



Portrait

Samuel Lepeltier

Directeur général
de Néo-Soft

**“Changer de
prestataire
de paie est
un vrai projet
d’entreprise.”**

Dossier

DAF : le poids croissant
des soft skills

Zoom

Retour sur la mise en place
de la norme IFRS 16

Tendance

4 questions sur
les cryptomonnaies

LE CABINET DU FUTUR



Philippe Arraou

Président du Directoire de BDO France

« Dans un environnement qui change, il faut changer pour rester soi-même ». Nous pouvons tous faire nôtre cette maxime, notamment pour une activité professionnelle. À l'heure de la transformation digitale de la société et de l'économie, les maîtres-mots sont « Adaptation » et « Agilité » pour pérenniser une entreprise.

Cela concerne bien évidemment l'expertise comptable et l'audit, touchés au premier chef par la dématérialisation. Ces activités ont été conçues aux lendemains de la deuxième guerre mondiale par le législateur français pour apporter de la sécurité aux entreprises, et de façon plus large à l'économie et donc à l'État. Cette sécurité a été construite sur des fondamentaux solides : haut niveau de connaissances, respect d'une déontologie stricte, responsabilisation du professionnel et mise sous tutelle de l'État des instances professionnelles chargées de surveiller l'exercice de leurs membres. Cet ensemble a donné naissance à une profession reconnue et appréciée pour la qualité de ses services.

Hormis les cas prévus par la loi, qui concernent essentiellement le commissariat aux comptes, nulle obligation n'est faite aux entreprises de recourir à un professionnel. Mais dans la réalité des faits, ceux-ci sont omniprésents dans les entreprises qui recherchent des compétences, à temps partagé, ponctuelles ou pérennes. Il faut dire que le développement de la réglementation des trois dernières décades a créé tellement de contraintes pour les entreprises qu'il est devenu quasi impossible de ne pas faire appel à un sachant.

Mais ce temps-là devrait être révolu sous l'effet de la digitalisation. La dématérialisation et l'automatisation des tâches administratives et déclaratives pourraient amener les entreprises à ne plus avoir besoin de sachant externalisé pour remplir leurs obligations. Cela ne veut pas dire pour autant qu'elles n'auront plus besoin des professionnels du chiffre. Mais pour un autre type de prestations, qui aura l'avantage de leur être plus utile et leur apportera plus de valeur ajoutée.

C'est donc une nouvelle offre que les cabinets doivent proposer pour s'adapter à ce change-

ment de leur environnement. La réponse est à trouver sur le terrain des systèmes d'information.

Si les Experts-comptables s'y sont toujours intéressés et les Commissaires aux comptes les ont surveillés, cela s'est souvent limité à la comptabilité. Or aujourd'hui, la technologie permet de collecter et de gérer d'autres données, et donc de diriger l'entreprise avec plus de précision. Il s'agit ainsi de concevoir le système d'information de l'entreprise, de surveiller son fonctionnement et la qualité des informations entrantes, d'assurer sa fiabilité, et de vérifier la qualité et la cohérence des informations sortantes, qu'il faut analyser.

C'est ainsi que le « cabinet du futur » intègre des professionnels d'un autre profil pour venir compléter les compétences des techniciens financiers et comptables et des auditeurs, et proposer une prestation globale de haut niveau : ingénieurs en systèmes d'information, en technologies, data-scientists, data-analysts, etc. autant de professionnels qui ont toute leur place au sein des cabinets d'expertise comptable, d'expertise sociale et d'audit.

Le « cabinet du futur » existe déjà, en tout cas chez BDO avec les orientations prises depuis plusieurs années. Pour continuer à servir les entreprises et à leur être plus utile, BDO se développe dans deux directions. Un cabinet pluridisciplinaire qui intègre une offre de conseil de haut niveau, dans le plus de domaines possibles, pour répondre aux besoins des entreprises. Et puis un cabinet qui maîtrise les nouvelles technologies et apporte une information enrichie.

Par le biais de l'analyse et de la modélisation, BDO propose un service orienté vers l'avenir et non le passé, pour un rôle de copilote aux côtés des dirigeants.

À ceux-ci le volant, mais à BDO la roadmap !

Événements et salons

15 OCTOBRE 2019, À PARIS

MATINALE DE L'ACTU RH ET SOCIALE

BDO et le Groupe IGS ont le plaisir d'organiser une nouvelle édition des Matinales de l'actu RH et sociale à Paris. Rendez-vous le mardi 15 octobre à partir de 8 h 30, pour un tour d'horizon des obligations de l'employeur en matière d'égalité professionnelle.

24 OCTOBRE 2019

Webinar | Retraite des TNS : faut-il rester à la CIPAV ou opter pour la SSI ?

