

Nouveau budget et persistance du climat économique incertain.

Que réserve 2010 à votre entreprise familiale?

En 2010, de nouvelles lois et obligations se profilent à l'horizon. Plus encore que maîtriser la nouvelle législation, le défi pour 2010 consiste surtout à accroître le professionnalisme et à définir des objectifs appropriés. Et en ces temps difficiles, le chef d'entreprise doit aussi préserver la valeur de son patrimoine. Nous avons consulté Fabrice Graillet, conseiller fiscal chez Deloitte Fiduciaire, et Koen De Potter, directeur Business & IT, particulièrement actif dans l'élaboration du reporting, la planification des liquidités et la fixation rentable des prix pour les PME.

La fiscalité en 2010

La taxe sur les véhicules de société va-t-elle augmenter?

Fabrice Graillet: Tout à fait. La déductibilité fiscale des frais des véhicules de société sera davantage liée aux émissions de CO₂ (voir encadré). A première vue, c'est surtout vrai pour les voitures à essence: cette mesure générera un coût fiscal effectivement plus élevé. Quoi qu'il en soit, les frais de carburant de toutes les voitures ne resteront déductibles qu'à concurrence de 75%.

Pouvons-nous faire quelque chose pour réduire cette charge supplémentaire?

Fabrice Graillet: Bien entendu. La politique en matière de voitures de société doit être encore affinée, afin de contrer les conséquences financières de ces nouvelles restrictions fiscales, tant pour les employeurs que pour les travailleurs. Car le législateur voudrait dorénavant lier l'avantage fiscal de l'utilisation d'un véhicule de société aux émissions de CO₂. Les PME doivent donc bien réfléchir aux critères d'attribution

d'une voiture de société et axer leur politique en matière de voitures de société sur les émissions de CO₂ les plus faibles.

Y a-t-il des conséquences fiscales personnelles pour le dirigeant d'entreprise?

Fabrice Graillet: Le dirigeant devra aussi participer à l'effort fiscal. Les avantages de toute nature dont il bénéficie (voiture, chauffage, électricité) seront revus à la hausse et la déduction forfaitaire des frais à l'IPP sont réduits. Une évaluation critique de l'enveloppe de rémunération complète s'impose plus que jamais, notamment par une révision à la hausse des provisions de pensions.

Définir des objectifs appropriés pour 2010

A l'heure actuelle, une PME ne doit-elle pas simplement assurer un meilleur suivi des coûts?

Koen De Potter: Le contrôle critique des coûts est une constante. Les entreprises performantes sont censées avoir la maîtrise permanente de leurs coûts. Pourtant, dans la période de croissance passée, on ne s'est pas (pleinement) concentré sur la rentabilité. Dans un contexte en rapide mutation, les premiers gestes des PME consistent à réaliser des gains rapides en économisant et en réduisant les frais fixes. Cependant, ces mesures ont un effet limité.

La réduction des coûts sera-t-elle suffisante pour permettre aux entreprises non performantes de s'en sortir?

Koen De Potter: Les PME qui ont (ou veulent prendre) une longueur d'avance vont plus loin et rationalisent

Déductibilité fiscale en fonction des émissions de CO₂

Exercice d'imposition 2010			Exercice d'imposition 2011		
Diesel	Essence	Déductibilité fiscale %	Diesel	Essence	Déductibilité fiscale %
			Jusqu'à 60	Jusqu'à 60	100%
Jusqu'à 105	Jusqu'à 120	90%	60 à 105	60 à 105	90%
105 à 115	120 à 130	80%	105 à 115	105 à 125	80%
115 à 145	130 à 160	75%	115 à 145	125 à 155	75%
145 à 175	160 à 190	70%	145 à 170	155 à 180	70%
> 175	> 190	60%	170 à 195	180 à 205	60%
			>195	>205	50%

leur modèle d'entreprise. La question à se poser n'est pas tellement "Comment puis-je réduire mes frais fixes?", mais plutôt "Comment puis-je réaliser une plus grande contribution avec ces frais?". Une vision claire de la rentabilité des produits, des segments clients et des départements est ici essentielle. Ainsi, l'objectif et les frais sont analysés par rapport aux produits et/ou clients les plus rentables.

La croissance est-elle encore un objectif réaliste?

