

DEVELOPPEZ VOTRE CULTURE FINANCIERE EN VOUS INSPIRANT DES MEILLEURES PRATIQUES DU GROUPE BONDUELLE

Introduction

Nous avons le plaisir de vous transmettre cette huitième lettre dans son nouveau format et cette deuxième story sur la thématique de l'optimisation de la gestion financière dans l'entreprise, après celle inspirée des bonnes pratiques de MICHELIN en matière de performance financière : http://bit.ly/Story7_Michelin

En ce début du mois de décembre, nous souhaitons vous donner le sourire en vous transmettant cette huitième histoire managériale agrémentée de métaphores pour inspirer vos actions

Nous nous proposons d'aborder ce sujet de la manière suivante :

- Optimisez votre trésorerie, votre gestion et développez votre culture financière
- Brisez les silos et créez de la valeur en combinant les expertises
- Inspirez-vous des meilleures pratiques du Groupe BONDUELLE

1. Optimisez votre trésorerie, votre gestion et développez votre culture financière

La réussite d'une entreprise ne peut se concevoir aujourd'hui sans une bonne gestion de vos financements et de votre trésorerie.

Quelles sont les priorités des Trésoriers et des Contrôleurs de Gestion dans les entreprises françaises en 2019 et quelles sont leurs bonnes pratiques ?

1.1. LES PRIORITES DES TRESORIERES EN 2019 :

- Les trésoriers français sont tous d'accord pour placer en tête de leurs priorités la gestion des liquidités et l'accès au financement.
- « La mission du trésorier, c'est d'abord et avant tout d'assurer la liquidité de l'entreprise. Si notre environnement est en perpétuel mouvement, le cœur de notre métier, lui ne change pas », rappelle Florence SALIBA, directrice financement et trésorerie du Groupe DANONE, également à la tête de l'association professionnelle, l'AFTE, qui rassemble les trésoriers d'entreprise.
- La tâche s'avère actuellement plus complexe qu'en 2018, malgré l'abondance de la ressource financière et le faible niveau des taux. Une étude récente de REDBRIDGE révèle en effet, de premiers signes de tension sur les financements, même pour les grands groupes.
- Dans un contexte international qui apparaît plus risqué et avec une croissance mondiale qui se fléchit, les banques se montrent plus prudentes sur les termes et les conditions des prêts qu'elles accordent.
- Les 10 premières priorités des trésoriers, exprimées en pourcentage, sont les suivantes :

1	Financement	100%
2	Prévisions de cash-flow	92%
3	Risque de change	75%
4	Relations bancaires	72%
5	Structure du capital	55%

6	Connectivité bancaire	49%
7	Technologie et innovation digitale	46%
8	Accès à la liquidité	41%
9	Risque de fraude et cyber sécurité	37%
10	Gouvernance, contrôle et risque opérationnel	36%

- Par rapport à ces priorités exprimées, leurs commentaires sont les suivants :
 - o Il existe déjà des tensions sur les financements et cela pourrait s'accroître en 2020
 - o Des inquiétudes existent également sur le marché obligataire
 - o Les entreprises devront s'adapter à de nouvelles réglementations
 - o Les trésoriers ont été plus mobilisés en 2019 que par le passé sur les prévisions de cash-flow et sur la gestion du risque de change
 - o Ils estiment que l'I.A., l'analyse des données et la blockchain leur permettra d'améliorer leurs processus dans les 2 ou 3 ans à venir.

