

# LA LETTRE

---

## DES DÉCIDEURS



JUILLET 2024

**OBJECTIF  
CROISSANCE**



# Sommaire

## Edito

- 5 Edito  
**Agnès de RIBET**

## Mot du président

- 8 Secteur textile : retisser les liens  
entre territoires et industrie  
**Robert DAMBO**

## Invités

- 12 Peut-on encore révolutionner  
la carte bancaire en 2024 ?  
**Frédéric GUY, Bloon**
- 14 Choisir le handicap  
**Oliver TRAN, Afuté**
- 16 Pourquoi le Festival de La Chaise-Dieu  
est l'incontournable de l'été ?  
**Boris BLANCO, Festival de La  
Chaise-Dieu**

## Actualités

- 20 Le progressif déploiement de l'IA  
dans les ETI
- 22 Grant Thornton déploie sa solution  
d'IA générative sécurisée  
**Alexandre MIKHAIL**

## Points de vue

- 26 L'audit ou l'art de conjuguer  
qualité et curiosité  
**Vincent FRAMBOURT**
- 28 Équipe Secteur Public : un  
partenaire engagé et responsable  
**Hélène BARON-BUAL**
- 30 L'acheteur de demain :  
portrait-robot  
**Christine LARSEN,  
Christelle BOILEUX**
- L'interview de* **Cédric MERLET,  
Ipsen**
- 34 Sponsors de sportifs participant  
aux Jeux de Paris : vous n'êtes pas  
libres de votre communication !  
**Natalia MOYA FERNANDEZ,  
Charlotte GENDRON**
- 36 Numérique responsable :  
la contribution des DSI  
**Sandrine CHARROY-GUTHMULLER,  
Romuald FROELIGER**



EDITO

MOT DU PRÉSIDENT

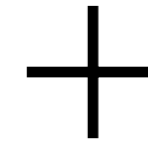
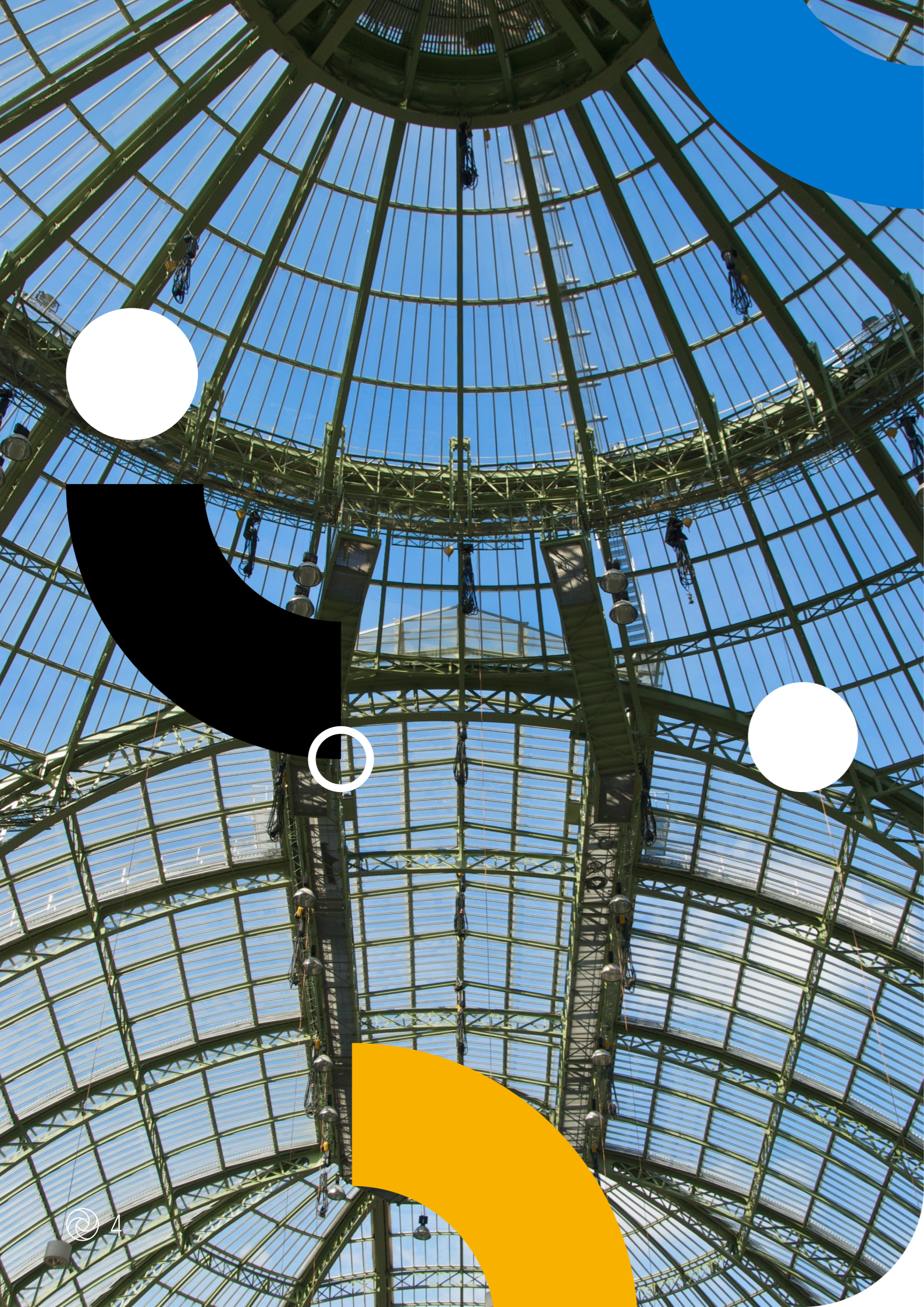
INVITÉS

ACTUALITÉS

POINTS DE VUE







# « Atmosphère, atmosphère... Est-ce que j'ai une gueule d'atmosphère » ?

Comme le mentionne justement Wikipedia, « Arletty prononce là l'une des plus célèbres répliques du cinéma français. Cette réplique met moins en valeur la force des dialogues du film que le génie d'Arletty qui, à partir d'une réplique improvisée, a réussi à créer un trait inoubliable devenu le symbole de la gouaille parisienne ».

Et en ce moment le symbole de la France, ce sont les JO. C'est Paris enclavée. C'est Paris en travaux. C'est Paris en colère. A la fin de l'été (s'il s'arrête de pleuvoir) nous en retiendrons sans doute finalement le symbole de la ville des lumières et la manière dont la capitale, par enchantement, aura brillé aux yeux des Français et du monde entier. Paris libérée...

C'est cela la France, de la gouaille et du génie. C'est la raison pour laquelle nous avons voulu concevoir ce numéro d'été de notre magazine autour du *Made in France*, garantie de qualité, (pour nous tous), et image de rêve garantie, (au-delà de nos frontières).

Parce qu'il y a une IA à la Française, il y a une certaine vision du secteur public et de l'engagement qui favorise le progrès social, il y a une *Tech* à la française (*fnitech*, *deeptech*...) et ses acteurs qui n'ont rien à envier à ceux de la Silicon Valley, il y a aussi la qualité de notre Industrie, l'*aura* de nos fleurons, le textile, l'agroalimentaire, l'Aerospace, les services... Il y a aussi une accélération, grâce à de nombreuses initiatives de courageux entrepreneurs, grâce également à des Fondations ou des fonds de dotation, d'une intégration des plus faibles au sein des entreprises. Il y a notre Culture et les institutions qui la font rayonner.

