

# Lettre d'information ABV Group

n°13

Septembre 2025

La Lettre d'information des experts  
en management stratégique des coûts

ABV<sup>7</sup>  
Group

[www.abv-group.com](http://www.abv-group.com)

# A propos d'ABV Group

---

Adding Business Value Group ("ABV Group") est le groupe international de sociétés de conseil, **leader du management stratégique des coûts et de la transformation d'entreprise**, spécialisé dans la recherche d'économies de coûts et l'amélioration de la trésorerie. Son originalité est d'intervenir uniquement sur les coûts, leurs composantes, sans toucher au personnel, ni aux organisations.

“**Notre atout : réaliser des missions sur des délais courts**”

ABV Group réunit des femmes et des hommes aux compétences pluridisciplinaires, chevronnées et pointues (acheteurs, actuaires, avocats, financiers, fiscalistes, juristes, etc.) sur des expertises de niche.

## Recevez la Lettre d'information dans votre boîte mail

ABV Group publie la Lettre d'information trimestrielle pour alimenter les réflexions sur la transformation et la gestion de différents postes de coûts. Découvrez les dernières tendances pour adapter vos coûts, améliorer la trésorerie et créer de la valeur supplémentaire.

Abonnez-vous

- Septembre 2025 -

# Edito

## Soyons agiles face aux incertitudes

---

Chers lecteurs,

Lors de nos récents entretiens, vous nous avez fait part des **incertitudes que vous rencontrez** du fait de la **multiplication des évènements** de tout ordre politiques, sociologiques, géopolitiques, sociaux, économiques, concurrentiels et autres évènements dont les effets systémiques sont difficiles à prévoir. De plus avec les nouvelles technologies, l'accélération de la communication amplifie ces incertitudes.

Face à cette situation que faire quand vous devez prendre des décisions pour améliorer la performance ?

Dans le passé, la culture managériale mettait l'accent sur plusieurs concepts, tel que la flexibilité, l'adaptabilité, la réactivité, la gestion du changement, l'amélioration continue, la décentralisation. Cette culture a réussi et progressivement les entreprises se sont améliorées et sont devenues plus performantes.

Aujourd'hui, on retrouve ces concepts dans la **philosophie moderne de l'agilité** ; ils soulignent l'importance de la résilience, de la capacité à apprendre et à évoluer. Le contexte économique avec la mondialisation et le contexte technologique ont incontestablement tout changé, mais l'objectif de base « **être capable de naviguer efficacement dans l'incertitude et le changement** » **reste le même quelque soient les époques.**

**Ce qui a vraiment changé c'est l'accélération des changements et des évolutions qui nécessite une grande agilité de la part des entreprises et de leurs managers.** Les besoins des clients évoluent rapidement. Les entreprises doivent réduire les gaspillages et optimiser les processus pour une meilleure utilisation des ressources. Elles doivent mettre l'accent sur la collaboration, tant au sein des équipes qu'avec les prestataires externes pour des

solutions plus créatives et plus efficaces.

Que signifie aujourd'hui être agile pour votre entreprise ?

- **Itératif et incrémental** : Travailler sur des cycles courts pour un développement progressif et une amélioration continue des produits ou services
- **Adaptabilité** : être agile, c'est s'adapter rapidement aux changements de priorités et aux nouvelles données en gardant les objectifs finaux
- **Centré sur le client** : être agile, c'est placer le client au cœur du processus en cherchant à maximiser la valeur délivrée
- **Collaboration transversale** : favoriser la coopération étroite entre les différentes fonctions pour s'assurer que tous les aspects sont pris en compte
- **Transparence et communication** : être clair pour que tous les collaborateurs comprennent les objectifs, les obstacles et les progrès
- **Responsabilité et autonomie** : pour stimuler la confiance et l'engagement

Pour accroître la performance de votre entreprise, **posons ensemble les bonnes questions** : comment optimiser vos coûts pour transformer chaque euro en vecteur de croissance ?

