

BDO | ZOOM

Au service du développement des entreprises

Actualités

Où en est-on de la mise en place du prélèvement à la source ?

Portrait

Jean Pralong, titulaire de la chaire Intelligence RH & RSE

Zoom

Quand les DAF externalisent des missions annexes

Social

Les nouvelles règles des CSE en matière d'expertise

Dossier

Open innovation : l'expérience ADP



Edward Arkwright

Directeur général exécutif
du Groupe ADP

“L’offre innovante est un facteur important de différenciation.”

GILLES ROLLE/REA

ÉVÉNEMENTS ET SALONS

Février

Rendez-vous loi de finances et actualités fiscales

BDO organise une série de réunions en février sur la loi de finances 2018 afin de faire le point sur les nouvelles mesures, notamment fiscales, mises en place pour l'année 2018. Nos intervenants présenteront également les conséquences de ces nouvelles dispositions sur les entreprises et leurs dirigeants.

Pour connaître les dates dans vos régions, rendez-vous dans la rubrique événement sur bdo.fr

Mars

Matinales sociales : save the date !

BDO co-animera sur ce premier trimestre deux réunions pour faire le point sur l'actualité sociale 2018 de ce début d'année. Aussi prenez date :

- ▶ le 6 mars à Paris en partenariat avec l'IGS ;
- ▶ le 13 mars à Grenoble en partenariat avec le réseau Ecobiz de la CCI de Grenoble.

Pour plus d'informations, rendez-vous dans la rubrique événement sur bdo.fr



Savoir s'ouvrir aux autres pour réussir

Le paradoxe de l'innovation est que, par définition, pour se construire, elle détruit ce qui la précède. Autrement dit, l'innovation est intrinsèquement liée à l'obsolescence ! De ce processus perpétuel dont se nourrit la concurrence économique des entreprises, garder à l'esprit qu'il est possible de se renouveler et de s'améliorer en s'enrichissant des idées et manières de faire des autres est rafraîchissant. C'est ce que propose l'open innovation qui fait appel à des compétences et des talents externes à l'entreprise pour imaginer l'avenir de cette dernière. L'exemple de Paris Aéroport est particulièrement intéressant (p. 6) car les aéroports sont de véritables petites villes où l'on teste aussi bien les voitures autonomes que de nouveaux dispositifs de sécurité, au service d'une « expérience passager » la meilleure possible. Oui à la course à l'innovation donc, mais dans une approche collaborative entre « petits » et « grands », et en gardant une approche ouverte et sans jugement, comme le souligne – dans un autre domaine – l'étude menée par la chaire BDO-IGS sur les réseaux sociaux d'entreprise (p. 11). Dans ces conditions, le dialogue peut se nouer, devenir constructif et chacun regarder les enjeux essentiels : prendre soin de ses clients et de ses collaborateurs.

Très belle année 2018 !
Bonne lecture,

Michel LÉGER
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 : Michel LÉGER, 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 - Papier issu de forêts gérées durablement
N° ISSN : 2274-990X

Fiscalité

PRÉLÈVEMENT À LA SOURCE : OÙ EN EST-ON ?

Le gouvernement prévoit quelques ajustements pour le dispositif du prélèvement à la source.

Destiné à moderniser le recouvrement de l'impôt sur le revenu sans en modifier les règles de calcul, le système du prélèvement à la source doit finalement entrer en vigueur le 1^{er} janvier 2019. Un report d'un an qui va permettre aux pouvoirs publics de peaufiner le dispositif et de mieux accompagner les contribuables et les entreprises.

DES CONTRIBUABLES MIEUX INFORMÉS

Les contribuables prendront connaissance pour la première fois de leur taux de prélèvement (applicable dès janvier 2019) lors de leur déclaration de revenus souscrite en ligne au printemps 2018. Pour les déclarants sur papier, cette communication interviendra lors de la réception de leur avis d'imposition, durant l'été 2018.

Les contribuables pourront aussi se familiariser avec les nouvelles modalités d'imposition grâce à une simulation (tenant compte, le cas échéant, de leur taux personnalisé ou du taux neutre) opérée sur les derniers salaires de 2018. Ils pourront ainsi connaître le montant qui serait prélevé sur leurs revenus si la réforme était déjà mise en place.

À noter que l'administration fiscale fera preuve, dans les premiers temps, de mansuétude envers les contribuables qui feront un usage erroné du dispositif de modulation à la baisse de leur taux de prélèvement. Une marge d'erreur et un régime unique de pénalités seront ainsi prévus.

DES SIMPLIFICATIONS POUR LES ENTREPRISES

Les entreprises, qui endosseront le rôle de collecteur de l'impôt, seront accompagnées par l'administration fiscale. Un « kit » leur sera adressé, qui décrira les différentes étapes qu'elles devront suivre au cours de l'année 2018 afin de sécuriser le déploiement du prélèvement à la source. Les entreprises trouveront également dans ce kit des illustrations de cas complexes de gestion, la description des démarches à entreprendre en cas de difficultés informatiques et des outils de communication à destination des salariés.

Afin d'alléger la charge des entreprises, divers aménagements seront apportés au dispositif du prélèvement à la source. Tout d'abord, les entreprises devraient récupérer le taux personnalisé de leurs salariés plus tôt. Ce qui permettra d'éviter l'application d'office du taux neutre au premier voire aux deux premiers mois de rémunération des salariés.

Ensuite, les sanctions prévues à l'égard des entreprises collectrices en cas de défaillance déclarative seront revues à la baisse, passant de 500 € à 250 €.



Un alignement des régimes

Les modalités du prélèvement à la source pour les gérants majoritaires de société seront revues. Ces derniers acquitteront, comme les travailleurs indépendants, des acomptes calculés par l'administration sur la base de leur dernière déclaration de revenus.