Koen De Potter: De nombreuses entreprises sont confrontées à un recul de leur chiffre d'affaires. Mais même sur des marchés ou des secteurs en repli, l'on est contraint de croître à nouveau et de gagner à nouveau du chiffre d'affaires pour maintenir la rentabilité des investissements existants. Certaines entreprises peuvent limiter la baisse de leur chiffre d'affaires, car elles ont, par le passé, opté pour une clientèle plus diversifiée ou pour une croissance contrôlée ou parce qu'elles ont axé toutes leurs activités sur l'innovation et qu'elles la commercialisent également.

Qu'entendez-vous par "croissance contrôlée"?

Koen De Potter: Ce concept désigne la croissance à condition qu'elle soit durable. Pas d'opportunisme à court terme donc. Les PME réfléchissent aussi à de nouveaux modèles d'entreprise (partenariats avec des concurrents ou des clients, risques liés à la dépendance par rapport à quelques clients, etc.).

Quels sont les instruments indispensables pour la PME en ces temps difficiles?

Koen De Potter: Une vision claire. Deloitte Fiduciaire est reconnu pour assister les PME dans ce développement d'une vision via l'innovation stratégique (NDR: voir page 6). Et aussi un bon "tableau de bord" pour pouvoir redresser le cap à temps et prendre des décisions sur base de données correctes. Le reporting est indispensable pour une croissance durable. "Vous obtenez ce que vous mesurez" est plus que jamais le credo.

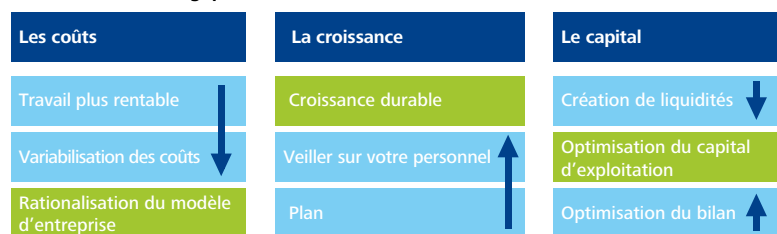
Vous ne semblez pas conseiller de renoncer à la croissance?

Koen De Potter: Non. Ce qui ne veut pas dire qu'une PME ne peut pas se débarrasser d'une activité voire d'un département ou de réduire sa taille. Cependant, la seule manière de réaliser ses objectifs et d'acquérir une bonne vision passe par un reporting de qualité.

Le manque de liquidités est la principale préoccupation, voire angoisse, de nombreux chefs d'entreprise.

Koen De Potter: Le remboursement des dettes, le paiement des salariés, des fournisseurs et des

Points d'action stratégiques: évolution sur 1 an



impôts, rien de tout cela ne peut être reporté. Mais en cas de baisse du chiffre d'affaires, les recettes sont moins importantes et de nombreux clients tardent à payer. De nombreuses entreprises oublient qu'elles peuvent encore libérer pas mal de liquidités cachées: en facturant plus rapidement, en augmentant les escomptes pour les paiements comptants, en optimisant leurs stocks à chaque stade.

Les liquidités ne sont-elles présentes que dans la facturation et le recouvrement?

Koen De Potter: Afin de diminuer le stock, des interventions opérationnelles permanentes doivent intervenir dans le processus de production. Outre les actions opérationnelles, des mesures de financement peuvent également apporter un certain soulagement: sale et lease back, rechercher un financement alternatif, ... Une excellente planification de la trésorerie jouera un rôle crucial dans ce processus. Cela permet en effet d'évaluer les risques et de réfléchir à des scénarios: "Que se passerait-il si ...?".

Les intérêts privés du dirigeant

Le dirigeant peut-il entreprendre quelque chose au niveau de son patrimoine?

Fabrice Graillet: Certainement. Un dirigeant qui investit ses moyens financiers personnels dans son entreprise familiale doit surtout continuer à penser à lui-même en ces temps difficiles. Deloitte Fiduciaire a dès lors développé une analyse du patrimoine personnel: private governance, par analogie avec le concept de corporate governance. A l'heure où les valeurs des biens immobiliers et les valeurs mobilières atteignent des creux historiques, il y a des opportunités fiscales inégalées pour sécuriser les biens immobiliers ou offrir un capital avec des taxes moins élevées. Et étant donné que les actifs immatériels (savoir-faire, design, brevets, modèles, marques) créent de plus en plus de la valeur, il est grand temps de prêter à ces actifs la même attention qu'aux biens immobiliers et de les soustraire du patrimoine des sociétés d'exploitation et de production.

Les temps difficiles offrent clairement des perspectives stimulantes et de nouvelles opportunités.