

## Oser entreprendre en temps difficiles

Ignace Cosaert, administrateur délégué Athena Graphics

### Baromètre des PME

Hausse du chiffre d'affaires,  
mais pression sur la rentabilité

### Les jeunes audacieux

ZeroCopy et Fast50 témoignent



# Sommaire

# Chers entrepreneurs, nous avons besoin de vous

Cher entrepreneur

Nous vivons une époque mouvementée. Une économie à la dérive, de nombreux jeunes talents, un revirement sur le plan fiscal, une insécurité juridique, l'Europe récipiendaire du Prix Nobel de la Paix, l'innovation en tête des préoccupations, après l'indice santé l'indice blanc, des entreprises qui amassent un capital avantageux, il y a encore de nouvelles incertitudes...

Faire la différence, voilà ce dont il est question. Dans ce Dialogue aussi. Et pour Deloitte Fiduciaire également. Nous sommes plus que jamais entièrement livrés à nous-mêmes, nous appuyant sur une expertise sur mesure et une valeur ajoutée éprouvées pour vous, nos clients entrepreneurs, afin de vous proposer une attention et une confiance maximales pour entreprendre.

Les récentes ondes de choc industrielles qui traversent notre pays mettent clairement en exergue le besoin d'un entrepreneuriat endogène, d'une production accompagnée d'un savoir-faire et donc d'une valeur ajoutée, de l'intégration de connaissances technologiques et d'une vision de marché, de cerveaux et de bras. Heureusement, la Belgique ne manque pas d'initiatives encourageantes en matière d'entrepreneuriat, allant de Bryo (Voka), Leuven Inc. et Gent BC à Nest'Up de Creative Wallonia. Nous sommes à chaque fois les partenaires motivés de ces entreprises.

Nous avons largement prouvé que nous étions capables de lancer de nouvelles entreprises rentables. Notre pays représente en outre un laboratoire idéal pour le reste du monde. En effet, en tant qu'entrepreneur, vous pouvez y trouver les compétences techniques nécessaires chez des jeunes correctement formés, et la Belgique fait office de laboratoire de marché unique. Les entreprises qui ont fait leurs preuves en Belgique ont généralement démontré leur capacité à s'attaquer à bien davantage.

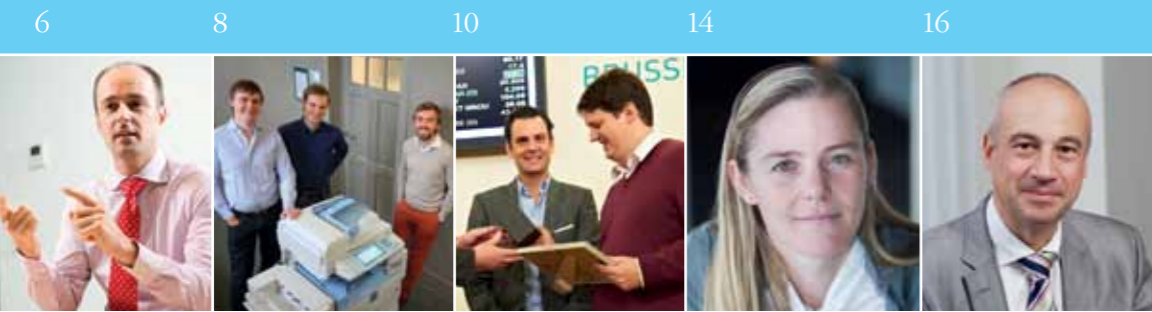
Ou la Belgique comme modèle idéal à suivre pour l'entrepreneuriat international et la prospérité par la croissance. Cela atteste également du succès de notre programme Deloitte Fast 50, qui récompense les entreprises technologiques innovantes florissantes.

Chez Deloitte Fiduciaire, nous estimons que notre rôle est d'encourager pleinement l'esprit d'entreprise ambitieux. En cette année 2012, nous avons surtout besoin d'associer minutieusement trois éléments essentiels : des familles fortunées, des esprits brillants ET des entrepreneurs audacieux. Réunir ce triangle d'or en une combinaison intelligente professionnelle, et pourquoi pas par le biais d'incitations fiscales comme au début des années 80, nous semble être la condition indispensable afin de garantir la prospérité de ce pays à l'avenir également.

