

# BDO | ZOOM

Au service du développement des entreprises

## Dossier

Comment  
pérenniser  
les entreprises  
familiales ?

## Actualités

Prélèvement à  
la source : rappel  
de quelques  
principes

## Zoom

5<sup>e</sup> baromètre  
sur la gestion  
des AT/MP par  
les entreprises

## Fiscal

Recourir à  
la facturation  
électronique en  
toute sécurité

## Portrait

### Éric Spielmann

Directeur Ressources  
Humaines et  
Communication  
du groupe GCC



*“ Nos collaborateurs ont  
participé à la définition  
des valeurs et des ambitions  
de notre groupe. ”*

FRED JACQUEAU

# ÉVÉNEMENTS ET SALONS

**17 janvier, à Lyon**

## **Baromètre de la gestion des accidents du travail et des maladies professionnelles**

BDO présente la 5<sup>e</sup> édition de son baromètre dédié à la gestion des risques professionnels lors d'un petit déjeuner. Ne manquez pas cette matinée d'échange avec des experts et des avocats sur l'impact social et financier des AT/MP sur les entreprises.

**Du 15 janvier au 26 février**

## **Webinars : RGPD, les clés d'une mise en conformité réussie**

BDO vous donne rendez-vous tous les mardis des mois de janvier et de février pour un cycle de webinars dédiés à la RGPD afin de vous apporter les clés pour cerner cette nouvelle réglementation et pour gérer au mieux votre mise en conformité.



## Être encore plus utile à nos clients

La transformation digitale ne concerne pas seulement les grandes entreprises internationales ou les activités technologiques et industrielles, mais toute entreprise quelle que soit sa taille.

Aujourd'hui, les plus concernées sont les PME (et les TPE) car elles ont pris du retard, notamment par rapport aux concurrents européens. BDO France s'engage pour répondre à leurs besoins et les conseiller sur ces enjeux.

Tout ne repose pas sur les outils et la dimension humaine joue un rôle essentiel dans le changement à engager. Nous avons fortement enrichi nos compétences, suite au rapprochement avec le BIPE, qui nous apporte une expertise exceptionnelle dans l'analyse de données et le conseil en stratégie.

BDO se positionne ainsi comme « cabinet du futur » pour ajouter plus de valeur à ses prestations et être encore plus utile à ses clients. Je vous souhaite une très bonne année 2019 !

**Philippe ARRAOU**

Président de BDO France



Retrouvez tous les événements de BDO et de ses partenaires sur [www.bdo.fr/evenements](http://www.bdo.fr/evenements)

BDO | ZOOM est éditée par le groupe BDO.

Directeur de la publication : Philippe ARRAOU, Président

Siège social : 43-47, avenue de la Grande-Armée 75016 Paris

[www.bdo.fr](http://www.bdo.fr) - [contact@bdo.fr](mailto:contact@bdo.fr)

Conception et réalisation Les Echos Publishing,

filiale du groupe Les Echos - Photo couverture : Fred Jagueneau

Imprimeur MAQPRINT - N° ISSN : 2274-990X



## Impôt sur le revenu

# LE PRÉLÈVEMENT À LA SOURCE, C'EST PARTI !

Le prélèvement de l'impôt à la source est bel et bien entré en vigueur au 1<sup>er</sup> janvier.

**A**près les reports, expérimentations, évaluations et autres ajustements, la réforme du prélèvement de l'impôt à la source vient finalement de voir le jour. Un dispositif que vous devez, en tant qu'employeur, mettre en œuvre auprès de vos salariés depuis le 1<sup>er</sup> janvier.

### POURQUOI CETTE RÉFORME ?

Le prélèvement à la source permet de collecter l'impôt sur le revenu « en temps réel », c'est-à-dire dès le versement du salaire. Un mode de recouvrement de l'impôt qui supprime donc le décalage d'un an qui existait jusqu'à présent entre la perception des revenus et le paiement de l'impôt. Le prélèvement peut ainsi s'adapter, de façon contemporaine, aux changements de situation (mariage, naissance, retraite...) ayant un impact sur le revenu et/ou sur l'impôt. En revanche, il ne change pas le mode de calcul de l'impôt.

### COMMENT L'APPLIQUER ?

Tous les mois, c'est l'employeur qui opère une retenue sur le revenu net imposable de ses salariés, en fonction du taux transmis pour chacun d'entre eux par l'administration fiscale. Un taux qu'il reçoit via le « compte rendu métier » renvoyé suite au dépôt de sa déclaration sociale nominative (DSN). Sachant que lors de l'embauche d'un nouveau salarié, l'employeur ne dispose pas immédiatement de ce taux. Il doit appliquer le taux « non personnalisé » issu d'une grille définie par la loi, correspondant au taux d'imposition du revenu d'un célibataire sans enfants. Néanmoins, il peut recourir au service « TOPAze », disponible sur le site Internet net-entreprises.fr, afin de récupérer le taux personnalisé de ce nouvel embauché et de l'appliquer dès le premier salaire.

Ensuite, le montant retenu au titre d'un mois est reversé au fisc, en principe, le 8 du mois suivant pour les entreprises d'au moins 50 salariés déposant la DSN au plus tard le 5 ; ou le 18 du mois suivant pour les autres entreprises.



### ET L'INFORMATION DES SALARIÉS ?

De nouvelles mentions relatives au prélèvement à la source doivent désormais apparaître sur le bulletin de paie des salariés (rémunération nette avant et après impôt, base de calcul, taux d'imposition, montant du prélèvement). Cependant, il est recommandé, en particulier dans les premiers mois d'application de la réforme, de compléter cette information par une communication spécifique (réunion collective, par exemple). L'occasion de rappeler à vos salariés que leur interlocuteur pour toute question fiscale reste la DGFIP !

