

Secteur 'do-it-yourself'

Succès basé sur collaboration

Politique de rétention au sein des PME

Comment fidéliser le personnel à votre PME?

Le rôle du capital à risque à la création et la vente d'une entreprise

Bernard De Brabandere (Devagel) et
Wies Dewaele (Fivanco)



Sommaire

4

8

12

16



4 Secteur 'do-it-yourself'

Depuis quelques années, le secteur do-it-yourself est en profonde mutation. Nous avons rencontré Réginald de Woot (Mr. Bricolage) et Maryse Van Vinckenroye (Brico).

8 Private equity

Le rôle du capital à risque à la création et la vente d'une entreprise. Entretien avec Bernard De Brabandere (Devagel) et Wies Dewaele (Fivanco).

11 Société de patrimoine

Structurer vos actifs corporels et vos biens immobiliers industriels.

12 Politique de rétention au sein des PME

Quelle est la meilleure approche d'une PME pour garder son personnel? Trois experts de Deloitte Fiduciaire vous conseillent.

16 'Tax 'footprint'

Le concept d'empreinte écologique est d'une actualité brûlante depuis quelques années et, plus récemment, le thème de l'empreinte fiscale ('tax footprint') a également fait son entrée dans les entreprises.

18 Modèles de financement pour votre PME

Cash management et factoring.

Dialogue. Une publication de Deloitte Fiduciaire
Été 2011, numéro 7, paraît 2 fois par an

Rédacteur en chef Henk Hemelaere - **Comité de rédaction** Dominique Delière, Dirk Hermans, Nikolaas Tahon, Marino Verhellen - **Adresse de la rédaction** Nathalie Vanderbeken, Tél 02 600 60 83, nvanderbeken@deloitte.com - **Design** Liesbeth Van Gucht - **Editeur responsable** Nikolaas Tahon, Berkenlaan 8B, 1831 Diegem.

La reproduction totale ou partielle de cette publication n'est autorisée qu'avec l'accord formel de la rédaction. Malgré tous les soins apportés à cette édition, la rédaction ne peut être tenue responsable des erreurs et omissions éventuelles qui subsisteraient dans les textes publiés. En cas de questions concernant un ou plusieurs articles, veuillez former le 02 600 60 83 ou contacter votre correspondant Deloitte habituel.



Avoir le vent en poupe

Cher lecteur

Cette expression se prête à merveille au déroulement de notre programme festif "Deloitte Fiduciaire 75 ans". Tout au long de cette année d'anniversaire, nous souhaitons prendre avec vous le temps de réfléchir et de débattre sur ce qui vous et nous tient particulièrement à cœur: la création, la protection et la valorisation de valeur pour l'actionnaire.

Le programme est d'ores et déjà une vraie réussite. Nous avons déjà pu accueillir plus de 1.000 participants aux plus de 20 rencontres organisées avec des chefs d'entreprise et des directeurs financiers, dans tout le pays. La première du "Deloitte Fiduciaire Entrepreneurship Challenge », un jeu d'entreprise pour étudiants, a également remporté un vif succès. La promenade cycliste "Deloitte Fiduciaire 75 Classic" a apporté une note sportive au programme. Toutes ces occasions nous ont permis de souligner le lien durable qui nous unit, vous en tant qu'entrepreneur familial et nous, en qualité de partenaire-conseil. Car voilà aussi de la valeur pour l'actionnaire: veiller à ce que nous puissions vous accompagner avec professionnalisme dans vos activités. Vous trouverez le reportage, l'explication et les photos d'ambiance de ces séminaires et rendez-vous dans le cahier central de ce magazine.

Tout porte à croire que la crise est derrière nous. La Belgique surpasse la moyenne européenne dans ses prévisions de croissance économique. Votre valeur pour l'actionnaire a-t-elle, elle aussi, du vent dans les voiles? Notre nouveau Baromètre PME, à paraître à l'automne 2011, apportera des éléments de réponse à cette question. Nous nous focaliserons alors sur la performance des entreprises familiales, en

2010. Il ressort de nos récentes rencontres que c'est avec enthousiasme et confiance que vous relevez les défis. Mais le besoin de professionnalisme, de vision, de stratégie, de connaissance, d'innovation et d'excellence opérationnelle est également plus patent que jamais. Nous sommes volontiers à vos côtés pour vous accompagner!

Dans ce Dialogue, nous attirons aussi votre attention sur "la guerre du talent ». Le nombre d'offres d'emploi atteint à nouveau, dans notre pays, des chiffres record. Nous vous proposons quelques suggestions pour maintenir à bord vos collaborateurs clés.

Et même si les meilleurs hommes de barre restent à quai, ils n'en restent pas moins des partenaires convoités de l'entreprise. La "tax footprint » vous donne une idée totale des charges sociales, fiscales et parafiscales qui pèsent sur vos résultats. Vous comprendrez d'emblée pourquoi un conseil fiscal avisé reste crucial.

Comme à l'accoutumée, nous céderons la parole à différents entrepreneurs. Avec Mr. Bricolage et Brico, tant le franchiseur que le franchisé auront la parole. Il s'agit d'exemples "win/win" clairs de modèles de franchise dans le secteur du bricolage. Le récit de Devagel, à Mouscron, illustre la manière dont le capital à risque peut jouer un rôle dans la génération de valeur pour l'actionnaire.

Nous vous souhaitons une bonne lecture et de belles vacances.

Ralph De Jonghe
Partner, Deloitte Fiduciaire

Secteur do-it-yourself

Succès basé sur un véritable partenariat

Depuis quelques années, le monde du bricolage et plus particulièrement celui du "Do it Yourself" est en profonde mutation. Une croissance continue dans un environnement concurrentiel à outrance, une diversification des enseignes offrant chacune leurs spécificités propres ... Rien n'est laissé au hasard. Réginald de Woot, administrateur délégué de Mr. Bricolage a pourtant réussi, avec son équipe et un réseau de commerçants dynamiques, le pari de hisser l'enseigne au rang de l'une des références du secteur. Il nous explique les recettes de son succès.

