

# BDO | ZOOM

Au service du développement des entreprises

## Dossier

Faire du  
cyber-risque  
une culture  
d'entreprise

## Actualités

Les mesures  
phares de la  
réforme du Code  
du travail

## Zoom

Comment  
optimiser la  
gestion des  
AT-MP ?

## Fiscal

Acquérir son  
immobilier  
d'entreprise via  
une SCI



## Portrait

**Yvon Le Pennec**

Directeur des ressources  
humaines du Groupe  
Bodemer

*“ L’externalisation de  
la paie nous permet de  
nous recentrer sur nos  
missions RH. ”*

DAVID CHERIEL

# ÉVÉNEMENTS ET SALONS

**16 octobre**

## **InnoWards 2017 d'Annecy**

« Libres d'innover ! ». Le 16 octobre 2017, Acteurs de l'économie-La Tribune organise la deuxième édition des InnoWards à l'Impérial Palace d'Annecy. BDO, partenaire de cet événement depuis sa création, y remettra le prix InnoIndustrie.

**29 et 30 novembre**

## **Salon des entrepreneurs de Nantes**

Rencontrez les experts BDO au plus grand rassemblement d'entrepreneurs de la région Grand Ouest ! Un rendez-vous incontournable pour développer son réseau, trouver des financements, se former aux nouveaux outils numériques et faire décoller son activité !

## **Nouveau siège social pour BDO**

Retrouvez désormais BDO au 43-47, avenue de la Grande-Armée à Paris (16<sup>e</sup>). Ce nouveau siège, qui accueille près de 300 collaborateurs, illustre la croissance rapide de BDO en France, et symbolise la volonté du groupe d'encourager les échanges au sein et entre les différents métiers : audit, conseil, expertise comptable, expertise sociale, fiscalité sont désormais réunis dans un même lieu. Autre particularité de ce nouveau siège : il intègre un espace unique de coworking de 1 000 m<sup>2</sup>, dans le cadre d'un partenariat avec l'un des leaders du marché, Start-Way.



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 : Michel LÉGER, 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 - Papier issu de forêts gérées durablement

N° ISSN : 2274-990X



## Le cyber-risque concerne toutes les entreprises

L'actualité récente montre que les cordonniers sont parfois les plus mal chaussés et que, en tout état de cause, le cyber-risque peut concerner n'importe quelle entreprise. La gravité de ce risque tient aussi bien à la qualité et à la robustesse des dispositifs de protection mis en place (dispositifs dont il faudra toujours surveiller le maillon le plus faible) qu'au comportement quotidien de tous les utilisateurs du système d'information. Ce type d'incident peut bien sûr être extrêmement préjudiciable pour la réputation de l'entreprise qui en est victime comme pour ses clients, dont les données, parfois confidentielles, peuvent être exposées pendant de longues semaines sans que personne ne s'en rende compte. Les obligations liées au traitement des données confidentielles (le fameux RGPD), applicables en mai 2018, renforcent encore l'importance de cet enjeu pour toutes les entreprises. À méditer, alors que 75 % des « risk managers » interrogés par BDO se déclarent inquiets concernant la cyber-criminalité et la sécurité informatique. Pour en savoir plus, lisez notre dossier (p. 6). Regardez aussi comment optimiser la gestion de vos ressources humaines via l'externalisation de paie (p. 10) et une meilleure maîtrise des coûts liés aux risques accidents du travail et maladies professionnelles (p.12).

Bonne lecture,

**Michel LÉGER**

Président de BDO France

## Droit du travail

## LA RÉFORME DU CODE DU TRAVAIL

## Zoom sur les mesures phares de la réforme du Code du travail impactant les entreprises.

Les cinq ordonnances réformant le Code du travail viennent d'être publiées au *Journal officiel*. Des textes portant, entre autres, sur les représentants du personnel, le licenciement ou encore le compte pénibilité.

**UNE FUSION DES INSTITUTIONS REPRÉSENTATIVES DU PERSONNEL**

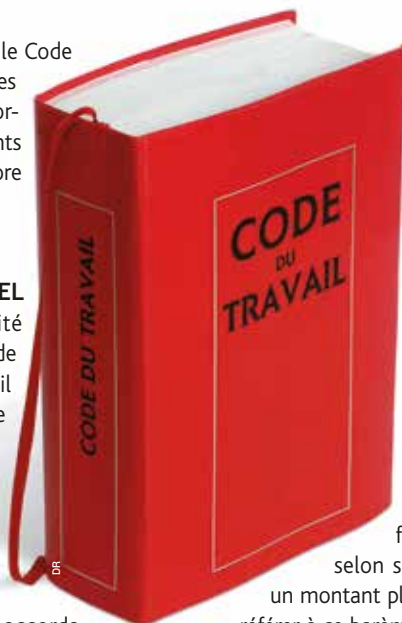
Les délégués du personnel, le comité d'entreprise et le comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail seront remplacés par une instance unique, le « comité social et économique » (CSE). Ce comité disposera des mêmes attributions que les instances qu'il remplace. Un accord d'entreprise ou un accord de branche pouvant lui permettre aussi de négocier, de conclure et de réviser les accords d'entreprise.

**UN LICENCIEMENT MOINS FORMALISTE MAIS PLUS ONÉREUX**

Bientôt, l'employeur pourra, après l'envoi de la lettre de licenciement au salarié, de sa propre initiative ou à la demande de ce dernier, préciser les motifs justifiant le licenciement. Et en l'absence de demande de précision du salarié, l'insuffisance de motivation de la lettre de licenciement ne sera plus sanctionnée par l'absence de cause réelle et sérieuse, mais par une indemnité maximale d'un mois de salaire.

