

# BDO | ZOOM

Au service du développement des entreprises

## Dossier

En route vers  
la digitalisation  
de nos  
services RH

## Actualités

La lettre  
recommandée  
électronique  
eIDAS

## Zoom

La révolution  
numérique  
des métiers  
du chiffre

## Fiscal

Retour sur les  
zones d'ombre  
de l'année  
blanche



**Portrait**  
**Carlalberto**  
**Guglielminotti**

Directeur général  
d'Electro Power  
Systems

*“ Nous déployons  
un projet unique  
dans le domaine  
de l'énergie  
décentralisée ”*

# ÉVÉNEMENTS ET SALONS

## Septembre à novembre Prélèvement à la source, mode d'emploi

BDO organise différentes manifestations pour accompagner les entreprises dans la mise en place du prélèvement à la source et répondre aux questions de leurs salariés. Au menu, des web conférences, des réunions d'information et des formations inter/intra-entreprise à destination des dirigeants et fonctions RH et financière.

Pour en savoir plus, rendez-vous dans la rubrique événements et notre offre de service expertise sociale sur [bdo.fr](http://bdo.fr).

## 25 septembre, à Paris RDV avec le Club de l'audace

Retrouvez BDO et le Club de l'audace à Paris pour échanger entre professionnels du conseil et des finances autour d'un sujet d'actualité.

## Octobre et novembre Hôtellerie de plein air

Nos experts vous attendent du 9 au 11 octobre au salon Atlantica de La Rochelle et du 6 au 8 novembre au salon SETT de Montpellier pour échanger sur vos projets de reprise ou de développement.



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  
Imprimeur MAQPRINT - N° ISSN : 2274-990X



BRANDING

## S'engager sur la voie du numérique

En une minute sur Internet, plus de 3,5 millions de requêtes sont faites sur le moteur de recherche de Google, plus de 4 millions de vidéos sont visionnées sur YouTube et 527 000 photos partagées sur Snapchat. Non seulement le numérique est entré dans la vie de chacun mais ses usages évoluent à grande vitesse. Personne n'y échappe et certainement pas les professionnels du chiffre que nous sommes, engagés depuis longtemps sur la dématérialisation, et intéressés pour automatiser tout ce qui peut l'être. Les nouvelles technologies permettent de collecter et d'enregistrer les données financières et comptables, ce qui permet aux équipes de BDO de se consacrer à ce qu'elles savent faire de mieux : conseiller leurs clients. Cette évolution importante sera sans nul doute améliorée grâce à l'intelligence artificielle qui va créer des liens entre les données et aider à construire des outils de pilotage révolutionnaires. Fort heureusement, les robots ne remplaceront pas les humains et les entreprises auront besoin plus que jamais d'être conseillées et guidées. BDO s'engage sur la voie des technologies et du numérique pour devenir le cabinet du futur, dans l'intérêt de ses clients.

Bonne lecture,

**Philippe ARRAOU**

Président du Directoire de BDO France

## Juridique

# LETTRE RECOMMANDÉE ÉLECTRONIQUE : DE NOUVELLES RÈGLES DÈS 2019

À compter du 1<sup>er</sup> janvier 2019, seule la lettre recommandée électronique eIDAS sera reconnue par la loi.

Le principe de l'équivalence d'un envoi par lettre recommandée électronique (LRE) avec un envoi par lettre recommandée papier est prévu par le droit français depuis plusieurs années. Et encore aujourd'hui, deux types de LRE sont utilisables : l'envoi recommandé contractuel et la LRE eIDAS. Mais à partir du 1<sup>er</sup> janvier prochain, seul ce dernier système, plus sécurisé et conforme à la réglementation européenne, sera reconnu par la loi. Explications.

## DE LA LRE CONTRACTUELLE...

La LRE contractuelle est apparue dans une loi de 2005 (décret d'application paru en 2011). Comme son nom l'indique, elle ne peut s'échanger qu'entre personnes liées par un contrat, ce qui implique que la vérification du destinataire, lors de l'envoi, n'est pas requise.

Bien qu'encore utilisable, cette LRE ne bénéficie plus de la même présomption de fiabilité que la lettre recommandée papier depuis l'entrée en vigueur du règlement européen eIDAS, en juillet 2016.

## ... À LA LRE eIDAS

Définie par le règlement européen eIDAS de 2016, la LRE eIDAS est plus sécurisée que la LRE contractuelle, notamment parce qu'elle impose au prestataire de vérifier l'identité de l'expéditeur au moment de l'envoi, mais aussi celle du destinataire lors de la réception (via une signature ou un cachet électronique). En outre, le prestataire est tenu de conserver pendant un an les informations relatives à l'envoi (données identifiant l'expéditeur et le destinataire, numéro de l'envoi, date et heure de dépôt de l'envoi...) et à la réception de la LRE (preuve de refus, de non réclamation ou de réception). Comme l'envoi recommandé contractuel, si elle peut être directement adressée à un professionnel, la LRE eIDAS ne peut être envoyée à un non-professionnel qu'après avoir recueilli son accord.