Rolland NINO, spécialiste des questions de la retraite et des TNS propose de dresser un comparatif des deux dispositifs et d'évaluer à l'aide d'exemples chiffrés le coût et les avantages selon différents types de profils.



Retrouvez tous les événements de BDO et de ses partenaires sur www.bdo.fr/evenements

BDOZOOM 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

Impression
MAQPRINT - N° ISSN : 2274-990X

Photo couverture : Atypix





Retraites chapeaux

Les régimes de retraite supplémentaire à prestations définies, destinés à fidéliser les salariés clés, prévoient généralement que le salarié n'en bénéficiera que s'il termine sa carrière au sein de l'entreprise. Or, il ressort d'une récente ordonnance, qui a procédé à une mise en conformité avec le droit européen, que les régimes instaurés depuis le 4 juillet 2019 ne peuvent plus imposer au salarié une condition de présence dans l'entreprise au moment de la liquidation de sa retraite. Le salarié conserve donc le bénéfice de sa retraite supplémentaire même s'il quitte l'entreprise avant son départ à la retraite.

Les régimes de retraite qui ont cessé d'accepter de nouveaux participants au plus tard le 20 mai 2014 ne sont pas concernés par cette modification et peuvent donc continuer d'exiger une condition de présence. Ceux qui ont accueilli des participants après le 20 mai 2014 ne peuvent plus le faire depuis le 4 juillet 2019. Et ils ne pourront plus générer de droits à retraite soumis à une condition de présence au titre des périodes d'emploi postérieures au 1^{er} janvier 2020. Pour ces régimes, l'employeur peut soit les maintenir en place en cessant d'accepter de nouvelles adhésions et en gelant les droits acquis jusqu'alors par les salariés, soit transférer les droits de ce régime dans un nouveau régime respectant les exigences applicables depuis le 4 juillet 2019.

Ordonnance n° 2019-697 du 3 juillet 2019, JO du 4

FORFAIT JOURS

Pour pouvoir appliquer un forfait jours à un salarié, c'est-à-dire décompter son temps de travail sur la base d'un nombre de jours travaillés dans l'année, vous devez disposer d'un accord collectif en la matière et conclure avec lui une convention individuelle de forfait. Et pour la Cour de cassation, la remise au salarié, contre signature, de l'accord d'entreprise instaurant le forfait jours dans la société ne peut pas tenir lieu de convention individuelle de forfait. Dès lors, en l'absence d'une telle convention, le salarié ne peut pas être soumis à un forfait jours et il est donc fondé à réclamer le paiement des heures supplémentaires accomplies (en l'occurrence, plus de 1,2 M€, incluant les heures supplémentaires et les repos compensateurs correspondants).

Cassation sociale, 19 juin 2019, n° 17-31523

Rupture d'une relation commerciale : quel préavis ?

Lorsqu'une entreprise envisage de rompre une relation commerciale établie de longue date, elle doit accorder à son partenaire un préavis suffisamment long. À défaut, sa responsabilité peut être engagée.

À ce titre, la loi se contente d'indiquer que la durée minimale à respecter pour le préavis doit être fixée au regard, notamment, de l'ancienneté de la relation commerciale, des usages du commerce, voire d'un éventuel accord interprofessionnel. Lorsqu'ils sont saisis, les tribunaux prennent également en compte la nature de la relation commerciale entretenue

par les parties (volume d'affaires, état de dépendance économique de l'entreprise victime de la rupture, etc.). Nouveau : la loi précise désormais qu'en cas de litige sur la durée du préavis, la responsabilité de l'auteur de la rupture ne peut pas être engagée dès lors qu'il a accordé un préavis de 18 mois au moins.

Art. 2, ordonnance n° 2019-359 du 24 avril 2019, JO du 25



BAISSE DE L'IMPÔT SUR LES SOCIÉTÉS

En 2019, le taux normal de l'impôt sur les sociétés devait être maintenu à 28 % sur la fraction de bénéfice inférieure ou égale à 500 000 € et passer de 33 1/3 % à 31 % au-delà de cette limite. Étant précisé qu'un taux réduit de 15 %, jusqu'à 38 120 € de bénéfice, s'applique aux entreprises dont le chiffre d'affaires n'excède pas 7,63 M€.

Mais cette trajectoire de baisse vient d'être révisée pour les exercices clos à compter du 6 mars 2019. Ainsi, le taux de 33 1/3 % sur la fraction de bénéfice supérieure à 500 000 € est conservé pour les entreprises dont le chiffre d'affaires est au moins égal à 250 M€. En revanche, le taux de 31 % s'applique à celles dont le chiffre d'affaires est inférieur à ce seuil. Quant au taux de 28 %, qui concerne la fraction de bénéfices inférieure ou égale à 500 000 €, il reste inchangé pour toutes les entreprises.