Soyons agiles, soyons stratégiques et surtout soyons victorieux.



**José-Marie JAEGER**  
Fondateur et dirigeant  
d'ABV Group



# TOP-5 des missions de transformation des coûts 2025

1. [Coûts sociaux >](#)
2. [Protection sociale >](#)
3. [Filière REP : emballages professionnels >](#)
4. [Fiscalité locale >](#)
5. [Crédits d'impôts CIR >](#)

L'évolution des demandes témoigne d'une recomposition des priorités entreprises.

L'**optimisation des coûts sociaux** reste en tête, portée par l'impact des nouvelles réglementations sur les charges patronales.

La **protection sociale** conserve sa position, les DRH cherchant à sécuriser leurs dispositifs face aux régimes collectifs sous pression sociale, tarifaire, et sous pression d'une hausse anticipée de l'absentéisme.

La **filière REP "emballages ménagers"**, monte en 3<sup>ème</sup> position des priorités, les entreprises adoptant une approche plus proactive de leurs obligations déclaratives, dans un contexte d'évolutions importantes et coûteuses.

La **fiscalité locale**, recule dans la hiérarchie, en attendant un sursaut plus que probable à la réception cet automne des avis de TF et CFE 2025.

Enfin, les **crédits d'impôts CIR** complètent ce classement, reflétant la recherche continue d'optimisation des dispositifs d'innovation.

## Ils nous font confiance



**Vous avez un projet ou une question en matière d'optimisation des coûts, nos équipes sont à votre disposition pour vous aider :**

Contactez-nous

- Septembre 2025 -

# Tribune

## Optimiser les charges sociales ? Trop rationnel pour être vrai



Publiée le 1<sup>er</sup> septembre 2025

Par Damien RISO,  
Directeur d'ABV Group

Dans un contexte économique où chaque euro compte, un paradoxe interroge : pourquoi les entreprises — leurs équipes — multiplient-elles les raisons pour différer l'optimisation de leurs charges sociales ?

Damien RISO, Directeur d'ABV Group, fort de plus de 20 ans d'accompagnement d'entreprises, chroniqueur des actualités brûlantes des DRH dans la revue RH&M et animateur depuis dix ans du Baromètre des DRH et du Baromètre des DAF, signe aujourd'hui une tribune sur cette inertie dont l'intensité observée est troublante.

Cette analyse met en lumière les mécanismes parfois irrationnels qui conduisent à ignorer des gisements d'économies pourtant accessibles : l'illusion du "déjà géré" qui masque l'absence de pilotage réel de l'optimisation, cette règle du 12-6-3 qui explique pourquoi tant de projets rentables sont différés, le raisonnement circulaire des objections face à l'évidence économique, ou encore l'usure interne qui transforme même les initiatives utiles en "projets de trop".

À première vue, la conjoncture appelle à l'action. Les textes s'empilent, les décrets passent sous les radars, les réinterprétations et jurisprudences affluent, la paie devient un

territoire sous haute tension : chaque ligne du bulletin est traçable, chaque interprétation vérifiable, chaque déclaration potentiellement contestable. Tout semble indiquer qu'il faut agir. Et pourtant, les entreprises s'abstiennent. Comme si le trop-plein de normes paralysait toute initiative, comme si l'inflation réglementaire provoquait une forme de sidération.

Dans un monde économique où chaque euro compte, cette inertie a quelque chose de vertigineux. La masse salariale — premier ou deuxième poste de dépense des entreprises — concentre une part cruciale des enjeux de rentabilité. Et pourtant, l'un de ses volets les plus complexes, les charges sociales, demeure un angle mort en pilotage automatique.

Les Directions financières traquent partout les économies de fonctionnement, redéfinissent les chaînes de valeur, optimisent les achats, automatisent les processus... mais laissent intact le poste « charges sociales », pourtant un des plus opaques, techniques, instables, et, paradoxalement, optimisables.

