



10 ans de transformations numériques Êtes-vous prêt pour le prochain tour?

NOUS NOUS CONCENTRONS SUR LES DONNÉES, NOUS ADMIRONS AVEC ENTHOUSIASME LES POSSIBILITÉS DE L'IA, ET NOUS ESPÉRONS QUE LA MISE EN ŒUVRE D'UN LOGICIEL PROMETTEUR PERMETTRA D'OBTENIR LA CROISSANCE PROMISE PAR L'ANALYSE DE FAISABILITÉ. LES TRANSFORMATIONS NUMÉRIQUES RESTENT D'ACTUALITÉ. POURTANT, LA MAJORITÉ DES PROJETS NUMÉRIQUES SE SOLDENT PAR UN ÉCHEC. APRÈS DES ANNÉES DE TRANSFORMATIONS NUMÉRIQUES, LA PLUPART DES ENTREPRISES NE PARVIENNENT PAS À FAIRE PASSER LE TAUX DE RÉUSSITE AU-DESSUS D'UN MODESTE 30 %. QUEL EST L'INGRÉDIENT SECRET?

Avons-nous investi dans la mauvaise technologie? Non, nous oublions souvent que dans les transformations numériques –aussi minimes soient-elles– la technologie n'est qu'une partie du puzzle. La transformation est synonyme de changement et, dans le cas du changement numérique, les personnes sont l'élément clé. C'est exactement ici que la plupart des transformations échouent.

COMMENT DOIS-JE ME LANCER?

Un bref retour en arrière sur les premiers jours de l'internet commercial. À la fin des années 90, les entreprises se lancent en masse dans la réalisation de leurs propres sites web. Vous vous en souvenez peut-être: la ferme conviction que la présence en ligne d'une entreprise la différenciera des autres. Cependant, en peu de temps, tout le monde a eu un site web et les entreprises se sont affrontées, comme avant, en fonction de la force de leur stratégie, de leur plan d'action. Les règles ne sont guère différentes pour les tendances numériques que nous voyons se développer aujourd'hui. Ce n'est qu'une question de temps avant que le cloud, l'IA

ou le big data ne trouvent leur place dans toutes les entreprises. Il est en effet nécessaire de se numériser pour rester présent à la table de jeu, mais ce sont toujours les tactiques de jeu qui déterminent le gagnant.

Qu'est-ce que cela révèle sur le taux de réussite de vos transformations numériques? Les collaborateurs sont conscients de ce qui est attendu d'eux et de la manière dont ils peuvent faire la différence. Cependant, bien souvent, ils ne savent pas pourquoi leur organisation agit comme elle le fait. Pourquoi cette méthode de travail digitalisée est-elle si utile, voire nécessaire? Rappelez-vous: les individus ne changent pas de comportement sans raison. Assurez-vous que les collaborateurs comprennent pourquoi certaines transformations numériques sont nécessaires et quel est leur rôle. Concentrez-vous sur trois piliers: l'utilité, le potentiel et la perspective de vos projets. Présentez votre stratégie comme une histoire et créez un soutien pour votre transformation numérique.

À QUOI DOIS-JE FAIRE ATTENTION?

Un plus un égal trois

Le piège le plus courant: les personnes se perdent dans *le numérique* et omettent *la transformation*. Un investissement dans la technologie ne portera ses fruits que si vous prêtez attention aux deux. Assurez-vous d'avoir une expertise en matière de transformation en plus de l'expertise technique.

La communication est la clé

Le changement ne se produit pas automatiquement et nécessite plus que du temps. Les phases du projet constituent la base de votre plan de communication. Une évaluation réfléchie des parties prenantes est d'une grande importance. En effet, en matière de communication, *"une taille unique ne convient pas à tous"*.

Là où il y a de la volonté ...

Ne sous-estimez jamais l'impact d'une transformation numérique sur les activités quotidiennes de vos collaborateurs. Vouloir est une chose, pouvoir en est une autre. Faites le bilan sur les compétences numériques au sein de votre entreprise et évaluez leur rapport avec les besoins.

Michael Engelking, mengelking@deloitte.com

VOUS AVEZ RATÉ LE TRAIN?