Tout n'est pas sombre. A trop regarder ce qui irrite, l'on finit par en oublier ce qui performe et panse les maux. Et le soir de la cérémonie d'ouverture, quand la Seine sera le spectacle de notre grandeur, quand le monde entier verra les anneaux olympiques que porte la Tour Eiffel, j'aurai une pensée pour Pierre de Coubertin : « Chaque difficulté rencontrée doit être l'occasion d'un nouveau progrès ».



## Agnès de RIBET

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



EDITO

MOT DU PRÉSIDENT

INVITÉS

ACTUALITÉS

POINTS DE VUE





# Mot du Président





# Secteur textile : retisser les liens entre territoires et industrie

Unique par ses savoir-faire, le secteur de la mode s'est appuyé sur des piliers qui ont façonné l'histoire industrielle de nos régions : le tissage, la teinture, l'impression, les apprêts, la confection-habillement et la distribution avec un réseau d'enseignes implantées partout dans l'hexagone, familières des Français.

**A** l'instar d'autres industries, la production textile et la confection, historiquement implantées dans des territoires comme le Nord, les Vosges, l'Auvergne Rhône-Alpes et l'Ouest, furent durement frappées par la crise industrielle du milieu des années 70 et la déferlante des productions en provenance des pays en développement.

Illustration de notre rayonnement culturel et économique, le secteur français de la mode a toujours su conjuguer le futur au présent. Et sa capacité à se réinventer apparaît comme son meilleur atout dans un contexte post crise sanitaire aux multiples interrogations et aux nouvelles habitudes de consommation.

Sur quelle(s) voie(s) doit-il s'engager ? Le retour au *Made in France* promu avec force par les pouvoirs publics aura-t-il un avenir ?

L'équation est complexe. Elle n'est pas seulement à plusieurs inconnues, mais avec des intervenants multiples (industriels, collectivités...) et des facteurs exogènes mouvants tels que l'inflation ou encore les crises géopolitiques. Outre ces aspects conjoncturels, des changements sociétaux profonds s'installent progressivement. Prise de conscience éthique sur l'origine des achats, place de la durabilité face à des marques adeptes du renouvellement ultra-rapide des collections « *fast fashion* », mode responsable produite en France, contraintes réglementaires nécessaires mais hétérogènes selon les zones géographiques, *upcycling*, nouvelles technologies... Ces tendances sont des défis imposant un nouveau paradigme que les experts des six métiers de Grant Thornton décryptent pour apporter des réponses réalistes et pertinentes : de la recommandation à l'action.

**"La réindustrialisation véhicule de grands enjeux : accentuer la souveraineté nationale, poursuivre la politique du retour au plein emploi, développer de nouveaux modèles de croissance responsable. Dans cette perspective, la France ne manque pas d'atouts, que l'on parle de talents, d'innovation, d'infrastructures de transports et de télécommunications. Les études démontrent que cette réindustrialisation des territoires nécessite l'action collective de ses parties prenantes : l'Etat, les collectivités locales, les entreprises et les citoyens. C'est ainsi une formidable opportunité d'allier les critères d'une économie verte (décarbonation, GES, etc.) et les nouvelles organisations économiques et sociales."**



Robert  
**DAMBO**

Président  
Grant Thornton





# Invités





# Peut-on encore révolutionner la carte bancaire en 2024 ?



Frédéric **GUY**

Président Fondateur  
BLOON



## Frédéric GUY, en quelques dates clés

- **2024** : Commercialisation Bloon
- **2023** : Création de la SAS Bloon
- **2022** : Début du développement et dépôt brevet technologique Bloon
- **2021** : Devient papa
- **2011** : Responsable partenariats et paiements, Blizzard Entertainment (11 ans)
- **2007** : Directeur produit SaaS de sécurité des systèmes d'information, Trend Micro
- **2001** : Retour aux États-Unis (1 an en Californie)

**P**ré carré des banques, tantôt facilitatrice de transactions, tantôt objet social, la carte bancaire qui a vu le jour à la fin des années 70 a su se réinventer pour aujourd'hui être présente aussi bien dans nos portefeuilles que dans nos smartphones.

Néanmoins, une chose n'a pas changé : les porteurs n'ont peu ou pas de véritables options pour l'adapter et la définir selon leurs propres besoins et contexte d'utilisation. Ces limites se font d'autant plus ressentir lorsqu'il s'agit de confier des cartes, et donc de l'argent, à des personnes vulnérables, voire influençables.

Chaque année, 800 000 enfants en France reçoivent leur premier versement d'argent dit « de poche ». Ce rite est non seulement essentiel pour leur développement personnel mais aussi pour acquérir doucement l'autonomie et les bonnes pratiques de l'éducation financière. Or, la distribution de l'argent en liquide montre rapidement ses limites : les allers-retours au distributeur, les chèques, les avances... Et suivre le budget des enfants s'avère compliqué puisqu'il est impossible de savoir comment l'argent liquide est dépensé. Enfin, les espèces n'autorisent pas les paiements en ligne, qui représentent pourtant 60% des achats des enfants.

Ayant moi-même donné de l'argent de poche en espèce à mon fils, il me demandait régulièrement ma carte pour payer sur internet. La meilleure solution que j'avais trouvée pour suivre nos comptes ? Écrire la somme sur un *post-it* et l'accrocher au frigo !

## FAIRE RIMER DÉPENSER ET SÉRÉNITÉ

La question qui se pose rapidement est : quel est le bon moment pour confier une véritable carte bancaire à un enfant pour profiter de tous ses avantages sans que cela ne devienne source de préoccupations sécuritaires ou d'argent « mal dépensé » ?

Une préoccupation que **Bloon** adresse, via une technologie de capture et de gestion des transactions en temps réel. Entièrement paramétrable par les porteurs de cartes permettant aux parents, notamment, de plafonner les achats selon les catégories d'enseignes et



de bloquer les achats sur Steam après 21h, le nombre de critères est très large : heure dans la journée, jour de la semaine, montants uniques ou cumulés dans un domaine particulier, paiements tels que les abonnements, sans contact, en ligne, ou même le lieu et le nom du marchand etc. Des spécificités renforçant ainsi le caractère unique de l'offre.

D'autres solutions ne fournissent qu'un contrôle parental très basique : vous ne pouvez que limiter les achats dans certaines catégories (débit de boissons, sites pour adultes...) ou limiter le montant maximum de toutes les dépenses sans distinction. Or, lors de notre étude de marché, nous avons compris que les parents souhaitent pouvoir ajuster, accompagner et flécher l'utilisation de l'argent de poche de leurs enfants au cas par cas. C'est comme si les banques existantes ne proposaient que des menus enfants, alors que le marché veut un buffet... voire un menu à la carte !

Grâce à Bloon, les parents peuvent suivre les dépenses, intervenir en temps réel et contrôler chaque paramètre de la carte pour éviter les bêtises. Ainsi, l'enfant gagne en autonomie et prend de bonnes habitudes, dans un cadre sécurisé et dispose d'une carte qui lui est toujours adaptée.