Pourquoi ? Ce serait « déjà géré » par un SIRH, un cabinet ou un logiciel. En réalité, le déclaratif est géré, l'optimisation n'est pas pilotée. C'est un peu comme confier une chirurgie de précision à un robot sans vérifier ses capteurs.

Suite ►

- Septembre 2025 -

# Tribune

## Optimiser les charges sociales ? Trop rationnel pour être vrai

---

Du côté des ressources humaines, même déni. Submergés par les urgences du moment – attractivité, rétention, climat social, IA, RSE, – les DRH arbitrent. Et lorsqu'ils doivent choisir entre un plan de formation, une négociation sociale ou un audit de charges sociales, la routine l'emporte : la paie doit rester silencieuse. Tant qu'elle ne fait pas de bruit, elle n'a pas d'existence. Et tant pis si, dans ce silence, dorment quelques dizaines ou centaines de milliers d'euros par an.

Car c'est bien là que réside l'absurde : ce que l'on croit être optimisé ne l'a souvent pas été. L'habitude a pris le pas sur l'analyse. Les équipes internes, expertes de la paie, sont souvent enfermées dans ce qu'elles ont elles-mêmes définies : des routines de paie inchangées, répétées, peu interrogées. Difficile d'être à la fois juge et partie. Il suffit de demander à un responsable de la paie s'il pense que ses pratiques méritent un audit.

Il répondra presque toujours par la négative, avec assurance. Mais cette certitude repose moins sur la preuve d'un diagnostic avéré que sur une confiance acquise par habitude : des pratiques maîtrisées, certes, mais rarement challengées. Toutes les missions réalisées par des experts indépendants le montrent : il y a toujours à gagner. À condition, évidemment, de vouloir regarder.

Encore faut-il que les organisations soient en état d'ouvrir les yeux. Et c'est là que surgit un frein moins visible, mais tout aussi puissant : l'usure interne. Depuis la crise de la Covid, les

entreprises vivent sous tension. Surcharge chronique, empilement des priorités, fatigue managériale, lassitude des équipes. Dans ce climat, chaque projet devient suspect. Même ceux qui sont utiles, simples ou rentables. Les RH, comme les managers, redoutent le fameux « projet de trop », celui qui épuisera les équipes ou désorganisera le quotidien. Alors on évite. On reporte. On hiérarchise non plus selon le gain, mais selon ce qui est imposé et selon ce que l'organisation est encore capable d'absorber.

Cette inertie illustre la règle du 12-6-3 : douze mois pour se décider, six mois pour contractualiser, et l'exigence d'économies en moins de trois mois. Un paradoxe temporel qui explique pourquoi tant de projets rentables sont différés ou abordés trop tardivement.

C'est précisément pour cela que certains projets doivent être pensés autrement. Externalisés. Légers. Discrets. Sans effet tunnel. Comme une respiration dans un système saturé. L'optimisation des charges sociales appartient à cette catégorie : elle ne prend rien, elle rend. Et plus tôt elle commence, plus fort elle rend.

Le plus troublant reste sans doute le raisonnement circulaire des objections. « On n'a pas le temps », dit-on. Mais ces audits sont conçus pour fonctionner hors flux, sans perturber les équipes. « On change d'outil », rétorque-t-on.

Suite ►

# Tribune

## Optimiser les charges sociales ? Trop rationnel pour être vrai

Or justement : avec la migration, tout ou partie de l'historique disparaît, et toute analyse rétroactive devient limitée, parfois impossible. « On a peur de déclencher un contrôle », entend-on aussi. Pourtant, les optimisations proposées sont 100 % légales, documentées, souvent plus solides que les pratiques en place. « On a déjà fait un audit », concluent certains. Mais il s'agissait souvent d'un audit lointain, d'il y a 2-3 ans ou plus, partiel, déclaratif, généraliste, sans la finesse technique que ces sujets d'actualité exigent.

