

Question de Résultat

LE MAGAZINE DE L'OPTIMISATION DES COÛTS

édito

de Pierre Lasry
Président du Directoire de LowendalMasai
plasy@lowendalmasai.com



Chers lecteurs,

Cette fois, c'est officiel : après deux trimestres consécutifs de baisse du PIB, la France est entrée en récession et prévoit - 3% sur l'année 2009. Neuf mois après le démarrage officiel de cette crise en septembre 2008, tous les acteurs de l'économie ont progressivement basculé en « mode crise », adoptant de nouveaux réflexes propres à cette situation inédite. Le mode crise, c'est diminuer les coûts tous azimuts pour augmenter sa rentabilité, selon plus d'un dirigeant sur cinq d'après l'étude réalisée par Grant Thornton. C'est agir dans un environnement instable où les faillites vont augmenter de 25 % en 2009 d'après l'assureur crédit Euler Hermes, qui prévoit 72.000 faillites en 2009. Le mode crise, c'est aussi anticiper le durcissement de l'accès au crédit comme 80 % des patrons d'après la CGPME.

Dans le numéro de mars de *Question de Résultat*, nous partagions notre crainte de voir se propager l'inertie à la prise de décision constatée depuis septembre dans les entreprises. Aujourd'hui, il semble qu'à défaut de voir la sortie de crise ou d'en prédire la date, les entreprises ont intégré le mode crise et recommencent à fonctionner. Le risque de l'inertie est manifestement en voie d'extinction, et nous pouvons nous en réjouir.

A la une de *Question de Résultat* ce mois-ci, vous verrez que le projet de réforme des règles de reconnaissance d'accidents du travail et des maladies professionnelles n'échappe pas à notre vigilance. Les experts disent de cette réforme qu'elle comporte des risques financiers pour les salariés victimes d'accidents comme pour les entreprises. Pour en savoir plus, nous interrogeons Philippe Coursier, universitaire de renom et auteur d'une publication remarquée dans *La Semaine Sociale* sur le sujet.

L'actualité est riche sur le front social. Les entreprises seront désormais plus lourdement sanctionnées pour non-respect des quotas en matière d'emploi des travailleurs handicapés. Nous pensons que la question de la gestion du handicap au sein de l'entreprise reste la même : il faut apprendre à gérer le handicap et mettre la politique sociale au service d'une communication humaine forte en ces temps de grogne sociale.

Question de Résultat a interrogé le directeur financier des restaurants Quick, M. Cédric Dugardin, qui nous fait part de sa démarche d'optimisation de coûts et explique comment il l'inscrit dans son management des équipes.

Enfin, sachez qu'à l'écoute de vos propositions d'amélioration et de vos souhaits, nous avons décidé d'augmenter la fréquence de *Question de Résultat*. Nous vous ferons dorénavant partager les nouvelles sur le front de l'optimisation des coûts sur une base bimestrielle.

Sommaire

Page 2 > A la une

Règles de reconnaissance AT/MP :
Pourquoi il est urgent de ne rien réformer

Par Philippe Coursier,
Maître de conférence
Faculté de Droit de Montpellier

Page 3 > L'invité

Interview de Cédric Dugardin,
Directeur Administratif et Financier
Restaurants Quick

Page 3 > Le chiffre

82%

Page 4 > Tout savoir sur...

L'emploi des travailleurs handicapés
Analyse de Julien Jan,
Directeur d'AGP Conseil

Question de Résultat est publiée par la société LowendalMasai, S.A. à Directoire et Conseil de Surveillance au capital de 13.149.627 Euros, dont le siège social est 16, rue Washington, F-75399 Paris Cedex 08, immatriculée au RCS de Paris sous le numéro 352 781 413.

Directeur de la publication
Pierre Lasry

Rédacteur en chef
Élodie Teissèdre

Mise en page
Adeline Sunder

Pour plus d'informations
www.lowendalmasai.com

Pour nous contacter
eteissedre@lowendalmasai.com

A la une : Règles de reconnaissance des Accidents du Travail et des Maladies Professionnelles : Pourquoi il est urgent de ne rien réformer



Interview de Philippe Coursier
Maître de conférences à la Faculté de Droit de Montpellier

Dans l'hypothèse d'une réforme à venir de la procédure de reconnaissance des accidents du travail et des maladies professionnelles, *Question de Résultat* interroge Philippe Coursier, Maître de conférences à la Faculté de Droit de Montpellier et Directeur du Master professionnel Droit de la Protection Sociale, pour comprendre ce qu'une modification des règles de reconnaissance des AT/MP signifie pour les entreprises et les salariés.

