N° 22 | 2e TRIMESTRE 2018

BDO ZOOM

Au service du développement des entreprises

Dossier
Déménagement d'entreprise : les enjeux stratégiques

Actualités
RGPD : quelques semaines pour se mettre en conformité

Zoom
Les nouvelles attentes des clients patrimoniaux

Fiscal
Bien se préparer au passage au prélèvement à la source

Portrait
Lucille Desjonquères
Directrice générale de Leyders Associates

“ La résistance au changement limite l'accès des femmes aux instances de direction. ”

www.bdo.fr

BDO
AUDIT | CONSEIL | EXPERTISE COMPTABLE

ÉVÉNEMENTS ET SALONS

WEB-CONFÉRENCE

Ordonnances Macron et actus sociales, un sujet décrypté chaque semaine !

Les ordonnances « Macron » portant la réforme du Code du travail entrent progressivement en vigueur. Ces nouvelles mesures sociales apportent d'importants changements qui vont impacter le quotidien de tous les acteurs de l'entreprise, et plus particulièrement celui des RH.
Retrouvez chaque mardi à 14 h 30, sur notre chaîne (élue meilleure chaîne de webinar 2018 par Webikeo), notre équipe d'experts pour faire le point en 30 minutes sur une nouvelle mesure sociale et adapter vos pratiques à ces nouvelles obligations.
Pour vous inscrire, connectez-vous à :
www.webikeo.fr/chaine/bdo/
ou rendez-vous sur bdo.fr

JUIN

BDO partenaire des DAF à Lyon

BDO sera le partenaire, à Lyon, du prochain CFO Dinner organisé par *DAF Magazine*.
Un moment privilégié pour les Directeurs financiers de la région qui pourront partager leurs expériences dans un lieu d'exception.

Retrouvez tous les événements de BDO et de ses partenaires sur **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 - contact@bdo.fr
Conception et réalisation Les Echos Publishing,
filiale du groupe Les Echos
Imprimeur MAQPRINT - N° ISSN : 2274-990X

Certifié PEFC
Ce produit est issu de forêts gérées durablement et de sources contrôlées.
PEFC
10-31-3162
pefc-france.org
IMPRIM'VERT

Entrer ensemble dans l'économie numérique

L'évolution technologique de notre société conduit les pouvoirs publics à prévoir des mesures de protection des données personnelles, ce qui est heureux comme l'enseigne le scandale qui concerne Facebook. C'est ainsi que le Règlement Général sur la Protection des Données (RGPD) a pour objet de répondre aux attentes des citoyens. Ce sujet a une ambition sociétale à laquelle les entreprises se doivent de contribuer. C'est pourquoi, au lieu de voir une contrainte supplémentaire dans ce projet, nous vous encourageons à vous en servir pour construire une politique de transparence avec vos tiers.
L'échéance du 25 mai 2018 approche et bon nombre d'entreprises ne sont pas encore prêtes, soit par manque d'information, soit parce qu'elles ne se sentent pas concernées, à tort. Nous attirons votre attention sur le sérieux à accorder à cette mesure dont la mise en œuvre peut nécessiter du temps et des moyens en fonction de la taille de l'entreprise.
Les équipes de BDO France ont été formées pour la mise en place du RGPD dans les entreprises, et pour s'intéresser au sujet de la donnée de façon plus générale. Les nouvelles technologies sont là pour construire des écosystèmes intelligents et vertueux, dont la finalité ne doit pas se limiter au respect des obligations légales, mais doit permettre de mettre en place de nouvelles méthodes de gestion, et même de nouveaux modèles économiques.
BDO lance son plan d'action pour analyser les besoins de ses clients et pour les accompagner dans leur transformation digitale, avec la motivation d'entrer ensemble dans l'économie numérique.

Bonne lecture,

Philippe ARRAOU
Président de BDO France

Données personnelles

RGPD : QUELQUES SEMAINES POUR SE METTRE EN CONFORMITÉ

Le 25 mai 2018, le règlement européen sur la protection des données à caractère personnel entrera en vigueur, contraignant les entreprises à réformer leurs pratiques.

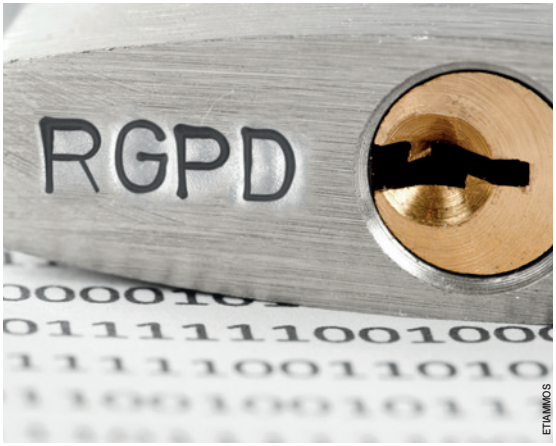
La création et l'administration, par les professionnels, de fichiers contenant des données à caractère personnel sont encadrées par la loi dite « Informatique et Libertés ». Applicable depuis 1978, cette loi sera remplacée par le Règlement européen sur la protection des données (RGPD) dès le 25 mai prochain. Rappel des enjeux.

