Grant Thornton

L'instinct de la croissance™

OBJECTIF CROISSANCE

LA LETTRE DES DÉCIDEURS

Edition 22 Juin 2016 **- n° 11**

La très récente lecture d'un article de Paris Match sur la guerre de 14-18 m'a fait sauter aux yeux quelques éléments de syntaxe étonnants, liés aux styles journalistiques d'autrefois et d'aujourd'hui.

J'ai réalisé que selon les décennies, certains mots revenaient de manière quasi obsessionnelle dans la presse, le discours des hommes politiques (toutes familles confondues) la radio ou le cinéma.
Evidemment à la Libération, il n'est question que d'honneur, de victoire, de symbole républicain ; dans les années 50, on parle « progrès », on parle de reconstruction, des années glorieuses à venir… Dans les années 60, de liberté(s) plurielles, de droits, de désobéissance, d'indépendance ; au cœur des seventies, « LE sujet » est le féminisme, mais aussi le modernisme, la nouvelle vague.
Dans les années 80 il est quotidiennement question de « Mitterandie », dans les années 90 de Maastricht et d'une hypothétique monnaie unique qui paraît alors une hérésie.
Et justement au moment où l'Europe se désincarne un peu, où le Brexit est le choc que redoutent tous les marchés, je pense avec un certain émoi aux personnalités ambitieuses de la Renaissance -époque décisive s'il en est pour le futur du continent- Claire de Gonzague, fille d'un souverain de Mantoue, épousant un Dauphin d'Auvergne pour rassembler deux familles et puissances amies, ou Charles Quint qui disait tenir l'Europe qu'il avait construite en son « Gand* » …
Actuellement les mots que je lis le plus chaque jour, quel que soit le media qui échoue sur mon bureau, sont liés au thème de la sempiternelle crise, de la transformation de nos économies, de nos conflits géopolitiques plutôt que de nos alliances avérées, de l'innovation disruptive, de la place du digital…
Les adolescents d'aujourd'hui, liront-ils la presse de notre époque en rigolant de nos propos tout comme je m'amusais il y a quelques jours de la sémantique employée pour parler de Verdun ? J'en suis sûre et cela me fait sourire.
Car le monde change vite. Le langage "jeune" plus encore. Peut-être se moqueront-ils (comme chacun l'a fait de la naïveté des générations précédentes) de la manière dont nous avons appréhendé les épisodes marquants des seize premières années de ce siècle… « Une hiérarchisation différente dans les transmetteurs de valeurs dit-on à Harvard ». Il n'empêche. Si le monde tourne trop vite, le cœur de Grant Thornton bat, lui, à l'unisson de celui de entreprises qui, elles, ont besoin de prendre leur temps pour accomplir les changements qui libèreront leur potentiel de croissance.

*Gand est la ville de sa naissance mais il souhaitait par-là dire qu'il tenait l'Europe au creux de son gant, de sa main.

Agnès de RIBET
Directrice du *Marketing*
et de la Communication, Grant Thornton

GROUPE INTESCIA

Stéphane BARUS,
Directeur Financier du Groupe Intescia

CHALLENGER NOTRE *BUSINESS PLAN*

Pourquoi le Groupe Intescia a-t-il mené cette opération ?

« Intescia est un groupe d'information et de services professionnels repris par son management *en 2013 suite au* spin-off *de* Reed Business Information France*, filiale de* Reed Elsevier.

Reed Business Information *était tourné vers des métiers dédiés à la diffusion d'informations professionnelles basés en grande partie sur la publicité et la vente d'abonnements papier à travers lesquels se déployaient très peu de synergies et de cohérence.*

L'entité était organisée en différents pôles d'activités : Presse (Stratégies, Cosmétique Mag, Coiffure de Paris), Edition (ESF Editeur, Prat Edition), Formation (Comundi) et Business Intelligence *(DoubleTrade).*

Depuis la reprise du Groupe en 2013, le management *s'est recentré sur les métiers de services en ligne* via *Internet destinés à des communautés* B2B*, basés sur un* business model *d'abonnements à forte valeur ajoutée.*

C'est pourquoi le management *a entrepris une réorganisation de ses activités avec les cessions de Comundi au Groupe Weka, ESF Editeur aux Editions Legislatives et son pôle Presse au Groupe Altice Media tout en menant une stratégie de développement au sein de son pôle* Business Intelligence (Double Trade *: veille marché* B2B*) avec les rachats de Edisys (veille marché BTP) et de Corporama (intelligence commerciale). »*

Quels ont été les travaux menés par Grant Thornton ?

« Nous avons demandé à Grant Thornton de réaliser une Vendor Due Diligence *de notre pôle Presse afin d'expliquer les performances historiques, valider la génération de trésorerie et la situation bilancielle et enfin* challenger *notre* Business Plan.

Mais comme nous cédions des actifs et non une entité juridique dans son intégralité, ils ont également conduit l'analyse du détourage opérationnel en identifiant les impacts de la sortie de notre Groupe sur les postes de produits et de charges, les effectifs et les systèmes d'information. »

Pourquoi avez-vous fait appel à Grant Thornton ?

« Je connaissais de longue date ***Nathalie Margraitte*** *(Associée au sein de la ligne de services* Transaction Advisory Services*) ; j'apprécie l'équipe, la qualité de son travail. Ils ont une réelle expertise sectorielle. Mais en plus, leur équipe intègre une expertise spécifique sur les sujets de détourage d'activité.*

Les travaux de Grant Thornton ont permis de refléter la valeur des actifs cédés « nettoyée », en quelque sorte des impacts du Groupe, ce qui est capital pour le repreneur car cela lui permet de mieux se projeter dans ce que sera la situation stand-alone*. Par ailleurs, leur rapport intégrant les « chiffres » et l'opérationnel a permis de rassurer et de convaincre l'acquéreur plus rapidement. »*

QINVEST

Charles T. Auniac,
Director Real Estate Investment & Advisory,
QInvest

IL EST DONC CRUCIAL D'AVOIR DES PARTENAIRES PERFORMANTS

Pouvez-vous nous présenter les activités de QInvest ?

« QInvest est l'une des principales sociétés d'investissement respectant les principes de la « charia » basée à Doha au sein du Qatar Financial Centre (QFC). QInvest a été fondée en 2007 et est supervisée par la Qatar Financial Centre Regulatory Authority, le régulateur du QFC. Nos activités principales incluent la banque de conseil, les investissements pour notre compte propre et la gestion d'actifs pour le compte de tiers. Nous gérons des actifs à hauteur de 2 milliards de dollars dont 1,2 milliard sont investis pour notre compte propre. Au sein de l'équipe immobilier, où j'exerce depuis plus de 6 ans, nous avons investi pour notre compte ou pour le compte d'investisseurs qatariens plus de 2 milliards de dollars.

Au niveau géographique, en dehors du Moyen-Orient nous investissons principalement en Europe (zone Euro et Sterling) et aux USA. En matière de classes d'actifs, nous sommes plutôt opportunistes avec des investissements dans des actifs core plus / value add, *voire de la promotion immobilière de manière sélective (nous avons par exemple investi récemment avec un promoteur Belge dans un redéveloppement de bureau au sein du quartier de la gare à Luxembourg City). Nous pouvons investir aussi bien* en pur equity *qu'en mezzaneur avec une fourchette d'investissement allant de 20 à 50M de dollars » .*

Dans quel cadre avez-vous eu besoin de faire intervenir Grant Thornton en France et à l'international ?

« Nous avons fait appel à Grant Thornton une première fois en 2011, pour un audit dans le cadre d'une acquisition d'une société détentrice de 2 actifs hôtelier à Londres où nous agissions pour le compte de l'un de nos principaux clients. La prestation très efficace, la disponibilité et la réactivité du cabinet Grant Thornton pendant la courte période d'exclusivité nous ont permis de conclure l'opération de diligence *en un temps très satisfaisant, contribuant au succès de l'opération.*

Plus tard Grant Thornton nous a assisté par le biais de ses avocats fiscalistes lors de l'achat pour notre compte propre de parts dans une société établie à l'Ile de Man dans le cadre d'un projet de promotion immobilière au cœur du quartier de St John's Woods à Londres (en 2012). Les experts de Grant Thornton ont été particulièrement performants pour analyser les problématiques de droits d'enregistrement et d'établissement stable.

