

# BDO | ZOOM

Au service du développement des entreprises

## Actualités

Les mesures de la loi Sapin II intéressant les entreprises

## Portrait

Jean-Pierre Liébot : établir un partenariat solidaire

## Zoom

Comment choisir sa solution d'affacturage

## Audit

Les points clés de la réforme européenne de l'audit



## Dossier

*Depuis 10 ans,  
BDO soutient  
de jeunes talents  
dans le monde  
du sport et de l'art.*

**Ambroisine Bré**  
Mezzo-soprano

# ÉVÉNEMENTS ET SALONS

**27 avril**

## **Trophées des DAF**

BDO soutient les Trophées DAF magazine, dont l'objectif est de mettre en lumière les initiatives et les acteurs les plus emblématiques de la fonction administrative et financière. La cérémonie de remise des prix aura lieu le 27 avril à Paris.

**10 juin**

## **Challenge du monde des grandes écoles et universités**

BDO est partenaire du Challenge du monde des grandes écoles et universités qui se tiendra le 10 juin au stade Charléty, à Paris. Ce dispositif unique rassemble plus de 7 000 étudiants et jeunes diplômés et combine une compétition sportive, un grand forum métiers rassemblant des entreprises leaders dans leur secteur, des actions de sensibilisation au handicap, le tout dans une ambiance festive. Des dizaines de collaborateurs BDO seront au rendez-vous pour informer les participants sur les métiers du groupe et participer aux festivités.

**13 au 15 juin**

## **Salon des entrepreneurs de Lyon**

Retrouvez les équipes BDO au plus grand rassemblement d'entrepreneurs en Auvergne-Rhône-Alpes ! Un rendez-vous unique pour capter les nouvelles tendances, bénéficier des meilleurs conseils et trouver des financements.



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



## Détecter et soutenir les jeunes talents

Qu'est-ce qu'un manager ? Ou un leader ? Objet de nombreux débats théoriques, la question trouve peut-être sa réponse dans la description au quotidien de la complexité dans laquelle les dirigeants et décideurs tentent d'évoluer pour faire progresser leur entreprise. À la fois tournés vers leurs équipes – pour communiquer les objectifs, coordonner les efforts, piloter les actions de leurs collaborateurs – mais aussi attentifs à l'organisation – pour prendre en compte les tensions ou faire « de la politique » – et, enfin, toujours conscients que le plus important réside dans la valeur apportée au client, nous sommes tous multi-tâches. Alors, parfois, faire un pas de côté peut éclaircir notre vision : c'est aussi un des sens du programme « Jeunes Talents » lancé par BDO, une initiative pragmatique qui consiste à soutenir et épauler les jeunes espoirs sportifs ou artistiques, à l'instar de ce que nous faisons au quotidien avec nos jeunes recrutés ou avec les start-up figurant parmi nos clients. Plus que jamais, ce qui fait la différence, ce sont ces talents, en entreprise comme dans l'ensemble de la société. Notre espoir, c'est, à terme, d'être reconnus comme des détecteurs et accélérateurs de ces talents.

Bonne lecture,

**Michel LÉGER**

Président de BDO France

BDO | ZOOM est éditée par le groupe BDO.  
Directeur de la publication Michel LÉGER, Président  
Siège social : 113, rue de l'Université, 75007 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  
N° ISSN : 2274-990X

## Droit des affaires

# LOI SAPIN II : DU NOUVEAU POUR LES ENTREPRISES

Zoom sur les mesures de la loi Sapin II intéressant les entreprises.

La récente loi Sapin II comporte un certain nombre de mesures destinées à faciliter la vie des entreprises. Nous vous invitons à les découvrir.

## TRANSFERT DU SIÈGE SOCIAL ET STATUTS D'UNE SOCIÉTÉ ANONYME

Désormais, le conseil d'administration (ou le conseil de surveillance) d'une société anonyme peut décider de transférer le siège social sur tout le territoire national. Auparavant, son pouvoir en la matière était limité au déplacement du siège dans le même département ou dans un département limitrophe. Sachant qu'aujourd'hui comme hier, sa décision devra ensuite être ratifiée par la prochaine assemblée générale des actionnaires.

## RESPONSABILITÉ FINANCIÈRE DU DIRIGEANT

Autre nouveauté, la responsabilité financière personnelle des dirigeants d'entreprise sera plus difficile à engager en cas de mise en liquidation judiciaire de leur société. En effet, une simple négligence de leur part ne pourra plus être considérée comme une faute de gestion permettant au tribunal de les condamner à combler personnellement le passif de la société.

## DÉLAIS DE PAIEMENT

Enfin, deux séries de mesures sont introduites en matière de délais de paiement.

La première est relative à la lutte contre les retards de paiement. Ainsi, lorsqu'une entreprise ne respecte pas les délais de paiement imposés par la loi (60 jours maximum à compter de la date d'émission de la facture), elle est passible d'une amende administrative dont le montant, jusqu'alors fixé à 375 000 €, vient d'être porté à 2 M€. En outre, les amendes infligées à une entreprise auteur de plusieurs retards de paiement sont désormais cumulables alors qu'elles ne pouvaient pas, ensemble, dépasser 375 000 € jusqu'alors. Enfin, ces



amendes seront dorénavant systématiquement rendues publiques.