## DES PRESTATAIRES AGRÉÉS

La LRE eIDAS, conformément au décret du 9 mai 2018 qui vient de préciser les conditions garantissant l'équivalence entre une lettre recommandée papier et une lettre recommandée électronique, sera la seule LRE reconnue par la loi à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2019, faisant ainsi disparaître du cadre légal l'envoi recommandé contractuel. À compter de cette date, il conviendra de ne s'adresser qu'à des prestataires proposant des LRE conformes eIDAS.

*Décret n° 2018-347 du 9 mai 2018, JO du 12*

## Rapide et économique

Comparée à une lettre recommandée papier, la LRE ne manque pas de charme : elle peut être envoyée à partir d'une simple adresse mail à toute heure du jour ou de la nuit et coûte généralement 30 à 40 % moins cher qu'une lettre recommandée papier.

## ABANDONS DE CRÉANCES PAR UNE HOLDING

Une société holding contrôlait des sociétés de distribution auxquelles elle facturait des prestations de référencement. Elle avait consenti plusieurs abandons de créances à certaines de ses filiales en difficulté financière. Estimant que ces abandons de créances revêtaient un caractère commercial, la holding les avait intégralement déduits de son résultat imposable. Mais l'administration fiscale a remis en cause cette déduction au motif que les abandons de créances présentaient un caractère financier. Selon elle, la holding n'avait pas de relations commerciales avec ses filiales pour lesquelles elle ne réalisait que des opérations de courtage. Un redressement que le Conseil d'État a annulé ! Les juges ont considéré que la fourniture de prestations de référencement par la holding à ses filiales, qui négociait à cet effet des conditions tarifaires favorables avec les



fournisseurs du groupe, caractérisait l'existence de relations commerciales avec elles. En outre, ils ont retenu que le chiffre d'affaires de la holding était presque exclusivement réalisé auprès de ces filiales et que leur défaillance éventuelle aurait amputé significativement la propre activité de la holding.

*Conseil d'État, 7 février 2018, n° 398676*

## HEURES SUPPLÉMENTAIRES

La Cour de cassation vient de rappeler que les heures supplémentaires autorisées par l'employeur doivent être payées aux salariés même si cette autorisation est tacite. Dans cette affaire, un employeur refusait de payer des heures supplémentaires au motif qu'il n'avait jamais demandé à la salariée de les accomplir. Pour les juges, le rapprochement des relevés de pointage produits par la salariée avec ses bulletins de paie démontrait bien l'existence d'heures supplémentaires ni rémunérées ni compensées, mais tacitement autorisées par l'employeur. Ces heures devaient donc être payées.

*Cassation sociale, 7 février 2018, n° 16-22964*



## FIN D'UNE DÉLÉGATION DE POUVOIRS

Régulièrement, les juges rappellent que lorsqu'un dirigeant cesse ses fonctions (décès, démission, révocation...), les délégations de pouvoirs qu'il avait consenties subsistent, jusqu'à preuve du contraire. En effet, par une délégation de pouvoirs, c'est au nom et pour le compte de la société que le dirigeant confie au délégataire le mandat de représenter celle-ci, dans les limites de ses attributions. Ainsi, une délégation de pouvoirs donnée par le représentant légal d'une société survit au remplacement de ce représentant tant qu'elle n'a pas fait l'objet d'une révocation.

*Attention : lorsque le dirigeant charge une personne de signer pour son compte, et non pour celui de la société, un ou plusieurs actes déterminés relevant de ses attributions, il s'agit cette fois d'une délégation de signature, laquelle prend fin avec la cessation des fonctions du dirigeant. Car dans ce cas, le délégataire est le mandataire du dirigeant, et non celui de la société.*

*Cour d'appel de Paris, 25 janvier 2018, n° 17/01883*

## LES ACCORDS MAJORITAIRES GÉNÉRALISÉS

Depuis le 1<sup>er</sup> mai 2018, les accords collectifs conclus avec des délégués syndicaux au niveau de l'entreprise (ou de l'établissement) doivent être signés par l'employeur et par un ou plusieurs syndicats représentatifs ayant recueilli plus de 50 % des suffrages exprimés en faveur d'organisations représentatives au premier tour des dernières élections professionnelles (élection des membres du comité d'entreprise ou du comité social et économique...).

Étant précisé qu'au niveau de l'entreprise, sont considérés comme représentatifs les syndicats ayant obtenu au moins 10 % des suffrages exprimés lors du premier tour des dernières élections.

Lorsque l'accord est signé par des syndicats représentatifs qui, sans avoir recueilli plus de la moitié des suffrages, en ont quand même obtenu plus de 30 %, ces derniers peuvent demander, dans le mois suivant cette signature, que les salariés soient consultés sur l'accord. Une consultation que l'employeur peut, lui aussi, demander en l'absence de réaction des syndicats à l'issue de ce délai d'un mois et à condition qu'ils ne s'y opposent pas.

Si, passé un délai de 8 jours à compter de cette requête, qu'elle émane de l'employeur ou des syndicats, les signatures d'autres syndicats n'ont toujours pas permis de dépasser le taux de 50 %

des suffrages, les salariés doivent être consultés dans les 2 mois.

L'accord est validé si les salariés l'approuvent à la majorité des suffrages exprimés. Le résultat étant consigné dans un procès-verbal qui est porté à la connaissance des salariés par tout moyen (affichage, intranet, courrier électronique...).