Mr. Bricolage en Belgique

L'idée est venue de quelques indépendants du secteur de se rassembler sous une même structure. Le tout avec un concept et une identité propres. C'est ainsi que la société Prova fut portée sur les fonts baptismaux en 1988. Après quelques années sous un enseigne concurrente, nous avons décidé de nous rallier à l'enseigne française Mr. Bricolage. L'enseigne mère est essentiellement francophone et prône une philosophie et une culture d'entreprise identiques à la nôtre: des commerces de proximité tenus par des indépendants. La société a connu quelques remaniements au cours des années qui ont suivi et c'est là que Deloitte Fiduciaire est entré en scène.

Avec un secteur du bricolage très concurrentiel en Belgique, comment vous positionnez-vous face à vos 2 plus grands concurrents?

Notre force réside dans notre proximité à plusieurs niveaux. Proximité géographique; nous préférons être présent un peu partout en Wallonie avec des surfaces

commerciales plus petites que d'avoir 2-3 grandes surfaces dans de grandes villes. Cette proximité va de pair avec celle vis-à-vis de nos clients. Etre proche de ses clients et connaître leurs besoins est notre force locale. Nous nous positionnons vers le particulier "Do it for me". Le client doit pouvoir trouver tout ce dont il a besoin avec, en sus, un service et une écoute de la part des vendeurs. C'est pourquoi nous mettons un point d'honneur à améliorer la qualité de nos magasins. Que ce soit au niveau de l'éclairage, de la décoration, de la présentation des produits ou de l'accueil.

Le secteur du bricolage a su tirer son épingle du jeu face à la crise. Pourquoi?

Le bricolage a le vent en poupe et depuis une dizaine d'années. C'est un secteur très porteur car il a évolué en même temps que les besoins du consommateur. La majorité des ménages belges consacrent leur budget au bien-être, au jardinage et à la maison. En effet, le patrimoine foncier reste une valeur sûre surtout en cette période de crise. Derrière ce succès se cache aussi un aspect financier indéniable. Du fait de la crise, les gens économisent sur certains postes tels que les travaux d'aménagement, de rénovation voire de construction. Plutôt que de faire appel à des professionnels, ils décident de faire eux-mêmes les travaux. De plus, le bricolage est le seul loisir rentable au vu de la plus-value qu'il confère au bien immobilier.

Quelles sont les clés de cette réussite?

Celle-ci tient en 3 mots: Un bon franchisé, un bon commerçant et un bon manager. D'autres facteurs rentrent en ligne de compte comme le fait d'avoir une équipe motivée, qui ait envie de se donner, la localisation, une surface adéquate et un parking. La relation entre franchiseur et franchisé est aussi très importante comme facteur de réussite. Nous apportons le concept et les franchisés leur connaissance du client et bien sûr leur expérience de chef d'entreprise.

Dialogue-écoute-liberté d'expression sont les bases de notre relation avec nos franchisés appelés adhérents. La relation que nous entretenons avec ceux-ci est basée sur la transparence et la participation collective. Pour résumer, nous permettons à de bons franchisés d'être encore meilleur notamment au travers des outils que nous leur mettons à disposition pour être de bons managers et ... de bons commerçants.

Pour vous, la satisfaction du client est primordiale. Qu'avez-vous mis en place?

En plus de la carte de fidélité, nous avons développé le côté interactivité avec du direct mailing. Nous avons également assuré et développé notre présence sur les désormais incontournables réseaux sociaux. Le site Internet fait partie de notre stratégie avec, notamment, la mise à disposition prochaine de simulateurs et des conseils en vidéos. Notre force réside aussi dans notre capacité à nous adapter au consommateur. Le bricolage se féminise de plus en plus ce qui nous a amenés à intégrer de plus en plus des éléments et outils de décoration dans les magasins.

Aujourd'hui, 34 magasins se répartissent entre la Wallonie et Bruxelles? Et demain?

Notre croissance passe par la création de toutes pièces de nouvelles surfaces commerciales. Mais aussi par l'agrandissement ou la relocalisation de magasins existants. Nous avons plusieurs projets en cours dont notamment l'ouverture d'une nouvelle surface à Spa. Au cours du mois d'avril dernier, 4 nouvelles surfaces ont vu le jour et 2 ont été relocalisées.

Nous sommes en pleine phase de développement de notre propre gamme de produits en partenariat avec la France. Son lancement est prévu d'ici 2 ans. Pour le reste, nous avons encore pas mal de chemin à parcourir pour stabiliser et étoffer notre structure tant en interne qu'à l'externe. Sur ce plan, nous travaillons notamment en étroite synergie avec Deloitte Fiduciaire.



Réginald de Woot, Mr. Bricolage

Deloitte Fiduciaire est-il aujourd'hui un partenaire privilégié dans votre développement?

Qui et c'est un constat depuis le début. En 2003, Deloitte Fiduciaire gérait déjà l'aspect financier de notre entreprise. Nous avons alors fait appel à eux pour réaliser un diagnostic de l'entreprise et des franchisés. Audit qui a abouti à une série d'améliorations tant au niveau interne qu'externe. Depuis lors, Deloitte fiduciaire fait partie intégrante de notre structure. Elle est la garante de l'optimisation des aspects financiers, fiscaux et légaux de notre fonctionnement day-to-day. Mais cette collaboration va bien au-delà. Nous faisons ainsi régulièrement appel à leurs services multidisciplinaires. Je considère ce partenariat comme un réel win-win. Nous sommes une société en perpétuel développement affichant aujourd'hui le visage d'une PME d'envergure considérable. Il est donc crucial que nous puissions compter sur un interlocuteur qui connaisse non seulement notre secteur d'activité mais aussi et surtout la typologie socio-économique de sociétés telles que la nôtre afin de pouvoir nous épauler et nous apporter son expertise.