Impossible. La digitalisation est une aventure sans fin. Tant que la technologie continuera à se développer, des opportunités de faire les choses différemment et mieux se présenteront. La question est donc la suivante: votre personnel est-il prêt pour le prochain tour. Notre équipe HRO se fera un plaisir de vous guider à travers votre transformation numérique.

QUE NOUS APPORTERA LA FUTURE FISCALITÉ VERTE DES VOITURES?

HÉLOÏSE MOOR,
HMOOR@DELOITTE.COM



LE GOUVERNEMENT EST RÉCEMMENT PARVENU À UN ACCORD SUR UN PROJET DE LOI EN VUE DE RENDRE PLUS ÉCOLOGIQUE LA FISCALITÉ ET LES ASPECTS SOCIAUX DE LA MOBILITÉ. NOUS VOUS PRÉSENTONS CI-DESSOUS LES PRINCIPAUX POINTS DU PROJET DE LOI SUR BASE DES INFORMATIONS DONT NOUS DISPOSONS AU 30 JUIN.

Ces textes peuvent encore évoluer, car ils sont soumis à l'avis du Conseil d'État et doivent ensuite encore être votés au Parlement. Les explications se limitent aux changements concernant les impôts directs. Les amendements relatifs à la contribution de solidarité et au budget mobilité ne sont pas abordés dans cet article.

Limitation de la déduction des frais Voitures de société polluantes (avec émissions de CO₂ supérieures à zéro)

Afin de rendre plus écologique le parc automobile des entreprises, les voitures de société polluantes acquises à partir du 1er janvier 2026 ne seront plus déductibles fiscalement. Pour les véhicules acquis avant le 1er juillet 2023, le régime de déduction actuel continuera de s'appliquer intégralement dans le cadre du régime dit de *droits acquis*.

Le scénario suivant de *suppression progressive* est prévu pour les véhicules acquis entre le 1er juillet 2023 et le 31 décembre 2025. Le régime de déduction existant reste temporairement applicable, mais les plafonds suivants doivent être respectés:

75 % pour l'EI (exercice d'imposition) 2026
50 % pour l'EI 2027
25 % pour l'EI 2028
0 % pour l'EI 2029

En outre, la déduction minimale actuelle de 50 % sera supprimée (40 % pour les véhicules dont les émissions de CO₂ sont égales ou supérieures à 200 g/km).

En ce qui concerne spécifiquement les frais de carburant (essence ou diesel) d'un véhicule hybride rechargeable acquis à partir du 1er janvier 2023, la limite de la déduction sera plafonnée à 50 % pour encourager l'utilisation du moteur électrique.

Cette règle s'applique tant à l'impôt sur les revenus des personnes physiques qu'à celui des sociétés et concerne toutes les voitures de société (hybrides), les véhicules mixtes, les minibus et les *faux* utilitaires dont les émissions de CO₂ sont supérieures à zéro. Les *vrais* utilitaires, les motos, etc. ne subissent aucun changement (pour le moment?) et restent donc entièrement déductibles.

Véhicules sans émission de CO₂

Les voitures électriques (ainsi que les véhicules à hydrogène) acquises avant le 1er janvier 2027 restent déductibles à 100 %. Pour les voitures sans émission de CO₂ acquises par la suite, la déduction sera réduite progressivement comme suit:

Année de l'achat	Droit à déduction
2027	95 %
2028	90 %
2029	82,5 %
2030	75 %
À partir du 1/1/2031	67,5 %

Avantages fiscaux pour les bornes de recharge

Pour **les entreprises**, une déduction majorée des frais est prévue pour les investissements dans de nouvelles bornes

de recharge intelligentes, accessibles au public, qui sont effectués dans un certain délai. L'avantage est accordé sous la forme d'une déduction majorée de l'amortissement.

Amortissements relatifs aux investissements réalisés entre:	
01/09/2021 – 31/12/2022	200 %
01/01/2023 – 31/08/2024	150 %

Pour **les particuliers** (propriétaires ou locataires), il s'agit d'une réduction d'impôts pour l'investissement dans une nouvelle borne de recharge domestique dans un certain délai. La borne de recharge doit répondre à un certain nombre de caractéristiques et ne peut être installée soi-même. Le montant des dépenses pour lesquelles une réduction d'impôt peut être accordée est limité à 1.500 EUR par borne de recharge et par contribuable.

