

BDO | ZOOM

Au service du développement des entreprises

Dossier

Restructuring :
accompagner
une entreprise
en crise

Actualités

Mise en place
du droit à
l'erreur pour les
entreprises

Zoom

Comment
mettre la data
au service de sa
stratégie

Fiscal

Bien se préparer
et savoir gérer
une perquisition
fiscale



Portrait

Raphaël Durand

Directeur administratif
et financier du groupe
Echosens

*“ Nous pouvons
jouer un rôle majeur
dans le diagnostic
précoce des maladies
chroniques du foie ”*

XAVIER GRANET

ÉVÉNEMENTS ET SALONS

22 et 23 novembre, à Paris Conférence EUROCONSTRUCT

BDO BIPE organise, fin novembre, au Jardin d'acclimatation, une conférence dédiée au marché de la construction. Ne manquez pas cette journée pour découvrir et échanger sur les perspectives macroéconomiques européennes et celles du marché européen de la construction jusqu'en 2021.

19 novembre, à Annecy InnoWards

BDO est partenaire de la troisième édition des InnoWards, organisée par les Acteurs de l'économie-La Tribune, qui aura lieu à l'Impérial Palace d'Annecy. Cette soirée placée sous le signe de l'innovation récompensera des parcours innovants sur le territoire Savoie Mont Blanc.



BDO accélère dans la data driven strategy

BDO intègre le BIPE dans sa structure et confirme son engagement sur la gestion de la donnée et l'évolution de son offre de services. Le BIPE est un cabinet de conseil en stratégie qui occupe une place de leader en France et à l'international. Ses experts développent des modèles pour répondre aux questions des entreprises puis recommandent des stratégies adaptées. Ses compétences en data science lui permettent aussi de proposer de puissants outils d'analyse sectorielle, utiles à toute entreprise. À l'heure où la gestion de la donnée devient un atout majeur pour anticiper les évolutions des entreprises, les talents du BIPE seront complémentaires des expertises propres au réseau mondial BDO en audit, finance, comptabilité, systèmes d'information, maîtrise des risques, fiscalité... Tout le monde est convaincu de l'importance du numérique et de l'impact du Big Data mais peu savent en parler et encore moins ont une offre de services : BDO prend une longueur d'avance et se positionne en « cabinet du futur ».

Bonne lecture,

Philippe ARRAOU
Président de BDO France



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



Gestion

LES ENTREPRISES BÉNÉFICIENT D'UN « DROIT À L'ERREUR »

Vers une relation de confiance entre les entreprises et l'administration.

La loi « pour un État au service d'une société de confiance » a introduit un « droit à l'erreur » au profit des entreprises lorsqu'elles procèdent à leurs déclarations sociales et fiscales. Un droit général qui s'accompagne d'un certain nombre d'autres mesures visant à créer un climat de confiance entre les entreprises et l'administration.

LE DROIT À L'ERREUR

Désormais, l'entreprise qui, pour la première fois, se trompe dans une déclaration (impôt, DSN, etc.) ne peut plus faire l'objet d'une sanction administrative (une amende, notamment). À condition, cependant, qu'elle soit de bonne foi et qu'elle régularise sa situation soit spontanément, soit à la demande de l'administration.

De plus, en matière fiscale, l'entreprise qui rectifie spontanément son erreur avant toute procédure de contrôle peut bénéficier d'un intérêt de retard réduit de 50 %, soit 0,10 % par mois au lieu de 0,20 %. Et la possibilité de réparer ses erreurs au cours d'une vérification ou d'un examen de comptabilité, moyennant un intérêt de retard abaissé de 30 % (soit 0,14 % par mois), est étendue au contrôle sur pièces.

Une garantie fiscale

Pour les vérifications et examens de comptabilité dont les avis seront adressés à compter de 2019, les points examinés et n'ayant pas donné lieu à rehaussement seront considérés comme tacitement validés par le fisc. Ces points devront toutefois être expressément mentionnés sur la proposition de rectification ou sur l'avis d'absence de redressement. Ainsi, l'entreprise ne pourra plus être redressée au titre de la période et de l'impôt vérifiés ni, en principe, sur des points similaires au cours de contrôles ultérieurs.



LE DROIT AU CONTRÔLE

Les entreprises peuvent adresser à l'administration (Urssaf, DGCCRF...) une demande de contrôle précisant les points qu'elles souhaitent voir vérifier. Les conclusions rendues par l'administration, dans un délai raisonnable qui, selon les pouvoirs publics, ne devrait pas excéder un an, lui sont alors opposables. Ainsi, l'entreprise qui recourt à des pratiques validées par l'administration ou qui les corrige conformément aux conclusions rendues ne peut pas, en principe, être sanctionnée. En outre, si le contrôle met à jour un non-respect de la législation, l'entreprise peut faire jouer son droit à l'erreur.

LES SANCTIONS DE LA DIRECCTE

La Direccte peut à présent notifier un avertissement en lieu et place d'une amende à l'entreprise qui commet certaines infractions (comme le non-respect du salaire minimum). Et ce, eu égard, notamment, aux circonstances du manquement et à la bonne foi de l'employeur. Mais attention, car en cas de réitération du même manquement dans l'année qui suit, l'entreprise risque une amende majorée pouvant atteindre 6 000 € par salarié concerné.

Loi n° 2018-727 du 10 août 2018, JO du 11

ET SI VOUS SIMULIEZ LE PRÉLÈVEMENT À LA SOURCE

À compter du 1^{er} janvier 2019, les employeurs devront prélever l'impôt sur le revenu sur la rémunération de leurs salariés et le reverser à l'administration fiscale.