De l'autre côté du miroir, le franchisé, lui aussi, doit faire face à des objectifs de croissance et de développement. Témoignages et explications de Maryse Van Vinckenroye et Alain Vanlangenaker qui exploitent 2 magasins franchisés sous l'enseigne "Brico".

Comment en êtes-vous arrivés à ouvrir 2 magasins?

Nous avons d'abord fait l'acquisition d'une surface commerciale à Haccourt en 1994. 5 ans plus tard, nous avons acquis une seconde surface commerciale à Waremme. Après un passage chez d'autres concurrents sous un autre enseigne, nous voulions opter pour une enseigne plus proche de nos attentes, ce à quoi Brico correspondait parfaitement. En tant que 1er franchiseur du secteur en Belgique, l'enseigne possède une structure stable et professionnelle. En outre, sa connaissance du marché et de la cible lui confère un atout indéniable dans ce milieu très concurrentiel. La marque évolue avec le marché de manière particulièrement proactive par rapport à la concurrence. C'est ce qui nous a séduit. Preuve de cette proactivité, en 2007 et en 2010, nous avons pu procéder à des transformations de nos 2 magasins pour répondre aux attentes de l'enseigne. C'est un gage de sérieux et de qualité qui nous parle. Même si, sur le moment même, ce n'est pas toujours évident à franchir comme pas.

Quels types de transformations avez-vous effectué?

Nous avons agrandi les surfaces commerciales des 2 magasins. La surface de Waremme a reçu un relooking complet en 2008 et celle d' Haccourt, nous l'avons presque doublée de surface et nous l'avons mis au tout nouveau concept Brico 2010 en lui offrant en même temps une nouvelle entrée située sur le parking commun du centre commercial avec d'autres commerces. Ceci lui donne clairement une nouvelle puissance commerciale. Ces transformations résultaient d'un choix stratégique et étaient nécessitées par le besoin permanent d'actualiser les commerces aux exigences du marché et afin d'être en phase avec nos objectifs de rentabilité à moyen et long termes.

Maryse Van Vinckenroye, Brico

Les 5 facteurs de réussite d'un magasin

- Une offre de produits suffisante
- La qualité des vendeurs
- L'emplacement du magasin stratégique
- Un parking assez grand
- Une relation de confiance avec le franchiseur

"Un chef d'entreprise a (trop) souvent la tête dans le guidon."

Et cette rentabilité a t'elle été au rendez-vous?

Oui bien sûr. Certes ces différentes évolutions y ont contribué mais elles n'étaient pas seules. D'autres facteurs ont considérablement aidé à goûter à ce succès. Le magasin d'Haccourt dispose en effet d'une situation privilégiée de par sa proximité d'un centre commercial. Cette belle visibilité se doublant d'un vaste parking, les facteurs accélérateurs de croissance ne manquent pas. Nous avons en outre élargi notre gamme de produits. Que ce soit pour les amateurs ou les professionnels, notre offre va même au-delà de ce concept puisque nous proposons désormais les livraisons à domicile, une découpe du bois sur place et même la mise en relation avec des professionnels pour certains travaux. Notre volonté est d'offrir à notre clientèle un service de qualité à 360°.

Et la concurrence? Comment vous positionnez-vous par rapport aux autres enseignes?

C'est un travail journalier et une remise en question quotidienne vis-à-vis de notre clientèle. Nous avons toujours à apprendre au niveau marketing. Nous mettons tout en place pour satisfaire la clientèle en local, tandis qu'au niveau régional voire national, nous bénéficions de la renommée de notre enseigne.

En quoi est-ce un plus?

Etre franchisé, c'est être indépendant tout en bénéficiant d'un accompagnement matérialisé par un package complet d'outils et de services mutualisés! Nous ne devons pas faire appel à plusieurs structures étant donné que le franchiseur centralise l'élaboration de la gamme de produits, la comptabilité, la logistique, la communication, le marketing... sans que nous devions nous en inquiéter. Brico et son équipe nous apportent leur expertise mais aussi leurs outils comme la carte de fidélité, le catalogue qui est distribué dans tous le pays et un site internet attractif.

Avez-vous des contacts réguliers avec votre franchiseur?

Un commercial de la centrale passe en moyenne tous les mois pour voir les évolutions et évoquer, avec nous, les projets en cours et futurs. Tout est mis en place pour nous permettre de nous développer efficacement, en toute indépendance mais avec leur soutien.

La crise a-t-elle eu un impact sur votre méthode de travail?

Nous avons vu l'attitude (et le panier) du client muer. Malgré tout, nous avons été épargnés par rapport

aux autres secteurs. Nous avons bien sûr évolué avec le consommateur mais pas seulement à cause de la crise. Au niveau des services offerts, nous les avons diversifiés comme expliqué plus haut. Nous avons également été particulièrement attentifs à l'expertise et aux conseils de nos collaborateurs qui doivent être tour à tour bricoleurs et...vendeurs. Notre gamme s'étend également à de nouveaux produits orientés sur le durable ou la décoration de par la mutation de notre clientèle. Celle-ci, vous vous en doutez, étant en phase de féminisation sans cesse croissante.

Pour mener à bien ce développement, vous avez fait appel à Deloitte Fiduciaire

Il est très important pour une entreprise d'avoir une véritable relation de confiance avec son partenaire et de pouvoir se reposer dessus. Deloitte Fiduciaire répond à toutes ces exigences. Notre collaboration à l'origine portait sur la comptabilité et la fiscalité. Au fur et à mesure, les demandes ont évolué et notre collaboration avec Deloitte Fiduciaire aussi. Leur point fort? Etre plus que des ... "bricoleurs" et offrir un panel complet de services professionnels. Que ce soit dans les matières juridiques, financières, fiscales et sociales. Cette collaboration nous a apporté une vision plus claire sur notre entreprise et la direction que nous devons suivre. Ce qui n'était pas évident pour nous car, comme beaucoup d'entrepreneurs, sans cette prise de hauteur, nous avons trop "la tête dans le guidon". Aujourd'hui nous tentons de nous astreindre à suivre ce cap que nous nous sommes fixés ensemble et c'est une réelle motivation pour l'ensemble de l'équipe.