La suite de la baisse de l'impôt sur les sociétés n'est pas remise en cause par cette loi. Elle doit se poursuivre en 2020 avec un taux qui s'établira à 28 % pour toutes les entreprises, quel que soit le montant de leur bénéfice, puis en 2021 avec un taux ramené à 26,5 %, et s'achèvera à compter de 2022 par un taux de 25 %. Pour autant, cette feuille de route pourrait encore faire l'objet de changements pour les entreprises réalisant un chiffre d'affaires supérieur ou égal à 250 M€. En effet, le prochain projet de loi de finances devrait prévoir un taux de 31 % pour la fraction de bénéfices excédant 500 000 € au titre de 2020, au lieu des 28 % actuellement prévus. À suivre, donc...

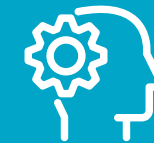
Art. 4, loi n° 2019-759 du 24 juillet 2019, JO du 25

Portrait chiffré de l'innovation des entreprises

55%

des chefs d'entreprise estiment que la créativité de leurs collaborateurs favorise l'innovation

Sondage OpinionWay pour CCI France / La Tribune / LCI - juillet 2019



Valeo, PSA et Safran ont à eux trois déposé 3 212 brevets en 2018.

Chiffres INPI



5 757 dessins et modèles ont été déposés en France en 2018.

Chiffres INPI



Le crédit d'impôt recherche (CIR) a dépassé 6 Md€ en 2018.

Cour des comptes

1,44%

Les dépenses de R&D des entreprises françaises représentent 1,44 % du PIB, contre 2 % en Allemagne.

chiffres Insee - 2015



Dossier

DAF : le poids croissant des soft skills

Longtemps cantonnés au rôle de gardien des comptes, les directeurs administratifs et financiers ont été invités, au cours des deux dernières décennies, à se muer en véritables business partners. Aussi, pour mener à bien les nombreuses missions qui, peu à peu, sont devenues les leurs, doivent-ils désormais disposer, outre d'un solide bagage technique, d'un certain nombre de compétences interpersonnelles. Regards croisés sur les soft skills des DAF de Raymond Bassoulet, Managing Partner France chez Egon Zehnder et d'Éric Picarle, Expert-Comptable, Commissaire aux comptes, associé chez BDO France.

Un rôle majeur à jouer dans la transition digitale

Les fonctions financières sont très impactées par la digitalisation. De nouveaux outils, permettant, par exemple, d'optimiser la gestion de la trésorerie ou le contrôle interne, font leur apparition dans les ETI. Il revient alors au directeur financier de mener à bien cette transition. Un rôle qui lui demandera d'avoir une appétence pour les nouvelles technologies et un fort leadership indispensable à la conduite du changement.

Qu'appelle-t-on les soft skills ?

Éric Picarle : littéralement, les soft skills sont des compétences douces. On les oppose généralement aux compétences dures qui relèvent de la maîtrise technique. Concrètement, elles recouvrent les qualités comportementales voire personnelles dont doivent être dotés les professionnels, et en l'occurrence les DAF, pour exercer au mieux leurs missions. En résumé, lorsque l'on parle des soft skills des DAF, on s'intéresse davantage au savoir être qu'au savoir-faire de ces professionnels.

Les recruteurs prennent-ils en compte ces soft skills ?

Raymond Bassoulet : Nous considérons que les compétences techniques sont un fil rouge et qu'elles doivent ainsi être maîtrisées. Mais ensuite, bien évidemment, le bloc de soft skills est jugé très important du fait du rôle croissant que joue le directeur financier au niveau de l'animation d'un comité de direction

Amenés à jouer le rôle de business partners, les directeurs financiers sont désormais challengés sur leur savoir-faire comme sur leur savoir être.

ou dans la gestion des rapports entretenus avec les partenaires extérieurs de l'entreprise. Il est donc important pour nous, dans le cadre d'une mission de recrutement, de faire en sorte que le candidat que nous allons présenter à notre client réponde à ses attentes. Des attentes qu'il va exprimer en amont ou que nous allons identifier en appréhendant l'environnement économique et culturel de son entreprise : est-elle en redressement ou en croissance ? Est-elle internationale ? Quelle est sa forme de gouvernance ? Quelle est la nature de son actionariat ? Autant de points ayant des incidences sur les compétences techniques et les soft skills dont devra être doté l'impétrant.

Éric Picarle : Il n'exite effectivement pas de profil unique de DAF. Chaque entreprise a le sien. Si nous prenons comme exemple BDO, qui est une société en forte croissance et très impactée par les nouvelles technologies, nous attendons des cadres financiers qui nous rejoignent, outre les prérequis techniques, qu'ils disposent d'un esprit ouvert et de capacités de synthèse et d'adaptation.

