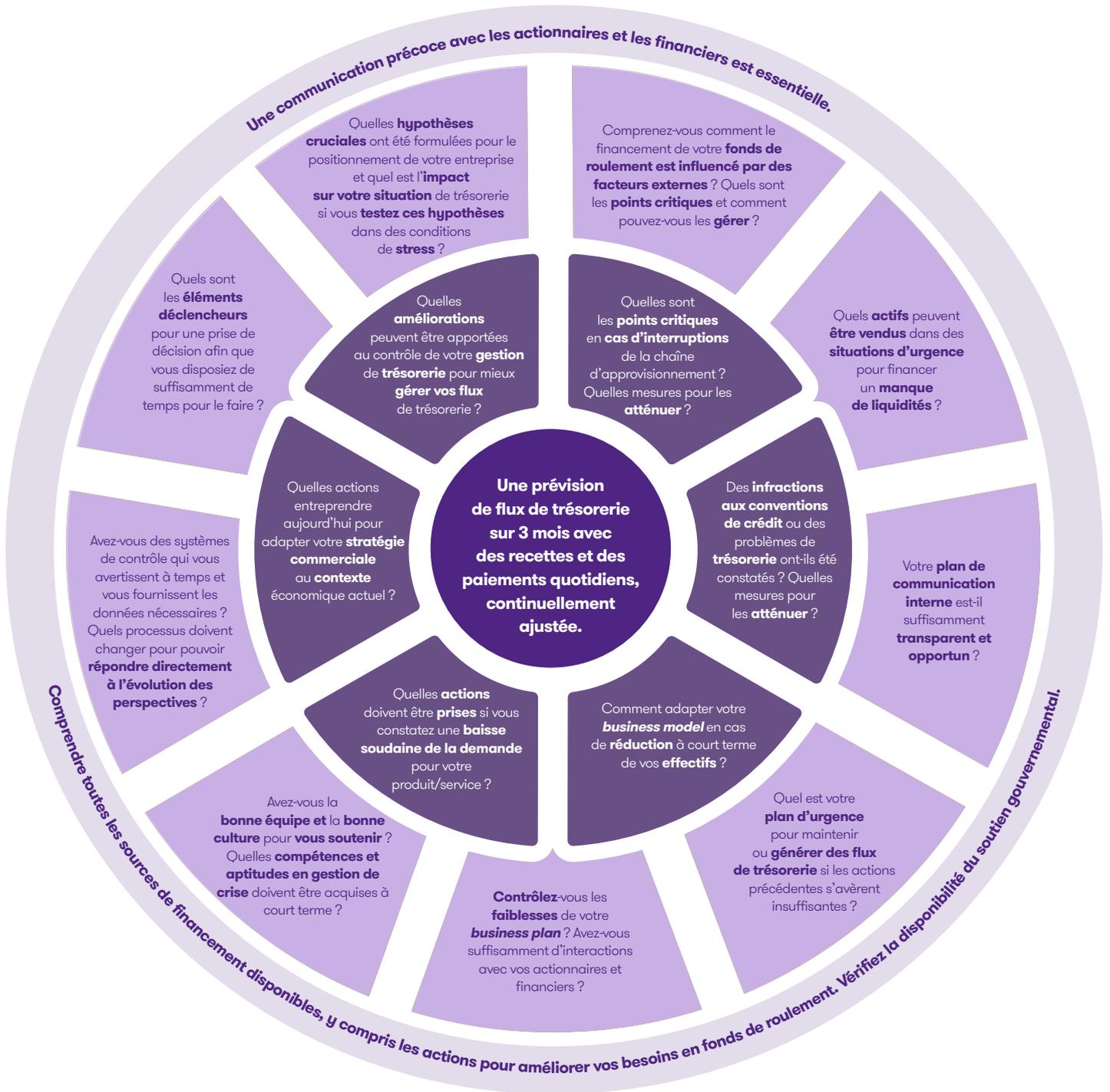


Jacques-Edouard
NOUVEAU

Associé
Grant Thornton *Executive*
E jacques-edouard.nouveau@fr.gt.com
T +33 (0) 6 21 72 49 71



La roue de la résilience place le *cash management* au cœur du dispositif de réponse à la crise du COVID - 19 et propose de nombreuses actions à court terme pour sécuriser la trésorerie.



- Prévision de flux de trésorerie à court terme,
- Éléments ayant un impact à court terme sur les flux de trésorerie,
- Considérations plus larges à prendre en compte,
- Engagement des parties prenantes.

Risques et conformité



Questions clés

Comment **rassurer ses partenaires** sur la **solidité de l'entreprise** pendant et à l'issue de la crise sanitaire ?

Face à la crise, comment rendre les systèmes d'**information de l'entreprise plus sûrs et efficaces** ?

Dispositifs spéciaux : comment **démontrer leur conformité** à des parties prenantes ?

Comment redéfinir une **nouvelle cartographie des risques** dans un contexte de pandémie et d'incertitudes ?

Comment **continuer de se prémunir contre le risque de fraude** alors que de nombreuses transactions et décisions se font à distance ?

Quelles **conséquences et risques** peut-on **anticiper** sur les contrats en cours de négociation ou d'exécution ?

De quels **moyens** dispose-t-on **pour garantir ou suspendre** l'exécution des **obligations contractuelles** ?

Comment **sécuriser ou renégocier les opérations de M&A** en cours ?

Quelles sont les **actions juridiques** à prendre vis-à-vis du vendeur ou de l'acquéreur, des assureurs et/ou des autorités réglementaires ?

Quelles mesures prendre en matière de **prix de transfert** ?

Comment se prémunir contre les **fausses informations** ?



Exemples de réponses et de solutions

FOCUS COMMISSARIAT AUX COMPTES

Faites appel à un Commissaire aux comptes, **tiers de confiance indépendant**, qui vous accompagnera dans la maîtrise de la qualité de vos données financières :

- ✓ Attestation de vos **données prévisionnelles**, de votre *business plan* et prévisions à court terme de trésorerie,
- ✓ **Examen de la situation de l'entreprise**, notamment dans le cadre du dispositif des Prêts Garantis par l'Etat (PGE)
- ✓ Attestation de vos **ratios financiers**,
- ✓ Diagnostic de la **solvabilité**,
- ✓ **Audit financier** contractuel ou revue limitée de vos comptes,
- ✓ **Évaluation des risques** et zones de vulnérabilités de votre entité,
- ✓ **Arrêté de vos comptes** dans le contexte de la crise sanitaire (IFRS, Principes comptables français),
- ✓ **Communication financière** des sociétés cotées dans le contexte de la crise sanitaire.



AUTRES RÉPONSES ET SOLUTIONS

- ✓ **Audit de vos systèmes d'information** (diagnostic),
- ✓ Appréciation de l'efficacité de vos dispositifs **Cybersécurité** (diagnostic),
- ✓ Examen de la **conformité sociale** (audit, diagnostic),
- ✓ Conformité de l'**utilisation des fonds reçus** à leur objet (audit, diagnostic),
- ✓ Vérification du respect des **délais de paiement** (audit, diagnostic),
- ✓ Réalisation d'une **cartographie des risques**,
- ✓ Identification des **contrats les plus importants** et analyse des clauses clés, (formalisme, possibilité de notification, modalités de renégociation, conditions d'exécution...),
- ✓ Mise en œuvre des **actions juridiques** envers les partenaires, co-contractants, autorités publiques,
- ✓ **Assistance juridique et contractuelle** pour échanger au mieux avec les partenaires et co-contractants et renégocier le cas échéant,
- ✓ Prix de transfert : comment **adapter la Supply chain** ? Quelle **nouvelle politique** au sein du groupe ?



Nos experts à vos côtés



Vincent
PAPAZIAN

Associé
Directeur National du métier Audit
E vincent.papazian@fr.gt.com
T +33 (0)6 12 49 90 39



Florian
ABEGG

Associé Audit
E florian.abegg@fr.gt.com
T +33 (0)6 89 15 02 16



Grégory
MAUGUIN

Business Risk Services
Directeur, Cybersécurité
E gregory.mauguin@fr.gt.com
T +33 (0)6 27 09 13 10



Nicolas
GUILLAUME

Associé en charge de la ligne de services
Business Risk Services & Forensic Lead
E nicolas.guillaume@fr.gt.com
T +33 (0)6 11 12 52 16



Stéphane
BÉNÉZANT

Avocat Associé
Droit des Sociétés
et *Mergers and Acquisitions*
E sbenezzant@avocats-gt.com
T +33 (0)6 80 94 71 04



Nicolas
RÉMY-NÉRIS

Avocat
Droit Commercial
E nremyneris@avocats-gt.com
T +33 (0)1 41 16 27 25



Pascal
LUQUET

Associé
Prix de Transfert
E pluquet@avocats-gt.com
T +33 (0)6 10 12 12 17

Opérations



Questions clés

Quel est l'**impact** de la crise sanitaire **sur les prévisions de vente** ?

Comment se prémunir contre le risque de rupture et continuer d'**assurer la chaîne logistique, les approvisionnements et la production industrielle** ?

Comment **adapter les ressources et les stocks** ?

Comment **organiser/réorganiser** son **département commercial** durant la crise et en **anticipation post-crise** ?

Comment **redimensionner ses investissements Marketing** et Communication ?



Exemples de réponses et de solutions

Réalisation d'une **cartographie des risques et impacts** de la *supply chain* en fonction des sites industriels, des zones de stockage, en fonction des régions impactées par le COVID - 19,

Revue et **priorisation des commandes**,

Analyse des stocks et actions pour **prévenir les ruptures** (transferts, substitution, *sourcing* alternatif),

Identification et accompagnement des fournisseurs critiques,

Réorganisation de la chaîne logistique tout en assurant la pérennité des livraisons clients.



Nos experts à vos côtés



Christine
LARSEN

Associée

Responsable de la ligne de services
Sourcing and Supply Chain optimisation

E christine.larsen@fr.gt.com

T +33 (0)6 85 09 98 78



Adrien
HUGEL

Directeur Expertise Conseil

E adrien.hugel@fr.gt.com

T +33 (0)6 85 21 10 42

Capital Humain



Questions clés

- Quelle **politique de communication interne** efficace mettre en œuvre ?
- Comment faire **évoluer le mode de management** et l'adapter à la situation de crise ?
- Quels moyens mettre en œuvre pour **organiser le télé-travail** ?
- Comment assurer la **sécurité des collaborateurs** ?
- En matière de **droit du travail**, comment **sécuriser les décisions** ?



Exemples de réponses et de solutions

Conseil en **Gestion de crise**,

Conseil en **Ressources Humaines** : ✓ Développement de l'**aménagement du temps de travail**,

✓ Analyse de l'**impact du chômage partiel**,

✓ Renforcement des **nouveaux modes de travail**, des pratiques et des outils de **travail à distance**.

Conseil en **Paie**,

Assistance dans la mise en œuvre des **mesures sociales d'urgence** sur le **plan individuel et collectif** (consultation du CSE, aide à la négociation et rédaction d'un accord d'entreprise),

RGPD : protection des données personnelles en matière de santé.



Nos experts à vos côtés



Clotilde
MARCHETTI

Associée

Business Risk Services

Risques Extrêmes

E clotilde.marchetti@fr.gt.com

T +33 (0)6 26 58 06 85



Caroline
LUCHE-ROCCHIA

Avocate Associée

Droit Social

E cluche-rocchia@avocats-gt.com

T +33 (0)6 12 31 12 94



Patrice
CHEVALIER

Directeur National Paie et Conseil

E patrice.chevalier@fr.gt.com

T +33 (0)6 03 17 01 00

Préservation de la valeur



Questions clés

Quels sont les **sujets-clés à anticiper** dès la sortie de crise ?

Client Experience : comment **continuer d'animer la relation commerciale** avec les clients clés pendant et après la crise ?

Comment **adapter la politique RH** à la situation post-crise

Quels sont les **process et les outils manquants** dans le dispositif de réaction à la crise du COVID - 19 ?



Exemples de réponses et de solutions

Diagnostic 360 : redéfinition du **business model et identification des leviers d'action**

(stratégie et pilotage / commercial / production et *supply-chain* / RH / techno),

Assistance conseil post-crise : élaboration de *BP*, assistance renégociation de dettes, ...,

Mise à disposition de ressources (contrôle de gestion, comptabilité, consolidation),

Management de transition (Gestion de crise, Ressources humaines / Communication, Finance Trésorerie / Juridique, Industriel / *Supply Chain*, Commercial / *Marketing*),

Optimisation du BFR pour atténuer l'impact de la hausse de l'endettement sur la valeur de l'entreprise,

Optimisation CAPEX : cession d'actifs non rentables,

Redéfinition du PCA (Plan de Continuité d'Activité) en l'adaptant à des cas de figure plus diversifiés,

Organisation d'un **Crisis Game**,

Réalisation d'un **audit social** et revue des dossiers de chômage partiel et d'indemnisation,

Levée de fonds,

Digitalisation : capitaliser sur les enseignements de la crise pour tirer profit du digital et conduire le changement (évolution des processus clés : dématérialisation comptable, automatisation de tâches sans valeur ajoutée, mise en place d'outil de business intelligence pour améliorer le pilotage global de l'entreprise...).