La seconde a pour objet de porter à 90 jours, à compter de la date d'émission de la facture, le délai maximal dans lequel les PME françaises de négoce qui exportent sont tenues de payer leurs fournisseurs, s'agissant des achats de biens réalisés en franchise de TVA qui sont destinés à être livrés en l'état hors de l'Union européenne.

*Loi n° 2016-1691 du 9 décembre 2016, JO du 10*

## Information de la caution

Dorénavant, il est interdit aux banques de facturer l'information (montant du capital et des intérêts restant dus) qu'elles sont tenues de délivrer chaque année au dirigeant qui s'est porté caution pour sa société en contrepartie de l'octroi d'un crédit.

## LA CSG-CRDS RECONNUE COMME UN IMPÔT PAR LA CONVENTION FRANCO-AMÉRICAINE ?\*

Les non-résidents français percevant des revenus immobiliers de source française sont soumis à l'impôt sur le revenu ainsi qu'aux prélèvements sociaux depuis 2012. Leur pays de résidence leur accorde généralement un crédit pour l'impôt sur le revenu acquitté en France, contrairement aux prélèvements sociaux. Ces derniers étant considérés hors du champ des conventions fiscales. Cette situation crée une double imposition pour le bénéficiaire des revenus fonciers.

Aux États-Unis, une décision de la Cour d'appel de Columbia du 5 août 2016 a considéré que la CSG-CRDS entrait bien dans le cadre de la convention fiscale conclue entre la France et les États-Unis, contrairement à la position de l'administration fiscale américaine (IRS). Suite à la question posée par un député sur cette décision, l'administration fiscale française indique que cette décision « pourrait amener les autorités américaines à



revoir leur position » et qu'elle lui offre « l'occasion d'appuyer l'interprétation qu'elle s'attache de longue date à soutenir auprès de l'IRS » mais « sans qu'il soit possible à ce stade d'anticiper les résultats de ces démarches ».

*Rép. min. n° 99134, JOAN du 7 février 2017*

## PRÉLÈVEMENTS SOCIAUX SUR LES DISTRIBUTIONS OCCULTES\*

Saisi d'une question prioritaire de constitutionnalité le 7 décembre 2016, le Conseil constitutionnel a jugé contestable la majoration de 25 % de la base des prélèvements sociaux en cas de distributions occultes.

Cette décision est opposable à l'administration pour toutes les instances en cours et pour toutes les contributions sociales non prescrites contre lesquelles il est possible d'introduire une réclamation.

*Conseil constitutionnel, QPC du 10 février 2017, n° 2016-610*



## PRISE D'ACTE JUSTIFIÉE ET MÉDECINE DU TRAVAIL\*

Dans une affaire récente, une déléguée du personnel avait pris acte de la rupture de son contrat de travail au motif que son employeur n'avait pas organisé sa visite médicale d'embauche, les visites médicales périodiques pendant les 18 premiers mois de travail et la visite de reprise après un arrêt de travail. Pour la Cour de cassation, ces manquements sont suffisamment graves pour justifier une rupture immédiate du contrat de travail de la salariée. Eu égard à son statut de déléguée du personnel, la nullité du licenciement est prononcée et l'employeur est condamné à lui payer des dommages-intérêts pour violation du statut protecteur.

*Cass. Soc., 8 février 2017, n° 15-14874*

\* Source : cabinet d'avocats DJP, correspondant du réseau international BDO.

## OBLIGATION D'INFORMATION SUR LES BÉNÉFICIAIRES EFFECTIFS DES SOCIÉTÉS AU REGISTRE DU COMMERCE ET DES SOCIÉTÉS\*

Une ordonnance du 1<sup>er</sup> décembre 2016 impose aux sociétés non cotées immatriculées au RCS de communiquer au greffe l'identité des bénéficiaires effectifs, tandis que la loi Sapin II du 9 décembre 2016 l'impose à toutes les sociétés immatriculées.

Ainsi, l'ordonnance du 1<sup>er</sup> décembre 2016, prise pour la transposition de la directive européenne anti-blanchiment 2015/849 du 20 mai 2015, a mis à la charge des sociétés non cotées immatriculées au RCS une obligation d'information sur leur « bénéficiaire effectif »,

tel que défini à l'article L. 561-2-2 du Code monétaire et financier, c'est-à-dire la personne physique qui, en dernier lieu, possède ou contrôle la société ou pour le compte de qui une opération ou une activité est réalisée.

Or, l'article 139 de la loi Sapin II, pris pour la transposition de la même directive, a également créé après l'article L. 561-45 du Code monétaire et financier une section intitulée « Le bénéficiaire effectif » prévoyant des règles d'information sur les bénéficiaires effectifs des sociétés tenues de

s'immatriculer au RCS, sociétés cotées comprises. Le régime de ces deux séries de règles différant sensiblement, la question qui se pose est de savoir quel régime doit être appliqué.

Pour une partie de la doctrine, la loi Sapin II étant le texte le plus récent publié, elle devrait se substituer à l'ordonnance du 1<sup>er</sup> décembre 2016 et s'appliquer à compter du 1<sup>er</sup> avril 2017. Reste donc à lever cette incertitude.