Soft skills et compétences techniques sont-elles liées ?

Raymond Bassoulet : Du fait de la complexité de ces compétences techniques,

il est de plus en plus difficile de trouver le couteau suisse qui permettrait de répondre à l'ensemble des techniques financières. Donc, au premier rang des soft skills, apparaît la capacité d'être un leader d'équipe. Le super technicien polyvalent étant introuvable, voire n'existant pas, le meilleur profil de directeur financier va être celui qui est capable de s'appuyer sur une équipe composée d'experts de la consolidation, du contrôle interne ou de fiscalistes pour en tirer une performance collective. Plutôt que de rechercher un couteau suisse de haut niveau, on aura donc tendance à partir en quête d'un bon généraliste excellent dans le management des talents.

Les DAF qui candidatent ont-ils conscience de l'importance des soft skills ?

Éric Picarle : Comme beaucoup d'experts, ils vont d'abord démontrer qu'ils peuvent légitimement occuper la fonction en mettant en avant leurs compétences techniques. Puis, dans un second temps seulement, viendra le moment de mettre en lumière les compétences interpersonnelles qui contribueront à démontrer l'adéquation de leur profil avec le poste qu'ils convoitent.

Raymond Bassoulet : C'est tout à fait juste. Un directeur financier se recon-

Éric Picarle

Associé
BDO



Raymond Bassoulet

Managing Partner
France
Egon Zehnder

La culture de l'entreprise joue un rôle déterminant dans la définition du profil du DAF.

naît avant tout par ses compétences techniques. Toutefois, le point qui est ici soulevé me fait penser à une expression souvent reprise par les directeurs financiers : « je suis un business partner ». Expression qui, bien que galvaudée, a toute son importance car elle traduit le fait que beaucoup de directeurs financiers ont parfaitement compris qu'ils n'étaient pas uniquement là pour sortir des états financiers statutaires mais aussi pour participer au pilotage de leur entreprise. Certains n'hésitent d'ailleurs plus à nous dire : « Si vous cherchez un super technicien, le poste ne m'intéresse pas. Je souhaite être partie prenante des décisions stratégiques, être un business partner ». Pour y parvenir, ces directeurs financiers doivent être capables de s'extirper du quotidien et de leurs compétences techniques. Mieux, ils doivent être en mesure de les digérer afin de les retranscrire auprès du comité de direction et du directeur général.

Quelles pourraient être les principales soft skills d'un DAF ?

Éric Picarle : Même si, encore une fois, tout dépend du profil de poste et de l'entreprise, je retiendrai certaines qualités interpersonnelles qui, selon moi, sont importantes pour exercer une direction financière : être ouvert d'esprit,

empathique, savoir communiquer, être technophile, flexible et avoir le sens du collectif. Enfin, avoir un esprit de synthèse me semble également indispensable lorsque l'on se destine à jouer un rôle stratégique au sein de l'entreprise.

Raymond Bassoulet : Chez Egon Zehnder, il y a quatre critères que nous utilisons souvent pour juger le potentiel d'un cadre de haut niveau. Nous souhaitons savoir s'il est curieux, s'il est capable d'appréhender les sujets complexes et de les simplifier, s'il fait preuve d'engagement, au sens de motiver ses équipes et, enfin, quel est son degré de détermination.

Quels sont les principaux changements qui sont venus modifier les profils recherchés ?

Raymond Bassoulet : La montée en puissance du capital investissement a joué un rôle déterminant. Pourquoi ? Parce qu'aux yeux des sociétés de capital investissement, une entreprise est dirigée par deux hommes clés : le directeur général et le directeur financier. Ce dernier étant perçu comme un contre-pouvoir, elles aiment bien le choisir afin de renforcer leur position dans le rapport triangulaire que forment le DG, le DAF et les actionnaires. Cette approche a eu un impact très fort sur la rotation des direc-

teurs financiers. Devant résister à une forte pression, ces derniers trouvent une réelle motivation dans un rôle renforcé mais aussi dans l'intérêt capitalistique qu'ils peuvent obtenir.

Peut-on faire évoluer ses softs skills ?

Raymond Bassoulet : Nous organisons des formations au développement du leadership pour les dirigeants, principalement aux États-Unis, basées sur la méthodologie « Winning from Within », et nous constatons que peu de directeurs financiers y participent. Je pense que, encore aujourd'hui, ces derniers appréhendent les formations prioritairement sous un angle technique. En outre, le poids du quotidien ne leur permet pas toujours de prendre le recul nécessaire pour aller vers des formations de type soft skills.