Par ailleurs, les salariés licenciés depuis le 24 septembre 2017 ont droit à l'indemnité légale de licenciement dès lors qu'ils bénéficient d'au moins 8 mois d'ancienneté dans l'entreprise. Une durée jusqu'alors fixée à un an.

Enfin, le montant de l'indemnité légale due au titre des 10 premières années d'ancienneté est relevé de 25 %. Il passe ainsi de 1/5 à 1/4 de mois de salaire par année d'an-



cienneté. Étant précisé que cette augmentation concerne les licenciements prononcés à partir du 27 septembre 2017. Par exemple, un salarié cumulant 10 ans d'ancienneté et percevant un salaire mensuel de 2 000 € perçoit une indemnité de 5 000 €, au lieu de 4 000 € auparavant.

**UN BARÈME DES INDEMNITÉS PRUD'HOMALES**

Pour les licenciements prononcés depuis le 24 septembre 2017, l'indemnité due au salarié lorsque le conseil de prud'hommes reconnaît que son licenciement est sans cause réelle et sérieuse est obligatoirement fixée en fonction d'un barème prévoyant, selon son ancienneté, un montant plancher et un montant plafond. Autrement dit, les juges doivent se référer à ce barème pour déterminer le montant à régler au salarié licencié. Toutefois, ce référentiel ne s'applique pas en cas de licenciement déclaré nul au motif, notamment, d'une discrimination ou d'un harcèlement ou en cas de licenciement intervenu en violation d'une liberté fondamentale (licenciement d'une femme en raison de sa grossesse, par exemple). Enfin, sauf exception, le salarié ne dispose plus que de 12 mois pour contester la rupture de son contrat de travail devant le conseil de prud'hommes. Un délai jusqu'alors fixé à 2 ans.

**Un compte pénibilité simplifié**

Depuis le 1<sup>er</sup> octobre 2017, le compte pénibilité a cédé sa place au « compte professionnel de prévention » qui ne comporte plus que six facteurs de risques professionnels au lieu de dix. Les deux cotisations liées à la pénibilité, exclusivement à la charge des employeurs, seront supprimées en 2018.

## UN RAPPORT SUR LE GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE

À compter de 2018 (exercices ouverts à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2017), toutes les sociétés anonymes et sociétés en commandite par actions, et non plus seulement les sociétés cotées, seront tenues d'établir un rapport sur le gouvernement d'entreprise. Élaboré par le conseil d'administration ou par le conseil de surveillance, ce nouveau rapport comprendra certaines informations, jusqu'alors mentionnées ou annexées au rapport de gestion, relatives au fonctionnement des organes d'administration ou de direction de la société, et en particulier :

- la liste des mandats exercés par chaque mandataire social ;
- les conventions conclues entre les dirigeants ou les actionnaires significatifs de la société et une filiale ;
- un tableau des délégations accordées par l'assemblée générale en matière d'augmenta-



tion de capital ;

- le choix opéré par la société entre l'une des deux modalités d'exercice de la direction générale (dans le premier rapport seulement ou en cas de modification).

*Ordonnance n° 2017-1162 du 12 juillet 2017, JO du 13*

## BÉNÉFICIAIRES EFFECTIFS

Les sociétés (non cotées) doivent désormais déclarer au greffe du tribunal de commerce l'identité de leur(s) bénéficiaire(s) effectif(s). Par bénéficiaire effectif, il faut entendre la personne physique qui détient, directement ou indirectement, plus de 25 % du capital ou des droits de vote de la société, ou celle qui exerce un contrôle sur les organes de direction, d'administration ou de gestion de la société. Cette nouvelle obligation s'impose aux sociétés créées depuis le 1<sup>er</sup> août 2017. Les sociétés déjà immatriculées au 1<sup>er</sup> août 2017 ont jusqu'au 1<sup>er</sup> avril 2018 pour s'acquitter de cette formalité.

*Décret n° 2017-1094 du 12 juin 2017, JO du 14*



## CRÉANCE DE CIR

Dans un groupe fiscal intégré, le crédit d'impôt recherche (CIR) est calculé individuellement par chaque société membre. En revanche, il s'impute, sans limitation, sur l'IS dû par la société mère au titre du résultat d'ensemble. L'excédent qui n'a pas pu être imputé au titre de l'année de réalisation des dépenses constitue une créance au profit de la société mère. Créance qui peut être utilisée pour le paiement de l'IS dû au titre des 3 exercices suivants. La fraction non utilisée à l'expiration de cette période étant restituée. La créance constatée par certaines entreprises, notamment les entreprises nouvelles, peut toutefois être immédiatement remboursée. À ce titre, le Conseil d'État a jugé que le remboursement d'une telle créance ne peut être demandé que par la société mère, et non par la société membre. Les juges admettant une exception lorsque la société mère a régulièrement confié un mandat à sa filiale. Ce qui n'était pas le cas dans cette affaire !

*Conseil d'État, 10 mai 2017, n° 395447*

## RÉDUCTION D'IMPÔT MÉCÉNAT DANS LES GROUPES FISCAUX INTÉGRÉS

Les sociétés qui consentent des dons au profit d'organismes d'intérêt général peuvent bénéficier d'une réduction d'impôt égale à 60 % de leurs versements, retenus dans la limite de 0,5 % de leur chiffre d'affaires HT.

Cet avantage fiscal s'impute sur le solde de l'impôt sur les sociétés dû au titre de l'exercice au cours duquel les versements ont été effectués. L'excédent pouvant être utilisé pour le paiement de l'impôt (acomptes ou solde) dû au titre des 5 exercices suivants. À défaut, le reliquat qui n'a pas pu être utilisé est définitivement perdu.