CONDITIONS DE VALIDITÉ D'UNE DÉLÉGATION DE POUVOIRS

Il arrive fréquemment que le dirigeant d'une société délègue une partie de ses pouvoirs à un salarié de l'entreprise (directeur administratif, directeur du personnel...), à un associé voire à une personne extérieure. Mais attention, pour être parfaitement valable, une délégation de pouvoirs doit être établie par écrit (même si ce n'est pas une obligation) et doit être certaine et dépourvue d'ambiguïté. À ce titre, il est vivement conseillé de mentionner le domaine et la portée de la délégation (objet, étendue des pouvoirs conférés au délégataire, réglementation qu'il lui revient de faire appliquer...) ainsi que sa date de prise d'effet et sa durée. En revanche, une telle délégation n'a pas à être limitée géographiquement. C'est ce que les juges ont affirmé dans une affaire où une banque avait conféré au directeur du pôle service clients d'une certaine agence (en l'occurrence celle de Saint-Quentin-en-Yvelines) le pouvoir de la représenter « devant toutes



autorités ou toutes juridictions ». Pour eux, cette délégation de pouvoirs conférerait à ce directeur le pouvoir de représenter la banque pour tout litige concernant l'une quelconque de ses agences, et donc pour un litige relatif à un compte ouvert dans une agence de Paris.

Cassation commerciale, 13 septembre 2017, n° 15-26666

FACTURES DÉMATÉRIALISÉES

Dans 2 ans, toutes les entreprises titulaires d'un marché public devront transmettre leurs factures sous forme électronique à l'État, aux collectivités territoriales et aux établissements publics.

Jusqu'alors cette obligation s'imposait uniquement aux grandes entreprises, qui emploient plus de 5 000 salariés.

Depuis le 1^{er} janvier 2018, c'est au tour des entreprises de taille intermédiaire (ETI) de dématérialiser leurs factures à destination des acheteurs publics. Sont ainsi concernées les entreprises qui emploient entre 250 et 5 000 salariés.



DÉTACHEMENT : LA DÉCLARATION SUBSIDIAIRE EST DÉMATÉRIALISÉE

L'employeur étranger qui détache des salariés en France dans le cadre d'une prestation de services réalisée pour une entreprise française doit effectuer une déclaration de détachement auprès de l'inspection du travail. L'entreprise française qui a recours à ces travailleurs détachés doit, elle, demander à leur employeur une copie de cette déclaration. Et si elle ne reçoit pas ce document, elle doit, dans les 48 heures suivant le détachement, transmettre elle-même une déclaration subsidiaire de détachement. Depuis le 1^{er} janvier 2018, cette déclaration subsidiaire est remplie et transmise par voie électronique via le téléservice Sipsi mis en place par le ministère du Travail à l'adresse suivante : www.sipsi.travail.gouv.fr.

LES ACCORDS D'ENTREPRISE DÉSORMAIS PUBLIÉS SUR INTERNET

Les accords collectifs signés au sein d'un groupe, d'une entreprise ou d'un établissement ainsi que les accords interentreprises doivent être déposés auprès de la Direccte (direction régionale des entreprises, de la concurrence, de la consommation, du travail et de l'emploi).

Les accords signés depuis le 1^{er} septembre 2017 sont publiés sur le site Internet www.legifrance.gouv.fr où ils sont librement consultables et téléchargeables dans la rubrique Accords collectifs, onglet Accords d'entreprise. Fin-décembre, près de 1 000 accords étaient publiés. Des textes portant notamment sur l'évolution des salaires et des primes, l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes, l'aménagement du temps de travail,

le compte épargne temps, les plans d'épargne salariale, le droit à la déconnexion, les jours fériés, le télétravail, les heures supplémentaires ou encore la formation professionnelle.

La recherche d'un accord peut se faire au moyen de différents critères : la raison sociale de l'entreprise, sa localisation géographique, son activité principale, les thèmes de l'accord ou encore le syndicat signataire.

Il est à noter que les accords peuvent, à la demande de leurs signataires, être publiés partiellement. En effet, ils peuvent être amputés de certaines informations sensibles sur la situation de l'entreprise, sa stratégie ou sa politique en matière de ressources humaines, ou encore des renseignements qui relèvent du secret industriel

et commercial. En pratique, l'acte de publication partielle signé par les parties à l'accord, la version intégrale de l'accord ainsi que la version destinée à la publication doivent être déposés auprès de la Direccte.

Par ailleurs, les accords conclus entre le 1^{er} septembre 2017 et le 1^{er} octobre 2018 sont automatiquement publiés dans une version rendue anonyme, c'est-à-dire sans les noms et prénoms des négociateurs et des signataires (représentants de l'employeur, délégués syndicaux...). À partir d'octobre 2018, il faudra que les signataires de l'accord le demandent s'ils veulent que ce texte soit publié dans une version anonyme.