Dépenses effectivement payées au cours de la période:	
01/09/2021 – 31/12/2022	45 %
01/01/2023 – 31/12/2023	30 %
01/01/2024 – 31/08/2024	15 %

En outre, une déduction pour investissement majorée est prévue pour les entreprises qui investissent dans l'achat de camions (à l'état neuf) qui n'émettent pas de CO₂ et dans l'installation d'une infrastructure de ravitaillement en hydrogène et d'une infrastructure de recharge électrique pour les camions sans émission de carbone. Le taux est de 35 % en 2023, 29,5 % en 2024, 24 % en 2025 et 18,5 % en 2026.

Sur notre site web, vous trouverez un aperçu complet de cette matière, y compris un certain nombre d'idées sur votre future politique de mobilité.

Pouvez-vous ajuster vos prix comme bon vous semble?



La pénurie qui frappe les conteneurs et la raréfaction des matières premières entraînent une forte hausse des prix. Le transport par conteneurs est devenu 8 à 10 fois plus cher que l'année dernière. Pouvez-vous répercuter ces augmentations de prix sur vos clients?

Vous ne disposez pas de contrat cadre avec vos clients

Vous pouvez alors parfaitement facturer un prix plus élevé pour une nouvelle commande. Pensez à votre magasin de bricolage, celui-ci peut parfaitement augmenter les prix de ses produits en magasin ou sur sa boutique en ligne.

Vous disposez d'un contrat cadre / d'une relation commerciale permanente avec vos clients

Votre contrat contient-il une clause de révision de prix valable?

- Le cas échéant, vous pouvez ajuster vos prix jusqu'à 80 % du prix initial selon les termes et modalités stipulés dans votre contrat. Attention: le recours à l'indice des prix à la consommation ou à l'indice santé n'est pas autorisé dans les accords commerciaux.
- Si non, vous pouvez toujours vous reposer sur la clause d'imprévisibilité (*hardship*). Il s'agit d'une variante de la *force majeure* en vertu de laquelle l'exécution du contrat, dans les mêmes conditions, n'est pas strictement impossible mais disproportionnellement plus difficile ou onéreuse. Dans ce cas, vous avez l'opportunité de renégocier le contrat (dont les prix).

Vous pouvez également avoir inclus une clause vous permettant d'ajuster unilatéralement vos prix (sans formule préétablie). Un tel ajustement n'est permis que s'il peut être justifié sur base de critères objectifs, tels qu'une augmentation du prix des matières premières, des coûts salariaux ou des frais de transport.

Si vos contrats et/ou vos conditions générales ne prévoient aucune des clauses stipulées ci-dessus, il n'est en principe pas permis d'adapter unilatéralement vos prix. Une (re)négociation de vos contrats peut alors s'avérer nécessaire.

Mathilde Boucquiau, mboucquiau@deloitte.com

Crypto-monnaies et fiscalité Ni blanc ni noir

Les crypto-monnaies gagnent de plus en plus en popularité et il est désormais impossible d'imaginer la vie quotidienne sans elles. Un élément qui reste souvent sous-estimé dans l'euphorie de (la possibilité de) gains gigantesques – ou la tristesse de pertes considérables – est la taxation des crypto-monnaies.

Tout comme les placements en actions, le principe est que les plus-values sur les crypto-monnaies ne sont pas imposables, pour autant que vous investissiez en *bon père de famille* et qu'il ne soit pas question de spéculation. Ce sera par exemple le cas si vous avez acheté des crypto-monnaies il y a quelques années et que vous décidez maintenant de vendre ces dernières afin d'obtenir une plus-value.

Si vous prenez des risques (importants) et/ou effectuez des achats et des ventes fréquents, cela pourrait être considéré comme de la spéculation et constituer un revenu divers. Vous serez par conséquent soumis à une taxation forfaitaire de 33 % sur ces revenus. Dans un cas extrême, ces revenus pourraient même être qualifiés de revenus professionnels.

Afin de lever l'incertitude concernant la taxation des revenus en crypto-monnaies, vous avez la possibilité d'interroger le Service des Décisions Anticipées (SDA).

