



Crowe

La newsletter du Réseau Crowe France

Connexions #35

La force des réseaux de dirigeants

CARTOGRAPHIE DES RÉSEAUX PROFESSIONNELS

Ne pas se perdre pour bien choisir !

LE RÉSEAU, ACTIF IMMATÉRIEL DU DIRIGEANT

Comment mesurer l'impact de son implication ?

STRATÉGIE RÉSEAUX ET BONNES PRATIQUES

Comment rayonner sans perdre son temps ?

CROWE GLOBAL ET CROWE FRANCE

Valeurs et perspectives du réseau

Connectés par nature



Dans la nature, tout communique. Pour croître, vivre et survivre, les arbres échangent des informations par leurs racines, les baleines chantent sous les océans, les fourmis dessinent d'invisibles routes d'odeurs.

L'homme est un des composants de la nature. Pour grandir, vivre ou survivre, il choisit ses connexions construisant les réseaux et les communautés auxquels il appartient.

Si vous lisez ces lignes, c'est que vous avez choisi de lire ce Connexions, un Connexions qui n'a peut-être jamais si bien porté son nom que pour ce numéro qui explore la puissance du lien, la force des réseaux professionnels. À commencer par le nôtre, Crowe, plus que centenaire.

Au fil des pages, vous découvrirez des réseaux variés et comment ceux-ci sont structurés pour nourrir la croissance de leurs membres, leur ouvrir des opportunités et favoriser leur épanouissement. En plus d'analyser ces réseaux du monde professionnel, nous tenterons de vous donner des clés pour leur donner cohérence et efficacité pour vous et vos organisations.

Nous partagerons aussi des expériences de vie et des pistes concrètes pour créer autour de vous un écosystème vivant, fécond, qui valorise vos talents et soit utile pour insuffler un impact, sans vous épuiser ni vous faire perdre de temps.

Par ces lignes, nous continuons finalement d'exercer notre mission : vous accompagner pour faire grandir vos organisations.

Bonne lecture !

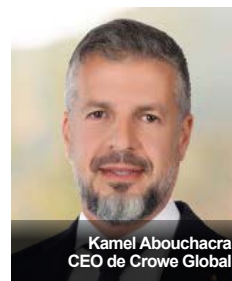
Jean-François COTTIN

*Expert-comptable, commissaire aux comptes
et associé, Crowe Fideliante*

Sommaire #35

- P3.....Crowe Global : un réseau, une vision, des valeurs. *Par Kamel Abouchacra*
- P4.....Crowe France : un dynamisme collectif made in France. *Par Stéphane Bernard-Migeon*
- P5.....Faire réseau, un acte de leadership. *Par Marc de Prémare*
- P6.....Réseaux professionnels : fiscalité, gouvernance et structures. *Par Aurélien Desroches*
- P7.....Un réseau efficace, une affaire de méthode ? *Par Pauline Barzyk-Brommer Martinez*
- P8.....Donner le meilleur de soi-même pour engager le meilleur des autres. *Par Anne-Sophie Migeon*
- P9.....Portrait de Franck Lecoq, client historique d'un cabinet membre de Crowe France
- P10-11.....Le réseau, soutien et porte-voix du dirigeant. *Par Pierre-Yves Delarue et Jean-Philippe Daull*
- P12.....Réseaux sociaux : les dompter sans y passer ses journées ! *Par Arnaud Lissajoux*
- P13-15.....Étude Xerfi // Panorama des réseaux professionnels en France
- P16.....La force de notre réseau : l'exemple de la région EMEA. *Par Filipa Correia*

Crowe Global : un réseau, une vision, des valeurs



Kamel Abouchacra
CEO de Crowe Global

CROWE EST UN RÉSEAU PLUS QUE CENTENAIRE !

Avec ses racines profondes, notre réseau a résisté à l'épreuve du temps et continue d'évoluer face aux mégatendances et aux changements économiques, technologiques et sociaux constants. L'histoire de Crowe commence en 1915 aux États-Unis, avec la création de cabinets visionnaires animés par la même exigence d'excellence, d'intégrité et de service. En 1960, ces cabinets s'unissent pour former Horwath International, posant les bases d'un réseau mondial fondé sur la collaboration et la confiance. Au fil des décennies, Horwath International est devenu un réseau mondialement reconnu, classé parmi les dix principaux réseaux mondiaux offrant des services de conseil, d'audit, de gestion des risques et de fiscalité. Le réseau s'étend sur les cinq continents et devient Crowe Horwath International en 2009. En 2018, le nom se simplifie pour devenir Crowe, une marque mondiale cohérente reflétant des valeurs communes, un engagement envers le réseau, une collaboration approfondie et, au sein des cabinets membres, une approche des opérations axée sur la technologie et centrée sur l'humain. Aujourd'hui, Crowe figure parmi les dix principaux réseaux mondiaux d'expertise comptable, opérant dans plus de 150 pays, avec plus de 43 000 professionnels talentueux répartis dans plus de 770 bureaux.

QUELLE VISION PORTEZ-VOUS POUR LE RÉSEAU ?

La solidité du réseau Crowe et son évolution sont le fruit de valeurs fortes et partagées comme l'intégrité, l'innovation et le service client. Crowe est devenu un conseiller de confiance pour ses clients à travers le monde, grâce à une croissance stratégique, un leadership visionnaire et une attention constante à la qualité.

Cette évolution se poursuit : en 2024 nous avons lancé l'initiative de croissance 10 x 30, un objectif ambitieux visant à atteindre 10 milliards de dollars de chiffre d'affaires réseau d'ici 2030. Cette initiative ne se réduit pas à un objectif financier : elle incarne une transformation mondiale de Crowe, axée sur l'accélération de la croissance autour de cinq piliers stratégiques :

- 1. Croissance** : Encourager l'expansion organique, les fusions, les acquisitions et l'intégration de nouveaux cabinets afin d'élargir l'offre et la portée du réseau.
- 2. Marque** : Continuer à renforcer une marque unifiée et solide, reflétant l'expertise et la cohésion mondiale de Crowe.
- 3. Qualité** : Élever les standards de service grâce à des méthodologies cohérentes, à la formation et à des systèmes de conformité rigoureux.
- 4. Technologie** : Accélérer l'adoption de l'intelligence artificielle, de l'automatisation et des analyses basées sur les données pour offrir des solutions plus intelligentes.
- 5. Personnes** : Investir dans le développement des talents, les parcours de leadership et des modèles de travail flexibles afin de fidéliser et de responsabiliser les équipes.

La stratégie 10 x 30 illustre l'ambition de Crowe : non seulement croître, mais aussi progresser en termes de valeur, de pertinence et de confiance. Elle appelle chaque cabinet du réseau à s'aligner sur des priorités communes tout en s'adaptant aux besoins des marchés locaux. Crowe agit ainsi comme un réseau mondial unifié, offrant une expertise approfondie et une connaissance locale.

Crowe France : un dynamisme collectif made in France

Le cabinet Crowe Fidelio a rejoint le réseau Crowe en 2008. Dix-sept ans plus tard, Stéphane Bernard-Migeon, président associé de Fidelio et président du réseau Crowe France depuis le 1^{er} janvier 2025, revient sur cette aventure à la fois personnelle et collective.



Stéphane Bernard-Migeon
Crowe Fidelio / Crowe France

QU'A REPRÉSENTÉ POUR FIDELIO L'ENTRÉE DANS LE RÉSEAU CROWE ?