C'est dans le sillage de cette collaboration fructueuse que nous avons naturellement contacté le groupe afin de nous accompagner dans plusieurs opérations immobilières en France. Dans le domaine de l'hospitalité, dans le cadre de l'acquisition d'un portefeuille d'actif prestigieux en 2013 où nous agissions pour le compte d'une importante structure qatarienne, nous avons choisi Grant Thornton pour nous assister dans la réconciliation du prix d'acquisition post closing ; *enfin depuis 2013, nous avons confié à Grant Thornton une mission de* reporting *comptable sur nos investissements en France » .*

De quelle manière les experts de Grant Thornton ont-ils répondu à vos besoins et ceux de vos clients ?

« Nous avons travaillé avec Grant Thornton dans différentes situations, notamment dans le cadre d'audits d'acquisition, de structurations fiscales, de missions de comptabilité en France et à l'étranger, que ce soit pour notre compte ou bien dans le cadre de missions de conseil. Nous apprécions la disponibilité des équipes et la présence internationale du groupe qui peut nous suivre dans diverses juridictions.

Une mission particulièrement pointue me revient à l'esprit, lorsque nous avons agi pour le compte d'un groupe qatarien, sur l'acquisition en France de 4 actifs prestigieux de l'ex portefeuille de Starwood Capital, en 2013. Nous avons été amenés à assister le nouveau groupe propriétaire dans le cadre de la négociation d'accords de participation avec le comité central d'entreprise. Une prestation particulièrement appréciée a été l'assistance très technique de ***Sylvie Duhalt****, Associée au sein du département* International Business Advisory Services *qui nous a fourni d'innombrables simulations de « participation », sur la base de différents scenarios en fonction de l'ajustement des paramètres au fil de la négociation marathon…une grande performance de la part de Grant Thornton » .*

Quel rôle a joué Grant Thornton pour QInvest ?

« Notre siège est au Qatar, nous disposons de bureaux à Istanbul en Turquie, cependant nos investissements immobiliers sont en majorité en Europe et aux USA par l'intermédiaire de sociétés locales ou situées dans des juridictions neutres. Cela implique potentiellement diverses normes comptables. Nous investissons selon les principes de la « charia » et notre société mère QIB est cotée sur le Qatar Stock Exchange ce qui suppose des contraintes en matière de type de reporting *et de fréquence. Compte tenu de tous ces paramètres, il est donc crucial pour nous d'avoir des partenaires performants dans les zones où nous investissons notre capital. En France, nous avons externalisé la mission de* reporting *comptable / fiscale à* ***Mathieu Devillers****, Associé en charge du département* International Business Advisory Services *et son équipe, qui nous assistent efficacement. Nous apprécions aussi la proactivité des experts qui nous conseillent en dehors de leur mission principale, afin d'approfondir certaines problématiques comptables,* corporate *ou fiscales pour lesquelles nous n'avons pas nécessairement d'expertises propres » .*

QINVEST
Qatar's Leading Investment Bank

LES DÉFIS DE LA BANQUE DIGITALE

Jean-Fabrice FEUILLET,
Associé au sein de l'activité *Financial Services*,
Grant Thornton

Nahum ALAGA,
Senior Consultante au sein de l'activité *Financial Services*,
Grant Thornton

LE CONTEXTE BANCAIRE ACTUEL SE TRADUIT PAR TROIS DÉFIS MAJEURS

La gestion de taux durablement bas, le renforcement continu du cadre réglementaire, mais aussi la transformation digitale, qui revêt des évolutions multiples.

Ainsi, selon des études récentes[1], 91 % des français consultent leurs comptes bancaires en ligne et seuls 21 % d'entre eux se rendent dans leur agence plusieurs fois par mois.

L'expansion des usages numériques, notamment la généralisation du multi-équipement digital (*smartphones*, tablettes, Internet) et l'appétence des clients pour les services bancaires en ligne, obligent les banques à repenser et à adapter leur modèle et leurs canaux de distribution traditionnels.

Au-delà de la problématique client, la révolution digitale des banques devra désormais composer avec de nouveaux compétiteurs, les *FinTech*, qui bouleversent des *business models* considérés jusqu'alors comme acquis, créant ainsi une disruption bancaire.

Avec l'essor de la digitalisation, le secteur financier a vu apparaître de nouveaux compétiteurs : des *start-up* innovantes (ces fameuses *FinTech*) qui utilisent la technologie pour repenser les services financiers. Que ce soit dans la gestion quotidienne des comptes et d'actifs financiers, le financement des entreprises, les moyens de paiements ou les transferts d'argent internationaux, ces jeunes entreprises en plein boom rivalisent d'ingéniosité pour offrir de nouveaux projets et produits et transformer les codes traditionnels du marché bancaire.

Par ailleurs, la digitalisation de la relation client a conduit à une augmentation constante et soutenue des données clients disponibles.

Conscientes des perspectives qui en découlent, les banques dans leur ensemble, font désormais de l'exploitation des données clients, toujours plus nombreuses et hétérogènes, l'un des grands enjeux d'actualité dans le domaine de la gestion de la relation client.

Si l'optimisation de la relation client et la refonte du *business model* constituent les aspects les plus visibles de la transformation digitale, les banques devront en parallèle amorcer la modernisation de leurs processus opérationnels, avec la transformation digitale des *middle* et des *back-office* bancaires.

La refonte des processus bancaires s'appuiera sur des solutions de dématérialisation, de rationalisation voire de renouvellement des infrastructures technologiques (sous forme par exemple de partenariats entre les banques et les éditeurs de solutions *IT*).
Dans cette même perspective, la modernisation des *back-office* bancaires induira d'importants changements sur les métiers :

- La souscription en ligne des produits se traduit déjà par des flux digitaux sur lesquels les *back-office* devront repenser leurs contrôles.
- La dépose de documents sur les espaces clients ressort aussi comme une tendance forte et constitue une alternative aux impressions et courriers papier.
- Les authentifications en ligne ou sur tablette s'inscrivent aussi dans ces dynamiques de changement.

L'ensemble de ces évolutions devra se traduire dans les organisations et ce, en tenant compte des obligations réglementaires.

Sur le plan humain, une culture digitale du changement sera à déployer en interne au sein des banques, celle-ci s'accompagnant de la redéfinition des responsabilités exercées, ainsi que des modes de gouvernance de ces organisations.

Pour se faire, les grandes banques françaises créent en interne des branches d'activité (filières) dédiées au digital, voire se dotent de nouvelles fonctions telles que les *Chief Digital Officers (CDO),* avec pour objectif de définir et d'assurer le déploiement progressif de la stratégie digitale auprès des équipes opérationnelles.

Enfin, dans un environnement « sensible » à la conformité et à la protection de l'épargnant, de l'investisseur et plus globalement du consommateur, ces différents changements décrits devront pleinement tenir compte du cadre règlementaire. À cet égard, la désintermédiation, la digitalisation et la dématérialisation doivent être complètement alignées sur ces obligations.

[1] Etudes de la Fédération bancaire française et de l'IFSOP

QUEL RÔLE POUR LE *RISK MANAGER* DANS LA GESTION DES RISQUES NUMÉRIQUES ?

Laura LETTERON-FILITOV,
Senior Manager de la ligne de services *Risk Management,*
Grant Thornton

LA 4ème RÉVOLUTION INDUSTRIELLE, ÉVOQUÉE À MAINTES REPRISES LORS DU FORUM ECONOMIQUE DE DAVOS EST PORTEUSE D'INNOVATIONS MAIS ÉGALEMENT DE RISQUES ÉMERGENTS

L'économie toujours fragilisée par la crise économique, subit des ruptures technologiques majeures.

