

Accountancy & Advisory Actualités

Lettre d'information de Deloitte Accountancy pour les dirigeants de PME

Juin 2018 - N° 6

Mensuel (sauf en août)

26ème année - Bureau de dépôt: Courtrai 1-2 dép.

L'importance d'une planification stratégique pour votre entreprise

Une étude européenne de Deloitte réalisée auprès d'entreprises familiales démontre l'importance d'une stratégie bien structurée. Cinquante-sept pour cent des répondants ont indiqué qu'ils ont un plan stratégique formel et documenté pour l'année à venir ou pour les trois années à venir, lequel est suffisamment flexible pour répondre aux conditions changeantes du marché.

Les modèles d'entreprise sont sous pression

Sous pression de l'internationalisation et de la numérisation, certains modèles économiques éprouvent des difficultés à rester rentables. Presque la moitié des répondants s'attendent dès lors à être soumis à une disruption dans les 2 à 3 années à venir. Un quart d'entre eux estiment avec réalisme perdre des parts de marché à cause de nouveaux acteurs. Néanmoins, les entrepreneurs peuvent s'adapter aux marchés changeants, et détecter les opportunités et les menaces qui les accompagnent, avant qu'il ne soit trop tard. Aujourd'hui, 63 % des entrepreneurs intègrent également la disruption au plan stratégique.

Les détaillants, le commerce électronique et l'importance de choix bien réfléchis

Dans le secteur du détail par exemple, le modèle économique de bon nombre d'acteurs est sous pression. D'une part, le marché est caractérisé par un mouvement de consolidation, de sorte que le pouvoir de grands acteurs tels qu'Ahold Delhaize augmente toujours. Par ailleurs, le

commerce électronique exerce aussi un grand impact. Pensez, par exemple, à des acteurs tels que Bol.com et Zalando qui ont fortement changé le paysage du commerce de détail ces dernières années.

Le marché belge du détail n'a connu qu'une croissance limitée du chiffre d'affaires au cours de ces dernières années. Il est flagrant que l'évolution négative du chiffre d'affaires des magasins physiques est (plus que) compensée par une augmentation annuelle des dépenses réalisées en ligne (+ 11 % en 2017 par rapport à l'année précédente). La croissance des détaillants en ligne est poussée par le comportement changeant des consommateurs. Le consommateur exigeant est à la recherche de transparence et veut toujours pouvoir comparer les prix, les produits, les marques, etc. Dans sa recherche, le consommateur moderne ne fait plus la distinction entre les canaux, de sorte que les limites entre les canaux en ligne et ceux hors ligne s'estompent.

La clé d'une stratégie e-commerce fructueuse pour les détaillants est dès



lors de placer le consommateur au centre. Le résultat est plutôt une stratégie tous canaux intégrée, dans laquelle le processus d'achat du consommateur est facilité et les limites entre la consommation en ligne et hors ligne s'estompent. Par conséquent, le client peut bouger sur les différents canaux.

Les bonnes stratégies tous canaux satisfont à toutes les attentes des clients dans leur voyage allant de la collecte d'informations au service après-vente, en passant par l'achat. Une solide stratégie tous canaux crée de la valeur ajoutée pour le client et peut mener à un avantage substantiellement compétitif.

La stratégie tous canaux ne constitue toutefois pas un Saint-Graal pour servir les clients toujours mieux informés et exigeants. Il n'existe pas de solution 'one-size-fits-all' et tous les produits ne se prêtent pas aussi bien à la vente en ligne. Une stratégie tous canaux approfondie ne s'inscrit dès lors pas dans tout modèle commercial. Une entreprise peut choisir de faire usage des plateformes e-commerce à large bande existantes (par ex. Storesquare) plutôt que de mettre sur pied une propre boutique en ligne, ou de renoncer délibérément au commerce électronique. Dans ce cas, choisir n'est pas perdre, mais gagner.