À l'origine, j'éprouvais une certaine réserve, craignant de diluer notre identité dans un ensemble plus vaste et de perdre notre indépendance. J'ai rapidement constaté l'inverse : notre singularité s'est affirmée et la signature Fidelio a gagné en stature. L'intégration au réseau Crowe France a ouvert des perspectives inédites, notamment un accès direct à des compétences techniques variées et internationales et une montée en compétences de nos équipes. Notre champ d'action s'est étendu tout en consolidant notre base. Nous avons gagné des clients par recommandation mais aussi conservé les nôtres en devenant plus aptes à les accompagner dans toutes leurs problématiques, et ce, partout dans le monde. Sur un plan personnel, j'ai trouvé un véritable épanouissement intellectuel et relationnel, au travers d'échanges confraternels riches d'expériences et de diversité. Exercer en réseau est une autre manière d'exercer notre métier, dont nous sommes, comme nos clients, bénéficiaires.

QUELLES FONCTIONS AVEZ-VOUS EXERCÉES AU SEIN DU RÉSEAU ?

J'ai été International Liaison Partner France pendant sept ans, mission qui consiste à représenter Crowe France à l'international et à coordonner les flux d'affaires entre nos cabinets et leurs homologues étrangers. C'est une fonction d'observation et d'action privilégiée, qui m'a permis de tisser des liens solides avec nos partenaires et d'apprécier la diversité de leurs compétences. Crowe France apporte une French Touch appréciée au sein de Crowe Global avec un modèle original : une association de cabinets indépendants, unis par des standards communs, qui à l'international apparaît comme une seule entité forte de 1 300 collaborateurs. Le réseau Crowe France connaît une croissance organique soutenue depuis sa création.

QUELLES SONT, SELON VOUS, LES FORCES DU RÉSEAU CROWE FRANCE ?

Nos cabinets reposent sur un ancrage territorial fort, des relations de proximité anciennes et une génération de jeunes associés volontaires et impliqués. Ce sont des fondations très solides qui irriguent la vitalité de Crowe France. Il s'agit en effet d'une communauté professionnelle particulièrement vivante avec de nombreux temps d'échange : le Forum annuel de Crowe France a réuni cette année à La Rochelle plus de 160 collaborateurs ; nous tenons des conseils d'administration mensuels, animons une dizaine de commissions thématiques et publions un magazine interne. Tous nos membres adhèrent également à l'Association Technique d'Harmonisation (ATH), pour bénéficier d'une formation technique continue. Cette effervescence est très stimulante pour l'amélioration permanente de la qualité de l'offre de service.

QUELLES SONT VOS AMBITIONS POUR LE RÉSEAU ?

Il faut tout d'abord entretenir et encourager la cohésion entre les membres : elle assure la fluidité des échanges et nourrit ce dynamisme collectif. Je souhaite aussi que la visibilité de la marque Crowe soit renforcée : plus la marque sera forte, plus elle soutiendra la notoriété et l'attractivité de chacun de nos cabinets. Chaque membre est impliqué dans la valorisation de la marque Crowe que ce soit dans ses événements, dans ses communications ou auprès de leurs partenaires institutionnels. Le réseau poursuit également son développement : de nouveaux cabinets, tels que RéMétis à Rouen, nous rejoignent. Nous souhaitons particulièrement consolider notre présence dans certaines régions, notamment le Grand Est et la Nouvelle-Aquitaine. Enfin, notre réseau doit initier des projets et ouvrir des perspectives pour renforcer sa performance collective à venir. Parmi les idées que je trouve intéressantes d'étudier : la création d'une structure commune pour la gestion de la paie ou la mutualisation des achats de solutions numériques afin d'en maîtriser les coûts. Nous avançons et notre cohésion nous permet de rester sur la bonne voie.

Faire réseau, un acte de leadership

La question des réseaux interroge le rôle du dirigeant : que doit-il aller chercher à l'extérieur pour renforcer l'activité, la performance et le rayonnement de son entreprise ? Comment évaluer l'efficacité de sa stratégie réseau ?



UNE STRATÉGIE RÉSEAU PROLONGE-T-ELLE LA MISSION DU DIRIGEANT ?

Absolument. Le dirigeant évolue dans un écosystème dont les paramètres - secteur, territoire, enjeux, contraintes - déterminent la manière dont il doit interagir avec l'extérieur. Par sa fonction, il est un point de contact entre l'entreprise et son environnement institutionnel, économique, territorial et professionnel.

Les réseaux sont multiples : le dirigeant doit sélectionner ceux qui servent réellement la stratégie de l'entreprise. Il s'agit d'un acte de leadership qui doit être réfléchi. Cela consiste à identifier ses objectifs, à comprendre quel réseau peut les servir, à évaluer le temps et les coûts réels de son implication, à déterminer des indicateurs permettant de mesurer le retour sur investissement. Cette démarche peut s'organiser dans un tableau de bord personnel et doit être évaluée régulièrement, tous les 6 mois par exemple.

Il s'agit d'éviter les engagements sans valeur ajoutée, l'implication du dirigeant doit prolonger l'action de l'entreprise hors de ses murs. Pour être plus efficaces, certaines organisations répartissent d'ailleurs la présence dans les réseaux au sein de l'équipe dirigeante selon les objectifs de chacun.

COMMENT MESURER L'EFFICACITÉ DE SA STRATÉGIE RÉSEAU ?

Un réseau est davantage qu'un lieu de rencontres : c'est un actif immatériel stratégique. Il donne accès à des ressources - informations, compétences, idées, opportunités d'affaires -, il renforce le rayonnement d'un dirigeant et l'influence de son entreprise. Certains bénéfices se mesurent aisément, d'autres relèvent d'une appréciation plus qualitative.

Parmi les indicateurs clairs, on peut citer les prospects identifiés via le réseau, les partenariats ou contrats signés, ou encore le taux de conversion des contacts issus du réseau. Les réseaux pluridisciplinaires ou fédérant des entreprises complémentaires peuvent être, à ce titre, de véritables multiplicateurs d'opportunités.

En matière d'accès à l'information stratégique, on peut observer le nombre d'informations clés effectivement utilisées dans les décisions, ou encore la capacité du réseau à faire émerger des signaux faibles permettant d'anticiper des tendances ou des mutations du marché. Les réseaux jouent souvent ce rôle de capteurs, d'alerte ou de validation de pratiques.

Dans la sphère RH, le suivi de formations constitue un bon repère, tout comme le nombre de bonnes pratiques intégrées dans l'entreprise ou les améliorations concrètes de méthodes managériales. Les réseaux de pairs, en particulier, offrent un espace de recul précieux pour sortir de l'immédiateté opérationnelle, ils jouent le rôle de caisse de résonance pour tester des idées ou identifier des partenaires potentiels.

Plus difficiles à quantifier sont les indicateurs liés à la réputation, à l'influence. Pourtant une image positive et forte d'une entreprise facilite l'accès à des financements ou à des alliances stratégiques. Une recommandation issue du réseau peut ouvrir des portes verrouillées. Le nombre de sollicitations extérieures reçues constitue un indicateur.

ÉVALUER RÉGULIÈREMENT SON RÉSEAU EST DONC NÉCESSAIRE !

Plus la stratégie sera réfléchie et régulièrement évaluée, plus le retour sur investissement sera rapide. Certains réseaux sont agréables mais peu productifs ; d'autres, plus exigeants et moins visibles, se révèlent très rentables. Les partenariats stratégiques sont toutefois davantage l'aboutissement d'un réseau relationnel mûr, fondé sur la confiance réciproque. Le facteur humain est irremplaçable. Le dirigeant constitue progressivement un premier cercle, rapidement mobilisable. Il peut aussi s'interroger sur les relations personnelles qu'il souhaite renforcer pour compléter ou animer ce premier cercle.

Marc de Prémare a été un des membres fondateurs du réseau Crowe France. Il dirige aujourd'hui Crowe HAF et représente Crowe France au sein du comité des managing partners de Crowe Global. Il est président du Cours Antoine de Saint-Exupéry, école-collège du réseau Espérance banlieues, dans le cadre d'un mécénat de compétences.