Art. 16, loi n° 2016-1008 du 8 août 2016, JO du 9 ; décret n° 2017-752 du 3 mai 2017, JO du 5

ZOOM SUR LES NOUVELLES RÈGLES DE DÉCOMPTE DES EFFECTIFS

Pour déterminer votre effectif salarié de l'année 2017, vous devez désormais respecter les nouvelles règles de décompte applicables au calcul et au recouvrement de l'ensemble des cotisations et contributions sociales. Ainsi, votre effectif annuel correspond à la moyenne des effectifs calculés pour chaque mois civil de l'année 2017. Sachant que tous les salariés titulaires d'un contrat de travail doivent être décomptés, exception faite, notamment, des salariés en CDD qui remplacent un salarié absent, des apprentis et des intérimaires. En outre, il convient de considérer le temps de travail des salariés : un salarié à temps plein compte pour une unité et un salarié à temps partiel, par exemple à 26 heures par semaine, compte pour 26/35 si l'entreprise est soumise aux 35 heures. De plus, le salarié qui est embauché ou qui quitte son emploi en cours de mois ne compte qu'au prorata de son temps de présence dans l'entreprise, soit, par exemple,

pour 10/31 s'il a été recruté le 10 décembre. Ce nouveau décompte s'applique, entre autres, pour déterminer le montant et la date de paiement des charges sociales et pour vérifier votre éligibilité aux dispositifs d'exonération de cotisations sociales.

Décret n° 2017-858 du 9 mai 2017, JO du 10



Innovation

OPEN INNOVATION : ZOOM SUR L'EXPÉRIENCE ADP

Inventer l'aéroport de demain est au cœur de la démarche d'open innovation lancée par Paris Aéroport.



STANLEY ROBOTICS

Un voiturier automatique

En phase de test à l'aéroport de Roissy, Stan, un robot qui gare tout seul votre voiture, a été développé par Stanley Robotics dans le cadre du programme d'open innovation d'ADP.

Faire appel à des compétences et à des talents externes à l'entreprise est au cœur de l'open innovation. Portée par les nouveaux outils de communication, cette démarche destinée à faciliter la mise au point de nouveaux services, de nouveaux produits ou encore de nouvelles procédures internes tend à s'inscrire durablement dans les pratiques de certains grands groupes comme Paris Aéroport (ADP). Edward Arkwright, Directeur général exécutif du Groupe ADP et Sébastien Couturier, Responsable de la cellule innovation d'ADP, nous invitent à partager leur expérience.

L'INDISPENSABLE INNOVATION

« On ne mesure pas à quel point l'industrie aéroportuaire est un secteur concurrentiel. Les grands hubs européens se livrent une bataille acharnée et aujourd'hui, un passager " affaire " n'hésitera plus à réorganiser son voyage pour éviter de faire escale dans un aéroport où il sait qu'il ne vivra pas une expérience client satisfaisante », rappelle Sébastien Couturier. Dans ce contexte, ADP n'a

pas d'autre choix que d'innover, de se transformer en permanence et de développer de nouveaux services. Pour porter cette politique, une cellule innovation a été créée. Elle regroupe une dizaine de personnes, spécialistes du management de l'innovation, ingénieurs, financiers, dont certains ont vécu une expérience d'entrepreneur. « Une structure légère qui n'a pas vocation à grandir pour éviter qu'elle ne se mette à autogénérer de la procédure », insiste Sébastien Couturier.

AU CŒUR DES ÉQUIPES

« Nous aurions pu monter une petite équipe totalement autonome, agile, uniquement rattachée à la présidence et dont la mission aurait été d'investir dans des start-up et de visiter des salons dans le monde entier. Au lieu de ça, il a été décidé de l'arrimer le plus possible aux métiers et aux managers d'ADP », précise Edward Arkwright. La cellule innovation reste ainsi toujours en contact avec les directions métiers. Cela lui permet d'identifier plus facilement leurs problématiques pour, par la



G. ROLLE REA

EDWARD ARKWRIGHT, Directeur général exécutif du Groupe ADP

“ L'offre innovante est un facteur de différenciation important dans la compétition entre les groupes aéroportuaires. ”



Débarquement, Terminal 1,
Paris-Charles de Gaulle

suite, réaliser une sélection des start-up dont le profil correspond aux attentes. Ces dernières sont alors invitées à venir à l'aéroport et sont présentées aux responsables opérationnels. « Ce n'est pas le pôle innovation qui, dans son coin, décrète ce dont ont besoin les équipes des business units du Groupe ADP », explique Sébastien Couturier. « Cela signifie que toutes nos expérimentations sont menées avec quelqu'un du métier. Si personne dans le service concerné n'est intéressé ou disponible, l'expérimentation n'est pas lancée », complète Edward Arkwright.

LE PORTAGE DES PROJETS

Le porteur de projet au sein d'ADP bénéficie, tout au long de l'expérimentation, de l'appui de la cellule innovation. « Cet accompagnement peut être léger ou, au contraire, très complet lorsque la business unit n'est pas en mesure de gérer, par exemple, les aspects budgétaires ou contractuels. Il nous arrive même de partager le rôle de chef de projet avec la direction métier. Dans ce cas, nous intervenons à tous les niveaux de l'expérimentation », précise Sébastien Couturier. Pour autant, ce n'est jamais le pôle innovation qui présente l'état d'avancement et les résultats des expérimentations devant le Comité innovation d'ADP. Cette mission échoit en toute logique à ceux qui ont été à la manœuvre, c'est-à-dire le porteur de projet interne et les entrepreneurs avec lesquels l'expérimentation est menée. De ces présentations dépendent les éventuelles décisions de retrait

d'un projet ou, au contraire, de déploiement. « Il faut ici savoir que lorsque l'on investit dans une start-up, nous faisons en sorte que ce soient nos collaborateurs métiers qui nous représentent dans les instances de gouvernance. Si nous ne disposons que d'un siège, il ne sera pas proposé à un



CHARLES THOU,
cofondateur d'Agorize,
plate-forme de challenges
d'open innovation

► Qu'est-ce qu'un « challenge innovation » ?

C'est un concours que lance une entreprise auprès de ses collaborateurs ou à l'externe (auprès d'étudiants, hackers, startups...) pour répondre à une problématique stratégique d'innovation. Agorize porte la démarche en ligne sur une plate-forme collaborative internationale. L'idée étant de récolter un grand nombre de propositions pour ensuite sélectionner les meilleures. Ces dernières pourront ensuite être adoptées telles quelles par l'entreprise, donner lieu à un recrutement de leurs auteurs ou encore à un codéveloppement avec eux.