Face à de nouveaux enjeux, tels que la montée en puissance des objets connectés, la sécurité liée au *cloud computing*, la naissance de la *blockchain* entraînant la disparition de certains métiers d'intermédiation, les entreprises doivent réussir leur transformation numérique, dans un univers de risques plus complexes et où tout s'accélère.

Le changement doit s'opérer à tous les niveaux de l'organisation, en profondeur mais également avec une grande agilité, car la concurrence n'a jamais été aussi forte.

« Empires » ou « Barbares », suiveurs ou *challengers*, les entreprises ont adopté pour la plupart une véritable stratégie digitale qu'il est impérieux de décliner de manière pragmatique tant au niveau des processus, de l'organisation, que des systèmes d'information.
Il ne faut surtout pas négliger la conduite du changement qui demeure le principal facteur clé de succès de cette transformation… Comment assurer en effet l'engagement des collaborateurs ?
Le « *management* 4.0 » a pour objectif de réduire l'effet de silos et de permettre ainsi une prise de décision plus rapide et une implication forte des équipes. La « *staff centricity* » devient la préoccupation principale des dirigeants ayant engagé une réelle révolution numérique : placer le collaborateur au centre de cette mutation, mettre en place des démarches structurées de co-idéation et co-création, aussi bien en interne qu'en externe, pour réduire les risques psycho-sociaux, retenir les talents et vaincre la résistance au changement.
Les enjeux de la digitalisation ne sont pas seulement opérationnels. La complexité de la mise en œuvre d'une réelle « *cross-canalité* » est perçue par 60 % des entreprises en France comme un défi majeur, de même que l'évolution des exigences des clients et la définition du parcours utilisateur.
La maîtrise des contenus générés par les clients eux-mêmes (UGC), la *e*-réputation ou alors l'usage des outils tel que le *BYOD (Bring Your Own Device)*, constituent des sujets tout aussi importants, (de même sur un autre registre), que l'application du nouveau règlement européen sur la protection des données.
Partagés entre les promesses qu'offrent le digital en termes d'opportunités de croissance et la nécessité de gérer les risques numériques, les dirigeants doivent veiller à ce que tous les acteurs clés soient totalement impliqués dans ces projets de transformation d'entreprise car la transformation numérique implique une disruption des *business models*, avec des impacts souvent mal estimés et anticipés.

Où se place la responsabilité du *Risk Manager* à l'ère de la révolution numérique ? Quelles missions pour cette fonction devenue clé au sein des organisations ? Quels impacts, quelles opportunités sur les pratiques de gestion des risques ? Ce sont ces questions à forts enjeux pour lesquelles les entreprises devront envisager des solutions dans un avenir très proche.

LA STRATÉGIE PATRIMONIALE, UNE APPROCHE RÉSOLUMENT PLURIDISCIPLINAIRE

Michel JOLLY,
Associé, Expertise Conseil,
Grant Thornton

LE CONSEIL EN OPTIMISATION DU SYSTÈME DE RÉMUNÉRATION ET DE CONSTITUTION DE PATRIMOINE S'AVÈRE PLURIDISCIPLINAIRE ET COMPLEXE

Grant Thornton accompagne de nombreux « entrepreneurs-actionnaires » dans le cadre de missions à géométrie variable mêlant en même temps la conformité aux contraintes réglementaires, l'amélioration de la performance opérationnelle et du système d'information… les stratégies de rémunération et de constitution de patrimoine.

Le conseil en optimisation du système de rémunération et de constitution de patrimoine s'avère pluridisciplinaire et complexe. Pluridisciplinaire puisqu'il s'agit de faire des simulations combinant la rentabilité de l'entreprise, les cotisations sociales, les droits de la protection sociale, la fiscalité personnelle du dirigeant et celle de l'entreprise.

Une complexité qui provient de la variété des sujets qui nous sont adressés :

- Questionnements sur le statut social du dirigeant,
- Arbitrage sur la rémunération, les dividendes ou encore sur *OBO (Own Buy Out),*
- Préparation à la transmission familiale de l'entreprise utilisant des outils tels que le pacte Dutreil, la donation-partage, la création d'une *holding* de reprise,
- Acquisition d'un bien immobilier professionnel en démembrement,
- Quelle stratégie mettre en place pour le régime de retraite ? Sujet primordial à aborder en fonction des « croyances » du client quant aux supports à utiliser : assurance vie, revenus fonciers, régimes sociaux obligatoires et complémentaires,
- ISF : distinction entre biens professionnels ou non.

Mais également de l'instabilité du législateur comme en témoigne quelques sujets d'actualité ci-dessous :

- Les incertitudes sur la *holding* animatrice,
- L'évolution du contour du régime de faveur des sociétés mères et filiales,
- La localisation des biens immobiliers nécessaire à l'entreprise en matière d'ISF,
- Les approximations du guide d'évaluation fiscale de l'administration.

Aucune action ne peut être engagée sans que l'ensemble des conseils ne puisse faire le lien entre la situation de l'entreprise et celle du dirigeant. L'analyse de la récurrence du résultat opérationnel avant rémunération du dirigeant et les perspectives à moyen terme, sont la pierre angulaire sur laquelle doit se construire la stratégie de constitution de patrimoine dans toutes ses dimensions.

Pour autant rien ne peut se faire sans que le dirigeant n'ait appréhendé dans le détail les enjeux et les « risques » des solutions qui lui sont préconisées.

Face à ce constat, chez Grant Thornton, nous avons fait le choix, de favoriser l'inter-professionnalité.

Nous abordons ces sujets de façon concertée avec les avocats conseils de nos clients et nous avons noué différents partenariats avec des banques privées qui nous permettent de collaborer avec des ingénieurs patrimoniaux.

Cette approche vise à :

- Mettre en place des solutions personnalisées et adaptées au contexte particulier de chaque dirigeant,
- Sécuriser les solutions retenues afin d'éviter l'abus de droit,
- Donner accès à des financements et des produits financiers de qualité.

LA FRANCHISE ET LE COMMERCE ASSOCIÉ, UN SECTEUR QUI SE PORTE BIEN

Nicolas GUILLAUME,
Associé en charge du secteur
Franchise et Commerce Associé,
Grant Thornton

Clément VUATTIER,
Expert du secteur
Franchise et Commerce Associé,
Grant Thornton

DISCRET ET MÉCONNU, LE SECTEUR DE LA FRANCHISE ET DU COMMERCE ASSOCIÉ (F&CA) N'EN EST PAS MOINS INCROYABLEMENT DYNAMIQUE

La France est le premier marché du secteur à l'échelle européenne. En 2015, la Fédération Française de la Franchise recensait ainsi 1 834 réseaux de franchises différents pour un chiffre d'affaires total dépassant les 53 milliards d'euros. En termes d'emploi, on s'approche des 70 000 franchisés employant près de 350 000 salariés.

Ces chiffres imposent un certain respect et nécessitent sans doute de s'y pencher, car le concept de « franchise » amène naturellement à considérer deux camps : le franchiseur et le franchisé.
Les suffixes « -seur » et « -sé » laissent penser à de l'action d'un côté face à une soumission de l'autre. Doit-on pour autant penser que le franchiseur est acteur de son développement et que le franchisé le subit ?

La réalité est à l'opposé de ces considérations. Le modèle F&CA est la duplication d'un modèle et la réitération d'un succès et ces deux actions ne peuvent s'enchaîner sans une collaboration totale et active du franchiseur et du franchisé. Le franchiseur souhaite une croissance de son modèle et le franchisé, en tant qu'entrepreneur individuel, souhaite la croissance de son magasin. Il s'agit donc d'une relation où les deux acteurs sont, réciproquement, gagnants.
Pour autant, cela ne s'improvise pas. Outre le principe fondateur d'un modèle de franchise rentable, le franchiseur doit proposer au franchisé un savoir-faire marchand et un accompagnement permanent, tant dans de l'assistance opérationnelle que dans le développement des compétences. En parallèle, il doit laisser le franchisé avoir un rôle actif dans l'évolution du concept et du savoir-faire, *a minima*, au sein de son magasin.