Réseaux professionnels : fiscalité, gouvernance et structures

Associations, sociétés commerciales ou architecture hybride, les réseaux professionnels présentent une diversité juridique et organisationnelle importante.



QUELS SONT LES GRANDS TYPES DE STRUCTURES ?

Les réseaux se distinguent d'abord par leur forme juridique et leur gouvernance, qui déterminent ensuite leur fiscalité. On retrouve principalement deux modèles : les réseaux associatifs et les réseaux commerciaux, parfois combinés dans des architectures mixtes. Les associations, comme le Rotary ou la CPME, fonctionnent sur un modèle non lucratif. Elles fédèrent des professionnels autour de valeurs communes, sans recherche de profit. À l'inverse, certains réseaux adoptent une structure de société commerciale, comme BNI France (SAS), CorporateConnections® France ou Connecting Pro People, avec une gouvernance centralisée et un modèle économique.

Il existe enfin des réseaux « hybrides », associant une association loi 1901 pour les activités non lucratives et une ou plusieurs sociétés commerciales pour les services payants. Ce montage concilie rayonnement collectif et gestion professionnelle tout en respectant la fiscalité. C'est le cas des réseaux de business angels : la fédération nationale France Angels est une association loi 1901 regroupant plus de 60 réseaux régionaux. Les investisseurs rejoignent ensuite une ou plusieurs sociétés commerciales (SAS ou SARL) pour investir.

COMMENT CES DIFFÉRENCES INFLUENCENT-ELLES LA FISCALITÉ ?

La fiscalité découle de la nature juridique et du caractère lucratif des activités. Pour une association, l'administration vérifie le caractère désintéressé de la gestion : dirigeants bénévoles ou rémunérés, excédents réinvestis dans l'objet social. L'association n'est alors pas soumise à l'impôt sur les sociétés. En revanche, dès qu'elle développe des activités lucratives (formations, prestations, services), elle peut être partiellement imposée (secteur fiscal distinct). Les sociétés commerciales relèvent du régime de droit commun : impôt sur les sociétés, TVA, cotisations sociales et fiscalité des dirigeants, rémunérés et pouvant percevoir des dividendes. Dans les structures hybrides, chaque entité est imposée selon son régime propre : l'association conserve son exonération pour les activités non lucratives, tandis que ses secteurs distincts ou ses filiales relèvent de la fiscalité commerciale. Les liens entre les différents secteurs doivent être formalisés par des conventions, et les dirigeants associatifs ne doivent pas tirer de bénéfice personnel des activités lucratives.

LA GOUVERNANCE JOUE-T-ELLE UN RÔLE ?

Oui. Dans une association, la présence d'un conseil d'administration bénévole et d'un président élu garantit une gestion désintéressée. Le dirigeant (directeur salarié) reste sous l'autorité du conseil et sa rémunération doit rester cohérente. Dans une société commerciale, la gouvernance est centralisée : le dirigeant est nommé pour une durée indéterminée et agit selon des objectifs économiques, entraînant une fiscalisation.

QUELS SONT LES POINTS DE VIGILANCE ?

En association tout comme dans les réseaux commerciaux, il faut formaliser les statuts et le règlement intérieur, notamment le volet financier. Les ressources (cotisations, subventions, dons) doivent servir directement l'objet social. En cas d'activités lucratives, il faut prouver qu'elles ne procurent pas d'avantages économiques individuels. La demande de rescrit fiscal reste un outil clé pour obtenir la position de l'administration sur la possibilité d'émettre des reçus fiscaux lors de perception de dons. Enfin, la frontière entre activité associative et activité concurrentielle doit être surveillée : un réseau offrant des services comparables à ceux d'une entreprise peut se voir appliquer une fiscalité similaire à celle d'une entreprise commerciale.

UN CONSEIL ?

Il est intéressant de comprendre la structure juridique et l'affectation des ressources d'un réseau au moment de s'y engager. Cette transparence permet d'ajuster ses exigences et son implication.

Un réseau peut recevoir dons et subventions si :

1. Il est constitué en association loi 1901.
2. Son objet social est reconnu d'intérêt général et non lucratif, tout en répondant aux secteurs énumérés par l'État (cf. BO).
3. Sa gestion est désintéressée, avec des excédents réinvestis.
4. Les ressources sont identifiées et isolées d'activités lucratives éventuelles.

Il est fortement recommandé d'obtenir un rescrit fiscal pour sécuriser l'émission de reçus fiscaux aux donateurs.

Un réseau efficace, une affaire de méthode ?

Faire des affaires et développer celles des autres grâce à un cadre structuré : telle est la promesse de BNI (Business Network International). L'animation efficace de son réseau serait-elle d'abord une question de méthode ?



POURQUOI S'IMPOSER UNE MÉTHODE POUR OPTIMISER LES RESSOURCES D'UN RÉSEAU ?

Pour animer efficacement son réseau professionnel, il faut d'abord s'animer soi-même ! Faire vivre son réseau, en faire un vivier de rencontres et d'opportunités d'affaires, demande du temps et de l'énergie. On ne reçoit que dans la mesure où l'on donne. Ce constat a conduit à la création de la méthode BNI qui structure les échanges entre les Membres d'un Groupe. Et cette méthode a fait ses preuves : on estime à 940 millions d'euros les revenus supplémentaires générés lors des 12 derniers mois* grâce aux recommandations entre Membres BNI. Elle repose sur plusieurs piliers : participation régulière des Membres, non-concurrence entre les Membres (un seul représentant par profession et par Groupe), présentation hebdomadaire de leurs activités, entraide et recommandation mutuelle. Cette structure, parfois perçue comme rigide, constitue en réalité une discipline libératrice. Les Membres disposent d'une feuille de route claire pour développer leurs affaires au sein d'un réseau à la fois national et international.

UNE APPROCHE TRÈS PRAGMATIQUE ?

Tout à fait. Nous sommes uniquement un réseau d'affaires. L'objectif est de développer son activité au sein

d'une équipe, car l'expérience le montre, il est plus facile de réussir à plusieurs. La solitude du dirigeant est un frein pour la croissance de l'entreprise, mais également une souffrance. Selon une étude de 2022 par STEP - Santé Travail Entrepreneur(es) Prévention, les Membres BNI présentent moins de ruminations, ont besoin de moins de temps pour « récupérer », ont un niveau de revenus personnels plus élevé, une meilleure relation client, sont en meilleure santé de manière globale, leurs entreprises sont plus performantes ainsi que leurs aspirations de croissance.

**“ Givers Gain.®
Qui donne reçoit. ”**

QUELS AUTRES SERVICES PROPOSE LE BNI ?

BNI propose à ses Membres des formations, des services et des outils pratiques. Les dirigeants disposent de peu de temps : il faut donc que le temps consacré à la construction et à l'animation de leur réseau soit le plus efficace possible. La méthode BNI insufflé le dynamisme nécessaire aux dirigeants pour s'investir dans le développement de leur activité au-delà de la gestion quotidienne, et leur offre un cadre solide pour éviter tout essoufflement.



Ensemble, nous allons dépasser nos différences pour fédérer une nouvelle synergie et servir nos intérêts communs !

BNI a été fondé en 1985, en Californie aux États-Unis par Dr Ivan Misner, entrepreneur, auteur et universitaire spécialiste du marketing relationnel. Surnommé le « père du réseautage moderne » par Forbes et CNN, il est considéré comme l'un des plus grands experts mondiaux en matière de réseautage professionnel et intervient régulièrement comme conférencier auprès de grandes entreprises et associations à travers le monde. BNI est aujourd'hui présent dans 76 pays avec plus de 345 000 Membres et plus de 27 milliards de dollars générés lors des 12 derniers mois*. En France, près de 16 500 professionnels se réunissent chaque semaine de 7h à 9h30, dans 750 Groupes répartis sur tout le territoire. bnifrance.fr

* Ces informations sont basées sur les données historiques fournies par les Membres BNI eux-mêmes et représentent les résultats collectifs des Membres BNI à travers le monde au cours des 12 derniers mois. Des erreurs dans la déclaration des données ou dans l'analyse ultérieure sont possibles. Par conséquent, ces données doivent être considérées comme informatives uniquement.