Lorsqu'une société est membre d'un groupe fiscal intégré, les crédits et réductions d'impôt obtenus par les sociétés du groupe sont calculés au niveau individuel. En revanche, leur montant est imputable sans limitation sur l'impôt sur les sociétés dû par la société tête de groupe au titre du résultat d'ensemble. Le Conseil d'État vient toutefois de préciser, conformément à la position de l'administration fiscale, que la réduction d'impôt mécénat constatée par une société et non imputée avant son entrée dans un groupe fiscal intégré ne peut pas être

transmise à la société mère. En effet, les juges ont rappelé que la société mère ne peut utiliser les réductions d'impôt que si elles ont été dégagées par les filiales en cours d'intégration. Précisons que la filiale qui rejoint un groupe fiscal intégré n'est plus redevable de l'impôt sur les sociétés. Elle ne peut donc plus imputer la réduction d'impôt mécénat constatée et non imputée avant son intégration, excepté au titre d'un exercice postérieur à sa sortie du groupe, sous réserve que le délai d'utilisation de 5 ans ne soit pas expiré.

*Conseil d'État, 29 mai 2017, n° 404610*

## DÉCLARATION DES PRIX DE TRANSFERT : LES PME DÉSORMAIS CONCERNÉES !

Certaines entreprises doivent souscrire, par voie électronique, une déclaration relative à leur politique de prix de transfert, à l'aide de l'imprimé fiscal n° 2257, dans les 6 mois suivant la date limite de dépôt de leur déclaration de résultats.

Ainsi, les entreprises qui ont clôturé leur exercice le 31 décembre 2016 et déposé leur déclaration de résultats le 3 mai 2017 ont jusqu'au 3 novembre prochain pour transmettre cet imprimé.

Depuis plusieurs années, sont visées par cette obligation déclarative les entreprises, établies en France, tenues d'établir une documentation des prix de transfert, à savoir celles qui :

- réalisent un chiffre d'affaires annuel hors taxes ou qui disposent d'un actif brut au bilan supérieur ou égal à 400 M€ ;
- ou détiennent à la clôture de l'exercice plus de la moitié du capital ou des droits de vote d'une entreprise remplissant la condition financière précitée ;
- ou sont détenues, de la même façon, par une entreprise remplissant la condition financière précitée ;

- ou appartiennent à un groupe fiscal intégré dont au moins un membre satisfait à l'une des trois exigences précédentes.

Mais attention, cette échéance fiscale est étendue, pour la première fois, aux entreprises telles que définies ci-dessus dont le chiffre d'affaires annuel hors taxes ou l'actif brut au bilan est au moins égal à 50 M€.





## Cybersécurité

# FAIRE DU CYBER-RISQUE UNE CULTURE D'ENTREPRISE

Trop souvent réservée aux responsables du service informatique, la gestion de la cybersécurité est, en réalité, l'affaire de tous.



## Gare aux ransomwares !

Selon le dernier rapport publié par l'éditeur d'antivirus Symantec, le nombre d'attaques de rançongiciels a augmenté de 36 % entre 2015 et 2016.

Personne n'a oublié la cyberattaque du mois de mai dernier, ses 200 000 ordinateurs infectés, ses usines et ses hôpitaux contraints de baisser pavillon, faute de pouvoir accéder aux données « prises en otage » sur leurs machines. En cause, des failles de sécurité logicielles non comblées. Une simple mise à jour aurait donc permis d'éviter cette déferlante mondiale de malwares, selon les experts. Traduisez : le problème est technique et chacun attend des éditeurs de logiciels qu'ils changent les serrures et de la DSI qu'elle ne les quitte plus des yeux. Une approche « tout technologique » qui ne convainc pas Jean-Marc Allouët, associé BDO, conseil et audit des systèmes d'information, pour qui le cyber-risque ne pourra être réduit qu'à la condition qu'il soit appréhendé dans toutes ses dimensions et pris en charge de manière transversale.

## IDENTIFIER LES RISQUES

Si l'extrême médiatisation des attaques a le mérite de nous sensibiliser aux problématiques

de sécurité, elle présente l'inconvénient de nous laisser croire que les entreprises courent toutes les mêmes risques et doivent ainsi adopter des stratégies de protection identiques. « Or, cela ne sert à rien d'empiler les antivirus et les firewalls si le véritable enjeu est de sécuriser le smartphone du dirigeant sur lequel se trouvent des informations confidentielles concernant le rachat de son principal concurrent », rappelle Jean-Marc Allouët. L'approche au cas par cas s'inscrit donc comme la première démarche d'une stratégie de cybersécurité. Et une des questions qu'il convient de se poser à ce stade est : quels sont les « trésors » de l'entreprise qu'il faut absolument protéger ? « Sans surprise, la réponse variera en fonction du secteur d'activité, mais aussi de l'histoire et de la structure de l'entreprise », complète Jean-Marc Allouët.

