

Face à la situation actuelle

Quel plan d'actions allez-vous déployer ?

Les Essentiels *by* Grant Thornton

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





Plus que jamais, nos experts sont à vos côtés

“ Quels sont les enseignements que nous pouvons tirer des mois passés et de la situation actuelle pour nos clients ?

Quelques-uns des risques qui pesaient sur la pérennité des entreprises perdurent aujourd'hui. L'activité redémarre doucement, malgré le deuxième confinement ; les marges ne sont pas totalement rétablies, les circuits d'approvisionnement et de distribution sont dans certains cas encore à repenser, les systèmes d'informations peuvent rester vulnérables aux attaques. La période a un petit côté artificiel, grâce aux reports de charge et aux PGE qui ont offert un peu de temps aux entreprises, mais il est impératif d'utiliser ce temps à bon escient pour préparer le jour où les aides vont s'éteindre.

Les nouvelles organisations mises en place en urgence, pour assurer la continuité dans une optique transitoire, doivent maintenant se structurer en mode pérenne. C'est notamment le cas des circuits alternatifs de traitement et de gestion des factures ou encore du télétravail.

Tout cela a été un formidable révélateur des grains de sable ou écueils qui perdurent sans doute dans nos organisations. Ces (quelques) dysfonctionnements dont nous nous arrangeons sont parfois devenus de vrais « sujets ».

En cela, et pour envisager un verre à moitié plein, notre environnement bousculé permet une accélération du changement que les entreprises doivent conduire, notamment pour déployer davantage la digitalisation des processus, affiner les outils de pilotage et mieux maîtriser leurs risques.

Les experts de Grant Thornton vous présentent ces Essentiels : il s'agit des méthodologies et des outils à déployer pour répondre à ces enjeux, à vos côtés.

”



Jean-François
BALOTEAUD

Associé,
membre du Comité de Direction,
en charge du *Business Development*

Retrouvez les conseils et les analyses de nos experts dans le cadre de la gestion de la crise actuelle :
www.grantthornton.fr/fr/insights/les-essentiels



**Face à la situation actuelle,
quel plan d'actions
allez-vous déployer ?**

Pour votre entreprise, les conséquences de la situation actuelle sont multiples et vont vous impacter dans les dimensions **humaines, financières, organisationnelles, environnementales...**

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

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

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



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

Sommaire

La démarche Grant Thornton 6BOX

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

	Questions clés	P 7
	Stratégie	
	Finance	
	Risques et conformité	
	Opérations	
	Capital humain	
	Préservation de la valeur	
	Offres Grant Thornton	P 18
	Réseau Grant Thornton	P 80
	Liste des associés et directeurs à votre service	P 82

Stratégie



Questions clés

Pour mieux anticiper, quelle **organisation de crise** définir à titre préventif ?

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

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

Comment modéliser et redéfinir la stratégie ?



Exemples de réponses et de solutions

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

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

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

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

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

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

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



Nos experts à vos côtés



Clotilde
MARCHETTI

Associée

Business Risk Services

Risques Extrêmes

E clotilde.marchetti@fr.gt.com

T +33 (0)6 26 58 06 85



Caroline
LUCHE-ROCCHIA

Avocate Associée

Droit Social

E cluche-rocchia@avocats-gt.com

T +33 (0)6 12 31 12 94

Finance



Questions clés

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



Exemples de réponses et de solutions

PRÉVENTION ET RESTRUCTURATION, CASH MANAGEMENT, TRANSACTIONS, ÉVALUATION

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

OUTILS DE PILOTAGE ET D'OPTIMISATION

- ✓ **Amélioration des outils de pilotage** (*Power BI*),
- ✓ **Délais** de paiement et **dématérialisation** des factures.
- ✓ **Pilotage de la performance** : revue des indicateurs clés, mise en place de prévisions glissantes de l'activité (*Rolling forecast*), etc.

ARRÊTÉ DES COMPTES

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



Nos experts à vos côtés



**Clotilde
DELEMAZURE**

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



**Gaétan
PIENS**

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



**Romain
LOCHON**

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



**Laurent
PROST**

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



**Carl
CIVADIÉE**

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



**Nathalie
MARGRAITTE**

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



**Emmanuel
RIOU**

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



**Nicolas
TIXIER**

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



**Grégory
VOLPI**

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



**Frédéric
ZEITOUN**

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



**Philippe
LEDUC**

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



**Nicolas
SAINT LOT**

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



Nos experts à vos côtés



Olivier
RIHOUE

Associé
Business Consulting Services
Digital Performance Management
E olivier.rihouet@fr.gt.com
T +33 (0)6 70 81 68 32