### Tour d'horizon

La quasi-totalité des pays développés appliquent déjà une retenue à la source sur les salaires pour le paiement de l'impôt sur le revenu des personnes physiques. À présent, en Europe, seule la Suisse ne pratique pas ce prélèvement.

## OÙ CONTESTER LES DÉCISIONS DE LA SÉCURITÉ SOCIALE ?



Les litiges opposant un employeur ou un travailleur indépendant à une caisse de Sécurité sociale (Urssaf, Sécurité sociale pour les indépendants...) relèvent désormais de la compé-

tence de 116 tribunaux de grande instance (TGI) désignés à cet effet et non plus des tribunaux des affaires de Sécurité sociale (Tass). Toutefois, comme auparavant, les employeurs et les travailleurs indépendants doivent, avant de saisir le TGI, porter leur réclamation devant la commission de recours amiable de la caisse de Sécurité sociale concernée. En matière de tarification des accidents du travail et des maladies professionnelles, les employeurs doivent, après un éventuel recours gracieux formé auprès de la Caisse d'assurance retraite et de la santé au travail, directement saisir la Cour d'appel d'Amiens, dorénavant seule compétente sur le sujet. Précision, les TGI remplacent aussi les tribunaux du contentieux de l'incapacité (inaptitude, invalidité...).

*Décret n° 2018-772 du 4 septembre 2018, JO du 6*

## COMPTES DÉTENUS À L'ÉTRANGER !

Jusqu'à présent, les particuliers, tout comme les sociétés n'ayant pas la forme commerciale, devaient signaler, en même temps que leur déclaration de revenus ou de résultats, leurs comptes bancaires « ouverts, utilisés ou clos » à l'étranger pendant l'année ou l'exercice. Une obligation qui est étendue, depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2019, aux comptes « détenus » à l'étranger, c'est-à-dire inactifs ou dormants pendant la période de référence.

Attention, le contribuable encourt notamment une amende forfaitaire de 1 500 € par compte non déclaré.

*Art. 7, loi n° 2018-898 du 23 octobre 2018, JO du 24*

## PRIX DE TRANSFERT

Les entreprises qui appartiennent à des groupes économiques importants doivent établir une documentation des prix de transfert.

La dernière loi de finances a actualisé le contenu de cette documentation afin

de le conformer au standard établi par l'OCDE. Une modification qui s'applique aux exercices ouverts depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2018. Un décret est venu dresser la liste des informations devant y figurer. Et il a précisé que la mise à la disposition de l'administration fiscale de la documentation des prix de transfert, dès le début d'une vérification de comptabilité, doit s'effectuer sous un format électronique permettant l'échange et la lecture des documents. Ainsi, l'administration doit pouvoir vérifier les calculs réalisés par l'entreprise et accomplir des tris, des classements ainsi que tous types de calculs. Autrement dit, ce format électronique doit permettre une exploitation effective des données contenues dans la documentation et non une simple lecture.

*Décret n° 2018-554 du 29 juin 2018, JO du 30*



# TRANSFORMATION DIGITALE DES PME : POURQUOI & COMMENT

Philippe Arraou publie un ouvrage dédié aux PME pour les accompagner dans leur transition numérique. Un guide pour démontrer que le digital, loin de constituer une menace, est porteur d'opportunités à saisir.

## QUEL EST VOTRE ENGAGEMENT SUR LA TRANSFORMATION DIGITALE ?

Je me suis engagé sur ce sujet lorsque je présidais l'Ordre des Experts-comptables, de 2015 à 2017, et j'avais écrit un premier ouvrage : « L'Expert-comptable et l'économie numérique » destiné à ma profession.

À la fin de l'année 2017, le Gouvernement m'a confié une mission pour proposer une action de sensibilisation et d'accompagnement des PME dans leur transformation digitale, qui a donné naissance au lancement de la plateforme « France Num » le mois dernier. Aujourd'hui j'ai lancé un vaste plan d'accompagnement des clients de mon cabinet BDO, dont cet ouvrage est le support.

## QUEL MESSAGE VOULEZ-VOUS ADRESSER AUX PME ?

Je souhaite m'adresser aux PME non pas en qualité de technicien de l'économie numérique, mais sur la base de la relation de confiance qu'elles entretiennent avec leur Expert-



*Un guide, simple et opérationnel, pour accompagner les PME dans un voyage riche d'opportunités.*

*Transformation digitale des PME. Pourquoi & comment Philippe Arraou - Éditions Mirassou - 378 pages - 25 €  
En vente en librairie et sur les plateformes Amazon et Fnac*

comptable, pour leur conseiller d'aborder le sujet de leur transformation sous l'angle de la stratégie et non de la seule technologie. Je veux ainsi leur dire que leur Expert-comptable peut les aider dans leur réflexion car il est certainement celui qui les connaît le mieux.

Cet ouvrage est un guide, je l'espère, très pédagogique, construit autour de trois convictions.

Tout d'abord, l'affirmation que la transformation digitale n'est pas une affaire de technologies mais d'état d'esprit.

Une méthode ensuite : engager cette transformation, c'est agir sur trois leviers : être totalement centré sur le client ; rendre son organisation agile et gouvernée par la donnée ; saisir les opportunités de la digitalisation pour créer plus de valeur et de nouveaux modèles d'affaires.