Éric Picarle : Il ne faut pas attendre de notre employeur qu'il nous amène à ce que nous devons être demain. C'est avant tout un travail introspectif qui doit être mené et qui débute par un bilan : suis-je au bon endroit ? Ai-je l'envie et les capacités de relever les défis qui me sont proposés ? Des réponses à ces questions dépendra la nature des solutions : coaching, travail sur soi, voire envisager sérieusement un changement d'entreprise ou de carrière.

3 questions à Raymond Bassoulet

Évaluer les soft skills de votre futur DAF

Est-il vraiment possible d'estimer les compétences interpersonnelles d'un candidat ?

On a souvent tendance à considérer que les compétences techniques sont rationnelles et les soft skills une sorte de nébuleuse impossible à appréhender. C'est une erreur. Différentes approches permettent de factueliser, de rationaliser les soft skills et ainsi de les évaluer.

Un entretien est-il suffisant pour évaluer les soft skills d'un candidat ?

N'oublions pas que nous parlons de personnes qui ont souvent plus de 40 ans. Ce sont des professionnels qui ont derrière eux un parcours important qu'il est possible de juger. Il devient alors possible non seulement de découvrir ce qu'ils ont fait mais aussi comment ils l'ont fait. En termes de techniques d'entretien, cela vous amène à aborder les sujets de façon différente. L'intérêt étant de comprendre comment, techniquement et non techniquement, les résultats ont été obtenus.

Au-delà des entretiens, quelles autres investigations sont menées par les cabinets de recrutement ?

Les prises de références sont un élément essentiel de notre métier mais aussi de la confiance que nous portent nos clients. Elles peuvent nous être données par le candidat ou obtenues d'une autre manière. En outre, il ne faut pas oublier que des cabinets comme les nôtres suivent un certain nombre de professionnels sur une longue période. Aussi, beaucoup de candidats ont été vus et revus, ce qui nous permet de savoir ou de comprendre pourquoi ils ont réussi dans certaines situations ou éventuellement échoué dans d'autres.

Rôle et qualités du DAF dans le temps

Ces dernières décennies ont vu les directeurs financiers passer du statut de spécialistes du chiffre à celui d'acteurs de la stratégie de l'entreprise.

1980

Un technicien, gardien des comptes

- Cartographie les risques comptables
- dresse le bilan de l'année écoulée

2000

Un financier polyvalent

- Garde les comptes et cartographie les risques financiers
- Dresse le bilan de l'année écoulée
- Est entouré d'une équipe polyvalente qu'il doit manager

2020

Un véritable business partner

- S'appuie sur les données financières pour orienter les décisions stratégiques
- Est capable de synthétiser l'information pour mieux la partager
- Est entouré d'une équipe polyvalente qu'il doit manager
- Garde les comptes et cartographie les risques financiers



Bonus vidéo
Retrouvez l'interview vidéo de **Éric Picarle** en scannant ce QR Code.



Samuel Lepeltier
Directeur Général de Néo-Soft

Externalisation de la paie : les points d'attention

Quel a été votre parcours professionnel ?

J'ai débuté ma carrière dans un grand cabinet de conseil comme expert-comptable, puis commissaire aux comptes et enfin associé, en charge de l'activité Conseil et Consolidation/IFRS. Puis j'ai rejoint le groupe Néo-Soft, dans le domaine de la finance et de la gestion, avant de devenir directeur général. En 2016, Soig Le Bruchec et moi-même avons racheté les parts du fondateur avec un investisseur privé.

Changer de prestataire de paie nécessite un temps d'adaptation pour la nouvelle équipe.

En quoi consiste l'activité de votre entreprise ?

Néo-Soft est un groupe de prestations informatiques. Notre métier consiste à recruter des ingénieurs pour les positionner sur les projets de nos clients. Il peut s'agir de participer au développement de solutions informatiques ou de réaliser de l'infogérance. Nos clients nous sous-traitent la gestion de leurs systèmes d'information, de leurs serveurs ou de leur parc informatique.

Pourquoi avoir externalisé la paie ?

D'abord, nous avons toujours été un groupe en forte croissance. Nous étoffions donc le service paie à chaque poussée majeure

de recrutement. L'externalisation nous permet de ne plus avoir à nous préoccuper du recrutement des gestionnaires de paie, ni de l'occupation des ressources du service. Nous évitons ainsi de subir les effets de seuil en recrutant une personne qui ne serait pas immédiatement occupée à temps plein. Ensuite, nous nous sommes rendu compte de la difficulté de se mettre à jour des évolutions réglementaires impactant fréquemment la paie. En faisant appel à un cabinet extérieur, nous sommes certains que les gestionnaires sont formés aux dernières actualités.

Une autre raison tient à l'outil de gestion. Nous avons un outil que nous n'exploitions pas au mieux et dont nous n'avons pas forcément les dernières versions. L'externalisation nous offre une utilisation optimale de l'outil de gestion en termes de reporting et de tableaux de bord.