L'époque où un entrepreneur pouvait lancer sa société depuis sa cave ou son grenier, semble bel et bien révolue. Dans ce monde global que nous connaissons actuellement, il arrive de plus en plus de devoir réunir rapidement et soigneusement ces trois paramètres indispensables. Nous souhaitons jouer un rôle essentiel en la matière, grâce à notre savoir-faire et à notre vaste réseau constitué d'entrepreneurs et des milieux financier et universitaire. Tout comme le fait qu'autrefois on attribuait pratiquement toujours le Prix Nobel à des individus, on a pu noter un revirement fondamental au cours de la dernière décennie : ce ne sont plus des individus qui remportent la plupart des prix, mais plutôt des équipes qui se renforcent mutuellement. Qui entreprennent ensemble.

C'est également comme cela que nous envisageons notre rôle chez Deloitte Fiduciaire, encourager et guider les familles fortunées, les innovateurs et les entrepreneurs à s'accroître, voire même à percer. Car un chef d'entreprise (sans parler d'un consultant !) ne peut jamais réunir toutes les compétences et la sagesse nécessaires dans sa seule et unique personne. Plus même : étant donné la complexité du monde dans lequel nous vivons, les entrepreneurs à la recherche de solutions éprouvées requièrent de plus en plus une approche globale sur mesure. C'est la solution win-win que soutient Deloitte Fiduciaire. Et ce sera le cas plus que jamais en 2013 !

**Nikolaas Tahon**  
Managing Partner  
Deloitte Fiduciaire



- 4 Baromètre des PME**  
Pour la première fois en 4 ans, les PME belges enregistrent une croissance réelle de leur chiffre d'affaires mais la rentabilité reste sous pression
- 6 Athena Graphics: oser entreprendre dans le secteur graphique**  
Malgré le marasme dans lequel le secteur est actuellement empêtré, Ignace Cosaert veille au grain tout en prenant un cap audacieux
- 8 Une bonne idée et beaucoup de cran**  
Grâce à son premier projet, ZeroCopy, la startup Papyrus Media démontre qu'en cette période, oser entreprendre est bel et bien payant
- 10 OpenERP remporte le Technology Fast50 belge**  
Les participants belges ont une nouvelle fois atteint des sommets lors de la grande cérémonie récompensant les entreprises technologiques
- 13 Oser entreprendre au-delà des frontières**  
En mission économique au Vietnam afin de rencontrer des entrepreneurs qui osent sortir des sentiers battus
- 14 Gestion des risques de projets**  
Priorités en matière de bonne gestion financière de projets
- 16 Structurer le patrimoine, c'est comme entreprendre**  
Oser modifier la planification en cette période de changement
- 18 La pression fiscale dans les PME**  
L'empreinte fiscale de Deloitte Fiduciaire calcule la pression fiscale dans les PME belges.
- 19 Le Comité BU, le guide de Deloitte Fiduciaire**  
Qui met Deloitte Accountancy sur la bonne voie ?  
Nous avons le plaisir de vous présenter le Comité BU

**Dialogue. Une publication de Deloitte Fiduciaire Hiver 2012, numéro 10, paraît 2 fois par an**

**Rédacteur en chef** Henk Hemelaere - **Merci à** Nikolaas Tahon, Ulrike Debels, Johan Vlamincx, Patrick Dierick, Jan Goemaere, Koen Sap, Tim Roovers, Thierry Dekoker, Vincent Trévisan, Pascal Demilecamp, Frederik Declercq et Delphine Gillet - **Adresse de la rédaction** Nathalie Vanderbeken, Tél 02 600 60 83, nvanderbeken@deloitte.com - **Design** Graphic Group Vandamme - **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.

Available on the  
**App Store**

Dialogue est disponible sur iPad sur  
"Deloitte Belgium Insights" app dans le App Store.

# 8<sup>e</sup> Baromètre des PME

## Pour la première fois en 4 ans, les PME belges enregistrent une croissance réelle de leur chiffre d'affaires mais la rentabilité reste sous pression

La huitième édition du Baromètre des PME de Deloitte Fiduciaire compare les performances financières des PME belges en 2011 avec celles précédant l'éclatement de la crise (2007). Après l'évolution positive fin de 2010, la rentabilité de la PME moyenne est à nouveau compromise fin 2011. Malgré cela, le Baromètre des PME 2012 relève aussi certaines évolutions positives.