Donner le meilleur de soi-même pour engager le meilleur des autres



Entre un quotidien exigeant et de multiples pressions, beaucoup de dirigeants éprouvent un véritable écartèlement intérieur. Le monde intime, façonné par les convictions et les valeurs, ne parvient plus à communiquer avec le monde professionnel, dominé par l'urgence et la performance. Le leadership intégral propose de réunifier la personne en rétablissant le dialogue entre ces deux dimensions. Rencontre avec Anne-Sophie Migeon, dirigeante de TMLI (Thomas More Leadership Integral).

PARLER DE LEADERSHIP INTÉGRAL, EST-CE RETROUVER NOTRE BON SENS ?

Oui, car cela rappelle une donnée fondamentale malmenée : l'être humain n'est pas segmentable. Pour qu'un dirigeant donne le meilleur de lui-même, il doit être lui-même. Ses sphères personnelle et professionnelle doivent être alignées verticalement, par la reconnexion avec ses valeurs profondes, et horizontalement en ajustant ses relations. Ce travail personnel prévient la perte de sens et dissipe l'impression de se trahir un peu plus chaque jour. Cela demande de l'énergie et parfois, du courage. Retrouver cette unité n'est pas seulement un impératif moral ; c'est aussi un levier d'efficacité. Un dirigeant qui réharmonise sa vie booste son énergie, sa lucidité, sa vision et son rayonnement. Il devient alors capable d'inspirer et de mobiliser pleinement ceux qui l'entourent.

COMMENT ACCOMPAGNEZ-VOUS CONCRÈTEMENT LES DIRIGEANTS ?

Nos cycles de formation en leadership intégral permettent d'expérimenter ou de renforcer cette unification intérieure et d'en mesurer les effets sur sa performance et sa qualité de vie. Ils s'adressent aux dirigeants et à toute personne qui ressent le besoin de reconstituer ses forces pour s'engager mieux et davantage. Nous accueillons notamment de nombreuses personnes en reconversion professionnelle ou de jeunes retraités qui veulent optimiser ce temps retrouvé. Les formations TMLI offrent un espace de réflexion et articulent travail intérieur, discernement des aspirations profondes et mise en mouvement concrète, par petits groupes de 5 à 10 participants.

Diplômée de l'École Polytechnique en 2021, Anne-Sophie Migeon est titulaire d'un master en management de l'innovation (Master PIC X-HEC). Elle est aujourd'hui directrice générale de Thomas More Leadership Intégral (TMLI - [tmli.org](https://www.tmli.org)) au service du Bien Commun. Elle est formatrice et conférencière.

Parallèlement, des conférences donnent la parole à des personnalités qui ont, par une exigence de cohérence, développé des projets entrepreneuriaux ou associatifs d'une grande fécondité.

EST-CE UNE AUTRE FAÇON DE FAIRE RÉSEAU ?

Il s'agit moins de constituer un réseau au sens traditionnel que de bâtir une communauté structurée par des valeurs partagées et par une intelligence commune du bien commun. TMLI est ouvert à tous, mais ses formations s'enracinent dans la figure de Saint Thomas More, apôtre de la conscience, ainsi que dans l'anthropologie chrétienne et l'enseignement de l'Église. Cette référence commune crée une densité relationnelle particulière. Les liens tissés au cours des formations acquièrent la force d'un compagnonnage durable, nourri par des rencontres régulières et par l'application myTMLI, qui prolonge la réflexion et soutient la pratique quotidienne du leadership intégral.



"Une formation TMLI est une expérience fondatrice. Collectif et intérieur, ce parcours offre la possibilité de relire sa vie, d'en dégager une unité plus féconde et d'orienter ces forces renouvelées au service du bien commun. Cette expérience très forte a un effet réseau puissant. 10 ans après, je continue à développer ce réseau TMLI par des amitiés sincères, personnelles et professionnelles, ou des activités. Fin 2025, j'ai ainsi participé à une conférence sur "Les enjeux de confiance dans le leadership, notamment économique". Ces échanges inspirants nous font progresser ensemble." Jérôme Lacaille.

Diplômé de HEC, de Sciences Po, de la Harvard Law School et ancien élève de l'ENA, Jérôme Lacaille a construit un parcours alliant haute fonction publique et direction d'entreprises financières. Après avoir été conseiller ministériel, il a occupé des postes de direction au Groupe Caisse d'Épargne, chez Natixis, puis au Crédit Immobilier de France, dont il a conduit la transformation.

Portrait

Franck Lecoq



“69 ans, deux enfants, trois petits-enfants”. Avant de parler de parcours professionnel, Franck Lecoq, client historique d'un cabinet membre de Crowe France, aime rappeler qu'une vie professionnelle, même passionnante et bien remplie, n'est qu'une part de la vie d'un homme. De l'automobile au management de transition, jusqu'à son rôle actuel de business angel, il revisite pour nous ses carrières successives dans lesquelles la force des relations et des rencontres, le réseau, a joué un rôle déterminant.

Peut-on vous présenter comme un homme de réseaux ?

J'aurais répondu non il y a 20 ans. Aujourd'hui, je sais que je le suis... et que je l'ai été sans en avoir conscience. À mes débuts, on ne « construisait » pas un réseau comme on le fait aujourd'hui. Il s'agissait plutôt de relations professionnelles qui, avec le temps, devenaient solides, fondées sur la confiance et l'estime réciproque. Les déjeuners de travail, les réunions qui duraient, les voyages sur le terrain : tout cela créait naturellement des liens durables même sans contacts réguliers. Au fil de mes vingt années dans l'automobile sur des postes opérationnels, puis chez Thomson Multimédia et de mes dix années chez Alstom, alors en pleine affirmation comme leader mondial du ferroviaire, j'ai eu la chance de côtoyer et de travailler avec des personnalités remarquables, engagées, compétentes. Sans le vouloir, je bâtissais un réseau dense et fiable. C'est en 2015, lorsque j'ai créé avec 3 associés le cabinet de management de transition Axcel Partners, que nous avons vraiment mesuré la valeur de cet actif immatériel pour identifier les bons talents et conseiller efficacement nos clients. J'ai pu compter sur mon réseau, pour trouver mais aussi pour être recommandé, pour ouvrir de nouvelles portes et entrer sereinement sur des secteurs nouveaux comme l'agroalimentaire ou la santé. Un bon manager de transition est un profil rare, tourné vers les résultats et la satisfaction client, avec de fortes compétences techniques et humaines. Le réseau a été déterminant pour identifier ces profils. Le cabinet Axcel Partners, dont je ne suis plus associé depuis deux ans, mais dont je suis avec intérêt le développement, est aujourd'hui présent en Europe, en Asie et en Amérique.

Qu'est-ce qui a changé aujourd'hui ?

Le rythme. Les relations professionnelles ne se construisent plus uniquement dans la durée ; elles cohabitent désormais avec des rencontres plus rapides, plus ciblées, des contacts. Résultat : les réseaux sont plus vastes, mais aussi plus fragiles. Ils demandent davantage d'attention et de présence pour transformer un simple contact en relation.

Pour qu'il vive, le réseau doit être entretenu au risque de vieillir ou de se trouver en décalage avec ses objectifs ou avec les tendances de son marché. Construire et entretenir un réseau demande de l'énergie et du temps, là où autrefois, il se construisait plus naturellement.