Le modèle de la franchise présente des caractéristiques, tant opérationnelles que juridiques et des enjeux, en termes de marque, de digitalisation ou encore de pilotage, qui sont sources de risques et d'opportunités spécifiques pour les deux parties. Dans ce contexte, une expertise extérieure peut s'avérer nécessaire, non pas pour favoriser l'un plutôt que l'autre, mais pour les accompagner tous les deux dans un projet mutuellement bénéfique au service de leur croissance respective.

Pour répondre à ces enjeux, Grant Thornton déploie une offre sectorielle pluridisciplinaire à destination des franchiseurs pour les accompagner dans le développement, la sécurisation et l'optimisation de leur réseau.
Grant Thornton fait ainsi appel à ses expertises les plus pointues en matière de Conseil pour un accompagnement ou une délégation de fonctions à forte valeur ajoutée, tant pour le franchiseur que pour ses franchisés.

« *DIAGNOSTIC FLASH DIRIGEANTS* 48H » UN OUTIL POUR ACCOMPAGNER LA CROISSANCE DES ENTREPRISES

Jacques-Edouard NOUVEAU,
Associé en charge de l'offre Grant Thornton Executive,
Grant Thornton

L'UN DES FACTEURS DE RÉUSSITE POUR UN ENTREPRENEUR EN PHASE DE CROISSANCE EST DE S'ASSURER DE LA COHÉRENCE ENTRE SON *BUSINESS PLAN*, SA STRATÉGIE ET SES OBJECTIFS.

En quoi consiste le « *Diagnostic Flash Dirigeants* 48h » ?
« Grant Thornton a conçu, par le biais de son activité Grant Thornton Executive et en partenariat avec le Fonds de Dotation RAISE, un outil innovant et efficace : le « *Diagnostic Flash Dirigeants* 48h ».

Cet outil a été imaginé afin d'accompagner des entrepreneurs (bénéficiant du prêt d'honneur du Fonds de Dotation RAISE) pouvant s'appuyer sur des compétences complémentaires de *Senior Advisors*, ces derniers ayant eux-mêmes connu par le passé ce type de configuration d'accélération de croissance.

Quels sont les experts qui réalisent le diagnostic ?
Le diagnostic est réalisé par un binôme d'experts issus du Cercle des *Senior Advisors*, mentionné plus haut : il s'agit de 70 dirigeants aux compétences représentant toutes les fonctions d'un Comité de Direction, allant de la Direction Générale aux Directions opérationnelles ; ils possèdent tous une solide expérience opérationnelle et managériale, ainsi que des expertises métiers et sectorielles reconnues.

Il s'agit donc d'une analyse pragmatique et opérationnelle de la situation de la structure en 48 heures, afin d'émettre un premier avis sur son organisation générale et ses différents leviers opérationnels. Une restitution des travaux en présence des entrepreneurs est prévue, au cours de laquelle un plan d'actions immédiatement opérationnel et chiffré est proposé. `

« En 48 heures, les recommandations émanant d'une vision pragmatique et opérationnelle sont un miroir très instructif et structurant pour les chefs d'entreprise de jeunes organisations qui en acceptent l'exercice. La force de ce diagnostic réside dans le fait qu'il est produit par des dirigeants agissant en toute indépendance ».

Comme le souligne **Gonzague de Blignières**, co-fondateur de RAISE : « *L'exercice proposé à nos jeunes pousses nous a semblé intéressant à mettre en place pour nos suivis d'investissement. Nous avions besoin d'une méthodologie de diagnostic rapide et performante réalisée par des professionnels expérimentés. Grant Thornton Executive a su pleinement répondre à nos attentes* ».

LANCEMENT DU « DIAG 360°™ – ASSOCIATIONS ET FONDATIONS »

RUDY JARDOT,
Associé en charge du secteur Associations et Fondations,
Grant Thornton

LE FONCTIONNEMENT D'UNE ASSOCIATION REPOSE AVANT TOUT SUR LE PROJET ASSOCIATIF, DÉFINI EN FONCTION DE LA FINE ANALYSE DU BESOIN DES USAGERS

Ce dernier doit rester au cœur du fonctionnement de l'association. Le déploiement de la stratégie repose sur une gouvernance forte, avec une équipe de collaborateurs et de bénévoles en support, qui se charge de mettre en place les actions pour les usagers et de préserver une situation financière saine.

Le « Diag 360°™ – Associations et Fondations » est une méthodologie développée par Grant Thornton, afin d'anticiper et de gérer les risques spécifiques relatifs aux structures associatives en leur permettant de bâtir un plan de développement ou de consolidation pérenne. Pour apporter un service de qualité à l'usager, il est important d'élaborer un projet associatif en s'appuyant sur une gouvernance solide et dans une structure dont la situation financière est saine. Il est aussi nécessaire de disposer des résultats d'une analyse des risques spécifiques des associations : sociaux, fiscaux et juridiques.

Une fois le diagnostic établi, cet outil permet de concevoir et de mettre en place un plan d'actions pour assurer le bon déroulement de la mission première de l'association, dans des conditions parfaitement optimisées et dans l'intérêt évident de l'usager.
Sur la base d'indicateurs préalablement sélectionnés par nos soins, nous réalisons une analyse de chaque risque en mesurant son impact et sa probabilité de réalisation pour obtenir une cotation brute dudit risque. Pour chaque risque détecté, il est défini un niveau de priorité ainsi qu'un délai pour apporter les modifications nécessaires et l'amener à un niveau acceptable. Est aussi déterminée une perspective à court terme avec un plan d'actions adapté.

Les organisations dynamiques se doivent d'être en permanence en capacité de s'adapter à leur environnement. C'est une condition essentielle pour la poursuite de leur développement tout en préservant leur pérennité.

LA FISCALITÉ INTERNATIONALE S'INVITE RÉSOLUMENT À LA TABLE DES DIRECTIONS GÉNÉRALES DES GROUPES MULTINATIONAUX, PETITS OU TRÈS GRANDS, ET DEVIENT UN ENJEU OPÉRATIONNEL POUR L'ENTREPRISE

RENDEZ-VOUS
PARTENAIRES

Grant Thornton
L'instinct de la croissance™

La fiscalité internationale s'invite résolument à la table des Directions générales des groupes multinationaux, petits ou très grands, et devient un enjeu opérationnel pour l'entreprise

À quoi doit-on une telle « promotion », notamment concernant les prix de transfert entre entités appartenant à un même groupe ? En quoi la question revêt-elle un caractère opérationnel ?

Le propos n'est pas ici d'évoquer la fraude fiscale, certes objet de toutes les attentions et unanimement condamnée, mais de se pencher sur les principes d'imposition des sociétés internationales.

Cette « promotion » découlerait plutôt d'inquiétudes de la part des Etats, suscitées par la nature même des groupes multinationaux, sans oublier l'inexorable ascension du « *e-business* » qui, par sa composante immatérielle, pourrait bousculer bien des principes de la fiscalité classique.

Si un groupe se compose de filiales implantées dans différents pays, il se « pense », malgré les frontières géographiques, comme une entité économique unique et globale.

Au contraire, un Etat, fortement contraint par lesdites frontières, a une approche exclusivement locale.

De cet antagonisme nait l'inquiétude évoquée. Ainsi, les gouvernements s'attacheront naturellement à s'assurer que les multinationales déclarent une part adéquate de leurs résultats dans leurs juridictions respectives.

Dans ce contexte et dès 2013, le G20 a donné mandat à l'OCDE pour développer des règles, principes et dispositifs de nature à mieux assurer une répartition adéquate des bases imposables générées par les entreprises multinationales.