### Première croissance du chiffre d'affaires en termes réels depuis quatre ans

Pour la première fois en quatre ans, plus de la moitié des PME belges voient leur chiffre d'affaires augmenter en termes réels. La croissance du chiffre d'affaires dépasse l'inflation moyenne. Nikolaas Tahon, Managing Partner de Deloitte Fiduciaire, précise : « En 2011, nous avons connu une inflation moyenne de 3,23 %, et la moitié des PME affichait une croissance d'au moins 4,1 %. Un quart d'entre elles parvient même à gagner 15 % ou plus. » 10 % des PME enregistrent une croissance du chiffre d'affaires inférieure à l'inflation moyenne. On parle dans ce cas d'une croissance nominale du chiffre d'affaires. Enfin, l'an dernier, 38 % des PME ont été confrontées à une baisse de leurs ventes.

### La productivité par travailleur en progression

Deuxième note positive : le Baromètre des PME 2012 observe une hausse de la productivité par

travailleur. En 2011, le chiffre d'affaires moyen par travailleur s'élevait à 262 084 EUR, ce qui représentait une progression de 3,4 % par rapport à 2010. Le chiffre d'affaires a augmenté et la valeur ajoutée par travailleur a suivi la même tendance. Pour la moitié des PME belges, la productivité gagne 2,6 % ou plus.

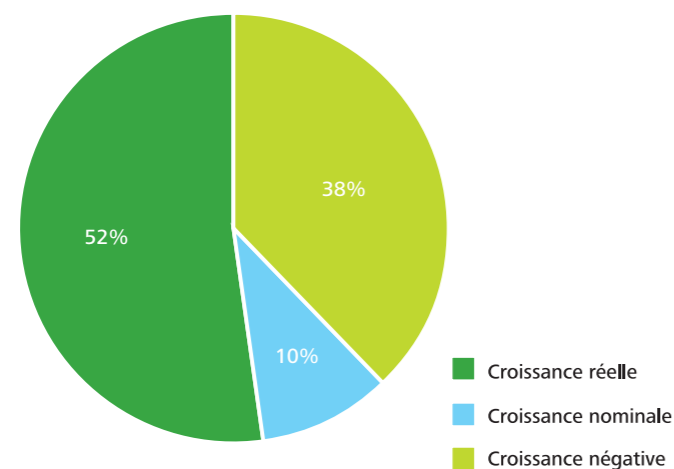
### La rentabilité de la PME moyenne à nouveau compromise

Après l'évolution positive de fin 2010, la moitié des PME belges assiste fin 2011 à un nouveau recul de la rentabilité opérationnelle (EBITDA/chiffre d'affaires). Fin 2010, la moitié des entreprises avait retrouvé le niveau de rentabilité opérationnelle d'avant la crise économique et financière, soit 8,7 % ou plus. Fin 2011, on arrive seulement à 8,2 %.

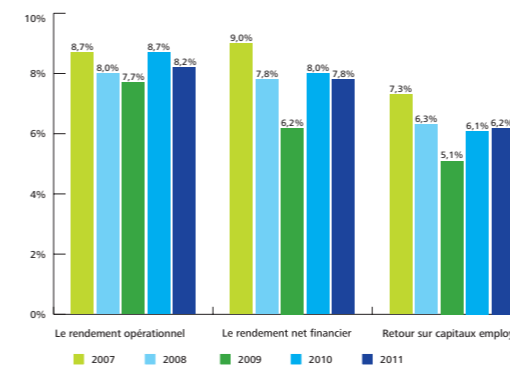
Fin 2011, la rentabilité financière nette était également sous pression. En 2010, l'entreprise moyenne atteignait encore 8 % de rentabilité financière nette. Fin 2011, ce chiffre ne dépasse plus 7,8 %. M. Tahon explique : « Nous sommes loin des rendements impressionnants qui ont précédé l'éclatement de la crise. »