DES ENTREPRISES RESPONSABILISÉES

Outre renforcer les droits des personnes fichées (procédure de recueil des données, droits d'accès…), ce règlement européen vient faire disparaître la plupart des obligations déclaratives et des demandes d'autorisation jusqu'à présent exigées par la Commission nationale de l'informatique et des libertés (Cnil) à l'occasion de la création d'un fichier nominatif. Toutefois, en contrepartie de cet allègement administratif, les entreprises sont tenues d'adopter un comportement responsable. Autrement dit, elles doivent mettre en œuvre les moyens nécessaires pour assurer la protection des données personnelles qu'elles administrent et être en mesure de le démontrer en cas de contrôle de la Cnil. Un changement d'approche radical qui oblige les entreprises à réaliser, sans attendre, un état des lieux de leurs traitements de données.

UN COUP DE MAIN DE LA CNIL

Si l'idée qui sous-tend ce changement d'approche est simple : adapter le niveau de protection des données aux risques que leur utilisation fait peser sur la vie privée des personnes fichées, sa mise en pratique l'est beaucoup moins. C'est pourquoi, depuis plusieurs mois, la Cnil propose sur son site (www.cnil.fr) des documents destinés à aider les entreprises à comprendre le nouveau cadre juridique et à se mettre en conformité. Récemment, elle a d'ailleurs créé une page à partir de laquelle il est possible d'accéder aux principales ressources qu'elle propose. Elle regroupe un descriptif des 6 étapes qui permettent d'organiser le chantier



ETIAMMOS

de mise aux normes, une foire aux questions et des modèles de registres dans lesquels seront décrits chaque fichier, son objectif et les mesures de sécurité qui viennent le protéger. Les lignes directrices qui expliquent la philosophie du RGPD sont également accessibles par l'intermédiaire de cette page.

BDO vous accompagne pour

- l'évaluation de l'impact du RGPD ;
- la mise en œuvre du RGPD ;
- la certification du RGPD ;
- des conseils juridiques sur le RGPD ;
- remplir le rôle de Data Protection Officer (externe), car il est parfois difficile de trouver les personnes adéquates en interne.

***Contact : Jean-Marc ALLOUËT**, associé*
au 01 58 36 04 30 ; jeanmarc.allouet@bdo.fr

UN DON DE CONGÉS POUR LES PROCHES AIDANTS

Avec l'accord de son employeur, un salarié peut désormais offrir des jours de congés à ses collègues proches aidants (5e semaine de congés payés, congés conventionnels, jours de RTT, etc.). Ce don est consenti de manière anonyme et ne donne lieu à aucune contrepartie pour le salarié qui offre ses jours de congés.
Le proche aidant qui s'absente sur la base de congés qui lui ont été donnés voit sa rémunération maintenue. Par ailleurs, ces absences sont considérées comme du temps de travail effectif pour le calcul de son ancienneté dans l'entreprise. Et il doit conserver tous les avantages acquis avant le début de sa période d'absence.
Pour mémoire, le proche aidant est celui qui s'occupe d'une personne handicapée ou d'une personne en situation de perte d'autonomie d'une particulière gravité. Cette personne pouvant être notamment son conjoint, son concubin, son partenaire de Pacs, un ascendant, un enfant à charge ou encore une personne avec laquelle il réside ou entretient des liens étroits et stables et à qui il vient en aide régulièrement.

C. CLOCHARD

Loi n° 2018-84 du 13 février 2018, JO du 14

RUPTURE CONVENTIONNELLE

Toute rupture, d'un commun accord, d'un contrat de travail à durée indéterminée doit s'opérer dans le respect de la procédure légale de la rupture conventionnelle homologuée, sous peine d'être requalifiée en licenciement sans cause réelle et sérieuse. Ainsi, récemment, une salariée avait, en présence de son employeur, rédigé et signé une lettre faisant état de la rupture de son contrat de travail « d'un commun accord ». Pour les juges, cette lettre concrétisait bien une rupture amiable. Mais n'étant pas formalisée dans le cadre légal de la rupture conventionnelle, cette rupture s'analysait en un licenciement sans cause réelle et sérieuse.

Cassation sociale, 21 décembre 2017, n° 16-12780

LDPROD

PROPOS TENUS SUR FACEBOOK

Un employeur peut utiliser en justice les propos publiés par un salarié sur le réseau social Facebook lorsqu'ils sont visibles sur un « mur » public, c'est-à-dire accessibles à tous. En est-il de même lorsque ces propos sont tenus sur un compte dont l'accès est réservé à certaines personnes ?
La Cour de cassation vient de répondre par la négative. Dans cette affaire, l'employeur avait produit devant le conseil de prud'hommes un constat d'huissier relatant des informations extraites du profil Facebook d'une salariée. Or, pour obtenir ces informations auxquelles il n'avait pas directement accès, il avait utilisé le téléphone portable professionnel d'un autre salarié qui, lui, pouvait consulter ce profil sécurisé. L'employeur ne faisant pas partie des personnes autorisées par la salariée à accéder au contenu de son profil Facebook, la Cour de cassation l'a condamné à lui verser la somme de 800 € pour atteinte à la vie privée. Et les informations ainsi obtenues n'ont pas pu être utilisées en justice contre la salariée.

Cassation sociale, 20 décembre 2017, n° 16-19609

REFACTURATION DE FRAIS PAR UNE HOLDING MIXTE : TVA OU PAS TVA ?

Une holding qui exerce à la fois une activité financière et des activités économiques au profit de ses filiales est dite « mixte ». Et la refacturation par une holding mixte à ses filiales de frais de conseil liés à des opérations de restructuration est taxable à la TVA.