À noter que certains accords d'entreprise doivent être conclus de manière majoritaire et ne peuvent pas être validés par une consultation des salariés si la condition de majorité n'est pas remplie. Tel est le cas notamment des accords sur le plan de sauvegarde de l'emploi.

## PRÊT DE MAIN-D'ŒUVRE : QUELLE FISCALITÉ ?

Depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2018, les charges de personnel (rémunérations, charges sociales, frais professionnels) supportées par une entreprise qui met un salarié à la disposition d'une autre entreprise sont déductibles en totalité de son résultat imposable, même en cas de refacturation partielle des coûts à l'entreprise utilisatrice. Ce prêt de main-d'œuvre doit toutefois respecter plusieurs conditions. Ainsi, l'entreprise utilisatrice doit être une jeune entreprise de moins de 8 ans ou une PME de 250 salariés au plus. L'entreprise prêteuse doit, quant à elle, être une entreprise d'au moins 5000 salariés ou appartenir à un groupe respectant cette condition d'effectif. Étant précisé que la mise à disposition ne peut intervenir au sein d'un même groupe. En outre, le prêt de main-d'œuvre ne doit pas excéder 2 ans. Enfin, cette mise à disposition doit permettre à l'entreprise utilisatrice d'améliorer la qualification de sa main-d'œuvre, de favoriser les transitions professionnelles ou de constituer un partenariat d'affaires ou d'intérêt commun. L'administration fiscale vient de préciser que des frais de gestion peuvent être refacturés à l'entreprise utilisatrice dès lors qu'ils demeurent

modérés et justifiés. Par ailleurs, elle rappelle que l'avantage pour l'entreprise prêteuse issu de la déduction des coûts non refacturés est soumis au plafond des aides de minimis.

*Rappel: ce plafond est fixé à 200 000 € sur une période glissante de 3 exercices fiscaux.*

*BOI-BIC-CHG-40-40-20 du 4 avril 2018, n° 160 et s.*





## Ressources humaines

# VERS LA DIGITALISATION DES SERVICES RH

La digitalisation des services RH est au cœur de la révolution numérique. Michel Andrieu, Directeur général de Linksoft et Philippe Benech, Directeur du métier de l'expertise sociale et RH de BDO, nous en présentent les opportunités.

## Quels sont les outils qui prennent place dans une politique de digitalisation de la fonction RH ?

**Philippe Benech** : L'outil central de digitalisation dans la fonction RH est avant tout le module paie. On le retrouve chez tous les éditeurs car dans le domaine RH, tout aboutit à produire un effet sur la paie. Ensuite, sont souvent déployés des modules de gestion des temps de travail et de formation dans le cadre de la mise en place d'un portail collaboratif qui permet en temps réel

aux collaborateurs, aux managers et à la DRH de suivre tous les flux d'information. Ces différents modules s'insèrent dans un outil destiné à gérer l'ensemble des flux liés à la gestion des ressources humaines que l'on appelle SIRH : système d'information de gestion des ressources humaines.

## Les SIRH ne sont-ils que des outils de gestion administrative ?

**Philippe Benech** : Bien entendu, un SIRH doit répondre aux attentes en matière de gestion administrative, mais il ne s'agit là que du socle minimal. Il faut bien comprendre que le SIRH est une boîte à outils qui offre de vastes fonctionnalités. Il revient donc à l'entreprise et à ses conseils de l'organiser, de la structurer, de la paramétrer afin qu'elle permette, par exemple, la mise en place d'une véritable politique prévisionnelle des emplois et des carrières.

**Michel Andrieu** : C'est la raison pour laquelle, lorsque l'on souhaite réaliser un projet de cette nature, il faut être capable d'identifier clairement ses besoins. En toute modestie, il est important de faire état des qualités de l'entreprise mais également de ses défauts. Cela évite de reproduire des erreurs déjà commises. Ce qui implique d'analyser ses procédures, son système d'information, d'interroger ses collaborateurs. C'est uniquement à l'issue de cette démarche qu'il devient possible de définir des objectifs adaptés aux besoins et aux moyens de l'entreprise.



**MICHEL ANDRIEU**, Directeur général de Linksoft



**PHILIPPE BENECH**, Directeur du métier de l'expertise sociale et RH de BDO



FOTOLIA

### Qu'entend-on par portail collaboratif ?

**Philippe Benech** : C'est un outil de simplification de la relation RH/collaborateurs. Concrètement, en tant que collaborateur, vous allez disposer d'une application sur votre smartphone grâce à laquelle vous allez pouvoir, par exemple, poser une journée de congé. Immédiatement, le manager sera alerté par un courriel ou une notification. Il pourra ainsi, après avoir consulté, en utilisant le même outil, le planning de son service, valider ou invalider votre demande ou la mettre en attente si un complément d'information lui est nécessaire pour prendre sa décision. Un portail de ce type apporte énormément de souplesse et de fluidité au quotidien.

**Michel Andrieu** : Ces solutions collaboratives doivent être facilement accessibles, intuitives et dotées de systèmes d'alerte efficaces. À partir de là, elles offrent à chacun la possibilité de transmettre facilement des informations, mais aussi de les suivre ou d'y répondre. Il faut bien avoir en tête qu'un tel portail fait disparaître les gestions de données RH éclatées sur des fichiers Word et des tableaux Excel et les échanges par courriel que nous avons tous connus et que certains pratiquent encore.