Le « return on capital employed », ou ROCE, exprime la rentabilité pour les actionnaires et autres partenaires financiers (banques et sociétés de leasing). L'an dernier, pour 100 EUR investis, la PME belge moyenne a généré une rentabilité brute de 6,2 %. S'il y a une légère amélioration par rapport à 2010, les chiffres d'avant la crise sont encore loin d'être atteints. Nikolaas Tahon ajoute : « Pourtant, l'investissement dans une PME belge se justifie actuellement. Si nous comparons son rendement avec les taux sans risque (par exemple l'OLO à 10 ans qui se situe aujourd'hui à 2,40 %) un rendement de 6,2 % est très intéressant. »

Evolution du chiffre d'affaires 2011 versus 2010



L'évolution du rendement - les valeurs médianes



### Forte dévalorisation des PME familiales pour la quatrième année consécutive

Par rapport à 2010, la PME moyenne a perdu 12 % de sa valeur à la fin de l'année dernière. Dans les sociétés d'exploitation, le recul atteint même 16 % ou plus. Un quart des PME note une chute de valeur de 55 % ou plus.

L'an dernier, l'agroalimentaire et la construction ont été les secteurs les plus touchés, avec respectivement 29 % et 20 % de perte de valeur. Plus l'entreprise est grande (exprimée en ETP), plus l'impact de la crise sur sa valeur est important. La valeur de la moitié des sociétés employant plus de 50 personnes a diminué de 28 % ou plus au cours de l'année écoulée. Pour les entreprises qui n'emploient pas de personnel, la perte n'atteint « que » 9 %.

Nikolaas Tahon explique : « Si nous comparons la valeur de la PME belge fin 2011 par rapport à sa valeur d'avant la crise économique et financière, nous constatons un recul moyen de 38 %. Ce chiffre atteint même 43 % pour les sociétés d'exploitation moyennes. Un quart des PME belges, enfin, a subi une perte de valeur de 80 % ou plus. »

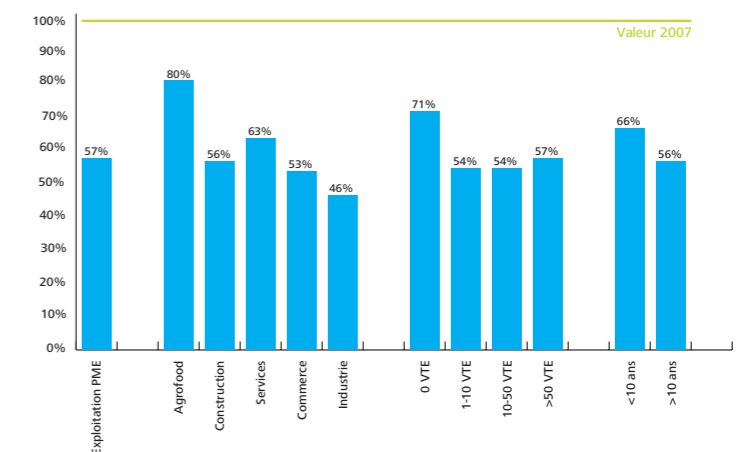
Les entreprises industrielles sont plus durement touchées que les autres : la perte de valeur y atteint 54 %. Elles sont suivies de près par les commerces de gros et de détail, avec une dévalorisation moyenne de

47 %. La valeur des entreprises présentes dans leur secteur depuis plus de 10 ans a diminué de 44 % en moyenne sur les 5 dernières années. Cela représente 10 % de plus que dans les jeunes entreprises, où l'entité médiane est confrontée à une perte de valeur de 34 %.

### Osez soumettre votre entreprise à une analyse comparative

En cette période économique difficile, il est plus que jamais important d'évaluer avec précision les performances financières de votre entreprise. Demandez par conséquent le baromètre de votre entreprise à votre gestionnaire de dossier Deloitte Fiduciaire ou via [www.barometrepme.be](http://www.barometrepme.be). Oser poser le diagnostic est la première étape d'une prise de décision adéquate.