*Art. 8, ordonnance n° 2016-1635 du 1<sup>er</sup> décembre 2016, JO du 2 ; art. 139, loi n° 2016-1691 du 9 décembre 2016, JO du 10*

## PRIX DE TRANSFERT\*

Une société française, membre d'un groupe international exerçant dans le commerce de produits pharmaceutiques, en charge de la distribution desdits produits (« la Société »), déterminait ses prix d'acquisition auprès des entités du groupe selon la méthode dite « du prix de revente ». Pour rappel, cette méthode consiste à retenir le prix de vente final et à en défalquer une marge bénéficiaire appropriée, par référence à une marge de pleine concurrence.

Compte tenu de la seule situation déficitaire de la Société, au terme d'une vérification de comptabilité, l'administration avait substitué la méthode transactionnelle de la marge nette (« MTMN »), de sorte que la Société présente en France un résultat opérationnel positif et, ainsi, que soit assurée l'existence d'une base taxable en France. Le jugement rendu par le Tribunal administratif de Paris avait confirmé la position du service vérificateur.

En revanche, la Cour administrative d'appel de Paris infirme ce jugement au motif que la méthode du prix de revente est recommandée par l'OCDE pour ce type d'opérations et note que la situation déficitaire d'une société peut être justifiée par d'autres facteurs conjoncturels

et structurels, tels que la situation du marché, la position concurrentielle de la société, l'efficacité de sa gestion ou encore la structure de ses coûts fixes et variables.

En l'espèce, la situation déficitaire de la Société résultait de l'importance de ses coûts fixes, de son positionnement concurrentiel et de l'interdiction de commercialisation des produits en France.

Dans ce contexte, de manière inédite, le juge écarte l'application de la MTMN par l'administration.

*CAA Paris, 26 janvier 2017, n° 15PA03283*



\* Source : cabinet d'avocats DJP, correspondant du réseau international BDO.

## Mécénat

## SOUTENIR LES JEUNES TALENTS

Depuis 10 ans, BDO aide de jeunes talents. Certains sont des artistes ou des sportifs, comme Ambroisine Bré et Maëlys Bougrat, deux jeunes femmes qui ont décidé de s'engager sans compter afin de vivre leur passion.

Maëlys Bougrat n'a que 14 ans et pourtant, cela fait déjà 10 ans qu'elle sait que son avenir, elle le construira, raquette en main, en se mesurant à d'autres sur les courts de tennis du monde. « À 4 ans, lorsque j'accompagnais mon frère et ma sœur au club, je m'invitais sur le terrain et il était hors de question de m'en faire sortir. Mes parents ont bien essayé de me proposer d'autres sports, mais rien, à part le tennis, ne m'intéressait », insiste Maëlys qui, depuis, s'est hissée à la 25<sup>e</sup> place mondiale dans la catégorie des 14 ans et à la 460<sup>e</sup> chez les moins de 18 ans. Une vocation précoce, presque une révélation que la mezzo-soprano Ambroisine Bré n'a pas connue. Chez elle, la passion s'est installée crescendo. Enfant, elle chantait pour son plaisir, « pour exprimer mes joies et mes peines », pré-

cise-t-elle, rien d'autre. Sa mère lui proposera alors d'intégrer une sixième expérimentale, une classe maîtressienne délivrant à la fois un programme scolaire et une formation musicale approfondie fondée sur la pratique du chant choral. « Suivre ce cursus de la sixième à la terminale m'a permis de découvrir le côté varié de cette activité artistique et, petit à petit, l'idée d'en faire mon métier a germé en moi ». Après le bac, Ambroisine quittera la Bretagne pour rejoindre le conservatoire à rayonnement régional de Paris, où elle passera 4 ans. C'est là qu'elle découvrira le répertoire opératique et prendra goût au jeu scénique. « Pour la première fois j'apportais une dimension supplémentaire au chant, j'agissais, je donnais vie à un personnage. » La passion de l'opéra ne quittera plus Ambroisine. Elle décrochera le très disputé Conservatoire national puis, une fois diplômée, prendra une année sabbatique pour jouer Chérubin, le jeune page amoureux, un des

Le 20 janvier 2017, lors des Mozart de l'opéra, concours international des jeunes chanteurs lyriques, qui se déroulait au théâtre des Champs Élysées, Ambroisine Bré a décroché 4 prix... sur 4.



**AMBROISINE BRÉ**, mezzo-soprano

*“ C'est en incarnant Chérubin dans Les Noces de Figaro que j'ai réalisé à quel point j'aime la scène. ”*

**MAËLYS BOUGRAT**, joueuse de tennis

*“ Si un jour je gagne un tournoi du Grand Chelem, j’aimerais que ce soit Roland Garros. ”*



R. VALLERON  
Maëlys Bougrat lors de l'Open international d'Amiens, en mars 2017. Un tournoi comptant pour le classement mondial féminin WTA.

rôles titres du célèbre opéra de Mozart *Les Noces de Figaro*.