Stéphanie
BRÉVOST

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



Alexis
MARTIN

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



Elvire
TARDIVON-LORIZON

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



Emmanuelle
MULLER-SCHRAPP

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



Christophe
RADEPONT

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



Hervé
SAUCE

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

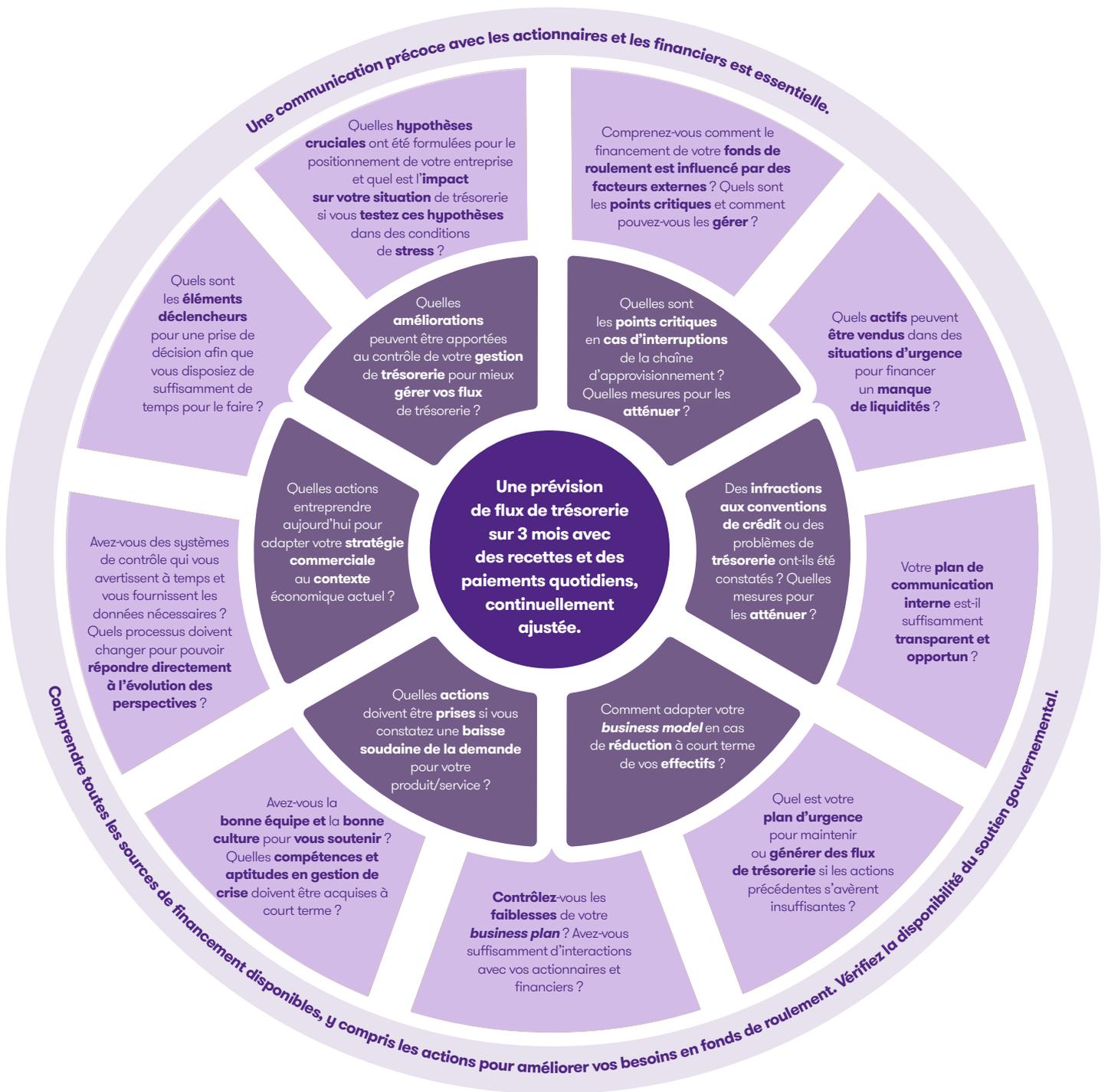


Jacques-Edouard
NOUVEAU

Associé
Conseil Opérationnel et *Outsourcing*
E jacques-edouard.nouveau@fr.gt.com
T +33 (0) 6 21 72 49 71



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



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

Risques et conformité



Questions clés

Comment **rassurer ses partenaires** sur la **solidité de l'entreprise** ?

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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



Exemples de réponses et de solutions

FOCUS COMMISSARIAT AUX COMPTES

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

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



AUTRES RÉPONSES ET SOLUTIONS

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



Nos experts à vos côtés



Vincent
PAPAZIAN

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



Florian
ABEGG

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



Grégory
MAUGUIN

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



Nicolas
GUILLAUME

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



Stéphane
BÉNÉZANT

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



Nicolas
RÉMY-NÉRIS

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



Pascal
LUQUET

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

Opérations



Questions clés

Quel est l'**impact** de la situation actuelle **sur les prévisions de vente** ?

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

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

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

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



Exemples de réponses et de solutions

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

Revue et **priorisation des commandes**,

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

Identification et accompagnement des fournisseurs critiques,

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



Nos experts à vos côtés



Christine
LARSEN

Associée

Responsable de la ligne de services
Sourcing and Supply Chain optimisation

E christine.larsen@fr.gt.com

T +33 (0)6 85 09 98 78



Adrien
HUGEL

Directeur Expertise Conseil

E adrien.hugel@fr.gt.com

T +33 (0)6 85 21 10 42

Capital Humain



Questions clés

- Quelle **politique de communication interne** efficace mettre en œuvre ?
- Comment faire **évoluer le mode de management** et l'adapter à la situation actuelle ?
- Quels moyens mettre en œuvre pour **organiser le télétravail** ?
- Comment assurer la **sécurité des collaborateurs** ?
- En matière de **droit du travail**, comment **sécuriser les décisions** ?
- Comment faire face aux **impacts fiscaux** et **sociaux des salariés en situation de mobilité internationale** ?



Exemples de réponses et de solutions

Conseil en **Gestion de crise**,

- Conseil en **Ressources Humaines** :
- Développement de l'**aménagement du temps de travail**,
 - ✓ Analyse de l'**impact du chômage partiel**,
 - ✓ Renforcement des **nouveaux modes de travail**, des pratiques et des outils de **travail à distance**.

Conseil en **Paie**,

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

RGPD : protection des données personnelles en matière de santé.



Nos experts à vos côtés



Anne
FREDE

Avocate Associée
E afrede@avocats-gt.com
T +33 (0)1 41 16 27 27



Caroline
LUCHE-ROCCHIA

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



Patrice
CHEVALIER

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

Préservation de la valeur



Questions clés

Quels sont les **sujets-clés à anticiper** pour l'avenir ?

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

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

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



Exemples de réponses et de solutions

Diagnostic 360 : redéfinition du **business model et identification des leviers d'action** (stratégie et pilotage / commercial / production et *supply-chain* / RH / techno),

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

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

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

Optimisation CAPEX : cession d'actifs non rentables,

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

Organisation d'un **Crisis Game**,

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

Levée de fonds,

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



Nos experts à vos côtés



Laurent
PROST

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



Hervé
SAUCE

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



Hugues
RIBARDIÈRE

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



Aurore
BLOND

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



Clotilde
MARCHETTI

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



Christelle
BOILEUX

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



Christophe
RADEPONT

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



Caroline
LUCHE-ROCCHIA

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



Patrice
CHEVALIER

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

Offres Grant Thornton



Stratégie

P 20

P 21 Plan de Continuité d'Activité en temps réel



Finance

P 23

P 24 Prévention et Restructuration

P 26 Le *cash* vu de l'intérieur

P 28 *Transaction Advisory Services*

P 30 *Valuation Services*

P 32 Améliorer le pilotage de la performance pour mieux anticiper les aléas et l'avenir

P 34 Objectif *cash* : assistance dans le décalage du paiement de l'impôt à l'international

P 36 Assistance dans le décalage du paiement de l'impôt et de la sauvegarde de votre trésorerie

P 38 Mettre les délais de paiement sous contrôle (sécurisation du processus P2P, outil de dématérialisation des factures)

P 40 Sécuriser la trésorerie des TPE



Risques et conformité

P 42

- P 43 **Accompagnement en qualité de Commissaire aux comptes en temps de crise et lors du redémarrage économique**
- P 47 **Sécurisation Périmétrique du Système d'Information**
- P 49 **Helpdesk pour la gestion juridique de vos principaux contrats commerciaux paralysés par la crise**
- P 51 **Accompagnement juridique spécifique à la réalisation des *Due Diligences* et des *process M&A* en cours**
- P 53 **Adaptation de la politique de Prix de Transfert**
- P 55 **Restructuration de la *Supply Chain* en matière de Prix de Transfert**



Opérations

P 57

- P 58 **Piloter la *Supply chain* en temps de crise**



Capital humain

P 60

- P 61 **TPE - Sécuriser la paie et optimiser le coût social de la crise**
- P 63 **Helpdesk juridique pour la mise en œuvre des mesures sociales et RH et l'anticipation des risques sociaux**
- P 65 **Analyser le traitement des paies dans le cadre des mesures exceptionnelles et identifier des axes d'optimisation sociale**
- P 67 **Salariés en situation de mobilité internationale, faire face aux impacts fiscaux et sociaux**



Préservation de la valeur

P 69

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

Stratégie



P 21 Plan de Continuité d'Activité en temps réel





[Stratégie]

Plan de Continuité d'Activité en temps réel



Objectifs

Réaliser un PCA conforme aux bonnes pratiques en capitalisant sur les solutions de crise et de continuité engagées durant la crise du premier confinement.



Enjeux

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

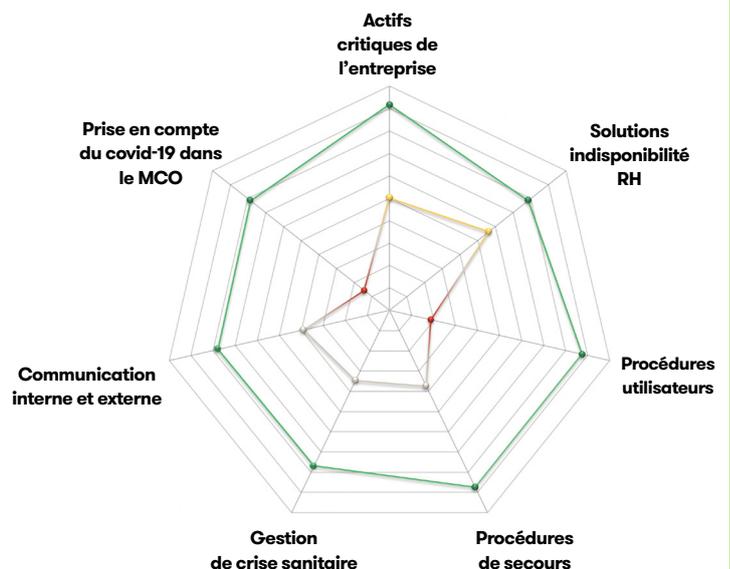
Ne perdez surtout pas, dans les mois qui vont venir, le bénéfice de cette mobilisation.