La valeur d'évolution 2011 vs 2007 - les valeurs médianes



# Oser entreprendre dans le secteur graphique

## Pas d'économie sur notre coût principal

**Ceux qui suivent de près les évolutions de l'industrie graphique savent que la crise y fait rage. Les coûts salariaux élevés, les chiffres d'affaires en baisse et la pression concurrentielle externe ne rendent pas la tâche facile au secteur. En osant prendre un cap bien précis, Athena Graphics a réussi à se désemparer et a récolté les fruits d'une stratégie audacieuse. En effet, c'est comme cela que le gérant Ignace Cosaert fonctionne. « Il y a toujours de la place pour une entreprise de qualité ».**

Implantée en Belgique, aux Pays-Bas et en France, et forte d'un effectif de 77 employés et de débouchés dans plus de 30 pays, l'entreprise de prépresse de Flandre-Orientale s'impose comme une valeur sûre dans le secteur graphique. En outre, elle a été désignée, avec 4 autres entreprises, lauréate PME provinciale 2012, a remporté le prix « Nieuwbouw 2011 » et figurait parmi les acteurs internationaux en tant qu'orateur au Packaging Innovation, une bourse pour les professionnels du secteur graphique.

### Imprimerie ? Bureau de conception ?

Ignace Cosaert dissipe immédiatement une interprétation erronée courante sur son entreprise : « Nous ne sommes ni une imprimerie, ni un bureau de conception ». Athena Graphics travaille dans la photogravure et est exclusivement active sur le marché de l'emballage. Son chiffre d'affaires provient, d'une part, d'imprimeries et, d'autre part, de propriétaires de marques (brand owners), leurs deux groupes cibles principaux. « Nous obtenons les spécifications d'impression de différentes imprimeries d'emballages et traitons ces données techniques dans un fichier numérique. Nous procédons ensuite à l'épreuve couleur et fabriquons le cliché. De plus, nous assurons aussi la gestion de données d'emballages pour de très grandes marques. »

### Oser croître au-delà des limites

Le défi principal d'Athena consiste à convaincre encore plus de grands groupes internationaux de lui accorder une chance. « Nous disposons de tous les outils imaginables pour satisfaire leurs exigences. Parce que nous avons plus à offrir que nos concurrents,

nous continuons à croire en nous-mêmes ». L'audace avec laquelle l'expansion aux Pays-Bas s'est opérée témoigne de l'importance de l'internationalisation. « J'ai déjà embauché 3 personnes et acheté des machines, mais trouver un site avec des bureaux et un espace de production n'était pas mince affaire. Ces gens sont d'abord venus travailler 2 mois à Roulers avant que je trouve un site aux Pays-Bas. »

### Oser adapter

Pour d'autres acteurs du secteur, Athena semble chanceuse de ne pas avoir essuyé un tel recul économique, mais selon Ignace, sa chance tient plus à son audace en matière d'innovation. « Si nous ne nous étions pas adaptés à temps à la nouvelle situation de marché, nous n'existerions plus à l'heure actuelle. » Grâce à son contact direct avec les brand owners (Dr Oetker...), Athena évolue de plus en plus vers une entreprise de services. « Si un brand owner commercialise 100 types d'emballages, il n'est plus évident de voir la forêt à travers les arbres. » Pour instaurer une structure dans le chaos et satisfaire à leurs exigences sans cesse plus élevées, la nouvelle unité d'exploitation indépendante A-ton a été mise sur pied. Cette banque de données intégrale d'emballages et de médias basée sur Internet est censée mieux soutenir les brand owners et les vendeurs au détail. « Tout ce que nous mettons en œuvre au profit de l'innovation porte sur deux aspects : diminuer le temps de commercialisation d'un produit (time-to-market) et maintenir les coûts aussi bas que possible. Nous assurons une meilleure harmonie entre chaque acteur du cycle d'emballage, ce qui réduit considérablement les coûts. »

### Dans les nuages... ou à l'école

Athena a également découvert les atouts de l'infonuagique. Grâce à son propre système Athena Upload, les imprimeries peuvent charger leurs fichiers 24h/24 et 7jours/7, permettant l'envoi automatique des commandes vers les machines, et leur livraison au client le jour suivant. « Forts d'une équipe technique,

nous sommes en train d'élargir le prépresse dans l'infonuagique pour davantage réduire les coûts. » La société a même fondé sa propre école, la Athena Academy. « Nous y apprenons à mieux répondre aux demandes des clients en parlant davantage la même langue qu'eux. » Il s'agit également ici de transmettre ultérieurement ces connaissances à des étudiants.