Une feuille de route enfin : l'engagement de ce parcours de transformation demande de l'ouverture, du bon sens, de la rigueur et de la détermination. Cette feuille de route est celle que nous conduisons chez BDO, tant pour nous que pour les clients que nous accompagnons.

## Entreprises familiales

# QUELLES SOLUTIONS POUR PÉRENNISER L'ENTREPRISE ?

Maintenir la cohésion et faire naître une vision commune sont nécessaires pour permettre une gouvernance efficace et préparer une transmission.



### Des PME-ETI centenaires

Selon Bpifrance, en 2016, la France comptait pas moins de 1 500 entreprises familiales vieilles de plus de 100 ans !

Plus de 80 % des PME-ETI françaises sont familiales selon Bpifrance. Une caractéristique qui leur offre une stabilité peu commune et leur permet de connaître un taux de défaillance 2 fois moins important que les autres. Les raisons ? Une vision à long terme, une capacité à prendre rapidement des décisions, un actionariat fidèle. Pour autant, ce modèle est également source de difficultés et de blocages. Pour preuve : le taux de transmission intrafamiliale ne dépasse pas 15 %, contre plus de 50 % en Allemagne. Un véritable gâchis qui traduit des problèmes de gouvernance et une transmission insuffisamment préparée. Autant de maux contre lesquels luttent Christophe Saubiez, Associé, Family Business et Romain Chevillard, Senior Manager, Family Business de BDO, en accompagnant depuis des années nombre de ces entreprises familiales. Entretien.

### Comment expliquez-vous que les entreprises familiales soient plus pérennes que les autres ?

**Christophe Saubiez** : La pérennité fait partie du business model des entreprises familiales. Pour le

fondateur et ses successeurs, il est donc important de parvenir à inscrire leur entreprise dans la durée, et de lui faire traverser le plus de générations possible. Aussi, le plus souvent, ils regardent très loin et, contrairement à des actionnaires classiques, voire à des fonds de pension, leurs décisions ne sont pas dictées par les cours de la bourse ou l'idée de tirer un bénéfice d'une prochaine revente de leur participation. Cette vision à long terme est une valeur partagée par beaucoup de ces entreprises. Elle crée de la stabilité mais également un lien social fort entre les propriétaires de l'entreprise et leurs salariés.

### Vous parlez de valeur, est-ce un élément important dans les entreprises familiales ?

**Christophe Saubiez** : Beaucoup de grands groupes édictent des valeurs à de simples fins de communication interne ou externe. Dans les entreprises familiales, ce formalisme n'existe pas mais les valeurs, loin d'être une posture, sont assumées et présentes dans toutes les consciences. C'est une énorme richesse qui permet, encore une



### CHRISTOPHE SAUBIEZ,

Associé, Family Business de BDO



### ROMAIN CHEVILLARD

Senior Manager, Family Business de BDO



fois, aux entreprises familiales de s'inscrire dans le temps et de mobiliser leurs collaborateurs, leurs partenaires et leurs clients.

**Romain Chevillard :** La réappropriation de ces valeurs représente d'ailleurs un enjeu majeur pour les générations non fondatrices. Et un de nos objectifs est de les aider à formaliser ces valeurs. C'est la raison pour laquelle nous leur demandons toujours de nous raconter l'histoire de leur entreprise, de son fondateur et des éventuelles générations qui lui ont succédé. Des récits qui, outre faire ressortir les valeurs de l'entreprise, vont également mettre en lumière les actions ou les comportements jusque-là adoptés pour les incarner. Des comportements qui peuvent être aussi simples que d'aller, chaque jour et avant toute chose, saluer ses employés dans les ateliers, comme n'a jamais manqué de le faire le fondateur. Adopter ces comportements peut aider les nouvelles générations à reprendre le flambeau plus facilement.

### **Le caractère familial de l'entreprise est-il source de problèmes particuliers ?**

**Christophe Saubiez :** Le risque est de laisser le périmètre familial prendre le pas sur le périmètre de l'entreprise. Or, les qualités pour gérer des problématiques familiales sont rarement les mêmes que celles qu'il convient de déployer pour administrer un actif patrimonial avec efficacité.

En fait, la première difficulté que rencontrent ces entreprises est de ne pas disposer d'un cadre formalisé. Une absence de règles qui peut conduire à l'improvisation, l'arbitraire ou encore l'immobilisme et ainsi entraîner une gouvernance chaotique.

**Romain Chevillard :** En outre, cette absence de règles est source de conflits. Chacun avance individuellement, se projette à une place qui peut être convoitée par un autre ou vise un rôle d'admi-

## Les événements organisés par BDO autour des entreprises familiales

### ▸ Le Cercle des Entreprises familiales :

- Découvrir et travailler sur des thématiques propres aux entreprises familiales
- 20 à 30 participants par réunion
- 4 réunions thématiques d'une ½ journée par an

### ▸ L'Académie des Entreprises Familiales :

- Travailler en famille sur son plan de transmission
- 40 participants
- 1 événement annuel de 2 jours

### ▸ Des Dîners et Afterworks

- Aller plus loin dans les thématiques abordées précédemment
- 5 à 10 participants maximum
- Plusieurs événements par an