1.2. LES PRIORITES DES CONTROLEURS DE GESTION EN 2019

- Le contrôleur de Gestion doit tout d'abord aligner ses priorités avec celles du Directeur Financier.
- Au-delà de cet alignement et de l'utilisation de nombreux outils à sa disposition, le contrôleur de gestion a conscience que pour mobiliser, il doit tenir compte du nouveau paradigme qui s'est mis en place depuis quelques années.
- Il doit également intégrer les nouvelles attentes des collaborateurs de l'entreprise et notamment de celles des générations Y et Z, à savoir :
 - o Donner du sens aux actions demandées, en intégrant leur finalité (le WHY)
 - o Responsabiliser les opérationnels
 - o Vérifier que les moyens nécessaires à l'atteinte des objectifs sont donnés par la direction
 - o Motiver en évitant les « mesures générales » (le WHAT) en privilégiant des mesures plus spécifiques (qui intègrent le WHO)
 - Les enjeux d'identité
 - Les enjeux de dynamique des acteurs
 - o Offrir des ouvertures et des espaces de respiration
 - o Accepter l'idée que l'objectif et la façon de l'atteindre ne sont pas tracés à l'avance et par conséquent de coconstruire en permanence à la fois le chemin et la démarche de progrès
- Il en résulte que le rôle du contrôleur de gestion est en train de se transformer.
- Il ne consiste plus simplement en une mission de contrôle, mais il se transforme en une mission de conception, de structuration et de création d'outils d'analyse performants permettant l'atteinte des objectifs.
- Il challenge au quotidien les capacités d'adaptation, de réaction et d'anticipation des responsables opérationnels.
- Afin d'être légitime pour accompagner les évolutions en cours et l'aide à la décision, il doit à mon sens développer les trois compétences suivantes :

A. Expertise comptable et financière

- Le contrôleur de gestion anticipe, structure et supporte le business et la croissance d'un métier. Il modélise l'activité pour réaliser rapidement différents scénarios avec quelques indicateurs de mesure clés, afin de garantir « l'essentiel » avec un niveau d'incertitude plus ou moins élevé.
- Ces compétences analytiques devront se compléter par une agilité numérique et par une capacité à réaliser des analyses prédictives.
- Par exemple, l'optimisation des investissements marketing est réalisée grâce à l'analyse de données internes et externes (comptables, panels de vente) qui influencent la performance.

B. Capacité à faire le lien entre les données et le business

- Dans le futur, le contrôleur de gestion continuera de faire le lien entre les données et le business. Il est souhaitable qu'il puisse intervenir avec une posture de conseil pour trier l'information nécessaire, définir les indicateurs et les bases de données pertinentes.
- Il doit comprendre les nouveaux enjeux du business pour aller chercher de nouvelles « datas » qui seront utiles aux métiers futurs et les utiliser avec discernement, en faisant « parler » ces données pour pouvoir être compris des opérationnels.
- Capacité de mobiliser ses compétences informatiques et à en acquérir de nouvelles
- Si l'ERP (Enterprise Resource Planning) reste le logiciel privilégié de l'information financière, il n'est plus suffisant.
- Les sources de données se sont accrues apportées notamment par des logiciels de SIRH, par l'utilisation de tableaux visuels et également par l'utilisation d'outils de modélisation comme ANAPLAN.
- De nouveaux outils sont en train d'émerger et de se généraliser, comme ceux de BI (business intelligence), de big data ou de validation robotisée par exception.
- Ils réduiront considérablement les manipulations et les vérifications manuelles des données de la part du contrôleur de gestion dans les prochaines années
- Le contrôleur de gestion de cette nouvelles décennie qui démarre en janvier 2020 sera donc technophile et curieux des évolutions à venir. Il devra pouvoir choisir ses nouveaux outils, les mettre en place, et former les utilisateurs à leur maniement.

C. Capacité de coordonner et de gérer les interfaces entre les fonctions

- Pour être plus proche des opérationnels, le contrôleur de gestion devra pouvoir sortir régulièrement de la data et il devra également prendre du recul pour s'interroger, pour trouver puis donner encore plus de sens aux actions demandées par la Direction Générale.
- Cette prise de recul lui permettra également de trouver de nouvelles voies pour avancer
- L'évolution des métiers et la transformation digitale des entreprises le conduiront à travailler encore plus souvent en équipes transverses (lien avec le marketing, les informaticiens, les opérationnels et les experts internes)
- Cette évolution suppose également qu'il puisse utiliser de nouveaux outils de gestion là où les outils traditionnels ne fonctionnent plus.

1.3. LES BONNES PRATIQUES DES CONTROLEURS DE GESTION

J'identifie 5 bonnes pratiques qui permettent d'améliorer l'exécution de la stratégie et la performance d'une entreprise. Je partagerai les 2 premières avec vous.