Nos experts à vos côtés



**Laurent
PROST**

Associé
Directeur National du métier
Expertise Conseil
E laurent.prost@fr.gt.com
T +33 (0)6 73 86 09 48



**Hervé
SAUCE**

Associé
Expertise Conseil
E herve.sauce@fr.gt.com
T +33 (0)6 09 54 24 10



**Hugues
RIBARDIÈRE**

Associé
Expertise Conseil
E hugues.ribardiere@fr.gt.com
T +33 (0)6 82 83 00 76



**Aurore
BLOND**

Associée
Expertise Conseil
E aurore.blond@fr.gt.com
T +33 (0)6 73 69 60 23



**Jacques-Edouard
NOUVEAU**

Associé
Grant Thornton Executive
E jacques-edouard.nouveau@fr.gt.com
T +33 (0) 6 21 72 49 71



**Clotilde
MARCHETTI**

Associée
Business Risk Services
Risques Extrêmes
E clotilde.marchetti@fr.gt.com
T +33 (0)6 26 58 06 85



**Eric
STRICH**

Associé
Business Consulting Services
Digital Transformation
E eric.strich@fr.gt.com
T +33 (0)6 09 24 89 10



**Christelle
BOILEUX**

Digital Transformation
E christelle.boileux@fr.gt.com
T +33 (0)7 57 41 74 64



**Christophe
RADEPONT**

Associé, Directeur National du métier
Conseil Opérationnel et *Outsourcing*
E christophe.radepont@fr.gt.com
T +33 (0)6 33 46 65 33



**Caroline
LUCHE-ROCCHIA**

Avocate Associée
Droit Social
E cluche-rocchia@avocats-gt.com
T +33 (0)6 12 31 12 94



**Patrice
CHEVALIER**

Directeur National Paie et Conseil
E patrice.chevalier@fr.gt.com
T +33 (0)6 03 17 01 00

Offres Grant Thornton COVID - 19



Stratégie

P 20

- P 21 Diagnostic Crise - COVID - 19
- P 25 Plan de Continuité d'Activité en temps réel



Finance

P 27

- P 28 Prévention et Restructuration
- P 30 L'après COVID - 19 – Le *cash* vu de l'intérieur
- P 32 *Transaction Advisory Services*
- P 34 *Valuation Services*
- P 36 Objectif *cash* : assistance dans le décalage du paiement de l'impôt à l'international
- P 38 Assistance dans le décalage du paiement de l'impôt et de la sauvegarde de votre trésorerie
- P 40 Mettre les délais de paiement sous contrôle (sécurisation du processus P2P, outil de dématérialisation des factures)
- P 42 Sécuriser la trésorerie des TPE



Risques et conformité

P 44

- P 45 **Accompagnement en qualité de Commissaire aux comptes pendant la crise sanitaire et lors du redémarrage économique**
- P 49 **Sécurisation Périmétrique du Système d'Information**
- P 51 **Helpdesk pour la gestion juridique de vos principaux contrats commerciaux paralysés par la crise**
- P 53 **Accompagnement juridique spécifique à la réalisation des *Due Diligences* et des process *M&A* en cours**
- P 55 **Adaptation de la politique de Prix de Transfert**
- P 57 **Restructuration de la *Supply Chain* en matière de Prix de Transfert**



Opérations

P 59

- P 60 **Piloter la *Supply chain* en temps de crise**



Capital humain

P 62

- P 63 **TPE - Sécuriser la paie et optimiser le coût social de la crise**
- P 65 **Helpdesk juridique pour la mise en œuvre des mesures sociales et RH et l'anticipation des risques sociaux**
- P 67 **Analyser le traitement des paies dans le cadre des mesures exceptionnelles et identifier des axes d'optimisation sociale**



Préservation de la valeur

P 69

- P 70 **Diagnostic Sortie de crise / Préparation du rebond**
- P 74 **Crise et après-crise, les défis de l'expérience client de demain**

Stratégie



P 21 Diagnostic Crise - COVID - 19

P 25 Plan de Continuité d'Activité en temps réel





[Stratégie]

Diagnostic Crise COVID - 19



Objectifs

Aider les actionnaires et dirigeants à répondre aux interrogations qu'ils se posent face à cette **crise inédite et profonde**.

Accompagner opérationnellement dirigeants et actionnaires pour les aider à **surmonter cette crise**, se préparer au **rebond de l'après crise** et **maîtriser les multiples inconnues** qui vont émerger sur les marchés.

Proposer une **offre structurée « COVID 5R » Pack**, spécialement conçue en réaction à la situation actuelle et réalisée par les **Senior Advisors** de Grant Thornton Executive, tous **anciens dirigeants chevronnés**, rompus aux situations de crise, qui se mobilisent pour répondre à leurs questions sur : covid5rpack@gt-executive.com.



Enjeux

Le Pack "COVID 5R" se structure autour des thèmes suivants :

✓ **Réfléchir**

Quelle **gestion de crise** mettre en place ?

✓ **Réunir**

Quelles **actions RH** mettre en œuvre ?

✓ **Rationaliser**

Quelles **mesures financières et juridiques** adopter ?

✓ **Redéfinir**

Comment adapter la **production industrielle** et la **logistique** ?

✓ **Rebondir**

Quelles actions **commerciales et marketing** entreprendre ?



Le « Covid 5R » *Pack* du rebond face à la crise : les 5 questions clés à se poser immédiatement



Réfléchir

Quelle gestion de crise mettre en place ?

- Quelle **organisation pour piloter** la gestion de crise, en mesurer les risques et proposer des plans de réaction (continuité d'exploitation ?) adaptés ?
- Comment **définir, prioriser, mettre en place** et suivre rigoureusement les plans d'actions ?



Réunir

Quelles actions RH et Communication mettre en œuvre ?

- Quelles **politiques et actions** en Ressources Humaines à déployer ?
- Quelle **organisation du travail** : Continuité du travail existant avec les mesures de sécurité *ad-hoc* (temps de travail, mobilité..) / chômage partiel / télé-travail ?
- Quelle **communication aux IRP/salariés** ?
- Comment **piloter les managers** et avoir des pratiques communes et adaptées de *management* ?



Rationaliser

Quelles mesures financières (et juridiques) adopter ?

- **Comment piloter l'entreprise par le Cash** : Suivi prévisionnel de trésorerie, leviers à actionner (reports de paiements, mesures gouvernementales, négociations avec les banques..) ?
- Quelles **réductions de coûts** : Priorisation de certains *business* (plus rentables ou plus rapides en retour de *cash*) ?
- Quel **pilotage clients / fournisseurs** ?
- Quelles **conséquences potentielles de la crise sur la responsabilité du dirigeant et de l'entreprise** : contrats en cours (ou futurs) avec les clients, les fournisseurs et les prestataires.



Redéfinir

Comment adapter la production industrielle et la logistique ?

- Quel **pilotage des prévisions** des commandes, des ventes, des approvisionnements, des besoins et capacités de production, des *stocks* (*stock* de sécurité, *stock* après-vente, transferts de *stocks*), des flux logistiques, des livraisons clients ?
- Quels sont les **risques liés à la logistique** en fonction des foyers COVID - 19 ?



Rebondir

Quelles actions commerciales et marketing entreprendre ?

- Quel sera le **nouveau rôle / la nouvelle organisation** du service Commercial dans un contexte de crise et post-crise ?
- Quel **redimensionnement des investissements** *marketings* et commerciaux ?

Le « Covid 5R » *Pack* du rebond face à la crise : les 5R du plan d'action de Grant Thornton *Executive* pour vous accompagner



Réfléchir

Gestion de crise

- **Structuration / renforcement de votre cellule de crise**, avec réflexion à 360° sur la situation existante et à venir,
- **Réalisation d'un diagnostic** « flash 48h dirigeant » sur la situation de l'entreprise,
- Aide à la définition des **plans d'actions**.



Réunir

Ressources Humaines / Communication

- **Développement de l'organisation du travail** avec des dispositifs d'aménagement du temps de travail et de chômage partiel, définition des mesures de sécurité, renforcement du travail à distance,
- Accompagnement dans l'**élaboration des communications** vers toutes les parties prenantes (internes et externes).



Rationaliser

Finance / Juridique

- **Diagnostic et /ou élaboration de la trésorerie** avec identification des marges de manœuvre (risques, gains, délais) et des optimisations potentielles (internes, bancaires, étatiques), avec affinement si besoin de la prévision,
- Aide à la **définition d'un plan de réductions des coûts** et d'optimisation du *business* en termes de *cash* et rentabilité,
- Revue des **contrats majeurs et sensibles**.



Redéfinir

Industriel / Logistique

- Accompagnement dans le **pilotage des prévisions**, de la production, de la gestion des stocks et des flux,
- Aide à l'**identification potentielle des ruptures**, des fournisseurs stratégiques ou alternatifs, des arbitrages clients si nécessaire.



Rebondir

Commercial & Marketing

- Support dans la **redéfinition de l'organisation commerciale** et de sa mise en place, suivi et animation des clients clés,
- Aide à la **redéfinition des investissements marketings et commerciaux** et des priorités produits.



Les plus

Le cercle des **Senior Advisors** et *Executive Managers* de **180 dirigeants expérimentés** rompus aux gestions de crise en France et à l'International, travaillent en étroite synergie avec toutes les lignes métiers de Grant Thornton International selon les 2 modes opératoires suivants :

- ✓ **Missions de Management de Transition** (temps plein ou partagé) sur des postes de Direction Générale sans mandat social et postes clés d'un Comité de Direction :
 - Directeur Administratif et Financier /CFO / *Financial Controller* / Contrôle de gestion
 - Directeur des Ressources humaines / Capital Humain
 - Direction Communication et gestion de crise
 - Direction Commerciale
 - Direction Stratégie de marque, *Marketing*, Expérience Client et Digitale
 - Direction *Supply Chain*
 - Direction Industrielle et Opérations
 - Direction des Systèmes d'information
 - Direction Transformation Digitale
 - ...
- ✓ **Missions de Conseil auprès des dirigeants, actionnaires, administrateurs et membres des Conseils.**
- ✓ Une **approche Risk Management systématique** en respectant les règles de *compliance*.
- ✓ Des outils d'**intervention ponctuelle** adaptée à la situation actuelle :
 - **Diagnostic Flash Dirigeants 48h**
 - **Diagnostic RH reprise d'activité**



Nos références

Grands groupes

Steria / Vallourec / Korian / Lafarge
Holcim / CMA CGM / SNCF /
La Banque Postale / Cdiscount

ETI

Daher / Fraikin / FTL William Saurin /
Nice matin / Centre France / Soitec /
Lanvin / Manoir Industries / Veriplast /
Onduline / Direct Energie /
Claranova / Altares

Start-up

Raise Sherpas



Contacts

Jacques-Edouard NOUVEAU

Associé
Grant Thornton *Executive*
T +33 (0)6 21 72 49 71
E jacques-edouard.nouveau@fr.gt.com

Arnaud DODIN

Directeur Financier Expert
T +33 (0)6 48 15 55 26
E arnaud.dodin@fr.gt.com

Isabelle DOITEAU

Business Development
Grant Thornton *Executive*
T +33 (0)1 41 25 93 15
E isabelle.doiteau@fr.gt.com





[Stratégie]

Plan de Continuité d'Activité en temps réel



Objectifs

Réaliser un **PCA conforme aux bonnes pratiques** en capitalisant sur les solutions de crise et de continuité engagées durant la crise COVID - 19.



Enjeux

Vous n'aviez pas de Plan de Continuité d'Activité (PCA) et la crise du Coronavirus vous a contraint à prendre de **multiples initiatives pour sécuriser vos collaborateurs et maintenir votre business ?**

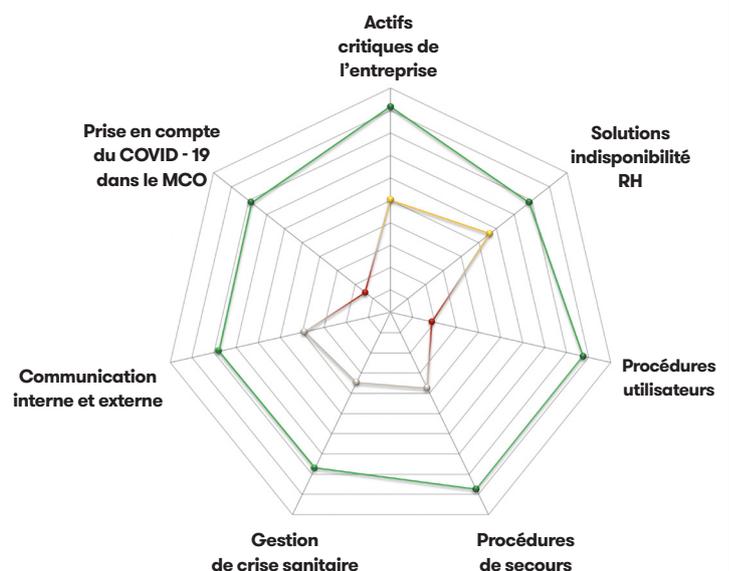
Ne perdez surtout pas, dans les mois qui vont venir, le **bénéfice de cette mobilisation**.

Crainte pour l'intégrité des personnes, confinement prolongé, incertitudes des marchés, retards de trésorerie... Vous avez pris des arbitrages inédits dans un contexte de **worst case scenario**.

Sans le savoir, il s'avère que vous avez engagé les mesures qui constituent le socle de votre **futur Plan de Continuité d'Activité**. A partir des solutions définies pour protéger vos actifs les plus sensibles et du **retour d'expérience que vous ferez de cette crise**, il est possible de projeter un dispositif opérationnel destiné à rassurer vos parties prenantes : clients, partenaires, collaborateurs...

Il suffit pour cela de confier à des experts de la continuité d'activité tous les éléments qui permettront de valoriser cet existant et de les intégrer dans un **dispositif cohérent et conforme aux meilleures pratiques de place**.

Diagnostic de maturité COVID - 19





Les réponses de Grant Thornton

Prise de connaissance du **contexte** et de l'**organisation de votre entreprise**,
Evaluation du niveau de maturité attendu au regard des mesures prises pendant COVID - 19,
Mise à niveau pour un PCA global et conforme aux standards.



Les plus

Ce **PCA** peut être réalisé à distance.