## ENTAMER UN ÉTAT DES LIEUX

Aujourd'hui, la plupart des entreprises disposent, a minima, de solutions de protection périmétrique



**JEAN-MARC ALLOUËT**, associé BDO

*“ Compte tenu des enjeux, lutter contre le cyber-risque est aujourd'hui une priorité pour les entreprises. ”*



informatiques solides. « Pour autant, précise Jean-Marc Allouët, il faut veiller à ne pas verser dans le syndrome de la ligne Maginot, dont l'histoire nous a montré que, si elle était infranchissable, il était possible d'en faire le tour ». Inutile donc de passer trop de temps à éprouver la fiabilité de systèmes techniques déjà adoués par les experts. Le plus important est de se concentrer sur les zones non couvertes ou mal couvertes. D'abord en les identifiant, puis en testant leur réelle résistance. « Si l'on veut adopter une méthode efficace d'analyse des risques et d'évaluation des carences en matière de sécurité, il est nécessaire d'explorer quatre pistes : les failles techniques, les failles humaines, les attaques externes et les attaques internes », résume Jean-Marc Allouët. Des tests de pénétration pourront, par exemple, être menés pour évaluer la résistance aux attaques externes. Typiquement, les systèmes techniques seront éprouvés par des assaillants « bienveillants ». Quant aux réactions des collaborateurs, elles seront également scrutées (phishing, clic sur les pièces jointes des courriels...). Dans certains cas, des appels téléphoniques seront passés à des employés de l'entreprise afin d'obtenir d'eux un mot de passe : « Bonjour, je suis le nouveau du service informatique, j'ai besoin de vos login et mot de passe pour remettre à jour la base. C'est super urgent, mon chef me met une pression de dingue ! ». « Ces techniques de contrôle

psychologique basées sur l'empathie ou la menace sont utilisées par des escrocs. C'est la raison pour laquelle elles prennent place dans nos batteries de tests », rappelle Jean-Marc Allouët. « Plus largement, insiste-t-il, il est conseillé de confier ces opérations d'évaluation à un prestataire extérieur. Non pas que les équipes en interne soient incompetentes, mais plus simplement parce qu'il est très difficile d'identifier des failles dans un système de sécurité que l'on a soi-même construit. »

## Profiter du règlement européen sur la protection des données pour faire le point !

► Le 25 mai 2018, les entreprises qui administrent des fichiers de données personnelles devront avoir intégré les nouvelles obligations du règlement européen sur la protection des données (RGPD). Une nouvelle législation qui prévoit, notamment, que ces entreprises devront être en mesure de garantir, à tout moment, que les traitements mis en œuvre assurent la protection des informations à caractère personnel qu'elles détiennent :

- que ces traitements soient assurés directement par l'entreprise ;
- ou qu'ils soient confiés à un tiers.

Une bonne occasion pour réaliser un diagnostic, corriger les éventuelles failles et pour inviter son prestataire à faire de même.

## LE CYBER-RISQUE ÉVOLUE. CHARGER QUELQU'UN DE SON SUIVI EST DONC ABSOLUMENT INDISPENSABLE.

### DRESSER UN BILAN

Une fois l'état des lieux mené à bien, il est temps d'établir un diagnostic. Sachant que ce dernier, même s'il porte pour partie sur le fonctionnement des systèmes informatiques, doit absolument être présenté au-delà des murs de la direction des services informatiques. « La maturité des systèmes

et des processus de cybersécurité ne doit pas être une préoccupation exclusivement confiée à la DSI. C'est un dossier qui concerne toute l'entreprise. Présenter les résultats d'évaluations devant les dirigeants est une excellente manière de leur faire appréhender concrètement les risques que court l'entreprise et leurs conséquences réelles », ajoute Jean-Marc Allouët.

### RÉDUIRE LES RISQUES

Bien entendu, le risque zéro est un objectif inatteignable. Compte tenu des faiblesses apparues lors de la phase de diagnostic, les premières actions

## Coup d'œil sur la solution CyberZen®

Élaboré par les équipes de BDO, CyberZen® est un ensemble de prestations techniques et humaines qui permet aux entreprises de se concentrer sur leur cœur de métier tout en sachant leur cybersécurité prise en charge.

### DIAGNOSTIC

- Évaluation rapide de votre maturité en cybersécurité
- Objectifs : définir le plan d'amélioration de votre sécurité et baisser votre prime d'assurance en cybersécurité

### E-LEARNING

- Formation en ligne de l'ensemble de vos collaborateurs aux premiers gestes de cybersécurité
- Objectifs : responsabiliser vos collaborateurs, diminuer la probabilité des incidents et revoir à la baisse vos primes d'assurance



### BONUS VIDÉO

En scannant ce QR Code, retrouvez l'interview vidéo de Jean-Marc Allouët



### PENTEST

- Tests de pénétration de votre système d'information
- Objectif : s'assurer de l'efficacité de votre sécurité

### SECURITY OPERATIONS CENTER

- Surveillance 24 h/24 – 7 j/7 de la protection de votre système d'information
- Objectif : réagir immédiatement en cas de menace, voire d'attaque

### ARCHITECTURE

- Conception de votre architecture sécurité
- Objectif : choisir et organiser les meilleures briques de votre cybersécurité

### GOVERNANCE

- Externalisation de la gouvernance de votre cybersécurité
- Objectif : disposer d'un responsable cybersécurité sans avoir à en embaucher un à plein temps

Pour en savoir plus sur CyberZen®, vous pouvez contacter Jean-Marc Allouët au +33 1 58 36 04 30



mises en place poursuivront donc une ambition plus modeste : réduire la probabilité que survienne un sinistre. Des solutions techniques pourront ici être déployées ou renforcées. Une attention particulière sera portée sur le caractère évolutif des types d'attaques et, par voie de conséquence, sur celui des outils choisis. Mais là encore, il faudra prendre garde à ne pas oublier les aspects humains, l'erreur ou le manque de formation des collaborateurs comptant parmi les principaux défauts de la cuirasse de l'entreprise. « La sensibilisation de tous les collaborateurs de l'entreprise est plus que nécessaire, insiste Jean-Marc Allouët. Mais attention, nous savons tous que l'état de vigilance est un état instable. Penser qu'une seule opération de sensibilisation et de formation permettra à chacun de se sentir responsable et d'adopter les bonnes pratiques à long terme est une erreur. Il faut mettre en place des actions qui contribuent à maintenir un niveau d'éveil élevé ! ».