► Quels sont les objectifs poursuivis ?

Les entreprises se lancent souvent dans cette démarche pour innover en termes de produits / services, mais aussi pour repenser leur organisation ou attirer des talents. C'est ainsi l'occasion de dynamiser leur marque employeur à travers un angle participatif et innovant. Enfin, la démarche peut également servir une stratégie de communication.

UNE DÉMARCHE OPEN INNOVATION NE SE RÉSUME PAS À UNE SIMPLE OUVERTURE SUR LES START-UP.

membre de la cellule innovation mais bien à un collaborateur métier », insiste Edward Arkwright.

SÉDUIRE LES CRÉATEURS

Attirer à soi les start-up et les talents en général est un des principaux défis que doivent relever les

entreprises qui se lancent dans l'open innovation. Le temps où les grands groupes séduisaient sans effort est révolu et, pour se distinguer, certaines entreprises organisent des concours d'innovation. C'est ce que vient de faire ADP, via la plate-forme Agorize. Baptisé « Play your airport », le challenge s'adresse aux étudiants, aux start-up mais également aux collaborateurs de l'entreprise et les invite à proposer des pistes destinées à rendre les aéroports plus pratiques et l'expérience client exceptionnelle. Des voyages, une médiatisation et des accords de financement des solutions rete-



JULIEN SORBA, Associé BDO,
Responsable national offre start-up et innovation

“ Nous accompagnons nos clients durant chacune des phases du processus d'innovation. ”

Peut-on distinguer des phases dans le financement de l'innovation ?

Nous pouvons en effet distinguer trois phases dans le financement de l'innovation : la recherche fondamentale, la recherche appliquée et le développement expérimental.

Quel est l'intérêt d'effectuer cette distinction ?

C'est très important car à chacune des phases correspond un type de crédit d'impôt particulier que nous allons devoir intégrer dans la stratégie de financement des travaux de recherche et de développement. Par exemple, nous allons pouvoir nous tourner vers le crédit impôt recherche.

Dans ce cas de figure, lorsque vous dépensez 100, l'État vous rembourse jusqu'à 30. En parallèle, si vous engagez un jeune docteur pour réaliser des travaux de recherche et que vous dépensez 100 pour le payer, l'État, cette fois, va prendre 120 à sa charge, suite à l'application d'un effet d'aubaine favorisant le recrutement de jeunes docteurs.

Dans le même esprit, sont incités des partenariats public/privé avec des laboratoires ou des organismes tels que le CEA. Dans ce cadre, vous pourrez vous faire rembourser 60 lorsque vous dépenserez 100.

Dans le cadre du développement d'un produit innovant ne requérant pas de la R&D, nous basculerons sur du crédit d'impôt innovation. Un dispositif qui vous permettra de vous faire rembourser jusqu'à 20 sur les 100 dépensés.

L'État contrôle-t-il l'attribution de ces aides ?

Pour éviter de faire courir un risque à nos clients, nous faisons valider ces demandes de crédit d'impôt par l'administration. C'est ce que l'on appelle un rescrit fiscal. Cette validation concerne le dossier technique et le calcul des crédits.

Quels sont les atouts de BDO ?

Nous disposons au sein de BDO d'un département dédié à l'innovation (BDO Innovation). On y trouve des spécialistes du financement de l'innovation, des experts-comptables, mais aussi des ingénieurs et des docteurs capables d'avoir une vision technique précise et juste des dossiers pris en charge. Dès lors, il nous est possible d'offrir à nos clients une prestation couvrant de A à Z toutes leurs démarches d'innovation.



BONUS VIDÉO

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

nues viendront récompenser les lauréats. Mais au-delà de ces prix, ADP dispose de sérieux atouts pour attirer les talents. « D'abord, les aéroports sont des terrains de jeu exceptionnels pour qui aime relever des défis humains et technologiques, ensuite c'est une vitrine ouverte sur le monde. Enfin, pour ceux qui viennent à notre rencontre, c'est l'opportunité de bénéficier d'un accompagnement technique rare, c'est-à-dire de l'expertise aéroportuaire de nos équipes », souligne Sébastien Couturier.

Par ailleurs, ADP est présent dans 6 incubateurs et travaille sur les problématiques d'innovation avec les 23 aéroports que le groupe administre en dehors de Paris. Le groupe aéroportuaire poursuit également une démarche de co-innovation avec de grands partenaires industriels comme Engie ou encore Michelin dans le cadre du programme « Hello Tomorrow », rappelant ainsi qu'une démarche open innovation ne se résume pas à une simple ouverture sur les start-up. Enfin, ADP est présent dans différents fonds d'investissement. « Une présence qui nous permet d'avoir une vue sur le marché bien au-delà de ce que les incubateurs peuvent nous apporter », ajoute Edward Arkwright.