Pour anticiper cette obligation, ils peuvent, sur les salaires versés du 1^{er} septembre au 31 décembre 2018, simuler ce prélèvement en utilisant, pour chaque salarié, le taux de prélèvement transmis par l'administration, via le compte-rendu métier faisant suite à la DSN déposée en septembre.

À titre informatif pour les salariés, leur fiche de paie (ou une annexe) contiendra tout ou partie des mentions suivantes: le montant de la rémunération sur laquelle l'impôt serait calculé, le taux de prélèvement appliqué, le montant de l'impôt retenu et la somme versée après le



PHOTOGRAPHIEEU

prélèvement à la source.

Et bien entendu, aucune somme ne sera réellement prélevée sur les salaires, ni reversée au fisc avant janvier 2019!

Loi n° 2016-1917 du 29 décembre 2016, JO du 30

DES BAISSES DE CHARGES EN 2019

Au 1^{er} janvier 2019, le CICE sera remplacé par une diminution de 6 points de la part patronale de la cotisation d'assurance maladie due sur les salaires ne dépassant pas 2,5 Smic.

Par ailleurs, le projet de loi de financement de la Sécurité sociale pour 2019 prévoit qu' à compter du 1^{er} septembre prochain, les cotisations salariales ne seront plus dues sur les heures supplémentaires et complémentaires.

Enfin, ce même texte repousse au 1^{er} octobre 2019 l'intégration de la cotisation d'assurance chômage et des cotisations de retraite complémentaire dans la réduction générale de cotisations patronales sur les salaires inférieurs à 1,6 Smic. Une mesure qui devait initialement s'appliquer au 1^{er} janvier 2019.



RESCRIT RESTRUCTURATIONS : LA PROCÉDURE À SUIVRE

Les opérations de restructuration (fusion, scission ou apport partiel d'actif) peuvent bénéficier d'un régime fiscal de faveur, à l'exception de celles ayant comme objectif la fraude ou l'évasion fiscales. Tel est le cas des opérations qui ne sont pas effectuées pour des motifs économiques valables.

Depuis le 1^{er} janvier 2018, les entreprises, de bonne foi, qui envisagent de réaliser une opération de restructuration peuvent demander à l'administration fiscale, à partir d'une présentation écrite, précise et complète de l'opération projetée, la confirmation que l'exclusion du régime de faveur pour fraude fiscale ne leur est pas applicable. Le défaut de réponse de l'administration dans un délai de 6 mois valant acceptation. Les éléments que doit contenir cette demande de rescrit viennent d'être fixés par décret. Ainsi, elle doit notamment mentionner la date prévue de l'opération envisagée, la nature du patrimoine apporté, les modalités de transcription et de rémunération des apports et le montant des plus-values mises en sursis d'imposition.

Décret n° 2018-270 du 12 avril 2018, JO du 14

REPORT EN AVANT DES DÉFICITS ET ABANDON DE CRÉANCES

Pour les exercices clos depuis le 31 décembre 2012, les entreprises soumises à l'impôt sur les sociétés peuvent reporter leurs déficits sur les bénéfices de l'exercice ultérieur dans la limite de 1 M€ majorés de 50 % du bénéfice imposable de l'exercice d'imputation excédant ce seuil de 1 M€. La fraction des déficits non imputée en raison de cette limitation étant reportable sur les exercices suivants, selon ce même plafond. Par exception, la part fixe du plafond d'imputation (1 M€) peut être majorée du montant des abandons de créance consentis à une société en

difficulté en application d'un accord constaté ou homologué dans le cadre d'une procédure de conciliation ou qui fait l'objet d'une procédure de sauvegarde, de redressement judiciaire ou de liquidation judiciaire.

La loi de finances pour 2017 est venue préciser, conformément à la position de l'administration fiscale, que cette mesure de faveur ne profite qu'aux sociétés bénéficiaires des abandons de créances et non aux sociétés qui les consentent.

À ce titre, la question s'est posée de savoir si cette précision apportée par le

législateur devait s'appliquer de façon rétroactive, c'est-à-dire à compter des exercices clos depuis le 31 décembre 2012.

Oui, a répondu le Conseil constitutionnel. Selon lui, le législateur est seulement venu lever toute ambiguïté sur la détermination des entreprises bénéficiaires de la majoration du plafond d'imputation en remplaçant les anciennes dispositions par d'autres plus claires, ayant le même objet et la même portée.

Conseil constitutionnel, 13 avril 2018, n° 2018-700 QPC

CLAUDE DE NON-DÉPÔT DE BREVETS IMPOSÉE AU SALARIÉ

Afin de protéger les intérêts de son entreprise, un employeur peut interdire à un salarié qui ne fait plus partie du personnel de déposer des brevets pour des créations inventées pendant l'exécution de son contrat de travail. Dans cette hypothèse, le salarié a-t-il droit à une compensation financière ? Cette question a récemment été résolue par les juges de la Cour de cassation. En vertu d'une clause de son contrat de travail, un ingénieur en recherche et développement avait l'interdiction, après avoir quitté l'entreprise, de déposer, pour une durée de 5 ans, des brevets liés aux créations inventées pendant l'exécution de son contrat. À la suite de son licenciement, il avait saisi la justice en vue de réclamer, notamment, une compensation financière à cette interdiction de dépôt de brevet. La Cour d'appel de Paris avait accédé à sa demande, estimant que la clause en question devait être regardée comme une clause de non-concurrence et qu'elle supposait donc le versement d'une contrepartie financière au salarié. La Cour avait ainsi condamné l'employeur à indemniser le salarié à hauteur de 60 000 €.