Et quand il ne reste plus d'argument, on invoque la priorité. Ce n'est pas celle du DRH, ni celle du DAF, ni celle du DG, "pas dans ma scorecard !". Un sujet sans propriétaire, donc. Ce qui n'empêche pas qu'il profite à tous : à la marge nette, à la fiabilité des déclarations, à l'image de rigueur budgétaire. Voilà sans doute l'un des paradoxes les plus savoureux : un enjeu transversal, jugé trop périphérique pour être central, mais trop utile pour être ignoré.

Le comble, c'est que ce « non-sujet » est, malgré tout, un marché en pleine expansion : les cabinets spécialisés multiplient les missions, les webinars sur les charges sociales affichent complet, les retours sur investissement sont élevés. Tout augmente. Et pourtant, à chaque proposition, les mêmes réactions reviennent : « ce n'est pas notre priorité », « on le fait en interne », ou pire : « on verra plus tard ». L'absurde administratif

atteint ici son sommet.

On accepte qu'un inspecteur URSSAF vienne tout examiner, sans forcément comprendre ce qu'il cherche. Mais on refuse qu'un expert mandaté, dont le seul but est de créer de la valeur, accède aux mêmes données. On préfère se battre en aval sur les redressements d'une lettre d'observations plutôt que de revendiquer en amont des exonérations oubliées — ou, plus absurde encore, de tenter de faire valoir des économies en réponse à cette même lettre d'observations. On reconnaît le besoin d'information en assistant à des conférences techniques, mais on décline l'expertise qui transformerait cette information en gains concrets. On dit manquer de temps, mais on refuse une mission qui en fait gagner.

En somme, les entreprises agissent comme si elles redoutaient l'examen minutieux que cette mission exige. Un examen opérationnel, technique, froid, mais fécond. Comme si elles préféraient l'approximation rassurante à l'optimisation démontrée. Comme si, au fond, dans le brouhaha quotidien, elles savaient qu'il y a de l'or sous leurs pieds... mais qu'elles refusaient de confier la pioche à ceux qui peuvent creuser.



**Télécharger la tribune en PDF**



15 minutes pour changer de regard sur vos coûts.

---

**Le concept simple qui en fait son succès :**

***15 minutes de présentation à 15h15, puis 15 minutes d'entretien confidentiel le jour qui vous convient.***

### Choisissez les thèmes

de vos Webinars 15-15 et soyez alerté par email du prochain webinar répondant à votre centre d'intérêt

Je choisis

### Informez-vous en 15 minutes !

Chaque session vous permet de faire le point sur une actualité, en seulement 15 minutes.



**Concret, rapide et utile** : un format express pensé pour les emplois du temps chargés.



**Animés par un expert et un dirigeant ABV Group** : un duo pour croiser l'analyse terrain et stratégique.



**Au programme** : une cartographie synthétique des nouveautés, des opportunités à saisir et des risques à anticiper.



**Inclus** : la présentation projetée + la possibilité d'un échange individuel pour approfondir.

Un format de veille intelligent, pensé pour ceux qui veulent rester informés sans y passer trop de temps.

# Nos derniers Webinars 15-15

## Rappel des derniers Webinar 15-15 réalisés



Webinars  
15-15

**IA, réglementation  
et conformité RH** : risques à venir,  
erreurs déjà commises ?

Damien Riso, Directeur d'ABV Group, répond à vos questions.

ABV<sup>Group</sup>



Webinars  
15-15

**IA & Dialogue social** :  
ce que vous devez anticiper  
pour éviter les conflits  
et les non-conformités RH

Damien Riso, Directeur d'ABV Group, répond à vos questions.

ABV<sup>Group</sup>



Webinars  
15-15

Réduisez vos **coûts sociaux**  
dès 2025 : **L'IA entre en action !**

Damien Riso, Directeur d'ABV Group, répond à vos questions.

ABV<sup>Group</sup>



Webinars  
15-15

**Charges sociales** :  
zoom sur 3 évolutions  
réglementaires !

Damien Riso, Directeur d'ABV Group, répond à vos questions.