>> **Question de Résultat** : Dans la revue juridique *Semaine sociale Lamy* (numéro du 6 avril 2009), vous avez exprimé vos craintes qu'une réforme des règles de reconnaissance des AT/MP ne soit actuellement envisagée par les pouvoirs publics. Pouvez-vous nous expliquer ce que cette réforme signifie en quelques phrases ?

Philippe Coursier : Bien entendu, il est difficile de se prononcer lorsque les textes ne sont encore qu'à l'état de projet (même avancé !). Ils peuvent, surtout s'il s'agit de modifications réglementaires, être « rectifiés » ou « corrigés » jusqu'au dernier moment de leur adoption... Mais il semble peu douteux qu'une réforme de la procédure de reconnaissance des accidents du travail et des maladies professionnelles ne soit à l'étude.

Sous des aspects visant à mieux associer les « acteurs » que sont les employeurs, une telle réforme viserait à enfermer les conditions de reconnaissance des AT/MP dans une procédure plus astreignante afin de permettre une gestion plus rigoureuse des déclarations de la part de caisses primaires d'assurance maladie et des employeurs. Cela part donc a priori d'un bon sentiment.

Pour l'essentiel, il pourrait s'agir de préciser les conditions et certains délais dans lesquels les demandes de reconnaissance sont instruites. Il pourrait également en résulter une meilleure définition du rôle de chacun dans cette phase importante de la reconnaissance des risques professionnels.

>> **QdR** : Si elle était adoptée, quelles conséquences aurait d'après vous cette réforme pour les salariés et les employeurs ?

P.C : Selon sa formulation, une telle réforme peut être bonne ou désastreuse.

Elle sera excellente si elle tend à préciser certains « manques » qui affectent aujourd'hui ces procédures... comme par exemple, d'enfermer dans des délais précis l'accès des employeurs au dossier afin de leur permettre de faire part de leurs éventuelles observations.

A l'inverse, la réforme sera désastreuse pour les salariés comme pour les entreprises si le sort de ces derniers se trouve lié par une décision commune (de reconnaissance ou non) notifiée simultanément aux deux parties... Là est le vrai risque de cette réforme !

En effet, il s'agit là d'un point essentiel visant à enfermer chacun des protagonistes dans un bref délai (deux mois) pour contester la décision qui lui aura été notifiée... passé ce délai la décision aura acquis un caractère définitif qui empêchera chacune des parties de la contester..

Il devrait en résulter une contestation systématique de la part de celui à qui elle fera grief (la victime en cas de non reconnaissance ; l'employeur en cas de reconnaissance). En sus, il faudra nécessairement associer à ce contentieux systématique l'autre partie afin que la décision de justice qui sera ultérieurement rendue lui soit opposable.

Outre une multiplication des contentieux, cette réforme fera naître une insécurité juridique sur le sort des uns et des autres... jusqu'à l'issue du contentieux. Ce n'est pas souhaitable !

>> **QdR** : A vous écouter, on doute qu'une telle modification bénéficie vraiment aux entreprises ou aux individus. Par contre, les dépenses de la branche Risques Professionnels devraient diminuer dans une certaine mesure...

P.C : Là est peut-être la clé de compréhension d'une telle réforme... qui viserait avant tout à « protéger » les caisses... et, avec elles, les comptes de l'institution de Sécurité sociale toute entière.

Ce résultat pourrait être atteint par exemple en obligeant l'employeur à motiver les « réserves » qu'il porte éventuellement sur la déclaration de sinistre, en conditionnant la computation du délai laissé à la caisse pour instruire le dossier à la détention par celle-ci, outre du formulaire de déclaration, du certificat médical initial ou en empêchant un employeur de revenir sur la réalité d'un accident ou d'une maladie lors de la contestation de sa « tarification AT », comme c'est le cas aujourd'hui, au motif qu'il n'aura pas contesté (dans le délai de deux mois) la décision de reconnaissance qui lui aura été notifiée en même temps qu'à la victime.

Voilà quelques illustrations de la « protection » dont pourraient bénéficier dès demain les caisses en la matière.

>> **QdR** : Malgré les comptes dégradés de l'assurance maladie, est-ce pour autant souhaitable ?

P.C : Je ne le pense pas car telle ne saurait être la vocation de la branche du Livre IV du Code de la sécurité sociale (laquelle est d'ailleurs excédentaire à ce jour). S'il me paraît important de responsabiliser les acteurs du monde du travail sur les risques professionnels, leurs conséquences et les coûts qu'ils engendrent, il n'est pas souhaitable d'user, pour ce faire, d'« artifices procéduraux ».