Nos références

Aéroports de Paris
Nespresso
MAIF
L'Oréal



Contact

Clotilde MARCHETTI

Associée
Business Risk Services
Risques Extrêmes
T +33 (0)6 26 58 06 85
E clotilde.marchetti@fr.gt.com





- P 28** Prévention et Restructuration
- P 30** L'après COVID - 19 - Le *cash* vu de l'intérieur
- P 32** *Transaction Advisory Services*
- P 34** *Valuation Services*
- P 36** Objectif *cash* : assistance dans le décalage du paiement de l'impôt à l'international
- P 38** Assistance dans le décalage du paiement de l'impôt et de la sauvegarde de votre trésorerie
- P 40** Mettre les délais de paiement sous contrôle (sécurisation du processus P2P, outil de dématérialisation des factures)
- P 42** Sécuriser la trésorerie des TPE





[Finance]

Prévention et Restructuration



Objectifs

Aider les entreprises en difficulté et en sous-performance à court, moyen et plus long terme, à passer ces différents caps.



Enjeux

A court terme, diagnostic *flash*, état des lieux face à la crise sanitaire, recherche de financements à court terme,

A moyen terme, renforcement de la trésorerie, *bridge* de financement et aides de l'Etat, plan de résilience,

A plus long terme, plan d'action en vue de la sortie de la crise sanitaire, accompagnement du *management* en mode projet.



Les réponses de Grant Thornton

Des **diagnostics *flash*** réalisés par des associés et des **collaborateurs très seniors**,

Un **travail sur mesure**,

Une équipe de taille significative capable de déployer ces **savoir-faire à grande échelle**,

Au-delà de la capacité à émettre des rapports documentés, des associés expérimentés capables de réaliser un véritable **coaching des dirigeants sur toutes les phases du diagnostic à la sortie de crise**.



Les plus

Une **équipe extrêmement expérimentée**,

Des **savoir-faire techniques de pointe** en lien avec les équipes juridiques et fiscales et les associations de place,

Des **relations de longue durée et de confiance avec les principales parties prenantes** (CIRI, tribunaux, administrateurs, avocats et banques).



Nos références

Dossiers confidentiels.



Contacts

Clotilde DELEMAZURE

Associée
Conseil Financier
Directrice Nationale de l'offre
Prévention et Restructuration
T +33 (0)6 22 92 63 31
E clotilde.delemazure@fr.gt.com

Gaétan PIENS

Associé
Conseil Financier
Prévention et Restructuration
T +33 (0)6 21 62 18 55
E gaetan.piens@fr.gt.com

Romain LOCHON

Directeur
Conseil Financier
Prévention et Restructuration
T +33 (0)6 87 83 66 47
E romain.lochon@fr.gt.com





[Finance]

L'après COVID - 19 Le *cash* vu de l'intérieur



Objectifs

Prendre en charge le **sujet *cash* et son écosystème** dans l'entreprise,
Permettre au *Management* de se **mobiliser sur la reprise de l'activité**,
Gérer les sujets *Cash* à court, moyen et long terme.



Enjeux

Pilotage du besoin de trésorerie : la robustesse de la prévision est au premier plan,
Close-up du niveau des **soldes bancaires** : projeter les soldes bancaires en y incluant des **prévisions d'encaissements sécurisées**.



Les réponses de Grant Thornton

Pilotage du besoin de trésorerie

- ✓ Réaliser une **prévision d'exploitation sécurisée** par des experts industriels et du contrôle financier,
- ✓ Mettre en œuvre une **prévision de trésorerie réaliste et prudente** qui permet un pilotage opérationnel des opérations amont du *cash* : Facturation / Recouvrement / Achats / Comptabilité fournisseurs,
- ✓ **Bénéficier d'options « instantanées »** de financement du besoin (Affacturage, *Dailly*, financement des achats).

Soldes bancaires

- ✓ **Déléguer la gestion des comptes bancaires et des paiements** : pour sécuriser les décaissements,
- ✓ **Déléguer la gestion du recouvrement** pour sécuriser la prévision d'encaissements.



Les plus

Pilotage du besoin de trésorerie. Nos clients, PME et ETI, délèguent à nos Experts BFR et *Cash Management* :

- ✓ La **gestion des prévisions de trésorerie mensuelles**,
- ✓ La **gestion du recouvrement**.

Soldes Bancaires. Nos clients PME et ETI, délèguent à nos Experts BFR et *Cash Management* :

- ✓ La **gestion des paiements en adéquation avec les capacités** (découverts, niveaux d'encaissements) et limitant les risques de fraude,
- ✓ La projection **sécurisée du solde bancaire** avec la prise en compte des prévisions d'encaissements (gérées également),
- ✓ La **consolidation automatisée et instantanée** des positions et projections des **soldes bancaires**.

L'utilisation de **logiciels métiers** (logiciels de trésorerie, de recouvrement, de reporting), transférables à l'entreprise.

Des **expertises disponibles « en temps utile »** en lieu et place d'une fonction temps plein (non optimale),

Des experts issus de nombreux secteurs d'activité, permettant une **agilité des solutions** mises en œuvre.



Nos références

Pilotage du besoin de trésorerie

Sous-traitant automobile : CA 90 M€
 Restauration collective : CA 70 M€
 Prestation de services : CA 12 M€
 SSII : CA 20 M€
 Paramédical : CA 700 M€

Gestion de la trésorerie

Immobilier : CA 15 M€
 Paramédical : CA 700 M€
 SSII : CA 120 M€

Gestion du poste clients

SSII : CA 400 M€
 Restauration collective : CA 20 M€



Contact

Carl CIVADIÉE

Associé
 Expertise Conseil
 BFR et *Cash Management*
 E carl.civadiée@fr.gt.com
 T +33 (0)6 84 97 32 19





[Finance]

Transaction Advisory Services



Objectifs

Utiliser nos **savoir-faire en matière de construction budgétaire**, de construction de plans d'affaires et de **Due Diligences** pour **assister nos clients dans la mise à jour de leurs projections financières** et dans leur réflexion sur leur financement et leur développement à court et à moyen terme.

Missions à réaliser en lien avec nos experts en matière de **Prévention et Restructuration** en rapport notamment avec les connaissances spécifiques sur les financements *ad hoc* et les procédures de **restructurations si nécessaire**, et nos experts en social, sur les **moyens actuels mis à disposition des entreprises par l'Etat**.



Enjeux

Aider les **participations des fonds d'investissement** à repenser leur **plan de marche pour les années à venir** :

- ✓ **A court terme**, assister le management des entreprises à optimiser dans un environnement complexe et à réajuster leur plan de marche d'ici à la fin de leur exercice,
- ✓ **A moyen terme**, aider les investisseurs à repenser l'*equity story* des participations et à revoir la structure du financement y compris pour des sociétés en bonne posture.
- ✓ Les **assister dans de la croissance externe opportuniste**.

Aider les fonds de dette dans le cadre de l'évaluation de leur engagement et la réalisation de stress tests sur le niveau des **flux de trésorerie disponibles de leurs débiteurs**.

Aider les *Corporate* à gérer les **restructurations de leur périmètre suite aux recentrages** (cession d'actifs non core) ou aux **opérations de croissances opportunistes** que la crise ne manquera pas de susciter **en France et à l'international**.



Les réponses de Grant Thornton

Modeling et analyse de budgets et de plans d'affaires,
Assistance à la mise en œuvre de solutions à court terme (d'ici à la fin de l'exercice des sociétés en question) : financements d'exception, plans sociaux.

Réalisation de **Vendor Due Diligences** dans le cadre de refinancements ou de cession et de **Due Diligences d'acquisition**.



Les plus

Une **équipe très senior** avec une participation conséquente des associés capables d'apporter le recul nécessaire et leur **expérience en temps de crise**,

Des équipes qui combinent un **savoir-faire de modeling et de Due Diligence**,

Une **connaissance pointue** de certains **secteurs clés** et de leurs spécificités notamment la distribution et l'hôtellerie, l'industrie, l'aéronautique, les ESN, le logiciel et la santé.



Contacts

Stéphane BOUGREAU

Associé

Audit et *Transaction Advisory Services*

T +33 (0)2 99 84 28 22

T (mobile) +33 (0)6 10 19 69 32

E stephane.bougreau@fr.gt.com

Caroline COMBET

Associée

Audit et *Transaction Advisory Services*

T +33 (0)4 93 13 10 34

T (mobile) +33 (0)6 30 69 07 67

E caroline.combet@fr.gt.com

Thierry DARTUS

Associé

Transaction Advisory Services

T +33 (0)1 41 25 86 57

T (mobile) +33 (0)6 03 79 62 93

E thierry.dartus@fr.gt.com

Alain-Régis GRAIL

Associé

Transaction Advisory Services

T +33 (0)4 72 13 10 84

T (mobile) +33 (0) 6 74 74 82 29

E alain-regis.grail@fr.gt.com

Jérôme LESAGE

Associé

Audit et *Transaction Advisory Services*

T +33 (0)3 21 11 60 03

T (mobile) +33 (0) 3 21 11 60 03

E jerome.lesage@fr.gt.com

Nathalie MARGRAITTE

Associée

Co-directrice Conseil Financier

Transaction Advisory Services

T +33 (0)1 41 25 89 01

T (mobile) +33 (0)6 17 15 16 45

E nathalie.magraitte@fr.gt.com

Françoise MÉCHIN

Associée

Audit et *Transaction Advisory Services*

T +33 (0)4 72 13 10 87

T (mobile) +33 (0)6 60 05 17 33

E francoise.mechin@fr.gt.com

Sylvain QUAGLIAROLI

Associé

Transaction Advisory Services

T +33 (0)1 56 21 06 20

T (mobile) +33 (0)6 03 79 62 96

E sylvain.quagliaroli@fr.gt.com

Emmanuel RIOU

Associé

Co-Directeur Conseil Financier

Transaction Advisory Services

T +33 (0)1 41 25 90 24

T (mobile) +33 (0)6 63 78 63 61

E emmanuel.riou@fr.gt.com

Frédéric RIPAUD

Associé

Audit et *Transaction Advisory Services*

T (mobile) +33 (0)6 72 86 95 73

E frederic.ripaud@fr.gt.com

Nicolas TIXIER

Associé

Co-Directeur

Transaction Advisory Services

T +33 (0)1 41 25 90 81

T (mobile) +33 (0)6 83 15 58 84

E nicolas.tixier@fr.gt.com

Grégory VOLPI

Associé

Co-Directeur

Transaction Advisory Services

T +33 (0)1 41 25 91 10

T (mobile) +33 (0)6 84 37 10 25

E gregory.volpi@fr.gt.com

Frédéric ZEITOUN

Directeur Général

People & Culture

Directeur du métier Conseil Financier

Associé

Transaction Advisory Services

T +33 (0)1 41 25 91 22

T (mobile) +33 (0)6 19 50 09 01

E frederic.zeitoun@fr.gt.com





[Finance]

Valuation Services



Objectifs

Répondre aux besoins des entreprises dans l'appréciation de **l'impact du COVID - 19 sur leurs flux de trésorerie prévisionnels à moyen/long terme** et sur la valeur de leur société, de leurs filiales et/ou de leurs unités génératrices de trésorerie (le cas échéant).

Pour les situations de type *distressed* proposer un **accompagnement spécifique**, pour répondre aux besoins en évaluation des différents acteurs économiques (les entreprises concernées qui peuvent être amenées à arbitrer sur leurs portefeuilles d'actifs, les actionnaires qui peuvent avoir des obligations ou des besoins d'évaluation en la matière). En particulier, assister les entreprises dans du *M&A* opportuniste et dans des opérations de restructuration de dette (répartition de la valeur entre fonds de dettes, banques et actionnaires nouveaux et/ou anciens).

Proposer un accompagnement des groupes dans la **mise à jour les redevances intra-groupe** (marques, technologies, brevets, prêts etc.) et de façon plus générale les **grilles de prix de transfert**.

Dans un contexte de remise en cause potentielle des prévisions de trésorerie, **répondre aux besoins des acteurs économiques** dans la renégociation et/ou la redéfinition des **Management Packages** mis en place ou à mettre en place.



Enjeux

Appréciation de l'impact du COVID - 19 sur les flux de **trésorerie prévisionnels** de l'entreprise

- ✓ Pilotage des résultats financiers et de la génération de *cash-flow* de l'entreprise en fonction de scénarios de reprise de l'activité,
- ✓ Mise en œuvre des tests de dépréciation d'actifs (*impairment*),
- ✓ Mesure et pilotage de l'impact du COVID - 19 sur les ratios bancaires et covenants de l'entreprise,
- ✓ Gestion de la communication financière.

Distressed valuations

- ✓ Problématique particulièrement complexe qui requiert une expertise spécifique en matière d'évaluation,
- ✓ Selon le contexte, des besoins d'évaluation réalisées par des tiers indépendants peuvent apparaître.

Prix de Transfert

- ✓ Remettre à jour les bases de refacturation internes en tenant compte de l'évolution des valeurs.

Management packages

- ✓ Redéfinir des objectifs de création de valeur réalistes et incitatifs pour les *managers*, tenant compte de l'impact de la crise sur la situation actuelle et future de l'entreprise. La redéfinition de ces objectifs passe notamment par une réflexion sur la valorisation actuelle de la société,
- ✓ Structurer des instruments dédiés permettant de répondre à ces objectifs (et le cas échéant, évaluer ces instruments).



Les réponses de Grant Thornton

Une équipe expérimentée sur les quatre domaines cités ci-dessus :

- ✓ Une **connaissance des méthodologies d'évaluation spécifiques adaptée à ces situations de crises** et tenant compte des spécificités de l'entreprise évaluée (en particulier dans les cas *distressed*),
- ✓ Des **références clients**,
- ✓ Une capacité à intégrer ce type de mission dans des **projets plus larges**.

Des **offres spécifiques** pour l'appréciation de l'**impact du COVID - 19** sur les flux de **trésorerie** prévisionnels de l'entreprise.

- ✓ **Modélisation financière** : construction de modèles financiers sur-mesure permettant de simuler différents scénarios d'évolution future de l'activité de l'entreprise (selon les modalités de sortie de la situation actuelle) et de chiffrer l'impact de chaque scénario sur les flux de trésorerie prévisionnels de l'entreprise.
- ✓ **Impairment tests** : accompagnement des entreprises dans la mise en œuvre des tests de dépréciation d'actifs dans la situation actuelle (construction d'un ou plusieurs scénarios de flux de trésorerie futurs, estimation et adaptation des paramètres de valorisation applicables). Mesure de l'impact des tests sur leur résultat et leur fonds propres.