UN PARTENARIAT CLAIR ET PRÉCIS

Racheter des start-up n'est pas la seule perspective qui incite ADP à mettre en place des actions d'open innovation. « À la différence d'autres grands groupes, notre logique n'est pas d'externaliser notre R&D, ni de racheter des entreprises. Notre objectif est d'accompagner et de favoriser le développement de tout notre écosystème », rappelle Edward Arkwright. Dès lors, tous les scénarios sont possibles : simple expérimentation, accompagnement médiatique, codéveloppement, prise de participation minoritaire, achat d'une prestation... Mais dans tous les cas, la cellule innovation veille à ce que la nature du partenariat soit bien établie. « Laisser planer une certaine ambiguïté peut être dommageable, surtout pour la start-up. Il est donc important d'être clair dès le départ. Ce qui ne signifie pas que le registre du partenariat ne pourra pas changer avec le temps », rappelle Sébastien Couturier. Ces partenariats ont déjà donné naissance à de

nouveaux services qu'utilise ADP. C'est le cas notamment de Vasco, un outil de visualisation 3D, codéveloppé avec une start-up et qui offre aux équipes opérationnelles une vision à jour de ce qui se passe sur l'ensemble du site. Ou encore d'Hologarde, un radar anti-drones codéveloppé par ADP non avec une start-up mais avec la Direction des services de la navigation aérienne. Enfin, ADP a aussi pris, au côté du Groupe Safran et du Fonds Echotechnologies, une participation dans la start-up Safety Line spécialisée dans l'analyse des données pour le marché de l'aviation.

UN LEVIER INTERNE

S'ouvrir sur l'extérieur n'a pas pour seule vertu d'attirer à soi les talents et les idées qu'ils portent. Cela permet également d'initier des changements en interne dans la mesure où le fonctionnement d'une petite structure comme une start-up n'a rien de commun avec celle d'un grand groupe international. Il revient donc à ce dernier de revoir ses procédures d'achat, ses pratiques contractuelles, ses process de validation et de prise de décision. « Tous ces changements constituent pour ADP un gain précieux d'agilité et de flexibilité », précise Edward Arkwright. Une autre retombée positive de l'open innovation !

Fonctions support

L'open innovation ne porte pas que sur les produits et services vendus. Elle peut également avoir pour objet d'améliorer le fonctionnement des fonctions support.



Le point sur Innovation Hub d'ADP

Lancée le 29 mars dernier, Innovation Hub est à la fois une démarche destinée à favoriser l'émergence d'un écosystème qui permettra d'imaginer et de concevoir l'aéroport de demain et un lieu dédié de plus de 300 m² au cœur du siège d'ADP. Cette démarche s'appuie sur trois piliers :

- ▶ **Open.** Assurer la diffusion de la culture de l'innovation au travers de conférences, de programmes d'immersion, de challenges ;
- ▶ **Connect.** Un programme dédié aux jeunes entreprises innovantes qui permet d'accompagner, de donner de la visibilité et d'accélérer la réalisation de projets expérimentaux ;
- ▶ **Invest.** Une enveloppe dédiée à l'image d'un fonds d'investissement interne et dotée de 16 millions d'euros destinés à soutenir le besoin de financement des start-up dans une logique de codéveloppement.



DARVONNE

Fiche d'identité
de la chaire
« Intelligence
RH & RSE »

Objet : valorisation
de l'information RH

Date de création : 2017
Soutiens : IGS-RH et BDO

Étude : « Mode collaboratif
ou collaboratif à la mode ? »

Où la trouver ? : www.igs-ecoles.com/recherche/chaire-intelligence-rh-rse/

*« Pour que les réseaux
sociaux d'entreprise
créent des comportements
collaboratifs, il faut
faire baisser la pression
évaluative. »*

Jean Pralong

Professeur de GRH, titulaire de la chaire « Intelligence RH & RSE »

REPENSER LES RÉSEAUX SOCIAUX D'ENTREPRISE

Quel a été votre parcours ?

Après des études de psychologie, j'ai rejoint RH Partners, qui, à l'époque, s'ouvrait aux métiers de la gestion de carrière et de l'évaluation des compétences. Avec quelques autres, j'ai contribué à la création d'un département dédié à ces missions « d'assessment ». Ensuite, j'ai intégré Adecco pour y prendre en charge une équipe de consultants, puis la responsabilité du département « Gestion des compétences ». Par la suite, j'ai occupé le poste de responsable du développement RH du groupe Vedior. Enfin, en 2006, j'ai repris une thèse à l'ESCP, ce qui m'a permis, deux ans plus tard, de décrocher un poste de professeur à la Neoma Business School de Rouen. J'y ai passé 9 ans, puis j'ai monté une chaire baptisée « Nouvelles carrières » portant sur les trajectoires professionnelles. Ensuite, l'IGS-RH a fait appel à moi pour créer la chaire « Intelligence RH & RSE », cofinancée par BDO.

Quel est l'objet de cette chaire ?

L'idée est de trouver une articulation entre les données, les ressources humaines et la RSE. Partant du principe que les ressources humaines produisent de plus en plus de données, la question de leur utilisation se pose. Il s'agit du volet « intelligence RH ». Un volet indissociable du volet « RSE » qui définit les garde-fous éthiques et déontologiques destinés à éviter les usages déraisonnables que nous pourrions faire de ces données. Évidemment, lorsque l'on parle de données, cela couvre également les outils. La première étude que nous avons réalisée dans le cadre de cette chaire porte d'ailleurs sur les réseaux sociaux d'entreprise.

Pourquoi les réseaux sociaux d'entreprise ?

