

Les scale-ups: enfin prises au sérieux?

Depuis peu de temps, le streaming, le partage en ligne et les applications telles que Zoom semblent dominer nos vies plus que jamais.

L'écosystème des *tech scale-ups* commence petit à petit à fusionner avec le paysage des PME. Une croissance en flèche, des recrutements hebdomadaires, de multiples levées de fonds et une internationalisation avec un USP (*Unique Selling Point*) sont aujourd'hui autant de moyens de procéder que les entreprises traditionnelles ont lentement appris à apprécier dans leurs affaires. Mais quelle est la recette secrète des scale-ups pour réussir une évolution impactante?

Les scale-ups sont par nature exponentielles, ce qui signifie qu'une croissance rapide et internationale est souvent possible moyennant un investissement minimal. Il n'est donc pas surprenant que beaucoup d'entre elles offrent des solutions logicielles via un modèle d'abonnement (*subscription model*). Ce modèle a détrôné les anciennes *licences* en facilitant l'accès à de nouveaux clients en quelques clics seulement. Cette technique leur permettant de doubler leur nombre d'utilisateurs semaine après semaine, la mentalité a dû être adaptée au sein de ces entreprises. Dans leur jargon, on parle d'*agilité* désignant un état d'esprit suivant un mode de fonctionnement constant intégrant flexibilité et adaptabilité.

Grands défis auxquels les scale-ups sont confrontées durant leur croissance

Reporting: Une scale-up internationale a besoin d'avoir une bonne vue sur ses chiffres et ses budgets. Le reporting permet de détecter les tendances, de les anticiper et d'en rendre compte aux organes d'administration et/ou aux investisseurs.

Innovation: Le développement des technologies innovantes figure en tête de la liste des priorités du gouvernement. Diverses mesures d'incitation ont été mises en place, p.ex. la déduction pour innovation, ainsi que des possibilités de demander des subventions (par des *calls*), organisées au niveau régional, national et européen. Une structure fiscale optimale ainsi que le respect du *transfer pricing* sont 2 éléments à ne pas perdre de vue pour ces jeunes entreprises.

Corporate housekeeping: Lors de la constitution d'une entreprise par plusieurs personnes, les relations entre co-fondateurs peuvent également être mises sous pression. Ajoutez un certain nombre d'investisseurs avec des intérêts divergents et vous risquez de courir au désastre. La conclusion d'un pacte d'actionnaires est une nécessité absolue.

Legal: Les scale-ups ne jurent que par un point de contact externe auprès de qui elles peuvent se tourner directement en cas de besoin. La solution offerte aux scale-ups doit toujours être prête à l'emploi. Le juridique doit parler couramment plusieurs langues: celle des investisseurs, des développeurs ainsi que des vendeurs, ce qui exige des connaissances techniques assez pointues et aboutit souvent à leur octroyer une place autour de la table des négociations. Les processus contractuels longs et fastidieux cèdent avec joie leur place aux processus rapides de souscription des utilisateurs qui n'ont finalement plus qu'à accepter les conditions d'utilisation compréhensibles de la solution digitale proposée, exposant en plus de ça des possibilités de résiliation transparentes. En outre, eu égard au volume de données que les algorithmes traitent, être conforme à la législation RGPD est un *must have* pour remporter des affaires avec des entreprises (internationales).

Team & Talent: Comment trouver et maintenir votre *dream team*? Comment faire face à une équipe qui ne cesse de croître? Le package salarial est-il suffisamment attrayant? Et que signifie exactement *employer branding*? Le volet *talent* est plus que jamais un élément fondamental qui doit se trouver parmi les considérations prioritaires des scale-ups.

Vous vous demandez quels sont les moteurs de croissance que Deloitte a identifié comme étant indispensables? Vous avez peut-être déjà entendu parler de nos programmes d'éminence tels que le Fast 50. Visitez www.deloitte.com/be/scale-up-your-business
Mathilde Boucquiau, mboucquiau@deloitte.com



La Procédure de Réorganisation Judiciaire (PRJ) comme 'outil' de restructuration

Depuis l'émergence du virus COVID-19, de nombreuses entreprises ont dû se réorganiser et, dans certains cas, même redéfinir leur business. Bon nombre d'entre-elles ont très bien relevé le défi et ont même réussi à renforcer leur position sur le marché. D'autres sont par contre aujourd'hui toujours confrontées à de nombreux problèmes (notamment financiers). Par conséquent, l'écart entre celles qui ont pu se relever et celles ayant du mal à passer le cap s'accroît.

En particulier pour les entreprises pour lesquelles la situation est plus compliquée, il est important de contrôler les coûts de manière stricte et de se concentrer sur la gestion de la trésorerie. Dans certains cas, la pression des créanciers est devenue tellement forte (saisies, assignations,...) que la continuité de l'entreprise est compromise.

Une Procédure de Réorganisation Judiciaire (PRJ) peut éventuellement constituer une aide permettant de soulager temporairement la pression et de gagner du temps pour trouver une solution durable.