Mais cet avis n'a pas été partagé par la Cour de cassation ! En effet, celle-ci a estimé que la clause interdisant au salarié de déposer des brevets n'était pas assimilable à une clause de non-concurrence et, de ce fait, qu'elle n'ouvrait pas droit au paiement d'une contrepartie financière.

Cassation sociale, 3 mai 2018, n° 16-25067



Restructuring

ACCOMPAGNER UNE ENTREPRISE EN CRISE

Sans surprise, plus tôt les difficultés sont identifiées et prises en charge, moins les conséquences de la crise sont importantes pour l'entreprise.



Financement participatif

De plus en plus d'entreprises font appel au financement participatif (crowdfunding, crowdequity) non seulement pour se lancer, mais aussi pour financer une opération de restructuration.

Perte d'un gros client, rupture technologique, arrivée de concurrents, chute de la rentabilité... les raisons de voir l'activité de son entreprise mise à mal sont légion. Et si, le plus souvent, il est possible d'y faire face en puisant dans ses ressources, parfois, le choc est si puissant et les perspectives si dégradées que sans la mise en place rapide d'un plan de redressement efficace, l'entreprise n'y survivra pas. Un exercice que le chef d'entreprise pourra difficilement mettre en œuvre sans l'appui de professionnels rompus à l'exercice, comme nous l'expliquent Julien Tréllu, associé BDO spécialisé en Restructuring au sein du département Corporate Finance et Véronique Pernin, fondatrice associée de l'agence de communication VP STRAT.

LE PRONOSTIC VITAL ENGAGÉ

Le plus souvent, les opérations de Restructuring sont lancées lorsque qu'une entreprise voit son pronostic vital engagé, autrement dit quand sa trésorerie ne lui permet plus de poursuivre

son activité sans risque de finir dans le mur. Généralement, le chef d'entreprise et ses équipes ont déjà tenté de redresser la situation, ont passé la plupart des charges de l'entreprise à la paille de fer avant, enfin, de se résoudre à requérir une aide extérieure.

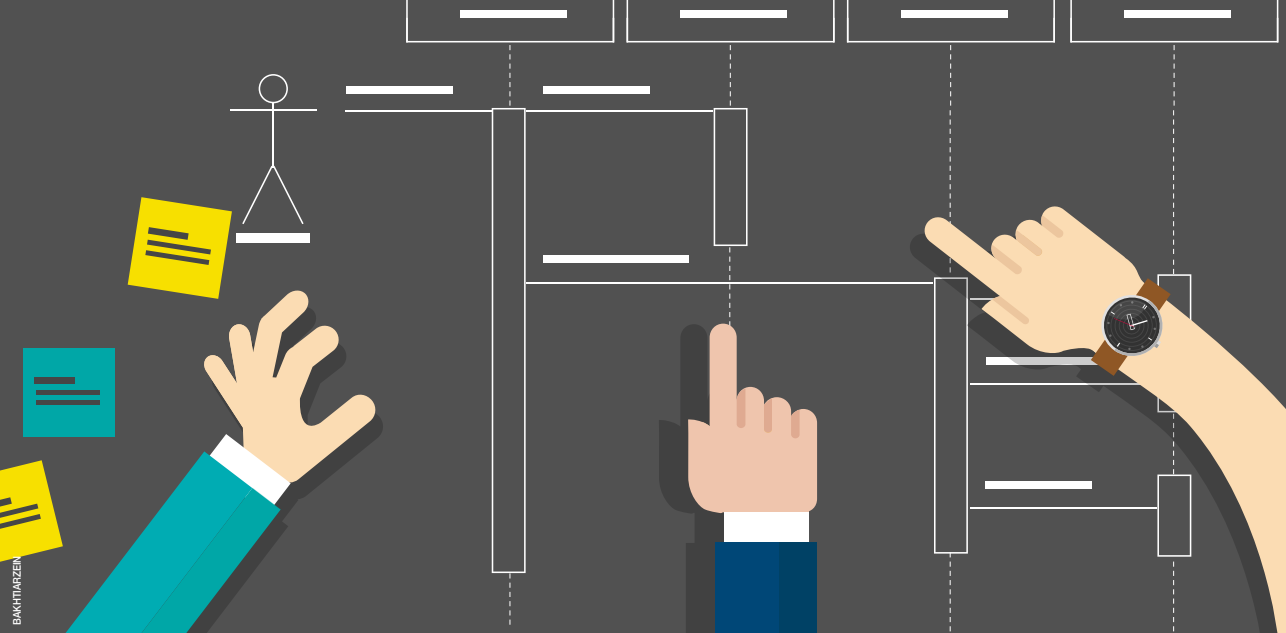
« Nous sommes dans une culture latine où le chef d'entreprise reste peu enclin à faire part de ses difficultés. C'est un véritable problème car le temps est un critère déterminant dans les opérations de redressement des entreprises en difficulté », rappelle Julien Tréllu. Pourtant, le droit prévoit plusieurs outils juridiques incitant les entreprises à se mettre sous leur protection dès les premières difficultés.

C'est le cas du mandat ad hoc ou de la médiation du crédit, des procédures préventives et confidentielles de règlement amiable permettant d'entamer des discussions et de trouver des accords avec ses créanciers. Ou encore de la conciliation, une procédure encore une fois confidentielle, qui va être mise en œuvre à la demande de l'entreprise

JULIEN TRÉLLU, associé BDO spécialisé en Restructuring

“ Le Restructuring est une opération de co-construction entre les dirigeants de l'entreprise et les experts ”





au plus tard dans les 45 jours suivant sa cessation de paiement. « Et si l'on n'est pas arrivé à trouver une solution contractuelle ou que la situation est très dégradée, on pourra envisager d'initier une procédure de sauvegarde. Cela nous permettra de négocier avec les banquiers, les fournisseurs et les services publics afin d'obtenir des remises de dettes ou des délais de paiement sur 10 ans et de présenter un plan de sauvegarde préparant une issue favorable », précise Julien Trélhu.