Les plus

Une **équipe très senior** avec une participation conséquente des associés capables d'apporter le recul nécessaire et leur **expérience en temps de crise**,

Une **connaissance** pointue de certains **secteurs clés**.



Contacts

Philippe Leduc

Associé
Conseil Financier
Directeur *Valuation Services*
T +33 (0)6 87 60 24 34
E philippe.leduc@fr.gt.com

Nicolas SAINT LOT

Associé
Conseil Financier
Valuation Services
T +33(0)6 65 27 52 56
E nicolas.saintlot@fr.gt.com

Françoise Méchin

Associée
Audit
T +33 (0)6 60 05 17 33
E francoise.mechin@fr.gt.com





[Finance]

Objectif *cash* : assistance dans le décalage du paiement de l'impôt à l'international



Objectifs

L'ampleur de cette épidémie de COVID - 19 qui impacte toutes les entreprises, a conduit de nombreux Etats à adopter des mesures de **décalage du paiement des impôts**.

Ces nombreuses mesures, dont la mise en œuvre peut être subordonnée à des conditions spécifiques dans chaque pays, peut être source d'**opportunités significatives** mais de complexité pour les groupes multinationaux.

Nous proposons d'assister les groupes multinationaux dans l'identification, dans chacun de leurs Etats d'implantation :

- ✓ Des **mesures exceptionnelles permettant de bénéficier de délais de paiement des impôts** (directs et indirects), d'un remboursement de crédits d'impôts accéléré,

- ✓ Le cas échéant, des mesures permettant de **bénéficier de remises ou de réductions d'impôts**,
- ✓ Les **conditions et modalités de mise en œuvre** de ces différentes mesures exceptionnelles.

En pratique, nous proposons notre **assistance de la demande** jusqu'à l'obtention de ces **mesures exceptionnelles**, puis dans le suivi des différentes échéances de paiement des impôts ainsi différés.



Enjeux

Accompagner les groupes multinationaux dans un contexte exceptionnel de crise sanitaire afin de les aider à gérer au mieux les problématiques fiscales liées aux difficultés de trésorerie,

Offrir à nos clients la possibilité d'**optimiser leur cash-flow** en tirant partie des mesures de soutien prises par les gouvernements,

Identifier les mesures de soutien les mieux adaptées à la situation de chaque client au regard de la législation de leurs différents Etats d'implantation,

Accompagner nos clients dans leurs **démarches d'obtention d'échéanciers de paiement** adaptés à leurs difficultés de trésorerie,

Assurer un **suivi régulier des échéances** d'impôts différées,

Assurer un contrôle du respect des obligations déclaratives négociées (calendrier et reports prévus).



Les réponses de Grant Thornton

Notre offre est dédiée à l'**accompagnement des groupes multinationaux dans leurs démarches d'obtention de délais de paiement des impôts**, en vue de faire face à leurs difficultés de trésorerie.

Notre assistance est fondée sur **notre expérience et notre réseau à l'international** permettant une analyse concrète des mesures proposées dans chacun des Etats d'implantation concernés.

Notre offre s'articule autour de quatre étapes :

- ✓ Une **analyse concrète et spécifique** des conditions et modalités de mise en œuvre des mesures de de soutien mises en place dans chacun des Etats concernés,
- ✓ Une **sélection des mesures** (délais de paiement, remises d'impôts, remboursements accélérés etc.) **les mieux adaptées à la situation** propre des sociétés du groupe,

- ✓ L'**assistance pratique** dans les démarches de demande et de mise en place des délais de paiement des impôts (directs et indirects) des sociétés du groupe,
- ✓ La **gestion et le suivi**, pour chaque entité concernée, des échéances de paiement des impôts différées.



Les plus

Une **approche pragmatique et opérationnelle**,

Un **réseau international** avec des correspondants locaux experts en fiscalité et en relation constante avec les Administrations fiscales locales.



Contacts

Stéphany BRÉVOST

Avocate Associée
Fiscalité directe
T +33 (0)6 12 29 90 78
E sbrevost@avocats-gt.com

Alexis MARTIN

Avocat Associé
Fiscalité directe
T +33 (0)6 23 21 37 96
E amartin@avocats-gt.com

Elvire TARDIVON-LORIZON

Avocate Associée
TVA /Commerce International
T +33 (0)1 41 16 27 32
E etardivonlorizon@avocats-gt.com

Mathieu DEVILLERS

Advisory Partner
IBC Director
T +33 (0)6 22 42 41 41
E mathieu.devillers@fr.gt.com





[Finance]

Assistance dans le décalage du paiement de l'impôt et de la sauvegarde de votre trésorerie



Objectifs

Afin de tenir compte de l'impact de l'épidémie de COVID - 19 sur l'activité économique, nous vous assistons dans la mise en place d'un certain nombre de mesures fiscales exceptionnelles de soutien, visant à **sauvegarder la trésorerie des entreprises** (impôts directs, TVA, taxes sur les salaires, taxes locales, etc.).



Enjeux

Offrir à nos clients la **possibilité d'optimiser leur trésorerie** en tirant partie des mesures de soutien prises par le gouvernement, Assister et conseiller dans les choix d'**optimisation fiscale**, **Contrôler le respect des obligations déclaratives** (calendrier et reports éventuels prévus) notamment CA3, DEB, DES, déclarations douanières, C3S, etc.



Les réponses de Grant Thornton

Assistance dans la demande et mise en place de délais de paiement des impôts (directs et indirects) de la ou des sociétés du groupe.



Les plus

Une **approche pragmatique et opérationnelle** immédiate.



Contacts

Stéphany BRÉVOST

Avocate Associée

Fiscalité directe

T +33 (0)6 12 29 90 78

E sbrevost@avocats-gt.com

Elvire TARDIVON-LORIZON

Avocate Associée

TVA /Commerce International

T +33 (0)1 41 16 27 32

E etardivonlorizon@avocats-gt.com

Alexis MARTIN

Avocat Associé

Fiscalité directe

T +33 (0)6 23 21 37 96

E amartin@avocats-gt.com





[Finance]

Mettre les délais de paiement sous contrôle (sécurisation du processus P2P, outil de dématérialisation des factures)



Objectifs

Avec la crise du COVID - 19, l'Etat porte une attention particulière aux **retards de paiement qui augmentent le risque de défaillance des entreprises, en particulier les PME et TPE**. Preuve de sa mobilisation, Bercy a créé le 23 mars 2020 une **Cellule de crise des factures inter-entreprises**. Le risque réputationnel existe déjà, puisque l'Etat publie le montant des amendes dues aux retards de paiement. On peut s'attendre à une tolérance zéro en la matière. Bruno Le Maire a prévenu : une entreprise qui ne respecterait pas ses délais de paiement ne pourra pas bénéficier des garanties de l'Etat pour emprunter et l'information sera transmise aux Banques pour stopper ses

crédits. En même temps, les services facturiers et les équipes de vidéocodage des entreprises et de leurs prestataires le cas échéant sont mis à mal avec le confinement au niveau local et international, ce qui ralentit significativement leur chaîne de valeur sur la facturation dès l'amont, sans garantie d'une possible compensation aval où donneurs d'ordre et comptables peuvent eux-mêmes être pris dans un fonctionnement partiel et ralenti.

Grant Thornton vous accompagne pendant et en sortie de crise, au travers d'un diagnostic Flash, pour vous apporter des solutions pragmatiques à déploiement rapide.



Enjeux

La Fonction Finance n'a d'autre choix que de poursuivre l'amélioration de son **efficacité opérationnelle et organisationnelle** au travers de la digitalisation renforcée de son processus P2P, afin de **minimiser les impacts du COVID - 19** sur son mode de fonctionnement et la tenue de ses obligations de paiement.

La situation impose aux entreprises de mettre en place toutes les mesures appropriées pour respecter cette obligation. A date, l'enjeu majeur est d'abord de **maîtriser le traitement**

des factures au mieux dès l'amont, et d'être en capacité de rattraper ce retard conjoncturel en aval.

Chaque entreprise se doit d'évaluer ses capacités de traitement tout au long de son cycle fournisseur afin de trouver les leviers qui lui permettront d'en réduire la durée, de **limiter le risque de faillite de ses partenaires, et d'éviter les amendes de l'Etat** qui mettront plus à mal encore sa trésorerie.



Les réponses de Grant Thornton

Grant Thornton vous propose un **diagnostic Flash de votre cycle P2P à 4 niveaux : processus, organisation, système d'information et contrats en cas de prestation externalisée, au travers de ses outils accélérateurs.**

Le diagnostic *Flash* suit le processus P2P depuis le canal d'arrivée des factures, les différentes phases de contrôle, validation et jusqu'à la mise en paiement.

A chaque étape, nous faisons le point sur le niveau de digitalisation et de fiabilité du processus, les *pain points*, les données existantes dans votre SI, les indicateurs de performance mis en place et les SLA avec vos prestataires d'externalisation le cas échéant.

Dans le contexte COVID - 19, et suivant les informations disponibles dans votre ERP, nous mettons l'accent dans notre analyse sur les **délais, les typologies d'achat, les volumes de factures et le niveau de criticité de vos fournisseurs.**

Notre **diagnostic Flash** identifie et qualifie vos risques et propose des solutions de remédiation au travers de *quick wins* et d'un **plan d'action à moyen terme dans une perspective d'amélioration continue.**



Les plus

Ce **diagnostic Flash** vous permet de dresser un bilan sur le niveau d'effort à produire pour passer en dématérialisation fiscale, qui :

- ✓ Permet de s'**affranchir du papier et du vidéocodage.**
- ✓ Devrait être **obligatoire entre 2023 et 2025**, suivant le projet de loi de Finance 2020.

Il vous propose des pistes d'optimisation de votre **performance P2P** et de vos coûts au travers de solutions organisationnelles d'une part, de votre système d'information, sa bonne couverture fonctionnelle et son efficacité opérationnelle d'autre part.



Contact

Emmanuelle MULLER-SCHRAPP

Associée

Business Consulting Services,

Digital Finance

T +33 (0)6 30 49 92 48

E emmanuelle.muller@fr.gt.com





[Finance]

Sécuriser la trésorerie des TPE



Objectifs

Utiliser nos **savoir-faire** en matière :

- ✓ De **modélisation financière**,
- ✓ De **compréhension des impacts** liés à la crise sur l'activité de nos clients TPE,
- ✓ D'**analyse des dispositifs gouvernementaux** permettant d'assurer le refinancement de nos clients,
- ✓ De **conseil**.

L'ensemble permettant d'**assister nos clients** dans la mise en œuvre de projections financières et des mesures utiles en vue d'apprécier leur capacité à :

- ✓ **Poursuivre leur activité à court terme**,
- ✓ Assurer le **retour à la normale** dans un temps plus ou moins long,
- ✓ **Assurer le remboursement des dettes** contractées antérieurement à cette crise mais aussi à l'occasion de celle-ci.



Enjeux

Piloter par le cash pour assurer la survie de l'entreprise,
Distinguer les **solutions court /moyen /long terme**.



Les réponses de Grant Thornton

Modeling résultat et trésorerie selon **différents scénarii**,
Analyse de la situation et des possibles,
Recommandations.



Les plus

Une **prestation dédiée** mise à disposition à travers :

- ✓ Une prestation **forfaitaire**,
- ✓ Un **outil de prévision** lié à notre logiciel de production comptable,

Le **savoir-faire de nos experts**.

Une **équipe qui connaît parfaitement bien ses clients** (absence de temps pour la prise de connaissance),

Le support des associés capables d'apporter le **recul nécessaire et leur expérience en temps de crise**.



Nos références

Nombreuses références et clients TPE

(10% du chiffre d'affaires de Grant Thornton).



Contact

Laurent PROST

Associé

Directeur National du métier Expertise Conseil

T +33 (0)6 73 86 09 48

E laurent.prost@frgt.com



Risques et conformité



- P 45** Accompagnement en qualité de Commissaire aux comptes pendant la crise sanitaire et lors du redémarrage économique
- P 49** Sécurisation Périmétrique du Système d'Information
- P 51** *Helpdesk* pour la gestion juridique de vos principaux contrats commerciaux paralysés par la crise
- P 53** Accompagnement juridique spécifique à la réalisation des *Due Diligences* et des process *M&A* en cours
- P 55** Adaptation de la politique de Prix de Transfert
- P 57** Restructuration de la *Supply Chain* en matière de Prix de Transfert



[Risques et conformité]



Accompagnement en qualité de Commissaire aux comptes pendant la crise sanitaire et lors du redémarrage économique



Objectifs

Rassurer ses partenaires sur la solidité de l'entreprise pendant et à l'issue de la crise sanitaire.

Face à la crise, **renforcer la résilience des systèmes d'information.**

Dispositifs spéciaux : démontrer sa conformité à des parties prenantes.



Enjeux

Faire appel à un Commissaire aux comptes, tiers de confiance indépendant, permet d'être accompagné dans la **maîtrise de la qualité des données financières.**

La crise sanitaire actuelle induit une mise sous pression forte des systèmes d'information, éléments centraux du **Plan de Continuité d'Activité et du rebond.**

La **fiabilité, intégrité et cybersécurité des systèmes d'information** ainsi que la protection des données constituent des enjeux stratégiques majeurs.

L'**adhésion aux dispositifs mis en place** par les pouvoirs publics requiert une attention particulière pour **s'assurer de la conformité compte tenu de leur complexité.**



Faites appel à un commissaire aux comptes, tiers de confiance indépendant.