Avec cet outil, l'information est centralisée, jamais perdue et facilement consultable. En outre, une bricole de type « forum » peut également être ajoutée à ce portail afin d'offrir aux collaborateurs un lieu d'échange des informations, des probléma-

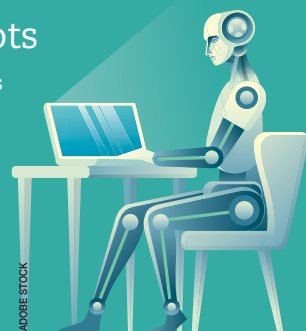
tiques, mais aussi des solutions. Ce qui leur permet de progresser et ainsi de rendre l'entreprise plus performante.

### En quoi un SIRH peut-il aider à optimiser les performances RH ?

**Philippe Benech** : Un SIRH bien construit va gérer des indicateurs de ressources, mais aussi les indicateurs de réussite de la gestion RH. Il s'agit de statistiques qui vont permettre de suivre la réalisation des objectifs fixés par la direction générale à la direction des ressources humaines. Par exemple, il sera possible de mesurer l'efficacité des actions de recrutement menées dans les campus et plus largement sur la marque employeur et la qualité de vie au travail en analysant le délai séparant la publication d'une offre d'emploi de l'embauche d'un candidat. Si le délai s'allonge, il

## L'arrivée des chatbots

Les agents conversationnels très utilisés dans la relation client font leur apparition dans les processus de recrutement. C'est le cas notamment de Vera (Stafor), une recruteuse virtuelle utilisée par Pepsi et Ikea, capable de trier des candidatures et de faire passer des entretiens.



ADOBE STOCK

## DES GAINS DE TEMPS ET UNE PLUS GRANDE EFFICACITÉ, NOTAMMENT DANS LA PRISE DE DÉCISION.

faudra alors repenser les actions mises en place. Les indicateurs retenus dépendront, évidemment, de la stratégie RH de l'entreprise.

**Michel Andrieu** : Disposer d'outils permettant de mener correctement les entretiens individuels, de

suivre les réalisations de chacun de ses collaborateurs et leurs souhaits en termes d'évolution permet, tout simplement, d'être plus performant. Concrètement, cela va simplifier les démarches des collaborateurs et ainsi être à l'origine, pour eux comme pour leurs managers, de gains de temps et d'une plus grande efficacité, notamment dans la prise de décision. En termes de recrutement, par exemple, un SIRH correctement paramétré et alimenté offrira la possibilité de trouver très rapidement au sein de l'entreprise des collabora-

## UNE SOLUTION CLÉ EN MAIN VOTRE PORTAIL RH | BDO

### Salariés

- Portail salariés (interface multisupports)
- Interface avec les GTA (gestion du temps et des activités)
- Coffre-fort numérique
- Gestion et saisie des notes de frais
- Consultation des bulletins de paie

### Service Paie et RH

- Traitement de la paie, déclaratifs et administration du personnel automatisés
- Accès aux données de paie traitées
- Contrathèque
- Gestion et suivi de la médecine du travail
- GPEC
- Alerte automatique (fin de contrat, fin de période d'essai, rappels de visites médicales...)
- Module entretien individuel annuel
- Gestion automatisée : notes de frais (intégration), indemnités de fin de carrière (calcul pour provision)
- Archivage des documents – GED

### Employeur, DRH - DAF - RAF

- Données RH de pilotage (primes, âges, sexes)
- Études de rémunération
- Tableaux de bord spécifiques et consolidés
- Bilan social
- Outils d'analyse (absentéisme, temps de travail, coûts salariaux, données extra-paie...)

### Service comptabilité

- Gestion des écritures comptables générales et/ou spécifiques (analytiques)
- Compatibilité avec un grand nombre de logiciels comptables (Sage, EBP, Cegid...)

## LES + BDO

- > Veille réglementaire & technologique
- > Reprise des dossiers à tout moment en cas d'urgence
- > Accompagnement dans le déploiement du portail entreprise et du portail salarié (paramétrage, e-learning, formations spécifiques)
- > Assistance & suivi de vos demandes via un espace d'échange spécifique et sécurisé

**Vos contacts** : BDO  
43-47, avenue de la Grande-Armée - 75116 Paris  
Tél. : 01 58 36 04 30



teurs dont le profil correspond à un besoin nouvellement identifié. Un nouveau poste proposé en interne permettra à l'entreprise de le pourvoir en s'adressant à un candidat dont elle a déjà éprouvé les compétences et de fidéliser un collaborateur en répondant à son désir d'évolution.

### Quel rôle peut jouer un SIRH dans la mise en place d'une politique prévisionnelle ?

**Philippe Benech** : Un SIRH peut devenir un outil prédictif au service de la stratégie de l'entreprise. Imaginons que l'on soit dans un secteur d'activité où il y a un risque de changement de technologie ou de développement massif de la robotisation. Dans cette hypothèse, il est nécessaire de former, dans les 4 ou 5 ans, ses collaborateurs actuels aux métiers de demain. C'est-à-dire aux métiers que la robotisation n'aura pas fait disparaître, mais au contraire qu'elle aura fait naître. Le SIRH, via des indicateurs, notamment de formation, va nous aider à adapter l'employabilité de nos collaborateurs.