À quoi sert la PRJ?

La Procédure de Réorganisation Judiciaire a pour objectif, sous la supervision du Tribunal de l'Entreprise, de maintenir la continuité de tout ou partie des activités de l'entreprise. Sous réserve que toutes les conditions soient remplies, la PRJ peut être lancée et l'entreprise se voit alors octroyer un 'sursis' de maximum six mois (deux fois renouvelable), durant laquelle elle est protégée de ses créanciers. Les dettes existantes avant la procédure sont temporairement suspendues.

Durant la période de sursis, aucune saisie ne peut être effectuée et l'entreprise ne peut pas être déclarée en faillite. Cette période de protection doit permettre à l'entreprise d'élaborer une solution de continuité.

La PRJ n'est donc pas la solution en elle-même mais permet de bénéficier d'un délai supplémentaire nécessaire pour trouver une solution.

Trois scénarios possibles en fonction de la situation de l'entreprise

Réorganisation judiciaire par accord amiable

Dans cette procédure, un accord est conclu entre l'entreprise et deux ou plusieurs de ses créanciers avec lesquels des arriérés importants se sont accumulés. En pratique, ce scénario est très rarement appliqué afin d'éviter la divulgation publique de ces accords.

Réorganisation judiciaire par accord collectif

Cette procédure a pour objectif d'obtenir l'accord des créanciers sur un plan de

redressement que l'entreprise établit durant la période de sursis. Ce plan décrit comment les difficultés seront abordées et comment la rentabilité de la société sera rétablie. Il indique également aux créanciers quel montant de la dette existante avant le sursis sera remboursé et dans quel délai. Minimum 20 % de la dette totale doit être remboursé et le plan de redressement ne doit pas dépasser cinq ans.

Il convient également de tenir compte du fait que certains créanciers (extraordinaires) bénéficient d'une protection supplémentaire.

En outre, le plan doit être approuvé à la double majorité des créanciers, c'est-à-dire par les créanciers majoritaires en nombre mais également en terme de montant de la créance. Cette double majorité est calculée en fonction des personnes présentes lors du vote.

Finalement, la procédure de réorganisation judiciaire par accord collectif doit aboutir, à terme, à un rétablissement de la continuité, par laquelle l'entreprise continue légalement d'exister.

Réorganisation judiciaire par transfert sous autorité de justice

Cette option est généralement utilisée en dernier recours quand tout ou partie des activités de l'entreprise sont cédées, sous la supervision du Tribunal de l'Entreprise.

Dans ce cas, celui-ci dispose d'un pouvoir de décision total et tente de vendre tout ou partie du fonds de commerce en approchant différents candidats intéressés. Le Tribunal veillera à ce que les actifs soient vendus à la valeur de liquidation minimale.

Les fonds provenant de cette vente serviront alors à apurer les dettes. Après la procédure, l'entreprise sera liquidée ou (dans la plupart des cas) déclarée en faillite.

Conclusion

La Procédure de Réorganisation Judiciaire est souvent considérée comme une suspension d'exécution. Cela ne doit toutefois pas nécessairement être le cas si la procédure est utilisée comme un outil permettant d'élaborer une solution de continuité.

Joachim Colot, jcolot@deloitte.com

Activer la société holding? Recruter du nouveau personnel? Faites-le (par mesure de précaution) encore en 2020!

La réduction groupe-cible premiers engagements (RGC) prendra fin normalement à la fin de cette année. Bien que l'accord gouvernemental prévoit une prolongation de la mesure, celle-ci doit encore être concrétisée par l'éventuelle adoption d'une loi.

Que signifie cette RGC? Les nouveaux employeurs qui engagent un travailleur pour la première fois bénéficient d'une exonération à vie des cotisations patronales ONSS de base. Cela implique une économie rapide d'environ 25 % sur le coût salarial d'un travailleur et ce, pour une durée indéterminée. Par la suite, en cas d'engagements supplémentaires, la RGC

peut même être transférée à la personne ayant le salaire le plus élevé au sein de l'entreprise.

La RGC s'applique aux employeurs qui embauchent un travailleur pour la première fois, et peut également s'appliquer dans les situations où une société holding est 'activée' par du personnel en amont de la ou des sociétés opérationnelles.

Attention, la RGC ne peut être appliquée qu'à la condition qu'il y ait une véritable création d'emploi par rapport aux 12 mois précédents. Il doit y avoir une création d'emploi au niveau de l'unité technique d'exploitation (UTE) lorsque le nouvel



employeur engage du personnel pour la première fois.

L'ONSS définit de manière large la notion d'UTE (plus large que pour les élections sociales): un siège identique, une même gestion, un même actionnariat, une même activité, des infrastructures communes, une même clientèle, ... peuvent donner lieu à la conclusion d'une UTE.

Michael Engelking, mengelking@deloitte.com

Post COVID-19

Trouvez le bon profil de financement pour votre PME

Depuis quelques mois nous sommes confrontés à une crise sans précédent due à l'émergence de COVID-19, ayant entraîné un chamboulement du cadre économique et financier que nous connaissions jusqu'ici.