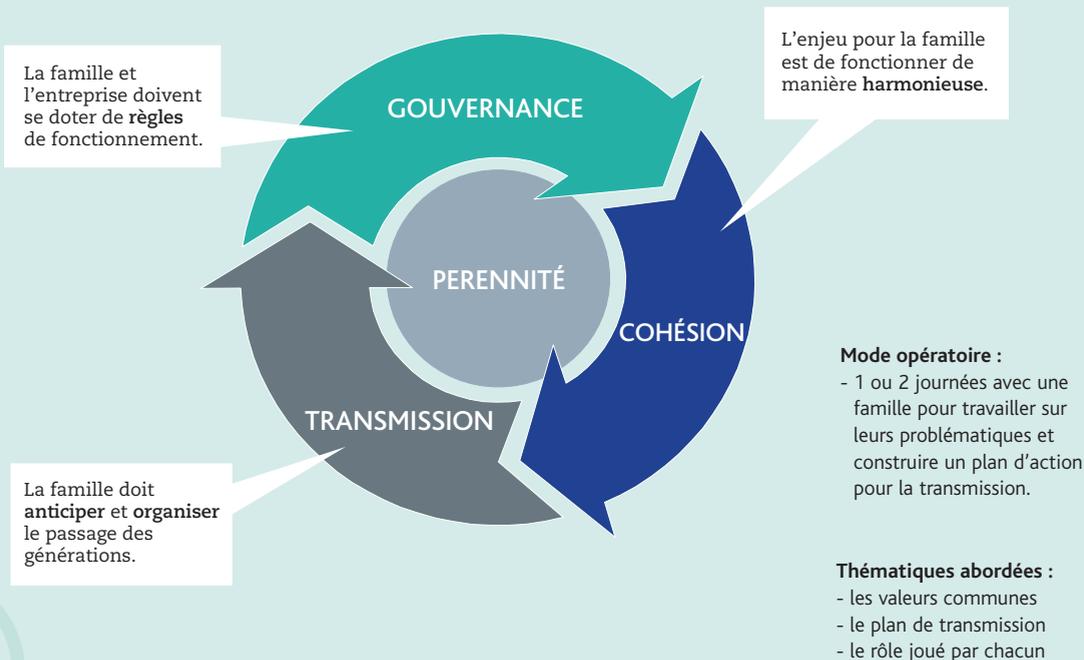
## IL FAUT ENTRE 5 ET 10 ANS POUR ORGANISER CORRECTEMENT LA TRANSMISSION D'UNE ENTREPRISE.

nistrateur ou d'opérationnel pour lequel il n'est pas armé. Inévitablement, des frottements apparaissent. Des frottements qui, très souvent, font écho à un vécu, à des frustrations nées dans l'enfance et qui, des décennies plus tard, remontent à la surface, perturbant la gestion de l'entreprise. Cette arrivée de l'affect dans le business est un mélange des genres contre lequel il faut lutter.

### Justement, comment lutte-t-on contre ce mélange des genres ?

**Christophe Saubiez** : La première des choses à faire est de rétablir la communication qui, au fil du temps, a fini par se rompre comme dans d'autres familles. Cela débute par une phase d'écoute individuelle. Aucune mission menée dans une entreprise familiale ne démarre par autre chose que ces entretiens en face à face. Cela permet aux personnes interrogées de se retrouver en terrain neutre, à l'abri des injonctions familiales, et ainsi de s'exprimer avec une plus grande liberté. Pour nous, en tant que conseils, c'est l'occasion de mieux appréhender le périmètre de notre inter-

## LE FAMILY LAB DE BDO, une approche basée sur l'humain



### BONUS VIDÉO

En scannant ce QR Code, retrouvez l'interview vidéo de **Christophe Saubiez**

**Christophe Saubiez**, 06 07 82 86 03 - christophe.saubiez@bdo.fr  
**Romain Chevillard**, 06 74 43 86 56 - romain.chevillard@bdo.fr

vention et de mesurer les différences de points de vue.

**Romain Chevillard** : Cette première démarche est vraiment essentielle. Grâce à elle, nous allons effectivement identifier des cassures, des gaps, mais aussi des points de convergence qui vont nous servir de points d'ancrage pour « aligner » la famille. D'une certaine façon, ces points de convergence constituent une ligne de départ que la famille franchira ensemble pour aller de l'avant, une vision consolidée de ce qu'est l'entreprise et de la direction qu'elle doit prendre.

### Quelle est la suite de la démarche ?

**Romain Chevillard** : Ces entretiens nous ont permis d'identifier des points importants sur lesquels toute la famille doit prendre position. Il peut s'agir du rôle des conjoints dans la gestion de l'entreprise, de l'ouverture du capital, des critères d'attribution des postes de direction. Tout ce qui présente un risque pour la cohésion de la famille doit être mis sur la table. Chaque thème ainsi identifié va être débattu et le résultat de ces échanges prendra la forme d'une règle. Toutes les règles ainsi arrêtées seront recueillies dans une charte familiale.

**Christophe Saubiez** : Bâter cette charte est l'occasion pour ces familles de parler de choses qui d'habitude sont tues. C'est la raison pour laquelle elles s'emparent de cet outil assez naturellement pour discuter. Notre rôle est alors de les amener sur leurs divergences mais aussi sur leurs convergences. Ces points d'accord constituent, comme le disait Romain, un socle sur lequel chacun pourra s'appuyer pour établir des règles qui gommeront ou atténueront les oppositions identifiées dans la famille. Il faut ici comprendre que l'on ne peut pas passer en force pour gérer une divergence. Cela n'est possible que dans une atmosphère pacifiée où chacun reconnaît les qualités de l'autre. Réapprendre à ces familles à se dire des choses agréables est également très important.

### Une fois rédigée, que devient cette charte ?

**Christophe Saubiez** : Une chose est certaine, elle n'a pas vocation à finir oubliée au fond d'un tiroir. Cette charte, elle doit vivre. Cela signifie, bien sûr, que chacun est invité à la relire régulièrement,

mais aussi à incarner ses valeurs dans tous les actes de gestion et d'administration de l'entreprise. Cela peut se traduire, par exemple, par la présence d'un membre de la famille, garant des valeurs de la charte, lors des conseils d'administration. Ces valeurs peuvent également être portées au-delà de l'entreprise via la création d'une fondation, notamment.