En fait, cet outil va nous permettre de travailler à froid sur ce choc plutôt que d'attendre qu'il survienne et que nous le subissions. La différence est très nette. Dans un cas, nous n'anticipons rien et nous sommes tenus de réagir à chaud. Concrètement, cela se traduit par la mise en place d'un PSE et la nécessité de recruter des personnes disposant des compétences désormais attendues. C'est donc un échec total. Dans l'autre, nous sommes parvenus à former nos collaborateurs et ainsi à garantir leur employabilité dans leur intérêt et celui de l'entreprise.

### Qui doit être impliqué dans le déploiement d'un SIRH ?

**Michel Andrieu** : Ce n'est ni le projet d'une personne, ni même celui de la direction des ressources humaines. Un projet SIRH est un projet d'entreprise. Il doit donc associer la direction générale, la DRH bien entendu, mais aussi la DSI et, le cas échéant, les représentants du personnel. À partir de là, il faudra travailler en équipe pour définir, le plus justement possible, les besoins de l'entreprise, fixer les objectifs et les étapes qu'il faudra franchir pour les atteindre. Et une fois que la situation est claire et que les objectifs sont

posés, il faut choisir la solution la plus adaptée aux besoins, aux objectifs, à la culture de l'entreprise mais aussi la plus adaptable pour que l'outil ne contrevienne pas à l'évolution à venir des pratiques de l'entreprise. Cette étape est fondamentale. Enfin, comme dans toute conduite de projet, il est nécessaire de prendre en charge la conduite du changement. Ce qui revient à sensibiliser, écouter, former et suivre les personnes qui vont utiliser les solutions mises en place.

### Un SIRH doit-il évoluer ?

**Philippe Benech** : C'est absolument essentiel : l'entreprise est vivante. Elle doit donc être agile, souple et adaptable. Dès lors, le SIRH doit également être souple. C'est d'ailleurs un critère qu'il faut avoir en tête lorsque l'on fait le choix d'une solution de ce type.

**Michel Andrieu** : Un projet SIRH se joue sur du long terme. Il doit permettre de faire évoluer les fonctionnalités existantes mais aussi d'en accueillir de nouvelles. En fait, c'est un organe de l'entreprise. Il est impératif qu'il puisse s'adapter aux changements de pratiques de l'entreprise et de ses collaborateurs. Ce qui signifie concrètement que la direction du projet doit être pérennisée après son recettage et régulièrement formée sur les évolutions du produit afin de pouvoir, sans attendre, les mettre en œuvre si le besoin s'en fait sentir.



### 70 % des décideurs !

Selon l'étude Markess de 2017, 70 % des décideurs RH estiment que l'automatisation de leurs processus est le principal défi des années à venir.

## Mettre à disposition un coffre-fort électronique



► De plus en plus d'entreprises proposent à leurs collaborateurs de leur mettre à disposition un coffre-fort électronique dans lequel, chaque mois, avec leur accord, elles déposent leur fiche de paie dématérialisée. Elle ne sont donc plus tenues de leur remettre un bulletin papier.

Le coffre-fort est sécurisé et uniquement accessible par le salarié. Ce dernier peut, en outre, y stocker d'autres documents qu'il souhaite conserver en sécurité comme, par exemple, ses factures. Ce coffre-fort électronique est gratuit et reste la « propriété » du collaborateur même en cas de départ de l'entreprise.



## Fiche d'identité d'Electro Power Systems

Activité : entreprise  
spécialisée dans les solutions  
de stockage d'énergie.

Date de création : 2005

Chiffre d'affaires : 10 M€ (2017)

Nombre de salariés : 95

Contact : 13, avenue  
de l'Opéra, 75001 Paris

Site :

[www.electropowersystems.com](http://www.electropowersystems.com)



endless energy. everywhere.

*« S'associer à un  
grand industriel  
ouvre les portes à  
l'international et  
à une croissance  
durable. »*

## Carlalberto Guglielminotti

Directeur général d'Electro Power Systems

# DÉVELOPPER UNE TECHNOLOGIE INNOVANTE

### Quel a été votre parcours ?

J'ai passé 4 ans en tant qu'avocat chez Linklaters, entre Londres et Milan, dans le domaine de la structuration financière, avec un détachement à la Banque royale d'Écosse. J'ai également travaillé chez 360 Capital Partners, l'une des plus grandes sociétés de capital-risque d'Europe, pour le développement de la cleantech et des sociétés du portefeuille numérique de leur fonds.

En 2013, j'ai été nommé directeur général d'Electro Power Systems (EPS), une société qui convertit les énergies renouvelables intermittentes en alimentation stable pour un coût deux fois plus faible que ses concurrents.

### Comment s'est développée votre activité ?

À l'origine, EPS était un centre de recherche de l'Université Polytechnique de Turin dans lequel il y avait des fonds d'investissement, dont 360 Capital Partners. J'ai été envoyé pour fermer le centre, au bord de la faillite.