## LANCEMENT ET PERSPECTIVES D'ÉVOLUTION

Le lancement officiel de Bloon en France sur la base d'un abonnement mensuel est prévu pour l'été 2024, puis nous allons rapidement viser le marché européen. Dans un temps intermédiaire, nous permettrons à d'autres verticales (cartes pour employés, adultes sous tutelle, assurances...) de profiter de la technologie puisque cette dernière est également développée dans un modèle SaaS, et totalement agnostique de la banque ou du réseau qui porte le moyen de paiement.

**Pour réussir notre introduction sur le marché, nous misons sur trois éléments :**

- La puissance de notre technologie pour laquelle nous avons déposé le brevet,
- Des modules d'éducation et de vulgarisation financière (un domaine presque inexistant chez nos concurrents),
- Le développement d'une éthique forte, avec notamment la signature d'une charte de non-sollicitation des enfants pour les protéger des promotions agressives,
- Nous nous positionnons ainsi comme le partenaire de confiance des familles.





# Choisir le handicap

J'aurais pu continuer. J'aurais pu me persuader, encore longtemps, que tout était dans l'ordre des choses, que le temps ferait son affaire, qu'il gommerait, presque miraculeusement, les difficultés de la vie. J'aurais pu choisir de continuer cette carrière florissante et confortable que j'avais dans l'industrie. Oh oui, j'aurais pu.

Mais il était là, exclu du reste du monde, laissé pour compte, désœuvré et, en quelque sorte, abandonné à son triste sort... y compris par moi. Mon fils, Alexandre, est autiste sévère. Un handicap lourd qui l'empêche de s'exprimer, de lire, de se prendre en charge. Un handicap dont la société ne sait que faire et sur lequel, en réalité, elle semble vouloir fermer les yeux.

Alors j'ai décidé d'agir. J'ai tout plaqué et me suis lancé corps et âme dans l'aventure entrepreneuriale avec une obsession : proposer des solutions d'avenir à tous ces jeunes en marge de la société. Et l'affaire est immense. En France, 2 millions de personnes sont déclarées en situation de handicap neuro-atypique (trisomie 21, autisme, troubles « dys »...). Parmi elles, on estime que près de 95% des autistes sont sans emploi. Or l'accès au travail est le meilleur vecteur d'inclusion.

Pour le favoriser, j'ai créé **Afuté\***, un organisme de formation professionnelle adapté à ces profils hors norme. L'idée : leur permettre d'apprendre les tâches élémentaires d'un métier pour lequel les entreprises peinent à recruter.

En parallèle, j'ai créé une société de gastronomie inclusive, **Biscornu**, qui emploie 100% de commis en situation de handicap et régale les événements des plus grandes entreprises. Son objectif : générer de l'emploi mais aussi montrer à ceux qui veulent entreprendre qu'il est possible de le faire avec un maximum de porteurs de handicap dans ses rangs tout en restant compétitif.

J'ai enfin mis sur pied **chaméléons**, une structure dédiée au succès de l'inclusion du handicap en entreprise. Son ambition : aider ces dernières à intégrer les profils neuro-atypiques et recruter puis accompagner les travailleurs handicapés dans leur insertion au sein des équipes.

\* <https://www.afute.fr/>

*"Aujourd'hui, je rêve de voir s'opérer un changement d'échelle majeur. De voir des milliers de jeunes neuro-atypiques se former et signer des contrats de travail partout en France."*

On pourrait croire que cette apparente boulimie entrepreneuriale n'est animée que par une rage profonde. Mais nombreux sont celles et ceux qui m'accompagnent au quotidien et qui ne sont pas directement touchés par le sujet. Par leur professionnalisme et leur implication, ils prouvent que l'on peut être concerné sans être forcément impacté. C'est un choix personnel, une volonté de donner du sens à ses actes, à son travail.

Aujourd'hui, je rêve de voir s'opérer un changement d'échelle majeur. De voir des milliers de jeunes neuro-atypiques se former et signer des contrats de travail partout en France. De constater que Biscornu engrange toujours plus de commandes et que nous signons des dizaines de nouveaux CDI pour ces profils. De voir qu'un élan collectif s'est réellement amorcé pour prendre ce sujet de société à bras le corps et, ainsi, changer la donne.

Décideurs, vous avez le pouvoir de transformer, avec nous, l'exclusion en excellence collective.



Olivier **TRAN**

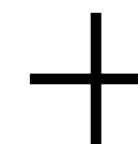
Fondateur  
AFUTÉ



## Olivier TRAN, en quelques dates clés

« De l'exclusion à l'excellence collective ».

- **Juillet 2020** : Création de Biscornu et Afuté
- **Mars 2021** :
  - Premières recettes Biscornu vendues pendant la COVID sur les marchés
  - Première formation Afuté avec 4 jeunes porteurs de handicap
- **Sept. 2021** : Equipe de 20 employés
  - Première prestation cocktail pour 750 personnes lors de l'inauguration du siège du groupe Le Monde
  - Prestations pour des premiers Groupes : Orange, Natixis
- **Mars 2024** : Equipe de 50 employés permanents + 80 jeunes au service en extra
  - Après une première levée de fonds, construction d'un laboratoire
  - 160 jeunes porteurs de handicap formés dans les métiers de la restauration, de l'hôtellerie et de l'entretien



EDITO

MOT DU PRÉSIDENT

INVITÉS

ACTUALITÉS

POINTS DE VUE







# Pourquoi le **Festival de La Chaise-Dieu** est l'incontournable de l'été ?



## Boris **BLANCO**

Directeur général  
Festival de La Chaise-Dieu



Depuis 1966, le Festival de La Chaise-Dieu\* accompagne chaque fin d'été en musique, le temps de longues soirées qui font résonner les pierres millénaires de l'Abbatiale Saint-Robert. Voici les cinq raisons qui font de cet événement l'incontournable de votre fin d'été.

### LES PLUS GRANDS MUSICIENS

Renaud Capucon, Leonardo Garcia Alarcon, Benjamin Grosvenor, Louis Langrée, Adèle Charvet, Nemanja Radulovic, Daniel Lozakovitch, Jean-Frédéric Neuberger... Les plus grands artistes se donnent rendez-vous cette année encore au Festival de La Chaise-Dieu, perpétuant la tradition de pouvoir entendre ces grandes personnalités dans ce cadre si particulier.

### UN CADRE EXCEPTIONNEL

Existe-t-il un cadre plus propice à l'élévation musicale que l'Abbatiale Saint-Robert, joyau gothique du 16<sup>ème</sup> siècle, perché à 1100 m d'altitude, au beau milieu des forêts auvergnates ? Entre ces pierres millénaires, à côté d'une des plus anciennes représentations de la danse macabre et de la sépulture du pape Clément VI, la musique résonne différemment et nous élève plus haut encore.

### LES PLUS GRANDS CHEFS D'ŒUVRE

Imaginez-vous assis dans cette mythique Abbatiale Saint-Robert, la nuit tombe lentement, le noir se fait, les conversations s'arrêtent, et, surgissant des pierres, le Requiem de Fauré, les Vêpres de Monteverdi, une symphonie de Mahler ou bien un opéra de Purcell. Ces œuvres que vous pensez connaître, résonnent différemment à La Chaise-Dieu.