Attestation de vos données prévisionnelles, de votre business plan et prévisions à court terme de trésorerie **ATTESTATION**

- ✓ **Rassurer les tiers** (financeurs, investisseurs) sur la sincérité de vos données financières utilisées dans le cadre du business plan et vos prévisions court terme de trésorerie (mission contractuelle),
- ✓ Faciliter vos démarches d'**accès aux crédits**,
- ✓ **Bénéficier d'un avantage concurrentiel** auprès des organismes financeurs (privés comme publics),
- ✓ Analyse des **covenants** sur la base de comptes prévisionnels.

Examen de la situation de l'entreprise

ATTESTATION

- ✓ **Garantir** à la banque prêteuse la solidité des informations financières fournies
- ✓ **Faciliter** l'accès aux prêts bancaires dans le cadre du dispositif des Prêts Garantis par l'Etat (PGE)

Attestation de vos ratios financiers

ATTESTATION⁽²⁾

- ✓ Communiquer des **indicateurs financiers** à des tiers sur la santé et la **rentabilité financière de votre entreprise**,
- ✓ **Faciliter vos interactions** avec vos partenaires,
- ✓ S'inscrire dans la **comparabilité des données du secteur**.

Diagnostic de la solvabilité

DIAGNOSTIC⁽²⁾

- ✓ **Démontrer la solidité de votre situation financière** auprès des actionnaires, salariés, fournisseurs,
- ✓ **Analyse de la liquidité et de l'exigibilité** des passifs de votre entreprise,
- ✓ Obtenir une analyse indépendante pour identifier d'éventuelles **restructurations de fonds propres**.

Audit financier contractuel ou revue limitée de vos comptes **OPINION**

- ✓ **Faciliter vos interactions avec les tiers** (fournisseurs, clients, banques...) en bénéficiant d'une opinion indépendante sur votre situation financière,
- ✓ S'inscrire dans une **démarche vertueuse de sincérité** et de **transparence de vos données financières**.

Evaluation des risques et zones de vulnérabilité de votre entité **DIAGNOSTIC⁽³⁾**

- ✓ **Analyse de votre exposition à la fraude** dans un contexte général de risque fortement accru,
- ✓ **Cartographie de vos risques** : données financières, vulnérabilité de votre modèle économique en fonction de l'évolution de votre secteur d'activité...

Arrêté de vos comptes dans le contexte de la crise sanitaire (IFRS, Principes comptables français) **DIAGNOSTIC**

- ✓ Analyser l'**adéquation des options comptables** pouvant être retenues au contexte et à votre situation,
- ✓ **Audit des valeurs des actifs non courants** (*goodwill*, autres incorporels, outils de production),
- ✓ **Communication d'un benchmark** des meilleures pratiques sectorielles.

Communication financière des sociétés cotées dans le contexte de la crise sanitaire **DIAGNOSTIC⁽³⁾**

- ✓ Adaptation de votre **communication financière aux recommandations de l'AMF** : annexe, rapport de gestion (perspectives / facteurs de risques), press release, ...
- ✓ **Communication d'un benchmark** des meilleures pratiques sectorielles.

(1) Sauf indication, les interventions présentées ci-après sont susceptibles d'être menées également en qualité de Commissaire aux comptes de votre entreprise.

(2) Audit des comptes préalable si l'entité n'est pas dotée d'un Commissaire aux comptes.

(3) Mission contractuelle en tant que Commissaire aux comptes.

Face à la crise, vous souhaitez renforcer la résilience de vos systèmes d'information ?

Audit de vos systèmes d'information DIAGNOSTIC

- ✓ Dans le contexte de télé-travail et avec des équipes IT déportées et fortement mobilisées, **obtenir un diagnostic des forces et faiblesses de votre système d'information.**
- ✓ Vous communiquer une feuille de route pour rendre votre **système d'information plus résilient et plus facilement adaptable** pendant et après la crise.

Dispositifs sociaux : démontrer sa conformité à des parties prenantes

Examen de votre conformité sociale ATTESTATION - DIAGNOSTIC

- ✓ Se prévaloir auprès de vos tiers, et notamment auprès de la **DIRECCTE** et de **l'URSSAF** compétentes, de la conformité aux dispositions de droit social portant sur les procédures et les **mesures sociales d'urgence liées au COVID - 19** : application du chômage partiel, accord sur les congés payés, décision unilatérale sur les RTT, information et consultation du CSE, etc.
- ✓ Obtenir un rapport détaillé des **constats**.

Conformité de l'utilisation des fonds reçus à leur objet ATTESTATION - DIAGNOSTIC

- ✓ **Garantir aux financeurs privés ou publics** l'utilisation conforme des fonds octroyés,
- ✓ Faciliter l'accès à des **subventions privées ou publiques**.

Appréciation de l'efficacité de vos dispositifs Cybersécurité DIAGNOSTIC

- ✓ Compte tenu d'un risque cyber très élevé, mettre en évidence les actions à conduire afin de vous **protéger et ainsi viser une capacité de résistance optimale.**
- ✓ Vous prévaloir de ce diagnostic pour **sensibiliser vos collaborateurs et interlocuteurs externes** à la nécessité de mener des actions visant à assurer la **cybersécurité**.

Vérification du respect des délais de paiement ATTESTATION - DIAGNOSTIC

- ✓ Recueillir en interne des **preuves sur le respect des délais de paiement,**
- ✓ Se prévaloir auprès de vos fournisseurs du respect des **délais de paiement,**
- ✓ Prévenir des risques d'amendes prononcées à l'issue d'un **contrôle des agents de la DGCCRF,**
- ✓ **Eviter une atteinte à votre image,** du fait de la publication des sanctions administratives prononcées.

(1) Sauf indication, les interventions présentées ci-après sont susceptibles d'être menées également en qualité de Commissaire aux comptes de votre entreprise.

(2) Audit des comptes préalable si l'entité n'est pas dotée d'un Commissaire aux comptes.

(3) Mission contractuelle en tant que Commissaire aux comptes.



Les plus

Une **grande réactivité en France et à l'international**, avec la mobilisation d'équipes de proximité.

Nous respectons des **règles d'indépendance et de hauts standards de qualité** vous permettant de communiquer une **information financière et des analyses fiables** à vos partenaires économiques.

Une reconnaissance de nos clients :

8,5/10 : satisfaction moyenne de nos clients,

98 % de nos clients trouvent que la qualité de nos interventions est maintenue ou s'améliore.



Nos références

Une **mise en action rapide** grâce à une connaissance de votre secteur d'activité, tirée d'**interventions quotidiennes auprès de plus de 11 000 entreprises** et entités en France en tant qu'auditeur et conseil.

Auditeur de **102 entités** d'intérêt public dont **64 sociétés cotées** sur l'ensemble des indices (CAC 40, SBF 120, ...),

75 % des sociétés du CAC 40 accompagnées pour des missions de conseil.



Contact

Vincent PAPAZIAN

Associé

Directeur National de l'Audit

T +33 (0)1 41 25 89 70

M +33 (0)6 12 49 90 39

E vincent.papazian@fr.gt.com



[Risques et conformité]



Sécurisation Périmétrique du Système d'Information



Objectifs

Sécuriser les interfaces de votre Système d'Information (SI) sur lequel des accès à distance ont été autorisés en urgence pour assurer la **continuité d'activité dans le cadre de la crise du COVID - 19**.



Enjeux

Afin d'assurer votre **continuité d'activité** durant la crise du **COVID - 19**, vous avez pris la décision de permettre à certains de vos collaborateurs de faire du **télé-travail**.

Les mesures techniques nécessaires à cette pratique n'avaient peut-être pas été envisagées en amont et il est possible que la structure de votre SI ne se prêtait pas à un tel usage.

En créant de nouvelles interfaces, la surface d'attaque est accrue, ce qui constitue une aubaine pour des auteurs d'actes de compromission malveillants, agissant de manière ciblée ou encore opportuniste. Les utilisateurs peuvent quant à eux se trouver démunis face à une **situation inconnue** et peuvent bien malgré eux **accroître la perméabilité de votre SI**.

Pourtant, en période de confinement prolongé, l'usage du télé-travail est une nécessité pour votre entreprise. **Il convient donc de sécuriser ce dispositif exceptionnel, et non de le proscrire.**

En réalisant une **prestation flash**, outillée, de vérification des configurations et de détection des vulnérabilités associées aux modifications que vous avez opérées sur votre SI, nos experts vous indiqueront votre niveau d'exposition au risque **cyber** et vous apporteront les solutions pour **réconcilier sécurité et impératif fonctionnel**.



Les réponses de Grant Thornton

Ciblage des interfaces critiques pouvant constituer des « **backdoors** »,

Réalisation d'un scan de configuration et de **détection des vulnérabilités** (prestation outillée),

Rédaction d'un **rapport contextualisé indiquant les recommandations pragmatiques** à mettre en œuvre pour assurer « **l'étanchéité** » de votre SI,

Rédaction d'un livre blanc de bonnes pratiques en télé-travail, à destination de vos collaborateurs.



Les plus

Notre **intervention est ciblée, réalisée à distance**, sa durée n'excède pas 72h, et ses recommandations pragmatiques conféreront à votre SI une **étanchéité aux attaques opportunistes ou ciblées** !



Nos références

BNP, La Banque Postale, Nexans, Amelkis



Contact

Grégory MAUGUIN

Business Risk Services

Directeur, Cybersécurité

T +33 (0)6 27 09 13 10

T +33 (0)1 41 25 90 40

E gregory.mauguin@fr.gt.com



[Risques et conformité]



Helpdesk pour la gestion juridique de vos principaux contrats commerciaux paralysés par la crise



Objectifs

Prendre les **bonnes décisions juridiques** à court terme et à moyen terme pour la **gestion des contrats commerciaux** paralysés par le COVID - 19,

Recenser tous les **dispositifs légaux à disposition**,

Assurer un **dialogue avec ses partenaires commerciaux**,

Identifier les **mesures appropriées** éventuelles de substitution,

Anticiper les risques contentieux et préparer l'avenir.

L'épidémie du COVID - 19 a bouleversé le quotidien et les mesures sanitaires prises par le gouvernement, mettent à mal l'exécution des **contrats commerciaux**, parfois paralysés,

stoppés brutalement, ou devenus sans objet. Déjà les intérêts des parties s'opposent, chacun souhaitant se défaire sans frais de ses obligations, ou conserver les paiements reçus, annuler les prestations, se dispenser de pénalités dont aucune des parties ne se sent - à juste titre - responsable, etc.

Si le Ministre de l'Economie et des Finances Bruno Le Maire a confirmé le 28 février 2020 que la pandémie de COVID - 19 serait reconnue par l'État et les collectivités locales pour leurs seuls marchés publics comme un « cas de force majeure », **les contrats de droit privé restent soumis à l'appréciation souveraine du juge civil ou commercial.**



Enjeux

Tous les contrats commerciaux de l'entreprise sont malmenés, leur exécution retardée, stoppée, parfois paralysée, ou rendue impossible par l'épidémie de Coronavirus.

Comment **gérer mes contrats commerciaux**, la **relation avec mes partenaires contractuels**, **préserver ma trésorerie**, sauvegarder mes intérêts, pendant le confinement et **anticiper sa sortie** ?

Quelles décisions juridiques doivent être prises sur les contrats majeurs pour **sauvegarder la pérennité de l'entreprise** ? Faut-il les suspendre ? Les résilier ? Les adapter ? Les renégocier ? Comment **impliquer les**

partenaires commerciaux en tant qu'alliés de bonne foi dans l'exécution de mon contrat, face à une situation qui s'impose à tous ?

Comment **protéger juridiquement mes intérêts contractuels**, anticiper d'éventuels contentieux à venir et la mise en jeu de ma **responsabilité contractuelle** ? Comment notifier mon partenaire contractuel ou l'assigner en urgence en **période de confinement** ?

Comment négocier et quelles clauses prévoir dans mes **contrats en cours de négociation** ?



Les réponses de Grant Thornton

Les avocats de Grant Thornton Société d'Avocats vous **accompagnent dans la gestion de crise** de vos relations contractuelles.

Une **mobilisation** et un **soutien** de nos experts, et en particulier :

- ✓ Une analyse de votre **contexte juridique** et des **arguments juridiques disponibles**,
- ✓ Des **conseils**, un **suivi** et un **accompagnement dans vos négociations** (courriels, lettres de réclamation, projet d'accord ou de notification unilatérale, etc.),
- ✓ La mise en place d'une **stratégie précontentieuse** de négociation ou de précontentieux,
- ✓ La **préparation éventuelle de contentieux**, malgré la fermeture actuelle de certains tribunaux, en période de confinement.



Les plus

Diagnostic permettant d'avoir une **vision claire de la stratégie contractuelle à adopter** (notification du cocontractant, renégociation, mise en demeure, assignation, inexécution, etc.),

Optimisation de la gestion des **relations contractuelles**,

Approche juridique pragmatique et opérationnelle,

Disponibilité et réactivité totale de nos experts.



Contacts

Nicolas REMY-NERIS

Avocat Associé
Droit Commercial
T +33 (0)1 41 16 27 25
E nremyneris@avocats-gt.com

Pauline GARCIA

Avocat
Droit Commercial
T +33 (0)1 41 16 27 45
E pgarcia@avocats-gt.com

Elise MILLET

Avocat
Droit commercial
T +33 (0)1 41 16 27 46
E emillet@avocats-gt.com





Accompagnement juridique spécifique à la réalisation des *Due Diligences* et des *process M&A* en cours



Objectifs

Accompagner les décideurs dans la sécurisation ou la renégociation de leurs *process M&A* en cours : **sécuriser la conclusion du contrat d'acquisition signé (SPA)** ou **renégocier les stipulations contractuelles clés d'un SPA à venir**, en ayant connaissance des risques qui pèsent sur l'exécution du contrat et l'activité de la cible.

Planifier et mettre en œuvre des actions juridiques à prendre vis-à-vis du vendeur ou de l'acquéreur, des assureurs et/ou des autorités réglementaires, le cas échéant.