**Maryse Van Vinckenroye
et Alain Vanlangenaker,
Brico**



Private equity

Le rôle du capital à risque à la création et la vente d'une entreprise

Que faire si vous avez des projets, mais pas suffisamment de fonds? Et que faire plus tard, quand vous estimez que le moment de récupérer vos fonds est venu? En 1997, Bernard De Brabandere a trouvé le financement nécessaire à la création de Devagel auprès de Fivanco, un investisseur en capital à risque. Ils ont vendu Devagel l'année passée, notamment par l'intermédiaire de Deloitte Fiduciaire. Entretien avec Bernard De Brabandere et Wies Dewaele, directeur de Fivanco, sur le rôle du capital à risque tout au long du processus.

Pourquoi un entrepreneur lance-t-il sa PME avec un investisseur en capital à risque?

Bernard De Brabandere: La création de Devagel s'accompagnait d'investissements élevés. Après 6 mois, nous avons déjà réalisé une première extension et, trois ans plus tard, nous disposions d'une superficie bâtie de 1,5 hectare. Les résultats étaient toujours orientés à la hausse, mais je savais d'emblée que je n'aurais pas les fonds propres pour soutenir cette croissance. Je savais tout des affaires, je ne cherchais

pas un appui opérationnel ou sur le plan du savoir-faire. Par contre, je cherchais des fonds, ce pour quoi je me suis associé à Fivanco. Nous avons chacun mis la moitié des moyens nécessaires dans l'entreprise pour pouvoir démarrer.

Comment s'est alors déroulée la collaboration?

Bernard De Brabandere: Très bien. Nous avons reçu carte blanche de Fivanco pour l'aspect opérationnel. Dès le début, nous pouvions présenter un beau portefeuille de clients, ce qui a sans doute renforcé la confiance. Le courant est toutefois immédiatement passé entre nous.

Wies Dewaele: "Nous sentions dès le début que nous donnions notre confiance à quelqu'un qui connaît parfaitement le secteur. Fivanco contrôlait certes les paramètres financiers. Tous les trois mois, nous rencontrions Bernard pour faire le point et notre comptable analysait les comptes, ceci en consultation avec Veronique Claeys, l'épouse de Bernard. Plus tard, nous sommes passés à l'envoi d'un rapport financier mensuel et l'organisation d'un conseil d'administration semestriel. Nous n'avons jamais eu l'intention de nous immiscer dans la gestion qui était la spécialité de Bernard. Si nous devons recommencer, nous ferions exactement la même chose.

Pourquoi avez-vous pris la décision de vendre Devagel?

Wies Dewaele: Dans le domaine du capital à risque, l'horizon de sortie est généralement fixé à court terme, mais cela n'a jamais été à l'ordre du jour pour ce qui nous concerne. Nous sommes restés actionnaires plus



Bernard De Brabandere

de 13 ans. A un moment donné, nous nous sommes penchés sur les conditions du marché et sur l'évolution du secteur et avons estimé que le moment était venu de sortir. Un entretien avec Bernard nous a appris qu'il partageait ce point de vue. Nous avons alors décidé de vendre l'entreprise dans son intégralité.

Quel a été le rôle de Deloitte Fiduciaire dans le processus de cession?

Bernard De Brabandere: Nous avons d'abord eu nous-mêmes un entretien avec un repreneur potentiel, mais cela n'a pas abouti. Nous avons alors décidé de nous faire accompagner professionnellement dans le processus de cession. Nous étions sceptiques quant au rôle d'un intermédiaire dans la vente, mais Deloitte Fiduciaire a clairement démontré qu'il s'agit d'un processus intensif en travail, où de nombreux aspects entrent en ligne de compte. Il y a aussi une énorme différence entre le fait d'annoncer que vous vendez votre entreprise et le fait qu'un intermédiaire le fasse.

Wies Dewaele: Les principaux aspects d'une cession sont, selon moi, l'analyse financière et la valorisation,

Devagel est spécialisé dans l'entreposage, la manutention et le traitement logistiques (warehouse data management) des produits congelés.

L'entreprise a été créée en 1997 par Bernard De Brabandere et cofinancée dès le départ par Fivanco, une société d'investissement.

www.devagel.be

l'approche du marché et le traitement technique. Un bon consensus sur la valeur de l'entreprise est nécessaire et il doit être étayé. Deloitte Fiduciaire a joué un rôle très important à cet égard. Avec eux, la juste valorisation de l'entreprise a augmenté. On examine ensuite les candidats potentiels. Quels acteurs entrent en ligne de compte? Les connaissons-nous ou pas? Comment les aborder? Le rôle d'un intermédiaire est crucial à ce stade, notamment parce que vous montrez ainsi à l'acheteur potentiel que vous travaillez de manière professionnelle. Enfin, la cession s'accompagne de nombreux aspects techniques: contrats, formalités, obligations ... Nous avons d'étroits contacts avec l'équipe "Mergers and Acquisitions" de Jan Goemaere et recevions toutes

"Pour moi, c'était une partie de ma vie, pour laquelle je m'étais investi jour et nuit, que je vendais."

Bernard De Brabandere





Wies Dewaele, Fivanco

www.fivanco.be

"Les principaux aspects d'une cession sont l'analyse financière et la valorisation, l'approche du marché et le traitement technique."

les semaines une mise à jour de la situation, afin d'éventuellement pouvoir prendre la balle au bond si nécessaire. Nous étions des partenaires, avec un objectif commun.

Comment avez-vous vécu le processus de cession?