“ La modification de la valeur temps impacte les relations humaines. On ne fait plus réseau comme autrefois. ”

Vous êtes aujourd'hui business angel : est-ce une autre manière de faire réseau ?

Oui et là encore, le réseau est une richesse formidable. Au sein de Bretagne Sud Angels, qui réunit une cinquantaine de membres, nous investissons par passion et par conviction pour permettre à des entrepreneurs de talent de réussir. Nous prenons des risques pour soutenir des projets innovants. Notre réseau, par sa force de conseil et son expertise, nous aide à rationaliser les projets. Mais surtout, nous accompagnons ces projets. Notre réseau joue alors un rôle essentiel : il permet d'apporter aux jeunes entreprises des conseils, des expertises, des relais, il sert de levier pour réussir la levée de fonds. Notre expérience et nos relations viennent consolider leurs premières étapes, parfois dans des domaines que nous découvrons nous-mêmes.

Un mot de la fin ?

Avec le recul, je mesure combien les relations tissées tout au long de mes carrières ont été décisives. Leur force venait de leur sincérité et de la connaissance véritable que nous avions les uns des autres. Les réseaux sociaux accélèrent tout, certes, mais le facteur humain, lui, ne change pas. Un contact n'est pas une relation. Pour qu'un réseau soit mobilisable, efficace et durable, il doit être nourri d'expériences partagées, de confiance et de respect. C'est cette dimension humaine qui en fait, aujourd'hui encore, sa vraie valeur.

Dirigeant et investisseur, Franck Lecoq préside depuis 2025 Bretagne Sud Angels. Fondateur d'AXCEL Partners, il accompagne toujours le cabinet de management de transition en tant que conseiller stratégique, après y avoir été associé dirigeant pendant cinq ans. Son parcours l'a conduit à diriger des activités industrielles et stratégiques de premier plan, notamment au sein d'Alstom, où il a dirigé successivement des activités industrielles, les achats, le marketing, la stratégie et des divisions internationales. Il avait auparavant été vice-président exécutif chez Thomson Multimedia et FORVIA.

REGARDS CROISÉS

Le réseau, soutien et porte-voix du dirigeant

Le cabinet d'expertise-comptable RéMétis rejoint cette année le réseau Crowe ! Son dirigeant, Pierre-Yves Delarue, est également un nouvel adhérent du MEDEF Rouen Métropole. Pour Connexions, il a accueilli Jean-Philippe Daull, président du MEDEF Normandie, dans le cadre magnifique de l'hôtel de Bourgtheroulde de Rouen. Une rencontre haute en réseaux.



POURQUOI ADHÉRER AU MEDEF ?

Pierre-Yves Delarue (PYD) : Pour ma part, c'est une adhésion politique : le contexte économique et politique est incertain et la voix des dirigeants doit être entendue. La mauvaise maîtrise des fondamentaux économiques par certains responsables publics et leur méconnaissance du monde entrepreneurial ont été déclencheurs.

Jean-Philippe Daull (JPD) : C'est une motivation fréquente. Le MEDEF national a une voix claire et forte, d'autant plus importante que l'on observe une perte de confiance des dirigeants d'entreprise envers les responsables politiques qui prônent toujours plus de taxes sans réforme de fond et un découragement face à la surcharge normative et administrative. Les dirigeants ressentent le besoin d'être représentés efficacement.

Les motivations d'adhésion au MEDEF vont pourtant au-delà de la défense des intérêts économiques avec notamment la volonté de servir le bien commun à travers les mandats paritaires (tribunaux de commerce, prud'hommes...). En Normandie, plus de 900 mandats sont ainsi exercés.

Le besoin de formation est aussi récurrent : le MEDEF organise des rencontres avec des experts et des échanges entre pairs qui sont très appréciés : 1 500 dirigeants ont participé à l'Université des Entrepreneurs Normands, le 4 novembre dernier à Deauville. Cet événement annuel est devenu un incontournable pour les acteurs économiques normands.

Ce sont des temps de respiration et de partage d'expériences profitables pour le dirigeant et son entreprise.

Enfin, la création d'opportunités économiques est davantage exprimée comme une conséquence naturelle des liens tissés que comme une motivation d'adhésion.

COMMENT ANALYSER L'AUGMENTATION DE 20 % DU NOMBRE D'ADHÉRENTS AU MEDEF DEPUIS 2017 ?

PYD : En plus du contexte économique, je dirais que l'image du MEDEF a évolué. Je me reconnais davantage dans son positionnement actuel, plus ouvert, orienté territoires et TPE/PME, dont je fais partie avec mes clients.

Pour de nombreuses TPE/PME, le soutien technique, juridique, humain du MEDEF complète efficacement notre rôle de conseil sur le terrain. J'apprécie également leur engagement sur le terrain stratégique de la formation.

JPD : Le MEDEF a considérablement évolué depuis quelques années, au niveau national comme en Normandie. Les dirigeants récents ont adopté un positionnement moderne aligné sur les préoccupations du terrain, des revendications claires et un engagement pour une croissance durable. La croissance des adhésions montre à la fois l'impact fort du réseau dans les territoires et le besoin des dirigeants d'être représentés dans un pays qui semble parfois ne plus les comprendre.

EST-CE AUSSI CET ESPRIT DE RÉSEAU QUI VOUS A CONDUIT À REJOINDRE CROWE FRANCE ?

PYD : Oui mais pour d'autres objectifs. Depuis sa création, RéMétis est tourné vers l'amélioration continue de ses services. Crowe France nous a séduits par ses standards de qualité élevés et sa capacité à préserver notre identité au sein d'une marque nationale et internationale forte. L'adhésion des membres au réseau ATH et le dynamisme des commissions thématiques ont été déterminants. La qualité des échanges entre pairs, commencés lors de la convention de La Rochelle, offre également des perspectives très enrichissantes à tous niveaux.

Avec 240 000 entreprises adhérentes en 2025, le MEDEF est la principale organisation patronale en France, représentant près de 12 millions de salariés. Plus d'un salarié sur deux du secteur privé travaille dans une entreprise affiliée au MEDEF.

Le cabinet RéMétis, implanté à Rouen et au Havre, compte 40 collaborateurs. Sa croissance est portée par une spécialité historique dans le secteur médico-social, des compétences en évaluation d'entreprises et son activité généraliste. Il est un adhérent de longue date du réseau ATH au travers de son ancien groupement Actheos.

Jean-Philippe DAULL dirige le Groupe CANDOR, premier acteur normand dans le secteur de la Propreté et l'Hygiène, avec 2 500 collaborateurs. Il est président du MEDEF Normandie depuis 2024 et est aussi vice-président du club des ETI Normandie.



L'équipe du cabinet RéMétis de Rouen

Réseaux sociaux : les dompter sans y passer ses journées !

Arnaud Lissajoux, expert en stratégie de communication, est intervenu lors de la Convention annuelle de Crowe France des 25 et 26 septembre dernier. Il nous rappelle ici quelques bons réflexes pour animer efficacement son réseau digital.



Avant de vous lancer, clarifiez vos objectifs ! Pourquoi être présent sur les réseaux sociaux ? Pour qui ? Et avec quelles ressources ? Une stratégie digitale mal calibrée peut vite devenir chronophage... ou contre-productive. Si vous manquez de temps, mieux vaut se contenter d'un site web vivant avec blog et newsletter régulière qu'un compte LinkedIn à l'abandon.

Choisir ses terrains de jeu

Pour un dirigeant, LinkedIn reste la priorité : réseau professionnel, crédible et efficace. Ajoutez éventuellement Instagram ou Facebook si vos clients y sont actifs, mais inutile de tout faire. Mieux vaut un seul réseau bien tenu que trois délaissés.