Ainsi, dans une affaire récente, une holding réalisait, en plus de son activité de gestion de titres de participation, des activités économiques au profit de ses filiales consistant en l'octroi de prêts (activité exonérée de TVA) et en la concession de marques commerciales (activité soumise à TVA). Cette holding avait supporté des frais de conseil auprès de banques et de cabinets d'avocats en vue de préparer des opérations de fusion et d'acquisition, finalement réalisées par trois de ses filiales. À l'issue de ces opérations de restructuration, la holding avait refacturé, sans marge, les frais de conseil aux filiales concernées. Des refacturations qu'elle avait soumises à TVA.

Mais ces refacturations étaient-elles effectivement taxables ? Oui, a répondu le Conseil d'État. Selon les juges, une entreprise assujettie à la TVA pour une activité économique exercée de manière permanente doit être considérée comme assujettie à cette taxe pour toute autre activité économique exercée de manière occasionnelle. Or, dans cette affaire, les dépenses de conseil refacturées aux filiales constituaient pour la holding la rémunération d'une activité économique occasionnelle.

Conseil d'État, 13 décembre 2017, n° 397580

NON-CONCURRENCE : MÊME CONTREPARTIE FINANCIÈRE POUR TOUS LES MODES DE RUPTURE

Sous peine d'être déclarée nulle, une clause de non-concurrence doit obligatoirement prévoir le versement d'une contrepartie financière au salarié lors de la rupture de son contrat de travail. Une contrepartie dont le montant doit être identique quelle que soit la nature de cette rupture (démission, licenciement, rupture conventionnelle…).

Ainsi, en présence d'une clause qui minore le montant de la contrepartie pour certains types de rupture, en particulier la démission, les tribunaux considèrent que la clause est applicable et ils allouent au salarié le montant le plus élevé qui y figure (généralement celui prévu en cas de licenciement).

Dans une affaire récente, une salariée avait signé une rupture conventionnelle avec son employeur. Or, sa clause de non-concurrence prévoyait le paiement d'une contrepartie en cas de licenciement ou de démission, mais n'envisageait pas l'hypothèse de la rupture conventionnelle. De plus, la clause prévoyait une contrepartie financière dont le montant était différent selon que la rupture résultait d'un licenciement ou d'une démission.

La Cour de cassation a considéré que la clause de non-concurrence était licite puisqu'elle contenait une contrepartie financière. Cette contrepartie s'appliquant à la rupture conventionnelle, même si ce type de rupture n'était pas visé par la clause.

Par ailleurs, les magistrats de la Cour de cassation ont estimé que la contrepartie financière la plus élevée devait être versée à la salariée, à savoir celle prévue en cas de licenciement.

Cassation sociale, 18 janvier 2018, n° 15-24002

VSL

Gestion de projet

DÉMÉNAGEMENT : BIEN PLUS QU'UN CHANGEMENT DE LIEU

Au-delà du simple changement de local, le déménagement est le plus souvent le pan visible d'une véritable stratégie de l'entreprise.

De 1 à 2 ans

Organiser le déménagement d'une grande entreprise demande un certain temps de préparation. Il aura fallu 18 mois à BDO et près de 2 ans au Groupe Les Echos.

Chaque année, des milliers d'entreprises envisagent de déménager. Certaines sont en quête de mètres carrés, d'autres d'une meilleure qualité de vie au travail, d'autres encore d'un environnement plus en adéquation avec l'image de leur organisation. Loin d'être une simple histoire de cartons, un déménagement s'inscrit dans une stratégie d'entreprise. Pour mener à bien cette opération, il est ainsi nécessaire de mobiliser plusieurs directions mais aussi de donner aux personnes en charge de la conduire les possibilités d'agir et de décider. Emmanuelle Berthet, Directrice administrative et financière du Groupe Les Echos – Le Parisien et Patrick Vollerin, Associé du Groupe BDO France ont tous les deux administré le déménagement de leur entreprise en 2017. Ils nous font partager leur expérience.

UN OBJECTIF À POURSUIVRE

« Tout a commencé par une réunion d'associés au cours de laquelle chacun a proposé des idées pour mieux travailler ensemble. Et celle qui, très majoritairement, s'est imposée était tout simplement que pour mieux travailler ensemble, il fallait que l'on soit tous réunis », se souvient Patrick Vollerin. À l'époque, l'ensemble des associés et des collaborateurs de BDO Paris étaient répartis sur 4 sites différents. Le siège se trouvait dans le 7e arrondissement, le bureau de l'expertise comptable internationale dans le 8e, un cabinet d'avocats dans le 7e et enfin une dernière équipe à Boulogne-Billancourt. « C'est ce jour-là que nous avons décidé de lancer ce projet de déménagement. Et une des premières choses que nous avons actée lors de cette réunion de mai 2016 était la date de fin du projet : le 28 août 2017 à 9 h du matin, les 250 employés de BDO Paris devaient tous venir travailler à la même adresse ! » insiste Patrick Vollerin.

C'est en 2015 que LVMH, déjà propriétaire du Groupe Les Echos (*Les Echos, Investir, Radio Classique, Connaissance des arts*…) rachète Le Parisien au Groupe Amaury. « Le Parisien était à Saint-Ouen, Les Echos dans le 2e arrondissement

EMMANUELLE BERTHET, Directrice administrative et financière du Groupe Les Echos - Le Parisien

" Bénéficier d'un comité de pilotage toujours à l'écoute est un facteur-clé du succès d'un déménagement. "

FOTOLEDHAR

de Paris et Team Média, la régie publicitaire, à Boulogne-Billancourt. Réunir ces différentes structures pour permettre notamment aux services commerciaux d'être dans les locaux où prenaient vie les produits qu'ils vendaient s'imposait. Plus largement, cette démarche nous paraissait nécessaire pour créer un véritable groupe média », précise Emmanuelle Berthet. Restait à trouver un lieu apte à accueillir les équipes de toutes ces entreprises, soit plus de 1 350 personnes.