Bernard De Brabandere: Ce furent des mois intenses. Nous avons dû beaucoup nous concerter et le processus a pris du temps. Vous devez organiser des visites pour les repreneurs potentiels, votre entreprise doit toujours apparaître sous son meilleur jour, et ce, sans que vos collaborateurs ne soient au courant de quoi que ce soit.

Wies Dewaele: Cette confidentialité était, en effet, très importante. Nous avons parlé avec 10 à 12 interlocuteurs, tant financiers qu'industriels ou particuliers. Mais il est toujours possible que la transaction n'aboutisse pas. Que fait-on alors? Nous avons certes un plan B en tête, mais il était inopportun de susciter la nervosité du personnel ou que nos concurrents en sachent trop sur la cession si elle n'avait pas abouti. Nous sommes parvenus, avec l'équipe de Deloitte, à préserver le secret sur cette vente le plus longtemps possible.

Bernard De Brabandere: C'est aussi une période très chargée sur le plan émotionnel. Mais pour moi, c'était une partie de ma vie, pour laquelle je m'étais investi jour et nuit, que je vendais. Je suis donc très heureux de connaître le repreneur et il s'est rendu compte qu'il devait préserver certaines modalités de collaboration pour nos travailleurs. La transaction s'est ainsi très bien terminée.

Société de patrimoine



Thierry Dekoker

Regardez au-delà des biens immobiliers

La société de patrimoine représente le moyen idéal de protéger et de transmettre votre patrimoine, surtout lorsqu'il s'agit de biens immobiliers. Avez-vous déjà réalisé qu'une société de patrimoine est tout aussi rentable lorsqu'il s'agit de structurer vos actifs incorporels?

Dans la société de patrimoine, une marque commerciale, une licence, une recette, un procédé de design, un logiciel, ... facilitent la transmission par étapes d'une entreprise:

- il faut soustraire les valeurs et actifs incorporels de la valeur de l'entreprise à transférer.
- la société d'exploitation prend une licence sur les actifs incorporels qui lui permet de payer par étapes une partie du fonds commercial.
- le financement immédiat de la reprise est limité et à la charge de l'entreprise repreneuse sous forme de royalties.
- Les actifs incorporels d'une société de patrimoine sans risque sont prémunis des risques entrepreneuriaux. Dans le cas d'entreprises en difficulté, le repreneur s'approprie souvent trop facilement les actifs incorporels non visibles.

Structurer des immobilisations corporelles procure également toute une série d'opportunités fiscales. Les revenus de licences, par exemple, qui sont soumis à l'abattement pour les brevets d'invention sont taxés à moins de 7%. De plus, la période pendant laquelle la société de patrimoine perçoit des revenus sous d'autres formes que des indemnités de gestion est envisagée de manière défensive, ce qui n'est d'ailleurs pas juridiquement sans risques.

Vous avez une société de patrimoine? Alors, regardez au-delà des biens immobiliers. Accordez-y autant de soin qu'à vos valeurs incorporelles.



Yannick De Smet

Structures du bien immobilier industriel: la société de patrimoine est de retour

La scission de biens immobiliers industriels revient au goût du jour. La grave crise de septembre 2008 a réveillé la conscience du risque. En scindant le bien industriel immobilier il est possible de réduire le risque latent d'une entreprise.

Actuellement, les financiers s'attachent plus à l'importance du cashflow pour contenir les dettes des entreprises emprunteuses qu'à prêter massivement avec les avoirs en guise de garantie. Les entreprises qui empruntent préfèrent donc ne plus contracter de gros emprunts sur leur bilan pour financer des biens immobiliers.

De même, en cas de cession d'une entreprise, la scission présente des avantages. La société d'exploitation et la société immobilière ont une vue des choses et une valeur bien différentes. Un entrepreneur peut se séparer de son entreprise tout en continuant à rentabiliser ses biens immobiliers afin de diversifier son patrimoine privé. Par contre, s'il exploite tout au sein d'une seule société, c'est une option dont il ne dispose pas.

En isolant les biens immobiliers dans une société séparée, il est plus aisé de préparer la succession: les briques se transforment véritablement en actions qui peuvent ensuite être transmises ou léguées en héritage de manière avantageuse.

Le maintien de l'immobilier industriel en dehors de la société d'exploitation revient donc à la mode. Faites donc bien attention et faites-vous conseiller. Le fisc aime faire payer les opérations de scission de biens immobiliers.

Politique de rétention

La chasse au talent est à nouveau totalement ouverte. Les PME ont des difficultés à ce niveau. La perte de personnages-clés qualifiés peut perturber sérieusement le fonctionnement de l'entreprise. Quelle est la meilleure approche d'une PME pour garder son personnel, quel succès une politique dite de rétention a-t-elle? Nous avons posé la question à Anne-Line Servaes, Elke Boes et Claire Kestens, spécialistes respectivement du droit social, du droit des sociétés et de la fiscalité des revenus.



tion au sein des PME

Comment fidéliser le personnel à votre PME?

Y-a-t-il une évolution dans la manière dont les PME essaient de fidéliser leur personnel?

Anne-Line: Nos clients nous posent de plus en plus souvent des questions plus insistantes qu'auparavant. Autrefois, il s'agissait de l'établissement d'un contrat de travail ou du calcul du rapport optimal coût brut-salaire net. Nous faisons cela lors d'un recrutement ou à l'occasion d'un entretien d'évaluation qui était

en général un exercice d'augmentation salariale. Tout cela se déroulait relativement sagement et de manière contrôlée. Quand le chef d'entreprise et le salarié se comprenaient, ils étaient partis ensemble pour des décennies. Aujourd'hui, ce sont d'autres modèles qui fonctionnent. Le salarié est en permanence en quête d'amélioration financière mais également sur le plan du contenu. Il est bien informé et est stimulé par des alternatives dans un marché du travail qui se raréfie. La question que le client nous pose devient donc beaucoup plus complexe.