### Oser mettre en œuvre grâce à un logiciel sur mesure

Après une vaine recherche d'un logiciel à la mesure de l'entreprise, la direction a décidé d'en développer un de A à Z. Après 3 ans de R&D, l'entreprise dispose maintenant de son propre système ERP (Enterprise Resource Planning), ce qui lui permet de mieux gérer ces processus. « Nous avons un système efficace et une structure fluide que nous avons pu facilement reproduire dans nos autres bureaux. »

« L'ERP fournit également des données à la direction. Si vous souhaitez bien diriger une entreprise, vous devez être en mesure d'obtenir les bons chiffres du système. » Grâce à la mise en œuvre de ces nouveaux systèmes, Athena contrôle fermement son entreprise et sait intervenir à temps si un service précis devait cesser d'être rentable. « En outre, Athena ose aussi travailler comme une grande entreprise. Via un Balanced Scorecard, le tableau de bord de l'entreprise, nous définissons nos ICP annuels par service et détectons en un clin d'œil si nous sommes sur la bonne voie. »

### D'abord qui, et puis quoi : oser investir dans le capital humain

Ignace reprend les mots de l'écrivain Jef Staes : « If you put fences around people, you get sheep. » « En revanche, en leur donnant carte blanche, ils se laissent guider par leur passion et leur talent. Notre personnel constitue l'ADN de l'entreprise. » La part du lion du chiffre d'affaires est consacrée aux salaires, auxquels Ignace refuse de toucher. « Il y a du talent à dénicher. Si je croise une personne compétente, je l'embaucherai, même si je n'ai pas du travail pour elle immédiatement. À cet égard, nous procédons à l'inverse de la plupart des entreprises ». Il faut en effet de l'audace pour employer constamment 8 collaborateurs à plein temps pour mener une réflexion sur la production et la mise en œuvre de nos produits. Nos collaborateurs réfléchissent à comment automatiser nos processus d'entreprise de sorte que nous puissions travailler plus rapidement et éviter les erreurs de saisie en raison d'un travail manuel trop important. »

Le bien-être du personnel occupe d'ailleurs une place centrale. « Bien que beaucoup me croyaient fou,

nous avons inauguré l'année passée un site flambant neuf, ce qui coïncidait avec nos 20 ans d'existence », explique Ignace. La combinaison de verre et de béton révèle la grande attention accordée à la lumière dans le nouveau bâtiment. Celui-ci reflète d'ailleurs la vision et l'ambition de l'entreprise. Mais avant tout, c'est l'environnement de travail qui exprime la propension à l'innovation, la collaboration et l'ambition de nos collaborateurs. Athena consacre une grande attention à ses collaborateurs et écoute leurs opinions par le biais d'entretiens surprises, d'évaluation et informels. Ces entretiens sont répartis sur toute une année. Ignace tient à éviter à tout prix que l'organisation de son entreprise tombe dans la rigidité. « De plus, nous tiendrons prochainement des 'jam sessions' pour permettre au personnel de s'exprimer dans une atmosphère détendue sur le fonctionnement de l'entreprise. Nous souhaitons également y impliquer des gens venant d'autres secteurs, pour insuffler de nouvelles idées dans l'entreprise. »

Enfin, il y a toujours de la place pour d'autres projets, libres encore de toute définition. Oser anticiper ?