UN CAHIER DES CHARGES

Bien entendu, trouver un immeuble offrant une surface suffisante pour permettre de travailler ensemble et dans de bonnes conditions est un critère essentiel, mais ce n'est pas le seul. « Nous accueillons beaucoup de journalistes et de commerciaux. Ces professionnels sont appelés, dans le cadre de leurs missions, à se déplacer très souvent. Il était donc important pour nous de faciliter ces déplacements en définissant comme critère de choix la proximité d'un métro. En outre, ajoute Emmanuelle Berthet, cette opération de déménagement devait être réalisée dans un cadre budgétaire. Une contrainte financière qui, en limitant les possibilités, a facilité notre choix mais également les négociations que nous avons menées avec les bailleurs ». Par ailleurs, disposer de grands plateaux pour faciliter les déplacements et les échanges entre personnes au sein des locaux faisait également partie des critères des Echos. Toutefois, comme le rappelle Emmanuelle Berthet, « Il vous faut composer avec les biens disponibles sur le marché. Ce qui signifie qu'il est peu probable que l'ensemble de vos critères soient remplis. Vous devez donc les prioriser et ainsi choisir l'immeuble qui offre la meilleure combinaison ». Des « compromis » inévitables qui, selon la Directrice finan-

Le nécessaire recours à des spécialistes

Pour mener à bien une opération de déménagement, l'entreprise a souvent besoin de faire appel à des professionnels extérieurs. En voici quelques-uns :

- **Des spécialistes de l'immobilier pour identifier les biens disponibles, juger de leur qualité et mesurer leur adéquation avec les demandes ;**
- **Des juristes et des assistants en maîtrise d'ouvrage pour rédiger ou valider le bail ;**
- **Des architectes pour concevoir ou aménager les espaces de travail mais aussi pour se faire expliquer les problématiques et les enjeux techniques ;**
- **Des spécialistes de l'agencement de bureau ;**
- **Des vendeurs et fabricants de mobilier de bureau ;**
- **Des déménageurs…**

IL FAUT ADOPTER UNE ORGANISATION QUASI MILITAIRE POUR MENER À BIEN LE DÉMÉNAGEMENT D'UNE ENTREPRISE.

cière des Echos, doivent être systématiquement présentés aux salariés pour ne pas être mal compris et donc mal perçus.
« Nous cherchions un local bien situé dans le centre de Paris et bien desservi. Cela correspond à notre identité de cabinet international, mais aussi et surtout, c'était pour nous un argument pour attirer les talents et les fidéliser », précise Patrick Vollerin. Le choix d'acheter ou de louer n'était pas arrêté. En revanche, il était important pour BDO de disposer d'un immeuble qu'il était possible de totalement réinventer autour de 3 axes : la marque BDO, ses clients et ses collaborateurs. Concrètement, ce bien devait à la fois offrir la possibilité d'y créer un hall d'accueil ouvert, dynamique sans être ostentatoire, des espaces destinés à recevoir des clients dans différentes configurations (bureaux fermés, salons privatifs, salles de

PATRICK VOLLERIN, Associé du Groupe BDO France
+ 33 1 58 36 04 30 - patrick.vollerin@bdo.fr

" Organiser un déménagement : 7 conseils pour réussir "

S'organiser en mode projet
Déménager, pour une entreprise, est une opération complexe. Avant de se lancer, il faut donc définir les contours des différents sujets qu'il convient de traiter et s'organiser pour ne rien oublier et commettre le moins d'erreurs possible. Mettre en place un comité dans lequel travaillera une équipe dédiée est ici absolument indispensable.

Ne pas être dogmatique
Il faut garder l'esprit ouvert, n'oublier personne et surtout ne pas imaginer qu'un déménagement est une opération mineure qui va se dérouler « toute seule ».

BONUS VIDÉO
En scannant ce QR Code, retrouvez l'interview vidéo de **Patrick Vollerin**

Être conscient des coûts
Outre les investissements, il faut avoir conscience qu'un déménagement va générer des coûts. Notamment parce que cette opération va monopoliser une équipe en interne, mais également des professionnels extérieurs.

Bien évaluer le temps
La charge de travail doit être correctement appréhendée. Déménager n'est pas une mission qui peut être survolée. Il faut que les personnes en charge de l'opération disposent du temps nécessaire pour s'investir, aller au fond des choses, faire preuve de perfectionnisme.

Être agile
Pour être en mesure d'agir vite, il faut adopter un mode d'organisation léger et simple.

Ne pas procrastiner
Le temps est compté dans un déménagement. Reporter une décision au lendemain est un très mauvais calcul. Il est donc très important non seulement de s'organiser pour que toutes les décisions, y compris les plus importantes, soient prises sans retard, mais aussi d'accepter de ne pas revenir dessus une fois qu'on les a prises.