### LE CHARME DES ENTRACTES DANS LE CLOITRE

Certes il y a la musique, l'élévation et la spiritualité, mais il y a aussi des plaisirs plus terrestres à La Chaise-Dieu, au premier rang desquels apprécier une coupe de champagne à l'entracte dans le cloître du 16<sup>ème</sup> siècle magnifiquement rénové, en prenant le temps de savourer la fraîcheur des soirées casadéennes et de débriefer le concert.

### UNE ÉNERGIE UNIQUE

Le Festival de La Chaise-Dieu, c'est plus de 150 bénévoles chaque année, dont la moitié ont moins de 30 ans ! Outre que cela tourne le nez à l'idée reçue d'une musique classique vieillissante, cela donne une énergie et une ambiance incroyables au Festival, qui, du haut de ses 58 ans, respire de jeunesse et est résolument tourné vers l'avenir.

\* [www.chaise-dieu.com](http://www.chaise-dieu.com)

\*\* Billetterie : <https://web.digitick.com/index-css5-festivaldelachaisedieuweb-pg1.html>



# Actualités







## Alexandre MIKHAIL

Associé et Membre du comité de direction, en charge de l'innovation et de la transformation  
Grant Thornton



*" Bien qu'apparu récemment, l'intelligence artificielle (IA) suscite un vif intérêt auprès des dirigeants d'ETI, conscients des avantages significatifs qu'elle peut offrir. Face aux investissements nécessaires, les entrepreneurs sont pragmatiques et avancent prudemment. Ils ont majoritairement noué des partenariats technologiques pour accélérer le déploiement de l'IA dans leur entreprise... "*



# “opinionway Le progressif déploiement de l'IA dans les ETI

Chaque mois, le baromètre Grant Thornton, Opinion Way aborde les actualités, innovations et réglementations qui progressivement s'imposent aux ETI françaises. Retour sur l'édition de mai 2024 avec un regard sur le déploiement de l'IA dans les ETI en 6 faits marquants.

### UNE MINORITÉ D'ETI ONT FRANCHI LE PAS, MAIS LE POTENTIEL DE DÉVELOPPEMENT EST IMPORTANT

À ce jour, 20% des ETI ont intégré des solutions basées sur l'IA, avec seulement 4% ayant pleinement adopté cette technologie. 31% prévoient néanmoins de l'explorer dans un avenir proche.

### DE MULTIPLES POSSIBILITÉS...

71% jugent que l'IA est une solution permettant l'automatisation des tâches répétitives. L'amélioration de la productivité des employés, citée par 45% arrive en deuxième position.

L'innovation dans les produits et services (31%) est 3<sup>ème</sup>. La personnalisation de l'expérience client et l'amélioration de l'efficacité opérationnelle sont ex aequo à la 4<sup>ème</sup> place avec 30%.

### ... MAIS UNE INTÉGRATION JUGÉE COMPLEXE

Malgré cet optimisme quant aux bénéfices potentiels, la réalité de l'intégration de l'IA dans les activités quotidiennes est complexe selon la quasi-totalité des patrons d'ETI (98%).

Parmi les principales difficultés, les ETI citent les coûts d'implémentation (54%) et le manque de ressources techniques au sein du personnel (42%). La méconnaissance des avantages concrets apportés l'IA (41%) et la nécessité d'adresser et gérer de nouveaux types de risques (40%) sont également perçus comme des freins.

### DANS UN CONTEXTE INCERTAIN, LES DIRIGEANTS RESTENT PRUDENTS EN MATIÈRE DE STRATÉGIE D'INVESTISSEMENT

80% optent pour une approche attentiste basée sur l'observation du marché et investissements mesurés. Certaines ETI sont plus offensives : avant de se lancer, 10% testent l'IA tout d'abord via des projets pilotes et 9% ont élaboré une stratégie d'investissement ciblée. 1% seulement font le pari « IA » en investissant massivement dans cette technologie novatrice.

### UN GRAND NOMBRE DE DIRIGEANTS ONT PRIS CONSCIENCE D'UN NÉCESSAIRE CADRE RÉGLEMENTAIRE

Les ETI se concentrent principalement sur la formation des employés pour garantir une utilisation responsable et sécurisée (24%), la mise en place d'un comité exécutif dédié à ces questions (17%), ainsi que sur le développement et l'intégration de normes éthiques et réglementaires spécifiques à l'utilisation de l'IA (15%).

### LE DÉVELOPPEMENT DE L'IA DANS LES ETI PASSE PAR DES PARTENARIATS TECHNOLOGIQUES

Pour favoriser et accélérer l'innovation en matière d'IA et mutualiser les coûts et les risques, 28% des ETI ont fait le choix de la collaboration / partenariats stratégiques. 66% nouent des alliances avec les géants de la Tech et 56% s'associent à des startups spécialisées.

**Méthodologie :** étude quantitative réalisée du 25 mars au 15 avril 2024 auprès d'un échantillon de 100 dirigeant(e)s d'entreprises (PDG, DG, DAF...) dont le chiffre d'affaires est supérieur à 50 millions d'euros. La représentativité de l'échantillon a été assurée par un redressement sur les données de secteurs d'activité et de taille salariale. L'échantillon a été interrogé par téléphone sous système CATI par le partenaire Ariane Etudes.



EDITO

MOT DU PRÉSIDENT

INVITÉS

ACTUALITÉS

POINTS DE VUE





# Grant Thornton déploie sa solution d'IA générative sécurisée



**L**a question de l'adoption de l'IA dans les métiers du chiffre ne se limite pas à des capacités techniques ou partenariats technologiques, mais inclue aussi des choix stratégiques et déontologiques. Cette innovation, qui ne cesse de nous surprendre, est un outil à fort potentiel devenu indispensable. **Malgré sa complexité, les décideurs doivent s'en emparer et trouver le juste choix entre avantages opérationnels et implications éthiques** (notamment en matière de confidentialité des données, de responsabilité des décisions automatisées et de mitigation des biais) **pour l'installer au cœur d'une démarche d'évolution d'entreprise.**

**2024 marque ainsi un tournant dans la stratégie innovation de Grant Thornton France.**

Ce printemps, notre cabinet de nouvelle génération a dévoilé *PulseAI*, sa première solution d'IA générative *OpenAI*, développée en collaboration avec un partenaire Microsoft.

Il s'agit pour le cabinet de la première étape qui conduira au déploiement d'une IA interne.

*PulseAI* permettra aux collaborateurs de Grant Thornton d'accéder en toute confiance et en toute sécurité à une plateforme numérique, dans un environnement *Cloud* sécurisé et respectueux de la confidentialité des données, et d'utiliser l'IA générative comme un levier et de transformation.

En s'appuyant sur l'ensemble des bases de connaissances du cabinet, l'utilisation de *PulseAI* permettra de gagner en qualité, en efficacité et en valeur ajoutée.

Lors d'une phase initiale pilotée par la Direction Innovation du cabinet, *PulseAI* a été mis tout d'abord à la disposition à un groupe de travail pluridisciplinaire de testeurs interne dédié à l'adoption de l'IA générative. Il sera ensuite déployé progressivement à l'ensemble des collaborateurs du cabinet.