A. Maitrise des enjeux de communication

- Dans les entreprises les plus performantes, la force de leurs contrôleurs de gestion est liée au regard objectif qu'ils savent porter sur le business
- Elle est liée également aux analyses synthétiques et orientées décision qu'ils produisent et diffusent.
- Dans les bonnes pratiques des sociétés qui ont su faire évoluer leur fonction Contrôle de Gestion, ces derniers savent faire passer le message, de ce qu'il faut faire pour réussir à atteindre les objectifs.
- Ces mêmes contrôleurs de gestion ont appris à soigner leur communication et à pratiquer le storytelling entre les datas afin de traduire les chiffres en langage business.
- Ils savent également exercer un pouvoir d'influence auprès du Directeur des Opérations (COO) et peuvent anticiper leurs questions et avoir sous la main des réponses potentiellement adaptées et toujours orientées vers l'action et vers l'optimisation de la performance.

B. Choix des analyses de gestion adaptés au besoin des décideurs

- Cette bonne pratique suppose que le contrôleur de gestion a développé la capacité de choisir des analyses de données qui lui permette de mieux comprendre les événements d'un business. L'objectif étant de pouvoir faire les meilleurs choix le plus rapidement possible.
- Les meilleures pratiques en matière de contrôle de gestion intègrent 4 niveaux d'analyse :
 - L'analyse descriptive (Que s'est-il passé ?)
 - L'analyse explicative (Pourquoi cela s'est-il passé ?)
 - Ces deux analyses utilisent les indicateurs de performance (KPIs) et de pilotage. Ils sont présentés dans les reportings et les tableaux de bord.
 - L'analyse prédictive concerne ce qui va se passer par la suite. Elle permet de réaliser des extrapolations et des tendances sur les principaux KPIs de l'entreprise.
 - Enfin, l'analyse prescriptive (Comment peut-on faire en sorte que cela se produise ?) propose les axes d'optimisation les plus appropriés à une situation future comme par exemple, comment optimiser le coût de revient de l'un de nos produits en 2020 ?

2. Brisez les silos et créez de la valeur en combinant les expertises

Je vous propose de partager avec vous 3 clés à l'usage du Directeur Financier pour améliorer l'efficacité de vos projets à forts enjeux en augmentant la qualité de vos processus transverses

2.1 CLE N° 1 :

Encouragez vos managers à poser de bonnes questions.

- Il est très difficile aujourd'hui de travailler avec efficacité sur des projets transverses sans maîtriser l'art de se poser et de poser les bonnes questions
- En effet, ce que nous voyons et croyons dans notre système « culturel, filiale et métier » n'est généralement pas du tout ce que les autres managers vivent au sein de leur propre système.
- Une étude menée par Francesca Gino de la Harvard Business School sur plus de 1.000 cadres dans une grande banque révèle l'importance de l'interrogation dans le travail transversal

- Ces recherches ont montré que les cadres très curieux étaient plus susceptibles de construire des passerelles entre des services qui normalement ne communiquent pas entre eux.
- Les personnes en haut de la hiérarchie ou les personnes très performantes sont souvent convaincues, à tort, que leur vision est partagée par l'ensemble des collaborateurs.
- Ne pas poser une question, souvent par peur de paraître incompetent, constitue une erreur fréquente qui peut avoir des impacts très négatifs dans une conduite de projets transverses, surtout dans des contextes multiculturels.
- Si vous êtes un manager financier en charge de piloter un projet transverse, vous pouvez encourager l'ensemble des parties prenantes de votre projet à poser de nombreuses questions.

2.2 CLE N° 2 :

Favorisez un dialogue transversal

- Si vous êtes Directeur Financier, une qualité importante à encourager dans vos équipes est la curiosité.
- Devenir curieux à l'égard de vos collègues mais également curieux à l'égard des opérationnels et des autres services support.
- Incitez vos managers à poser des questions sur les manières de penser et d'agir des opérationnels, à anticiper leurs points de vue, car chaque fonction dans l'organisation voit les événements qui se produisent, avec un prisme différent.
- Les recherches menées par la professeure Déborah DOUGHERTY de WHARTON, montrent que l'absence de clarification amène invariablement des incompréhensions et des blocages dans l'avancement des projets transverses.
- Développer l'empathie et la communication entre les managers et les différentes fonctions de l'entreprise permet d'éviter ces blocages.
- Au delà de l'évitement de ces ralentissements du projet, ce développement de la curiosité et de l'empathie que possèdent vos collaborateurs les uns pour les autres se traduit par l'acquisition d'une nouvelle aptitude intéressante, celle de deviner le point de vue des autres personnes.
- L'utilisation de cette nouvelle aptitude favorise l'efficacité de la collaboration, améliore l'effet positif du partage d'informations ainsi que la créativité et se révèle finalement être un facteur qui mène vers le succès.