Quel élément est précisément devenu plus complexe dans la politique de rétention des PME?

Anne-Line: Il ne s'agit plus seulement du paquet salarial, loin s'en faut. La politique de rétention du personnel se transforme de plus en plus en une confrontation de l'entreprise avec elle-même. Prenez les personnages-clés, disons l'équivalent des cadres dans les grandes entreprises. Ils ne vont pas vers des PME ayant une mauvaise réputation. Ils examinent les chiffres de la PME. Ils ont des questions explicites au sujet du long terme: suivi familial ou vente de l'entreprise. Ils ne veulent pas réduire à néant leurs perspectives de carrière en travaillant dans un environnement où aucune progression n'est possible sur le plan du contenu. Ils sont eux-mêmes bien formés et regardent comment l'entreprise a été professionnalisée: est-ce que tout dépend de l'instinct du moment du propriétaire?



Anne-Line Servaes, Claire Kestens et Elke Boes



Mais tout le monde n'est pas un personnage-clé dans une PME. Quels sont les éléments importants pour garder un ouvrier habile ou un employé zélé?

Claire: Ces profils aiment la clarté: une politique salariale correcte et conséquente. Pour l'employeur, chaque membre du personnel constitue un coût important mais il ne doit pas pour autant agir de manière opportuniste en cherchant au cas par cas le coût le plus réduit possible. Cet opportunisme est une double tromperie. Les salariés en apprennent rapidement beaucoup les uns sur les autres et les différences au niveau du paquet salarial sont également visibles. En effectuant une intervention individuelle opportuniste telle qu'une indemnisation des frais, des chèques-repas, une voiture de société, ... vous retiendrez peut-être quelqu'un mais trois autres collaborateurs auront demain le sentiment que leur salaire n'est pas correct et iront travailler ailleurs. La deuxième tromperie fait alors souvent surface lors d'un contrôle fiscal ou social lorsque le coût s'avère finalement beaucoup plus élevé en raison d'impositions complémentaires. Sans parler du fait que votre salarié devra repayer des impôts, c'est alors le début de la fin.

"Le caractère conséquent et la transparence sont les atouts déclarés des PME pour fidéliser des collaborateurs de niveau supérieur."

Claire Kestens

Les PME doivent pourtant aussi avoir des atouts sur le marché du travail?

Elke: Certainement. Le caractère familial d'une PME donne encore le sentiment à certains salariés qu'ils travaillent pour un patron, et pas pour l'un ou l'autre actionnaire d'une entreprise étrangère lointaine qu'ils ne connaissent pas. Mais pour les personnes les plus qualifiées aussi, le caractère impersonnel d'une multinationale constitue parfois la raison de passer à l'environnement d'une PME qui leur "plaît".

Comment une PME doit-elle convaincre un cadre de ne pas partir vers une grande entreprise?

Claire: Les PME utilisent trop peu le caractère souple de leur structure de prise de décision. Une multinationale doit appliquer des systèmes de rémunération stricts. Une PME peut plus aisément élaborer un contrat sur mesure pour les personnages-clés. Alors que le caractère conséquent et la simplicité s'applique pour 80% du personnel, c'est peut-être justement l'inverse pour 20% de celui-ci: travail sur mesure et des accords qui sont mis sur pied au cas par cas.

Qu'est ce qui fidélise alors des personnages-clés à une PME? Quel principe applique-t-on dans un système de rémunération sur mesure?

Elke: Le même principe que celui que nous voyons dans le monde des entrepreneurs. Nous évoluons de plus en plus d'un modèle de concurrence basé sur la confrontation vers un modèle de partenariat entre les entrepreneurs. Egalement avec les collaborateurs de niveau supérieur, il vaut mieux abandonner la relation de confrontation entre salarié et employeur et plutôt se tourner vers un accord de coopération.

Les collaborateurs et les PME en tant que partenaires, pouvez-vous en donner un exemple?

Claire: L'utilisation croissante de plans de primes en est un exemple. Il s'agit d'un accord où l'intérêt commun est clair. Le fait d'oser partager le succès et le



"Vous pouvez fidéliser vos personnages-clés à votre PME grâce à un modèle de partenariat."

Elke Boes

résultat est typique des partenariats. La prime liée au groupe est en outre exonérée d'ONSS. Pour la prime individuelle, la PME peut à nouveau conclure des accords sur mesure.

Est ce que le fait de faire participer les collaborateurs à la valeur actionnariale est une formule qui le fidélise à l'entreprise?

Anne-Line: Sans aucun doute, mais à mon sens surtout avec des collaborateurs qui ont pris sur cette valeur actionnariale. Un plan d'options pour tout le personnel comme dans les entreprises cotées en bourse est trop complexe et non réalisable. En outre, le fait de participer à la valeur actionnariale est une histoire à long terme dans les PME. La part n'est pas négociée quotidiennement mais au plus une fois par génération. C'est précisément le nombre croissant de ventes d'entreprises familiales à des tiers qui crée l'envie chez les personnages-clés d'y participer eux aussi. Dans la pratique, les plans d'options en Belgique ne conviennent pas pour un lien à long terme au delà de cinq ans. Ce sont en fait des instruments financiers, une sorte de super-prime parce qu'ils ont un régime fiscal plus favorable que les primes salariales.

Y-a-t-il des alternatives aux plans d'options?

Elke: Inspirés par nos collègues de M&A, nous avons développé un modèle de partenariat à effet de levier. C'est un organe qui comporte un pourcentage déterminé d'une entreprise familiale. Les cadres participent ensuite à cet organe et donc indirectement à la PME. La famille d'entrepreneurs conserve le contrôle total sur la participation mais concède un rendement supérieur à un taux d'intérêt déterminé, disons la valeur ajoutée qui sera créée demain. Il va de soi que le collaborateur ne peut empocher cette valeur ajoutée qu'à long terme et dans la mesure où il s'est avéré un partenaire fidèle de l'entreprise. Ce modèle est en outre débarrassé des inconvénients des plans d'options: aucun impôt n'est dû sur le projet et les collaborateurs travaillent pour le très long terme.