Grant Thornton entend consacrer des investissements importants pour faire évoluer rapidement la solution avec l'intégration des documents et d'informations techniques propres à l'audit et de conseil.

*Stay tuned !*

*"Grant Thornton, cabinet de nouvelle génération, dont l'innovation est l'un des piliers, place la transformation digitale au cœur de sa stratégie. Pour cela, il est indispensable que les collaborateurs soient associés aux actions et s'approprient les sujets de data et d'IA. C'est dans cet esprit que le projet PulseAI a été travaillé en interne. Ils sont les premiers ambassadeurs de cette accélération digitale et seront associés au développement d'un outil IA interne."*

Alexandre **MIKHAIL**



# Points de vue







# L'audit ou l'art de conjuguer qualité et curiosité

**C**oncilier respect de nos obligations professionnelles et satisfaction du client est un défi qu'il nous faut relever quotidiennement.

**L'auditeur, reconnu en tant que tiers de confiance, est sous la pression constante et croissante des régulateurs mondiaux, afin de rassurer les différentes parties prenantes dans un monde toujours plus incertain.** L'environnement économique attend donc de lui une qualité irréprochable, et ce n'est d'ailleurs pas un hasard si le H2A\* et les entreprises concernées l'ont également choisi ces derniers mois en tant qu'auditeur durabilité pour certifier les informations extra financières figurant dans la *CSR*D. La norme ISQM 1, qui porte sur les *process* de qualité interne aux cabinets d'audit, a encore récemment renforcé leurs obligations internes pour toujours plus minimiser le risque d'erreur.

**Et « le client » dans tout ça ?** Ce dernier, à juste titre, lors de chaque lancement de mission ou lors d'appels d'offres, attend de la valeur ajoutée. Dit autrement : au-delà des *process* nécessaires d'audit attendus, en quoi l'auditeur est-il capable d'apporter un service différenciant ?

**Pour cela les cabinets doivent être moteurs sur trois thèmes : l'innovation, la formation, la sectorisation.**

**L'innovation** chez Grant Thornton se traduit par le lancement d'une IA générative interne. Avec l'objectif de faire gagner du temps à nos équipes sur l'ensemble du *delivery* de nos missions. Nos collaborateurs attendent des outils toujours plus performants et nos clients en attendent le fruit via des diligences moins fastidieuses pour leurs propres équipes.

**La formation** chez Grant Thornton s'incarne par la *Master Academy* en partenariat avec l'ESSEC afin de former nos collaborateurs aux nouveaux enjeux de nos métiers, augmenter la transversalité, favoriser le développement d'initiatives internes.

Enfin, **la sectorisation** est une attente de nos clients pour comprendre et maîtriser leurs différents *process*, et surtout être au fait des sujets qu'ils vont devoir traiter durant les années à venir.

**Innovation, formation, sectorisation, pour plus de... réflexion.**

Car au-delà de la maîtrise des normes, la rencontre cruciale de la qualité d'exécution et de la capacité d'approfondissement des sujets clés des clients fera toujours la différence. La valeur ajoutée attendue et réclamée réside essentiellement dans le temps de réflexion que l'auditeur s'octroie.

\*La Haute autorité de l'audit

\*\* <https://www.grantthornton.fr/fr/insights/la-lettre-des-decideurs/2022/029/la-master-academy-redessiner-ses-perspectives-ensemble/>



Vincent  
**FRAMBOURT**

Associé  
Grant Thornton



EDITO

MOT DU PRÉSIDENT

INVITÉS

ACTUALITÉS

POINTS DE VUE





Innovation, transformation, finances publiques, transparence, efficacité... C'est généralement l'objet des publications de l'équipe Secteur Public de Grant Thornton.

*Made in France ?* Quoi de plus *Fabriqué en France* (en français s'il vous plaît !) que l'action publique ? Non, sur ces quelques lignes, je ne vais pas être technique ou experte. Je vais parler des Femmes et des Hommes qui composent l'équipe Secteur Public, de la force d'un collectif et de ses convictions : autant de rêves, de passions, d'ambitions, mais surtout de valeurs réunis.

### L'ÉQUIPE SECTEUR PUBLIC EST UN PARTENAIRE.

Nous voulons aller au-delà de la simple relation prestataire / client. Ensemble, nous nous inscrivons dans une relation de confiance durable avec l'ensemble des acteurs publics. Être à notre juste place pour apporter notre valeur ajoutée. Nos missions ainsi que nos initiatives, telles que l'organisation de conférences, la rédaction d'articles ou encore la réalisation d'études, reposent sur les principes du partage, de la collaboration et de la culture de la solution. Comprendre l'environnement, anticiper les enjeux et les mutations, mutualiser les savoirs, promouvoir l'intelligence collective : tels sont nos principaux objectifs.

### L'ÉQUIPE SECTEUR PUBLIC EST ENGAGÉE.

Notre expertise, notre technicité sont au service des politiques publiques et des territoires. Nous nous engageons pour une action publique plus efficace, transparente car nous sommes convaincus que la qualité du service rendu est vecteur de confiance pour les citoyens et les usagers.

### L'ÉQUIPE SECTEUR PUBLIC EST RESPONSABLE.

L'éthique est au cœur de notre exercice. Nous incarnons l'engagement environnemental et sociétal de notre cabinet et le diffusons à travers nos missions. La responsabilité environnementale et sociétale des acteurs publics est au cœur de la transition nationale et nous sommes fiers d'y contribuer tant par nos actions que par nos missions.

Partenaire engagé et responsable : plus qu'un *leitmotiv* ou une fierté, c'est une représentation de ce que nous sommes. **Plus qu'un *leitmotiv*, c'est une raison d'être, notre richesse : l'être et l'avoir.**