Enfin, même si ce n'est pas la raison principale, l'externalisation de la paie présente un avantage financier. Elle constitue une solution rentable en raison du coût du bulletin de salaire, que nous avons négocié.

Quel est votre niveau d'externalisation ?

Nous n'avons pas opté pour une externalisation complète. Nous continuons de gérer en interne le recrutement car nous considérons que c'est une compétence stratégique. Nous avons délégué les missions qui nous apparaissent à faible valeur ajoutée. Notre prestataire intervient uniquement pour établir les bulletins de salaire, faire les déclarations sociales et les documents de fin de



NEO|SOFT

Activité : groupe de services numériques

Date de création : 2005

Chiffre d'affaires : 100 M€ (2019)

Nombre de salariés : 1 400

Contact : 318, rue de Fougères, 35700 Rennes

www.neo-soft.fr

contrat (solde de tout compte, attestation Pôle emploi...).

Comment avez-vous choisi votre prestataire ?

À l'issue d'un appel d'offres limité, nous avons choisi un premier cabinet. Cependant, par la suite, le groupe a été certifié ISO 27000, ce qui impliquait, pour notre prestataire, des investissements afin d'être au niveau de sécurité attendu. En outre, de nouvelles contraintes, liées à la mise en place du RGPD, devaient être prises en compte. Nous avons alors constaté que, dans ces domaines, le cabinet n'était pas suffisamment réactif. Nous avons décidé de lancer un nouvel appel d'offres, auquel BDO a répondu.

Nous avons donc changé de prestataire. Un changement qui représentait un véritable challenge. Nous avons d'ailleurs considéré que c'était un projet d'entreprise, auquel nous avons adossé une équipe de 5 à 6 personnes, dont un directeur de projet. Tout s'est bien

passé, notamment la transmission des informations, mais cela a nécessité la mobilisation d'énergies, tant chez nous, pour expliquer les process de l'entreprise, que chez BDO, pour appréhender notre organisation et identifier les bons interlocuteurs. Même bien préparé, un changement de prestataire de paie nécessite un temps d'adaptation pour la nouvelle équipe dont il faut avoir conscience.

Quel est votre bilan ?

Le bilan est très positif. Les informations restituées par l'outil de gestion mis à notre disposition, au niveau du groupe et des agences, nous permet une meilleure analyse. Autre point important, la qualité du service rendu répond à nos attentes de rigueur et de réactivité. Par exemple, lorsque nous avons besoin de faire des simulations diverses, nous obtenons des réponses sur les enjeux en temps réel. Notre expérience nous conforte dans notre décision d'externalisation de la paie.



Bonus vidéo
Retrouvez l'interview vidéo de **Samuel Lepeltier** en scannant ce QR Code.

Zoom

Retour sur la mise en place de la **norme IFRS 16**



Anne-Catherine Farlay
Associée, BDO France

L'adoption de la norme IFRS 16 sur la comptabilisation des contrats de location doit désormais être prise en compte dans la stratégie financière des entreprises.

Si, jusqu'à présent, les entreprises cotées comptabilisaient différemment les locations financement et les locations simples, ce n'est plus le cas depuis l'entrée en vigueur de la norme IFRS 16 (International Financial Reporting Standards). Applicable aux exercices ouverts à compter du 1^{er} janvier 2019, cette norme, censée garantir une plus grande transparence et faciliter les comparaisons des états financiers des entreprises, ne peut se résumer à un simple exercice de retraitement comptable, comme nous le rappelle Anne-Catherine Farlay, Associée chez BDO.

La portée de la norme

La norme IFRS 16 modifie totalement les règles de comptabilisation des contrats de location. Par le passé, selon les principes dictés par la norme IAS 17, une distinction existait entre les contrats de location simples et les contrats de location financement. Seuls ces derniers devaient être comptabilisés au bilan. « L'entrée en vigueur de la norme IFRS 16 marque la fin de cette distinction. Dorénavant, tous les contrats de location apparaîtront au bilan. Dans le cas d'une location simple, le droit d'utilisation devra être mentionné à l'actif et la dette correspondant aux loyers, au passif », résume Anne-Catherine Farlay. Au fur et à mesure de l'avancement du contrat, l'actif sera amorti et la dette réduite d'une partie des loyers réglés, l'autre partie devant être enregistrée au titre des frais financiers pesant sur la dette.

Une plus grande transparence

L'objectif poursuivi par les initiateurs de cette norme est, d'une part, de garantir une plus grande transparence des états financiers que ne le permettait la norme IAS 17, et d'autre part, de favoriser la comparaison des entreprises en les obligeant à suivre des règles comptables ne tenant plus compte de leurs pratiques en matière de location.