Finalement, quels sont selon vous les atouts déclarés des PME pour fidéliser des collaborateurs de niveau supérieur?

Claire: Le caractère conséquent et la transparence.

Le caractère conséquent joue surtout sur la politique salariale, l'arbitraire est néfaste. La transparence signifie connaître votre propre PME et présenter des données mesurables sur lesquelles vos collaborateurs peuvent se baser et sur base desquelles ils seront payés.

Elke: Les entrepreneurs aiment parler de l'importance de leur capital humain mais le temps et les conseils qu'ils dégagent pour cela sont souvent beaucoup plus limités que pour un investissement dans des biens d'investissement et des machines. Le capital humain de l'entreprise mérite cependant au moins autant d'attention.

Anne-Line: Pour moi sans aucun doute l'esprit d'entreprise et l'implication qu'un chef d'entreprise peut partager avec ses meilleurs collaborateurs. En fait ce que nous appelons chez Deloitte Fiduciaire "Entreprendre ensemble" ... Vous voyez, travailler comme partenaires, on y revient toujours.

"Il ne s'agit plus seulement du paquet salarial, loin s'en faut. La politique de rétention du personnel se transforme de plus en plus en une confrontation de l'entreprise avec elle-même."

Anne-Line Servaes

Empreinte fiscale

Combien d'impôts votre en

Le concept d'empreinte écologique est d'une actualité brûlante depuis quelques années et, plus récemment, le thème de l'empreinte fiscale ('tax footprint') a également fait son entrée dans les entreprises.

Empreinte fiscale: de quoi s'agit-il?

L'empreinte fiscale consiste à calculer la pression fiscale globale par rapport à celle qui pèse sur un paramètre financier particulier tel que le chiffre d'affaires ou l'EBITDA. Si nous tenons compte des quelques 500 types différents d'impôts, rétributions et taxes parafiscales perçus par les autorités fédérales, régionales, locales et autres, l'empreinte fiscale donne une idée de la quantité du chiffre d'affaires ou d'EBITDA engloutie par notre père l'Etat.

A quelles taxes pensons-nous essentiellement?

Les taxes les plus connues sont évidemment l'impôt des sociétés, le précompte (im)mobilier, la TVA non déductible les cotisations de sécurité sociales patronales et celles des travailleurs, le précompte professionnel, ... Ajoutons à tout cela les douanes et accises, les droits d'enregistrement, la taxe CO₂ sur les voitures de société, les taxes environnement, les taxes énergétiques, la taxe sur la force motrice, la taxe annuelle sur les transactions d'assurance, la taxe de circulation, les redevances pour les immondices, les timbres intempéries, les permis, ... Et la liste est encore longue!

Comment pouvons-nous dresser la carte de cette empreinte fiscale?

Tout comme pour son homologue écologique, on peut distinguer trois étapes dans l'empreinte fiscale. Il faut tout d'abord dresser la carte de tous les impôts directs et indirects, dus par une société ou un groupe de sociétés. Il s'agit de la phase d'observation. Ensuite, il faut estimer l'impact de tous ces impôts sur, entre autres, le cashflow de l'entreprise, afin de prendre

"conscience" de cet impact. Enfin, il faut en tirer les conclusions appropriées et prendre les mesures pratiques qui s'imposent. Agir est alors le maître mot!

L'empreinte fiscale ne dépend-elle pas du secteur d'activité?

Absolument. Nous avons récemment dressé la carte fiscale de quelques entreprises de différents secteurs et ce en fonction de leur chiffre d'affaires. Il en est ressorti, par exemple, qu'une certaine entreprise active dans le détail doit sacrifier 15,68% de son chiffre d'affaires en contributions fiscales et parafiscales. Les plus gloutons en la matière sont les douanes et accises, le précompte professionnel et les cotisations sociales. Chez une certaine entreprise de production,



Une entreprise doit-elle payer?

24,52% du chiffre d'affaires se "perdent" en taxes (para-)fiscales. Une entreprise de transport a vu 33,62% de son chiffre d'affaires disparaître chez les pouvoirs publics, dont une bonne partie en taxes sur le carburant et prélèvements salariaux. Enfin, nous avons répété l'exercice avec une entreprise du secteur de services: 42,97% de leur chiffre d'affaires était destiné aux caisses de l'état.

Devons-nous donc en conclure que l'état belge est le véritable actionnaire de nos entreprises?

Je pense hélas que c'est la conclusion qui s'impose. L'état belge parvient à écrémer une grande partie du chiffre d'affaires sous forme d'impôts, de redevances ou de cotisations, ce qui en fait ainsi le plus gros actionnaire des entreprises belges!

Quelles mesures devons-nous prendre?

On peut proposer aux entreprises tout un éventail d'actions, en fonction de leur empreinte fiscale. Prenons quelques exemples. Une charte automobile bien pensée peut diminuer substantiellement la facture CO₂. On peut récompenser fiscalement et socialement

le personnel avec un impact positif sur le cashflow de l'entreprise. Pensons par exemple aux frais propres à l'employeur, aux avantages sociaux, ... En analysant les taxes comprises dans le portefeuille d'assurances, on peut envisager des alternatives. En matière de droits à l'importation, il est possible d'introduire des règlements douaniers spécifiques. Le précompte immobilier lui aussi offre certaines opportunités en matière d'abattement, voire d'exemption.

Une entreprise moyenne est-elle consciente de son empreinte fiscale?