Enjeux

La crise sanitaire actuelle impacte directement les **process M&A** en cours en complexifiant les négociations entre vendeurs et acquéreurs quant à l'allocation des risques et des impacts de l'épidémie sur l'activité de la cible.

D'un côté, les acheteurs envisagent la possibilité de mettre fin aux opérations qui n'ont pas encore été définitivement

conclues, de l'autre, les vendeurs veulent s'assurer que l'opération sera bien réalisée. Dans le cadre d'une opération d'acquisition de société, les intervenants se doivent donc d'anticiper (voire d'ores et déjà prendre en compte) les conséquences du COVID - 19 à toutes les étapes du déroulement d'une opération de *M&A*.



Les réponses de Grant Thornton

Durant la phase de *Due Diligence*

- ✓ Vérification que la cible est apte à poursuivre son activité en dépit des conditions économiques défavorables actuelles : identification et analyse des risques liés à l'impossibilité pour la cible d'exécuter ses obligations contractuelles (revue des contrats commerciaux en cours, des relations avec les clients de la cible), évaluation des plans de poursuite d'activité mis en place au sein de la cible pour limiter les effets de l'épidémie ainsi que des polices d'assurance et des prévisions de résultats.

Dans la phase de signature du SPA (*signing et closing*)

- ✓ Identification et analyse juridique des stipulations contractuelles clés du SPA susceptibles d'être invoquées pour adapter la rédaction d'un SPA déjà conclu (force majeure, imprévision, *MAC clause*, conditions suspensives/résolutoires),
- ✓ Renégociation du mécanisme de détermination du prix (*locked box*/ajustement de prix/*earn out*), des déclarations et garanties données par le vendeur dans le cadre d'un SPA à conclure.

Dans la phase d'intégration *post-closing*

- ✓ Identification et analyse juridique des risques liés à d'éventuels retards ou éléments de complexité supplémentaires dans l'exécution du plan d'intégration de la cible *post-closing* en raison de l'impact du COVID-19, tant sur le personnel de la cible que sur son activité mais également sur l'acquéreur lui-même.



Les plus

Une **approche multidisciplinaire et transverse** grâce au support des équipes financières du *Transaction Advisory Services*,

Une **approche cross-border** grâce au réseau international de Grant Thornton International (relais locaux) pour les *Due Diligences* et transactions multi-juridictionnelles.



Contact

Stéphane BÉNÉZANT

Avocat Associé

Responsable des offres Droit des Sociétés et *Mergers and Acquisitions*

T +33 (0)6 80 94 71 04

E sbenezant@avocats-gt.com



[Risques et conformité]



Adaptation de la politique de Prix de Transfert



Objectifs

Aider les entreprises à **adapter et modifier les politiques de prix de transfert** et les méthodes qu'elles mettent en œuvre dans les relations intragroupe, tout en conservant une sécurité fiscale en France et à l'étranger.



Enjeux

Les politiques de prix de transfert sont définies en fonction de l'environnement économique dans lequel les opérations intragroupe sont réalisées et envisagées.

Elles sont justifiées et soutenues par des analyses économiques n'ayant pas intégré les conséquences d'une crise telle celle du COVID - 19.

Par ailleurs, les documentations de prix de transfert et les contrats intragroupe ne prévoient, en règle générale, pas ou plutôt mal les conséquences à tirer des situations de crise.

La révision des budgets sur lesquels les entreprises ont construit leurs prévisions et défini a priori la répartition des résultats au sein du groupe va impacter la politique de prix de transfert.

Quelques exemples illustrent la problématique :

Lorsqu'un distributeur à fonctions et risques limités (« LRD ») se voit **garantir chaque année une marge nette de x%** de son CA, **que faire en cas d'arrêt de l'activité ?**

Pour un **producteur rémunéré en cost plus**, **la base des coûts doit-elle être ajustée ?**

Qui doit assumer les coûts liés à la **fermeture du site** de production ou des magasins ?

Les **garanties données par les maisons mères** à leurs filiales vont se multiplier et **une juste rémunération doit donc être prévue...**

Il convient donc de **revoir et adapter les politiques actuellement en vigueur** pour tenir compte de ce nouvel environnement voire de **changer les méthodes utilisées, en documentant et justifiant précisément les choix opérés.**



Les réponses de Grant Thornton

Le Département Prix de Transfert de Grant Thornton Société d'Avocats **vous assiste dans l'analyse de la politique de prix de transfert, sa documentation et ses contrats intragroupe.**

Il proposera de manière pragmatique, des **adaptations/modifications voire des changements complets de la politique de prix de transfert** en analysant le contexte économique particulier et les risques fiscaux dans les pays concernés par les transactions en cause.



Les plus

Une **expertise reconnue** en matière de **prix de transfert et de fiscalité internationale**.

Une **expérience de la gestion des problématiques prix de transfert en période de crise**.

Une approche combinée, **économique et juridique**.

Une **créativité** et un **pragmatisme** pour trouver les **solutions appropriées**.

Un **réseau international d'experts** en prix de transfert en appui.



Contact

Pascal LUQUET

Associé

Prix de Transfert

T +33 (0)6 10 12 12 17

E pluquet@avocats-gt.com





Restructuration de la *Supply Chain* en matière de Prix de Transfert



Objectifs

Assister les groupes dans le cadre de l'adaptation de la réorganisation de leur *Supply chain* **après la crise COVID - 19.**



Enjeux

Les *Supply chain* que les groupes ont mises en œuvre au plan opérationnel depuis de nombreuses années vont plus ou moins bien passer la crise COVID - 19.

Arrêt des activités dans certains pays, difficultés voire impossibilité d'approvisionnements, gestion de la sous-traitance, maintien de la logistique et du stockage, des réorganisations transfrontalières avec des transferts de fonctions, d'actifs incorporels et de risque.

Tels sont les enjeux pour les entreprises multinationales, quelle que soit leur taille. Les enseignements de la crise et les appels des politiques à la relocalisation d'activités et à

une sécurisation des activités stratégiques vont amener les entreprises à se réorganiser. Les *Value Chain* (chaînes de création de valeur) vont être adaptées voire modifiées en profondeur, ce qui va générer des conséquences fiscales notamment en matière de prix de transfert.

Ces réorganisations sont à la fois porteuses de **risques et d'opportunités** et vont être analysées dans le détail par les **administrations fiscales** qui, bien que bienveillantes aujourd'hui, devront à l'avenir reprendre les contrôles fiscaux et vérifier que les opérations réalisées ne lèsent pas le **Trésor Public**.



Les réponses de Grant Thornton

En étroite coopération avec des consultants spécialisés en *Supply chain* et en transformation de cette dernière, nos experts assisteront les entreprises dans :

- ✓ L'analyse des problématiques rencontrées au **plan opérationnel et leurs impacts aux plans juridique/fiscal/financier,**

- ✓ L'élaboration ou la revue de **solutions de réorganisation de la Value Chain,**
- ✓ La **sécurisation aux plans juridique/fiscal/financier** de la réorganisation envisagée ou opérée.



Les plus

Une **expertise reconnue** en matière de **prix de transfert** et de **fiscalité internationale**,

Une expérience de la réorganisation de la **Supply chain** et des **restructurations d'entreprises**,

Une **coopération** éprouvée avec des consultants spécialisés en **gestion et transformation** de la **Supply chain**,

Une **créativité et un pragmatisme** pour trouver les **solutions appropriées**,

Un **réseau international d'experts** en prix de transfert en appui.



Contact

Pascal LUQUET

Associé

Prix de Transfert

T +33 (0)6 10 12 12 17

E pluquet@avocats-gt.com



Opérations



P 60 Piloter la *Supply chain* en temps de crise





[Opérations]

Piloter la *Supply chain* en temps de crise



Objectifs

En temps de crise sanitaire et /puis économique, le comportement des acteurs économiques et leurs interactions changent fondamentalement. En plus des exigences habituelles de flexibilité et de réactivité, **il faut anticiper les risques et s'adapter à chaque instant** :

- ✓ **Ajuster constamment son niveau d'activité,**
- ✓ **Piloter au plus juste** les commandes et les ressources,
- ✓ **Conserver la confiance** des clients,
- ✓ **Sécuriser les approvisionnements** stratégiques,
- ✓ **Parer aux défaillances clients et fournisseurs** et aux aléas,
- ✓ **Nettoyage des stocks.**



Enjeux

Renforcer les moyens de pilotage des entreprises avec les **tableaux de bord de Business Intelligence** appropriés,
Alimenter les entreprises en **informations qualifiées** relatives à leur principaux fournisseurs et clients,
Animer la réflexion sur la **refonte de la Supply chain.**



Les réponses de Grant Thornton

« **Scrutement** » et **qualification des informations marché,**
Mise en place rapide de moyens de **Business Intelligence,**
Assistance opérationnelle.



Les plus

Solutions clés en main, performantes, rapides à installer.



Nos références

Agroalimentaire,
Industrie,
Services aux entreprises.



Contacts

Adrien HUGEL

Directeur
Expertise Conseil
T +33 (0)6 64 35 96 87
E adrien.hugel@fr.gt.com

Alain COUTY

Directeur
Expertise Conseil
T +33 (0)7 86 77 31 84
E alain.couty@fr.gt.com



Capital Humain



- P 63 **TPE - Sécuriser la paie et optimiser le coût social de la crise**
- P 65 **Helpdesk juridique pour la mise en œuvre des mesures sociales et RH et l'anticipation des risques sociaux**
- P 67 **Analyser le traitement des paies dans le cadre des mesures exceptionnelles et identifier des axes d'optimisation sociale**





[Capital Humain]

TPE

Sécuriser la paie et optimiser le coût social de la crise



Objectifs

Pour assister nos clients dans la mise en œuvre des dispositifs les plus adaptés au traitement de la crise sur le plan social, nous avons déployé nos savoir-faire en matière :

- ✓ D'analyse des textes liés au **dispositif de crise COVID - 19**,
- ✓ De **traitement de la paie**,
- ✓ De **conseil**.

Traiter les dispositifs dans le cadre de l'**établissement des paies et s'assurer de la conformité**.



Enjeux

Proposer un accompagnement sur ce **sujet « critique »** pour ce segment d'entreprise qui est la plupart du temps dépourvu d'autres conseils. Le **conseil social et la relation**

du client avec son personnel sont des éléments clés de la relation. Le sujet « crise » renforce les exigences à ce niveau.

Contribuer à la **survie de ces entreprises**.



Les réponses de Grant Thornton

Analyse des textes en temps réel par nos équipes,

Conseil de nos clients **à la demande**,

Traitement de la paie,

Suivi des demandes de prise en charge (activité partielle, rédaction d'accords d'entreprises sur les prises de congés et les RTT...).



Les plus

Un **kit technique (FAQ...)** mis à disposition de nos équipes,

Le **savoir-faire** de nos équipes et experts,

Le **support du cabinet Grant Thornton Société d'Avocats** sur les sujets sensibles (accord d'entreprise...),

Une équipe qui **connait bien ses clients** (absence de temps pour la prise de connaissance),

Le support des associés permettant d'avoir une **approche globale du traitement des sujets** (social, finances, opérations...),

La **sécurisation de l'impact « financier social »**, en ne réglant dans les délais impartis que ce qui est réellement dû (cotisations, recouvrement des allocations de l'Etat).



Nos références

50 % des 2 800 clients « Paie » du cabinet.



Contact

Patrice CHEVALIER

Directeur national Paie et Conseil Social

Expertise Conseil

T +33 (0)6 03 17 01 00

E patrice.chevalier@fr.gt.com





[Capital Humain]

Helpdesk juridique pour la mise en œuvre des mesures sociales et RH et l'anticipation des risques sociaux



Objectifs

Aider l'employeur à prendre les **bonnes décisions managériales** à court terme et à moyen terme en utilisant tous les dispositifs légaux à disposition, **assurer un**

dialogue social 3.0, sécuriser pour **anticiper les risques sociaux et préparer l'avenir**.



Enjeux

L'entreprise est en première ligne dans l'épidémie de Coronavirus. Comment gérer la **relation employeur-salarié** pendant le confinement et à sa sortie ? Quelles décisions sociales prendre pour adapter l'**organisation du travail à l'activité réelle et sauvegarder la pérennité de l'entreprise** ? Comment **sécuriser juridiquement la demande d'activité partielle** ? Comment **impliquer les partenaires sociaux** en tant qu'alliés pour la mise en œuvre

des mesures sociales ? Comment réagir à l'exercice du **droit de retrait par un salarié** ou du **droit d'alerte par le CSE**, anticiper d'éventuels contentieux à venir et la mise en jeu de sa responsabilité civile et pénale au titre de l'**obligation de sécurité des salariés** ? Quels recours en cas de refus de l'administration du dossier d'activité partielle ? Comment traiter les **données personnelles des salariés** dans ce contexte de crise sanitaire majeure ?



Les réponses de Grant Thornton

Conseil et assistance de nos avocats sur toutes les problématiques sociales quotidiennes,

Des **synthèses mises à jour régulièrement**,

Un **décryptage de l'état du droit**,

Des solutions d'**Outsourcing RH**,

Des **modèles** (lettre d'information aux salariés, projet d'accord ou de décision unilatérale, projet de consultation du CSE, etc.),

Une **hotline 7j/7** avec un **accès direct à l'associé** du département social,

Des **webinars** sectoriels ou sur des points d'information ciblée.



Les plus

Un **accès direct** à nos **avocats les plus expérimentés**,

Une **réactivité pour répondre à vos enjeux** (délai de réponse sous 24 heures maximum),

Une **approche juridique, opérationnelle et sectorielle**,

Une **équipe pluridisciplinaire**, conseil et contentieux.