2.3 CLE N° 3

Elargissez la vision de vos collaborateurs et affranchissez-vous des silos en intégrant la culture de votre interlocuteur

- Lorsque vous démarrez un projet transverse partant de la Direction financière, il est difficile de gérer correctement les interfaces si vous ne savez pas où elles se trouvent.

Je vais partager avec vous 2 idées que j'ai utilisées avec succès au cours de mes précédentes expériences pour y arriver :

- Rassemblez des managers de métiers différents autour d'initiatives communes
 - Cette action qui vise à créer des équipes plurifonctionnelles et multi-compétences donne une réelle opportunité à vos managers à travers les silos, d'identifier de nombreux savoir-faire au sein de votre entreprise.
 - Puis, de répertorier leurs liens ou leur absence de liens et d'analyser comment il serait possible d'activer un réseau de connaissances interne pour permettre une précieuse collaboration

- Ces réunions transverses inhabituelles permettent également à vos managers et à vos collaborateurs de découvrir de nouvelles manières de combiner les expertises pour encore mieux répondre aux besoins des clients
- Ces réunions permettent également d'identifier les personnes les mieux placées pour établir des passerelles entre les différents services :
 - C'est la raison pour laquelle la maison de champagne MOET HENNESSY Espagne a embauché 2 œnologues avec pour mission de coordonner le travail de ses unités de communication et de ventes dont l'histoire de leurs relations communes était faite de difficultés à communiquer et de conflits.
 - Si vous lancez un projet sur plusieurs pays, vous devez tout d'abord développer cet état d'esprit international (être flexible, poser des questions, se renseigner sur les normes culturelles de votre interlocuteur, apprendre à se mettre à sa place pour mieux communiquer).
 - Si vous souhaitez approfondir ce dernier point et organiser un coaching culturel, faites-le avec un expert reconnu comme le Cabinet « CROSSROADS Intelligence » dirigé par Delphine MACQUET, Business Coach & Cross-Cultural Trainer : <http://bit.ly/33UDrls>

3. Inspirez-vous des meilleures pratiques de BONDUELLE

3.1 LA PERSONNALITE DU DIRECTEUR FINANCIER DE BONDUELLE, GREGORY SANSON

Grégory SANSON est diplômé de SKEMA ESC Lille. Il débute sa carrière en 1994 comme Auditeur chez PWC Audit et intègre en 1997, le Groupe Solaronics Technologies au poste de DAF Groupe jusqu'en 2002.

Il rentre ensuite chez BONDUELLE comme Directeur Administratif & Financier de la Division Marchés Emergents où il a la responsabilité de la Direction financière de la Division et le pilotage administratif & financier des 10 entités juridiques du périmètre (USA, Brésil, Argentine, Russie, France...).

Après 3 ans dans cette division, il est nommé à 39 ans au poste de Directeur Financier Groupe en octobre 2008 et fait partie du Comité Exécutif (consolidation/gestion, trésorerie-financements, Juridique, fiscal, M&A, Audit interne, Communication Financière).

A la fois rigoureux, créatif et attiré par l'International, il a contribué au développement de BONDUELLE en Europe, en Amérique du Nord et dans les pays émergents avant de participer à l'introduction du concept « d'innovation accessible », qui consiste à renforcer les critères financiers (coûts et prix) dans l'évaluation des lignes d'innovation.

3.2 LES PRIORITES OPERATIONNELLES DE BONDUELLE

Aujourd'hui Directeur Général Adjoint de BONDUELLE en charge des Finances, Grégory SANSON a clôturé les comptes de son dernier exercice qui court du 1er Juillet 2018 au 30 Juin 2019. Il a réussi à innover en Russie, il réalise 2 acquisitions aux Etats-Unis, ce qui combiné au dynamisme des équipes sur place génère un impact positif sur la croissance. Dans le même temps, il doit faire face à une faible dynamique de consommation en Europe.

En effet, la situation en Europe reste compliquée, ce qui amène le Groupe BONDUELLE à continuer de faire des produits sains, sûrs mais également durables et accessibles aux consommateurs tout en continuant à innover, notamment dans le domaine du snacking.