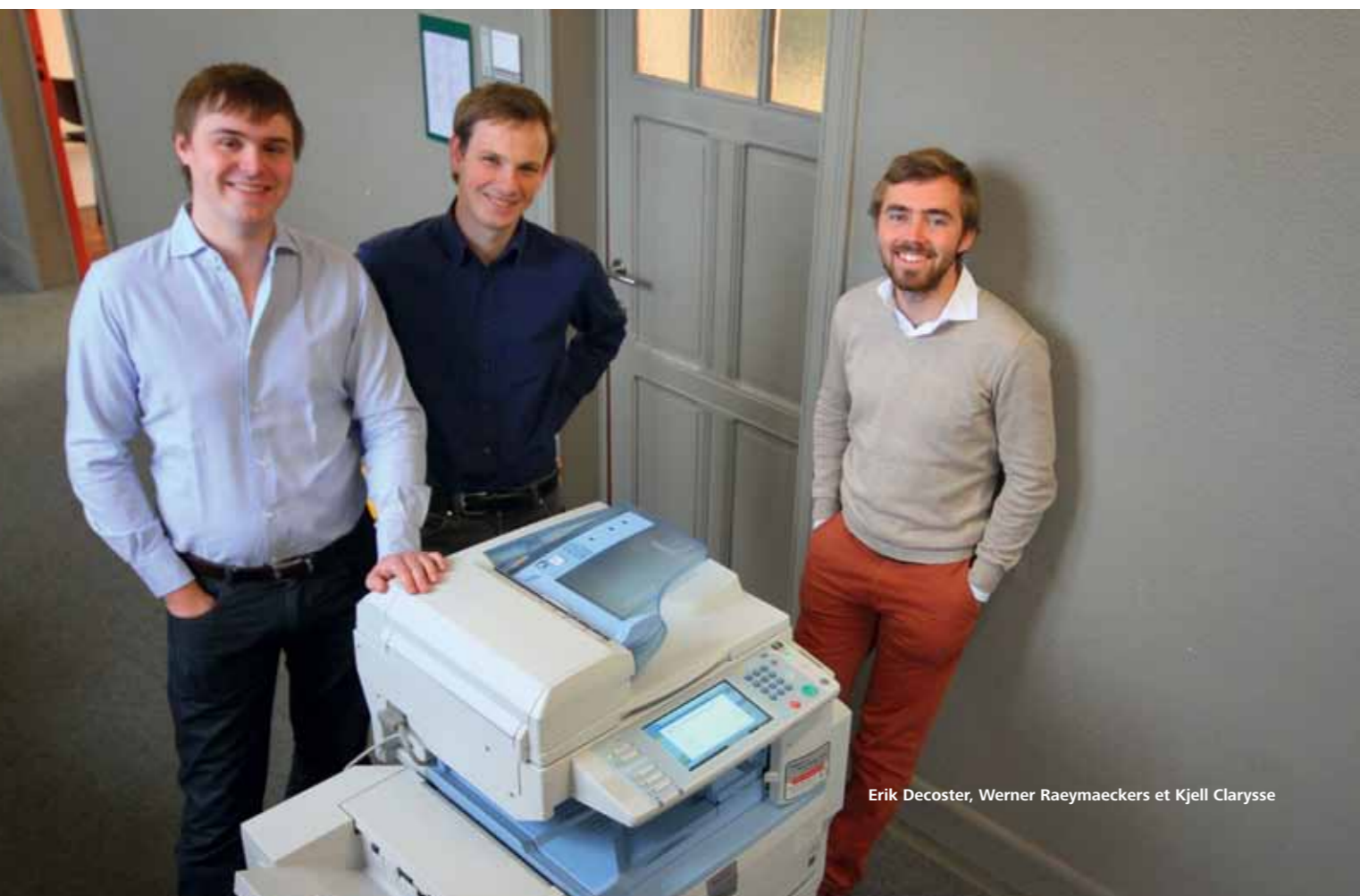


Ignace Cosaert

# Une petite idée et beaucoup de cran

## Une start-up flamande jette un pont entre étudiants et annonceurs

Les jeunes diplômés qui créent leur propre société se font de plus en plus rare. Trois jeunes diplômés ont toutefois osé relever le défi. Ils ont en effet uni leurs forces pour mettre sur pied leur propre société : Papyrus Media. Leur premier projet, ZeroCopy, a directement mis dans le mille. Grâce à ce dernier, les étudiants peuvent, après s'être enregistré, imprimer gratuitement une quantité donnée de documents à différents endroits. En compensation, une publicité, que des entreprises peuvent placer contre paiement, apparaît en bas de page. « Nous souhaitons positionner notre société comme un canal de produit unique s'adressant aux étudiants. » Nous laissons la parole aux dirigeants-fondateurs Werner Raeymaeckers, Kjell Clarysse et Erik Decoster.