Il est intéressant de noter que le SDA travaille avec une liste publique de 17 questions auxquelles vous devez répondre et sur la base desquelles le service rend une décision. Par exemple, vous devez indiquer si vous négociez fréquemment ou non des crypto-monnaies et quels sont vos objectifs et votre stratégie d'investissement. Vous devez également fournir la valeur totale de vos investissements en crypto-monnaies. Le SDA veut également savoir si vous êtes actif sur des blogs ou des forums sur le sujet. Enfin, le financement de vos investissements est également important: si vous investissez avec de l'argent emprunté, cela peut être un indice de spéculation.

Si vous envisagez de vendre vos crypto-monnaies ou si vous les avez déjà vendues en 2021, vous pouvez envisager de demander un *ruling*, ou de constituer dès à présent un dossier afin d'anticiper un éventuel contrôle.

Sandra Romagnolo,
sromagnolo@deloitte.com



PRIVATE GOVERNANCE

LÀ OÙ LE JUGE TRANCHERAIT, LES PARTIES COCRÉENT

**VOUS DÉTENEZ UNE ENTREPRISE FAMILIALE ET VOUS AVEZ PARFOIS DU MAL À VOUS ENTENDRE AVEC VOTRE FAMILLE SUR CERTAINS ASPECTS DE SA GESTION?
LA LIQUIDATION D'UNE SUCCESSION VOUS INQUIÈTE?
UN DIVORCE SÈME LE TROUBLE?**

Au sein d'une famille, il est fréquent que des sources de conflits apparaissent et compliquent les relations familiales ou la vie de l'entreprise familiale. Dans ce cas, il est possible de se tourner vers le juge pour qu'il règle le conflit. Il existe toutefois des modes alternatifs de résolution des conflits (ou MARC), qui permettent de résoudre ces litiges mais également de les prévenir, tout en maîtrisant la durée et le coût de la procédure, lesquels varieront en fonction du nombre de séances nécessaires pour trouver un accord.

Parmi ces modes alternatifs, la **conciliation** a pour objet de permettre à des personnes ayant des divergences d'opinions de s'accorder, en passant par un conciliateur faisant des recommandations aux parties en vue du règlement de leur différend. Le conciliateur organise librement la tentative de conciliation, dans un cadre confidentiel et en étant guidé par des principes d'équité, d'impartialité, et de justice. Il écouterait chaque partie et proposera ensuite une solution qu'elles sont libres d'accepter ou non.

La **médiation** fait, quant à elle, intervenir dans un différend ou dans une négociation, une tierce personne choisie par les parties, impartiale et neutre, qui n'a pas de pouvoir décisionnel mais qui encadrera et facilitera les discussions entre les parties. L'intervention du médiateur permettra aux parties de mettre en évidence leurs intérêts communs et de trouver, elles-mêmes mais surtout, ensemble, la ou les solution(s) qui leur conviendra(ont). Toute liberté est laissée aux parties de trouver une solution créative et sur mesure.



En cas d'accord, et si le médiateur qui a mené la médiation est agréé, les parties peuvent soumettre l'accord de médiation pour homologation à un juge, ce qui aura pour avantage que l'accord aura les mêmes effets qu'un jugement et pourra être exécuté comme tel.

Quels sont les avantages de ces procédures? Contrairement à la procédure judiciaire ou arbitrale, dans lesquelles il y a toujours un *gagnant* et un *perdant*, toutes les parties sont gagnantes lorsqu'une solution est trouvée via la conciliation ou la médiation. En effet, le fait de discuter, ensemble et avec l'aide d'une tierce personne neutre, permet de dégager plus facilement une solution. Cette solution sera portée par toutes les parties au conflit puisque décidée de commun accord sur base des intérêts respectifs de chacun et des pistes de solution dégagées ensemble.

La médiation permet de sortir du conflit de manière constructive pour les parties.

Diane Bouvier, dbouvier@deloitte.com



NOTRE RÉDACTION VOUS SOUHAITE DE BONNES VACANCES ET UN REPOS BIEN MÉRITÉ. **JUSQU'EN SEPTEMBRE!**

RGPD (GDPR)

Si dorénavant vous ne souhaitez plus recevoir notre lettre d'information, envoyez un mail à Liesbeth Van Gucht, 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

© 2021 Deloitte Accountancy
Designed and produced by the
Creative Studio at Deloitte Belgium

Anvers - Bruxelles - Charleroi -
Courtrai - Gand - Hasselt - Liège -
Louvain - Oostkamp - Zaventem