Gérer son temps intelligemment

Prévoir 2 plages de travail et 1h30 par semaine minimum : une pour créer vos contenus (actualités du cabinet, réussite client, événement, photo d'équipe, conseil métier...), une autre pour les publier et interagir avec votre réseau. Varier les formats favorise l'engagement et la visibilité : texte court, photo, infographie ou mini-vidéo...



Interagir, pas seulement publier

Sur LinkedIn, la régularité et les interactions comptent plus que la quantité.

- Likez et commentez les posts de vos partenaires ou clients.
- Utilisez les @ pour citer et les # pour être mieux référencé.
- Répondez aux commentaires : c'est du temps bien investi.
- Ces actions renforcent votre crédibilité et augmentent la portée naturelle de vos publications.

Mesurez et ajustez

Surveillez vos résultats : taux d'engagement, nouveaux abonnés, clics vers votre site. Des outils simples comme Swello, Hootsuite ou Buffer permettent de programmer vos posts et de suivre leurs performances. La plateforme Hubspot intègre également des indicateurs de performance. L'IA générative (ChatGPT, Claude, Gemini) est une aide précieuse à la rédaction.

Le bon rythme

Une présence régulière, cohérente et authentique vaut mieux qu'une activité en dents de scie. Si vous manquez de disponibilité, déléguez la gestion à un professionnel ou à un collaborateur formé.

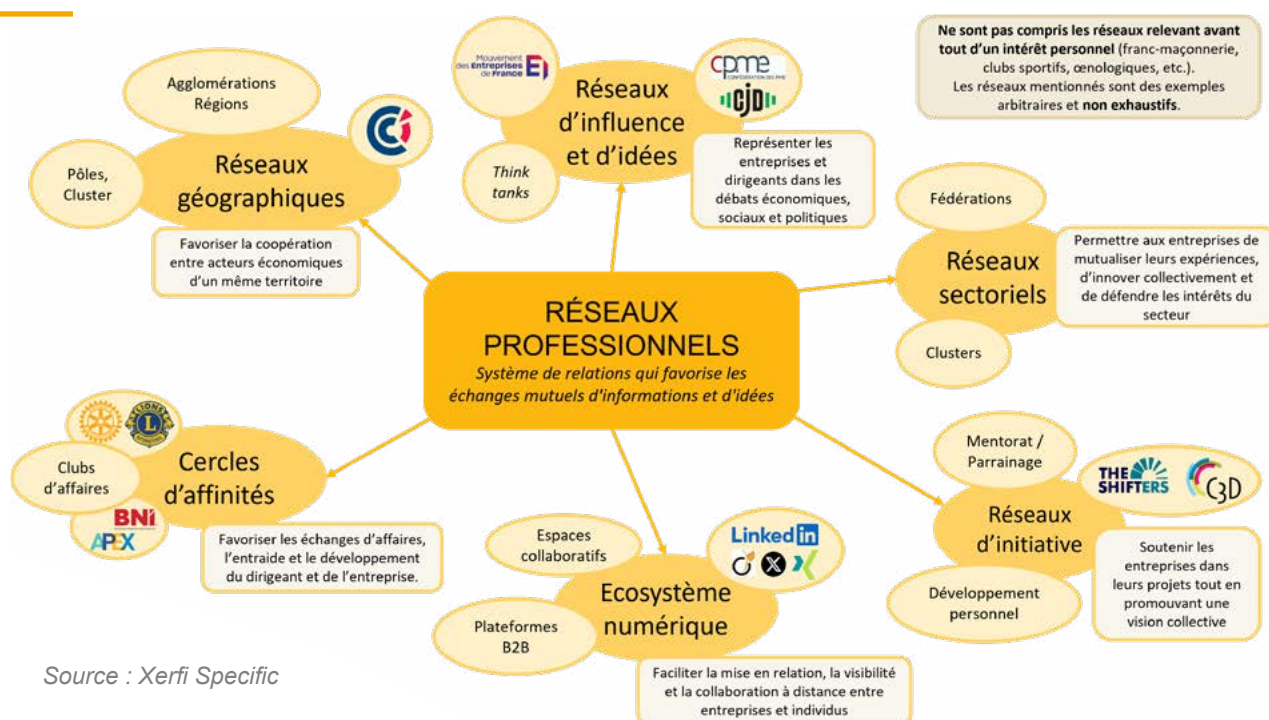
Panorama des réseaux professionnels en France

Les réseaux professionnels constituent des écosystèmes d'acteurs, d'organisations et de plateformes dont les finalités et les leviers d'action varient selon l'origine et la structure. Il s'agit essentiellement de systèmes de relations aux ramifications plus ou moins structurées favorisant l'échange d'informations et d'idées entre ses membres.



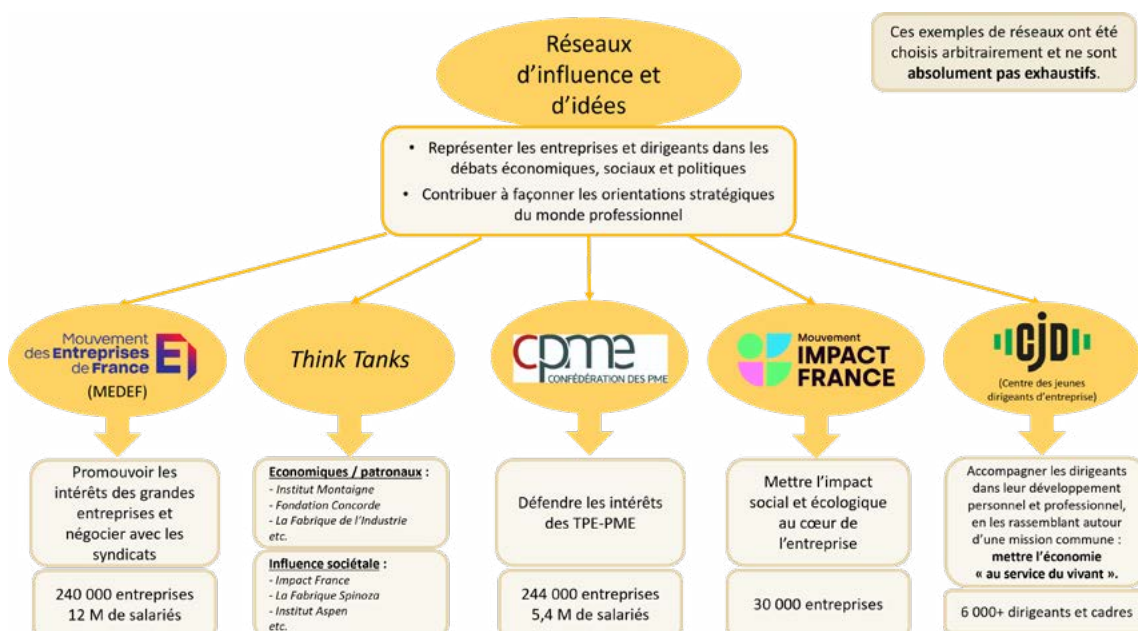
Dans cette étude Xerfi analyse six grands types de réseaux, illustrés par divers exemples, dans un panorama non exhaustif : réseau d'influence, d'initiative, sectoriels, numériques, d'affinités et géographiques. Connexions vous en présente ici un extrait. L'intégralité de l'étude est disponible sur www.crowe.com/fr/crowefrance.