## LIMITER LES IMPACTS

Même rendu moins probable, le risque de subir un sinistre reste présent. Il convient donc d'envisager cette éventualité, autrement dit de mesurer ses conséquences potentielles dans le but de les contenir. Pour chaque type de risque identifié, une contre-mesure sera prise. Par exemple, afin de ne pas subir la loi d'un preneur d'otage parvenu à infiltrer le réseau de l'entreprise, outre l'établissement d'un plan d'actions précis destiné à bloquer la progression du rançongiciel (gestion des machines infectées, alerte des entreprises partenaires...), on prendra soin de réaliser des opérations de sauvegarde régulières sur des supports non connectés au réseau. Sur le comportement à adopter en cas d'attaque, là encore, il faudra veiller à former et à impliquer l'ensemble du personnel de l'entreprise. « Si vous expliquez à vos collaborateurs que débrancher leur machine du réseau est la première chose à faire lorsqu'apparaît sur l'écran de leur ordinateur un message de cryptolockage, vous allez considérablement réduire les conséquences techniques mais aussi financières de l'attaque », résume Jean-Marc Allouët.

Afin de limiter l'impact d'un sinistre, il est également possible de faire du report de risque, autrement dit de s'assurer. Sachant, bien évidemment,

que l'assureur se basera sur la robustesse du système et du process organisationnel pour définir le montant des primes. « Les évaluations réalisées et opérations lancées pour renforcer la cybersécurité de l'entreprise se traduiront par une modération des primes, assure Jean-Marc Allouët. C'est un premier retour sur investissement facilement quantifiable par les dirigeants ».

## RÉALISER UN SUIVI

Le quotidien prend tellement de place qu'il est difficile pour les dirigeants, spécialement de PME et d'ETI, de suivre cette problématique. Or, réaliser une veille est absolument indispensable pour s'adapter aux nouveaux risques. Des risques qui peuvent venir d'un type d'attaque innovant, d'un changement de périmètre de l'entreprise né, par exemple, d'une opération de croissance externe, ou encore d'un changement de stratégie ou d'activité de la société ayant pour conséquences d'augmenter sa visibilité et ainsi son exposition aux attaques. « Le suivi est donc une mission importante qui doit être accomplie par une personne qui en a été officiellement chargée et qui dispose du temps, des compétences et des moyens nécessaires pour atteindre ses objectifs. En outre, elle doit avoir une vision transversale de ce dossier, ce qui signifie une bonne connaissance de l'entreprise, de sa culture et de son fonctionnement. Si cette personne n'existe pas dans l'entreprise, il est possible d'externaliser sa mission », ajoute Jean-Marc Allouët.



## Et la fraude interne ?

Mettre en place une politique de sécurisation qui implique tout le monde réduit considérablement le sentiment d'impunité et ainsi les risques de fraude interne.



## Cyber Security & Risk Management

Réalisé en partenariat avec le Financier Worldwide, BDO a présenté, il y a quelques semaines, le Cyber Security & Risk Management. Un rapport annuel qui, au travers de témoignages de professionnels du monde entier, dresse un bilan de l'année 2017.



DAVID CHEREL

## Fiche d'identité de Bodemer

Activité : Distribution  
automobile

Date de création : 1926

Chiffre d'affaires : 570 M€  
(2016)

Nombre de salariés : 1 174

Contact : 48 b, rue du Port-  
Favigo

22000 Saint-Brieuc

[www.bodemer.fr](http://www.bodemer.fr)

The logo consists of a stylized grey swoosh above the word 'Bodemer' in a bold, sans-serif font.

*« L'externalisation de la  
paie nous permet de nous  
consacrer à des missions  
de développement des  
ressources humaines. »*

## Yvon Le Pennec

Directeur des ressources humaines du Groupe Bodemer

# EXTERNALISER LA PAIE POUR SE RECENTRER SUR LA RH

### Quel a été votre parcours ?

J'ai débuté ma formation par un IUT de gestion des entreprises et des administrations, option « ressources humaines ». Un cursus que j'ai financé en travaillant comme caissier dans un hypermarché Carrefour. Grâce à ce travail, j'ai eu l'opportunité de suivre un stage dans ce grand groupe de distribution, puis de le rejoindre dans le cadre d'une formation en alternance à l'Institut de gestion sociale de Paris. J'ai occupé différents postes RH dans le Groupe Carrefour pendant 6 ans. Ensuite, j'ai rejoint l'industrie. Période au cours de laquelle j'ai complété ma formation en préparant un master en gestion des ressources humaines. C'est en juin 2007 que j'ai intégré le Groupe Bodemer.

### Quelles étaient vos missions ?

En termes de gestion RH, à l'époque, il y avait très peu de centralisation. L'essentiel était géré directement par les filiales, sous la responsabilité de leur responsable administratif et financier. Concrètement, ce dernier devait à la fois prendre en charge les dossiers comptables et financiers, s'occuper des contrats de travail, des relations avec les représentants du personnel et administrer les personnes qui géraient la paie. Cette situation n'était pas satisfaisante. Lors de mon recrutement, j'ai donc été chargé de mettre en place un véritable service de gestion des ressources humaines à l'échelle du groupe. À l'époque, nous avions déjà plus de 500 salariés. Il devenait donc important de centraliser davantage et de professionnaliser cette fonction.