**Romain Chevillard** : Pour créer cette dynamique autour de cette charte, nous proposons la création d'un conseil de famille ou que soient désignées 2 ou 3 personnes qui vont avoir pour mission de lui donner vie. Ils pourront ainsi organiser un événement annuel, si possible festif, qui réunira la famille et permettra de ressortir la charte et de la faire évoluer si cela est nécessaire. Tous les prétextes sont bons pour maintenir la cohésion de la famille autour des valeurs communes et ainsi permettre à l'entreprise d'avancer et de se transmettre sans trop de heurts.

### Combien de temps faut-il pour bien préparer une transmission ?

**Christophe Saubiez** : il faut 5 à 10 ans pour mettre en place les éléments managériaux, fiscaux, sociaux qui permettront une transmission réussie. C'est-à-dire qui ne fragilisera pas l'entreprise et qui permettra, si c'est ce que veut tout le monde, de la garder au sein de la famille. L'entreprise est un organisme vivant, et, comme le disent les médecins, mieux vaut prévenir que guérir !



### Actionnaires et/ou opérationnels ?

Définir le rôle que chacun des membres de la famille doit ou devra jouer au sein de l'entreprise est primordial tant en termes de gouvernance que de transmission.



## Zoom sur les PME-ETI familiales

Réalisée en 2016 par Bpifrance ([www.bpifrance.fr](http://www.bpifrance.fr)), l'étude « Les PME et ETI familiales face à l'ouverture du capital » permet de mesurer l'importance de ces entreprises dans l'économie française mais aussi de découvrir leurs atouts et leurs faiblesses.



FREDERIC VENEAU

## Fiche d'identité du Groupe GCC

**Activité :** opérateur indépendant du BTP (métiers de la construction, de l'énergie et du développement immobilier).

**Date de création :** Entreprise Industrielle en 1906, qui deviendra EIGCC puis GCC en 2000 avec le rachat par ses cadres dirigeants.

**Chiffre d'affaires :** 900 M€

**Nombre de salariés :** 2 654

**Agences et filiales :** 45

**Contact :** "le Wilson"  
44, avenue Georges-Pompidou  
92300 Levallois-Perret  
[www.gcc-groupe.com](http://www.gcc-groupe.com)



*« Nos collaborateurs ont participé à la définition des valeurs et des ambitions de notre groupe. »*

## Éric Spielmann

Directeur Ressources Humaines et Communication du Groupe GCC

# FORGER L'IDENTITÉ D'UNE ENTREPRISE

### Quel a été votre parcours avant de rejoindre GCC ?

Après avoir terminé mes études, j'ai travaillé comme consultant RH dans un cabinet international, puis, dès 1989, j'ai intégré le groupe Bouygues dans lequel j'ai œuvré pendant 23 ans. Ensuite, à 49 ans, j'ai décidé de changer, d'essayer autre chose. J'ai alors intégré le groupe Suez pour prendre en charge une mission RH d'ingénierie internationale. Deux ans plus tard, les dirigeants de GCC, que j'avais connus lors de mon passage chez Bouygues, sont venus me proposer de les rejoindre.

### Pourquoi avoir rejoint GCC ?

D'abord j'ai refusé, car cela faisait à peine 2 ans que j'avais rejoint Suez. J'ai néanmoins passé un entretien et c'est à ce moment-là que j'ai changé d'avis. Pourquoi ? Parce qu'en rencontrant les dirigeants de GCC, j'ai retrouvé ce pour quoi je fais ce métier. C'est-à-dire une entreprise à hauteur d'hommes au sein de laquelle toutes les personnalités sont invitées à s'exprimer et pour qui la finance, si elle reste fondamentale, ne prend pas le pas sur les autres fonctions. En fait, j'ai trouvé chez GCC une vraie liberté de faire les choses, des dirigeants abordables et dotés d'une grande capacité d'écoute.

### Quels chantiers avez-vous déployés en arrivant ?

Avant toute chose, j'ai d'abord tenté de comprendre le fonctionnement de GCC. J'ai donc fait le tour de toutes les agences et des filiales. Cela m'a permis de rédiger un « rapport d'étonnement » que j'ai partagé avec les dirigeants afin de vérifier que mon diagnostic et mes plans d'actions étaient pertinents. Par la suite, nous avons organisé une convention réunissant 500 cadres. Il me semblait important de leur faire partager ce que j'avais découvert de leur entreprise, de leur mode de fonctionnement atypique. C'est pourquoi j'ai convié Ibrahim Maalouf. Car GCC, pour moi, c'est du jazz. Autrement dit, un, ensemble d'instrumentistes de haut vol

qui parviennent à exprimer leur talent sans jamais nuire à l'harmonie collective.

### Qu'avez-vous fait ensuite ?

Ensuite, nous avons lancé un grand projet d'entreprise pour lequel nous avons interrogé plus de 600 de nos collaborateurs. L'objectif était de savoir comment ils définissaient le groupe, son identité, mais aussi ce qu'ils souhaitaient voir améliorer. Rapidement, ce projet a pris le nom de « entreprendre ensemble autrement », car cela traduisait bien la force de notre réseau et notre volonté de nous différencier de nos concurrents. Cette consultation nous a permis de définir les valeurs et les interdits de notre groupe, mais aussi nos ambitions communes. Il est ainsi apparu qu'au sein du groupe, nous souhaitons préserver notre indépendance, poursuivre notre croissance mais de manière maîtrisée, organiser le groupe au service des entités et en réseau et, enfin, conserver une taille humaine à chacune des entités entrepreneurs du groupe. Ces interdits, ces valeurs et ces ambitions constituent des principes qu'il nous revient de respecter chaque fois que l'on met en œuvre une nouvelle action.