Ce centre avait l'ambition de créer de l'énergie avec de l'hydrogène pour les télécommunications. J'ai découvert une technologie qui, couplée avec des batteries, des panneaux solaires et des éoliennes, a un potentiel de stockage d'énergie énorme. Ainsi, d'octobre 2013 à mai 2014, j'ai restructuré la dette, puis j'ai lancé le premier business plan de la société sur le marché des microréseaux. En 2015, nous avons introduit en bourse la société sur Euronext Paris. En 2016 et 2017, nous avons déployé la technologie. Fin 2017, nous étions déjà numéro 1 dans le monde en nombre de mégawatts installés. Et, en janvier 2018, ENGIE a pris le contrôle de la société.

### Pourquoi une introduction en bourse à Paris ?

L'installation du siège social et de la cotation à Paris ont été un choix stratégique, car la France est un pays pilote sur la transition énergétique. Nous avons également l'ambition d'être une société avec un profil international. La fiscalité pour nos investisseurs était aussi plus intéressante. Ce qui

nous a permis d'obtenir des liquidités de marché, nécessaires à la croissance de l'entreprise. Nous avons développé notre technologie et nous souhaitons la commercialiser rapidement et de façon globale.

### Qu'est-ce qui a motivé l'entrée au capital d'ENGIE ?

En juillet 2017, j'ai publié notre plan stratégique 2020, lequel pouvait être encore plus efficace avec un partenaire industriel. Il y a eu de nombreuses manifestations d'intérêt et nous avons finalement choisi ENGIE.

Présente dans plus de 60 pays, elle offre une dimension internationale fondamentale pour faire face à la concurrence. Elle est également la plus grande société indépendante productrice d'électricité au monde. Les synergies sont évidentes avec notre technologie. Nous bénéficions ainsi d'une échelle globale immédiate et de la possibilité de financer nos projets tout en conservant notre agilité et notre esprit entrepreneurial.

### Quels sont vos projets, vos ambitions ?

L'an dernier, la Banque européenne d'investissement s'est engagée à financer notre activité à hauteur de 30 millions d'euros. ENGIE étant entrée au capital à plus de 51 %, elle remplit désormais ce rôle de partenaire financier. Nous allons rembourser les sommes versées et les lignes encore disponibles seront annulées. Notre projet immédiat est donc de lancer une augmentation de capital d'égal montant, soit 30 millions d'euros.

Par ailleurs, notre ambition est de continuer de développer notre plan stratégique 2020. Grâce à ENGIE, notre technologie peut être déployée à une vitesse incomparable. Nous travaillons fortement sur les synergies avec le groupe pour une intégration efficace. Nous avons la capacité d'être la plate-forme technologique d'ENGIE. Et nous pouvons créer ensemble un projet unique dans l'énergie décentralisée.

## Intelligence artificielle

LA RÉVOLUTION NUMÉRIQUE  
DES MÉTIERS DU CHIFFRE

L'intelligence artificielle devrait permettre aux experts-comptables et aux commissaires aux comptes d'offrir de nouveaux services à leurs clients.

Les premières vagues de numérisation ont permis aux entreprises de simplifier leurs échanges, leurs process et d'automatiser un certain nombre d'opérations simples. Les prochaines, portées par l'intelligence artificielle, vont leur ouvrir la possibilité de bénéficier de systèmes d'analyse et d'aide à la décision autonomes et évolutifs. Une révolution annoncée qui amène déjà les experts-comptables et les commissaires aux comptes à se préparer à ce changement pour ne pas le subir, mais en être des acteurs engagés. Romuald Froeliger, associé BDO France en charge du département Digital, nous aide à entrevoir quelles pourraient être les pratiques et les services offerts par des professionnels du chiffre secondés par des systèmes d'intelligence artificielle (IA).

#### POUR LES EXPERTS-COMPTABLES...

S'il n'existe pas de définition de l'IA acceptée par l'ensemble des spécialistes de ce domaine, tous sont d'accord pour considérer que la capacité d'apprentissage fait partie de ses principales possibilités. « Apprendre permet à une IA de s'adapter aux évolutions de son environnement, de prendre des décisions pertinentes et ainsi d'être autonome », rappelle Romuald Froeliger. Concrètement, nous pourrions imaginer que les cabinets comptables se dotent d'un système qui adapte automatiquement le plan comptable en fonction

des caractéristiques de leurs clients, du secteur dans lequel ils évoluent ou encore des factures qu'ils reçoivent. Une IA pourrait également, en analysant des informations non structurées émanant d'Internet ou des réseaux sociaux, réaliser une veille concurrentielle et proposer des axes d'amélioration à une entreprise.

« Aux petites structures qui ne disposent pas d'un département contrôle de gestion, les cabinets d'expertise comptable pourraient également proposer un nouveau service leur permettant de se comparer à des entreprises de taille équivalente. Basé sur une IA, cet outil offrirait la possibilité de mettre en lumière des indicateurs de gestion mieux adaptés et donc plus efficaces pour adopter de bonnes pratiques et ainsi optimiser leur positionnement par rapport à leurs concurrents », explique Romuald Froeliger.