Ce sont les 15 actions de son projet BEPS[1], en grande partie partagées par la Commission européenne, desquelles deux axes se dégagent : les profits devraient être localisés et imposés là où la valeur économique est générée, et les multinationales devraient faire œuvre de transparence.

Le premier axe consacre le nouvel ancrage de la fiscalité internationale à « l'opérationnel » ; les profits déclarés localement sont-ils cohérents avec les facteurs générateurs de la valeur économique propres à l'entreprise et avec leur répartition entre les entités qui la composent ? La localisation des pertes est-elle justifiée par une affectation adéquate des risques commerciaux ?

« Se pencher sur les principes d'imposition des sociétés internationales. »

© DR

CHAÏD DALI-ALI
Avocat
en charge
des Prix de Transfert,
GT Société d'Avocats

Telle réorganisation opérationnelle, touchant par exemple à la fonction de production, n'entraine-t-elle pas un transfert économique qui fiscalement pourrait générer des indemnisations entre filiales ?

L'exigence de transparence, matérialisée par le projet CbCR[2] de l'OCDE, vise à permettre la transmission systématisée, voire automatisée, d'informations et agrégats locaux aux différentes administrations fiscales nationales, et peut-être demain, au public au sein de l'UE. Ici l'aspect opérationnel réside essentiellement dans la mise en œuvre, laquelle nécessitera un effort coordonné de différentes équipes : finance, contrôle de gestion, consolidation, fiscalité, et systèmes d'information. À l'évidence, et compte tenu des risques financiers induits, la question a vocation à s'extraire de son silo traditionnel en interne.

[1] Lutte contre l'érosion des bases taxables et les transferts de bénéfices
[2] *Country by Country Reporting*

Ce contenu a été réalisé par GT Société d'Avocats, membre de Grant Thornton International Ltd.

Paru le 9 mai 2016

Les Echos BUSINESS

LE *BUILD-UP* POUR DYNAMISER LA CROISSANCE DE NOS PME ET COMBLER NOTRE DÉFICIT D'ETI.

RENDEZ-VOUS
PARTENAIRES

Grant Thornton
L'instinct de la croissance™

Le build-up pour dynamiser la croissance de nos PME et combler notre déficit d'ETI.

Sur les 3,3 millions d'entreprises que compte l'Hexagone, on dénombre seulement 4 800 de ces précieuses ETI, qui pèsent à elles seules un quart de l'emploi salarié et le tiers de nos exportations.
Trois fois moins que le fameux Mittelstand allemand et ses 12 500 importantes PME, mais aussi loin derrière le Royaume-Uni qui en affiche 10 500 sans oublier l'Italie qui en compte 8 000.
Comment faire grossir nos PME pour augmenter le nombre de ces champions discrets, qui emploient entre 250 et 5 000 salariés et génèrent des revenus compris entre 50 millions et 1,5 milliard d'euros ?

Le *build-up*, assurément !
Une stratégie de croissance externe bien ciblée accélère significativement le franchissement des paliers qui séparent la petite entreprise vulnérable de l'ETI *leader* de son secteur de niche. C'est ce qu'ont prouvé des exemples multiples de « *success stories* » à la française.

Un *leader* du recyclage, est ainsi passé d'un chiffre d'affaires de 4 millions d'euros en 1994 à 950 millions d'euros en deux décennies *via* une soixantaine d'acquisitions. Tout aussi probant, un groupe de biologie médicale reconnu a multiplié significativement ses revenus, grâce à un « appétit » soutenu d'acquisitions, lui permettant de devenir l'un des acteurs majeurs de son secteur.

Ces belles histoires de croissance ont aussi un autre point commun : l'accompagnement d'un fonds de *private equity*. Ces pourvoyeurs en fonds propres jouent un rôle crucial dans la structuration de la gouvernance, l'internationalisation et la stratégie de croissance externe qui permettent aux PME les plus prometteuses de rejoindre le rang des ETI.
Pour des entreprises familiales qui n'ont connu que la croissance organique durant des générations, l'expertise en fusion-acquisition d'un investisseur aguerri alliée à l'alignement d'intérêt d'un actionnaire en capital, constituent un puissant désinhibant pour la réalisation des premières acquisitions.
Aujourd'hui, la croissance externe n'est plus une option pour la plupart des PME confrontées à un essoufflement de la demande locale, une concurrence internationale exacerbée et de profonds bouleversements liés à la mutation numérique.

D'où l'importance du rôle des fonds d'investissement pour impulser les premiers pas de leurs participations sur le chemin des *build-up* tant au niveau national qu'international.
Encore faut-il accepter de partager le « pouvoir » et d'ouvrir son capital… « Rejoindre le corps d'élite des ETI se fait souvent à ce prix-là. »

« L'importance du rôle des fonds d'investissement. »

FRÉDÉRIC ZEITOUN
Associé,
Directeur national de l'activité Conseil, Grant Thornton

© DR

Ce contenu a été réalisé par Grant Thornton

Paru le 13 juin 2016

Les Echos BUSINESS

COMMENT METTRE EN SITUATION UNE « *CLIENT EXPERIENCE* » ?

Clotilde MARCHETTI,
Directrice en charge de l'Offre Risques extrêmes,
Grant Thornton

QUELLE IRONIE QUE LA « CRISE » !

Elle est partout. « crise cardiaque », « crise d'adolescence », « crise du logement », « crise du pouvoir… »).
L'actualité est ponctuée de crises successives, qualifiées comme telles pour susciter l'intérêt de citoyens de plus en plus indifférents.

Pourtant, du point de vue des acteurs et non plus des observateurs, la crise demeure l'irruption brutale du chaos dans un environnement jusqu'alors maîtrisé. Et avant de s'exprimer en termes de bilan humain, technique ou financier, une situation qualifiée de crise constitue d'abord un défi collectif à relever. Celui de savoir répondre à l'événement à l'aide d'organisations ou d'outils qui ne sont pas ceux du quotidien. Parce qu'un événement extraordinaire appelle des moyens extraordinaires.

C'est dans cette perspective que Grant Thornton a développé une offre « Temps réel » autour d'experts internes et externes, susceptibles d'intervenir (à chaud) dans le cadre d'une gestion de crise.
Face à une pandémie, un conflit social ou un attentat terroriste, ces professionnels disposent de compétences reconnues, qui pourront être mobilisées H24, dès que nos clients auront déclenché leur cellule *ad hoc*. Le principe est d'intégrer cette *war room* et d'y diligenter en fonction de l'événement et de son évolution, le profil le plus adéquat : épidémiologiste, spécialiste des risques pays, stratège des réseaux sociaux, ingénieur en sécurité industrielle…

Grant Thornton a proposé à ses clients l'expérience d'une immersion totale et en temps réel. Nous avons réuni 100 entreprises pour participer à un *crisis game*. Nous avons projeté leurs représentants dans un événement majeur et la « violence » des décisions qu'il appelle. Une plateforme pétrolière. Au large du continent indien. Une prise d'otages. Une demande de rançon qui dégénère. La pression des familles. La surenchère des autorités locales. Le cours de l'action qui dégringole…

Des décisions complexes, sujettes à une information qui n'est pas pas toujours fiable. Des décisions partielles, qui nécessitent une vision plus large, à 360°. Et c'est là que les « experts Temps réel » labellisés Grant Thornton interviennent pour accompagner cette prise de décision. C'est là que notre culture de la *People Experience* se met résolument au service de la *Client Experience* que nous créons pour les entreprises que nous accompagnons.