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

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

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

Diagnostic de maturité covid-19





Les réponses de Grant Thornton

Prise de connaissance du **contexte** et de l'**organisation de votre entreprise**,

Evaluation du niveau de maturité attendu au regard des mesures prises pendant le confinement,

Mise à niveau pour un PCA global et conforme aux standards.

RETEX Covid

Grant Thornton est également un expert du RETEX (Retour d'Expérience). Issu du monde de la sécurité civile, le RETEX est un outil qui permet le partage des forces et des faiblesses constatées durant la crise et la définition d'une stratégie de transformation (en termes de digitalisation, d'organisation du travail, etc.).

Grant Thornton réalise des RETEX depuis de nombreuses années dans le cadre des exercices de cellules de crise au niveau stratégique ou opérationnel. Ces interventions ont été ensuite déployées dans le cadre de projets sensibles ou complexes ayant connu des dérapages significatifs ou présentant des risques.

Les questions à poser :

- Comment s'est passée la gestion de la crise covid ces derniers mois ?
- Des dysfonctionnements ont-ils été constatés à cette occasion ?
- Un besoin de transformation de l'organisation s'est-il exprimé depuis (télétravail, digitalisation, ...)?
- La Direction générale est-elle face à des arbitrages difficiles sur la conduite du changement ?



Nos références

Santé Publique France
RATP
Bouygues Telecom
Métropole de Lyon
Pôle Emploi



Contact

Clotilde MARCHETTI

Associée

Business Risk Services

Risques Extrêmes

T +33 (0)6 26 58 06 85

E clotilde.marchetti@fr.gt.com





- P 24** Prévention et Restructuration
- P 26** Le *cash* vu de l'intérieur
- P 28** *Transaction Advisory Services*
- P 30** *Valuation Services*
- P 32** Améliorer le pilotage de la performance pour mieux anticiper les aléas et l'avenir
- P 34** Objectif *cash* : assistance dans le décalage du paiement de l'impôt à l'international
- P 36** Assistance dans le décalage du paiement de l'impôt et de la sauvegarde de votre trésorerie
- P 38** Mettre les délais de paiement sous contrôle (sécurisation du processus P2P, outil de dématérialisation des factures)
- P 40** Sécuriser la trésorerie des TPE





[Finance]

Prévention et Restructuration



Objectifs

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



Enjeux

A court terme, diagnostic *flash*, état des lieux face à la crise sanitaire, recherche de financements à court terme,
A moyen terme, renforcement de la trésorerie, *bridge* de financement et aides de l'Etat, plan de résilience,
A plus long terme, plan d'action en vue de la sortie de la crise sanitaire, accompagnement du *management* en mode projet.



Les réponses de Grant Thornton

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

Un **travail sur mesure**,

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

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



Les plus

Une **équipe extrêmement expérimentée**,

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

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



Nos références

Dossiers confidentiels.



Contacts

Clotilde DELEMAZURE

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

Gaétan PIENS

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

Romain LOCHON

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





[Finance]

Le cash vu de l'intérieur



Objectifs

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



Enjeux

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



Les réponses de Grant Thornton

Pilotage du besoin de trésorerie

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

Soldes bancaires

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



Les plus

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

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

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

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

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

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

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



Nos références

Pilotage du besoin de trésorerie

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

Gestion de la trésorerie

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

Gestion du poste clients

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



Contact

Carl CIVADIÉE

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





[Finance]

Transaction Advisory Services



Objectifs

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

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



Enjeux

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

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

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

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



Les réponses de Grant Thornton

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

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



Les plus

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

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

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



Contacts

Stéphane BOUGREAU

Associé

Audit et *Transaction Advisory Services*

T +33 (0)2 99 84 28 22

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

E stephane.bougreau@fr.gt.com

Caroline COMBET

Associée

Audit et *Transaction Advisory Services*

T +33 (0)4 93 13 10 34

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

E caroline.combet@fr.gt.com

Thierry DARTUS

Associé

Transaction Advisory Services

T +33 (0)1 41 25 86 57

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

E thierry.dartus@fr.gt.com

Alain-Régis GRAIL

Associé

Transaction Advisory Services

T +33 (0)4 72 13 10 84

T (mobile) +33 (0) 6 61 76 96 63

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

Jérôme LESAGE

Associé

Audit et *Transaction Advisory Services*

T +33 (0)3 21 11 60 03

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

E jerome.lesage@fr.gt.com

Nathalie MARGRAITTE

Associée

Co-directrice Conseil Financier

Transaction Advisory Services

T +33 (0)1 41 25 89 01

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

E nathalie.magraitte@fr.gt.com

Françoise MÉCHIN

Associée

Audit et *Transaction Advisory Services*

T +33 (0)4 72 13 10 87

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

E francoise.mechin@fr.gt.com

Sylvain QUAGLIAROLI

Associé

Transaction Advisory Services

T +33 (0)1 56 21 06 20

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

E sylvain.quagliaroli@fr.gt.com

Emmanuel RIOU

Associé

Co-Directeur Conseil Financier

Transaction Advisory Services

T +33 (0)1 41 25 90 24

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

E emmanuel.riou@fr.gt.com

Frédéric RIPAUD

Associé

Audit et *Transaction Advisory Services*

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

E frederic.ripaud@fr.gt.com

Nicolas TIXIER

Associé

Co-Directeur

Transaction Advisory Services

T +33 (0)1 41 25 90 81

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

E nicolas.tixier@fr.gt.com

Grégory VOLPI

Associé

Co-Directeur

Transaction Advisory Services

T +33 (0)1 41 25 91 10

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

E gregory.volpi@fr.gt.com

Frédéric ZEITOUN

Directeur Général

People & Culture

Directeur du métier Conseil Financier

Associé

Transaction Advisory Services

T +33 (0)1 41 25 91 22

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

E frederic.zeitoun@fr.gt.com





[Finance]

Valuation Services



Objectifs

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

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

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

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



Enjeux

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

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

Distressed valuations

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

Prix de Transfert

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

Management packages

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



Les réponses de Grant Thornton

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

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

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

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



Les plus

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

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



Contacts

Philippe Leduc

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

Nicolas SAINT LOT

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

Françoise Méchin

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





[Finance]

Améliorer le pilotage de la performance pour mieux anticiper les aléas et l'avenir



Objectifs

Aider les organisations à mieux anticiper et prévoir l'avenir afin de réaliser les meilleurs arbitrages.



Enjeux

À court terme : il s'agit de s'assurer que les indicateurs de pilotage sont suffisamment sensibles et en adéquation avec l'environnement actuel et des nouvelles orientations stratégiques.

À moyen terme : l'enjeu est de permettre des re-prévisions plus fréquentes et plus rapides afin d'ajuster les ressources (humaines, matérielles).

À plus long terme : il faut revoir la traduction du *business model* de l'entreprise dans le système de pilotage de l'entreprise (comptabilité analytique, *Costing & Pricing*, gestion du prévisionnel, tableau de bord) et les systèmes d'information associés (*EPM, BI*).