ABV<sup>Group</sup>



Webinars  
15-15

**TVA étrangère** : sans jargon  
ni blabla, 15 minutes  
pour optimiser vos coûts

Damien Riso, Directeur d'ABV Group, répond à vos questions.

ABV<sup>Group</sup>



Webinars  
15-15

**Fiscalité locale** :  
actualités, tendances  
et opportunités, taxe par taxe

Damien Riso, Directeur d'ABV Group, répond à vos questions.

ABV<sup>Group</sup>

**Vous souhaitez recevoir les présentations de  
nos derniers Webinars ?**

[Demander les présentations](#)

- Septembre 2025 -

# Participez aux prochains Baromètres !



## Baromètre des DRH\* 2026

Pour cette nouvelle édition, toujours en partenariat avec RH&M, nous vous invitons à partager les sujets qui animent aujourd'hui la fonction RH : évolution du cadre réglementaire, nouvelles pratiques de management, gestion des compétences, impact de l'IA et du digital, ou encore transformations sociales.

Vos contributions permettront de construire un baromètre fidèle aux préoccupations et priorités des DRH en 2026.

Transmettre vos questions



## Baromètre des DAF\* 2026

En vue de l'édition 2026, nous sollicitons vos propositions sur les thèmes clés de la fonction financière : inflation et contexte macroéconomique, reporting extra-financier, transition écologique, conformité réglementaire, digitalisation des process, ou encore financement de la croissance.

Ces contributions nourriront un baromètre au plus près des enjeux auxquels les DAF seront confrontés en 2026.

Transmettre vos questions

- Septembre 2025 -

# Le Livre Blanc des Actualités Brûlantes toujours disponible



Cette publication rassemble une série d'interviews de DRH, issues de la rubrique « Actualités Brûlantes des DRH » de la Revue RH&M. Interviews menées par Damien RISO offrent des perspectives sur les défis et les stratégies en matière de gestion des ressources humaines. Ce recueil constitue un outil opérationnel pour les professionnels souhaitant s'informer et s'inspirer des meilleures pratiques du secteur.

Télécharger gratuitement  
le Livre Blanc

En partenariat avec



- Septembre 2025 -

# Nos communications

---

## Les Actualités brûlantes des DRH - Revue RH&M n°98 -



Roland KARSENTY

Directeur de la  
Transformation Groupe  
SEGULA

### Stratégie RH SEGULA face à l'évolution des attentes clients et à l'IA

Pour le groupe international d'ingénierie comptant 15 000 collaborateurs dans le monde (4 500 en France), la transformation des RH ne résulte pas d'un exercice purement conceptuel : elle s'ancre dans la réalité des projets et des attentes clients. "Ce sont nos clients qui redéfinissent nos priorités. Ils expriment aujourd'hui un besoin croissant en expertises ciblées, capables d'intégrer rapidement les dernières innovations technologiques."



[Lire l'article](#)

## IA & dialogue social : ce que vous devez anticiper pour éviter les conflits et les non-conformités RH



16 juin 2025  
Par José-Marie JAEGER

Le 17 juin 2025, ABV Group a organisé un webinar 15-15 consacré à un sujet encore mal appréhendé par les entreprises : les impacts sociaux et juridiques de l'intelligence artificielle.

Animé par Damien Riso, ce webinar a donné la parole à Alexandre Duprey, avocat spécialiste en droit social au sein du cabinet Capstan, pour dresser une checklist des obligations RH à respecter, sous peine de blocage social, d'illégalité... ou de crise interne.



[Lire l'article](#)

- Septembre 2025 -

# Nos communications

---

## IA, réglementation et conformité RH : risques à venir, erreurs déjà commises ?



Le 24 juin 2025, ABV Group a accueilli Maître Alexandre Duprey, avocat associé chez Capstan, pour le deuxième acte de son cycle de webinars sur l'IA et les risques RH.