La santé des travailleurs et la protection financée par les entreprises qui l'accompagne, ne méritent pas un tel traitement.

L'invité : Cédric Dugardin

Directeur Administratif, Financier et Informatique

Restaurants Quick

« Il faut aller pas à pas et manier l'entreprise comme il se doit, avec délicatesse. » Cédric Dugardin, Directeur Administratif, Financier et Informatique de Quick, exprime à *Question de Résultat* sa vision du rôle de DAF en période de crise, et souligne l'importance de mener à bien des chantiers d'optimisation des coûts pour une entreprise.

>> Question de Résultat : Vous dites que les entreprises, je cite, « doivent être dans la remise en cause permanente ». Quelle forme cela a-t-il pris pour vous cette dernière année ?

Cédric Dugardin : Quick France a lancé plusieurs initiatives d'optimisation des coûts dans son réseau d'enseignes (hors franchisés) : optimisation des charges sociales d'abord, du taux d'Accidents du Travail, mais aussi des achats de fournitures de bureau et des services aux occupants. Nous avons également identifié avec LowendalMasai à travers un inventaire des immobilisations que la taxe professionnelle acquittée par Quick était trop élevée, et l'avons à son tour optimisée.

>> QdR : Quelle méthode préconisez-vous dans la mise en place d'initiatives comme celle-ci ?

C.D : Il est important à mon sens de ne lancer qu'un nombre restreint d'initiatives à chaque fois, de façon à constater les économies avant d'en lancer de nouvelles. J'ai actionné en priorité des actions « neutres » sans effet sur la vie de l'entreprise, comme les optimisations fiscales faciles à mettre en place. Tout ce qui touche aux achats est venu dans un second temps, car nécessitant une mise en œuvre plus complexe : formation de collaborateurs, utilisation et déploiement de nouvelles procédures de gestion... Pour réellement constater des économies sur ce

type de postes, il faut prévoir un accompagnement au changement. Je résumerais notre approche ainsi : faire des tests sur un sujet, puis généraliser la recherche d'économies à tous les postes de dépenses qui s'y prêtent.

>> QdR : Comment voyez-vous votre rôle de Directeur Financier actuellement, et tout particulièrement dans ce contexte de crise ?

C.D : Quick n'est pas massivement impacté par la crise. La baisse de fréquentation des restaurants en France, de 2,5% en mars, est bien inférieure aux chiffres du secteur. Je ne pense pas que mon style de management soit très différent en cette période. Je suis attentif à identifier les sujets chronophages pour mes équipes. Prenez les aides aux bas salaires ou les allègements Fillon : quel est l'intérêt de mobiliser des ressources internes sur ces sujets ? Ou on fait appel à un partenaire conseil spécialisé en la matière, ou en embauche 10 personnes ! Je m'applique aussi à rassurer mes collaborateurs sur leurs capacités, car externaliser une tâche peut être mal vécu. De mon point de vue, l'appel à un conseil externe n'est pas une remise en cause mais une extension de notre capacité d'action. Malgré tout, il faut aller pas à pas et manier l'entreprise comme il se doit, avec délicatesse.

Le chiffre : 82%

82% de répondants français* à une enquête signée Ipsos/CCIP estiment que les charges sociales font partie des aspects de la fiscalité qui sont déterminants pour s'implanter à l'étranger. Selon la même enquête, ils ne seraient que 33% à voir l'impôt sur les sociétés comme un facteur déterminant dans cette optique.

Or à de très rares exceptions près comme la France ou l'Italie, le taux de charges sociales pratiqué en Europe est inférieur au taux de l'impôt sur les sociétés. La même enquête, qui a interrogé des chefs d'entreprises de 10 pays de l'Union Européenne, révèle que seuls 35%** d'entre eux partagent le constat des français, selon lequel les charges sociales sont plus déterminantes que l'IS. Alors, faut-il s'étonner de voir nos voisins européens plus sensibles au critère de l'IS lors d'une implantation à l'étranger ?

* chefs d'entreprises de plus de 100 salariés dans les secteurs de la construction, du commerce, des services, des transports et de l'industrie (sondage auprès de 101 entreprises en France, interrogées par téléphone sur leur lieu de travail en novembre 2008).

** chefs d'entreprises de 1005 sociétés des secteurs pré-cités dans les pays suivants : France, Royaume-Uni, Allemagne, Italie, Espagne, Pays-Bas, Belgique, Suède, Pologne et Hongrie.