GRANT THORNTON ÉTOFFE SON OFFRE DE SERVICES *INTERNATIONAL BUSINESS ADVISORY SERVICES*

Mathieu DEVILLERS,
Associé en charge de l'offre de services International
Business Advisory Services
Grant Thornton

GRANT THORNTON, ACTEUR MAJEUR DE L'ACCOMPAGNEMENT À L'INTERNATIONAL DES ENTREPRISES DYNAMIQUES

Dédiée tant aux succursales et filiales de sociétés étrangères qui souhaitent s'implanter ou développer une activité en France, qu'aux sociétés françaises désirant s'exporter à l'international, l'équipe *IBAS* se compose d'une cinquantaine de collaborateurs à Paris (dont 3 associés) et dispose d'importants relais régionaux. Ces experts interviennent dans un environnement international et donc multilingue, maîtrisent différents référentiels comptables (IFRS, US, UK GAAP) et proposent une gamme complète de services, parmi lesquels la gestion de la comptabilité et de la paie, la fiscalité et le *reporting*, le conseil à la création de sociétés, entre autres exemples.

Ils s'appuient également sur l'organisation mondiale de Grant Thornton International Ltd. (GTIL) dont les membres sont présents dans près de 140 pays. Cette présence mondiale s'organise autour de 38 *International Business Centres (IBC)* qui couvrent l'ensemble des régions du monde et permettent d'assurer la coordination des équipes réalisant des missions internationales.
Ces *IBC* représentent un véritable *hub* vers la totalité des ressources qu'offre le réseau Grant Thornton telles que la mise à disposition d'experts internationaux, l'assistance en matière de compliance locale et la conduite de *due diligences* transfrontalières.

L'approche des équipes de l'*IBAS* est de nature multiple, dans toutes les phases d'accompagnement des entreprises dynamiques :

- Lors de l'implantation d'une activité en France (pour une entreprise étrangère) ou à l'étranger (pour une entreprise française),
  - Assistance dans le choix de la structuration juridique d'implantation, familiarisation avec les obligations sociales, fiscales et juridiques locales, coordination avec les banques, les avocats et les administrations locales.
- Dans la gestion courante des entreprises au travers d'un point de contact unique,
  - Réalisation de *reporting* financiers, accompagnement en vue d'assurer le respect de l'ensemble des obligations comptables, fiscales et sociales selon les référentiels locaux et /ou les impératifs « Groupe ».

- Dans le cadre d'une phase de développement,
  - Apport de solutions IT spécialisées, accompagnement dans des opérations de *due diligences* ou de *restructuring*, établissement de comptes consolidés, prise en charge partielle ou totale de certains processus définis (support de la plateforme *off-shore* Grant Thornton dédiée à ces démarches), accompagnement en matière de *risk management*, adaptation de la structure légale et fiscale aux évolutions attendues.

Les experts *IBAS* interviennent auprès de différentes industries, avec une spécialisation plus particulièrement reconnue sur les secteurs de l'immobilier, des énergies renouvelables, des nouvelles technologies, mais également du *e-business*, de l'agroalimentaire et de l'hôtellerie - tourisme.

« Fort de ses équipes dédiées à même d'apporter des solutions à forte valeur ajoutée et de son appartenance à l'un des principaux réseaux mondiaux d'Audit et de Conseil, Grant Thornton se positionne comme un acteur majeur de l'accompagnement à l'international des entreprises dynamiques ».

WOMEN IN BUSINESS

L'étude annuelle de Grant Thornton

24 % DES DIRIGEANTS DANS LE MONDE SONT DES FEMMES : UN CHIFFRE EN PROGRESSION CETTE ANNÉE

Grant Thornton a récemment publié son étude annuelle intitulée « *Women in Business* », extraite de l'enquête *International Business Report*, menée auprès de 5 520 entreprises dans 36 pays.
Le rapport *IBR* atteste d'une légère progression du nombre de femmes présentes aux niveaux hiérarchiques les plus élevés du « monde des affaires » : 24 % au niveau mondial, contre 22 % l'année dernière.

Des progrès restent encore à faire dans certaines régions développées…

En effet, bien que cette augmentation soit encourageante, notre étude révèle également qu'une entreprise sur trois ne compte aucune femme parmi ses dirigeants.
Les pays du G7, notamment, se retrouvent au bas du classement pour ce qui concerne le respect de la parité au sein des organes de direction. Seuls 22 % des dirigeants sont des femmes et 39 % des entreprises n'en comptent aucune au sein de leur conseil d'administration. Parmi les pays affichant les taux les plus bas, l'on retrouve également le Japon (7 %), l'Allemagne (15 %) et l'Inde (16 %).

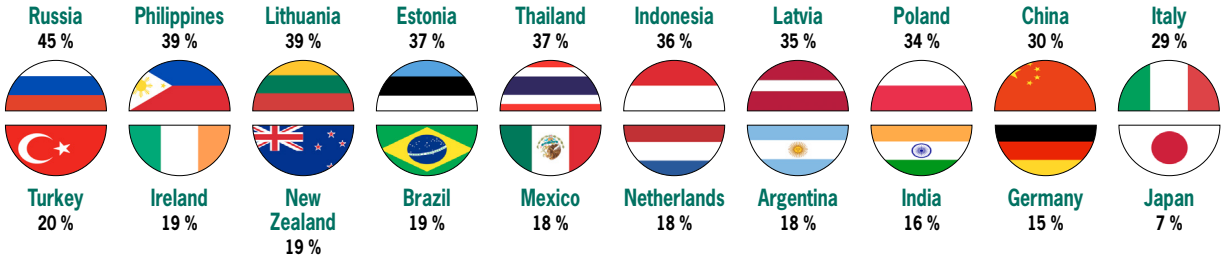
Alors que certains pays émergents montrent l'exemple…

Suite à la mise en place par de nombreux gouvernements de quotas imposant la présence de femmes au sein des conseils d'administration, les pays d'Europe de l'Est et d'Asie Pacifique affichent aujourd'hui les taux les plus élevés de femmes occupant des postes de haut *management* (respectivement 35 % et 34 %). Seuls 16 % et 21 % des entreprises de ces régions ne tiennent pas compte des règles de parité au niveau des postes de direction.
Le numéro 1 du classement « par pays » est la Russie où 45 % des dirigeants sont des femmes, suivie par les Philippines et la Lituanie (39 % chacun).

Agnès de Ribet, Directrice du *Marketing* et de la Communication de Grant Thornton, commente à ce sujet :
« Les résultats de notre étude mondiale montrent une évolution qui espérons-le ne fera que se confirmer au fil des années sur ce leadership *féminin croissant ; les gouvernements et les dirigeants d'entreprise au sein de nos économies matures prennent également position sur le projet d'une réelle diversité au sein de leur conseil d'administration. Il est à espérer désormais que ces promesses soient tenues et que des résultats concrets voient le jour.*
La France est indéniablement un pays qui s'investit en la matière et Grant Thornton n'est pas en reste, comptant deux de « ses femmes » parmi les 40 premières fondatrices de la filiale française du prestigieux réseau « International Women's Forum ».

International Women's Forum : L'un des plus grands réseaux féminins - plus de 6 500 membres dans le monde.

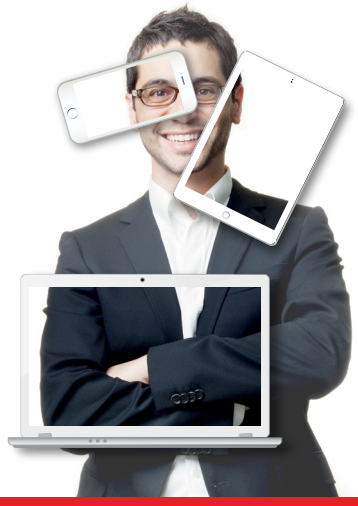
L'*International Women's Forum* contribue à l'avancement du *leadership* au sein des carrières, des cultures et des continents en établissant des liens entre des femmes éminentes qui se sont démarquées par leurs réalisations. Le Forum réunit un nombre de membres à l'échelle mondiale et leur permet d'échanger des idées, d'apprendre, de s'inspirer mutuellement et de promouvoir un meilleur *leadership* dans un monde en évolution. "*Building a better leadership for a changing world*".



COMMUNIQUER C'EST PRODUIRE !