AGIR VITE ET BIEN

Nous sommes dans une situation d'urgence. Il faut donc agir rapidement, mais sans pour autant juger la situation « au doigt mouillé ». « Se précipiter sans réfléchir ou retarder son action par quête d'une précision excessive ne sert à rien. C'est la raison pour laquelle ces opérations de restructuring doivent être menées par des professionnels dont l'expérience leur a permis de maîtriser un véritable savoir-faire », insiste Julien Trélhu. Et généralement, un homme ne suffit pas. C'est une équipe qu'il va falloir mobiliser pour prendre en charge avec efficacité l'analyse de la situation, mais également livrer des informations fiables et proposer des pistes afin que les dirigeants puissent prendre les meilleures décisions en connaissance de cause. Difficile ainsi de se passer d'un avocat spécialisé dans le traitement des difficultés des entreprises dans la mesure où chacune des

pistes envisagées pour renouer avec la rentabilité devra être juridiquement explorée et validée. Impensable également de ne pas s'appuyer sur un spécialiste du chiffre qui, en modélisant l'entreprise, ses stocks et ses flux, va permettre d'en comprendre la mécanique et ainsi d'identifier des points critiques et d'amélioration. Le recours à un spécialiste de la communication de crise est également fortement conseillé compte tenu de l'enjeu (voir interview de Véronique Pernin, page 9). « Ces spécialistes viendront assister celui qui va porter le changement, le directeur de l'entreprise ou un manager de transition désigné à cet effet. Il peut également y avoir un administrateur judiciaire nommé par le juge pour aider l'entreprise à trouver une issue favorable », précise Julien Trélhu.

L'intérêt des outils de business intelligence

Basés sur l'intelligence artificielle, les systèmes informatiques dits de « business intelligence » permettent au chef d'entreprise d'avoir une vision plus juste du fonctionnement de sa structure, mais aussi du marché dans lequel elle évolue.

Ces outils d'aide à la décision, qui se nourrissent des données produites par l'entreprise et par son environnement, peuvent également jouer un rôle d'alerte et ainsi aider à prévenir une crise.

PARVENIR À DÉGAGER DES MARGES DE MANŒVRE FINANCIÈRES EST INDISPENSABLE.

UN PANEL DE SOLUTIONS

Une fois les causes du déséquilibre identifiées, on doit lancer un certain nombre d'actions destinées à corriger la situation. « Évidemment, c'est du cousu main, chaque entreprise rencontrant des difficultés spécifiques », précise Julien Trélhu.

Toutefois, se dégager des marges de manœuvre en termes de cash reste un objectif partagé par toutes les entreprises en difficulté. « Il va falloir arbitrer, privilégier les opérations les plus rentables, limiter les stocks, faire rentrer les créances, réduire les gammes et, si la situation l'exige, envisager un plan de restructuration prévoyant la fermeture de sites de production ou de points de vente et des réductions de personnel », ajoute Julien Trélhu. Bien entendu, afin de rétablir la trésorerie, des cessions d'activité ou de filiales accompagnant généralement une politique de recentrage sur ses



JULIEN TRÉLHU, associé BDO spécialisé en Restructuring au sein du département Corporate Finance

“ Mettre en place des outils de mesure de la performance permet de réagir en amont ”

Comment cela se passe-t-il lorsqu'on arrive dans une entreprise en crise ?

L'idée n'est pas d'amener une armée d'experts qui vont prendre la place des salariés pour faire leur job. Une telle approche est vouée à l'échec. On n'arriverait jamais à faire aussi bien et aussi vite que les gens qui sont dans l'entreprise depuis 10 ans.

Nous, nous sommes là pour travailler avec eux, pour répondre à leurs questions, pour les guider, mais en aucun cas pour les mettre sur la touche.

Le Restructuring est un travail de co-construction entre les dirigeants de l'entreprise, ses salariés et les experts.

Comment limiter les conséquences d'une crise ?

L'objectif de toute la profession est de pousser les chefs d'entreprise à se poser les bonnes questions suffisamment tôt. Car sans cette démarche, la crise pourra s'installer sans que l'on ait pu l'anticiper et donc s'y préparer.

En revanche, lorsque les dirigeants se dotent, en amont, d'outils de suivi et de mesure de la performance, il n'y a plus d'effet de surprise. Le champ des possibles est infiniment plus large lorsque la crise survient et l'on n'est plus obligé de travailler dans l'urgence pour faire face aux difficultés que rencontre la société. Plus tôt l'alerte est donnée, plus

grandes sont les chances de survie de l'entreprise.

Quels sont les atouts dont dispose BDO pour accompagner ses clients ?

C'est un moment critique pour le chef d'entreprise et ses équipes. Ils ont besoin d'être entourés de professionnels disposant d'une grande expérience du terrain, aptes à poser un diagnostic initial et à faire des préconisations.

Par ailleurs, ils peuvent également avoir besoin de compétences complémentaires en matière sociale, juridique, de comptabilité ou d'analyse comptable. Un ensemble de compétences dont nous disposons au sein de BDO.