Les 2 piliers très équilibrés du Groupe sont l'Europe et les Etats-Unis avec une répartition quasi à égalité, 2 marchés qui peuvent être assez différents sur le plan des attentes produits sur les 2 métiers de BONDUELLE

- Le Frais transformé : salade en sachets, activité traiteur
- La Conserve et le Surgelé

Les dynamiques de consommation sont parfois similaires mais les attentes des consommateurs sont assez différentes. Les dernières tendances viennent parfois des Etats-Unis mais parfois d'Europe et l'intérêt de la plateforme BONDUELLE permet d'observer ces tendances et de « Cross-Fertiliser » leurs activités à partir des observations réalisées.

La consommation Hors Foyer (avec un consommateur qui mange de plus en plus à l'extérieur) porte la croissance de la branche « Surgelés » en Europe et en Amérique du Nord plus que la distribution classique.

L'incertitude de ce métier réside dans les conditions climatiques parfois extrêmes (fortes chaleurs par exemple sur l'été 2018 : Canada, France, Russie) ce qui affectent les zones de production, de transformation et les campagnes agricoles, avec des impacts négatifs sur les comptes de 7 à 8 millions d'Euros.

3.3 LES PRIORITES STRATEGIQUES ET FINANCIERES DE BONDUELLE

La stratégie du Groupe est de croître pour moitié par croissance interne sur les marchés matures et pour moitié par croissance externe en Amérique du Nord (Acquisitions de Ready Pac Food aux Etats-Unis et de Del Monte au Canada)

150 millions d'Euros sont aujourd'hui disponibles pour de nouveaux investissements, Bonduelle est à la fois à l'écoute des opportunités et très vigilants sur ses ratios financiers pour pouvoir maintenir ce profil « d'entreprise peu risquée » qui est dans l'ADN de ce Groupe.

Les valorisations en termes de multiples sont aujourd'hui importantes et BONDUELLE regarde donc très attentivement la qualité des actifs.

Dans le contexte politique et économique actuel, le Groupe reste prudent mais toujours prêt à saisir les opportunités qui se présentent.

3.4 DEVELOPPER LA CULTURE FINANCIERE DU GROUPE

- Avec le rachat du spécialiste américain de la salade en portion Ready Pac, BONDUELLE a annoncé de nouvelles ambitions stratégiques et géographiques.
- Elles s'inscrivent dans un projet de transformation majeur lancé par le groupe en 2012, et qui comprend, notamment, un important volet financier « Finance for Growth ».
- Avec ce projet, le groupe agroalimentaire vise « une croissance rentable et économe en capitaux ». BONDUELLE a accès à des ressources de financement importantes, à des conditions très attractives, mais comme l'indique le dicton boursier : les arbres ne montent pas jusqu'au ciel.
- Les 2 ressources qui pourraient potentiellement limiter les ambitions du Groupe sont les Hommes et les Financements. De ce constat est parti ce projet de transformation.
- L'objectif fixé par le DGA du Groupe BONDUELLE, en charge des finances est d'atteindre à l'horizon 2025 un retour sur capitaux employés, ou ROCE, de 12,5 % avant impôts, contre 10 % en 2017.
- « Le retour sur capitaux employés a été en quelque sorte élu par Grégory SANSON "grande cause nationale" du groupe. C'était aussi, et surtout, un moyen d'atteindre ses autres objectifs pour 2025 :

- une marge opérationnelle de 7 % et 250 millions d'euros d'EBIT - contre 125 aujourd'hui, après l'intégration de READY PAC, pour un objectif de chiffre d'affaires de 3,5 milliards »