#### ... ET LES COMMISSAIRES AUX COMPTES

L'arrivée de l'IA devrait également faire évoluer les pratiques des commissaires aux comptes. En prenant en considération le secteur de l'entreprise, sa taille, ses données comptables ou encore des informations recueillies à son sujet sur Internet (avis des clients traduisant des difficultés de livraison, par exemple), une IA pourrait proposer un plan d'audit personnalisé et le faire évoluer en fonction des événements qui viennent marquer la vie de l'entreprise. « En outre, la



**ROMUALD FROELIGER**, Associé BDO France  
en charge du département Digital

*“ L'IA nous permettra de nous concentrer davantage sur l'analyse et moins sur le processus de collecte. ”*



SANTIAGO SILVER

manière d'auditer les comptes devrait également changer. Aujourd'hui, nous sommes dans une approche basée sur les risques qui consiste à évaluer le niveau de contrôle interne de l'entreprise, et notamment les systèmes et les processus informatiques. Demain, nous pouvons imaginer que l'auditeur, via une IA, récupérera les factures clients et fournisseurs d'une entreprise pour recréer ses comptes puis les comparer aux comptes officiels. Le système sera totalement automatisé et fonctionnera en temps réel », précise Romuald Froeliger.

### L'INDISPENSABLE MAÎTRISE DES DONNÉES

« On ne peut pas parler d'intelligence artificielle et de process d'apprentissage sans évoquer les données. Elles sont au cœur de cette révolution et il revient aux cabinets d'expertise comptable de se préparer à en assurer la maîtrise. Un travail préalable sans lequel rien ne sera possible », prévient Romuald Froeliger. En effet, s'appuyer sur une IA en toute confiance suppose, outre qu'elle soit bien conçue, qu'elle soit « nourrie » avec des informations pertinentes. Cette mission préalable qui consiste à s'assurer que les données traitées sont intègres et disposent de la qualité nécessaire à leur analyse doit être prise en charge, en amont, par le cabinet. C'est un travail délicat qui doit être mené avec l'appui de spécialistes internes ou externes du type de données (comptables, fiscales, sociales, de gestion...), mais aussi de l'analyse de l'information. Depuis plusieurs années, des « data scientist » ont d'ailleurs rejoint les rangs du groupe BDO pour s'acquitter de ce type de tâche. L'élaboration et la validation de ces process de recherche, de sélection et de traitement des données structurées (internes) et non structurées (notamment issues d'Internet) vont permettre de bâtir et d'enrichir en permanence la base de connaissances

du cabinet. Et c'est d'elle que dépendra l'efficacité des IA et donc la possibilité d'en proposer les services à ses clients. Des nouveaux services qui, à n'en pas douter, constitueront un avantage concurrentiel de taille pour les cabinets qui seront en capacité de les proposer les premiers.

### DE MOINS EN MOINS COMPTABLE ET DE PLUS EN PLUS EXPERT

L'arrivée des IA n'augure pas la disparition programmée des experts-comptables et des commissaires aux comptes. Bien au contraire. Même si l'IA est conçue pour apprendre et fonctionner de manière autonome, elle restera toujours sous la supervision d'un humain, et pas seulement pendant le processus initial de mise en place. Elle n'a pas vocation à remplacer les professionnels en chair et en os, mais à les suppléer afin de les libérer de tâches peu attrayantes.

« Nous aurons à prendre en charge de nouvelles tâches qui nous amèneront à nous concentrer davantage sur l'analyse et moins sur le processus de collecte. Ces missions seront bien plus épanouissantes tant pour les experts-comptables que pour les commissaires aux comptes », résume Romuald Froeliger.

## L'humain, le capital le plus important de l'entreprise

Chez BDO, nous réfléchissons à la meilleure utilisation possible de ces technologies pour nos clients tout en veillant à trouver le bon équilibre entre l'adoption des technologies émergentes et l'humain, qui est et demeure le capital le plus important de l'entreprise.



# 2018

Prélèvement à la source

## ANNÉE BLANCHE : QUEL SORT LE FISC VA-T-IL RÉSERVER AUX REVENUS 2018 ?

En raison du silence de l'administration, les modalités de taxation des revenus 2018 restent encore imprécises.

**A**n'en pas douter, « l'année blanche » est un thème à la mode. Et pour cause, prise au pied de la lettre, l'expression nous promet une année 2018 sans impôts. De quoi alimenter les fantasmes des contribuables, mais aussi fournir une inépuisable source de sujets à toutes les rédactions de France. Résultat : des centaines d'articles sont disponibles sur les sites de presse. Pour autant, leur lecture ne permet pas toujours de s'y retrouver. C'est la raison pour

laquelle nous avons demandé à Grégoire Bisson, associé et membre du Directoire de BDO France, de nous aider à mieux appréhender ce qui se cache derrière cette désormais célèbre « année blanche ».

### UNE ANNÉE PAS SI BLANCHE QUE ÇA

« 2018 ne sera pas une année blanche. Une véritable année blanche aurait signifié une absence de sortie de trésorerie.