Les avantages d'une stratégie structurée

Le plan stratégique ne revêt pas seulement de l'importance pour les détaillants. Une stratégie réfléchie garantit la concentration, prépare l'entreprise à l'avenir, permet d'opérer des choix ciblés et de mobiliser les ressources appropriées. L'attention pour la segmentation et les tendances du marché doit être présente en permanence. La confrontation et l'évaluation critique avec les parties prenantes et/ou les tiers peuvent être inspirantes.

Bruno Peelaers, bpeelaers@deloitte.com

Financement des PME

Adaptation de la "loi Laruelle"



La loi du 21 décembre 2013 relative au financement des PME, également appelée "loi Laruelle", a été adaptée fin 2017. L'évaluation de cette loi avait en effet mis un certain nombre de points d'amélioration en lumière.

Origine

Le but de la loi sur le financement des PME est d'accroître la transparence sur le marché du crédit et de mieux protéger les PME lorsqu'elles concluent des contrats de crédit. La transparence dans une phase précontractuelle facilite la comparaison des propositions de crédit émanant de différents prêteurs, ce qui entraîne une pression concurrentielle plus forte sur le marché du crédit. La loi tente également de mieux équilibrer la relation contractuelle entre le prêteur et l'emprunteur et de simplifier l'octroi de crédits.

Indemnité de emploi

Il ressort d'une enquête menée par le service de médiation du secteur bancaire *Ombudsfin* que le litige principal entre les prêteurs et les entreprises se situe sur le plan de l'indemnité/dédommagement demandée par le prêteur en cas de remboursement (éventuellement partiel) anticipé du crédit, à savoir l'indemnité de emploi ou *funding loss*.

Alors que, pour les particuliers, la règle est que le prêteur peut exiger un maximum de 3 mois d'intérêt

(sur le montant à rembourser anticipativement), il n'existe, dans de nombreux cas, aucun plafond à cette indemnité de emploi pour les entreprises, ce qui conduit à des conflits.

La version originale de la loi sur le financement des PME visait à résoudre ce problème. Elle plafonnait l'indemnité de emploi à un maximum de 6 mois d'intérêt pour les crédits octroyés aux PME après le 10 janvier 2014, pour un montant de crédit de 1 million d'euros au maximum. La récente modification de la loi porte le plafond à 2 millions d'euros et s'applique à tous les crédits conclus à partir de son entrée en vigueur, le 8 janvier 2018.

Les crédits octroyés antérieurement à des non-PME ou supérieurs à 1 million d'euros à des PME ne tombent pas dans le champ d'application de cette réglementation et restent soumis à l'indemnité de emploi « ancienne/original », dont les modalités spécifiques et le calcul sont décrits dans le contrat de crédit.

Les crédits conclus après le 8 janvier 2018 peuvent donc bénéficier

potentiellement d'une indemnité de emploi plafonnée à 6 mois d'intérêt, à condition que le montant du crédit n'excède pas 2 millions d'euros.

Notion de PME

La nouvelle réglementation est d'application aux entreprises qui ne dépassent pas plus d'une des limites suivantes (art. 15 Code des sociétés):

- moyenne annuelle du nombre de travailleurs occupés: 50
- chiffre d'affaires annuel (hors TVA): 9.000.000 EUR
- total du bilan: 4.500.000 EUR.

Les critères doivent toutefois être évalués au niveau consolidé.

Garanties et cautions

Lorsqu'un crédit a été remboursé (éventuellement partiellement), l'emprunteur peut désormais demander la libération (partielle) des garanties initialement constituées. En cas de refus, le prêteur doit motiver sa décision.

Obligation d'information

Les prêteurs sont désormais tenus de fournir des explications écrites sur les différentes formes de crédit susceptibles d'être adaptées à l'entreprise. Un projet de contrat de crédit et un document d'information sommaire doivent également être remis au moment de l'offre de crédit. Les crédits d'un montant inférieur à 25.000 EUR sans indemnité de emploi et sans garanties ni cautions sont dispensés de cette obligation.

Nicolas Winand, nwinand@deloitte.com

Faire participer avantageusement les travailleurs aux bénéfices

Le législateur a récemment introduit un nouveau système de participation aux bénéfices, permettant à une entreprise de verser, de manière avantageuse, une partie des bénéfices après impôt à ses travailleurs, sans que ceux-ci ne deviennent actionnaires ou n'acquièrent un droit de vote dans la société.