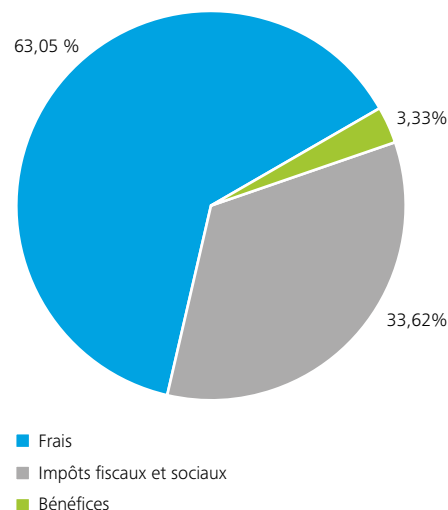
Une étude récente a démontré qu'à peine 10% des entreprises avaient effectué une estimation détaillée de leur empreinte fiscale. Nombreux sont donc les entrepreneurs qui ignorent ce qu'ils doivent verser comme taxes et redevances aux diverses administrations. Par conséquent, ils ne prévoient pas de plan d'action adéquat et la création de valeur en pâtit ...

Autrement dit, il y a encore du pain sur la planche!

David Derhaeg, Tax Director



L'empreinte fiscale du secteur de transport



Modèles de financement



‘Actuellement, la complexité et le coût des techniques de cash management sont aussi à la portée des PME.’

Kristine Dooreman
Director, Deloitte Accounting & Compliance Solutions



‘Factoring est un bel exemple de financement basé sur certains actifs, en l’occurrence des créances sur clients. Vous empruntez sans que ce crédit n’apparaisse dans votre bilan.’

Filip Camerlynck
Manager, Deloitte Fiduciaire

Cash is King

Les PME ont de plus en plus tendance à s'étendre par le regroupement de plusieurs sociétés ou en prenant une dimension internationale. Etant donné que les implantations sont soit domestiques, soit situées à l'étranger, le cash management doit être abordé de manière plus professionnelle afin de garantir la transparence et la compréhension des positions et des flux de cash. L'époque où la gestion de la trésorerie était l'apanage des grands groupes internationaux est bien révolue. Le 'Cash is King' est une réalité et entraîne une professionnalisation accrue des responsables du cash management.

Actuellement, la complexité et le coût des techniques de cash management sont aussi à la portée des PME. Une structure bancaire et comptable correcte, adaptée aux besoins de l'entreprise, combinée au bon choix en matière de techniques de concentration du cash, ne peut que nettement améliorer le rendement.

Lorsque l'on décide de créer une certaine structure de cash pooling, il ne faut pas perdre de vue les caractéristiques propres à l'organisation ainsi que les structures fiscales et juridiques existantes. Une structure bien pensée doit procurer une vision pratique et rentable des liquidités disponibles, prévenir les liquidités dormantes ou cachées, optimiser la rémunération des fonds disponibles et/ou limiter le plus possible les frais d'emprunt.

Vos créances sur clients valent de l'argent.

Il est de plus en plus difficile d'obtenir un financement auprès d'une banque. Sous l'influence des normes Bâle III, les banquiers, prêteurs par excellence, vous imposent très souvent une limite d'endettement. La qualité de leurs prêts et la capacité de remboursement sont plus importantes que les primes de risque et les taux d'intérêts élevés. Un grand taux d'endettement n'est pas considéré comme une qualité chez une entreprise qui emprunte de l'argent. C'est pourquoi, les institutions financières diversifient les instruments de financement qu'elles proposent aux entreprises. Elles cherchent des alternatives aux méthodes classiques. L'affacturage en est un bel exemple.

Quel en est le principe? Les créances sur clients sont vendues (cédées) à une société d'affacturage qui, en fonction du contrat, en assure la gestion, le paiement à l'avance et/ou la garantie. Le factoring ne convient pas pour toutes les entreprises. Celles qui comptent un nombre limité de clients ou de nombreux mauvais payeurs dans leur portefeuille n'entrent pas en ligne de compte. La commission et le taux d'intérêt sont également déterminants.

Cette forme de financement alternatif est toutefois de plus en plus utilisée, sa flexibilité en ces temps économiques agités n'y étant pas pour rien. Et pour les entreprises qui craignent que cela ne leur donne une mauvaise image, il existe aussi depuis peu l'affacturage confidentiel au cours duquel vous conservez la maîtrise de vos relations clients.

Deloitte refers to one or more of Deloitte Touche Tohmatsu Limited, a UK private company limited by guarantee, and its network of member firms, each of which is a legally separate and independent entity. Please see www.deloitte.com/about detailed description of the legal structure of Deloitte Touche Tohmatsu Limited and its member firms.

Deloitte provides audit, tax, consulting, and financial advisory services to public and private clients spanning multiple industries. With a globally connected network of member firms in more than 150 countries, Deloitte brings world-class capabilities and deep local expertise to help clients succeed wherever they operate. Deloitte's approximately 170,000 professionals are committed to becoming the standard of excellence.

This publication contains general information only, and none of Deloitte Touche Tohmatsu Limited, its member firms, or their related entities (collectively, the "Deloitte Network") is, by means of this publication, rendering professional advice or services. Before making any decision or taking any action that may affect your finances or your business, you should consult a qualified professional adviser. No entity in the Deloitte Network shall be responsible for any loss whatsoever sustained by any person who relies on this publication.

© July 2011 Deloitte Fiduciaire

Designed and produced by the Creative Studio at Deloitte, Belgium.



75

Focus sur les entreprises familiales Déjà depuis 75 ans

Deloitte Fiduciaire, votre spécialiste PME pour l'expertise comptable, le conseil fiscal & juridique, le management financier & informatique et les fusions et acquisitions.

www.deloitte-fiduciaire.be

Expertise-comptable • Tax & Legal • Business & IT • M & A | 75 ans

Deloitte Fiduciaire a des bureaux à Anvers, Bruges, Charleroi, Gand, Hasselt, Courtrai, Louvain, Liège et Roulers.

© 2011 Deloitte Fiduciaire

Deloitte
Fiduciaire