Les réponses de Grant Thornton

Du fait de notre expertise, de notre **connaissance à la fois fonctionnelle** en contrôle de gestion et en pilotage de la performance **et technique** (l'ensemble de l'écosystème des solutions IT), nous sommes capables de vous accompagner pour :

- ✓ Réaliser un **diagnostic de votre fonction contrôle de gestion** : processus, organisation et SI,
- ✓ Accompagner la réflexion dans la **déclinaison opérationnelle** de la stratégie au travers de l'animation du dialogue de gestion et des indicateurs de performance,

- ✓ Définir ou faire évoluer votre **modèle de pilotage** : comptabilité analytique, modèle de gestion et de *pricing*, pilotage de la masse salariale,
- ✓ Accompagner vos équipes dans **l'évolution ou la mise en place de solutions dédiées** au contrôle de gestion (*Entreprise Performance Management, Business Intelligence, data visualisation*, comptabilité analytique dans les ERP),
- ✓ Piloter des projets complexes de mise en œuvre de solution avec une forte composante de conduite du changement.



Les plus

Une équipe composée principalement d'anciens contrôleurs de gestion, experts dans leur domaine,
Une maîtrise à la fois fonctionnelle et technique, des systèmes d'information dans le domaine du pilotage de la performance,
Des interventions dans **plusieurs secteurs d'activité**,
Une capacité d'accompagner nos clients sur **toutes les phases d'un projet de transformation**.



Nos références

Retail, Manufacturing, Services, Energie et Utilities, BTP, Pharma, Restauration, Association.



Contacts

Olivier RIHOUET

Associé

Business Consulting Services

Digital Performance Management

T +33 (0)6 70 81 68 32

E olivier.rihouet@fr.gt.com





[Finance]

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



Objectifs

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

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

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

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

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

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



Enjeux

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

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

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

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

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

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



Les réponses de Grant Thornton

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

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

Notre offre s'articule autour de quatre étapes :

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

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



Les plus

Une **approche pragmatique et opérationnelle**,

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



Contacts

Stéphany BRÉVOST

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

Alexis MARTIN

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

Elvire TARDIVON-LORIZON

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

Mathieu DEVILLERS

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





[Finance]

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



Objectifs

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



Enjeux

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



Les réponses de Grant Thornton

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



Les plus

Une **approche pragmatique et opérationnelle** immédiate.



Contacts

Stéphany BRÉVOST

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

Elvire TARDIVON-LORIZON

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

Alexis MARTIN

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

Mathieu DEVILLERS

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





[Finance]

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



Objectifs

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

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

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



Enjeux

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

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

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

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



Les réponses de Grant Thornton

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

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

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

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

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



Les plus

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

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

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



Contact

Emmanuelle MULLER-SCHRAPP

Associée

Business Consulting Services,

Digital Finance

T +33 (0)6 30 49 92 48

E emmanuelle.muller@fr.gt.com





[Finance]

Sécuriser la trésorerie des TPE



Objectifs

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

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

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

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



Enjeux

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



Les réponses de Grant Thornton

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



Les plus

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

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

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

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

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



Nos références

Nombreuses références et clients TPE

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



Contact

Laurent PROST

Associé

Directeur National du métier Expertise Conseil

T +33 (0)6 73 86 09 48

E laurent.prost@frgt.com



Risques et conformité



- P 43** Accompagnement en qualité de Commissaire aux comptes en temps de crise et lors du redémarrage économique
- P 47** Sécurisation Périmétrique du Système d'Information
- P 49** *Helpdesk* pour la gestion juridique de vos principaux contrats commerciaux impactés par la covid-19
- P 51** Accompagnement juridique spécifique à la réalisation des *Due Diligences* et des process *M&A* en cours
- P 53** Adaptation de la politique de Prix de Transfert
- P 55** Restructuration de la *Supply Chain* en matière de Prix de Transfert



[Risques et conformité]



Accompagnement en qualité de Commissaire aux comptes en temps de crise et lors du redémarrage économique



Objectifs

Rassurer ses partenaires sur la solidité de l'entreprise.

Renforcer la résilience des systèmes d'information.

Dispositifs spéciaux : démontrer sa conformité à des parties prenantes.



Enjeux

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

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

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

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



Faites appel à un commissaire aux comptes, tiers de confiance indépendant pour vous accompagner dans la maîtrise de la qualité de votre information financière.

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

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

Examen de la situation de l'entreprise

ATTESTATION

- ✓ **Garantir** à la banque prêteuse la solidité des informations financières fournies

Attestation de vos ratios financiers

ATTESTATION⁽²⁾

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

Diagnostic de la solvabilité

DIAGNOSTIC⁽²⁾

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

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

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

Evaluation des risques et zones de vulnérabilité de votre entité

DIAGNOSTIC⁽³⁾

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

Arrêté de vos comptes dans le contexte d'incertitudes économiques (IFRS, Principes comptables français) **DIAGNOSTIC**

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

Communication financière des sociétés cotées intégrant les recommandations de l'AMF

DIAGNOSTIC⁽³⁾

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

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

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

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

Pour faire face à l'explosion des flux de données, vous souhaitez renforcer la résilience de vos systèmes d'information ?

Audit de vos systèmes d'information DIAGNOSTIC

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

Appréciation de l'efficacité de vos dispositifs Cybersécurité DIAGNOSTIC

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

Dispositifs sociaux : démontrer sa conformité à des parties prenantes

Examen de votre conformité sociale ATTESTATION - DIAGNOSTIC

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

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

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

Vérification du respect des délais de paiement dans un contexte de contrôles croissants par l'administration

ATTESTATION - DIAGNOSTIC

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

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

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

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



Les plus

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

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

Des équipes spécialisées : *Capital Markets* | *Audit IT* | *Conseil comptable* | *Data Analytics*

Une reconnaissance de nos clients :

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

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



Nos références

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

Auditeur de **102 entités** d'intérêt public dont **plus de 70 sociétés cotées** sur l'ensemble des indices (CAC 40, SBF 120, ...),

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



Contact

Vincent PAPAZIAN

Associé

Directeur National de l'Audit

T +33 (0)1 41 25 89 70

M +33 (0)6 12 49 90 39

E vincent.papazian@fr.gt.com



[Risques et conformité]



Sécurisation Périmétrique du Système d'Information



Objectifs

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



Enjeux

Afin d'assurer votre **continuité d'activité** durant le premier confinement, vous avez pris la décision de permettre à certains de vos collaborateurs de faire du **télétravail**.

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

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

Nous ne pouvons que constater que la crise sanitaire dessine chaque jour un plus son caractère récurrent. Aussi, les mesures de télétravail qui avaient initialement été envisagées comme exceptionnelles et limitées dans le temps, semblent être amenées à perdurer. Il convient donc de **sécuriser de manière pérenne les dispositifs mis en place dans l'urgence**.

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



Les réponses de Grant Thornton

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

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

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

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



Les plus

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



Nos références

BNP, Groupement USH, La Banque Postale, Nexans, Amelkis



Contact

Grégory MAUGUIN

Business Risk Services

Directeur, Cybersécurité

T +33 (0)6 27 09 13 10

T +33 (0)1 41 25 90 40

E gregory.mauguin@fr.gt.com



[Risques et conformité]



Helpdesk pour la gestion juridique de vos principaux contrats commerciaux impactés par la situation actuelle



Objectifs

Il s'agit de vous accompagner et vous conseiller pour **prendre les bonnes décisions juridiques à court terme et à moyen terme pour la gestion des contrats commerciaux impactés par la crise**. Les interventions peuvent concerner :

- **Le recensement de tous les dispositifs légaux** à disposition,
- **Le dialogue à assurer avec vos partenaires commerciaux** et l'identification éventuelle des mesures appropriées de substitution,

- **La renégociation, le renouvellement de la suspension ou la résolution des contrats,**
- **Des rédactions de nouveaux contrats** adaptés à l'incertitude du contexte de pandémie,
- **Des pré contentieux et contentieux contractuels** qu'il faut savoir anticiper,
- **La préparation de l'avenir.**



Enjeux

Diagnostic contractuel et évaluation des risques :

Quels sont les « contrats majeurs » pour sauvegarder la pérennité de l'entreprise ? Faut-il les suspendre ? Les résilier, les renégocier sur de nouvelles bases ? Les adapter ? Les renégocier sans les résilier ?