La prime sur les bénéfices doit être octroyée au niveau de l'entreprise ou du groupe. On peut choisir d'octroyer le même montant ou le même pourcentage du salaire brut à tous les travailleurs (= prime identique sur les bénéfices) ou d'octroyer des montants/ pourcentages différents à différents groupes de travailleurs (= prime sur les bénéfices catégorisée).

Dans tous les cas, une partie des bénéfices doit être octroyée à l'ensemble des travailleurs. Le cas échéant, le rapport maximal

entre les différents groupes ne peut pas excéder 1/10. Une prime identique sur les bénéfices peut être facilement introduite par une décision de l'assemblée générale. Pour une prime catégorisée sur les bénéfices, une concertation sociale est nécessaire et une CCT ou un acte d'adhésion doit être établi.

La prime sur les bénéfices, qui ne peut pas excéder 30 % de la masse salariale totale, est exonérée de cotisations patronales. Seuls une cotisation de solidarité de 13,07 % et un impôt libératoire de 7 % doivent être retenus. Le montant octroyé n'est pas déductible à l'impôt des sociétés dans le chef de l'employeur. La prime sur les bénéfices est, de ce fait, financièrement moins avantageuse que, par exemple, le bonus salarial collectif CCT 90, mais plus intéressante qu'un bonus brut ordinaire.

Marie-Eve Comblen,
mcomblen@deloitte.com

Délais de préavis abrégés

Une alternative moderne pour la période d'essai



Comme nous l'avons déjà annoncé dans l'Accord de l'été l'année passée, les délais de préavis des travailleurs avec une ancienneté limitée sont raccourcis.

Le législateur souhaite ainsi de facto réintroduire une 'période d'essai', par laquelle les nouvelles conventions de travail peuvent être résiliées par l'employeur, pendant les trois premiers mois d'emploi, avec un délai de préavis d'une semaine.

Cette mesure entrera en vigueur pour tous les licenciements auxquels l'employeur procède, à partir du 1er mai 2018.

Le schéma ci-dessous résume les modifications.

Ancienneté	Délai de préavis	
	Actuel	Nouveau
0-1 mois	2 semaines	1 semaine
1-2 mois	2 semaines	1 semaine
2-3 mois	2 semaines	1 semaine
3-4 mois	4 semaines	3 semaines
4-5 mois	4 semaines	4 semaines
5-6 mois	4 semaines	5 semaines

En particulier, nous souhaitons souligner l'importance d'un règlement de travail actualisé, qui contient entre autres obligatoirement les délais de préavis.

Si vous y renvoyez aux dispositions légales, celui-ci ne doit pas être modifié et vous pouvez automatiquement appliquer les nouveaux délais. Si vous avez toutefois repris les délais de préavis applicables dans un tableau, il est indiqué d'insérer une nouvelle clause qui mentionne les délais de préavis écourtés à partir du 1er mai 2018.

Sinon, les travailleurs pourraient invoquer les délais de préavis – plus longs, et donc plus favorables pour eux – qui ont été repris dans le règlement de travail.

Ali Amerian, aamerian@deloitte.com

La langue de votre facture

Le décret linguistique oblige les entreprises ayant un siège d'exploitation en Flandre à établir leurs factures en néerlandais. Dans le cas contraire, la facture est nulle et non avenue.

Cette stricte règle linguistique gêne toutefois le commerce transfrontalier.

Les clients étrangers ne comprendront sans doute pas le néerlandais. La modification apportée au décret linguistique flamand 7 juillet 2017 offre une solution à ce problème.

Tout en conservant la norme, il est possible d'établir une facture **complémentaire** ayant valeur juridique, dans une autre langue officielle de l'Espace économique

européen, comprise par toutes les parties concernées.