### Comment vous y êtes-vous pris ?

Centraliser ne signifie pas déresponsabiliser. C'est la raison pour laquelle j'ai souhaité qu'il y ait une fonction RH dans chacune des filiales du groupe. Aussi, nous avons promu en interne certaines personnes qui, jusqu'à présent, géraient la paie sous le contrôle du responsable administratif et financier afin qu'elles consacrent désormais l'essentiel de leur temps à

la gestion des ressources humaines. Aujourd'hui, nous avons six filiales principales. Chacune d'entre elles dispose désormais de son responsable RH. Nos autres filiales, qui sont plus petites, sont, quant à elles, directement gérées par nos équipes du siège.

### Pourquoi avoir externalisé la paie ?

Aujourd'hui, nos principales filiales rassemblent en moyenne 200 salariés. Il nous semblait difficile, dans ces conditions, de demander à leur responsable RH d'appréhender correctement leur mission tout en conservant la gestion de la paie. Nous avons donc décidé de le libérer de ces tâches à faible valeur ajoutée pour lui permettre de se consacrer à des fonctions de développement des ressources humaines. Évidemment, tout cela ne s'est pas fait du jour au lendemain. Cela fait deux ans que nous travaillons sur ce sujet et que nous accompagnons nos équipes, notamment en les sensibilisant aux enjeux de l'évolution de la fonction RH et en les formant.

### Où en êtes-vous aujourd'hui ?

Actuellement, nous sommes encore dans une phase de test. Elle est menée auprès de trois entités : une grande filiale et deux structures plus petites du groupe. Cette phase a démarré avec la paie du mois de juillet avec pour objectif de basculer au plus tard sur la paie du mois de novembre 2017. Cette période d'essai doit nous permettre d'identifier et de régler les dernières difficultés. Ensuite, nous pourrions envisager de lancer la procédure d'externalisation sur l'ensemble de nos filiales. Bien sûr, nous allons accompagner nos collaborateurs car ils sont impactés par ce changement. Ils disposeront notamment d'un accès Internet ou d'une application dédiés à la saisie des absences. Ils pourront également opter pour un bulletin de paie dématérialisé. Dans ce cas, nous leur mettrons à disposition un coffre-fort électronique afin qu'ils puissent y stocker leurs bulletins en toute sécurité.

## Accidents et maladies professionnels

# COMMENT OPTIMISER LA GESTION DES AT-MP ?

La forfaitisation des coûts de prise en charge des accidents du travail et des maladies professionnelles pénalise très souvent les entreprises et les oblige à réagir.

Si l'on se réfère aux derniers chiffres publiés par la Caisse nationale d'assurance maladie, pas moins de 12,8 Mds€ lui ont été versés par les entreprises en 2016 au titre des risques professionnels. Et si aucun chef d'entreprise n'entend échapper à ses responsabilités lorsqu'un de ses salariés est victime d'un accident de travail ou frappé par une maladie professionnelle (AT-MP), ils sont de plus en plus nombreux à constater que leur participation va quelquefois bien au-delà des dépenses engagées par la Sécurité sociale pour répondre au sinistre constaté. Une situation injuste née du nouveau régime de forfaitisation des coûts que certains chefs d'entreprise n'hésitent plus à combattre devant les juridictions. Explications de Xavier Bontoux, avocat spécialiste du droit du travail et de la Sécurité sociale, associé du Cabinet Fayan-Roux, Bontoux et associés.

### DU RÉEL AU FORFAIT

La bascule est intervenue en 2010. Avant, lorsqu'un employeur voyait un de ses salariés être victime d'un accident du travail ou d'une maladie professionnelle, il devait prendre en charge les dépenses réelles associées au sinistre observé. « Nous étions au plus près du terrain, rappelle Xavier Bontoux, c'est-à-dire sur un montant correspondant à l'accident ou à la pathologie du salarié ». Depuis 7 ans, la prise en charge au réel a été remplacée par un système de

forfait. Autrement dit, on ne répercute plus sur l'employeur les dépenses engagées par la Sécurité sociale pour prendre en charge un salarié victime d'un AT-MP, mais l'on se réfère à un barème d'indemnisation forfaitaire. Deux paramètres sont pris en compte pour définir le montant que doit assumer l'employeur : le nombre de jours d'arrêt de travail et le pourcentage d'incapacité. « Ainsi, quelles que soient les conséquences réelles d'un sinistre observé dans une entreprise, l'employeur se voit appliquer un coût moyen déterminé par le barème », insiste Xavier Bontoux. Un système loin d'être toujours avantageux pour l'employeur mais qui, en revanche, a permis à la branche Risques professionnels de la CNAM de renouer avec les excédents depuis 4 ans (+ 750 M€ en 2016).

### PRÉSERVER LA PAIX SOCIALE

Même s'ils s'estiment lésés, les chefs d'entreprise hésitent à contester la légitimité des prises en charge AT-MP et leur montant de peur de mettre à mal l'équilibre social qui règne dans l'entreprise. « C'est une inquiétude qui n'a pas lieu d'être, précise Xavier Bontoux. D'un point de vue juridique, il y a une indépendance totale des rapports existant entre l'entreprise, la CPAM et le salarié. Si bien que ce dernier n'est en aucun cas avisé d'une action engagée par l'employeur pour contester ces prises en charge ou leurs conséquences ».