Compter sur un « vrai patron »
Ce n'est pas le mode de management que je préconise en général, mais dans le cas particulier d'un déménagement, il faut un patron qui se comporte comme un général dans une armée. Il doit emmener tout le monde avec lui et faire en sorte que ni les objectifs, ni la date à laquelle ils devront être atteints ne soient jamais oubliés.

conférences…) et bien sûr, d'offrir un environnement de travail et de vie commune pensé pour répondre aux besoins des collaborateurs (espaces de travail repensés, salles de repos et de sport, restauration collective…). « Nous avons fini par trouver un bâtiment avenue de la Grande-Armée. Nous l'avons loué à la condition que nous puissions le rénover en fonction de nos critères. Nous n'aurions pas choisi un immeuble dans lequel il n'aurait pas été possible d'aller au bout de nos ambitions. Car ce déménagement s'inscrivait dans une véritable démarche de montée en gamme centrée autour de nos collaborateurs et de nos métiers », insiste Patrick Vollerin.

UN COMITÉ DE PROJET

Une fois les objectifs définis, il faut les mettre en œuvre. Et si d'autres types de projets offrent des marges de manœuvre, notamment en termes de délais, ce n'est pas le cas d'un déménagement, compte tenu, notamment, des contraintes des bailleurs ou des vendeurs d'immeubles, ou encore de celles des différents prestataires devant intervenir à chaque étape du projet. Mettre en place un système d'organisation agile et apte à prendre des décisions sans attendre est ici absolument nécessaire. « Nous avons donc créé un comité de pilotage. J'y siégeais en tant que DAF et responsable du projet en compagnie du président du groupe, du directeur général des Echos et de celui du Parisien et enfin de nos deux directeurs des RH. Cela nous a permis d'arrêter les critères, de les prioriser, mais aussi de trancher lorsque des choix devaient être faits, y compris, bien sûr, celui du bâtiment, des conditions de sa location et de son aménagement », rappelle Emmanuelle Berthet. Un mode d'organisation autour d'une équipe resserrée également adopté par BDO. Outre le comité de pilotage dans lequel siégeaient notamment les responsables des anciens sites et des membres de la direction générale, a été mis en place un comité de projet composé d'une dizaine de personnes et présidé par Patrick Vollerin. « La quantité de travail est absolument monstrueuse. Être capable de définir les contours des actions à mener, d'identifier chacune des tâches et de les planifier, de valider et d'évaluer leur mise en œuvre tout en gérant les demandes des collaborateurs et les imprévus n'est possible qu'en adoptant une organisation quasi militaire et en déployant une chaîne de commandement réduite », insiste l'associé du Groupe BDO.

UN ESPACE DE TRAVAIL REPENSÉ

Une entreprise ne déménage pas tous les ans. Il serait dommage de ne pas profiter d'une telle occasion pour repenser les espaces de travail et les faire évoluer en tenant compte des nouvelles pratiques professionnelles et, bien entendu, des aspirations des salariés. « La tendance est aux espaces collaboratifs. Le bureau idéal, dans l'esprit d'un architecte, prend place sur un grand plateau dans lequel tout le monde travaille en open space. Pour autant, ce mode d'organisation ne convient pas à tous les métiers et ne plaît pas toujours aux salariés. Nous avons ainsi tenté de définir un projet conciliant ces deux visions », résume Emmanuelle Berthet. Chez BDO, l'approche a été plus radicale. L'objectif était de réinventer l'espace de travail. Aucun meuble n'a été repris. Tous les bureaux sont neufs et, pour tenir compte des pratiques de numérisation, n'offrent plus qu'un caisson de 10 cm de large. Juste de quoi ranger un mug et quelques stylos. Les corbeilles individuelles ont laissé place à des bacs de tri sélectif et les téléphones à des casques. Pour permettre de téléphoner en toute confidentialité, de petites cabines isolées ont été déployées dans l'entreprise. « Et tout le monde respecte ces nouvelles conditions de travail, mêmes les associés qui désormais partagent leur bureau. Être exemplaire et rationnel est indispensable pour porter un tel changement », conclut, Patrick Vollerin.

AFRICA STUDIO

En une ou plusieurs fois

Si tout le monde est arrivé dans les nouveaux locaux de BDO le même jour, aux Echos, cela s'est étalé sur plusieurs semaines. D'abord les équipes du Parisien, puis les fonctions supports des Echos et enfin sa rédaction.

Bien identifier les besoins

DENISMAGILOV

Identifier les besoins des collaborateurs est indispensable. Ce travail peut être fait en interne, via une consultation du personnel, ou confié à un prestataire. C'est le choix qu'a fait BDO en missionnant un cabinet afin qu'il réalise des enquêtes anonymes auprès de ses collaborateurs.

DAHMANE

Fiche d'identité de Leyders Associates

Activité : recrutement et formation de cadres dirigeants et administrateurs, évaluation des Conseils

Date de création : 2013

Nombre de free-lances : 30

Contact : 76, avenue Marceau 75008 Paris

Site Internet : www.leyders-associates.com

LEYDERS ASSOCIATES
Executive search & Consulting talents

« Il existe encore une résistance au changement qui ne favorise pas un automatisme à recruter des femmes dans les instances de direction. »

BONUS VIDÉO
En scannant ce QR Code, retrouvez l'interview vidéo de **Lucille Desjonquères**

Lucille Desjonquères

Directrice générale de Leyders Associates

LA FÉMINISATION DES CONSEILS D'ADMINISTRATION

Quel a été votre parcours ?
J'ai commencé au sein d'une entreprise pharmaceutique familiale. Puis, en 2001, j'ai rejoint un cabinet de recrutement international afin d'y déployer le pôle santé, dermocosmétique, retail et métiers de conseils. Une activité de « chasseur de têtes » qui m'a donné envie de participer à la création d'une structure en 2013 avec des démarches innovantes et sociétales. Dans ce contexte, la loi « Copé/Zimmermann » a été une formidable opportunité pour œuvrer utilement.