“ Dans les faits, l'entreprise n'est pas plus endettée, mais le poids de sa dette apparaît beaucoup plus nettement. ”

« Dorénavant, il n'y aura plus besoin d'effectuer des retraitements comptables, comme le faisaient les agences de notation et certains investisseurs, pour être en mesure de comparer les entreprises. Le fait qu'elles aient recours à la location pour disposer d'un actif ou à l'emprunt aura peu ou prou les mêmes incidences sur son bilan », ajoute Anne-Catherine Farlay. Pour autant, si la mise en place de cette norme va faciliter la tâche des agences de notation, elle a sérieusement compliqué celle des entreprises sommées de l'appliquer. Pour se mettre en conformité, ces dernières ont dû réaliser un travail de recensement des contrats de location en identifiant

les montants, les durées, les modalités et les options de renouvellement, sachant qu'en deçà d'une certaine valeur et d'une certaine durée (12 mois), ils échapperaient aux règles de l'IFRS 16. « Ce travail de recensement délicat s'est généralement accompagné de l'adoption, par les entreprises qui n'en disposaient pas, d'un logiciel permettant d'assurer

ratio d'endettement. Plus largement un effort de communication doit être mené par l'entreprise. « Deux possibilités sont offertes : retraiter le passé comme si la norme IFRS 16 avait toujours existé ou marquer la bascule en 2019 en l'accompagnant de documents explicatifs », résume Anne-Catherine Farlay. Mais subir cette hausse mécanique de son endettement



un meilleur suivi des contrats. Le passage à l'IFRS 16 s'est donc traduit par un coût non négligeable pour les entreprises », rappelle Anne-Catherine Farlay.

Des changements de stratégie

Les impacts de l'IFRS 16 ne se limitent pas à ses frais de mise en place. Cette norme change également la vision financière qu'un tiers peut avoir d'une entreprise. « Jusque-là comptabilisés hors bilan, les contrats de location se voient réintégrés. Cette opération pèse sur les ratios financiers de l'entreprise. Dans les faits, cette dernière n'est pas plus endettée, mais le poids de cette dette apparaît plus nettement », précise Anne-Catherine Farlay. Cette situation n'est pas sans incidence dans les relations entre l'entreprise, les investisseurs et les banques. Nombre d'entreprises ont ainsi dû renégocier certains covenants de leurs contrats de prêts prenant en compte leur

n'est pas du goût de toutes les entreprises. Raison pour laquelle nombre d'entre elles n'hésiteront pas à intégrer les contraintes de la norme IFRS 16 dans leur stratégie financière. « Même si cela leur coûte un peu plus cher, elles pourront, par exemple, réduire la durée de certains de leurs contrats de location à un an afin de ne pas avoir à les comptabiliser au bilan », rappelle Anne-Catherine Farlay.

Le sort des filiales

La norme IFRS 16 ne s'applique qu'aux entreprises cotées. Pour autant, les filiales françaises non cotées d'entreprises soumises à cette norme internationale seront également impactées. Ainsi, afin de permettre à leur maison-mère de présenter des comptes conformes à cette nouvelle norme, elles devront lui fournir des informations comptables facilement retraillables. « Certaines de ces entreprises ne sont pas encore prêtes. Il leur reste tout juste quelques mois pour intégrer cette problématique et ne pas mettre en difficulté leur maison-mère », insiste Anne-Catherine Farlay.

4 questions sur les cryptomonnaies

Roger-Pierre Jérabek
Associé
BDO



Ting Gu
Collaborateur
Audit, BDO

Depuis le lancement des bitcoins en 2008, les cryptomonnaies intriguent. Basées sur la technologie blockchain, sorte de livre de comptes inviolable, elles servent à payer comme à spéculer. Ting Gu et Roger-Pierre Jérabek nous aident à mieux les appréhender d'un point de vue juridique et fiscal.

1 Quel est le statut juridique des cryptomonnaies ?

Ting Gu : En France, comme dans la plupart des pays du monde, les cryptomonnaies ne sont pas reconnues juridiquement comme des monnaies ayant cours légal. Dès lors, un commerçant, par exemple, est en droit de les refuser en paiement d'une vente. C'est la raison pour laquelle il est préférable de parler de crypto-actif plutôt que de cryptomonnaie. On peut néanmoins noter que certaines banques centrales envisagent d'utiliser la blockchain pour, à terme, remplacer les espèces. C'est le cas, notamment, de la Chine. Mais dans cette hypothèse, il s'agit d'une monnaie

officielle, en l'occurrence le yuan, émise par une banque centrale et non d'un actif créé par une structure non étatique.