### S'ENGAGER À FOND

Dans le sport de haut niveau comme dans l'art, il n'y a de place que pour l'excellence. Seuls les plus talentueux sont élus, ceux qui savent donner de l'émotion, emporter avec eux tout un public sans



COSTAUME PIERRE / SCODDINGA  
C'est avec Kraque Boom, un étalon selle français, que Kevin Staut est devenu champion d'Europe en 2009.

## Kevin Staut, champion hors catégorie

Soutenu par BDO au début de sa carrière, Kevin Staut a été champion d'Europe en individuel. Par équipe, il a été deux fois vice-champion du monde et a remporté l'or à Rio en 2016.

laisser entrevoir les efforts qu'ils ont consentis pour atteindre ce niveau de maîtrise. Maëlys et Ambroisine le savent bien. Toutes les deux se souviennent avoir entendu leurs parents les alerter « si tu veux faire ce métier, tu dois te donner les moyens d'y arriver ». Aucune des jeunes femmes n'a dérogé à cette règle, bien au contraire. Maëlys, repérée dès ses 6 ans par la ligue du Val-d'Oise, a émis le souhait à peine deux ans plus tard de suivre les cours du CNED pour se consacrer pleinement au tennis. « Nous lui avons dit que c'était hors de question », rappelle Pascale, sa mère. Mais Maëlys est revenue à la charge, incitant ses parents à recueillir l'avis du médecin de la ligue : « Elle est vraiment très mûre, elle sait ce qu'elle veut faire, vous devriez l'écouter ». Aussi, depuis l'âge de 11 ans, la joueuse de tennis mène de front sport de haut niveau et scolarité à distance. « J'arrive à Roland Garros à 8 h 30, je m'échauffe puis j'attaque 2 h d'entraînement. Ensuite, vient une séance de préparation physique, un déjeuner et 1 h 30 de travail scolaire. Après, j'enchaîne généralement sur 1 h 30 de tennis. Je suis de retour à la maison vers 18 h ». Un régime qu'elle suit 5 jours par semaine et auquel s'ajoutent les séances de kiné et bien sûr les tournois qui ne lui laissent que 15 jours de vacances chaque été. Côté scolaire, « même si ce n'est pas facile tous les jours », confesse Pascale Bougrat, Maëlys est déjà en seconde à seulement 14 ans.

### UN INDISPENSABLE SOUTIEN

« J'ai eu la chance d'avoir des parents qui ont cru en moi », insiste Ambroisine. Un soutien



### Aux côtés des start-up

Depuis 4 ans, BDO soutient les jeunes start-up à travers son programme d'accompagnement BDO COACHING conçu pour les aider à renforcer leur structure et leur gestion.



## Musique classique

Caterina Grewe, Leonel Morales-Herrero, Bruno Vlahek et Artavazd Hambaryan, lauréats de la 8<sup>e</sup> édition du Concours international de piano de Lyon que soutient BDO.

indéfectible que lui portent également son frère et sa sœur, tant ils sont convaincus de la pertinence de son choix et fiers du parcours déjà accompli. Même son de cloche dans la famille de Maëlys. « Pour envisager une carrière sportive professionnelle, il faut s'investir très jeune. Dans ces conditions, réussir est impossible sans l'aide de l'entourage. Mais attention, ajoute Pascale Bougrat, si le projet est familial, Maëlys en est le moteur. Nous sommes là pour la soutenir et l'aider à le réaliser ». Et l'investissement est important, d'un point de vue matériel d'abord. Au-delà des dépenses courantes, il faut assumer les frais engendrés par l'indispensable participation à des tournois à l'étranger : déplacements, hôtels pour Maëlys et son coach.

Pour Ambroisine, c'est du côté de la formation que les besoins sont les plus lourds. « Dans ce métier, on ne cesse jamais de se perfectionner, notamment en suivant des cours délivrés par de grands maîtres ». Des *master class* facturées souvent plusieurs milliers d'euros que les bourses

des mécènes aident heureusement à prendre en charge. Mais le soutien n'est pas que financier. L'entourage est également là pour rassurer et faire front lorsqu'arrive un pépin. « Il y a quelques mois, j'ai eu ma première grosse blessure, rappelle Maëlys. Je me suis déchirée un ligament du poignet gauche ». Résultat : 9 semaines d'arrêt, dont 3 d'immobilisation totale et un moral en berne. « Nous avons tous été bouleversés par sa détresse, avoue Pascale. Alors avec mes autres enfants, mon mari, le médecin de la Fédération et ses entraîneurs, Julie Coin et Pierre Cheret, nous avons soutenu Maëlys jusqu'à ce qu'elle reprenne espoir et retrouve ses sensations ».

Et dans ces métiers très exposés, les blessures ne sont pas que physiques. « Il faut faire face aux critiques et c'est souvent très difficile tant elles vous semblent éloignées de ce que vous avez vécu, de ce que vous avez ressenti lors de votre prestation. C'est pour cela qu'il est très important d'avoir une cellule familiale très forte et très proche pour nous encourager », rappelle Ambroisine.