Nous nous sommes rendu compte que les entreprises misaient beaucoup d'argent pour mettre en place et administrer des réseaux sociaux d'entreprise dans le but de créer des comportements collaboratifs. Pour rappel, cela coûte 3 à 4 € par mois et par salarié. On peut imaginer le budget que

doit ainsi mobiliser un groupe du CAC 40. La question que nous nous sommes posée est la suivante : la performance de cet outil est-elle à la hauteur de l'investissement ? Puis une seconde question s'est naturellement invitée : la simple mise à disposition de cet outil est-elle suffisante pour créer des comportements collaboratifs ? Il ne faut pas oublier qu'une grande entreprise est une grande bureaucratie, c'est-à-dire un système de hiérarchies emboîtées où tout le monde a un chef, doit lui rendre des comptes et est évalué par lui. Des organisations qui, en somme, sont bâties pour que l'on regarde vers le haut ou vers le bas mais jamais sur les côtés. Donc, un outil peut-il changer les choses ? Sans surprise, la réponse est non. Et nous avons pu le démontrer en explorant les usages de ces réseaux sociaux : comment sont-ils construits ? Qui est connecté à qui ? Qui appartient à tel groupe ? Qui contribue ? Qui critique ? Ainsi, nous avons analysé les interactions sur ces réseaux sociaux puis nous avons voulu savoir dans quelle mesure la structure du réseau social se superposait à la structure hiérarchique de l'entreprise. Et de fait, elles se superposent très bien.

Quelles sont vos préconisations ?

D'abord, il faut rappeler que nous avons besoin de collaboratif dans les entreprises. L'idée n'est donc pas de rejeter l'outil mais de trouver des solutions pour qu'il remplisse sa mission. Partant du principe que les relations de pouvoir, la crainte d'être surveillé ou d'être déloyal envers son manager ou son équipe, sont un frein au collaboratif, il faut mettre en place des contre-pouvoirs. Il faut donc énoncer des règles garantissant que chacun a le droit de contribuer mais également de se tromper, d'être spontané sans que cela lui soit reproché, de s'exprimer selon le style, le modèle et le format qui lui semblent les plus efficaces. Plus simplement, pour espérer qu'un réseau social d'entreprise crée des comportements collaboratifs, il faut que les usagers n'aient pas à supporter une trop forte pression évaluative.

Fonction financière

SE FAIRE ACCOMPAGNER POUR SE RECENTRER SUR SON CŒUR DE MÉTIER

Externaliser certaines missions annexes peut aider les directeurs financiers à jouer pleinement le rôle stratégique qui leur revient.

Les outils d'optimisation de la gestion de trésorerie sont bien connus et très appréciés des directeurs financiers. En ligne ou installés sur les serveurs de l'entreprise, ils permettent, par exemple, d'analyser les positions de trésorerie de la société ou du groupe, d'effectuer des opérations de cash management, de gérer les risques de change ou de contreparties. Et si personne ne conteste leur utilité, tout le monde s'accorde à dire que leur maniement peut être quelques fois délicat ou chronophage. Alors, pour profiter à plein de la puissance de ces outils sans avoir à prendre en charge leur administration et leur gestion, certaines entreprises font le choix de se faire accompagner par des consultants spécialisés. Explications de Jacques Guillou, Responsable commercial de la société ViaFinance du Groupe BDO.

DISPOSER EN PERMANENCE D'UNE VISION CLAIRE ET PRÉCISE DE SA TRÉSORERIE

« Le cœur du métier du directeur financier est de participer à l'élaboration de la stratégie de l'entreprise et de prendre les décisions financières qui vont permettre sa mise en œuvre. Il doit donc être dégagé des activités à faible valeur ajoutée », résume Jacques Guillou. Dans cette optique, l'entreprise pourra, par exemple, mandater un prestataire afin qu'il puisse accéder à ses données bancaires dans les différents établissements financiers où elle détient des comptes. Ce

dernier aura donc pour mission de récolter, chaque jour, ces informations financières, de les regrouper dans un document (doté d'un format compatible avec les outils de gestion de trésorerie utilisés ou un simple document PDF...), puis de le transmettre au trésorier. « Chaque matin, en arrivant à son bureau, il aura ainsi une vision claire et à jour de sa trésorerie sans avoir à effectuer la moindre manipulation ni à gérer les difficultés techniques qui, quelquefois, perturbent les communications avec les serveurs bancaires », ajoute Jacques Guillou.

Informé, le trésorier pourra ainsi rétablir ou prévenir d'éventuels déséquilibres et bien sûr mieux appréhender les conditions de financement des prochaines actions de l'entreprise.

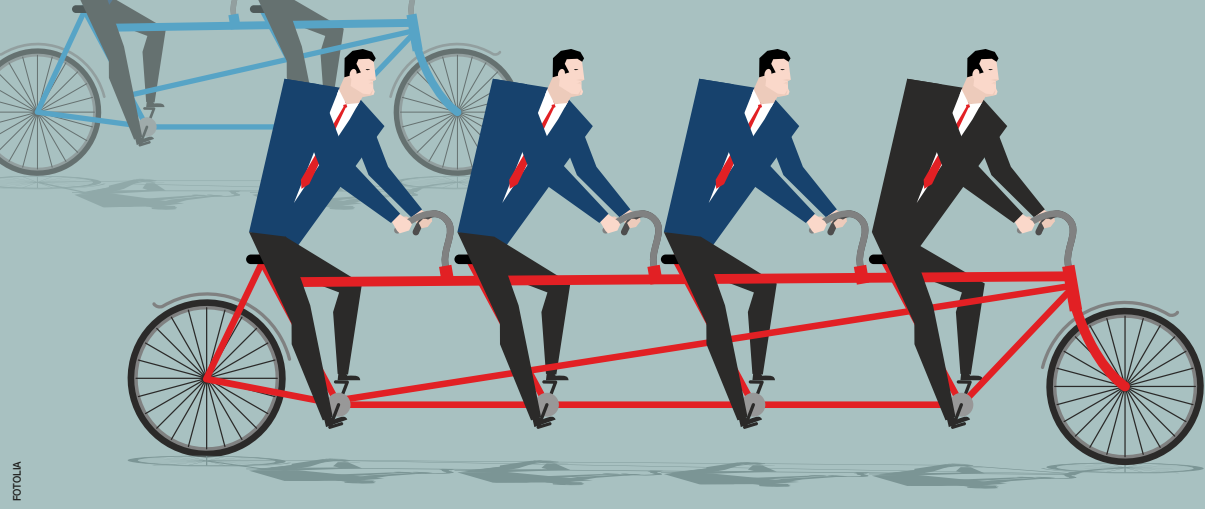
EFFECTUER UN AUDIT DES RELATIONS AVEC SA BANQUE...