En quoi consiste cette loi de 2011 ?
Elle impose, depuis le 1er janvier 2017, un quota de 40 % de femmes au sein des conseils d'administration et de surveillance des sociétés cotées. Ce quota concerne aussi les entreprises non cotées, hors SAS, qui réalisent un chiffre d'affaires ou présentent un total de bilan au moins égal à 50 M€ net et emploient un nombre moyen d'au moins 500 salariés permanents. Seuil qui sera abaissé à 250 en 2020.

Comment l'avez-vous intégré à votre activité ?
À côté de nos missions classiques de recrutement, nous avons identifié, approché et validé, sous le plafond de verre, plus de 1 000 femmes pleinement légitimes, motivées et immédiatement disponibles pour devenir des administratrices indépendantes compétentes. C'est ainsi que nous avons créé au sein de notre cabinet le pôle « Femmes au cœur des conseils » afin de faire rapidement et qualitativement le lien entre l'offre et la demande. Ma nomination en tant que Présidente de l'International Women's Forum France nous permet également de répondre aux demandes des profils étrangers les plus emblématiques grâce à l'intranet interne qui comporte 6 800 membres présentes sur tous les continents. Parallèlement, nous proposons une formation en gouvernance intra ou inter entreprises en cours de certification avec des écoles de commerce qui inclut des matières techniques et des modules de « savoir être ».

Les quotas ont-ils été utiles ?
Il faut savoir qu'environ 2 000 entreprises auraient dû se conformer aux quotas. Or, actuellement, seul le SBF 120 a joué le jeu. Pour ces 120 plus grandes entreprises de France, les quotas ont vraiment aidé. Il est à espérer qu'en verticalité, les comex, où siège le véritable pouvoir, se féminiseront de façon conséquente et récurrente. La présence des femmes y étant réduite à son strict minimum.
Au-delà du SBF 120, les quotas ont été très partiellement respectés. Des sanctions non encore appliquées à cette date sont pourtant encourues, à savoir la suspension du versement des jetons de présence et la nullité des candidatures masculines. Si je dois faire passer un message, cela serait d'encourager les retardataires à considérer les quotas comme une source d'opportunité et non comme une contrainte. Outre une résistance naturelle au changement, il n'est pas toujours facile de modifier les habitudes d'équipes essentiellement masculines. Les hommes et les femmes ont des cheminements de pensée différents qu'il faut accepter de mettre en complémentarité. Cela ne favorise pas un automatisme à recruter des femmes. Une prise de conscience de leurs qualités et de leur présence est encore nécessaire. Et il y a aussi parfois un manque de solidarité féminine qui ne facilite pas forcément la transition.

Est-ce que la situation peut évoluer ?
La responsabilité sociale et environnementale des entreprises s'est emparée du sujet. À titre d'exemple, des sociétés ne peuvent plus répondre à des appels d'offre si elles n'ont pas le quota de profils féminins dans leur conseil d'administration. Les femmes doivent prendre davantage confiance en elles et oser aller vers ces postes. À cette fin, elles peuvent suivre des formations pour monter en compétences. Il faut également que la gent féminine soit davantage recrutée dans d'autres postes que les RH ou la communication, même si ces fonctions sont importantes. Les employeurs ont tout à gagner à leur donner leur chance !

Gestion de patrimoine

LES NOUVELLES ATTENTES DES CLIENTS « PATRIMONIAUX »

Désormais, les clients attendent de leur conseil en gestion de patrimoine qu'il les écoute, les informe et leur permette d'agir sur leur patrimoine à tout moment.

Le temps où l'on se contentait d'un bon de situation annuel pour savoir si l'année avait été profitable et les conseils de placement du CGP efficaces semble révolu. Internet et la digitalisation sont passés par là, ouvrant droit à l'information en continu et à la possibilité d'agir sans délai. Les mentalités ont changé et les exigences aussi, notamment celles des détenteurs de patrimoine, particulièrement lorsqu'il dépasse 1 million d'euros, qui désormais souhaitent jouer un rôle central dans la gestion de leur fortune. Pour répondre à cette nouvelle tendance du marché, les CGP sont donc invités à revoir leur approche. Un travail en profondeur que nous fait découvrir Hein Donders, associé et fondateur d'Olifan Group, société de conseils en stratégies patrimoniales et en investissements.

DES BESOINS IDENTIFIÉS

Menée il y a quelques années en France et dans d'autres pays européens par une grande compagnie d'assurance britannique, une étude avait fait apparaître que les clients patrimoniaux se situant dans le segment 1 à 30 M€ de patrimoine rencontraient des difficultés pour trouver une offre correspondant réellement à leurs attentes. Ces dernières pouvaient être résumées en 5 points clés : je veux qu'on m'écoute, je veux comprendre, je veux avoir en face de moi un conseiller compétent, accessible et avec qui je vais pouvoir bâtir une relation de confiance sur la durée, je veux être informé à bon escient et enfin, je veux pouvoir être maître d'agir sur mon patrimoine quand bon me semble. « Ces cinq attentes sont une évidence et s'expriment simplement. Toutefois, pour les mettre en œuvre de manière efficace, beaucoup de conseillers devront totalement repenser leur business model », précise Hein Donders. Par exemple, combler ce besoin d'information, autrement dit aider les clients à comprendre et à maîtriser les risques liés à la gestion de leur patrimoine, suppose que la liberté de conseil soit totale. « Sur ce point, le changement d'approche peut se résumer ainsi : le CGP n'est plus là pour vendre un produit, mais pour délivrer un conseil. Son modèle économique ne doit donc plus être essentiellement basé sur l'intermédiation, c'est-à-dire sur la vente de produits de courtage », insiste Hein Donders. Concrètement, cela se traduit par le fait que les CGP doivent facturer leurs conseils. « Un principe parfaitement accepté par cette catégorie de clients, tout du moins quand la prestation délivrée est à la hauteur de leurs attentes », rappelle le fondateur d'Olifan Group.