Cartographie



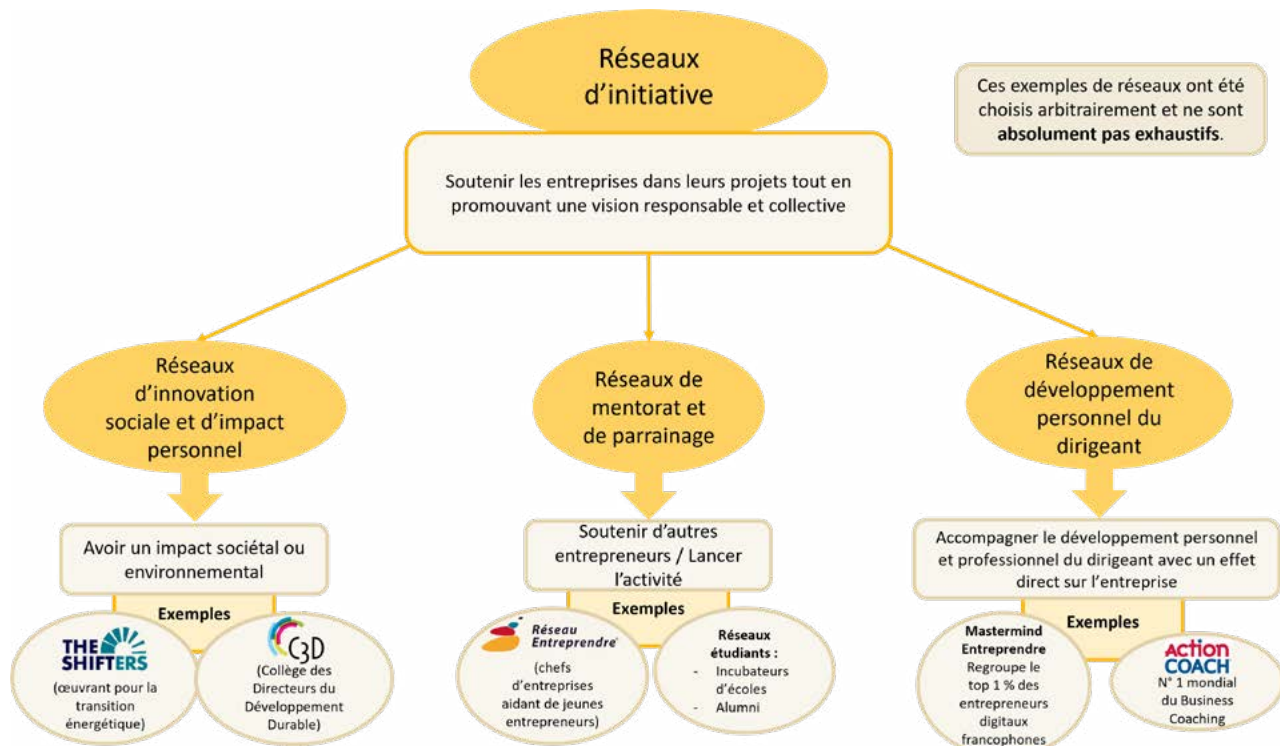
Source : Xerfi Specific

Les réseaux d'influence et d'idées



Sources : Xerfi Specific d'après MEDEF, CPME, Impact France, CJD

Les réseaux d'initiative

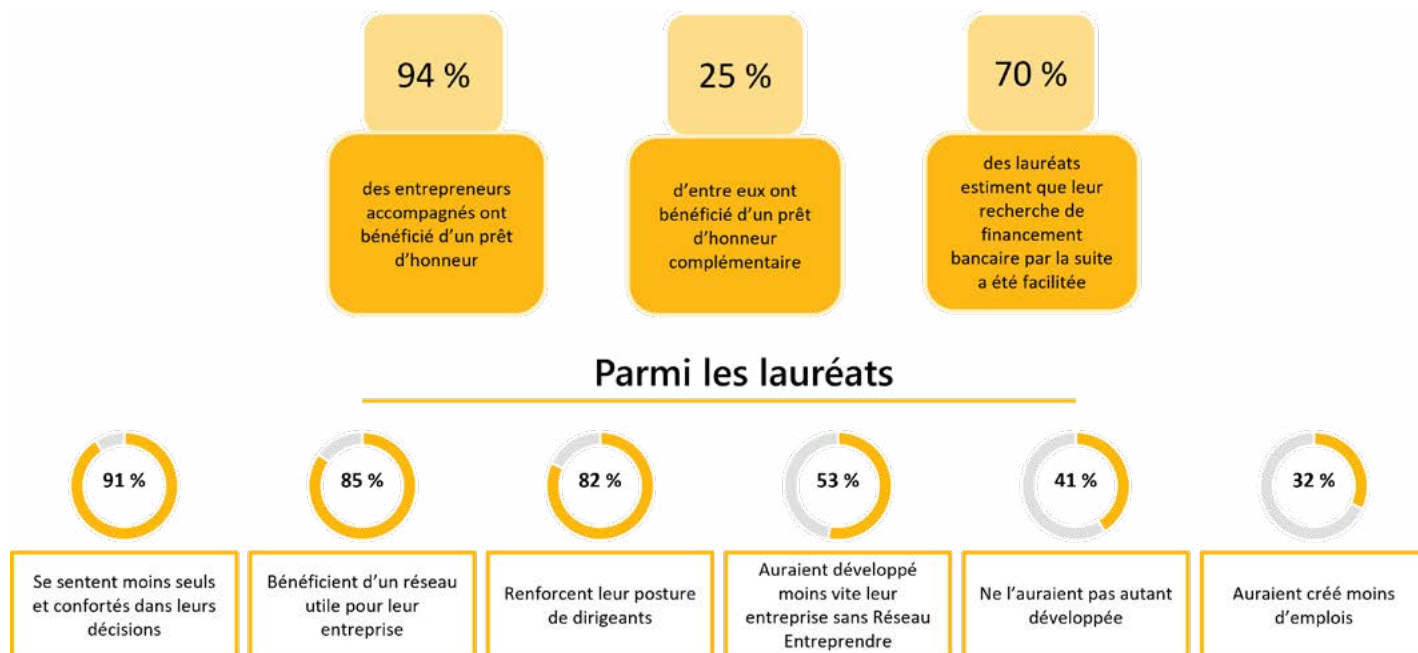


Sources : Xerfi Specific d'après Les Shifters, Réseau Entreprendre, MastermindEntreprendre, ActionCOACH