Tout savoir sur... : L'emploi des travailleurs handicapés

Analyse de Julien Jan, Directeur d'AGP Conseil, société du groupe LowendalMasai spécialisée dans la prévention des TMS (Troubles Musculo-Squelettiques), la prévention des risques psycho-sociaux et l'intégration des travailleurs handicapés.

En vertu de la loi du 11 février 2005, toute entreprise n'ayant pas réalisé d'action en faveur de l'emploi des personnes handicapées verra sa contribution financière fortement majorée à partir de 2010 (coefficient multiplicateur pouvant atteindre 4). Les entreprises* sont d'ores et déjà soumises à une obligation d'emploi de travailleurs handicapés (TH) correspondant à 6% de leur effectif total. Les dirigeants sont-ils sensibilisés à leurs obligations d'emploi dans ce domaine ? Quelles actions mettent-ils en place pour répondre à la réglementation ?

« Les entreprises de plus de 200 salariés ont généralement connaissance de la loi du 11 février 2005. Certaines ont déjà engagé une réflexion en interne pour garantir le respect des contraintes légales, à travers l'embauche d'une personne en CDD et d'intérimaires au pro-rata de leur temps de présence sur 12 mois. Mais elles ont plutôt tendance à faire appel à un conseil externe sur cette thématique, par manque de temps et de ressources.

Il y a un aspect financier qu'on ne peut négliger dans cette problématique : quelle entreprise peut aujourd'hui assumer pleinement le fait d'acquiescer d'une sanction financière alors que le contexte économique incite à la chasse aux coûts ? Il existe de multiples solutions pour diminuer voire supprimer cette sanction financière : le recours à l'intérim, la sous-traitance, la conclusion d'un accord collectif agréé, l'aménagement de l'entreprise pour la rendre accessible à tous types de handicap... Et l'entreprise ne prend pas en charge la totalité de ce coût : il faut savoir que l'organisme l'Agefiph (association privée au service des personnes handicapées et des entreprises) peut contribuer à l'adaptation de poste à hauteur de 20.000 € par salarié.

La mise en place d'une politique du handicap se justifie également dans un contexte de grogne sociale généralisée. Rappelons que le maintien dans l'emploi des travailleurs handicapés est une manière très concrète de mettre en application les valeurs de l'entreprise. Envisageons plutôt la politique du handicap comme un outil de management à part entière.

Pour autant que nous puissions en juger, l'intégration de personnes handicapées reste secondaire face au maintien dans

l'emploi des travailleurs handicapés. Et c'est bien compréhensible : avant d'engager des actions spécifiques pour de nouveaux arrivants, les employeurs cherchent d'abord à adapter des postes aux salariés dont le handicap est survenu en relation avec l'entreprise. Le développement des troubles musculo-squelettiques reconnus comme maladies professionnelles a particulièrement renforcé cette dynamique.

Très souvent, la mise en place d'actions spécifiques telles que l'aménagement du poste de travail se heurte à certaines idées reçues. Il est parfois difficile de faire évoluer des représentations, comme l'idée que la performance serait liée à l'intégrité physique. Or un salarié qui souffre de troubles de l'audition ou d'une déficience visuelle, qui sont des handicaps reconnus, peuvent être parfaitement employables. Les entreprises doivent apprendre à mieux - et plus - gérer le handicap.

Au même titre que l'emploi des seniors, la problématique du handicap est destinée à prendre de l'ampleur ne serait-ce que sous l'effet de la réglementation. Les directions de ressources humaines (DRH) sont sensibilisées au vieillissement de la population active et à la question de la rétention de leur savoir-faire. La mise en œuvre d'actions en faveur de l'emploi des travailleurs handicapés leur donne l'occasion d'améliorer la gestion prévisionnelle de l'emploi et des compétences. Les DRH auront à réfléchir à la manière d'intégrer davantage les personnes handicapées sans réduire la productivité de l'entreprise. »



« Avant d'engager des actions spécifiques pour de nouveaux arrivants, les employeurs cherchent d'abord à adapter des postes aux salariés dont le handicap est survenu en relation avec l'entreprise. Le développement des troubles musculo-squelettiques reconnus comme maladies professionnelles a particulièrement renforcé cette dynamique. »

Julien Jan
Directeur d'AGP Conseil

Le saviez-vous ?

Les TMS représentent 80% des maladies professionnelles reconnues.

Elles sont la 1^{ère} cause d'invalidité chez les moins de 45 ans.

* Loi du 10 juillet 1987, pour les entreprises du secteur privé employant au moins 20 salariés depuis plus de 3 ans.