### Quels sont vos objectifs de communication ?

Nous voulons à la fois développer la notoriété en faisant connaître nos savoir-faire, la fierté d'appartenir à un groupe et notre capacité à attirer des talents et des clients. Pour y parvenir, nous avons défini un axe de communication dans la droite ligne de nos valeurs : nous ne voulons pas vendre du rêve mais simplement montrer ce que nous savons faire. Car il suffit de visiter nos chantiers et de faire un tour rapide de nos réalisations pour comprendre que nous n'avons rien à envier à nos concurrents. Mieux, contrairement à certains d'entre eux, nous avons su garder en interne nos savoir-faire et notre organisation en réseau fait que les interlocuteurs de nos clients sont de véritables décisionnaires. Autant d'atouts que nous souhaitons faire connaître !

## Accidents du travail & maladies professionnelles

# COMMENT LES ENTREPRISES GÈRENT-ELLES LES AT/MP ?

Pour la 5<sup>e</sup> année, le Baromètre de la gestion des accidents du travail et des maladies professionnelles permet de faire le point sur cette problématique d'entreprise.

Réalisé d'août à septembre 2018 auprès de 300 entreprises françaises employant au total plus de 150 000 salariés, le 5<sup>e</sup> Baromètre de la gestion des accidents du travail et des maladies professionnelles vient d'être publié. Outre une augmentation des cas de reconnaissance de maladies professionnelles psychiques, ce baromètre fait apparaître une certaine méconnaissance, par les entreprises, des bonnes pratiques qui leur permettraient de limiter leur responsabilité financière lorsqu'un de leurs salariés est frappé par un accident du travail ou une maladie professionnelle (AT/MP). Xavier Bontoux, Avocat associé du cabinet Fayan Roux Bontoux et Associés et directeur général de la branche AT/MP de BDO, revient sur les principaux enseignements tirés de cette étude annuelle.

### DU STRESS AU BURN OUT

En 2018, 30 % des entreprises interrogées ont été confrontées à un arrêt maladie entrant dans le cadre des risques psychosociaux (RPS). Un chiffre relativement stable puisqu'il était de 33 % en 2017 et, en moyenne sur les 5 dernières années, de 32 %. « Toutefois, si la volumétrie des arrêts RPS tend à stagner, on observe une prévalence beaucoup plus forte de la reconnaissance de ces pathologies en tant que maladies professionnelles », remarque Xavier Bontoux. Ainsi, en 2018, 16 % des arrêts de travail dans le cadre d'un RPS

ont débouché sur une maladie professionnelle, contre respectivement 13 % en 2017 et 6 % en 2016. « Cette hausse continue des cas de reconnaissance nous conduit à nous interroger sur le fait de savoir s'il n'y a pas une volonté de faire davantage peser la responsabilité des risques psychosociaux sur les entreprises. Une situation dont les conséquences financières sont importantes mais également peu prévisibles. Car s'il est plutôt aisé pour le corps médical d'évaluer les conséquences humaines et financières d'une pathologie somatique, l'exercice est beaucoup plus compliqué lorsqu'il s'agit d'une affection psychique », prévient Xavier Bontoux.

### LES CONSÉQUENCES SOCIALES

Ce baromètre a également été l'occasion de faire un point sur les conséquences sociales d'un AT ou d'une MP. On y apprend que 51 % des entreprises interrogées ont procédé à un remplacement de la personne en arrêt (dans 88 % des cas, ce remplacement a été définitif). Concernant les reclassements d'un salarié suite à un AT ou à une MP, ils n'ont, en revanche, été possibles que dans 18 % des cas (contre 21 % en 2016 et 30 % en 2017). « Un décalage entre la faculté de remplacer et celle de reclasser qui illustre la difficulté d'adaptation rencontrée par les entreprises face aux pathologies professionnelles », résume Xavier Bontoux. Lorsqu'on les interroge sur les conséquences financières



**XAVIER BONTOUX**, Avocat associé du cabinet Fayan Roux Bontoux et Associés et directeur général AT/MP de BDO

*“ Chaque euro investi dans la prévention permet de faire six euros d'économie. ”*



## 85%

des entreprises ont déclaré en 2018 au moins un sinistre affectant un salarié (accident du travail, accident de trajet, maladie professionnelle).



## 30%

des entreprises ont été confrontées à un arrêt maladie dans le cadre de risques psychosociaux en 2018.



## 62%

des entreprises seulement déclarent systématiquement les accidents du travail dans les 48 h.



## 29%

des entreprises n'émettent jamais ou rarement de réserves motivées lorsqu'elles estiment que l'AT/MP n'est pas lié au travail.

\*Enquête menée pour BDO France et le cabinet Fayon-Roux, Bontoux et associés par la Junior ESSEC Conseil auprès de 300 entreprises implantées en France.

d'une faute inexcusable retenue suite à un AT ou à une MP, 34 % des entreprises avouent ne pas bien les connaître. Or, elles peuvent être très importantes. Pour rappel, avant 2013, les conséquences financières d'une faute inexcusable se traduisaient par une augmentation du taux de cotisation AT/MP, ce qui permettait de lisser ces conséquences financières. Aujourd'hui, l'intégralité de ces conséquences financières se répercute en capital et en une fois sur l'entreprise. Autrement dit, dès que la juridiction a prononcé, en dernier ressort, la reconnaissance de la faute inexcusable, la Caisse primaire d'assurance maladie répercute l'intégralité des dépenses, à l'euro près, sur l'employeur. Cela peut parfois représenter des centaines de milliers d'euros. Des sommes que peu d'entreprises détiennent en trésorerie.