Contacts

Caroline LUCHE-ROCCHIA

Avocate Associée

Droit Social

E cluche-rocchia@avocats-gt.com

T +33 (0)1 41 16 27 37

Cécile DIDOLOT

Avocate - Directrice

E cdidolot@avocats-gt.com

T +33 (0)1 41 16 27 06

Maïlys TIXIER

Avocate - *Manager*

E mtixier@avocats-gt.com

T +33 (0)1 41 16 27 33





[Capital Humain]

Analyser le traitement des paies dans le cadre des mesures exceptionnelles et identifier des axes d'optimisation sociale



Objectifs

Utiliser nos savoir-faire en matière :

- ✓ D'analyse des textes liés au dispositif de crise COVID - 19,
- ✓ De traitement de la paie,
- ✓ De conseil social,

pour assister nos clients dans la **mise en œuvre des dispositifs** les plus adaptés au traitement de la crise sur le plan social.

Traiter les dispositifs dans le cadre de l'établissement des paies et s'assurer de leur **conformité au dispositif réglementaire spécifique « COVID - 19 »**.



Enjeux

Proposer un **accompagnement sur le diagnostic de la paie « COVID - 19 »** :

- ✓ **Social** : consultation du CSE, négociation d'un accord d'entreprise pour imposer la prise de congés, ...
- ✓ **Paie** : s'assurer de la conformité de la valorisation des indemnités « Activité Partielle » et des assiettes de cotisations, assurer le recouvrement des allocations versées par l'Etat...

Elargir dans une approche sectorielle pour identifier d'éventuelles sources d'**optimisation des charges sociales** (calculs erronés de réductions loi Fillon, versement de transport...).



Les réponses de Grant Thornton

Une **analyse des textes opérée** par nos équipes et la Direction Nationale Expertise Conseil,

Une **expertise dans le traitement de la paie** avec plus de 30.000 bulletins établis mensuellement,

Une expertise dans l'optimisation de charges avec une équipe dédiée ayant également des références de missions dans le secteur public, dans un **modèle d'honoraires Win-Win**.



Les plus

Une **équipe expérimentée** dédiée à ces missions,
Une **méthodologie** éprouvée et maîtrisée,
Un **standard qualité** Grant Thornton France.



Nos références

Haribo
Chemineau
New Yorker



Contact

Patrice CHEVALIER

Directeur national Paie et Conseil Social

Expertise Conseil

T +33 (0)6 03 17 01 00

E patrice.chevalier@fr.gt.com



Préservation de la valeur



P70 Diagnostic Sortie de crise / Préparation du rebond

P 74 Crise et après-crise, les défis de l'expérience client de demain



[Préservation de la valeur]



Diagnostic Sortie de crise / Préparation du rebond



Objectifs

Aider les dirigeants à se poser les questions en vue de la sortie de crise et les aider à rebondir,
Structurer une démarche avec des chantiers court terme et à horizon 1 an.



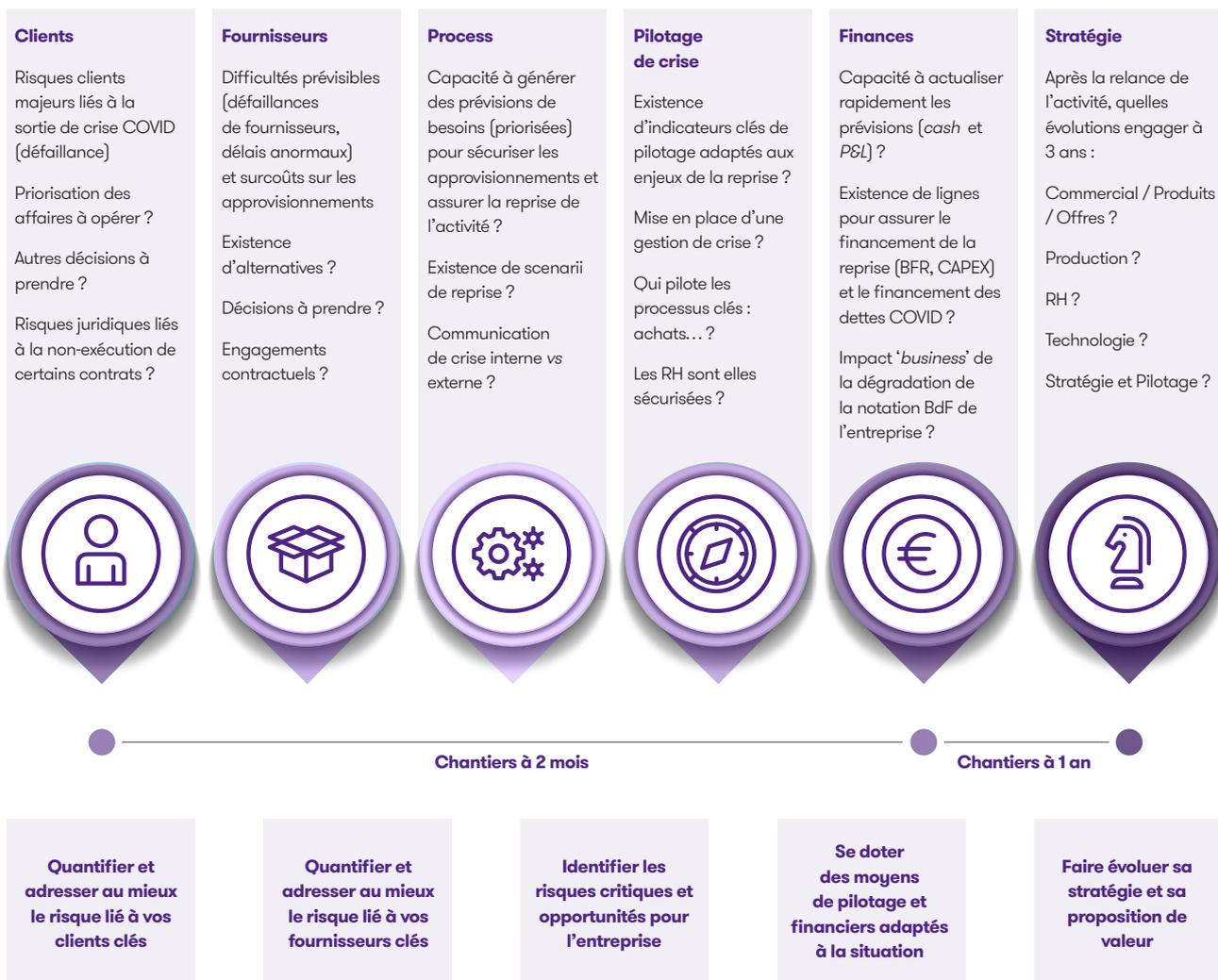
Enjeux

Appréhender l'ensemble des enjeux liés au *cash*, aux opérations et à la performance, en :

- ✓ Se dotant des **capacités financières nécessaires**
- ✓ Anticipant les **risques et opportunités**
- ✓ Délivrant le **service client** attendu



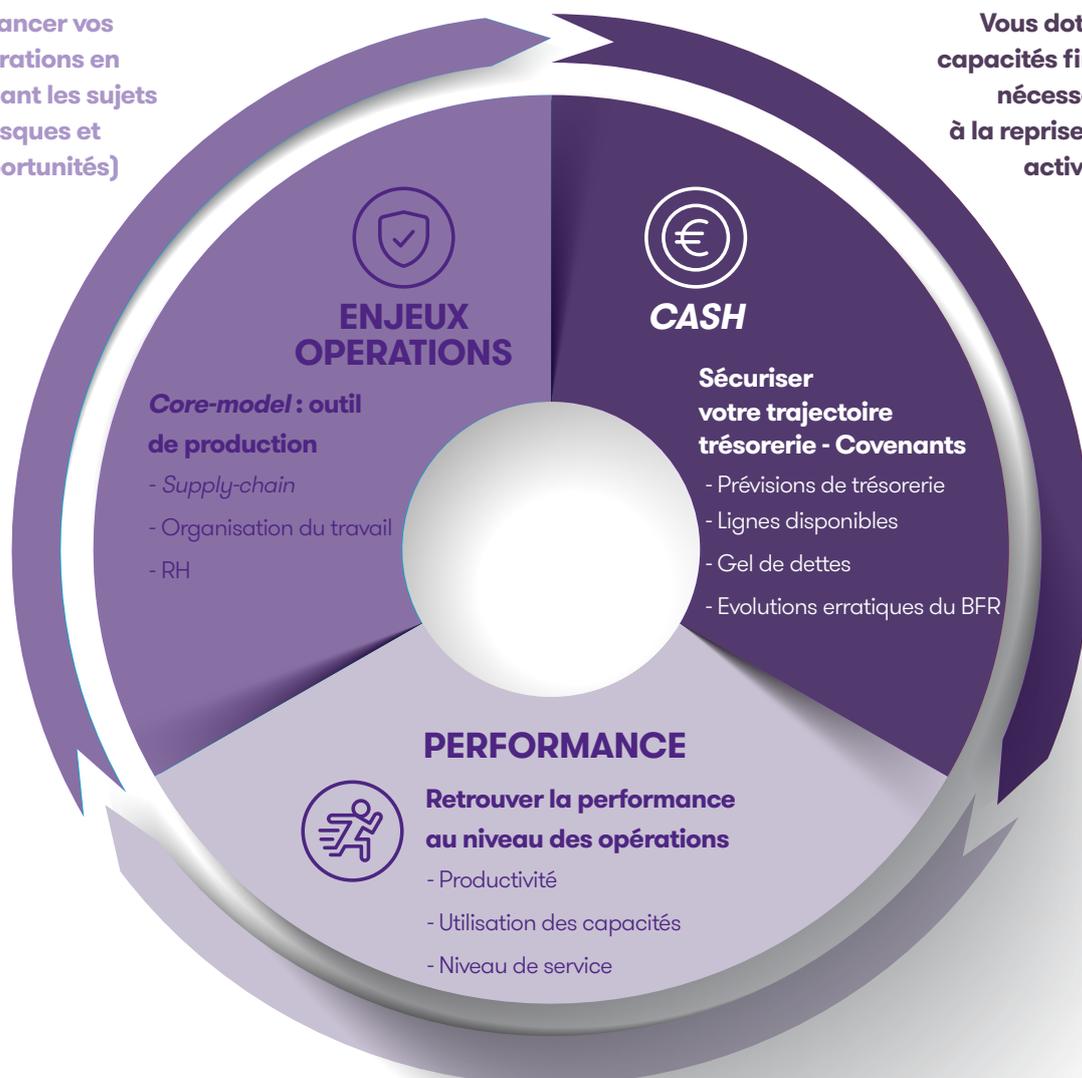
Accélérer la sortie de crise et le rebond de votre activité



Identifier les risques mortels Préparer et sécuriser la reprise

Relancer vos opérations en anticipant les sujets (risques et opportunités)

Vous doter des capacités financières nécessaires à la reprise de votre activité



Assurer le *delivery* et le niveau de service client attendus



Les plus

Une **prestation forfaitaire**,

Le **savoir-faire** de nos experts à travers des **missions de diagnostic 360**,

La **capacité de mobilisation** d'expertises transversales (experts-comptables, avocats, *senior advisors*/anciens dirigeants).



Nos références

Nombreuses références et clients ETI et TPE.



Contact

Laurent PROST

Associé

Directeur National du métier Expertise Conseil

T +33 (0)6 73 86 09 48

E laurent.prost@fr.gt.com

Jacques-Edouard NOUVEAU

Associé

Grant Thornton *Executive*

T +33 (0)6 21 72 49 71

E jacques-edouard.nouveau@fr.gt.com



[Préservation de la valeur]



Crise et après-crise, les défis de l'expérience client de demain



Objectifs

En dehors de l'explosion du marché de la digitalisation des usages que le tsunami provoqué par la crise va encore accélérer, la relation aux produits et aux marques va également être révolutionnée. Il est maintenant clairement entendu qu'il y aura un « après-COVID » et qu'il est primordial de s'y préparer.

Avec la crise, les entreprises ont toutes adapté leur communication et, quand cela leur était possible, leur offre et leur mode de distribution. Les entreprises des secteurs les plus touchés (hôtellerie, restauration, transport, tourisme, automobile...) ont dû fermer boutique et n'ont

pu que maintenir un simple lien de communication social ou éducatif voire lancer des actions solidaires, comme le logement, le transport ou l'alimentation des soignants. Les secteurs impactés de manière indirecte ont dû essayer de faire face aux nouveaux comportements clients induits par le confinement, à la fois dans la manière de s'adresser à leur client mais également dans la manière de gérer leurs opérations en interne.

Survivre économiquement à la crise est un premier défi, se préparer à s'adapter à l'inconnu de l'après-crise en est un second.



Enjeux

Qu'est-ce que cette période de confinement va changer ? Il est certain que les priorités des uns et des autres peuvent en sortir profondément et durablement changées.

En dehors d'un mode de fonctionnement global révolutionné par l'économie et les usages, quels vont être les bouleversements individuels ? **Quels nouveaux rapports au travail, quelle nouvelle manière de consommer, quels rapports aux marques et à l'image qu'elles auront renvoyés et renverront dorénavant ?**

Ces bouleversements sans précédent vont probablement pousser vers des **comportements plus responsables sur le long terme**, mais aussi sur de nouveaux comportements du quotidien qui peuvent transformer certaines industries.

Voyagerons-nous toujours aussi loin et dans des modes de transports de masse ? Reviendrons-nous aux distances sociales de l'avant COVID ?

30 à 45 jours, voire plus, de confinement peuvent suffire à changer les esprits mais surtout à créer de nouvelles habitudes. **Quelle sera la nouvelle normalité ?**

De nombreux *business models* vont devoir être renouvelés, **Customer Experience et Employee Experience vont faire partie du cœur de ces nouvelles stratégies.** Il faut les anticiper.

Les plus

Grant Thornton a développé une offre de service dédiée à la **Transformation Digitale et à la Customer Expérience** pour accompagner les entreprises, des TPE aux Grands Groupes, dans leurs **réflexions stratégiques et leur mise en œuvre**.

Cette offre est portée par des experts et des consultants dotés d'une connaissance précise du fonctionnement et des spécificités des secteurs d'industries doublée d'une **expérience opérationnelle de mise en œuvre** à différentes échelles.