Déléguer la récupération des données bancaires n'est pas le seul service que peuvent rendre des consultants spécialisés dans l'optimisation de la fonction finances. Leur connaissance du marché et des différents acteurs qui le composent leur permet d'avoir un regard critique sur les solutions adoptées par l'entreprise. « Il ne faut pas oublier que nous ne sommes ni des banquiers ni des éditeurs de logiciels de trésorerie. Cela nous permet de ne prendre en compte que les intérêts de nos clients dans ces opérations d'audit ».



JACQUES GUILLOU, Responsable commercial de ViaFinance

“ Le trésorier doit être dégagé des activités à faible valeur ajoutée pour se recentrer sur son cœur de métier. ”



Et, tout naturellement, c'est la relation bancaire qui sera examinée en premier. L'idée étant de passer en revue les frais facturés pour savoir si les conditions octroyées sont favorables ou non par rapport à la norme. Lorsqu'elles ne le sont pas, un potentiel d'économie est calculé en tenant compte d'éventuelles opérations d'optimisation (réduction du nombre de comptes, changement d'établissement financier...) et de baisses tarifaires qui pourront être négociées avec les banques. « Monter un dossier, développer des argumentaires, organiser un appel d'offres font évidemment partie de ces missions d'audit. Généralement, les économies réalisées grâce à ce type d'opération tournent autour de 20 à 30 % », rappelle Jacques Guillou.

... ET DE SES LOGICIELS DE GESTION

Outre à propos de la relation avec les banques, un audit peut également être lancé concernant les solutions logicielles de gestion de trésorerie implémentées dans l'entreprise. Là encore, le recul de l'expert est précieux. Il permettra notamment de savoir si la solution en place répond vraiment aux besoins de l'entreprise et si elle est correctement paramétrée et utilisée de manière optimale par le trésorier et son équipe. « Comme pour l'audit des relations bancaires, un plan d'actions sera présenté. Il pourra comprendre des opérations de formation, voire, dans certains cas, lorsque les consultants sont certifiés sur les solutions implémentées, la mise en place d'un service de maintenance qui, en termes de réactivité et de qualité, répondra mieux aux besoins de l'entreprise que la simple hotline très souvent proposée par les éditeurs », précise Jacques Guillou.

Bien entendu, l'entreprise pourra également s'appuyer sur l'expertise de ces consultants pour choisir une solution logicielle de gestion de trésorerie. Les débats permettront d'identifier le ou les produits les plus pertinents mais également de déterminer s'il faut les accueillir sur les serveurs

de l'entreprise ou au contraire opter pour une solution cloud (SaaS). S'ensuivra l'établissement d'un cahier des charges fonctionnel et, le cas échéant, d'un appel d'offres.

BÉNÉFICIER D'UNE VEILLE TECHNOLOGIQUE

Se tenir informé des avancées qui vont permettre d'améliorer la performance financière de l'entreprise est essentiel pour défendre ses positions et en conquérir de nouvelles dans l'univers concurrentiel dans lequel nous évoluons. Or, bien souvent, les directeurs financiers sont totalement absorbés par leur quotidien. Il leur est donc difficile de suivre l'évolution des solutions de gestion de trésorerie. « Pour remplir nos missions de conseil et d'intégrateur, nous effectuons ce travail de veille technologique. Logiquement, nous en faisons profiter nos clients, ce qui leur offre la possibilité, une fois encore, de se recentrer sur leur cœur de métier sans prendre le risque de passer à côté d'une évolution majeure en matière d'optimisation de la fonction financière », rappelle Jacques Guillou.

Un intégrateur n'est pas un éditeur

Contrairement à un éditeur, un intégrateur ne crée pas de logiciel. Il est donc libre d'aider son client à choisir celui qui répond le mieux à ses besoins. À cette fin, il l'assistera :

- ▶ dans la rédaction d'un cahier des charges ;
- ▶ dans le suivi des opérations de mise en concurrence.

En outre, une fois la solution choisie, il assurera son déploiement dans l'entreprise (paramétrage, reprise des données, formation, suivi, maintenance et assistance...).



VECTOFUSIONART

Dialogue social

PORTER LA NÉGOCIATION ENTRE LES CSE ET LES EMPLOYEURS

En modifiant les conditions du recours aux expertises par les CSE, les ordonnances Macron visent à stimuler le dialogue social.

Contrairement à ce l'on pourrait penser en lisant la presse grand public, les ordonnances Macron ne se sont pas limitées à l'établissement de planchers et de plafonds encadrant les indemnités dues en cas de licenciement sans cause réelle et sérieuse. D'autres réformes ont également été portées, notamment celle des expertises lancées par les comités d'entreprise transformés, par ces mêmes ordonnances, en comités sociaux et économiques (CSE). Des changements rarement mis en lumière alors qu'ils viennent redéfinir en profondeur les rapports entre les CSE et les employeurs, comme nous l'expliquent Frédéric Fayan-Roux,

avocat associé dans le cabinet Fayan-Roux, Bontoux & associés et Philippe Benech, Directeur du métier Expertise Sociale et RH de BDO.