« Face aux enjeux, il est nécessaire d'adopter une politique de prévention qui soit conforme aux données techniques de l'entreprise mais également aux données juridiques, extrêmement évolutives en matière de sécurité. Or, l'enquête menée pour réaliser ce baromètre nous a permis de constater que les sommes dépensées par les entreprises pour la prévention étaient dérisoires comparées à celles engagées dans les autres pays européens. Un tort car plusieurs études montrent que chaque euro investi dans la prévention permet de faire 6 euros d'économie », insiste Xavier Bontoux.

### DÉCLARATIONS D'ACCIDENT DU TRAVAIL

Seulement 62 % des entreprises affirment déclarer systématiquement tout accident de travail dans les 48 h, comme l'impose la loi. 34 % le font majoritairement dans cette période, 2 % rarement, et 4 % jamais. Des résultats qui, pour Xavier Bontoux, traduisent « une connaissance du délai, mais une méconnaissance des conséquences de son non-respect », avant d'ajouter : « Il convient de rappeler que lorsqu'un employeur ne déclare pas dans les 48 h un accident du travail

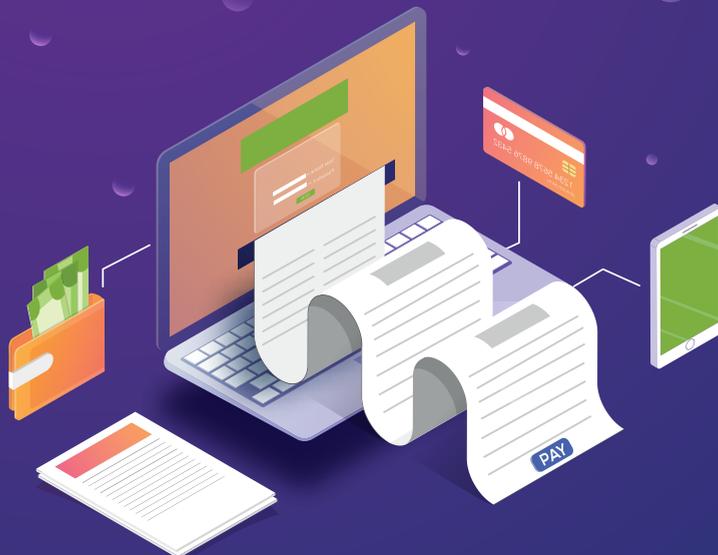
ou une maladie professionnelle, la Caisse primaire d'assurance maladie peut lui faire porter l'intégralité du coût de prise en charge de la pathologie sans qu'il puisse le contester ».

La problématique est identique pour les réserves motivées que l'employeur est en droit de formuler lors de cette déclaration afin de se prémunir d'une action en reconnaissance d'une pathologie professionnelle. Ainsi, 71 % des entreprises interrogées affirment en émettre lorsque l'AT/MP n'est pas lié au travail. Un chiffre qui, en première lecture, nous laisse penser que près des trois quarts des entreprises se ménagent, dès la phase de déclaration, la possibilité de contester la matérialité des pathologies ou leur imputabilité au travail effectué par le salarié. « Or, si chacun pense connaître le formalisme de ces réserves, dans les faits, sur la quasi-totalité des dossiers sur lesquels nous sommes amenés à intervenir, nous constatons que ces réserves ne répondent pas aux exigences jurisprudentielles. Une situation qui nous interdit de procéder à la moindre contestation », prévient Xavier Bontoux avant de conclure : « Nous sommes dans une matière juridique et médicale extrêmement mouvante. Consulter un avocat spécialisé dès la phase de déclaration est un réflexe simple qui permet aux entreprises de préserver leurs moyens de défense ».

### BDO à vos côtés

BDO vous propose un accompagnement global dans la gestion de vos risques professionnels (AT/MP), de la phase déclarative jusqu'à la contestation, grâce à une équipe pluridisciplinaire composée d'avocats spécialisés, d'auditeurs, de médecins experts et d'experts-comptables.

Contact : Nicolas Moretti, Manager  
+ 33 4 26 46 55 27 - nicolas.moretti@bdo.fr



ABDUL QAYYUM

## La piste d'audit fiable

# RECOURIR À LA FACTURATION ÉLECTRONIQUE EN TOUTE SÉCURITÉ

L'échange de factures électroniques se simplifie sous réserve de mettre en place une piste d'audit fiable garantissant la traçabilité des opérations.

**D**e nombreuses entreprises restent encore mal informées sur la piste d'audit fiable pourtant mise en place depuis 2013 à l'échelle européenne. Destinée à simplifier le recours à la facturation électronique tout en réduisant les risques de fraude à la TVA, cette mesure de sécurisation des factures s'accompagne de nouvelles exigences pour les entreprises. En quoi consiste cette réforme ? Comment l'instaurer ? Quels sont les risques ? Autant de questions sur lesquelles David Hirsch, Avocat et Docteur en droit, Associé chez BDO Avocats et Thierry Elbaz, Associé chez BDO Risk Advisory Services, nous apportent leur éclairage.