BONUS VIDÉO

En scannant ce QR Code, retrouvez l'interview vidéo de **Julien Trélhu**

métiers de base, pourront aussi être décidées. En outre, des soutiens financiers seront recherchés auprès des banques mais surtout des actionnaires. « Il existe, par ailleurs, des fonds spécialisés dans le retournement ou la sous-performance, mais ils sont encore peu nombreux. Pour sauver l'entreprise, on peut également tenter de se rapprocher d'un concurrent pour envisager une opération de rachat ou une simple prise de participation », rappelle Julien Trélhu.

ANTICIPER POUR NE PAS SUBIR

Il n'est pas toujours possible d'éviter une crise. La mise sous embargo d'un pays dans lequel on exporte, le changement brusque d'une norme technique rendant invendable un produit phare, l'apparition d'un concurrent surpuissant sont des événements sinon imprévisibles, du moins inévitables.

Toutefois, le plus souvent, les difficultés que rencontrent les entreprises et qui les fragilisent n'entrent pas dans le champ de l'accidentologie. Elles sont multifactorielles et progressent à bas bruit. Dès lors, pour ne pas se trouver dans une situation de crise aiguë, l'entreprise doit être en capacité de mesurer rapidement et avec précision des signaux faibles, annonceurs de problèmes futurs bien plus sérieux. « L'objectif est d'agir très en amont afin d'éviter de glisser sur la pente dangereuse de la sous-performance », rappelle Julien Trélhu. Et pour y parvenir, il faut renforcer la fonction financière et utiliser des outils de suivi et de mesure de la performance. Grâce à eux, les faiblesses, notamment financières, de l'entreprise seront rapidement identifiées et pourront ainsi être corrigées avant qu'elles ne provoquent des problèmes opérationnels. Bien entendu, la mise en place de ces outils a un coût. Mais il est bien faible lorsqu'on le compare aux conséquences financières qu'aurait une crise majeure sur l'entreprise. « Ce sont des investissements que l'on peut comparer aux investissements de maintenance préventive réalisés dans l'industrie. L'objectif est le même : éviter la casse », rappelle Julien Trélhu. En outre, si ces outils permettent de limiter les risques de survenue d'une crise, ils offrent également la possibilité d'identifier des points d'amélioration et ainsi de faire surperformer l'entreprise.



VÉRONIQUE PERNIN,

Fondatrice associée de l'agence VP STRAT spécialisée dans la communication de crise

► Garder le silence en cas de crise est-il conseillé ?

Certaines entreprises préfèrent mettre la poussière sous le tapis en attendant que la crise passe. Mais l'information circule à une vitesse impressionnante et si l'entreprise ne prend pas la maîtrise de sa communication, elle laisse la possibilité à d'autres de prendre la main. C'est la pire des situations. Si la crise n'est pas encore publique ou son déclenchement incertain, garder le silence peut être une option, mais cela n'exclut pas un travail de préparation des messages pour parer à toute éventualité.

► Quels sont les enjeux de la communication de crise ?

La communication est au service des solutions de sortie de crise co-construites par les experts (continuation, new money, reprise...). Il s'agit d'un ensemble de techniques et de méthodes qui vont permettre de répondre à des objectifs très opérationnels. Premièrement, prendre la maîtrise de sa réputation pour ne pas laisser les autres s'en emparer, et ainsi éviter les rumeurs et peurs venant desservir les actions de redressement initiées. Deuxièmement, sauvegarder et promouvoir le fonds de commerce : préserver la mobilisation du personnel, la confiance des clients, des fournisseurs et des autres partenaires, et enfin, valoriser les atouts et les perspectives de l'entreprise.

► Quelles sont les techniques dont vous parlez ?

Même si chaque situation est différente, un certain nombre de fondamentaux doivent être respectés en communication de crise :

- intégrer la communication le plus tôt possible dans la réflexion stratégique de la cellule de crise (état des lieux, échanges, diagnostic, objectifs clairement définis) ;
- mettre en place immédiatement une veille sur Internet, les médias traditionnels et les réseaux sociaux afin de pouvoir réagir en temps réel ;
- réaliser une cartographie des cibles et des ambassadeurs (vs. détracteurs) pouvant relayer les messages en interne et en externe ;
- rédiger des éléments de langage cohérents (Q&A, communiqué, messages clés...), car la cohérence tue la rumeur, et préparer un porte-parole qui les diffusera ;
- communiquer selon un momentum précis et rapide ;
- enfin, accompagner la sortie de crise, notamment en faisant savoir que les prévisions se concrétisent.



XAVIER GRANET

Fiche d'identité du groupe Echosens

Activité : Outils et techniques de diagnostic médical

Date de création / 2001

Chiffre d'affaires : 65 M€ (2017)

Nombre de salariés : +250

Distribution internationale : 100 pays

Contact : 30 place d'Italie, 73013 Paris

Site : www.echosens.com

 **echosens**™

« Nous pouvons jouer un rôle majeur dans le diagnostic précoce des maladies chroniques du foie »



BONUS VIDÉO

En scannant ce QR Code, retrouvez l'interview vidéo de **Raphaël Durand**

Raphaël Durand

Directeur administratif et financier du groupe Echosens

LE DÉFI DU DÉVELOPPEMENT À L'INTERNATIONAL

Quel a été votre parcours ?

J'ai en premier lieu travaillé au sein d'une banque, JP Morgan Chase, puis j'ai intégré un grand cabinet international pour qui, pendant plus de 6 ans, j'ai fait du conseil en organisation et en stratégie. Par la suite, j'ai basculé dans le monde de l'entreprise où j'ai rejoint un service provider Internet à la fin des années 1990 dont j'ai, notamment, assuré l'introduction en bourse. Ensuite, j'ai intégré un acteur majeur de la production et de la distribution cinématographique en France. J'y suis resté 7 ans avec, encore une fois, une introduction en bourse pour financer sa forte croissance. C'est début 2014 que j'ai rejoint le groupe Echosens pour, dans un premier temps, préparer des levées de fonds et consolider la structure de l'entreprise, dont la croissance atteignait déjà 30 % par an, puis, dès 2015, installer et développer l'activité aux États-Unis.