Cet ajout ne s'applique qu'aux factures adressées à des personnes physiques ou à des entreprises établies dans l'un des États membres de l'EEE, à l'exception de la Belgique (lire: Wallonie ou Bruxelles). En cas de différences de contenu entre la facture en néerlandais et la facture complémentaire, la version néerlandaise prévaudra toujours.

Les parties en dehors de l'EEE ou établies en Belgique ne peuvent pas appliquer cette nouvelle règle. Elles peuvent toutefois demander une traduction de la facture en néerlandais. Cette traduction n'a toutefois aucune valeur juridique.

Joachim Colot, jcolot@deloitte.com

Nouvelle loi successorale modifie la donation entre époux



Une donation entre époux permet de donner un bien faisant partie de votre patrimoine propre à votre conjoint. Cette donation peut être également réciproque, chaque partenaire donnant un bien qui lui est propre à l'autre.

Si vous n'estimez pas souhaitable d'impliquer (déjà) vos enfants dans votre planification de succession, cette technique de planification offre une solution intéressante.

Révocable

Une donation à votre conjoint peut être révoquée à tout moment et sans motif. Cela signifie que, par exemple, en cas de divorce ou même après le décès de votre conjoint, vous pouvez annuler la donation et les biens donnés (ou la valeur équivalente) reviennent dans votre patrimoine.

Cette technique offre l'avantage fiscal suivant

- Si vous décédez, les biens sont la propriété de votre partenaire et ne font donc pas partie de votre succession. Aucun droit de succession n'est donc dû sur les biens en question, puisqu'ils ont déjà fait l'objet d'une donation.
- Si votre conjoint décède, vous révoquez la donation et les biens reviennent dans votre patrimoine sans devoir payer de droits de succession.

Qu'en est-il des enfants?

Les droits des enfants sur ce patrimoine planifié ne sont que reportés.

Pour les donations déjà effectuées ou encore à faire (avant le 01/09/2018), la distinction suivante s'applique:

- Dans le cas d'une donation en avancement d'hoirie, votre conjoint ne gardera que l'usufruit sur les biens donnés, à votre décès. En fonction de son choix, il/elle doit céder aux enfants la nue-propriété des biens donnés ou leur contre-valeur. Cela se fait sans avoir à s'acquitter de droits de succession.
- Si la donation n'a pas été faite en avancement d'hoirie, votre conjoint conserve la pleine propriété. Les enfants peuvent 'rogné' cette donation s'ils n'obtiennent pas la part minimale d'héritage à laquelle ils ont légalement droit. Dans la plupart des cas, les enfants hériteront d'ailleurs du conjoint bénéficiaire de la donation et deviendront ainsi propriétaires (différés) des biens donnés.

Avec l'introduction de la nouvelle loi successorale, une donation en avancement d'hoirie entre époux ne sera plus possible à partir du 1er septembre 2018. Une donation non faite en avancement d'hoirie (donc hors part) reste toutefois possible.

Ine Devoet, idevoet@deloitte.com

RGPD (GDPR)

Si dorénavant vous ne souhaitez plus recevoir notre lettre d'information, envoyez un mail à lvangucht@deloitte.com ou un message par courrier à Deloitte Accountancy, Rédaction Actualités, Raymonde de Larochelaan 19A, 9051 Gent

Editeur responsable
Henk Hemelaere

La reproduction totale ou partielle de cette publication n'est autorisée qu'avec l'accord préalable de la rédaction. Malgré tous les soins apportés à cette édition, la rédaction ne peut être tenue pour responsable des erreurs et omissions éventuelles qui subsisteraient dans les textes publiés. Pour toute information complémentaire, n'hésitez pas à contacter votre correspondant Deloitte habituel, ou téléphonez au numéro 09 393 75 85.

www.deloitteprivate.be



facebook.com/deloitteaccountancy



[@DeloitteAcc](https://twitter.com/DeloitteAcc)



linkedin.com/company/deloitte-accountancy

© 2018 Deloitte Accountancy
Designed and produced by the
Creative Studio at Deloitte Belgium

Anvers - Bruges - Bruxelles -
Charleroi - Courtrai - Gand -
Hasselt - Liège - Louvain -
Roulers - Tournai - Zaventem