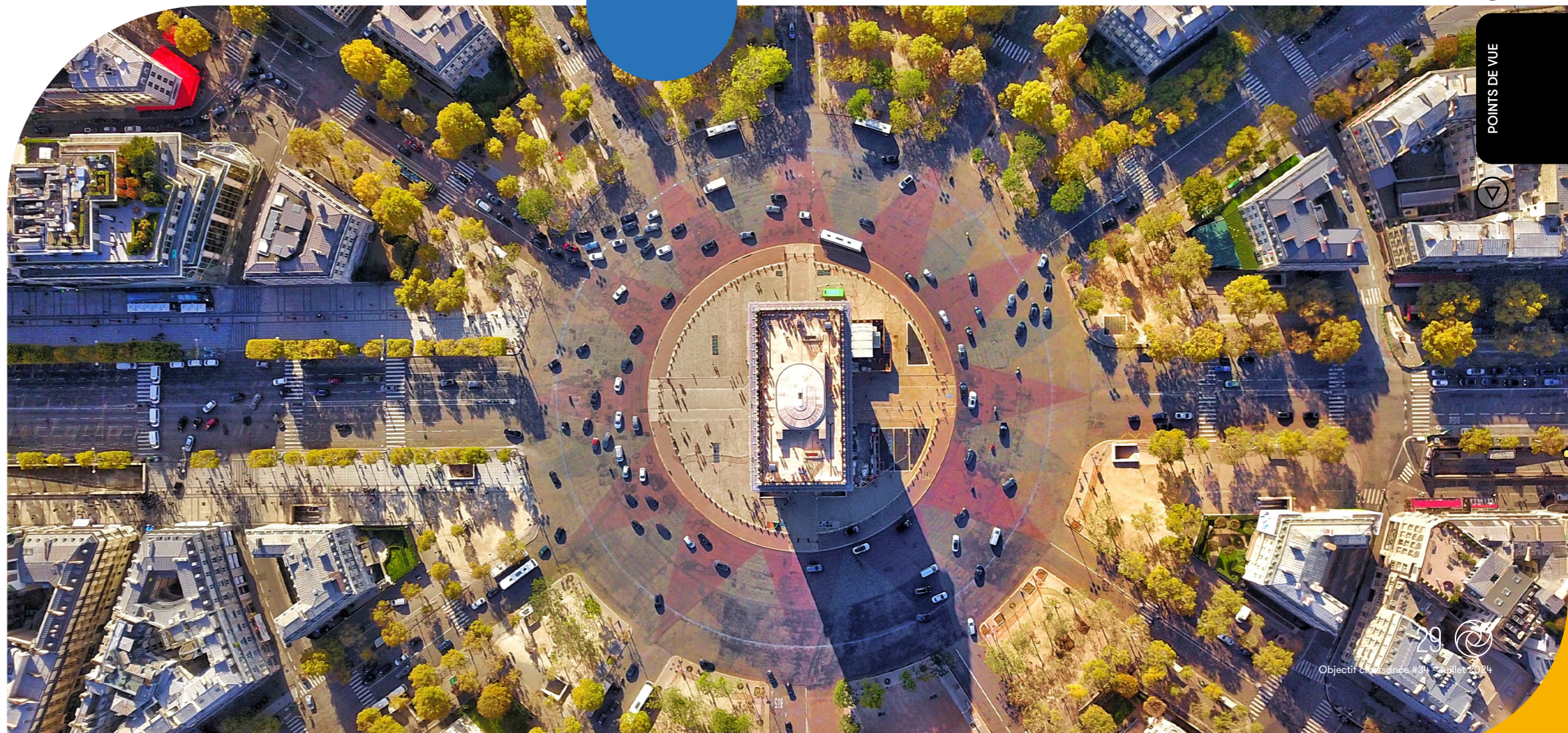


## Hélène BARON-BUAL

Associée  
En charge de l'offre Secteur Public  
Grant Thornton



# Équipe Secteur Public : un partenaire engagé et responsable







Christine  
**LARSEN**

Associée  
Responsable Business Consulting  
Services  
Grant Thornton



Christelle  
**BOILEUX**

Associée  
Grant Thornton

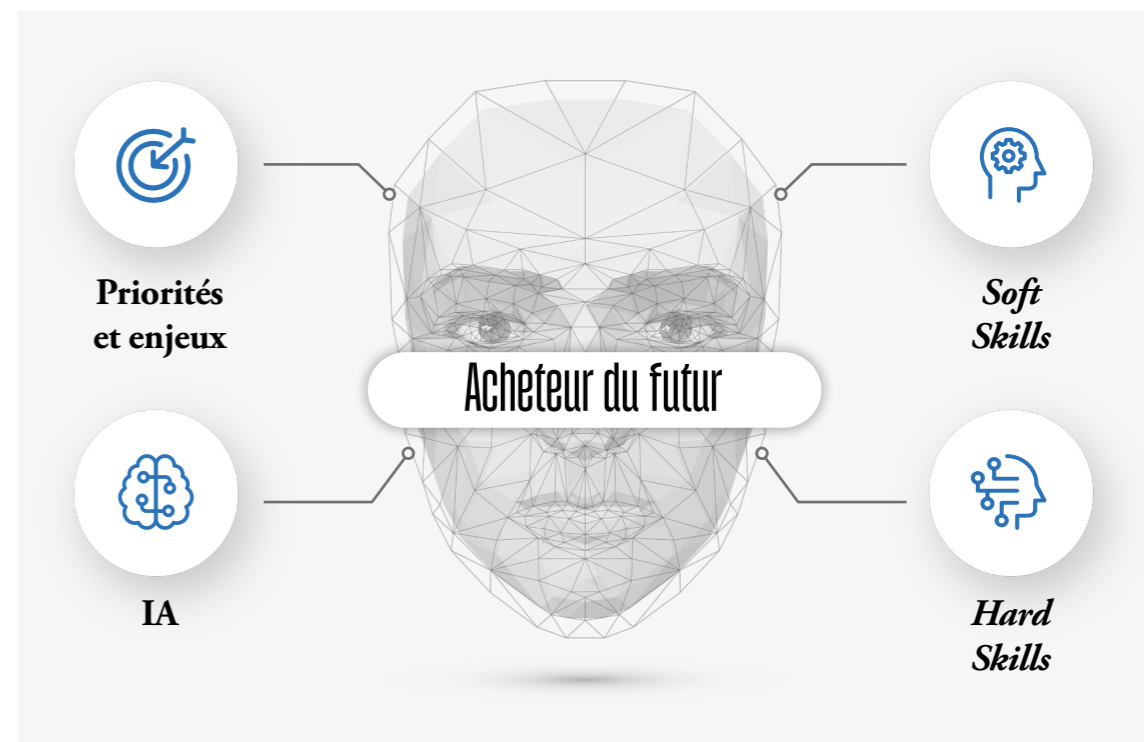


# L'acheteur de demain : portrait-robot



Dans une société en pleine mutation, rythmée par la transition digitale, environnementale et les bouleversements géopolitiques, la fonction Achats se trouve à la croisée des grands enjeux sociétaux et financiers. Confronté à de nouveaux défis, l'acheteur de demain est déjà là et doit faire preuve d'agilité pour s'adapter à ces multiples changements.

## MAIS QUELS SONT-ILS EXACTEMENT ?



## SES PRIORITÉS

Les priorités de la fonction Achats évoluent. D'après «l'observatoire de la fonction Achats 2030» réalisé par Michael Page, la digitalisation des Achats (54%) et le développement des Achats Responsables (53%) sont en tête de liste. De plus, dans un contexte géopolitique instable, les ruptures d'approvisionnements et les achats au meilleur prix seront des préoccupations croissantes pour les acheteurs du futur.

## ET COMPÉTENCES

Face à ces priorités, les compétences nécessitent un alignement. L'acheteur moderne maîtrisera un large éventail de savoir-faire, comme la gestion de crise à la maîtrise des outils digitaux / data, la sensibilité environnementale et sociale. Pour le savoir-être, la communication, la diplomatie et l'écoute active seront clés dans un métier où les relations clients et fournisseurs sont primordiales. **L'acheteur augmenté est né !**

## L'IA : UNE INNOVATION À SAISIR

L'IA en pleine expansion bouleverse aussi le paysage des Achats. Auparavant, considéré comme un gestionnaire

chargé de négocier les meilleures conditions d'achats avec les fournisseurs, l'acheteur du futur est appelé à jouer un rôle plus stratégique et innovant. Il se place comme un *leader* visionnaire, capable d'anticiper les tendances du marché et d'adopter une approche proactive pour créer de la valeur à l'entreprise. Au-delà de l'impact sur le sens du métier, l'IA va transformer ses moyens actuels.