Quelle est l'activité du groupe Echosens ?

Le groupe conçoit, produit et commercialise des dispositifs médicaux de diagnostic des maladies chroniques du foie. Son produit phare, le FibroScan®, permet, de manière non invasive, de mesurer les niveaux de dureté et de gras du foie. Ces deux paramètres jouent un rôle essentiel dans toutes les maladies chroniques qui affectent cet organe vital, notamment les hépatites B et C ou encore la stéato-hépatite non alcoolique (NASH) appelée également « maladie du soda ou du foie gras ». Le FibroScan® est un dispositif médical au service des gastro-entérologues et des hépatologues. L'examen de quelques minutes est beaucoup moins lourd et risqué qu'une biopsie du foie. En quelques années, le FibroScan® est devenu un véritable standard dans les technologies de diagnostic des pathologies du foie.

Avez-vous rencontré des difficultés pour vous développer à l'international ?

Se développer à l'international est un vrai défi. D'abord, pour que les praticiens puissent utiliser votre dispositif, ce dernier

doit être homologué par les administrations de santé de chaque pays. Ce processus d'homologation peut être très long. Et si nous avons obtenu ces homologations dès 2003 en Europe, il a fallu attendre 2013 pour que l'administration américaine (FDA) nous la délivre. La seconde problématique réside dans le fait de trouver le bon équilibre entre la vente directe, c'est-à-dire la création d'une filiale implantée localement, et le recours à un distributeur. Dans le premier cas, vous devez mobiliser beaucoup de ressources ; dans le second, il vous faut identifier le bon partenaire, c'est-à-dire celui qui est le mieux à même de comprendre votre technologie et de travailler avec les médecins, en premier lieu les hépatologues et les gastro-entérologues, mais aussi d'autres spécialistes qui ont régulièrement besoin de surveiller le foie de leurs patients. Aujourd'hui, depuis la production basée en France, nous livrons des FibroScan® dans plus de 100 pays. Nous sommes présents en direct aux États-Unis, en Chine, en France, au Benelux, en Allemagne, en Autriche, en Suisse et en Espagne. Pour les pays situés en Asie du Sud-Est (hors Chine), en Amérique du Sud, au Moyen-Orient, en Afrique et à l'est de l'Europe, nous passons par plus de 45 distributeurs.

Quelles sont les perspectives du groupe Echosens ?

L'évolution de l'hépatite du foie gras, pour laquelle il n'existe pas encore de traitement, peut être endiguée si le patient change ses habitudes dès l'apparition de gras dans le foie. Au-delà, celui-ci contracte cette hépatite et devra être traité. Grâce au FibroScan®, nous pouvons jouer un rôle important dans la prévention de cette maladie qui touche déjà plus de 10 millions d'Américains et est également constatée en Europe et en Asie. En outre, nous allons intégrer petit à petit, au sein d'une plate-forme, un certain nombre de services pour que nos dispositifs deviennent totalement communicants avec les systèmes d'information des hôpitaux et facilitent encore le diagnostic des praticiens en intégrant d'autres outils et paramètres.

Data driven strategy

METTRE LA DATA AU SERVICE DE LA STRATÉGIE

L'analyse de la donnée permet de définir un cap, mais également de le corriger dès l'apparition des signes annonciateurs d'un changement.

Créé en 1958, le BIPE est un cabinet de conseil en prospective stratégique et sectorielle. Spécialiste de la data science, il accompagne les entreprises dans le développement de leur marché, l'identification de leurs risques et le repositionnement de leur business model. Désormais allié à BDO, il va permettre à ses clients de bénéficier de conseils stratégiques basés sur l'analyse des données. Pascal Le Merrer, Président-Directeur Général du cabinet le BIPE, Laurent Billès-Garabédian, Managing Partner et Marie-Laetitia des Robert, Senior Partner, nous expliquent ce que l'on peut attendre de la « data driven strategy » et comment le BIPE répond aux demandes de ses clients.

VOUS DÉFINISSEZ-VOUS COMME DES EXPERTS DE LA PROSPECTIVE ?

Pascal Le Merrer. Nous ne sommes pas des experts, mais des consultants. Lorsque vous interrogez un expert sur l'évolution d'un marché ou d'un risque, il va vous répondre en se basant sur son vécu et les résultats des préconisations qu'il met en œuvre depuis des années. Or, nous sommes dans un monde qui accélère et disrute en permanence. Ce n'est pas de consensus que les décideurs ont besoin, mais d'une information qui va leur permettre de mieux appréhender leur environnement et son évolution. Si tout le monde avait suivi le consensus, jamais aucune start-up n'aurait vu le jour. Or, certaines d'entre elles sont devenues des géants mondiaux en moins de 10 ans. Il n'y a que l'analyse de la data qui permette d'identifier avec une certaine fiabilité les tendances et les changements à venir.



PASCAL LE MERRER,
Président Directeur Général
du cabinet le BIPE

Laurent Billès-Garabédian. Évidemment, nous ne sommes pas dans une vérité absolue et intangible car nous vivons dans un monde de perturbation. Mais la data nous permet d'être réactifs. Par exemple, pour travailler sur le marché de l'automobile, nous allons définir un outil d'analyse qui prendra en compte des critères comme la structure des ménages, la taille des routes, les pratiques en matière de mobilité... Non seulement ce système, dans la mesure où il traite de nouvelles données en permanence, fournira une information plus à jour que n'importe quel expert, mais en plus il permettra d'identifier, très rapidement, une évolution du marché et ainsi de s'y adapter ou d'en saisir les opportunités.