Contrats en cours : l'enjeu est de vous accompagner dans la gestion de vos contrats commerciaux malmenés pendant le confinement, en assurant leur exécution retardée, stoppée, parfois paralysée ou annulée.

Contrats à venir : une lecture juridique diligente, anticipant les situations à venir, vous permettra de réviser vos contrats de manière efficace.

Relation contractuelle : Comment gérer mes contrats commerciaux, la relation avec mes partenaires contractuels, préserver ma trésorerie, sauvegarder mes intérêts, pendant la pandémie et garantir son exécution ?

• A court-terme : cela signifie d'impliquer les partenaires commerciaux en tant qu'alliés de bonne foi dans l'exécution de mes contrats, face à une situation désormais connue, mais qui s'impose et continuera de s'imposer à tous.

• A long terme : il faut veiller à identifier les leviers juridiques et clauses spécifiques qui doivent impérativement être rédigés. Afin de protéger juridiquement mes intérêts contractuels, il faudrait sécuriser les flux indispensables à mon activité, anticiper d'éventuels contentieux à venir et la mise en jeu de ma responsabilité contractuelle.



Les réponses de Grant Thornton

Les avocats de Grant Thornton Société d'Avocats vous **accompagnent dans la gestion de crise** de vos relations contractuelles, en particulier via :

- ✓ Une analyse de votre **contexte juridique** et des **arguments juridiques disponibles**,
- ✓ Des conseils, un suivi et un accompagnement dans votre **stratégie de renégociation** (courriels, lettres de réclamation, projet d'accord ou de notification unilatérale, etc.),
- ✓ Une **assistance rédactionnelle** dans la renégociation et la réécriture de vos contrats,
- ✓ La mise en place d'une **stratégie précontentieuse de négociation**,
- ✓ La **préparation éventuelle de contentieux**.



Les plus

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

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

Approche juridique pragmatique et opérationnelle,

Sécurisation de vos contrats à venir,

Disponibilité et réactivité totale de nos experts.



Contacts

Nicolas REMY-NERIS

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

Pauline GARCIA

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





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



Objectifs

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

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



Enjeux

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

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

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



Les réponses de Grant Thornton

Durant la phase de *Due Diligence*

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

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

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

Dans la phase d'intégration *post-closing*

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



Les plus

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

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



Contact

Stéphane BÉNÉZANT

Avocat Associé

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

T +33 (0)6 80 94 71 04

E sbenezant@avocats-gt.com



[Risques et conformité]



Adaptation de la politique de Prix de Transfert



Objectifs

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



Enjeux

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

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

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

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

Quelques exemples illustrent la problématique :

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

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

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

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

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



Les réponses de Grant Thornton

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

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



Les plus

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

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

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

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

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



Contact

Pascal LUQUET

Associé

Prix de Transfert

T +33 (0)6 10 12 12 17

E pluquet@avocats-gt.com





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



Objectifs

Assister les groupes dans le cadre de l'adaptation de la réorganisation de leur *Supply chain* pendant et après la crise.



Enjeux

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

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

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

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

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



Les réponses de Grant Thornton

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

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

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



Les plus

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

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

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

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

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



Contact

Pascal LUQUET

Associé

Prix de Transfert

T +33 (0)6 10 12 12 17

E pluquet@avocats-gt.com



Opérations



P58 Piloter la *Supply chain* en temps de crise





[Opérations]

Piloter la *Supply chain* en temps de crise



Objectifs

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

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



Enjeux

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



Les réponses de Grant Thornton

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



Les plus

Solutions clés en main, performantes, rapides à installer.



Nos références

Agroalimentaire,
Industrie,
Services aux entreprises.



Contacts

Adrien HUGEL

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

Alain COUTY

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



Capital Humain



- P 61 **TPE - Sécuriser la paie et optimiser le coût social de la crise**
- P 63 **Helpdesk juridique pour la mise en œuvre des mesures sociales et RH et l'anticipation des risques sociaux**
- P 65 **Analyser le traitement des paies dans le cadre des mesures exceptionnelles et identifier des axes d'optimisation sociale**
- P 67 **Salariés en situation de mobilité internationale, faire face aux impacts fiscaux et sociaux**





[Capital Humain]

TPE

Sécuriser la paie et optimiser le coût social de la crise



Objectifs

Dans un contexte de très forte instabilité législative sur le plan social, il est primordial d'être en maîtrise des impacts en paie, afin de garantir le climat social et de payer ce qui est dû. En ce sens, nous avons déployé notre expertise en termes de :

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

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



Enjeux

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

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

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



Les réponses de Grant Thornton

Analyse des textes en temps réel par nos équipes,

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

Traitement de la paie,

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



Les plus

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

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

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

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

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

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



Nos références

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



Contact

Patrice CHEVALIER

Directeur national Paie et Conseil Social

Expertise Conseil

T +33 (0)6 03 17 01 00

E patrice.chevalier@fr.gt.com





[Capital Humain]

Helpdesk juridique en droit social : accompagner les entreprises et vivre au quotidien avec la covid-19 sur le volet humain



Objectifs

Une gestion à chaud :

Aider l'employeur dans sa gestion de la crise économique en lui apportant des solutions à court et moyen terme, grâce à un **accompagnement adapté dans sa prise de décisions managériales**, qui tient compte à la fois de la réalité de l'entreprise et des **différents dispositifs légaux et réglementaires** (activité partielle de droit commun, activité partielle de longue durée, accords de performance collective, modification des contrats de travail pour motif économique, ruptures conventionnelles collectives, etc.),

permettant ainsi de sécuriser l'organisation et les nouvelles conditions de travail. Il s'agit donc de :

- **Maîtriser les risques** juridiques et réglementaires
- **Anticiper et prévenir les contrôles** administratifs et les contentieux individuels ou collectifs
- **Gérer les contentieux** sur les volets administratif, civil et pénal

Une gestion à froid :

Aider l'employeur à **conduire des changements stratégiques** s'inscrivant dans le long terme, dans le cadre de la **refonte de son socle social** et suivant l'objectif de **replacer l'humain au cœur de la stratégie de l'entreprise** (encadrer l'éclatement du travail, mettre en place des dispositifs d'incentive et d'épargne salariale,

appréhender les nouveaux modes de travail, favoriser la participation à la décision et au capital, adapter la gestion RH interne : organisation apprenante, gestion des emplois et des compétences, engagement et formation des équipes, etc.).



Enjeux

L'entreprise et les employeurs ont été en première ligne dans la gestion de la crise sanitaire. Il a fallu renforcer et gérer la relation avec les salariés, adapter l'organisation sociale du travail et ainsi préserver le climat social tout en sauvegardant l'activité de l'entreprise.

Aujourd'hui, les entreprises doivent non seulement vivre au quotidien avec la covid-19, mais également faire face à l'avenir incertain qui perdure et qui laisse présager de nouvelles crises sanitaires ou environnementales.

La résilience et l'inclusion deviennent donc un enjeu majeur pour les entreprises.

L'entreprise doit se repenser et réfléchir à l'évolution de son modèle économique et social dans le temps : adopter une approche plus structurelle et non plus uniquement conjoncturelle du fait de la crise.