LE CSE, UNE INSTANCE UNIQUE

Conformément aux ordonnances Macron, un comité social et économique devra être mis en place dans les entreprises d'au moins 11 salariés, au plus tard le 1^{er} janvier 2020. Il remplacera l'ensemble des institutions représentatives du personnel de l'entreprise, à l'exception des délégués syndicaux. Autrement dit, le CSE se substituera aux délégués



FRÉDÉRIC FAYAN-ROUX,
Avocat associé dans le cabinet
Fayan-Roux, Bontoux et associés,
partenaire BDO



PHILIPPE BENECH,
Directeur du métier Expertise
Sociale et RH de BDO

du personnel, au comité d'entreprise (CE) et au comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail (CHSCT). Et, au-delà de la fusion des organes de représentation, les ordonnances instaurent un cadre de négociation entre le CSE élu et l'employeur. « Alors que de nombreux principes de fonctionnement des CE, notamment en matière d'information et de consultation, étaient régis par la loi, il sera possible de négocier des aménagements ou des adaptations avec les élus des CSE. C'est un changement majeur », précise Frédéric Fayon-Roux. L'employeur pourra ainsi conclure un accord d'entreprise ou, en l'absence de délégué syndical, un accord avec les élus du CSE. Pourront notamment être définis dans le cadre de ces négociations le contenu, la périodicité et les modalités des consultations récurrentes du CSE. « Un accord pourra, par exemple, prévoir que la consultation sur la situation économique et financière de l'entreprise ne soit plus annuelle mais triennale. Sachant que si aucun accord d'entreprise ne voit le jour ou n'est passé entre le CSE et l'employeur, c'est le régime légal qui s'applique », rappelle Philippe Benech. Dans cette configuration, le CSE devra être consulté chaque année sur les orientations stratégiques de l'entreprise, sa situation économique et financière et enfin sur sa politique sociale, ses conditions de travail et l'emploi.

L'IMPACT SUR LES EXPERTISES

« Pour permettre aux représentants du personnel d'être informés correctement et ainsi de pouvoir exprimer un avis éclairé, il existe, depuis les années d'après-guerre, un droit légal à se faire assister par un expert-comptable. D'abord initié pour permettre une meilleure compréhension de la situation économique et financière de l'entreprise, ce droit a été étendu à certains documents prévisionnels et à des cas exceptionnels comme le droit d'alerte ou la mise en œuvre d'un plan social », rappelle Philippe Benech. Les ordonnances Macron ne remettent pas en question ce droit destiné à permettre aux CSE de bénéficier d'un niveau d'information et de conseil égal à celui de la direction. En revanche, certains changements méritent d'être signalés. D'abord, corollaire de la possibilité de négocier sur les consultations/informations, des accords peuvent être passés concernant les expertises. Ainsi, leur nombre peut être défini et ce, indépendamment du nombre de consultations récurrentes elles-mêmes arrêtées dans le cadre d'un accord d'entreprise ou signé avec le CSE. « Ensuite, et cela participe de la responsabilisation des CSE, ces derniers seront désormais tenus de définir un cahier des charges qui fixera l'étendue de la mission de l'expert. En réponse, l'expert contacté devra adresser un budget prévisionnel à l'entreprise ainsi qu'une information sur la durée de l'expertise », précise

Frédéric Fayon-Roux. Ce nouveau cadre devrait limiter les frictions qui peuvent naître entre les représentants du personnel et l'employeur sur l'étendue de l'expertise et son montant.

DES CHANGEMENTS BUDGÉTAIRES

Outre définir le champ d'action des experts qu'il choisit, le CSE devra également financer pour partie son travail. « Jusqu'à présent, seule la consultation sur les orientations stratégiques de l'entreprise était financée à hauteur de 20 % par les CE. Les autres étaient totalement prises en charge par l'employeur. Désormais, il n'y aura plus que les expertises en rapport avec la situation économique de l'entreprise, la politique sociale, les licenciements collectifs ou en cas de risques graves qui seront assumées uniquement par l'employeur. Toutes les autres expertises seront cofinancées selon la règle des 20/80 », précise Philippe Benech. Un cofinancement qui est assorti d'une nouvelle règle budgétaire dont pourront bénéficier les CSE. Pour rappel, jusqu'à présent, il était interdit de réaffecter les excédents du budget des activités économiques et professionnelles (AEP) des CE (budget sur lequel sont notamment prises en charge les expertises), anciennement dénommé « budget de fonctionnement », vers l'enveloppe sociale destinée à financer ses actions sociales et culturelles. Cette interdiction justifiée au nom de la préservation des prérogatives économiques des CE a été levée par les ordonnances Macron. Par délibération, les CSE pourront ainsi décider de transférer tout ou partie des montants de l'excédent annuel du budget des AEP vers le budget social ou de faire l'inverse. « Cette perméabilité des budgets est la bienvenue. C'est une décision pragmatique du législateur qui vient entériner des pratiques qui, bien que non autorisées, étaient quelquefois mises en œuvre dans les entreprises au risque de créer des contentieux », rappelle Frédéric Fayon-Roux.

La subvention de fonctionnement des CSE

Les ordonnances Macron ont redéfini l'assiette à partir de laquelle sera calculée la subvention qui constituera le budget de fonctionnement annuel du CSE.

Le Code du travail précise ainsi que l'employeur verse au CSE une subvention de fonctionnement annuel équivalente à :

- ▶ 0,20 % de la masse salariale brute dans les entreprises de 50 à 2 000 salariés ;
- ▶ 0,22 % de la masse salariale brute dans les entreprises de plus de 2 000 salariés.

Comme chaque année,
notre passion grandit avec vous.
Depuis 10 ans, nous avons à coeur d'accompagner
les entrepreneurs d'aujourd'hui et de demain.



**BELLE
ET PALPITANTE
ANNÉE 2018**