COMMENT TRAVAILLEZ-VOUS ?

Pascal Le Merrer. Valoriser les données, les mettre en perspective dans un secteur, un marché ou une entreprise requiert un grand nombre de compétences. C'est pourquoi nous travaillons toujours en équipe. Peut-être la seule compétence que nous partageons tous dans le cabinet le BIPE est la maîtrise des mathématiques. Sans elle, il est impossible de créer des outils de modélisation destinés à maîtriser les marchés et à établir des prévisions. Or, c'est ce que nous vendons.

COMMENT VALORISEZ-VOUS LES DONNÉES ?

Laurent Billès-Garabédian. Notre process comprend 5 étapes. Lors de la première, nous allons identifier les informations dont nous aurons besoin pour répondre à la demande de notre client. Il peut s'agir d'informations qu'il



LAURENT BILLÈS-GARABÉDIAN,
Managing
Partner, cabinet le BIPE



détient ou d'informations que nous allons trouver ailleurs. Elles pourront être structurées ou non structurées, autrement dit inutilisables sans avoir subi un traitement. Une fois ce travail de sourcing réalisé, nous allons qualifier les données. C'est-à-dire mesurer leur importance, leurs capacités de valorisation et définir l'usage que l'on va en faire. Ensuite, nous allons structurer la donnée afin qu'il devienne possible de l'intégrer dans une base de données et ainsi de l'utiliser.

Pascal Le Merrer. La quatrième étape de notre processus est une mise en équation. Si notre client s'interroge sur les perspectives de son marché, nous allons, en nous appuyant sur la base de données structurées que nous venons de créer, résoudre l'équation suivante : comment va évoluer le marché de notre client ? Un modèle sera donc spécifiquement développé. Il permettra, notamment, de mieux comprendre le fonctionnement du marché en mettant en lumière ses sous-jacents et d'identifier les contributeurs et les risques liés à son évolution.

Marie-Laetitia des Robert. À ce stade, nous allons éprouver notre modèle, en le « backtestant » sur les 10 dernières années et en revenant vers notre client, pour nous assurer qu'il partage notre vision du fonctionnement du marché. Nous construisons ensemble des scénarios d'évolution qui lui permettront de mieux prendre en compte les évolutions prévisibles ou possibles (un changement réglementaire ou de technologie, par exemple) et d'apprécier ses opportunités de développement. Le modèle permettra de projeter les perspectives à 5 ou 10 ans.



MARIE-LAETITIA DES ROBERT, Senior Partner, cabinet le BIPE

QUELLE EST LA CINQUIÈME ÉTAPE ?

Pascal Le Merrer. La cinquième et dernière étape est celle de la recommandation stratégique. Compte tenu de ce que le modèle nous a permis de voir et de comprendre de l'évolution du marché, nous allons nous interroger sur les actions que pourrait engager l'entreprise afin de toujours être en phase avec lui. Par exemple, si une baisse drastique de la demande apparaît à 5 ans, comment régler le problème de surcapacité de production ? Doit-on envisager la fermeture d'usines ou leur restructuration ? Doit-on repenser les produits ou la manière dont ils sont commercialisés afin de séduire une nouvelle clientèle ou de répondre aux modes de consommation qui pourraient s'imposer dans les années à venir ?

Marie-Laetitia des Robert. Évidemment, nous ne formulons pas de solutions clé en main. Cela est du ressort des dirigeants. Ce que nous apportons à nos clients, c'est une vision objective de leur marché, de leurs problématiques RH, technologiques ou d'approvisionnement et de leurs évolutions possibles. Nous dégageons avec eux les conséquences possibles pour leur entreprise et formulons des recommandations. Anticipant mieux les défis de demain, ils pourront plus facilement arrêter une stratégie et la mettre en œuvre. Nos modèles ne sont pas que des outils d'analyse, ce sont de véritables outils de pilotage.

BIPE Rating

Le cabinet le BIPE propose des prestations sur mesure aux grandes entreprises et aux collectivités publiques. Par ailleurs, le cabinet a également développé des outils standardisés. C'est le cas de BIPE Rating, qui permet aux ETI et aux PME de mieux se situer sur leur marché (informations sur les concurrents, analyse financière de l'entreprise, perspectives du marché...).



Perquisition fiscale

COMMENT GÉRER UNE PERQUISITION DANS L'ENTREPRISE ?

Les entreprises doivent se préparer à la perquisition fiscale en mettant en place un protocole de gestion de crise.

Environ 200 perquisitions fiscales sont menées chaque année en France, auxquelles s'ajoutent les perquisitions diligentées par la DGCCRF, l'Autorité de la concurrence. Des perquisitions qui, si elles sont relativement peu nombreuses, peuvent en revanche toucher n'importe quelle entreprise, y compris les petites structures. D'où l'importance pour les équipes de se préparer à une éventuelle perquisition afin, le moment venu, d'adopter les bons réflexes, comme nous l'expliquent Sabine Sardou, Avocat, Associée chez BDO, et Claudine Vandandaële, Expert-comptable, Associée chez BDO.