**MICHEL LÉGER**, Président de BDO France

*“ Soutenir les jeunes talents fait partie des valeurs fortes de BDO. ”*

### Depuis quand BDO recourt-il au mécénat ?

Lorsque nous avons recréé BDO France, il y a une dizaine d'années, nous avons tout de suite décidé de faire du mécénat. Et la première action que nous avons menée a été de soutenir le cavalier Kevin Staut. À l'époque, il venait de remporter le championnat d'Europe de saut d'obstacles. Par la suite, il est devenu numéro un mondial et a décroché, en été 2016, l'or olympique par équipe à Rio. Cette pre-

mière expérience de mécénat a été particulièrement heureuse.

### Pourquoi avoir choisi de concentrer votre action sur les jeunes talents ?

Tout simplement parce que notre stratégie, en matière de recrutement, est résolument tournée vers les jeunes diplômés qui sortent des grandes écoles ou de l'université. Il est donc logique que nous nous intéressions aux jeunes talents dans nos métiers que sont les

finances et la comptabilité, mais aussi dans d'autres domaines plus visibles, comme l'art ou le sport.

### Pourquoi avez-vous choisi de soutenir Ambroisine Bré et Maëlys Bougrat ?

Nous n'avons pas élaboré de système de sélection basé sur l'analyse de critères scientifiques et incontestables. Notre démarche est beaucoup plus simple : il faut juste savoir accueillir les opportunités lorsqu'elles se présentent. Notre

## ET POUR 2017 ?

« Mon principal objectif pour 2017 est d'entrer dans le tableau des tournois du Grand Chelem junior », précise Maëlys. Un but premier qui n'empêche pas la jeune joueuse d'envisager d'aller décrocher un titre de championne de France et

de participer à quelques tournois professionnels, histoire de se frotter à des adversaires confirmés afin d'engranger de l'expérience et des points. Pour Ambroisine, l'année a démarré en beauté avec quatre prix, dont celui du public, décrochés lors du concours international « Paris opéra compétition » (les Mozart de l'opéra), et la nomination comme « révélation artiste lyrique 2017 » par l'Adami, la société de gestion des droits des artistes-interprètes. « Cette année, ajoute Ambroisine, j'aimerais auditionner pour des maisons d'opéra, mais aussi trouver un agent qui pourrait cerner mes envies et aurait pour moi de grandes ambitions ». L'appel est lancé !



TOULON PROVENCE MÉDIATERRANÉE

Avant de se lancer dans la réalisation de documentaires, Manuel Herrero, diplômé de l'Essec, a travaillé pendant des années dans le monde du conseil et de la finance.

## Manuel Herrero

BDO a soutenu Manuel Herrero pour la réalisation de son film *Coach*. Dans ce documentaire diffusé sur Canal+, Manuel Herrero entre dans la tête de sept entraîneurs d'exception, dont le Néo-Zélandais Graham Henry.

attention a été attirée sur Maëlys par une relation d'un de nos collaborateurs. Cette jeune fille nous a tout de suite plu, alors nous lui avons proposé notre soutien. Dans le cas d'Ambroisine, c'est sensiblement la même histoire. Je suis assez présent dans le monde de la musique classique, ce qui m'a conduit à croiser Ambroisine que j'ai trouvée extrêmement talentueuse. C'est pourquoi nous l'avons invitée à rejoindre les jeunes talents aidés par BDO.

### Quelles retombées en termes de communication attendez-vous de ce type d'opération ?

BDO n'a que 10 ans, c'est une entreprise très jeune. Il est donc important que nous nous fassions

mieux connaître. Le mécénat est ici un bon moyen pour que l'on parle de nous d'une autre manière. Il s'inscrit en complément des opérations de communication classiques en rapport avec nos métiers, tels que les conférences ou les petits déjeuners que nous organisons régulièrement. En outre, j'y reviens, ces opérations de mécénat nous permettent de relayer un message important : nous recrutons de jeunes talents, et lorsqu'ils œuvrent dans d'autres domaines que le nôtre, nous n'hésitons pas à les soutenir. Bien entendu, même si cela n'est pas toujours simple avec plus d'un millier de collaborateurs répartis sur une quarantaine de sites, nous relayons également ces opérations en interne. Et je sais que

nos collaborateurs, lorsqu'ils en ont l'occasion, suivent les sportifs et les artistes que nous soutenons. Sans abuser de leur temps, car ils sont très occupés comme tous les gens talentueux, il nous arrive, comme nous l'avons fait avec Manuel Herrero, de les convier lors de conférences ou de séminaires internes.

### Réunir des profils aussi différents ne crée-t-il pas un choc des cultures ?

Non, je ne suis pas d'accord, il n'y a pas de choc des cultures. Je pense que le travail et le dépassement de soi s'appliquent à tous les domaines et concernent autant nos collaborateurs que ces artistes et ces champions.