3.5 ACTIONS MISES EN PLACE POUR DEVELOPPER LA CULTURE FINANCIERE DE BONDUELLE

- Pour créer des conditions favorables à l'atteinte des objectifs fixés, deux actions majeures ont été décidées puis mises en place. Je partagerais avec vous la première de ces deux actions clés : « Créer une communauté financière »
 - Pour parvenir à atteindre ces objectifs, le Groupe a tout d'abord misé sur la communication. Il fallait que les collaborateurs du Groupe comprennent bien la démarche.
 - Le déclencheur n'était pas une situation difficile vécue mais vraiment la volonté du DGA en charge des finances de se donner les moyens de réaliser l'ambition stratégique de BONDUELLE : « Une bonne discipline financière peut nous permettre d'autofinancer de petites acquisitions », explique Grégory SANSON.
 - Au cours de l'année 2016, quelque 400 top managers et cadres ont ainsi été formés et sensibilisés à la matière financière, avec des exemples tirés du quotidien et du métier du groupe.
 - « C'était l'occasion de rééquilibrer la culture de BONDUELLE » historiquement très agro-industrielle et marketing - vers la finance.
 - Le Groupe a aussi revu le calcul des rémunérations de l'ensemble de ses responsables. « Au moins 10 % de la rémunération variable a été indexée sur des éléments concrets, de leur responsabilité, et ayant un impact sur le ROCE
 - Enfin, BONDUELLE a créé une « communauté financière » pour échanger les bonnes pratiques, poster des initiatives et des séances de formation.

Si vous souhaitez en savoir plus sur comment développer une culture financière, orientée projets et coopération multifonctions ou multiculturelle, vous pouvez me contacter via LinkedIn.

Je me ferais un plaisir de partager avec vous certaines des « bonnes pratiques » relatives aux facteurs de succès des projets de transformation, que nous avons rassemblé au sein de notre cabinet Connec'Sens, et que nous faisons évoluer au fur et à mesure de nos nouvelles expériences d'accompagnement de Dirigeants, de Directeurs Administratifs et Financiers et de Managers Métiers depuis 2009.

Conclusions

Cela fait maintenant 10 ans que nous accompagnons les femmes et les hommes, dans les fonctions de direction générale, mais également finance, ressources humaines, projets de transformation ainsi que les managers métiers, tant en France qu'en Espagne.

Les avis sont aujourd'hui unanimes sur la nécessaire évolution de la fonction financière au sens large intégrant la Direction Financière, La Direction de la Trésorerie et la Direction du Contrôle de Gestion.

Les priorités futures du Directeur de la trésorerie devront intégrer les financements, les prévisions de Cash-Flow et le risque de change, tout en étant en veille permanente sur les évolutions futures.

Quand au Directeur du contrôle de gestion, au-delà de la demande de sens de la part des équipes, il devra aider les décideurs à prendre les bonnes décisions et à atteindre leurs objectifs en respectant leur autonomie et en ayant une influence sur le déploiement des outils d'analyse et d'aide au pilotage de l'activité.

Tout le monde s'accorde sur le rôle central de cette fonction Finance dans le démarrage puis dans la coanimation des projets de transformation, en coordination avec le DRH, le DSI et le COO.

Pour améliorer l'efficacité de leurs équipes dirigeantes, au siège et dans les métiers, de nombreuses sociétés utilisent aujourd'hui les outils STRATELIO (BOARDSTRAT, DIRESTRAT, DYNASTRAT, TEAMSTRAT, CHRONOSTRAT, HEADSTRAT), ce qui leur permet tout d'abord de sécuriser le recrutement de managers qui vont s'intégrer plus facilement dans la culture de l'entreprise et ensuite d'optimiser leur communication et leurs processus de coopération.

Le fait de s'appuyer à la fois sur ces outils et également sur les processus d'évolution des rôles au cours des projets de transformation leur permet ensuite de construire et de développer des équipes aux compétences complémentaires, ce qui se traduit in fine par une amélioration de la performance humaine et financière de l'entreprise

Vous pouvez consulter à ce sujet l'excellent ouvrage : « [Votre énergie, c'est vous. Un livre de Daniel BOS](#) » où il nous explique avec méthode et illustrations à l'appui, la finalité, le mode d'utilisation et les nombreuses contributions de ces outils à la performance globale d'une entreprise.

Thierry et moi-même vous souhaitons une très bonne lecture de cette STORY N° 8 ainsi qu'un développement dynamique de vos ressources.

Continuez de nous contacter pour échanger, pour nous transmettre vos témoignages et pour nous solliciter afin que vous puissiez bénéficier d'un coup de pouce au bon moment pour capitaliser sur vos talents et pour construire un projet d'avenir qui vous ressemble.

Enfin, nous profitons de la diffusion de cette dernière STORY de l'année pour vous souhaiter à toutes et à tous, une très belle année 2020 au plan personnel et professionnel, sous le signe de l'émerveillement, de la créativité, du partage et de la création de valeur et de nouveaux marchés pour vos activités respectives en France et à l'International.