**XAVIER BONTOUX**, avocat associé du Cabinet Fayan-Roux, Bontoux et associés, partenaire BDO

*“ Réduire le coût des AT-MP est un véritable levier de compétitivité pour l'entreprise. ”*



Corollaire de cette indépendance des rapports : le changement de position de la CPAM, né de la contestation engagée par l'entreprise, n'a aucune conséquence sur la prise en charge du salarié par ladite CPAM. « Il n'y a donc aucune raison de renoncer à ce levier de productivité. D'autant que lorsqu'il y a lieu de contester, sur ce type de dossier, l'économie moyenne peut aisément se situer entre 50 et 100 K€, rappelle Xavier Bontoux.

### CONTESTER LA PRISE EN CHARGE

Encore une fois, personne ne nie le caractère légitime de la prise en charge par les employeurs des maladies professionnelles et des accidents du travail. En revanche, quoi de plus normal pour un dirigeant que de s'interroger sur sa responsabilité face au célèbre accident du lundi matin ou sur le lien de causalité existant entre la pathologie déclarée par le salarié et l'activité professionnelle qu'il exerce au sein de l'entreprise. Lorsque le doute est là, l'affaire devra être portée devant le Tribunal des affaires de Sécurité sociale (Tass). Face au juge, l'entreprise va s'interroger sur la matérialité de l'accident ou de la maladie. « Lorsque celle-ci n'est pas reconnue, complète Xavier Bontoux, c'est-à-dire quand les juges considèrent que la pathologie ou l'accident ne sont pas liés à l'activité professionnelle, l'entreprise est dispensée de toute prise en charge. L'enjeu est donc d'importance ». Bien entendu, il n'est pas question de saisir le Tass systématiquement. Nombre d'accidents du travail sont parfaitement matérialisés et ainsi non contestables. Mais outre la matérialité, il est possible de mettre en cause la durée des arrêts de travail. « Il n'est pas rare d'observer des durées d'arrêt qui paraissent excessives. Or, rappelle Xavier Bontoux, il existe des données scientifiques qui permettent d'en juger : le référentiel de la Sécurité sociale. Un document tenu à jour par les médecins experts de la CNAM indiquant le nombre de jours d'ITT qu'il est coutume d'attribuer en fonction du

sinistre ou de la pathologie ». C'est sur cette base et avec l'aide de médecins experts que les employeurs viendront contester la durée de l'arrêt de travail.

### LE TAUX D'INVALIDITÉ

C'est devant le Tribunal du contentieux de l'incapacité (TCI) que l'employeur viendra contester le taux d'incapacité permanente attribué au salarié par la CPAM suite à un AT-MP. Le personnage clé est ici le médecin expert de cette juridiction technique. Très souvent présent lors des audiences, c'est à lui que revient la mission, compte tenu des éléments fournis par le médecin et par l'avocat de l'employeur ainsi que par les représentants de la CPAM, d'orienter le tribunal sur le taux qu'il convient d'appliquer. « Et dans la mesure où le barème fonctionne par tranches, les économies potentielles sont majeures, insiste Xavier Bontoux. Par exemple, dans certains cas (dépendant de la branche professionnelle), il suffit de faire passer le taux d'invalidité de 21 % à 19 % pour faire en sorte que l'on ne demande plus à l'employeur 100 K€, mais seulement 50 K€. Sur ce type de dossier, nous sommes à 70 % de réussite ».

## BDO à vos côtés !

BDO vous propose un accompagnement global de la phase déclarative jusqu'à la contestation grâce à une équipe pluridisciplinaire composée d'avocats spécialisés, d'auditeurs, de médecins experts et d'experts-comptables. Vous disposez, également, d'une plateforme collaborative en lien avec nos experts pour suivre et piloter efficacement vos AT-MP. Notre objectif : obtenir des économies réelles sur vos cotisations AT-MP !

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





## Optimisation fiscale

# QUEL SCHÉMA POUR ACQUÉRIR SON IMMOBILIER D'ENTREPRISE VIA UNE SCI ?

Recourir au démembrement permet de profiter à la fois des avantages du régime de l'impôt sur le revenu et de celui de l'impôt sur les sociétés.

**A**cheter de l'immobilier professionnel par l'intermédiaire d'une société civile immobilière (SCI) pour le mettre à la disposition de son entreprise est une pratique répandue chez les dirigeants de PME. Outre offrir une certaine stabilité immobilière à l'entreprise, elle permet aux dirigeants de se constituer un patrimoine qui viendra compléter leur retraite. Mais une question se pose : quel régime fiscal adopter pour la SCI ? Doit-on rester à l'impôt sur le revenu (IR), favorable lors de la revente du bien immobilier ou opter pour l'impôt sur les sociétés (IS), moins douloureux pendant la période de remboursement de l'emprunt ? Un choix cornélien que Rolland Nino, Directeur général de BDO France, refuse de faire, préférant envisager un schéma qui permette de profiter des avantages des deux régimes fiscaux.

### LA SCI À L'IR

L'immeuble professionnel acheté par la SCI est loué à l'entreprise. Les loyers perçus sont affectés au remboursement

de l'emprunt et au paiement des charges, ce qui fait qu'il ne reste pas ou peu de trésorerie. « Il arrive même, précise Rolland Nino, que les associés soient tenus d'apporter de l'argent à la SCI, car le remboursement de l'emprunt auquel s'ajoute le paiement de la taxe foncière et des différentes charges de propriété ne peuvent être couverts par les seuls loyers ». Toutefois, même s'ils ne touchent aucun dividende, la SCI étant à l'IR, les associés doivent payer des impôts sur les bénéfices au titre des revenus fonciers. Pour rappel, l'impôt sur les revenus fonciers est assis sur les loyers perçus, desquels sont déduits les intérêts d'emprunt, la taxe foncière, les frais de gestion et les dépenses d'entretien de l'immeuble. « En revanche, l'amortissement de l'immeuble n'est pas déductible. Apparaît donc un bénéfice qui est taxé au taux marginal appliqué à chaque associé auquel s'ajoutent les prélèvements sociaux de 15,5 %. Si l'on prend l'hypothèse d'un taux marginal de 30 %, le dirigeant de société associé de la SCI devra ainsi payer 45,5 % d'impôt sur des bénéfices

qu'il ne perçoit pas », rappelle Rolland Nino. Une situation peu confortable appelée à perdurer pendant toute la phase de remboursement de l'emprunt. Mais le régime de l'IR ne présente pas que des inconvénients. Lors de la cession du bien, il est même très avantageux. Les associés bénéficient, en effet, d'un abattement qui leur permet, au bout de 22 ans de détention, d'être totalement exonérés de l'impôt sur les plus-values et, après 30 ans, des prélèvements sociaux.