2 Comment les entreprises utilisent-elles ces crypto-actifs ?

Ting Gu : On observe trois principaux usages. D'abord, les levées de fonds via l'émission, dans une cryptomonnaie (bitcoin, ether...), de jetons utilitaires, les ICO (Initial Coin Offerings). Ensuite, les levées de fonds donnant droit à des parts de la société, les STO (Security Token Offerings). Et enfin, des placements en crypto-actifs s'inscrivant dans une stratégie de diversification financière.

Roger-Pierre Jérabek : Aujourd'hui, les entreprises éprouvent des difficultés à monétiser leurs services sur internet. Les outils de paiement en ligne que sont la carte bancaire ou les portefeuilles électroniques tels que PayPal ne sont pas suffisamment pratiques, performants ou souples. Par exemple, ils ne permettent pas ou difficilement la mise en place de micropaiement ou de taxation à la minute comme l'offrait le défunt Minitel. Aussi, de nombreuses entreprises espéraient que l'apparition des cryptomonnaies leur faciliterait les échanges sur internet. Pour le moment, ce n'est malheureusement pas le cas, sans parler du manque de solidité des acteurs du secteur et de la spéculation dont font l'objet les principales cryptomonnaies, qui constituent un véritable repoussoir pour une adoption massive par les entreprises.

3 Quel est le régime fiscal des crypto-actifs ?

Roger-Pierre Jérabek : Les cryptomonnaies ne sont imposables que lorsque l'on sort du dispositif. Autrement dit, quand s'opère une conversion dans une monnaie nationale. Est alors appliquée, pour les particuliers, la fiscalité pesant sur les plus-values des valeurs mobilières de placement. S'agissant des entreprises, nous retrouvons le même schéma mais sur la base de l'impôt sur les sociétés dans le cadre du régime des plus-values à court terme. En revanche, il faut signaler que les échanges de crypto-actifs sont fiscalement neutres dans la mesure où il n'y a pas de génération de plus-values. Concernant la TVA, là encore les règles classiques ont cours. Ainsi, par exemple, dans le cadre d'une ICO, si le jeton remis en contrepartie des fonds ouvre droit à l'utilisation d'un service, la TVA s'applique. Il en va de même pour toute vente ou achat réalisé en cryptomonnaie.

4 Comment sont traitées comptablement ces opérations ?

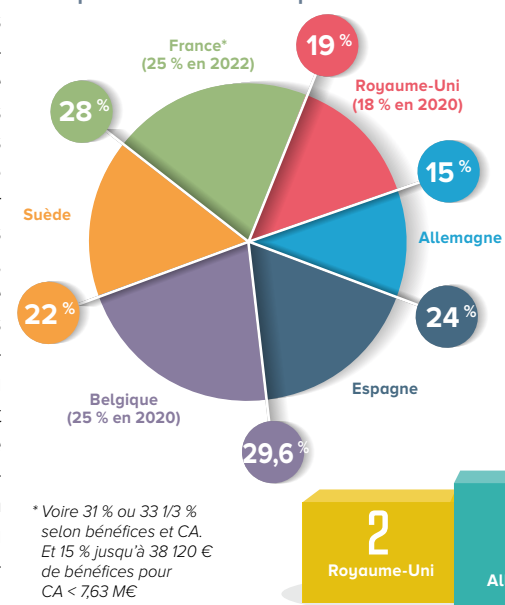
Ting Gu : Au niveau comptable, la détention de cryptomonnaie est enregistrée comme un placement, une immobilisation incorporelle. La prise en compte du crypto-actif est ainsi la même que celle d'un autre actif. Autrement dit, ce dernier doit être évalué de manière régulière afin que l'on arrête sa juste valeur au moment de la clôture des comptes. Pour l'émetteur, dans le cadre d'une ICO, il faut alors se référer au livre blanc dans lequel sont décrits les droits rattachés au jeton émis. Si l'ICO s'analyse comme une dette remboursable, la comptabilisation se fera en « emprunts et dettes assimilées ». En revanche, si l'ICO implique une obligation de fournir des biens et des services, son enregistrement se fera en « produits constatés d'avance ». Enfin, à défaut de contreparties à l'émission des jetons, les sommes collectées seront comptabilisées en produits.



libra

Adossé à un panier de devises stables (dollar, euro, livre sterling, yen), le libra, la cryptomonnaie de Facebook, devrait sortir en 2020.

Imposition des plus-values



Pays européens les plus attractifs fiscalement

Attention, d'autres aspects que l'impôt sur les sociétés doivent être pris en compte pour juger de l'attractivité d'un pays (clarté comptable, TVA...)

“

*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 80 000 personnes. Les 1 400 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 | Juridique & fiscal

www.bdo.fr

BDO est la marque utilisée pour désigner le réseau BDO et chacune de ses sociétés membres.
Tous droits réservés BDO 2019 ©.

BDO