La relance est l'occasion de repenser son modèle social à très long terme : « comment être résilient » et comment repositionner le rôle du capital humain dans l'entreprise.



Les réponses de Grant Thornton

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

- des **solutions d'outsourcing RH**,
- des modèles (lettre d'information aux salariés, projet d'accord ou de décision unilatérale, etc.)
- des webinars sectoriels ou sur **des points d'information** ciblée,
- **la mise en place d'un diagnostic** pour faire le point

sur votre situation et réfléchir à la mise en place d'un plan d'action.



Les plus

- Un **accès direct à nos experts** les plus expérimentés,
- Une **réactivité** pour répondre à vos enjeux,
- Une **approche juridique, opérationnelle et sectorielle**.



Contacts

Caroline LUCHE-ROCCHIA

Avocate - Associée
 Droit Social
 E cluche-rocchia@avocats-gt.com
 T +33 (0)1 41 16 27 37

Cécile DIDOLOT

Avocate - Directrice
 E cdidolot@avocats-gt.com
 T +33 (0)1 41 16 27 06

Mailys TIXIER

Avocate - Manager
 E mtixier@avocats-gt.com
 T +33 (0)1 41 16 27 33





[Capital Humain]

Analyser le traitement des paies dans le cadre des mesures exceptionnelles et identifier des axes de rationalisation des coûts sociaux



Objectifs

Utiliser nos savoir-faire en matière :

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

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

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



Enjeux

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

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

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



Les réponses de Grant Thornton

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

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

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



Les plus

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



Nos références

Haribo
Chemineau
New Yorker



Contact

Patrice CHEVALIER

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





[Capital Humain]

Salariés en situation de mobilité internationale, faire face aux impacts fiscaux et sociaux



Objectifs

Face au prolongement de la situation de crise sanitaire en France et dans de nombreux pays, à la mise en place de nouvelles mesures restrictives et de dispositifs de mises en

quarantaine, nous vous assistons dans la compréhension et la mesure des impacts fiscaux et sociaux de la crise sur vos obligations en tant qu'employeurs.



Enjeux

- ✓ Etablir un **diagnostic et l'évaluation des risques potentiels sur la gestion de vos travailleurs frontaliers et expatriés**,
- ✓ Vous assister et vous conseiller dans **la gestion de vos salariés expatriés** détachés notamment :
 - **domiciliation fiscale,**
 - **déclaration des revenus.**
- ✓ Identifier les **impacts en matière de sécurité sociale.**



Les réponses de Grant Thornton

Notre équipe d'avocats spécialisés en mobilité internationale vous accompagne aujourd'hui **pour sécuriser vos pratiques de mobilité internationale** impactées par

la situation de crise et vous proposer **des solutions pragmatiques et adaptées à chacune des situations** de vos travailleurs en situation de mobilité internationale



Les plus

Une collaboration active de nos équipes avec les autres spécialistes du réseau international de Grant Thornton présents dans plus de 130 pays pour vous informer en temps réel des évolutions législatives et vous permettre de sécuriser fiscalement et socialement la situation de vos salariés mobiles.



Contact

Anne Frede

Avocat Associée

T +33 (0)1 41 16 27 27

E AFrede@avocats-gt.com

Edouard de Raimes

Avocat

T +33 (0)1 41 16 27 27

E EDeRaimes@avocats-gt.com

Guillaume Richard

Avocat

T +33 (0)1 41 16 27 27

E GRichard@avocats-gt.com



Préservation de la valeur



P70 Diagnostic Sortie de crise / Préparation de l'avenir

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



[Préservation de la valeur]