PHIL JOURNÉ

## Fiche d'identité de K•LINE

**Activité :** premier fabricant français de menuiseries (fenêtres, coulissants, portes d'entrée).

**Date de création :** 1997

**Nombre de salariés :** 1 025

**Chiffre d'affaires :** 270 M€ (en 2016)

**Contact :** 24, avenue des Sables  
85501 Les Herbiers

**K•LINE**  
LA FENÊTRE LUMIÈRE

*« Au-delà de la performance, nous voulons montrer une image de l'entreprise fondée sur des valeurs humaines et solidaires. »*



### BONUS VIDÉO

En scannant ce QR Code, retrouvez l'interview vidéo de **Jean-Pierre Liébot**

## Jean-Pierre Liébot

Directeur de la communication de K•LINE

# METTRE EN PLACE UN PARTENARIAT SOLIDAIRE

### Quel a été votre parcours ?

J'ai commencé par une école de commerce à Nantes. Après mon service militaire, je suis parti un an au Royaume-Uni pour perfectionner mon anglais. Chez Pilkington (fabricant verrier), j'ai travaillé dans un service marketing qui m'a fait découvrir les métiers de la communication. À mon retour, je me suis spécialisé en communication à Paris, avant de rejoindre K•LINE en août 2000, au moment où l'entreprise avait pour projet de créer un service communication.

### En quoi consiste votre activité ?

K•LINE est le premier fabricant français de fenêtres, coulissants, portes d'entrée, tous matériaux confondus, présent aussi bien sur le marché de la construction neuve que de la rénovation, dans le logement comme le tertiaire. Avec mon équipe, notre mission est de promouvoir la marque K•LINE et nos menuiseries auprès des professionnels du bâtiment, de nos clients installateurs et des particuliers. Cette stratégie de communication « BtoBtoC » passe par la mise en place de sites Internet, de catalogues, d'outils d'aide à la vente et également par la gestion des relations presse, des médias, d'une campagne TV afin de donner envie de découvrir nos produits.

### Pourquoi avoir sponsorisé un bateau ?

En tant qu'entreprise vendéenne, nous souhaitions depuis des années participer au Vendée Globe. Nous réfléchissions également à montrer un autre visage de l'entreprise, fondé sur des valeurs humanitaires et solidaires, et non sur la performance. Lorsque nous avons rencontré Tanguy de Lamotte, nous avons eu un double coup de cœur. Nous avons été séduits par l'homme, son professionnalisme, sa gentillesse et aussi par la cause qu'il défend depuis ses débuts « Mécénat chirurgie cardiaque ». En effet, l'objectif du bateau *Initiatives-Cœur* est de récolter des dons pour sauver des enfants souffrant de malformations cardiaques, souvent mortelles, en les faisant venir en France pour les opérer.

### Comment se déroule ce partenariat ?

C'est un projet particulier. Nous sommes co-sponsors et co-mécènes du bateau, avec l'entreprise « Initiatives ». En tant que sponsor, nous participons au budget du bateau, des équipes... Nous sommes également mécènes et, à ce titre, nous organisons, à chaque course, une opération de dons sur Facebook. Pour chaque Like d'un internaute, nous nous engageons à reverser 1 € à Mécénat chirurgie cardiaque. Mais ce projet solidaire n'est pas seulement celui de l'entreprise, il est également porté par nos salariés et nos clients. Nous avons mis en place avec eux des opérations supplémentaires pour collecter des dons. Lors du Vendée Globe, nous leur avons donné des tirelires du cœur. Comme pour les pièces jaunes, ces tirelires ont été diffusées un peu partout, dans nos familles, les écoles, les commerces, les clubs de sport... Nos salariés ont aussi participé à l'animation du stand sur le village du Vendée Globe. Un stand entièrement dédié à l'explication de la cause, où les visiteurs pouvaient faire un don, et où nous avons volontairement mis en retrait notre marque au profit des enfants. Nous nous sommes attachés à donner du sens et de la cohérence à notre démarche.

### Et le bilan de l'opération ?

Le Vendée Globe 2016 s'est malheureusement fini trop tôt pour Tanguy. Par contre, l'ensemble de nos opérations nous a permis de sauver 51 enfants. C'est une très grande fierté pour nous tous ! Et comme nous souhaitons inscrire notre action dans la durée, nous repartons sur un projet Vendée Globe 2020, avec l'achat d'un nouveau bateau. Le bilan est également très positif avec nos salariés et nos clients qui se sont investis dans cette cause. Nous n'avons pas envisagé ce partenariat comme un sponsoring classique mais comme l'occasion de se mobiliser tous ensemble autour de l'entreprise pour autre chose que le business. Car nous pensons qu'en tant qu'entreprise familiale, nous avons aussi un rôle à jouer dans la collectivité.

## Fonction finance

# BIEN CHOISIR SA SOLUTION D'AFFACTURAGE

Derrière la notion d'affacturage se cache une grande variété de services et de nombreux prestataires.

L'affacturage se porte bien. Selon la Banque de France, pas moins de 237 Mds€ de créances ont été cédés par les entreprises à des factors en 2015. Un chiffre en hausse de près de 10 % par rapport à l'année précédente. Signe, une fois encore, que l'affacturage n'est plus le mode de financement de dernier recours comme il l'a longtemps été, mais bien un outil d'optimisation de trésorerie souple et puissant au service des entreprises, y compris des plus saines. Une occasion de refaire un point sur les solutions proposées en compagnie de Sylvain Poissonnier, co-créateur de Tresoptim, un cabinet de conseil en affacturage.