### Quelques illustrations pratiques :

- L'analyse prédictive va permettre d'anticiper les besoins d'approvisionnements,
- Les plateformes collaboratives vont faciliter la communication avec les partenaires,
- Et la *blockchain* pourrait, par exemple, permettre de faciliter la gestion des fournisseurs.

En intégrant de nouvelles technologies ainsi que l'Achat Social et Responsable et en adoptant une approche collaborative, l'acheteur du futur va contribuer à créer de la valeur pour l'entreprise et relever les défis du monde moderne avec succès. Il est le moteur de l'innovation et du changement, guidé par un sens du métier axé sur la responsabilité, la durabilité et l'efficacité opérationnelle par la digitalisation.



## L'interview de...



### Cédric MERLET

Vice President  
Global Indirect Procurement,  
Ipsen



#### ENJEUX SOCIÉTAUX, DURABILITÉ, ENVIRONNEMENT RÉGLEMENTAIRE, IA : LE MÉTIER D'ACHETEUR A DÛ RAPIDEMENT ÉVOLUER CES DERNIÈRES ANNÉES.

La dynamique de repositionnement et de changement pour les Achats au sein d'Ipsen a débuté dès 2019, bien avant la crise sanitaire. Nous avons souhaité les placer au cœur de l'entreprise, là où ils devaient être, et faire disparaître le travail en silos en développant une stratégie de Partenaire Stratégique avec un véritable focus sur nos clients internes, et ce sur toutes les zones géographiques où Ipsen opère.

Nous travaillons avec nos clients internes main dans la main, au plus proche de leurs besoins.

#### Désormais, plus qu'une transformation, nous souhaitons insuffler une évolution de notre organisation achat avec comme lignes directrices des questions basiques mais essentielles :

- Comment simplifier l'expérience achat et l'exécuter le plus rapidement possible au sein d'Ipsen ?
- Comment apporter de la valeur au-delà des gains financiers ?
- Comment appréhender le risque dans son entièreté en y apportant des réponses adéquates ?
- Comment les achats peuvent-ils contribuer à l'ambition d'Ipsen sur sa responsabilité sociétale et environnementale ?
- Comment nos fournisseurs peuvent-ils contribuer aux succès de la stratégie d'Ipsen ?
- Comment parfaitement aligner le mode opératoire de la Direction des Achats aux ambitions stratégiques d'Ipsen ?

#### LA PERCEPTION DE LA DIRECTION DES ACHATS A-T-ELLE ÉVOLUÉ ?

La mission de notre Direction est d'être perçue comme une « Direction Facilitante », ne se limitant pas au facteur prix. Nous travaillons sur la perception des collaborateurs à l'égard de nos équipes et de leurs expertises, qui ne doit plus être réduite à « *Les Achats, un passage obligé* ».

La Direction des achats doit être avant tout un facilitateur, un apporteur d'affaires et de solutions auprès des différents départements et zones géographiques d'Ipsen. Cela passe évidemment par une ouverture à l'environnement externe. Il s'agit de faire remonter des tendances et innovations proposées par les fournisseurs, des analyses sur l'évolution des marchés, des données pertinentes afin de permettre de prendre les décisions les plus appropriées...

Ce repositionnement de la Direction des achats implique également un travail d'écoute des besoins, de communication et de proximité évidemment, si l'on veut que les perceptions de nos clients internes évoluent.

#### L'ATTRACTIVITÉ DE CE MÉTIER EN MUTATION EST-ELLE AU RENDEZ-VOUS ?

Collaborant et travaillant avec toutes les parties prenantes, l'une de ses missions est de savoir valoriser la qualité de ce qu'il achète pour convaincre et agir en véritable Partenaire Stratégique. Il se doit de connaître toutes les fonctions dans l'entreprise et remporter leur adhésion aux choix effectués.

Les compétences comportementales, notamment l'art de la communication, sont aujourd'hui essentielles.

Être acheteur, c'est donc être visible en interne car en interaction avec les différentes équipes de l'entreprise. Si l'on souhaite évoluer, les passerelles sont ainsi multiples ! Et c'est un métier en parfaite adéquation avec une évolution vers un monde plus durable, l'impact environnemental et sociétal des Achats devenant une des principales priorités dans la politique d'achat. Tout cela contribue à l'évolution de l'image du métier, plus que jamais en phase avec les aspirations des nouvelles générations.

#### LES CURSUS DE FORMATIONS ONT-ILS BESOIN D'ÉVOLUER EUX AUSSI ?

Les formations actuelles sont d'un bon niveau. Nous avons de nombreux *Masters* autour des Achats. A son arrivée, le jeune diplômé connaît les sujets, les problématiques. Après, il s'agit surtout d'une question d'état d'esprit plutôt que de cursus de formation. Savoir écouter, acquérir de l'expérience, tout cela vient enrichir les parcours universitaires, qui sont, je le répète, d'un bon niveau et qui ont su évoluer.

Nous allons également rapidement avoir besoin d'acheteurs sachant traiter l'information, agréger les données et ses différentes sources, l'analyser pour la « faire parler », produire des rapports digitaux pertinents : c'est un vrai besoin !

#### SI L'IA N'EXISTAIT PAS, SOUHAITERIEZ-VOUS L'INVENTER ?

L'inventer ? Oui, c'est un très bel outil. Nous développons d'ailleurs une IA interne chez Ipsen.

L'IA, il faut l'utiliser évidemment... mais à bon escient ! Elle requiert un vrai besoin de formation. Gardons aussi à l'esprit qu'elle ne remplacera jamais le métier d'acheteur. C'est une aide efficace, elle permet d'aller plus vite et de dégager du temps et de l'efficacité.



# Sponsors de sportifs participant aux Jeux de Paris : vous n'êtes pas libres de votre communication !



Natalia  
**MOYA FERNANDEZ**

Avocate Associée  
Grant Thornton



## ATTENTION À LA RÈGLE 40 DE LA CHARTE OLYMPIQUE !

Le 18 juillet 2024 et le 21 août 2024, les villages des Jeux olympiques et des Jeux paralympiques de Paris ouvriront, lançant les périodes des Jeux.

Si vous sponsorisez un sportif qui fait partie de la sélection officielle, vous aurez envie de communiquer sur ses victoires et d'exploiter son image.

Prenez garde, la communication autour des sportifs sélectionnés est restreinte, même pour leurs sponsors personnels, surtout si vous n'êtes pas partenaire des jeux.

La règle 40 de la charte olympique s'applique aux sportifs participants aux JO et, par ricochet, à leurs sponsors. Or, cette charte règlemente de manière particulièrement stricte l'utilisation de l'image des sportifs participant aux jeux.

Ainsi, seules les campagnes publicitaires :

- ayant débuté le 18 avril 2024 au plus tard, et
- faisant usage de l'image d'un sportif participant aux JO, sans faire référence à cette participation, pourront se poursuivre dans les mêmes conditions lors de la période des Jeux (interdiction d'accentuer la campagne).