UN LARGE ÉVENTAIL DE COMPÉTENCES

Et pour offrir une prestation de nature à satisfaire les clients disposant de plus d'un million d'euros de patrimoine, il faut être en mesure de leur proposer une vision d'ensemble de

HEIN DONDERS, associé et fondateur d'Olifan Group

« Il ne faut pas hésiter à repenser la gouvernance de son entreprise pour mieux accompagner ses clients. »

JACOB LUND

leurs actifs et des risques qui pèsent sur eux. « Par exemple, beaucoup de ces clients patrimoniaux sont des chefs d'entreprise. Une entreprise qui représente une part importante de leur patrimoine. Les prendre correctement en charge suppose ainsi d'être notamment capable d'analyser leur niveau de protection en tant qu'entrepreneur et de faire des propositions permettant d'assurer la pérennité de l'entreprise s'ils venaient à disparaître ou à être incapables d'assurer leur mission », précise Hein Donders. Une approche en profondeur qui doit également être possible sur toutes les autres classes d'actifs possédées, qu'il s'agisse d'immobilier (estimation, analyse des possibilités d'optimisation via des restructurations, identification des risques…) ou de valeurs mobilières (analyse du portefeuille, adéquation avec la stratégie, analyse des risques et des coûts…).

Bien entendu, une analyse globale du patrimoine sous les angles juridique, fiscal et comptable doit pouvoir être réalisée. « Réunir au sein de la même structure ou par l'intermédiaire de partenariats des professionnels expérimentés dans des domaines aussi variés que l'ingénierie patrimoniale, le droit fiscal et civil, l'immobilier, l'assurance, la prévoyance ou encore l'audit est donc aujourd'hui indispensable pour répondre de manière satisfaisante aux demandes de cette clientèle », rappelle Hein Donders.

MAINTENIR LA RELATION ET ÊTRE AGILE

Gérer le patrimoine d'un client est une mission au long cours. Or, « bâtir une relation sur la durée » avec son CGP compte parmi les principales attentes des clients patrimoniaux. Comment trouver le moyen d'assurer un suivi de la prestation tout en en garantissant la qualité au-delà de sa propre capacité à assumer la mission est ainsi une question que chaque CGP doit désormais se poser. « Différentes stratégies sont ici possibles. Chez Olifan, par exemple, nous avons décidé de mettre en place une politique intergénérationnelle pour répondre à cette problématique. Un passage de relais s'opère ainsi entre les anciens et les plus jeunes, sachant que les actions détenues par les associés ne peuvent être vendues qu'à nos collaborateurs. Assurer un suivi client, sans couture, sur de nombreuses années devient ainsi possible », plaide Hein Donders. Mais opter pour un changement de gouvernance n'a pas pour seul intérêt de permettre à la société de conseil de garantir dans le temps un service personnalisé et de qualité. Cela lui offre également la possibilité d'être très réactive et ainsi de répondre, une fois encore, à un besoin clairement exprimé par de nombreux clients. « Plutôt que de faire le choix d'une structure hiérarchique classique qui impose le suivi de processus de validation complexes et bloquants, il est possible de responsabiliser et de donner davantage d'autonomie aux associés et aux collaborateurs. Sachant que chacun d'eux peut compter sur des comités techniques référents pour éclairer leur prise de décision. C'est l'option que nous avons choisie chez Olifan et qui nous permet d'être agiles et donc très réactifs », conclut Hein Donders.

Un partenariat avec BDO et le groupe Carmin

Un accord de partenariat a été signé, en novembre 2017, entre Olifan Group, BDO et le groupe Carmin. Cet accord va notamment permettre à Olifan Group de bénéficier de l'appui des 1 200 experts de BDO, mais également de donner accès à ses clients aux opérations financières de Carmin Finance habituellement réservées à des investisseurs institutionnels.

De son côté, BDO pourra, avec Olifan Group, mieux accompagner ses clients dans la compréhension et dans la maîtrise de leurs risques et enjeux patrimoniaux.

W. YU LIANG

Impôt sur le revenu

PRÉLÈVEMENT À LA SOURCE : SE PRÉPARER SANS ATTENDRE

Applicable dès le 1er janvier 2019, le prélèvement à la source pourrait produire des tensions avec les salariés si son arrivée n'est pas bien préparée.

Voulue par le président de la République François Hollande, puis reportée d'un an par son successeur, Emmanuel Macron, la réforme du prélèvement à la source (PAS) s'appliquera le 1er janvier 2019. Une réforme dont les employeurs, dans leur immense majorité, se seraient bien passés. Et pour cause, sa mise en œuvre les obligera à récolter, pour le compte de l'État, l'impôt sur le revenu de leurs salariés. Une mission délicate et ingrate qui risque, si elle n'est pas préparée en amont, de compliquer leurs rapports avec l'administration fiscale mais aussi et surtout avec leurs propres employés. Une bonne raison pour identifier dès maintenant les différents chantiers à entreprendre pour mener à bien cette transition avec l'aide de Philippe Benech, directeur du métier de l'expertise sociale et RH de BDO.