### DU FULL FACTORING...

L'affacturage classique, également appelé full factoring, est sans doute la solution la plus connue. Dans cette hypothèse, l'entreprise, afin de se financer à très court terme, cède tout ou partie de ses créances clients à un factor en lui confiant le soin de procéder aux encaissements des factures correspondantes. Le plus souvent, une assurance-crédit, destinée à couvrir le risque de défaut de paiement des clients cédés, est comprise dans le full factoring. « La mauvaise réputation qu'a connue l'affacturage jusqu'à la fin des années 1990 s'explique en grande partie par ce transfert de la gestion client », rappelle Sylvain Poissonnier. Ici, c'est au factor que revient la mission de recouvrer les factures. Du coup, l'image de l'entreprise risque

d'être dégradée, d'une part car ses clients, voyant arriver un factor, vont s'interroger sur sa santé financière, et d'autre part parce qu'ils vont être soumis à des pratiques de recouvrement plus mécaniques, plus rudes, qui ne tiennent pas compte du relationnel qui existe entre eux et leur fournisseur ».

### ... AUX SOLUTIONS ALLÉGÉES

Mais le full factoring n'est pas le seul choix offert aux entreprises. Ainsi ont-elles la possibilité d'opter pour des solutions qui ne comprennent pas forcément les trois services classiques que sont le financement, le recouvrement et l'assurance-crédit. Cette modularité permet notamment à une entreprise de céder ses créances tout en gardant la main sur les opérations de recouvrement. On parle alors d'affacturage en gestion déléguée qui peut être aussi non notifiée. « De cette manière, le factor n'apparaît pas aux yeux des clients. Non seulement il n'effectue aucune relance, mais en plus le paiement des factures intervient sur un compte bancaire géré par le factor mais détenu au nom de l'entreprise. C'est en partie grâce à cette approche confidentielle que l'affacturage a commencé à sortir du ghetto des sociétés en difficulté pour intéresser toutes les entreprises et notamment les plus grandes », insiste Sylvain Poissonnier. L'enquête réalisée par la Banque de France nous apprend ainsi qu'à elles seules, les entreprises réalisant plus de 150 M€ de CA représentaient,



**SYLVAIN POISSONNIER**, co-président de Tresoptim

*“ L'affacturage est devenu une solution de financement court terme très compétitive. ”*





## Audit

# QUE CHANGE LA RÉFORME EUROPÉENNE DE L'AUDIT ?

Limitation de la durée des mandats des commissaires aux comptes et renforcement des responsabilités des comités d'audit sont au programme de la réforme.

La dernière crise financière est à l'origine de la volonté des pays européens de redéfinir les contours du contrôle légal des comptes des entreprises et ainsi de la mission des commissaires aux comptes. Pour porter cette refonte de l'audit, une directive communautaire (2014/56/UE) et un règlement (UE 537/2014) ont été adoptés. Une bonne occasion, avec l'aide de Caroline Allouët, expert-comptable et commissaire aux comptes, associée BDO, de faire un point sur les principaux changements qu'occasionne, pour les entreprises, la mise en œuvre de ce nouveau cadre juridique.

### EIP OU NON EIP ?

Les entreprises non EIP recourant aux services des commissaires aux comptes ne sont que très faiblement impactées par cette réforme de l'audit. L'essentiel des modifications portées pèse, en effet, sur les entreprises entrant dans la catégorie des entités d'intérêt public (EIP). Au sens de la directive,

il s'agit notamment des banques, des compagnies d'assurance, des mutuelles, des institutions de prévoyance, et plus largement des sociétés cotées sur un marché réglementé. « Une liste d'activités et de critères d'éligibilité que chaque pays membre a la possibilité de compléter. Ce qui ne va pas sans provoquer d'évidentes distorsions de concurrence entre grandes entreprises européennes », rappelle Caroline Allouët.

### ROTATION DES COMMISSAIRES AUX COMPTES

Un des premiers changements qui vient affecter les EIP est l'obligation de limiter la durée des mandats de leurs commissaires aux comptes à 10 ans. Sachant qu'en présence d'un CAC unique, celle-ci peut être étendue à 16 ans dans le cadre d'un renouvellement par appel d'offres et à 24 ans dans l'hypothèse d'un co-commissariat aux comptes. Dans les faits, à l'issue du délai, l'entreprise doit changer de CAC. L'idée du législateur étant, via cette rotation obligatoire,

de garantir une plus grande indépendance des auditeurs et ainsi une meilleure transparence des informations financières des entreprises. « C'est un principe de rotation faussement simple, ajoute Caroline Allouët, car la date de début de décompte n'est pas toujours en rapport avec le mandat du CAC. Par exemple, si un CAC audite une entreprise depuis 20 ans et que cette dernière n'est cotée sur un marché réglementé que depuis 2 ans, les délais de rotation ne seront calculés qu'à compter de l'entrée en bourse de la société et non de la date de son début de mandat ».