### OPTER POUR L'IS

Par défaut, l'IR est le régime fiscal applicable à la SCI, mais il est possible d'opter pour l'IS. Dans cette dernière hypothèse, il devient possible de déduire les amortissements. « De fait, précise Rolland Nino, le bénéfice est plus faible, mais aussi moins fortement taxé, dans la mesure où le taux d'IS n'est que de 15 % pour les bénéfices en deçà de 38 120 € et de 28 % au-delà. Nous sommes bien loin des niveaux d'imposition à l'IR ». En revanche, à l'IS, la cession ne donne droit à aucun abattement pour durée de détention. « Une fois que l'associé a payé son IS sur les plus-values et son IR sur les dividendes, il ne lui reste qu'un tiers du prix de vente de l'immeuble », constate Rolland Nino.

### LA SOLUTION DU DÉMEMBREMENT

« Idéalement, il faudrait être à l'IS pendant la phase de remboursement et à l'IR lors de la cession. Or, l'option à l'IS étant irrévocable, aucun retour en arrière n'est permis. Toutefois, précise Rolland Nino, il est possible de recourir au démembrement ». Concrètement, quelque temps après l'achat de l'immeuble par la SCI, les associés cèdent à la société d'exploitation l'usufruit de leurs parts sociales pour une durée définie. Pendant le démembrement, il revient donc à la société d'exploitation de payer l'impôt sur les bénéfices dégagés par la SCI. Les associés de cette dernière, en tant que nus-propriétaires, échappent, quant à eux, à l'IR et aux prélèvements sociaux. Une fois le délai écoulé, la pleine

propriété est reconstituée entre leurs mains. La SCI étant toujours à l'IR, ils peuvent profiter des abattements pour durée de détention. « Le gain fiscal de ce type d'opération représente entre 20 % et 40 % de la valeur de l'immeuble. S'il vaut 1 M€, par exemple, un tel montage, compte tenu de la rentabilité de l'immeuble, permet de réaliser entre 200 K€ et 400 K€ d'économie d'impôt », précise Rolland Nino.

### DES PRÉCAUTIONS À PRENDRE

Il est arrivé que ce montage soit considéré comme un abus de droit par le comité de l'abus de droit fiscal. « Mais attention, si certains contribuables ont été redressés, ce n'est pas parce qu'ils utilisaient ce montage, mais parce qu'ils l'utilisaient mal », tempère Rolland Nino. C'est le cas, par exemple, lorsqu'un dirigeant décide d'opter pour un schéma lui permettant de s'accaparer l'ensemble de l'économie d'impôt. Une stratégie tentante, mais risquée, puisqu'elle conduit la société à ne tirer aucun profit de son opération d'acquisition de l'usufruit. « C'est ce que l'on appelle un acte anormal de gestion, précise Rolland Nino, ce qui nous amène vers l'abus de droit ». L'administration fiscale n'hésite pas non plus à retoquer les montages dans lesquels les sociétés sont des coquilles vides, sans vie propre (absence de comptes bancaires, de production de bilans, d'assemblées des associés...) et dépourvues de substance économique. Mais l'abus de droit n'est pas le seul risque à prendre en compte. L'efficacité de l'opération peut également être compromise en raison d'une rédaction inadaptée des statuts de la SCI ou de l'adoption « bête et méchante » de statuts types dénichés sur Internet. « En outre, il est prudent de veiller à ce que les associés de la SCI et de la société d'exploitation ne soient pas exactement les mêmes. Car si cette dernière venait à réaliser de mauvaises affaires, un liquidateur pourrait être tenté d'invoquer la confusion de patrimoines », prévient Rolland Nino. Une analyse économique et juridique doit donc être menée avant de mettre en œuvre ce montage.



**ROLLAND NINO**, Directeur général de BDO France

+ 33 4 72 61 05 77 - rolland.nino@bdo.fr

*“ Le gain fiscal de ce type d'opération représente entre 20 % et 40 % de la valeur de l'immeuble. ”*

*“J’ai déjà contacté BDO. Ils nous envoient une équipe.”*

**BDO, réseau mondial d'audit et de conseil**



5<sup>ème</sup> réseau mondial d'audit et de conseil, BDO est présent dans 157 pays dans le monde et compte plus de 68 000 personnes. Les 1 000 collaborateurs de BDO France accompagnent leurs clients - de la start-up aux Grands Comptes - dans le développement de leurs projets.

Pour répondre à vos enjeux, BDO conjugue la flexibilité et la proximité d'une structure locale avec l'expertise et les moyens d'un réseau international.

**Audit | Conseil | Expertise comptable**

[www.bdo.fr](http://www.bdo.fr)

BDO est la marque utilisée pour désigner le réseau BDO et chacune de ses sociétés membres.  
Tous droits réservés BDO 2017 ©.