Il conviendra, si ce type de campagne dite « générique » vous concerne, de la déclarer aux Comités au plus tard le 18 juin 2024 afin de pouvoir la poursuivre lors des Jeux.



Charlotte  
**GENDRON**

Avocate  
Grant Thornton



Si vous n'avez pas débuté ce type de campagne avant le 18 avril dernier, vous ne pourrez pas utiliser l'image du sportif que vous sponsorisez au sein de campagnes promotionnelles lors de la période des Jeux.

Par ailleurs, lors des Jeux, la communication autour de votre sportif sponsorisé sera restreinte à un seul message sur les réseaux sociaux. En effet, les athlètes sont limités, dans leur communication autour de leurs sponsors personnels, à un message de remerciement par sponsor sur leurs réseaux.

Les sponsors sont également limités dans leur communication au seul partage du message de remerciement de leur sportif, au sein duquel ils peuvent féliciter ce dernier pour sa performance. Choisissez donc avec votre sportif le bon moment et, surtout, la bonne victoire pour communiquer ! Bien entendu, aucun de ces messages ne devra contenir de propriétés olympiques si vous n'y êtes pas autorisés.

Des règles similaires s'appliquent pour les sportifs participant aux Jeux paralympiques.

Les campagnes « génériques » utilisant l'image des sportifs sponsorisés participant aux Jeux paralympiques doivent débuter le 22 mai prochain au plus tard. Il reste donc un peu de temps.

Nous vous rappelons que si vous n'y êtes pas autorisé, n'utilisez pas les propriétés olympiques ni paralympiques et n'hésitez pas à consulter notre note rapide sur le sujet : <https://www.avocats-gt.com/ft/insights/articles-et-publications/2024/attention-a-la-communication-autour-des-jeux-de-paris/>





# Numérique responsable : la contribution des DSI



Sandrine  
**CHARROY-GUTHMULLER**

Associée  
Grant Thornton



Romuald  
**FROELIGER**

Associé  
Grant Thornton



Applicable depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2024, la directive européenne *Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD)* oblige les entreprises françaises concernées (dès 40 M€ de CA) à publier un grand nombre d'informations dans leur reporting extra-financier dès le début 2025.

L'impact du numérique dans la performance extra-financière s'inscrivant dans ce nouveau cadre réglementaire, les dirigeants ont d'ores et déjà commencé à sonder les directions des systèmes d'information (DSI) via l'examen des trois piliers centraux : Environnement, Social et Gouvernance. Une démarche qui s'inscrit principalement dans la stratégie de développement durable globale de l'entreprise, tout en répondant aux enjeux posés par la *CSRD*. D'ailleurs, selon le récent baromètre Grant Thornton réalisé par OpinionWay\* en partenariat avec le magazine Challenges, une majorité d'ETI a procédé à la mise en place d'une démarche de *Green IT*, aka numérique responsable, dans leur société.

L'approche numérique responsable vise, comme l'indique son nom, à maîtriser et réduire l'empreinte écologique et sociale de l'usage du numérique en entreprise. Cette démarche inclut le *Green IT*, dont l'objectif est la diminution de l'empreinte environnementale, ainsi que l'*IT for Green* qui place les systèmes d'information au service de la transition écologique.

## UNE STRATÉGIE PLUS GLOBALE DE DURABILITÉ

Les directions des systèmes d'information misent sur des plans d'action dédiés pour diminuer leur impact au niveau des équipements, des datacenters et des réseaux.

Le récent baromètre de Grant Thornton confirme cette tendance et indique que 95% des ETI qui ont débuté la mise en place d'un projet *Green IT* l'inscrivent dans leur stratégie globale de transformation RSE.

## JALONS ET ACTIONS CLÉS : STRUCTURER SON APPROCHE NUMÉRIQUE RESPONSABLE

Pour mettre en œuvre une approche numérique responsable, les directions des systèmes d'information dressent un état des lieux de leur maturité en la matière. Il prend en compte des mesures quantitatives et des indicateurs qualitatifs, permettant ainsi l'identification des actions clés à mettre en œuvre afin d'améliorer progressivement la situation.

Il est important d'instaurer des indicateurs de suivi pour définir et mesurer l'impact des actions menées. Et toujours selon l'étude, c'est le cas dans la très

grande majorité des ETI. Ces étapes inscrivent la stratégie numérique responsable dans une démarche d'amélioration continue.

**Aujourd'hui, plusieurs actions clés sont déjà réalisées dans un grand nombre de directions des systèmes d'information, dont notamment :**

- La sensibilisation des utilisateurs concernant la démarche numérique responsable, l'impact du numérique et les gestes simples à réaliser,
- L'allongement de la durée d'utilisation des PC, des téléphones portables (en ayant une communication importante sur l'enjeu de ces actions auprès des collaborateurs, pour qui utiliser un équipement de dernière génération peut être important dans leur journée de travail),
- La 2<sup>nd</sup>e vie pour les PC et téléphones, qui peuvent par exemple être attribués à des associations à impact social,
- La réduction des impressions...

Au-delà des simples questions techniques et réglementaires adressées aux DSI, ces directions ont un rôle essentiel à jouer dans la stratégie de transition écologique des entreprises en soutenant leur engagement sociétal et en contribuant à un avenir plus durable.

\***Méthodologie :** étude quantitative réalisée du 26 février au 18 mars 2024 par OpinionWay auprès d'un échantillon de 100 dirigeant(e)s d'entreprises (PDG, DG, DAF,...) dont le chiffre d'affaires est supérieur à 50 millions d'euros.

### Chiffres clés du baromètre Grant Thornton et OpinionWay

**51%** des ETI

ont déjà mis en place une démarche de *Green IT* / numérique responsable.

**93%** des dirigeants

ont instauré des indicateurs spécifiques.

**74%** des entreprises

de taille intermédiaire ont implémenté un suivi de l'empreinte environnementale (tonne équivalent CO<sub>2</sub> / an / utilisateur) du numérique.



EDITO

MOT DU PRÉSIDENT

INVITÉS

ACTUALITÉS

POINTS DE VUE









**grantthornton.fr**



**Agnès de RIBET**

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

T + 33 (0)1 41 25 85 85  
E [agnes.deribet@fr.gt.com](mailto:agnes.deribet@fr.gt.com)



**C.C.L.A.I.R.E**

**Piliers d'une stratégie ambitieuse, la réaffirmation de nos valeurs s'inscrit dans un schéma mondial : Courage, Collaboration, Leadership, Agilité, Intégrité, Respect, Excellence.**

« Grant Thornton » est la marque sous laquelle les cabinets membres de Grant Thornton délivrent des services d'Audit, de Fiscalité et de Conseil à leurs clients et / ou, désigne, en fonction du contexte, un ou plusieurs cabinets membres. Grant Thornton France est un cabinet membre de Grant Thornton International Ltd (GTIL). GTIL et les cabinets membres ne constituent pas un partenariat mondial. GTIL et chacun des cabinets membres sont des entités juridiques indépendantes. Les services professionnels sont délivrés par les cabinets membres. GTIL ne délivre aucun service aux clients. GTIL et ses cabinets membres ne sont pas des agents. Aucune obligation ne les lie entre eux : ils ne sont pas responsables des services ni des activités offerts par les autres cabinets membres.

© 2024 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).