Diagnostic Sortie de crise / Préparation de l'avenir



Objectifs

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



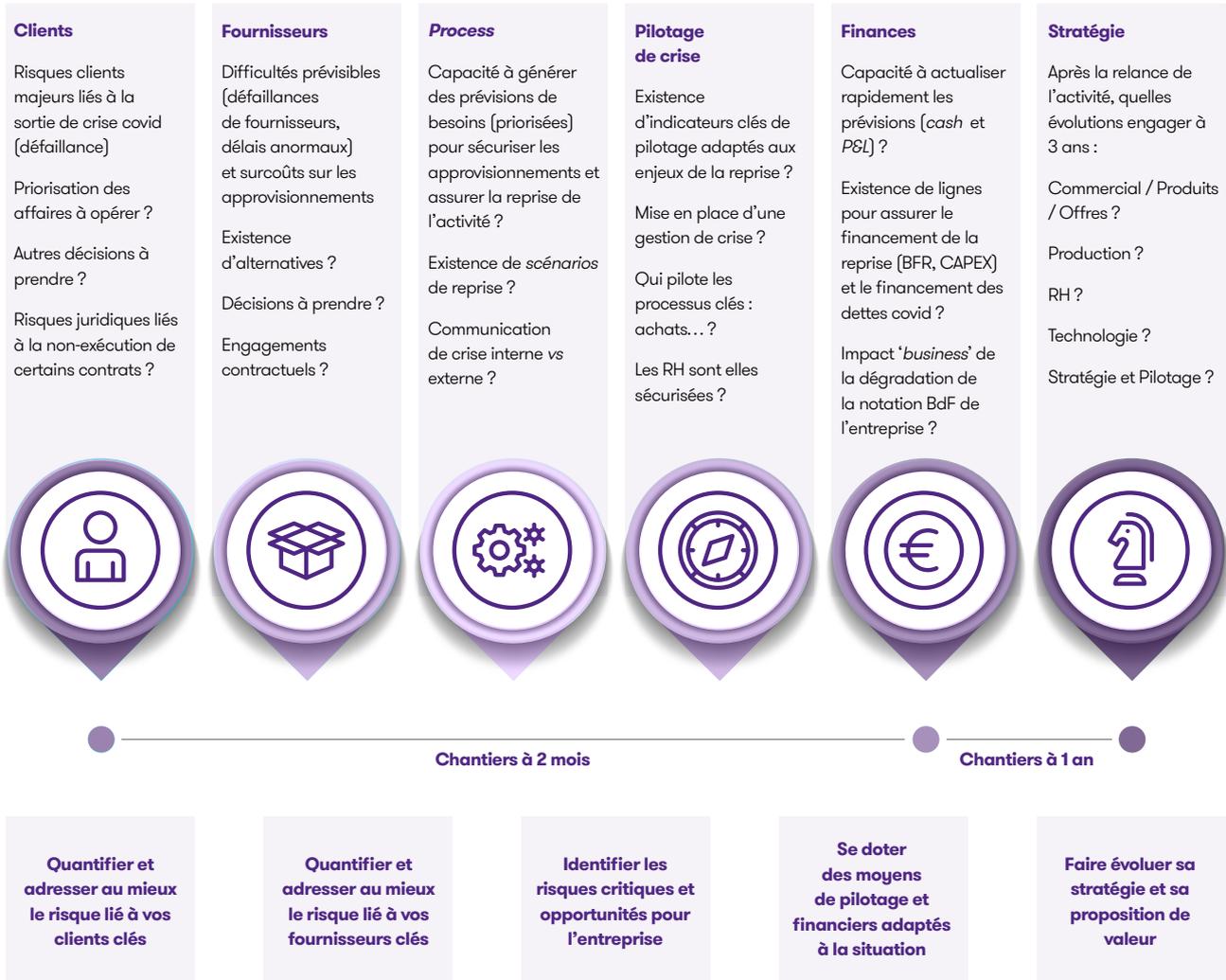
Enjeux

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

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



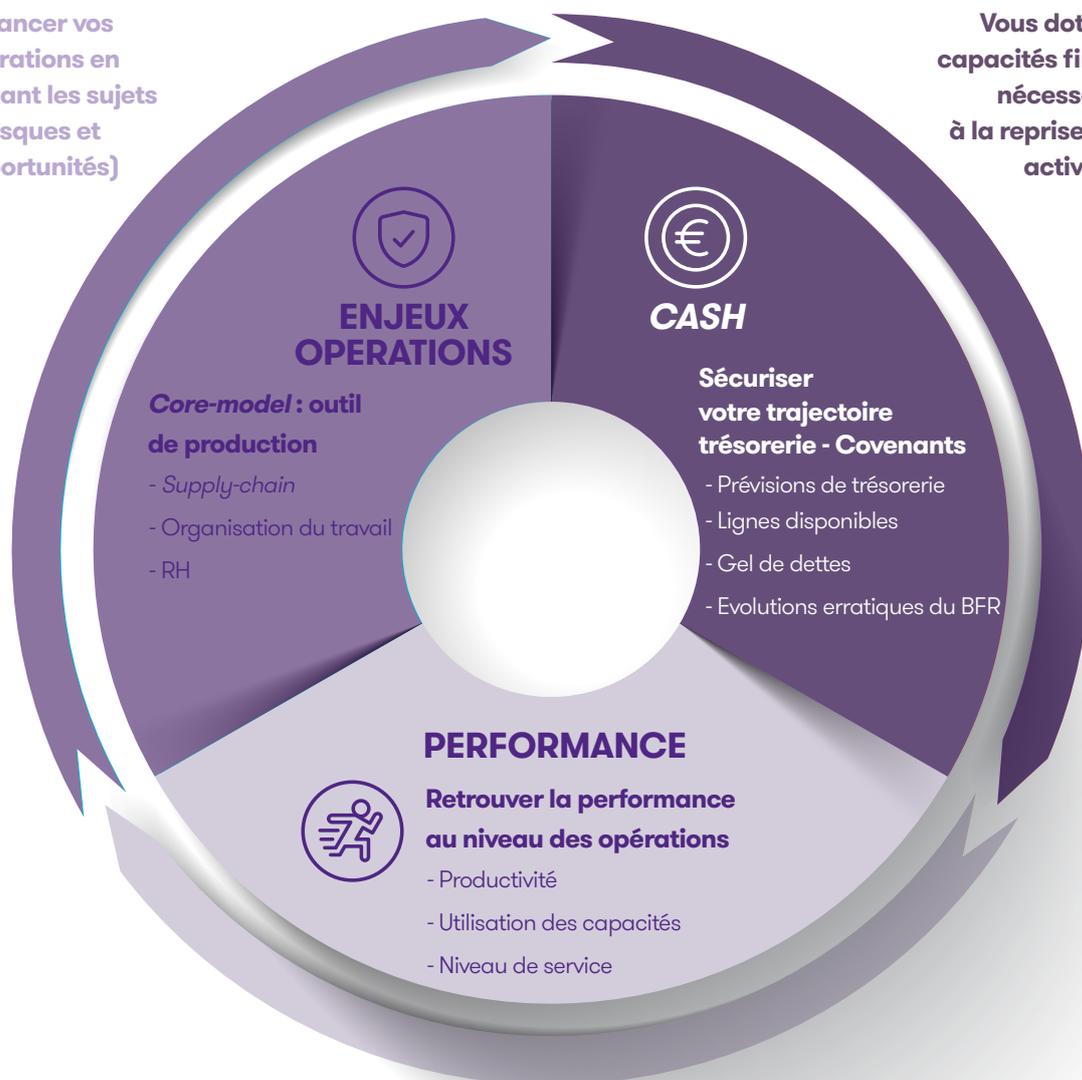
Accélérer la sortie de crise et le rebond de votre activité



Identifier les risques mortels Préparer et sécuriser la reprise

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

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



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



Les plus

Une **prestation forfaitaire**,

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

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



Nos références

Nombreuses références et clients ETI et TPE.



Contact

Laurent PROST

Associé

Directeur National du métier Expertise

Conseil

T +33 (0)6 73 86 09 48

E laurent.prost@fr.gt.com



[Préservation de la valeur]