Bien que l'impact financier total soit encore imprévisible à ce jour, le gouvernement tente de soutenir les entreprises, dans ces circonstances exceptionnelles, par le biais de diverses mesures. Ce soutien s'est d'ailleurs avéré indispensable à la survie de nombreuses PME au cours des derniers mois.

Toutefois, ce soutien risque de créer un faux sentiment de sécurité dans bon nombre d'entreprises. En effet, il s'agit souvent de mesures temporaires visant à surmonter une période financière difficile et donc, de facto, d'un simple sursis. Bon nombre de ces mesures de soutien, telles



que le report des cotisations sociales ONSS ou le report du remboursement des crédits bancaires, s'éteindront à la fin de l'année 2020. Pour certaines PME et entreprises familiales, la reprise du remboursement de leur(s) crédit(s) bancaire(s) constituera une pression supplémentaire sur leur flux de trésorerie, pendant une période restant difficile dû à un nombre de commandes plus limité, des marges plus faibles, des retards de paiement de la part de certains clients, ...

Eu égard à ce qui précède, il est indispensable pour les entreprises de rechercher le profil de financement qui leur est adapté pour l'avenir. A cet égard, lesdits remboursements doivent correspondre aux projections financières de l'entreprise. L'interprétation appropriée de ce financement commence par l'établissement d'un plan financier étayé dans lequel une projection des résultats

est réalisée ainsi qu'une projection des flux de trésorerie, des bilans et des liquidités. Sur base de ces projections et des différents scénarios envisagés, les besoins financiers deviendront clairs. Dans la mesure du possible, le financement de votre PME peut être renforcé grâce à des apports bancaires ou non bancaires complémentaires. Il sera par exemple encore possible, dans les prochains mois, de demander des prêts relais (garantis par le gouvernement fédéral) ou des prêts subordonnés (via le gouvernement régional).

Lorsque cela s'avère utile, un échéancier de remboursement adapté peut également être discuté avec les institutions financières. Profitez donc de cette dynamique pour préparer dès aujourd'hui –sur base d'un scénario financier prévisionnel– votre profil de financement pour 2021 et les années à venir.

Vadim Chassard, vchassard@deloitte.com

Private governance

Donation devant un notaire néerlandais

Bientôt plus possible?

Une proposition de loi a été déposée au parlement fédéral afin de rendre les actes de donation obligatoirement enregistrables à compter du 1er décembre 2020, sans distinction du lieu de passation de l'acte (devant un notaire belge ou devant un notaire étranger).



Au moment de présente publication, il n'est pas encore certain que le projet de loi sera effectivement adopté. Il y a une réelle chance pour qu'il le soit surtout au vu du nouvel accord de coalition, mais le délai prévu du 1er décembre semble court. La seule réserve à apporter est que, selon un avis du Conseil d'Etat, la proposition de loi doit être votée à la majorité dans les deux groupes linguistiques (que le gouvernement actuel n'a pas du côté flamand) et que le Sénat doit également marquer son accord.

En rendant obligatoire l'enregistrement des actes de donation étrangers, les droits de donation seront toujours dus sur les donations reprises dans des actes notariés étrangers. Ce n'est pas encore le cas à l'heure actuelle. Les droits de donation ne sont dus que lorsque le document reprenant la donation, tel qu'un acte de donation, est présenté à l'enregistrement dans un bureau d'enregistrement en Belgique.

Cette formalité étant obligatoire pour les actes notariés belges, les droits de donations sont toujours dus sur ces actes; sauf si l'exonération pour les entreprises familiales est d'application. Actuellement, cette formalité n'est pas obligatoire pour les actes notariés étranger (par exemple passés aux Pays-Bas). Si ces actes ne sont pas enregistrés, aucun droit de donation n'est dû.

Le revers de la médaille: si le donateur décède dans les trois ans et qu'aucun droit de donation n'a été payé, la donation est prise en compte pour le calcul des droits de succession. Ces derniers seront dus sur les biens donnés. Le gouvernement flamand a annoncé qu'il souhaitait étendre cette période de trois ans à quatre ans à partir du 1er janvier 2021.

Concrètement, cela signifie notamment que les actions et les créances (comme un compte courant dans une société), ne pourront plus être données sans paiement des droits de donation, étant donné qu'elles ne peuvent être données que par acte notarié.

De même, la donation avec réserve d'usufruit ne sera plus possible sans paiement de droits de donation pour la même raison.

Les donations manuelles et indirectes par virement bancaire (en pleine propriété) peuvent toujours être réalisées sans paiement de droits de donation. La donation devant un notaire étranger reste également un procédé valable mais les droits de donation devront être payés.

Les droits de donations sur les donations mobilières sont de 3 % en Région flamande et bruxelloise et de 3,3 % en Région wallonne (entre partenaires et en ligne directe).

Hélène Rouvez, hrouvez@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

© 2020 Deloitte Accountancy
Designed and produced by the
Creative Studio at Deloitte Belgium

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