L'exemple du réseau Entreprendre

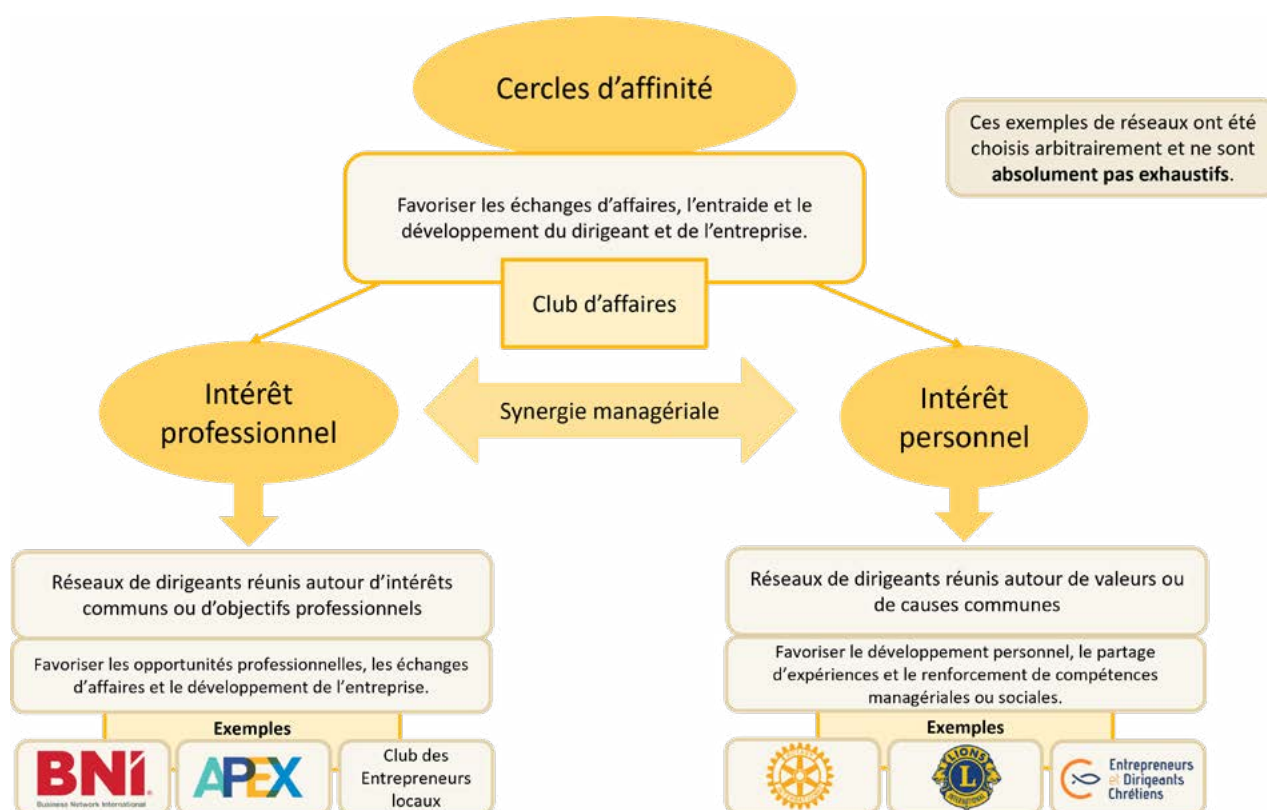
Le Réseau Entreprendre accompagne chaque année des entrepreneurs pour leur permettre de développer leur entreprise. L'association, reposant sur le mentorat bénévole de chefs d'entreprise expérimentés, propose

des prêts d'honneur pour renforcer la situation financière de l'entreprise. Ces aides peuvent par la suite permettre à l'entreprise d'accéder à des prêts bancaires plus conséquents.



Source : Cartographie des lauréats et membres de Réseau Entreprendre en 2023

Les cercles d'affinité



Sources : Xerfi Specific d'après BNI, Apex, Rotary, Lions Club, EDC

Les limites des réseaux professionnels

Participer à des réseaux professionnels présente plusieurs inconvénients pour le dirigeant. Il faut compter le coût de l'adhésion, le temps personnel investi, souvent même pendant les heures de travail, mais aussi les biais liés à la structure et à la dynamique de ces réseaux.

On note par exemple un certain biais de sélection du fait que les entreprises les plus performantes sur le marché peuvent faire de l'ombre aux autres membres. Tous ces « coûts cachés » doivent être supportés par les entreprises, en contrepartie de leur adhésion aux réseaux professionnels.

Limites des réseaux	Caractéristiques	Effets potentiels
Biais de sélection & endogénéité	Les entreprises les plus performantes occupent les positions centrales.	Renforcement des inégalités ; exclusion des acteurs moins performants.
Capture d'influence & réputation	Concentration de pouvoir dans certaines fédérations ou cercles.	Décisions biaisées ; risques liés à la réputation.
Hétérogénéité territoriale	Accès inégal selon les régions et les secteurs.	Fractures territoriales ; faible représentativité.
Coût financier	Frais d'adhésion + coûts récurrents (événements, déplacements).	Barrière pour les petites structures ; arbitrages budgétaires.
Temps pro/perso engagé	Le temps des dirigeants membres de réseau est impacté. L'engagement dans un réseau est une activité chronophage.	Charge de temps élevée ; risque de déséquilibre vie pro/perso.
Perte d'indépendance & risques de corruption	Une proximité excessive avec certains acteurs peut contraindre ceux qui sont moins influents.	Possibles conflits d'intérêts ; possibles dérives éthiques et juridiques.

Source : Xerfi Specific

La force de notre réseau : l'exemple de la région Europe, Middle East and Africa (EMEA)

Dans un environnement économique de plus en plus interconnecté mais aussi complexe, la force d'un réseau professionnel ne se mesure plus à sa taille, mais à sa capacité à créer des connexions solides, à encourager la collaboration et à soutenir une croissance durable. La région EMEA illustre parfaitement la manière dont un réseau bien coordonné peut générer une valeur tangible pour les cabinets membres et les dirigeants d'entreprises qu'ils accompagnent.

La force de la diversité

Représentant l'un des pôles les plus dynamiques du réseau mondial de Crowe, l'EMEA regroupe 97 pays, plus de 12 500 professionnels et génère 1,3 milliard USD de chiffre d'affaires, soit près d'un quart du total mondial. Avec une croissance de 13 % en 2024, elle s'affirme comme la région la plus performante du réseau. En France, dix cabinets rassemblent plus de 1 500 professionnels autour d'une même vision, d'une approche commune et de valeurs partagées. Au-delà des chiffres, c'est la diversité de la région qui en fait la force. Les cabinets membres évoluent dans des environnements juridiques, culturels et économiques très différents, mais partagent la même exigence de qualité et de service. Ensemble, ils offrent aux clients la portée d'un réseau mondial alliée à la proximité et à la flexibilité d'une structure à taille humaine.

Créer de la valeur par la collaboration

Mon rôle de Directrice régionale pour l'EMEA consiste à relier les personnes, les cabinets et les opportunités.

Dans une région aussi vaste, la coordination exige un dialogue permanent, une écoute active et une capacité à faire le lien entre besoins locaux et stratégie mondiale. Qu'il s'agisse d'accompagner une expansion internationale, de coordonner des expertises ou de favoriser le partage de connaissances, l'objectif reste le même : créer de la valeur par la collaboration.

Une vision dynamique

Le développement des talents et l'innovation technologique sont au cœur de cette dynamique. Crowe investit fortement dans la formation pour doter ses professionnels des compétences et de l'état d'esprit nécessaires à un environnement en évolution rapide. La Crowe Leadership Academy et d'autres programmes favorisent l'émergence de leaders dotés d'une vision globale, d'une intelligence relationnelle et d'une compréhension stratégique des enjeux de leurs clients. Dans le même esprit, le réseau adopte l'usage responsable des technologies émergentes, notamment de l'intelligence artificielle, pour améliorer la qualité et l'efficacité des services, tout en accompagnant les clients dans leur propre transformation numérique.

En transformant la diversité en opportunité, la région EMEA démontre qu'un réseau fort ne se limite pas à connecter des entreprises : il crée de la valeur durable pour celles et ceux qui en font partie.



Dans la région EMEA, nous associons expertise locale, portée internationale et esprit de collaboration pour offrir toujours plus de valeur à nos clients.



Filipa Correia
Directrice régionale EMEA
Crowe Global

Connexions est la revue trimestrielle de Crowe France.

Directeur de la rédaction : Jean-François Cottin (Crowe Fideliante)

Ont contribué à ce numéro : Kamel Abouchakra (Crowe Global), Stéphane Bernard-Migeon (Crowe Fideli / Crowe France), Aurélien Desroches (Crowe Groupe Fiduroc), Franck Lecoq, Marc de Prémare (Crowe HAF), Arnaud Lissajoux, Jean-Philippe Daul (MEDEF Normandie), Pierre-Yves Delarue (MEDEF Rouen Métropole), Anne-Sophie Migeon (TMLJ), Pauline Barzyk-Brommer Martinez (BNI France et Belgique francophone), Filipa Correia (Crowe Global).

Journaliste : Anne Fèvre. Maquette : Lola Deshayes. Illustrations : Pierre-Yves Cézard. Crédits photos : Freepik.