Objectif : mettre en lumière la responsabilité directe du DRH face aux nouvelles exigences du règlement européen IA Act – souvent mal comprises ou confiées aux mauvaises fonctions internes.

25 juin 2025  
Par José-Marie JAEGER



[Lire l'article](#)

## Déclarations REP : quand la complexité masque des gisements d'économies



La réglementation sur les filières REP devient chaque année plus dense, contraignante et contrôlée. Une réalité économique s'impose : les contributions aux organismes agréés explosent, dépassant désormais deux milliards d'euros annuels. De plus en plus d'entreprises s'interrogent sur le niveau et la fiabilité de leurs déclarations, conscientes que l'enjeu dépasse le simple respect réglementaire.

31 juillet 2025  
Par Damien RISO



[Lire l'article](#)

- Septembre 2025 -

# Nos recommandations de lecture

---

Explorez également nos dernières lectures, où des experts partagent leurs points de vue sur des sujets brûlants.



**Lire l'article des Echos**

## **EDF : le plan choc du nouveau PDG pour réduire les coûts**

Bernard Fontana, nouveau PDG d'EDF, a annoncé son objectif de réduire les frais généraux de 1 milliard d'euros d'ici 2030, confirmant ainsi sa réputation de "cost killer". Cette démarche d'optimisation marque le retour d'un plan d'économies d'envergure chez EDF.



**Lire l'article du Service Public**

## **Arrêt de travail : un nouveau formulaire papier obligatoire**

Un nouveau formulaire papier d'avis d'arrêt de travail (AAT) sera obligatoire dès juillet 2025, ce formulaire plus sécurisé vise à lutter contre les fraudes.

En 2024, le préjudice financier au titre des faux arrêts de travail s'est élevé à plus de 30 millions d'euros (contre 8 millions en 2023). La vente de faux arrêts de travail sur les réseaux sociaux ou sur internet est à l'origine de cette forte hausse.

# Nos recommandations de lecture



→ Lire l'article

## ECOTAX : Le message de la DGPR est clair

La loi "anti-gaspillage pour une économie circulaire" a procédé à une refonte du mécanisme des sanctions à l'encontre des producteurs, des éco-organismes ou des systèmes individuels qui ne satisfont pas à leurs obligations. Les peines encourues ont été renforcées afin d'améliorer l'efficacité du dispositif et de s'assurer du respect des prescriptions du code de l'environnement.



→ Lire l'article des Echos

## Industrie : le plan des ETI pour relancer le made in France

Le METI propose un plan des ETI pour relancer le made in France et demande des aménagements réglementaires, fiscaux et financiers. ABV Group accompagne les ETI pour dégager des ressources nécessaires..

## Tarif de la déclaration CITEO « emballages ménagers » 2025



→ Télécharger gratuitement

## Guide de la déclaration CITEO 2024



→ Télécharger gratuitement

**« Créons de la valeur  
par le management stratégique des coûts »**

Sur le site internet d'Adding Business Value Group (« ABV Group »), **leader du management stratégique des coûts et de la transformation d'entreprise depuis plus de 25 ans**, nous présentons les missions, formations, et informations, que nous proposons aux PME, ETI et Grandes entreprises désireuses d'optimiser leurs charges sans licencier du personnel ou repenser leur organisation.

**Nos expertises**

**Coûts fiscaux  
et taxes**

**Coûts des éco-  
contributions**

**Coûts sociaux**

**Achats et frais  
généraux**

**Aides et  
subventions**

**ABV** Group

Investissement & Conseil  
1 rue du Château - 92100 Boulogne-Billancourt  
Tél. : +33 (0)1 46 05 01 82  
Contact : [c.letourneur@abv-group.com](mailto:c.letourneur@abv-group.com)  
[www.abv-group.com](http://www.abv-group.com)

Copyright © 2025 I&C – ABV Group  
Tous droits réservés  
[abv-group.com](http://abv-group.com)