### QU'EST-CE QU'UNE PISTE D'AUDIT FIABLE ?

Les entreprises doivent fournir la preuve d'une piste d'audit fiable entre la facture reçue ou émise et l'opération sous-jacente, c'est-à-dire, précise David Hirsch, « mettre en évidence la traçabilité et la réalité de leurs opérations ». Cette preuve est présumée apportée lorsque la facture est assortie d'une signature électronique qualifiée ou transmise sous forme de message structuré (EDI fiscal). À défaut, l'entreprise doit établir, par tout moyen, l'existence de cette piste d'audit fiable afin de garantir l'authenticité de l'origine, l'intégrité du contenu et la lisibilité des factures.



**DAVID HIRSCH,**  
Avocat, Docteur en droit,  
Associé chez BDO Avocats



**THIERRY ELBAZ,**  
Associé chez BDO Risk  
Advisory Services

## COMMENT LA METTRE EN PLACE ?

La piste d'audit fiable a pour vocation de reconstituer la chronologie de l'ensemble des procédures de l'entreprise, et des contrôles associés, depuis l'origine jusqu'à la conservation d'une facture. « L'objectif pour l'entreprise est d'identifier ses process métier et de les documenter. Cette exigence est très large puisqu'elle inclut tant le chemin de révision comptable que le bon de commande, les autorisations de signatures ou encore l'archivage », indique Thierry Elbaz.

« Les entreprises ont le choix de réaliser cette démarche elles-mêmes ou de faire appel à des consultants extérieurs, comme BDO. Notre originalité consiste à proposer une action conjuguée entre l'avocat fiscaliste et le data scientist. Une collaboration qui décuple notre potentiel d'analyse. Concrètement, nous allons vérifier qu'une documentation existe au sein de l'entreprise et assister, le cas échéant, cette dernière dans la rédaction du descriptif de ses process. Puis, nous allons avoir la capacité de valider ou d'infirmer ce narratif grâce à la data. Notre audit permet de déceler les failles tant fiscales qu'informatiques et d'y remédier avant que l'administration fiscale ne les détecte avec ses propres outils. Notre démarche est le miroir de celle qu'elle réalise en cas de contrôle. En effet, en quelques années, l'administration est montée en compétence sur la piste d'audit fiable et peut désormais la vérifier grâce à un système expert. Un point de contrôle qu'elle met en œuvre de façon quasi-systématique aujourd'hui », explique David Hirsch.

Prendre le temps de documenter la piste d'audit fiable en amont, sans être sous la pression d'une demande urgente de l'administration, est donc essentiel. « Nous pouvons ainsi apporter du substantif à des schémas comptables très atypiques que l'administration fiscale ne manquera pas de pointer du doigt et lui apporter une justification immédiate. Le maître mot est l'anticipation », complète Thierry Elbaz.

## QUI EST CONCERNÉ ?

Toutes les entreprises sont concernées par la piste d'audit fiable dès lors qu'elles recourent à des factures ou en reçoivent, en particulier des factures papier ou électroniques non sécurisées, comme des factures en PDF simple. Seul le degré d'exigence de l'administration varie en fonction de la taille de l'entreprise. Le descriptif de piste d'audit fiable sera simple et les exigences moindres dans une petite entreprise comparée à une ETI ou à une société cotée au CAC 40, où les systèmes sont plus complexes. « Pour chaque entreprise, nous menons une démarche sur mesure, sachant que les commentaires administratifs ne livrent pas de cadre légal précis et normé sur la piste d'audit fiable. C'est pour cela

aussi que nous proposons de croiser les compétences de l'avocat fiscaliste et du data scientist afin de comprendre au mieux le fonctionnement de l'entreprise et ses besoins. La piste d'audit fiable se traite donc entité par entité. Il n'y a pas de notion de groupe même si, in fine, les process vont se répéter dans chaque entité membre. Excepté pour les groupes ayant grandi par voie de croissance externe dans lesquels les systèmes ne sont pas harmonisés et nécessitent, là aussi, un travail individualisé », précise David Hirsch.

## QUELS SONT LES RISQUES ?

Le fait de ne pas être en mesure de prouver une piste d'audit fiable, vérifiable par la data, c'est prendre le risque de se décrédibiliser auprès de l'administration lors d'un contrôle. « Or il est fondamental d'établir un rapport de technicien à technicien et un bon relationnel avec les services fiscaux afin de ne pas créer la suspicion et ouvrir la porte à des investigations supplémentaires comme des contrôles informatisés ou une perquisition fiscale », alerte David Hirsch.

Outre cette problématique d'image et de confiance, les entreprises s'exposent à des risques fiscaux. Le plus lourd étant la remise en cause de la TVA déductible. « Si ce risque existe, il n'intervient toutefois que rarement en présence d'entreprises fiables et non frauduleuses. Mais il peut représenter un moyen de pression non négligeable pour l'administration », souligne David Hirsch. Toute une série de pénalités classiques peuvent également être encourues s'agissant des factures clients, notamment une amende pour absence de facture égale à 50 % du montant de la transaction.

## Un atout business !

Si la piste d'audit fiable est d'abord une contrainte réglementaire assortie de risques fiscaux, elle peut se transformer en atout pour les entreprises. En effet, ce dispositif les incite à avoir une meilleure connaissance de leur fonctionnement, ce qui les fait gagner en productivité. « Grâce à notre regard extérieur, nous allons formuler des recommandations concrètes et précises pour améliorer les process existants comme, par exemple, organiser un verrouillage des doublons de factures ou assurer la séquentialité des factures. L'instauration de contrôles internes offre aux entreprises une véritable valeur ajoutée permettant d'optimiser leur business », explique Thierry Elbaz.

**BDO**

vous souhaitez  
une excellente année

**2019**