CHANGER LES RÉFÉRENTIELS

Si vous avez plus de 30 ans, vous n'avez pas oublié le défunt franc, le passage à l'euro et la détestable sensation de vous être fait avoir qui a suivi ce changement de monnaie à chaque fois que vous réalisiez un achat. Les commerçants auraient-ils profité de la situation ? Et bien non, les études de l'Insee sont formelles. Le problème n'est pas venu d'arrondis opportunistes mais d'une simple perte de repères. « Le changement de référentiels qu'occasionnera le passage du net disponible avant impôt sur le revenu à un net disponible après impôt risque de causer le même type de sensation », prévient Philippe Benech. Vous l'aurez compris, même si, sur le fond, la rémunération qui sera versée à chaque salarié ne sera pas modifiée par la mise en place du prélèvement à la source, rien ne dit que la baisse brutale du revenu net versé sur la feuille de paie de janvier 2019 ne générera pas une certaine incompréhension. « C'est pourquoi nous invitons nos clients, dès que les taux d'imposition de leurs salariés leur seront communiqués par l'administration, c'est-à-dire via la DSN de septembre, à éditer des bulletins de paie informatifs intégrant le PAS. Ainsi, les salariés commenceront à être

sensibilisés à ce changement avant qu'il ne s'opère vraiment. Cette démarche de préfiguration est conseillée par l'administration », précise Philippe Benech.

LA QUESTION DU TAUX

La communication du taux du PAS, dans la mesure où ce dernier traduit la situation financière du salarié (et de son couple) au-delà de sa simple rémunération, peut également être à l'origine de tensions. « C'est une information confidentielle et privilégiée qui peut avoir des incidences sur la relation employeur/salarié. Grâce au taux du PAS, l'employeur peut, par exemple, savoir si son salarié est dans une situation financière favorable ou défavorable et ainsi utiliser cette information à des fins de négociation, ce qui peut inquiéter les salariés », rappelle Philippe Benech. Là encore, l'entreprise a tout intérêt à anticiper la situation en informant dès maintenant ses salariés, notamment sur le fait qu'ils ont la possibilité de demander à l'administration fiscale de communiquer à leur employeur un taux de PAS non personnalisé (taux neutre) qui ne traduit que leur niveau de salaire. La législation du PAS prévoit également la possibilité d'opter pour un taux individualisé destiné à prendre en compte les disparités de revenus qui pourraient exister au sein d'un couple. « C'est au salarié et non à l'employeur qu'il revient d'effectuer la demande d'application d'un taux individualisé ou d'un taux neutre à l'administration fiscale. L'employeur n'est que le collecteur de l'impôt. Il n'a pas vocation à devenir l'interlocuteur fiscal de ses salariés. Il est important de bien communiquer sur ce point, sans quoi les services RH vont rapidement devoir gérer des demandes auxquelles ils ne pourront pas répondre », insiste Philippe Benech.

LE FONCTIONNEMENT DU LOGICIEL

Anticiper la mise en place du PAS, c'est aussi s'assurer du bon fonctionnement du logiciel de paie. Ce dernier doit impérativement être opérationnel et exempt de tout bug bien avant le 1er janvier 2019. « L'entreprise est responsable des versements de l'impôt de ses salariés. Dans l'hypothèse d'un dysfonctionnement informatique qui aurait induit le versement des salaires sans déduction du PAS, l'entreprise, même si elle opérait une régulation, pourrait être condamnée à régler une amende. N'oublions pas qu'il s'agit de l'argent qui appartient aux salariés et non à l'entreprise. Ne pas le remettre au fisc pour leur compte, quelle qu'en soit la raison, engage la responsabilité de l'entreprise, y compris pénalement », prévient Philippe Benech. L'enjeu est donc important et quelles que puissent être les assurances données par les éditeurs, il faut acter avec eux la mise en place de phases de tests qui permettront de valider le bon fonctionnement des systèmes et ce, au plus tard, avant la fin de l'été. Le respect de ce délai permettant, notamment si le déploiement s'opère sur plusieurs sites, de mettre en place des correctifs dont on pourra éprouver l'efficacité lors de la phase de préfiguration au cours de laquelle seront émis des « doubles » feuilles de paie (paies d'octobre, de novembre et de décembre 2018).

EN MODE PROJET

Vous le voyez, la mise en place du PAS n'est pas une opération anodine. « Avant que l'on retrouve un régime de croisière, il faudra faire face à une surcharge de travail lors de la phase de transition et durant les premiers mois de 2019. Il faut donc, si ce n'est déjà fait, dès maintenant se mettre en mode projet », conseille Philippe Benech. Cela suppose, naturellement, de désigner un responsable et de lui allouer une équipe dans laquelle prendront place des personnes des services RH et comptables, de la DSI et également de la direction juridique. Bien entendu, devront également être sollicités les experts-comptables de l'entreprise et les représentants des éditeurs de logiciels comptables. C'est à cette équipe que reviendra la mission de s'assurer qu'avant la fin du dernier trimestre 2018, les systèmes informatiques seront au point et les salariés informés du fonctionnement du PAS.

PHILIPPE BENECH, Directeur du métier de l'expertise sociale et RH de BDO + 33 1 30 83 91 70 - philippe.benech@bdo.fr

“ Pour organiser le passage au prélèvement à la source, il faut dès maintenant se mettre en mode projet. ”

La Belle START UP 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
contact@bdo.fr

BDO