**GRÉGOIRE BISSON**, Associé et membre du Directoire de BDO France

*“ Le manque de précisions fiscales sur l'année blanche ne doit pas nous empêcher de vivre. ”*

Or, même si 2018 ne sera pas taxée, il n'y aura aucune rupture dans les sorties de trésorerie du contribuable. En fait, en 2018, nous payons les impôts sur les revenus de 2017 et en 2019, nous paierons ceux portant sur les revenus 2019 », rappelle Grégoire Bisson. La mise en place du prélèvement à la source (PAS) à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2019 met ainsi fin au décalage d'un an que nous connaissons depuis des années. Quant aux revenus de 2018, ils seront tout simplement neutralisés par l'intermédiaire d'un crédit d'impôt (baptisé pour l'occasion Crédit d'Impôt Modernisation Recouvrement : CIMR) afin d'éviter que les contribuables soient tenus de supporter une double imposition en 2019.

### LE FONCTIONNEMENT DU CIMR

Le CIMR n'a pas vocation à effacer tous les revenus produits en 2018. Ce serait trop simple et permettrait le déploiement de stratégies d'optimisation que Bercy souhaite tuer dans l'œuf. Dès lors, le CIMR ne viendra effacer que les revenus 2018 dits non exceptionnels ou courants. Les autres, qualifiés d'exceptionnels, seront, quant à eux, taxés en 2019 selon des modalités qui n'ont, aujourd'hui, toujours pas été précisées par l'administration fiscale.

### REVENUS COURANTS ET EXCEPTIONNELS

Certains revenus sont, par nature, considérés comme exceptionnels. C'est le cas notamment des revenus de capitaux mobiliers, des plus-values immobilières ou de cession de valeurs mobilières ou des indemnités reçues à l'occasion d'un départ à la retraite ou dans le cadre d'une rupture de contrat de travail. « En outre, le fisc a mis en place des clauses anti-abus qui visent à fiscaliser des revenus qui ne sont pas exceptionnels par nature, mais qui le sont en raison de leur montant et de leur caractère non récurrent », précise Grégoire Bisson. Ces clauses permettent de définir un revenu de référence pour 2018 au-delà duquel tout gain supplémentaire sera considéré comme exceptionnel. Ainsi, pour les dirigeants, les revenus de référence sont ceux produits au cours de l'année la plus « rentable » des 3 dernières (2015, 2016 et 2017).

### UN MANQUE DE PRÉCISIONS

Si les principes permettant de distinguer les revenus courants des revenus exceptionnels sont clairs, réaliser des projections sur leur mise en pratique n'est pas toujours possible. « On peut, par exemple, s'interroger sur les entreprises qui pratiquent le décalage de la paie et qui souhaitent, en raison de l'entrée en vigueur du prélèvement à la source, renoncer à cette démarche. Concrètement, elles ne verseront pas à

leurs collaborateurs leur salaire de décembre 2018 en janvier 2019 mais en décembre. Du coup, la question de savoir si le rattachement de ce salaire à 2018 va être à l'origine de revenus exceptionnels se pose. Aujourd'hui, je ne suis pas en mesure d'y répondre », insiste Grégoire Bisson.

Une incertitude qui s'explique par le manque de précisions données par Bercy sur la mise en œuvre de cette année de transition. Pour rappel, seules deux séries d'instructions ont, à ce jour, été publiées par l'administration fiscale : la première, diffusée le 31 janvier 2018, concerne essentiellement les collecteurs, leurs obligations et le taux du PAS ; la seconde (15 mai 2018) apporte des précisions, en substance, sur les revenus concernés par le PAS, l'assiette de la retenue ou encore les modalités de modulation du taux. Aucune des deux ne revient sur la taxation des revenus 2018. « On est en droit de se demander si tout n'est pas fait pour entretenir l'incertitude et ainsi contrer les potentiels effets d'aubaine », souligne Grégoire Bisson.

### QUOI FAIRE ?

« Pour les 80 % des contribuables français dont la situation en termes de revenus est simple, cette incertitude n'aura pas ou peu d'incidence. En revanche, pour les 20 % restants dont les revenus sont élevés et variés, la situation est plus compliquée », précise Grégoire Bisson. En effet, en l'absence de précisions, il est difficile de réaliser des simulations permettant de prendre en compte l'ensemble des revenus et de mesurer les incidences fiscales. Chacun espère que de nouvelles instructions seront publiées avant le dernier trimestre 2018. « Pour autant, la vie continue. Cette absence de visibilité fiscale ne doit pas nous conduire à vivre dans un bunker jusqu'au 1<sup>er</sup> janvier 2019. Les opérations de cession qui répondent à un intérêt économique, par exemple, ne doivent pas être reportées en raison d'une hypothétique optimisation fiscale », résume Grégoire Bisson.

### Quid du PERP ?

La loi de finances rectificative pour 2017 est venue encadrer le dispositif afin d'éviter tout effet d'aubaine.

Ainsi, dans l'hypothèse où les versements réalisés en 2018 seront inférieurs à la fois à ceux versés en 2017 et en 2019, c'est la moyenne des cotisations 2018 et 2019 qui sera déductible des revenus 2019. Verser peu ou rien en 2018 n'est donc pas conseillé.



# La Belle STARTUP BY BDO

## BDO lance son label «La Belle Start-Up»

« La Belle Start-up » vise à répondre à la principale problématique des jeunes entreprises innovantes : le financement.

BDO accompagne depuis plusieurs années les start-up à devenir les grandes entreprises de demain.

Pour en savoir plus rendez-vous sur le site BDO.



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

**BDO**