Cette offre globale s'appuie sur un accompagnement autour de quatre piliers fondamentaux :

- ✓ Expertise Stratégie et *Business* (Marketing, Vente, Service Client, Communication, Paiement, Fidélisation),
- ✓ Expertise Digitale et Technologique,
- ✓ Expertise Industrie et Métier,
- ✓ Expertise Données, Conformité et Risques.

Nos références

Union Harmonie Mutuelles, Média Participations, SNCF, Allianz, Ing Direct, Avica, Crédit Agricole, BNP Paribas, Lafarge, ABB, Talixo, ...

Contacts

Christelle BOILEUX

Associée Conseil
Digital Transformation
T +33 (0)7 57 41 74 64
E christelle.boileux@fr.gt.com

Eric STRICH

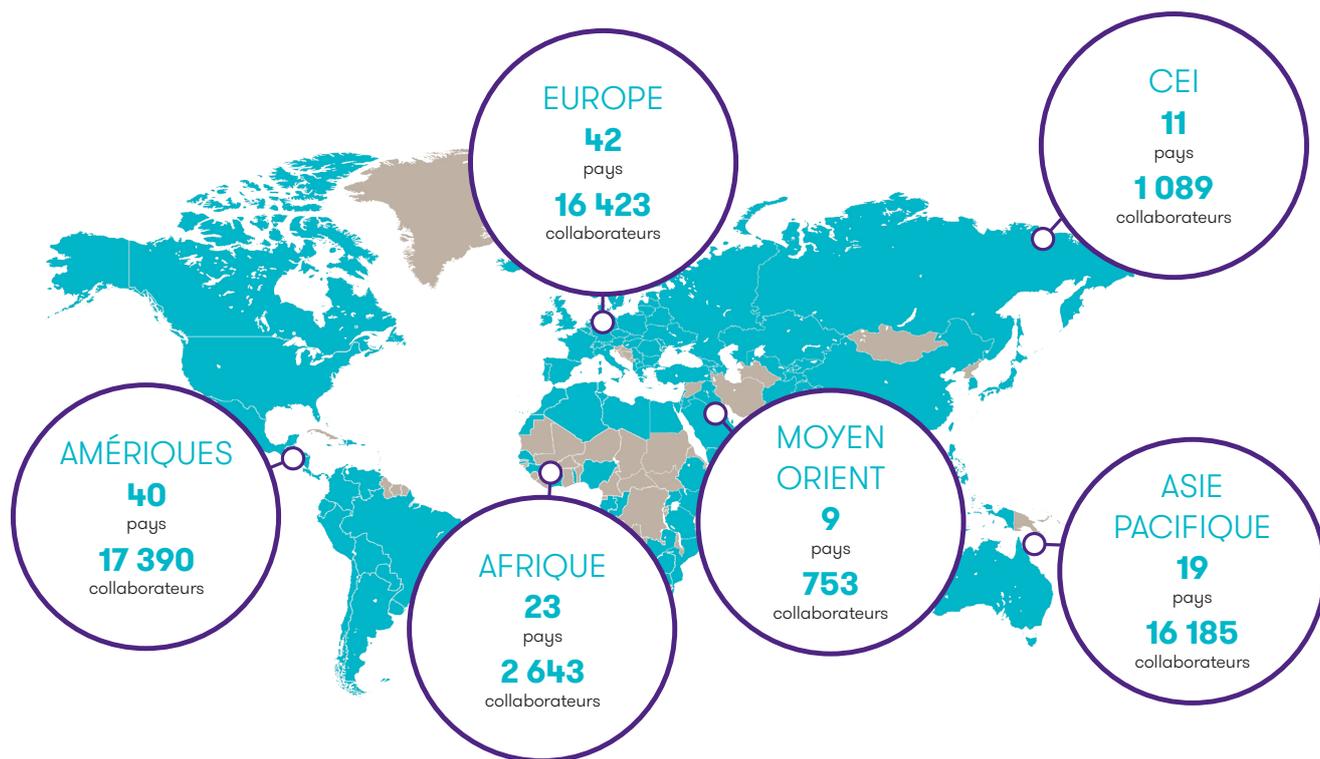
Associé
Business Consulting Services
Digital Transformation
T +33 (0)6 09 24 89 10
E eric.strich@fr.gt.com



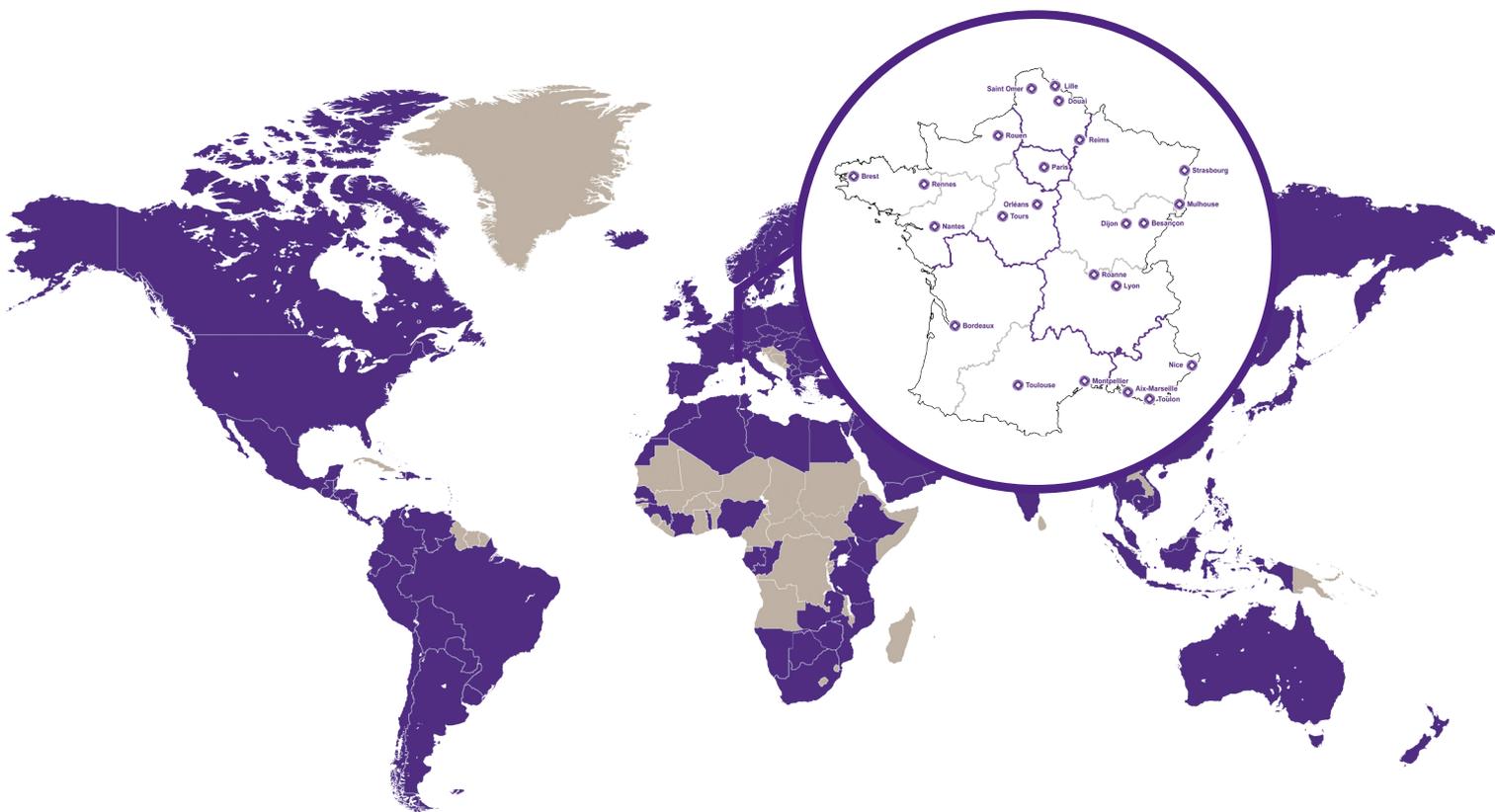
Grant Thornton, un réseau de proximité étendu

Grant Thornton France est membre de Grant Thornton International Ltd, réseau intégré et indépendant. **La puissance de notre organisation internationale nous permet de mobiliser des équipes multiculturelles et de répondre aux problématiques**

de nos clients de manière globale, tant en matière d'Audit que de Conseil, garantissant ainsi les mêmes standards de qualité, de *Risk Management*, de *process* et d'excellence, partout dans le monde. Grâce à ce réseau, nous sommes présents dans 144 pays.



À propos de Grant Thornton



**Grant Thornton
en France**



193 M€

de chiffre d'affaires
en 2019



23

bureaux



2 000

collaborateurs



107

associés



**Grant Thornton
dans le monde**



5,72 Mds\$

de chiffre d'affaires
en 2019



144

pays



730

bureaux



54 500

collaborateurs



3 600

associés

Liste des associés et directeurs à votre service

PARIS

AUDIT

Florian Abegg
Solange Aïache
Jean-François Baloteaud
Olivier Bochet
Christophe Bonte
Laurent Bouby
Amandine Chailleux
Daniel Civit
Samuel Clochard
Lionel Cudey
Arnaud Dekeister
Vincent Frambourt
Guillaume Giné
Pascal Leclerc
Vianney Martin
Alexandre Mikhaïl
Virginie Palethorpe
Vincent Papazian

CONSEIL FINANCIER

Thierry Dartus
Clotilde Delemazure
Philippe Leduc
Nathalie Margraitte
Gaëtan Piens
Emmanuel Riou
Nicolas Saint Lot
Nicolas Tixier
Grégory Volpi
Frédéric Zeitoun

CONSEIL OPÉRATIONNEL ET OUTSOURCING

Roberto Azocar
Axelle Brault-Fonters
Anaïs de la Charrière
Nicolas Gasnier-Duparc
Alexis Grin
Nicolas Guillaume
Fabrice Guyot
Christine Larsen
Xavier Lecaille
Grégory Manguin
Clotilde Marchetti
Emmanuelle Muller-Schrapp
Christophe Radepont
Olivier Rihouet
Jérôme Sanders
Manon Sockalingum
Michelle Sauphanor
Eric Strich

EXPERTISE CONSEIL

Aurore Blond
Carl Civadiée
Mathieu Devillers
Sylvie Duhalt
Véronique Dvorak
Adrien Hugel
Michel Jolly
Vasken Nerguiz
Agnès Passet
Hugues Ribardière
Hervé Sauce
Rosaria Thivind

FINANCIAL SERVICES MUTUELLES ET ASSURANCE

Didier Alleaume
Cyril Brogniart
Leslie Fitoussi
Frédéric Gaulier
Laurent Luciani
Katell Morvan

GRANT THORNTON EXECUTIVE

Arnaud Dodin
Jacques-Edouard Nouveau

INTERNATIONAL BUSINESS ADVISORY SERVICES

Mathieu Devillers
Sylvie Duhalt

JURIDIQUE ET FISCAL

Stéphane Bénézant
Stéphany Brévest
Cécile Didelot
Anne Frede
Pauline Garcia
Caroline Luche-Rocchia
Pascal Luquet
Alexis Martin
Elise Millet
Nicolas Rémy-Néris
Elvire Tardivon-Lorizon
Maïlys Tixier

PAIE ET CONSEIL SOCIAL

Patrice Chevalier

PUBLIC - ECONOMIE SOCIALE - PROTECTION SOCIALE (PEPS)

Christian Bande
Hélène Baron-Bual
Cyril Brogniart
Valérie Dagannaud
Brigitte Vaira-Bettencourt

**RÉGION CENTRE-EST
BESANÇON**

Alexandre Ringuet

DIJON

Laurent Prost
Thierry Rizza

LYON

Thierry Chautant
Katia Flèche
Alain-Regis Grail
Frédéric Jentellet
Romain Lochon
Françoise Mechin
Luc Williamson

REIMS

Mallory Desmettre

ROANNE

Stéphane Pivot

STRASBOURG - MULHOUSE

Christophe Guyot
Jean-Marc Heitzler
Frédéric Ripaud

**RÉGION CENTRE-OUEST
BREST**

Marie-Pierre Omnès

ORLÉANS

Caroline Collet
Olivier Nioche

NANTES

Nicolas Jolivet

RENNES

Kristell Dicharry
Stéphane Bougreau

ROUEN

Benoît Gomanne

TOURS

Adam Nicol

**RÉGION NORD
DOUAI**

Cyril Pagniez

LILLE

Florence Dhaussy
Hugues Robidez
Stéphane Gros
Didier Hazebrouck
Rudy Jardot
Vincent Philbert

SAINT-OMER

Jérôme Lesage
Thierry Detève

**RÉGION SUD-OUEST
BORDEAUX**

Jacques de Galzain

MONTPELLIER

François Cayron

TOULOUSE

Arnaud de Gasquet
Frédéric Joucla

**RÉGION PROVENCE
MÉDITERRANÉE
AIX - MARSEILLE**

Christelle Boileux
Jérôme Bravais
Lionel Hatet

TOULON HYÈRES

Pierre Mousain

TOULON LA SEYNE-SUR-MER

Patrick Romagnoli
Stéphane Marella

NICE

Armand Pinarbasi
Caroline Combet

Agnès de RIBET

Directrice du *Marketing*
et de la *Communication*
T + 33 (0)1 41 25 85 85
E agnes.deribet@fr.gt.com



François RICHER

Directeur National
du *Business Development*
T +33 (0)6 12 27 00 44
E francois.richer@fr.gt.com



« 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.

© 2020 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].

 **Grant Thornton**
L'instinct de la croissance™

grantthornton.fr

 **Grant Thornton**
Société d'Avocats

avocats-gt.com

Grant Thornton Société d'Avocats est membre du Grant Thornton International, organisation mondiale d'Audit et de Conseil, présente dans 144 pays avec plus de 54 500 collaborateurs.