Thomas BLARD,
Président de DECIDEURS TV

DECIDEURS TV
Vos vidéos à votre image



www.decideurstv.com

IL FAUT VOIR LA COMMUNICATION COMME UNE "USINE", MIEUX, UNE MANUFACTURE...

Avant d'investir dans une nouvelle « usine », un chef d'entreprise réunit ses équipes, demande des projections financières, des études, des plans. Ce chef d'entreprise va y consacrer du temps, de l'énergie et va probablement dépenser beaucoup d'argent dans cet investissement. Et il aura sans doute raison car cet investissement, s'il est bien planifié et exécuté, va lui permettre d'augmenter sa production, ses parts de marché et *in fine* ses profits.

Il faut voir la communication comme le plan d'actions d'une « usine ». Une usine immatérielle certes, mais une « usine » qui va aider à améliorer ses profits.

De la même manière que l'on investit du temps et de l'énergie dans la préparation d'un projet d'envergure, il faut prendre cet exercice au sérieux. Il doit devenir un véritable actif pour la société. Car l'importance de la communication ne va pas s'amoindrir dans le monde d'images qui est le nôtre. Un monde où les écrans sont omniprésents, où ces écrans peuvent saisir, en une seconde, des images néfastes et indélébiles qui contamineront tout aussi vite tous les autres écrans de la planète, reliés entre eux. Une véritable marée noire.

A contrario, ces mêmes écrans connectés sont de formidables alliés. Ils nous offrent un pouvoir « quasi divin » : l'ubiquité.
En quelques clics, nous pouvons désormais nous adresser au monde entier. Réaliser un film en anglais pour décrire un métier, un produit ou un service et le diffuser *via* les réseaux sociaux est devenu un *must have.* Il sera vu instantanément en Malaisie, en Afrique du Sud, au Pérou. Nous sommes désormais dans l'ère de CNN pour tous !

Mais revenons à notre « usine ». Quelles sont les questions auxquelles il faut répondre avant de se lancer ? Sur quel terrain la bâtir ? Qui sera l'architecte et le maître d'ouvrage ?
A quoi ressembleront les bâtiments ? Quelles machines y seront hébergées et quels seront les femmes et les hommes qui la feront fonctionner ?

Pour communiquer, il faut penser « usine ».
- Sur quel terrain vais-je prendre la parole ?
- Qui va m'accompagner ?
- Comment vais-je structurer mon discours ?
- À quoi va ressembler ma prise de parole ?
- Qui seront les « clients » de ma communication ?

Plus que jamais il faut savoir communiquer subtilement, car finalement, communiquer c'est produire.

SMART AND LIGHT : LE PARCOURS D'UN ENTREPRENEUR

SMART AND LIGHT FOOD FOR SMART PEOPLE, UNE IDEE MÛRIE AU FIL DES ANS...

Sophie Reverdi est *coach* comportemental, spécialisée dans l'accompagnement des personnes en surpoids ou obèses. Depuis 2001, elle est conceptrice d'un programme de *coaching global* innovant, Smart and Light, auteure de deux livres et conférencière professionnelle (Membre de la GSF et de l'AFCP). Diplômée du Glion Institut et de la Cornell University en Gestion Hospitalière, Sophie est une femme qui, à l'âge de 18 ans, a perdu 80 kilos...

Conditionnée par son parcours personnel et dotée d'un sens aigu de la relation humaine, elle est aussi passionnée de Grande Cuisine et animée par un enthousiasme débordant.
Durant ces douze années, elle réussit à prouver que l'obésité est réversible, sans que l'on ait à endurer la moindre souffrance en démontrant l'efficacité de son concept : manger à volonté une cuisine gastronomique, diététique et bio.
Light Food for Smart People.

Après ses études, Sophie Reverdi se lance dans l'élaboration de « menus spécifiques » à l'Hôpital Américain de Paris, puis dirige durant cinq années le prestigieux restaurant gastronomique de Bruxelles, « La salle à Manger ». Par la suite, elle choisira de représenter un géant américain de la santé et du bien-être.
C'est en 2001, qu'elle met au point ce programme qui lui tient à cœur depuis longtemps dont l'essence se révèle sans faille et efficace à tous points de vue.

Sa première cliente perd 63 kilos en 13 mois.
L'écho résonne dans les milieux académiques car le programme Smart and Light n'utilise aucune des méthodes et outils traditionnels connus des professionnels de santé : il bouleverse toutes les idées préconçues.
Sollicitée en 2004 par le Ministère de la Santé Publique en Tunisie, pays qui connaît alors une vague de diabète et d'obésité dévastatrice, elle travaille, durant près de dix ans, sur le terrain avec les plus grands experts en Diabétologie, Nutrition, Obésité, Cardiologie et Endocrinologie. C'est grâce à son travail acharné et à la subtilité de sa méthode d'accompagnement, que plus d'un millier de personnes en surpoids réussiront à retrouver leur poids de santé.
Devenue *coach* de renommée internationale, elle est installée aujourd'hui à Paris, au Trocadéro, où elle accompagne ses participants tout au long de leur « parcours de transformation ».
http://www.smartandlight.fr/coach-minceur-a-paris/
Elle partage ses techniques grâce à des outils multiples et bilingues qu'elle a imaginés : séances personnalisées de *coaching*, livres, site de *e-Learning*, séjours-séminaires à Paris et à l'étranger, conférences expérimentales en entreprises.
Sophie Reverdi est entourée de 4 *coaches*, (cuisine, sport, conseil en image et bio-nutrition).

Sophie Reverdi qui, depuis 12 ans, a aidé plus de 1 800 personnes à retrouver leur poids de santé, ambitionne aujourd'hui de créer à Paris un « centre pilote » dédié à son concept et doté d'un restaurant gastronomique, d'un *Fastfood*, d'un traiteur haut de gamme, d'un *Tea-room* avec pâtisseries light, d'une épicerie fine, d'une salle de sport, d'un spa, d'un *showroom* de *relooking* et d'une cuisine de démonstration avec salle de classe pour les cours de cuisine.

Smart and Light est reconnu par les instances de santé à l'international et par les plus grands spécialistes du diabète et de la nutrition.
Smart and Light répond à un besoin exponentiel dans le cadre d'une problématique de santé publique :
- En France aujourd'hui, 14,5 millions de personnes sont en surpoids, 7 millions sont obèses. 600 000 enfants sont concernés par l'obésité et plus du double par le surpoids (Historique de l'évolution des chiffres du surpoids de l'obésité et du surpoids en France et dans le monde).

Ce besoin est aujourd'hui mal satisfait, car la problématique n'est jamais traitée globalement : elle est soit médicale, chirurgicale, chimique, soit sportive, soit « produit », soit comportementale ou psychologique. Or la clé du succès est précisément d'aider la personne de manière globale, éthique inoffensive et efficace.
À ce jour, Smart and Light a développé de nombreux outils d'accompagnement à ses méthodes de *coaching live* :
- Un site de *e-learning* en anglais et en français,
- Deux livres en français et en anglais,
- Un *shop* Gourmand (livraison de plateaux repas),
- Un programme de conférences et séminaires.

Tous ces outils sont aujourd'hui commercialisés. Un petit centre parisien a ouvert en 2012.
Aujourd'hui, Smart and Light souhaite implanter à Paris la « *Smart and Light Academy* », projet ambitieux d'un vaste centre haut de gamme dans le Triangle d'Or, capable de prendre en charge intégralement ses clients, en leur offrant en un seul lieu tous les services en matière de restauration, de *coaching* et de bien-être et d'hébergement.
Toujours en 2016, Sophie, devenue membre du *Global Speakers Forum* et de l'AFCP, décide de mettre au point des conférences expérimentales et sensorielles sur le thème de la gastronomie diététique pour les entreprises.

Smart and Light

***Interview* de**
ZARKO VASIC,
co-Fondateur de BEEO

Ancien *Senior Manager* de la ligne de services *Transaction Advisory Services*, pourquoi vous êtes-vous lancé dans cette nouvelle aventure de création d'entreprise ?