LE DÉCLENCHEMENT D'UNE PERQUISITION

L'administration fiscale ne peut pas, de son propre chef ordonner une perquisition. Cette procédure est strictement encadrée par la loi. Pour la mettre en œuvre, le fisc doit saisir un juge, qui va émettre une ordonnance autorisant les officiers de police judiciaire à intervenir, accompagnés systématiquement d'inspecteurs de brigades spécialisées de l'administration fiscale. Mais aucune preuve n'est nécessaire pour enclencher cette procédure. Il suffit que le fisc s'appuie sur un faisceau d'indices laissant supposer, le plus souvent, une activité occulte. « Une activité occulte n'est pas néces-



SABINE SARDOU,
Avocat, Associée chez BDO



CLAUDINE VANDANDAËLE,
Expert-comptable, Associée
chez BDO

sairement constitutive d'une fraude fiscale ou d'une escroquerie. Il peut simplement s'agir d'une activité qui n'a pas été déclarée correctement », souligne Sabine Sardou. D'ailleurs, les perquisitions fiscales portent couramment sur une problématique d'établissement stable. « L'administration fiscale est particulièrement attentive au contexte international », rappelle Claudine Vandandaële.

Par exemple, un groupe, dont la société mère est située en Irlande, dispose d'une société de distribution en France. Son personnel se compose de vendeurs qui commercialisent un produit A. Puis, l'activité est étendue à un produit B. Les vendeurs français sont formés pour commercialiser ce produit complémentaire. Étant en phase de démarrage, la vente du produit B ne passe pas par la France, mais directement par l'Irlande. Les commerciaux sont rémunérés sur les ventes des produits A et B. Mais, dans les résultats de la société française, seul le CA relatif au produit A est enregistré. « Cette activité occulte est extrêmement difficile à identifier par l'administration sur la base des seules liasses fiscales ou même en cas de contrôle. Dans cette dernière hypothèse, le fisc sera face à un seul interlocuteur, en général le DAF, qui n'est pas forcément au courant du développement commercial du produit B. Seuls les vendeurs savent que leur rémunération est différente grâce à la vente du produit B. Il n'y a donc que la perquisition, par son effet de surprise, qui permettra d'identifier " l'activité occulte ". Les inspecteurs vont demander à parler aux commerciaux et à avoir une copie, par exemple, de leurs contrats de travail » précise Sabine Sardou.

LE DÉROULEMENT DE LA PERQUISITION

En principe, une perquisition peut commencer très tôt le matin. Dans les faits, les inspecteurs arrivent dans les locaux de l'entreprise seulement en cours de matinée ou d'après-midi, lorsque tous les salariés sont présents. « Dès le début de la perquisition, il faut appeler son avocat au plus vite car son absence des lieux n'est pas suspensive des opérations de perquisition. Les avocats veilleront ainsi au respect des termes de l'ordonnance et au bon déroulement des opérations », indique Claudine Vandandaële.

Une fois sur place, les inspecteurs peuvent interroger les salariés et le dirigeant de l'entreprise, saisir des documents, faire des copies de fichiers. « Certains comportements sont alors à éviter, comme détruire des pièces ou ne pas répondre aux questions. En cas de refus, l'administration fiscale est autorisée à saisir les postes informatiques. À l'inverse, il ne faut pas devancer les questions en donnant des informations spontanément », commente Claudine Vandandaële.

« Il est donc très important d'organiser une communication

en interne pour expliquer la situation aux salariés, mais également externe, à l'égard des tiers », complète Sabine Sardou. Normalement, les inspecteurs ne peuvent saisir que les documents de nature à apporter la preuve de l'activité occulte. « Ces derniers ont toutefois une interprétation large de leur champ d'intervention. Comme l'activité occulte n'est pas définie, tout document lié à l'activité principale de la société peut être saisi dans la mesure où il est susceptible de contribuer à expliquer l'activité occulte », alerte Sabine Sardou.

Une entreprise a très peu de marge de manœuvre au cours d'une perquisition fiscale. Elle peut toutefois contester la validité de l'ordonnance du juge et le procès-verbal final. « Ce que nous faisons systématiquement, précise Sabine Sardou. Ne pas le faire laisserait un champ sans réserve à l'administration, dans le cadre d'un futur contrôle fiscal, le cas échéant ».

LE RÔLE DES CONSEILS

Seuls les avocats sont habilités à gérer une perquisition. Ils sont les interlocuteurs privilégiés des inspecteurs et sont à même de détecter les fautes de procédure. « L'expert-comptable interviendra plutôt en amont, pour sensibiliser aux risques de perquisition, et en aval, dans la perspective du contrôle fiscal qui suit très souvent une perquisition », précise Claudine Vandandaële. « L'avocat et l'expert-comptable ont des rôles complémentaires. C'est pourquoi nous proposons une approche pluridisciplinaire à nos clients, unique sur le marché, pour leur offrir un accompagnement complet, personnalisé et innovant », conclut Claudine Vandandaële.

L'offre BDO

Les spécialistes de BDO accompagnent les entreprises avant, pendant et après une perquisition. L'offre se décline donc en trois volets.

Avant :

- Formation des salariés du groupe
- Audit du système informatique

Pendant :

- Assistance le jour de la perquisition
- Stratégie de communication interne et externe

Après :

- Reporting groupe
- Analyse des pièces saisies et audit des risques
- Contestation de la procédure de perquisition
- Préparation du contrôle fiscal

“

*J'ai déjà contacté BDO.
Ils nous envoient une équipe.*

BDO, réseau mondial d'audit et de conseil

”



5^{ème} réseau mondial d'audit et de conseil, BDO est présent dans 162 pays dans le monde et compte plus de 74 000 personnes. Les 1 200 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 | Expertise sociale et RH

www.bdo.fr

BDO est la marque utilisée pour désigner le réseau BDO et chacune de ses sociétés membres.
Tous droits réservés BDO 2018 ©.

The BDO logo, consisting of the letters "BDO" in a bold, blue, sans-serif font, with a red horizontal bar underneath the letters.