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



Objectifs

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

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

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

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



Enjeux

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

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

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

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

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

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

Les plus

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

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

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

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

Nos références

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

Contacts

Christelle BOILEUX

Associée Conseil

Digital Transformation

T +33 (0)7 57 41 74 64

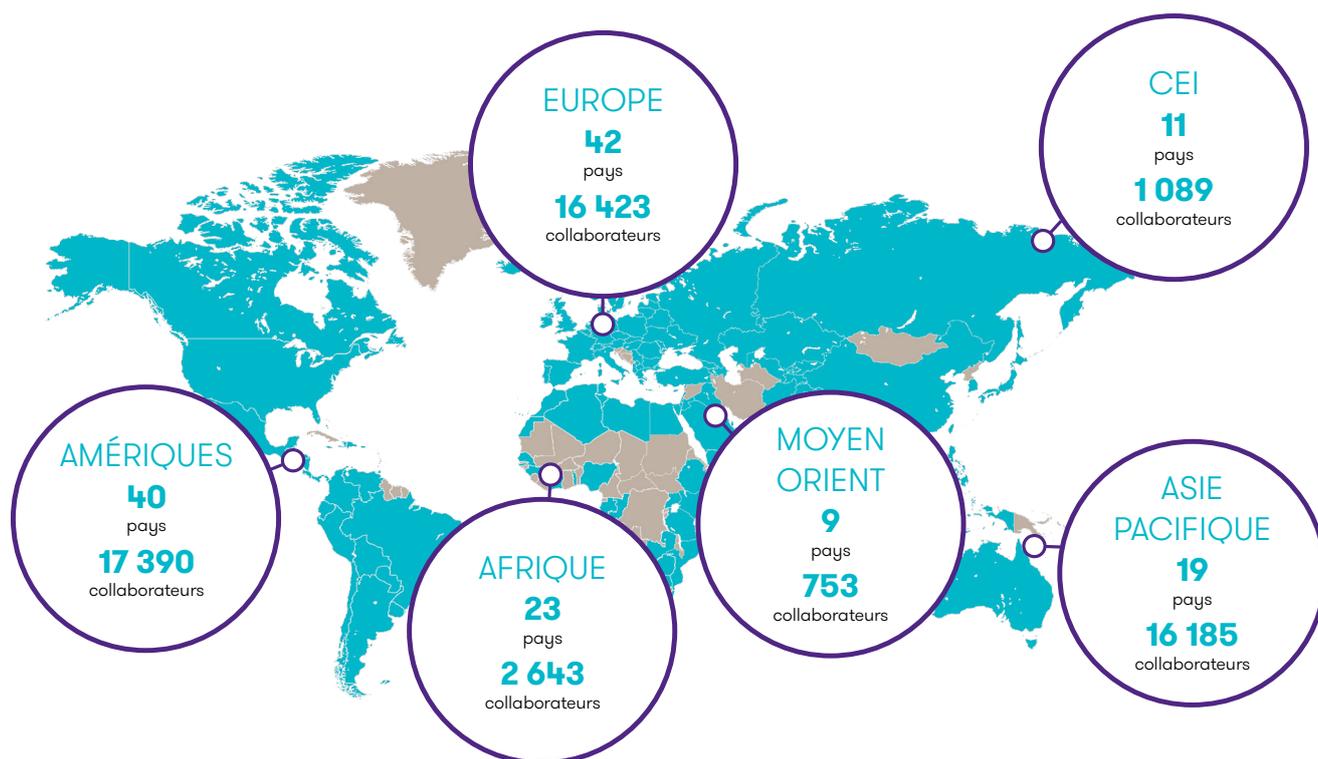
E christelle.boileux@fr.gt.com



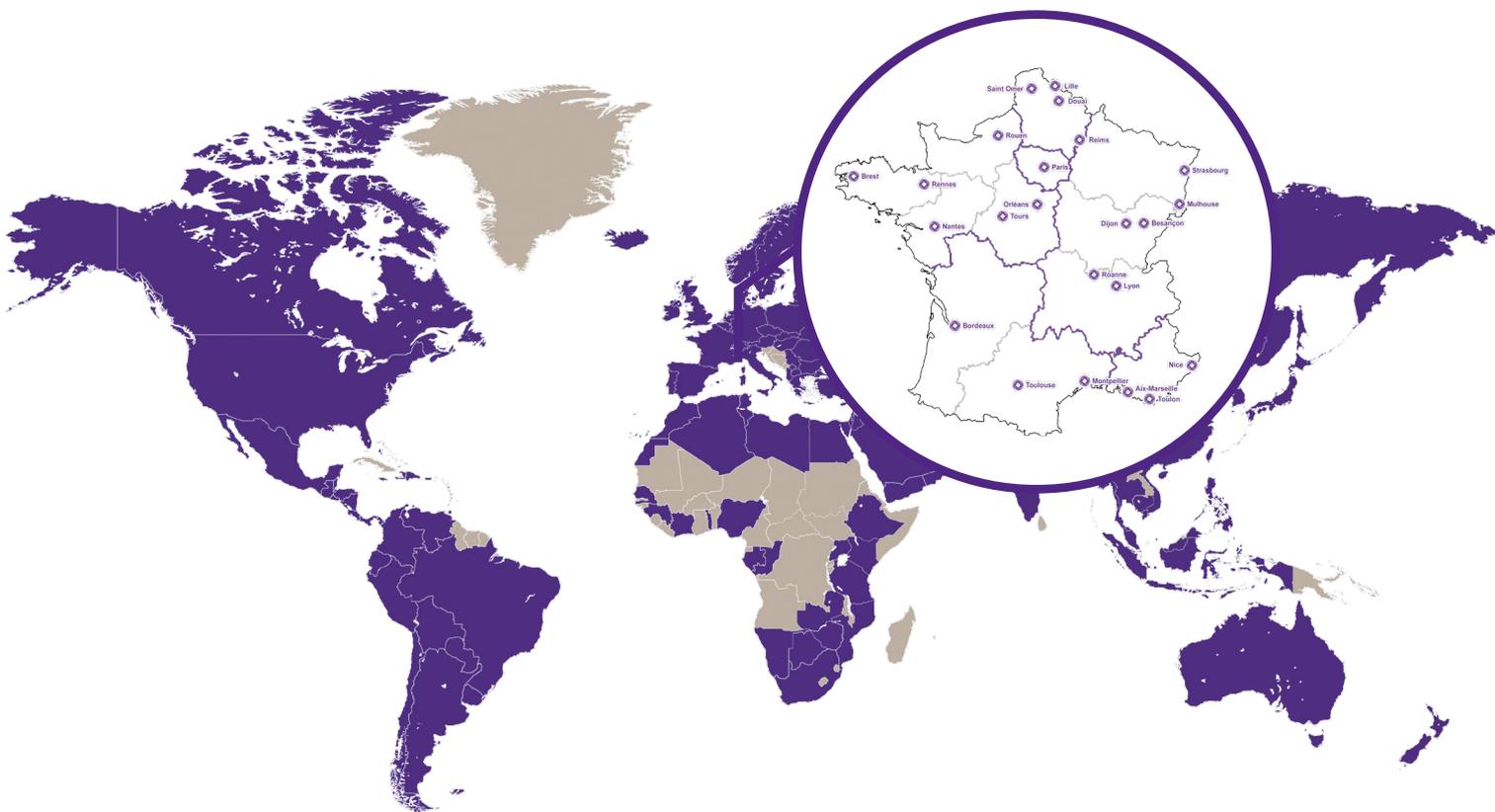
Grant Thornton, un réseau de proximité étendu

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

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



À propos de Grant Thornton



**Grant Thornton
en France**



193 M€

de chiffre d'affaires
en 2019



23

bureaux



2 000

collaborateurs



127

associés



**Grant Thornton
dans le monde**



5,72 Mds\$

de chiffre d'affaires
en 2019



144

pays



730

bureaux



54 500

collaborateurs



3 600

associés

Liste des associés et directeurs à votre service

PARIS

AUDIT

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

CONSEIL FINANCIER

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

CONSEIL OPÉRATIONNEL ET OUTSOURCING

Julien Auvray
Roberto Azocar
Christelle Boileux
Axelle Brault-Fonters
Anaïs de la Charrière
Arnaud Dodin
Nicolas Gasnier-Duparc
Nicolas Guillaume
Fabrice Guyot
Christine Larsen

Xavier Lecaille
Lydia Lejay
Grégory Mauguin
Clotilde Marchetti
Emmanuelle Muller-Schrapp
Jacques-Edouard Nouveau
Christophe Radepont
Olivier Rihouet
Jérôme Sanders
Michelle Sauphanor
Manon Sockalingum

EXPERTISE CONSEIL

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

FINANCIAL SERVICES MUTUELLES ET ASSURANCE

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

INTERNATIONAL BUSINESS ADVISORY SERVICES

Mathieu Devillers
Sylvie Duhalt
Jialian Qin
Jerome Sinelnikoff

JURIDIQUE ET FISCAL

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

PAIE ET CONSEIL SOCIAL

Patrice Chevalier

PUBLIC - ECONOMIE SOCIALE - PROTECTION SOCIALE (PEPS)

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

RÉGION CENTRE-EST**BESANÇON**

Alexandre Ringuet

DIJON

Laurent Prost

Thierry Rizza

LYON

Thierry Chautant

Katia Flèche

Alain-Regis Grail

Frédéric Jentellet

Romain Lochon

Françoise Mechin

Jean Morier

Luc Williamson

REIMS

Mallory Desmettre

ROANNE

Stéphane Pivot

STRASBOURG - MULHOUSE

Christophe Guyot

Jean-Marc Heitzler

Frédéric Ripaud

RÉGION CENTRE-OUEST**BREST**

Marie-Pierre Omnès

ORLÉANS

Caroline Collet

Olivier Nioche

NANTES

Nicolas Jolivet

RENNES

Stéphane Bougreau

Kristell Dicharry

ROUEN

Benoît Gomanne

TOURS

Adam Nicol

RÉGION**HAUTS-DE-FRANCE****DOUAI**

Cyril Pagniez

LILLE

Florence Dhaussy

Hugues Robidez

Stéphane Gros

Didier Hazebrouck

Rudy Jardot

Vincent Philbert

SAINT-OMER

Jérôme Lesage

Thierry Detève

RÉGION PROVENCE**MÉDITERRANÉE****AIX - MARSEILLE**

Jérôme Bravais

Lionel Hatet

TOULON HYÈRES

Pierre Mousain

Céline Tisset

TOULON LA SEYNE-SUR-MER

Stéphane Marello

Patrick Romagnoli

NICE

Caroline Combet

Armand Pinarbasi

Alexandre Ozararat

RÉGION SUD-OUEST**BORDEAUX**

Jacques de Galzain

MONTPELLIER

François Cayron

TOULOUSE

Frédéric Joucla



grantthornton.fr



avocats-gt.com

Agnès de RIBET

Directrice du *Marketing*,
de la *Communication*
et du *Business Development*



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

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

© 2020 Grant Thornton. Tous droits réservés. Impression sur papier provenant de forêts gérées durablement. Ne pas jeter sur la voie publique. Création : Ynfluence. Crédit photo : shutterstock [photographies retouchées].

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