### LE RÔLE DES COMITÉS D'AUDIT

Les comités d'audit, également appelés comités spécialisés, voient leur rôle renforcé par la réforme. Émanation des organes d'administration ou de surveillance des EIP, ils sont chargés, précise le Code de commerce, d'assurer « le suivi des questions relatives à l'élaboration et au contrôle des informations comptables et financières ». Il leur revient notamment de s'assurer que les règles de désignation et de renouvellement des commissaires aux comptes sont bien respectées. « Le comité d'audit est désormais tenu d'organiser une procédure de sélection pour procéder à la désignation d'un CAC. Suite à un appel d'offres, il doit analyser les propositions, auditionner les candidats, puis soumettre une recommandation justifiée au conseil d'administration ou de surveillance qui comportera au moins deux choix. Le comité d'audit doit, par ailleurs, certifier par écrit que la consultation s'est déroulée de manière équitable », précise Caroline Allouët. En outre, le comité d'audit doit garantir l'indépendance des commissaires aux comptes en veillant notamment à ce que le total des honoraires versés par l'entreprise ne représente pas plus de 15 % du chiffre d'affaires du cabinet. Ce seuil s'appréciant sur les trois derniers exercices. En cas de dépassement, alertée par le comité d'audit, l'entreprise doit redéfinir le périmètre de la prestation ou mettre fin à sa collaboration avec le CAC.

Et les missions de contrôle du comité ne s'arrêtent pas là. Elles portent également sur les prestations hors audit,

autrefois baptisées « Diligences directement liées à la mission » (DDL) et désormais appelées « Services autres que la certification des comptes » (SACC). Ces services complémentaires, autorisés s'ils n'apparaissent pas dans une « liste noire », ne peuvent être confiés au CAC de l'entreprise que si leur montant n'excède pas 70 % de la moyenne des honoraires versés par l'entreprise au cabinet lors des trois derniers exercices. Il appartient aux comités d'audit de vérifier, une fois encore, que ce seuil n'est pas dépassé ou ne sera pas dépassé si l'on confie au CAC une nouvelle mission.

De manière plus générale, il faut ici rappeler que le comité doit préalablement approuver toute nouvelle mission confiée au CAC mais aussi être en mesure de justifier ce choix. « En outre, précise Caroline Allouët, les contraintes en matière d'attribution des SACC doivent être appréhendées au niveau du groupe. Cela signifie que le comité d'audit doit savoir quelles sont les missions confiées aux CAC par chacune de ses filiales, et ce dans le monde entier ».

### LE CONTRÔLE DU H3C

Cette réforme a également renforcé les pouvoirs de contrôle du Haut Conseil du commissariat aux comptes (H3C). Cette autorité publique indépendante dispose désormais du pouvoir de diligenter des enquêtes (auditions, contrôle sur place...).

« Le respect des critères d'indépendance des CAC pourra ainsi faire l'objet, par exemple, de vérifications menées par le H3C. Et attention, en cas de manquement grave constaté par son service d'enquête, le H3C peut désormais prononcer des sanctions disciplinaires et pécuniaires venant frapper les commissaires aux comptes, mais aussi les entreprises et leurs dirigeants dont, bien sûr, font partie les membres du comité d'audit », prévient Caroline Allouët.

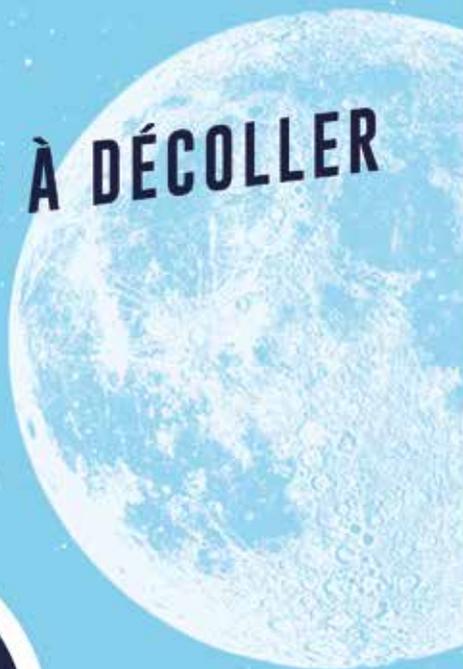
Pour une personne physique, les sanctions pécuniaires peuvent atteindre 250 000 € et pour les personnes morales, la somme la plus élevée entre un million d'euros et une moyenne des honoraires facturés par le cabinet d'audit à l'entreprise.



**CAROLINE ALLOUËT**, associée BDO au bureau de Paris, directrice métier Audit et Conseil  
+ 33 1 58 36 04 30 - caroline.allouet@bdo.fr

*“ Les comités d'audit sont en première ligne de cette réforme européenne. ”*

**BDO SOUTIENT  
LES START-UP PRÊTES À DÉCOLLER**



**DÉCOUVREZ LA NOUVELLE PROMO 2017 SUR  
[WWW.BDOCOACHING.COM](http://WWW.BDOCOACHING.COM)**

BDO Coaching est une composante de l'offre BDO Startup entièrement créée et dédiée aux jeunes entreprises innovantes.

En intégrant le programme d'accompagnement BDO Coaching, les start-up ont la possibilité de bénéficier d'une formation complète et gratuite pendant un an.



Pour en savoir plus sur le programme :  
[www.bdocoaching.com](http://www.bdocoaching.com)