« Depuis plusieurs années, j'avais dans un coin de ma tête cette idée et cette volonté d'entreprendre. Partir d'une idée, l'affiner, en travailler une première ébauche, la tester, etc… c'est un cheminement que j'ai toujours trouvé passionnant.

Après environ dix ans passés en Conseil au sein des lignes de services Transaction Advisory Services *puis* Restructuring *de Grant Thornton à Paris, j'ai senti qu'il était temps pour moi de relever ce nouveau défi et de voler de mes propres ailes. Je souhaitais vraiment mettre en pratique toutes les compétences acquises lors de ma vie professionnelle, au service de ma propre entreprise et de mon projet personnel.*

L'idée d'indépendance, de maîtrise de son emploi du temps, ainsi que la volonté d'être davantage maître de son travail, sont également des raisons qui m'ont incité à me lancer dans cette aventure entrepreneuriale.

Au cours de mes années passées au sein de Grant Thornton, j'ai également eu de nombreuses occasions de rencontrer nombre de dirigeants d'entreprises, dont certains étaient de jeunes entrepreneurs. J'ai eu la chance de les côtoyer lors de mes missions et la plupart d'entre eux m'ont réellement inspiré dans mon objectif de création. J'ai vraiment réalisé qu'un tel projet était accessible à tout le monde et non pas uniquement à une élite… que tous ceux qui avaient l'envie de créer pouvaient se lancer. »

BEEO des dosettes de miel individuelles, parlez-nous un peu de votre concept.

« L'objectif de BEEO est de « moderniser l'image du miel » - un produit depuis trop longtemps cantonné à nos fonds de placards - pour le rendre fun, nomade et associé à des occasions de consommation multiples. Le principe ? Conditionner du miel dans un joli stick individuel plastifié et personnalisable. Pratique et hygiénique, le stick de miel BEEO est également plus économique que le miel conditionné dans des pots en verre (le gaspillage est impossible).

Aujourd'hui, en France, 90 % de la population consomment du miel. Malheureusement, cette consommation se fait quasi exclusivement chez soi et principalement en raison d'un conditionnement qui n'est pas adapté. Il existe une véritable volonté de consommer et de sucrer sainement qui n'est aujourd'hui pas satisfaite. BEEO apporte la possibilité d'édulcorer son alimentation de manière 100 % naturelle, avec moins de calories, partout et à tout moment, aussi bien au bureau, dans un café, au restaurant (partie vente professionnelle), avant une séance de sport…*

Certains consommateurs se déplacent avec leur petite boîte de Canderel, nous souhaitons institutionnaliser la même chose avec ce produit innovant dans son mode de consommation.
Nous sommes aujourd'hui la seule entreprise en France à proposer cette solution de conditionnement du miel. Notre offre a pour but de redonner une nouvelle jeunesse à un produit oublié, de redonner envie aux gens de consommer de nouveau ce produit naturel et démocratiser sa consommation au même titre que le sucre blanc.
Actuellement notre offre se décline en deux axes principaux : la vente aux particuliers, par le biais de notre boutique en ligne, de points de ventes physiques du type épiceries fines ou commerces de proximité ciblés mais aussi la vente aux professionnels, notamment ceux de l'hôtellerie et de la restauration hors domicile. Pour notre clientèle BtoB, *nous proposons une offre 100 % personnalisable. Nos clients choisissent le* packaging *qui leur correspond le mieux en termes de format (bûchette, berlingot, format carré ou rond…), de volume (dosettes de 5 à 30g), de contenant (miel de fleurs, d'acacia, de forêt…) et surtout nous proposons de réaliser les dosettes aux couleurs et avec les logos et slogan des entreprises qui nous sollicitent. »*

De la formulation d'une idée à la concrétisation d'un projet : quel chemin à parcourir ?

« Avant de créer son entreprise, il est primordial de se poser les bonnes questions et de surtout bien avoir conscience de ce que cela engendre en termes de concessions, de risques et d'investissement personnel.

Une fois que l'idée a germé, il a fallu créer l'entreprise. Puis chercher les bons prestataires, ceux avec qui nous allions nous engager pour la suite du projet. Dans notre cas précis, il s'agissait de trouver les producteurs capables de nous approvisionner en quantité suffisante de miel et avec une qualité de produit irréprochable. Il a aussi fallu trouver l'industriel en mesure de conditionner notre produit. Cette étape a été particulièrement difficile pour une jeune entreprise comme la nôtre car nous n'étions pas en mesure de nous engager sur des quantités minimales et ainsi nous garantir un coût de fabrication restant avec le prix auquel nous souhaitions vendre.

Il a ensuite fallu gérer toute la partie communication avec la création de notre charte graphique, de notre identité de marque, du site Internet, assurer une présence sur les réseaux sociaux qui était le meilleur moyen pour nous de nous faire connaître à moindres coûts. Une fois ces différentes étapes validées, nous avons mis en place une stratégie commerciale, avec le recrutement de VRP multicartes chargés de commercialiser notre produit auprès d'une clientèle professionnelle.

Tout cela nous a pris un an. C'était une période stressante, mais également passionnante, car elle nous a permis de rencontrer de nombreux acteurs du marché et de comprendre les différentes procédures industrielles liées à notre produit.
Aujourd'hui nous avons commencé à réaliser nos premières ventes et nous sommes déjà en contact avec des grands groupes prêts à nous faire confiance et à distribuer notre produit dans leurs enseignes. Même si le chemin reste encore très long avant d'atteindre la rentabilité, nous ressentons malgré tout une grande fierté de voir notre produit commercialisé après tant d'efforts et de temps passé.
La prochaine étape pour BEEO est sans doute la plus importante, puisqu'il va s'agir d'essayer de développer notre activité à plus grande échelle en nous appuyant sur de solides partenaires financiers prêts à nous suivre dans les prochaines années de notre développement. »

(*source étude apinov 2010-11)

À propos de Grant Thornton France

Grant Thornton, groupe *leader* d'Audit et de Conseil, rassemble en France 1 700 collaborateurs dont 117 Associés dans 23 bureaux, en se positionnant sur 5 métiers : Audit, Expertise Conseil, Conseil Financier, Conseil Opérationnel & *Outsourcing*, Conseil Juridique et Fiscal.
Grant Thornton accompagne les entreprises dynamiques (sociétés cotées, entreprises publiques et privées) pour leur permettre de libérer leur potentiel de croissance, grâce à l'intervention d'Associés disponibles et impliqués, épaulés par des équipes délivrant une expertise à très haute valeur ajoutée. Les membres de Grant Thornton International Ltd. constituent l'une des principales organisations d'Audit et de Conseil à travers le monde. Chaque membre du réseau est indépendant aux plans financier, juridique et managérial.

Grant Thornton, l'instinct de la croissance.
www.grant-thornton.fr

À propos de Grant Thornton International Ltd.

Grant Thornton International Ltd, groupe *leader* d'Audit et de Conseil, est un réseau intégré et indépendant, rassemblant plus de 42 000 collaborateurs dont 2 600 Associés implantés dans 140 pays.
La puissance de notre organisation internationale nous permet de mobiliser des équipes multiculturelles à travers 140 pays et de répondre aux problématiques de nos clients de manière globale, garantissant ainsi les mêmes standards de qualité, de *risk management*, de process et d'excellence, partout dans le monde.

Grant Thornton, *an instinct for growth*.
www.gti.org

Grant Thornton
L'instinct de la croissance™

Grant Thornton
Membre français de Grant Thornton *International Ltd*
100 rue de Courcelles 75849 Paris Cedex 17

© 2016 Grant Thornton. Tous droits réservés.
Impression sur papier provenant de forêts gérées durablement.

WWW.GRANT-THORNTON.FR

Agnès de RIBET
Directrice du *Marketing* et de la Communication
T 01 56 21 03 03
E agnes.deribet@fr.gt.com