Erik Decoster, Werner Raeymaeckers et Kjell Clarysse

### Quelle est l'idée à la base du projet ZeroCopy ?

**Kjell:** « ZeroCopy peut être considéré sous deux angles. D'après le point de vue de l'étudiant à qui nous offrons des services d'impression gratuits, d'une part, et d'après le point de vue des entreprises que nous mettons en contact avec les étudiants de manière efficace, d'autre part. »

**Werner:** « Les entreprises ont beaucoup de mal à toucher les bonnes personnes. Les canaux de marketing actuels qui s'adressent aux jeunes sont assez généraux, alors que notre projet ZeroCopy offre un média segmenté s'adressant à des groupes d'étudiants spécifiques comme les ingénieurs ou les économistes. »

### Peut-on parler d'une percée facile ?

**Erik:** « Il n'a pas été évident de trouver les premiers clients. Pour ce faire, vous devez fournir beaucoup d'efforts pour fixer un rendez-vous avec des personnes qui ont un pouvoir de décision, car il règne un climat d'attentisme et de méfiance. Notre projet a pourtant été accueilli positivement par une série de sociétés, ce qui a lancé notre entreprise. Nous pouvons désormais présenter des résultats concrets, ce qui inspire une certaine confiance. »

### Malgré la crise économique et votre expérience limitée, la réussite semble être au rendez-vous ?

**Werner:** « Nous misons tout sur l'innovation. En temps de crise, on peut constater au sein des entreprises une tendance à la rationalisation. Nous offrons du concret aux entreprises, car nous pouvons effectivement leur montrer où va leur argent. Par ailleurs, nous avons également la garantie que leur message atteindra directement le public final. »

**Kjell:** « On insiste trop sur l'idée reçue selon laquelle il convient tout d'abord de se faire de l'expérience pour pouvoir ensuite lancer sa propre entreprise. Nous avons une idée, alors pourquoi ne pas la mettre en œuvre ? »

**Erik:** « Et tout cela sans encadrement concret ! Grâce à notre formation, nous disposons d'une caisse de résonance pour tester nos idées, mais nous avons tout fait nous-mêmes. »

### En tant que jeune entreprise, vous avez peut-être dû faire face à une série d'obstacles ?

**Kjell:** « Une fois que votre société est fondée, vous vous trouvez confronté à certaines choses sur lesquelles vous n'avez aucune expérience. Je n'ai par exemple pas beaucoup de connaissances dans le domaine informatique, alors qu'il occupe une place centrale dans notre entreprise. Je considère cela toutefois comme un handicap. »

**Erik:** « Vous ne faites parfois pas attention à certaines choses. J'avais par exemple commandé deux tonnes de papier et au moment de la livraison, ils ont constaté

que je ne disposais pas d'un quai de chargement. Le choc entre une grande entreprise et une petite start-up était alors très marquant. »

### Le climat fiscal belge est-il un facteur stimulant ou plutôt un obstacle ?

**Erik:** « Un gros obstacle, j'ai vraiment été choqué. Il est incroyable de voir combien d'étapes administratives il faut franchir avant de pouvoir fonder sa propre société. Cela nous empêche parfois de nous consacrer seulement à l'entreprise. »

**Kjell:** « Le régime fiscal en Belgique est en effet très étouffant. Ce n'est que quand vous vous lancez que vous réalisez ce qui vous attend. Une fois que vous mettez le pied dans le monde de l'entreprise, vos fonds sont soudainement grignotés de toutes parts. Mais nous ne nous sommes pas laissés apeurer, nous avons pris notre courage à deux mains. »

**Erik:** « Idéalement, nous devrions engager une personne mais c'est tout bonnement impossible sur le plan financier. Nous devrions pouvoir créer des emplois, mais les coûts et les obligations qui vont de pair complexifient fortement la planification d'une croissance rapide. »

### Que vous réserve l'avenir ?

**Erik:** « Nous souhaitons relever tous les défis. Nous travaillons au nom de notre société à une série d'autres projets et souhaitons évoluer et devenir un prestataire de services globaux afin de pouvoir encore renforcer le lien entre les annonceurs et les étudiants. »

**Werner:** « Notre objectif est de devenir un canal de produit unique qui s'adresse aux étudiants. Nous sommes axés sur la croissance et visons un marché aussi étendu que possible, l'impression jouant le rôle de tremplin dans ce cadre. »

**Kjell:** « Nous avons certes la tête sur les épaules mais nous pensons qu'il y en a encore beaucoup à exploiter. »

« Nous offrons du concret aux entreprises, car nous pouvons effectivement leur montrer où va leur argent. Par ailleurs, nous avons également la garantie que leur message atteindra directement le public final. »



Award ceremony



L'esprit d'entreprise, la matière de l'audace

OpenERP

# «Et le prix Deloitte Technology Fast50 est décerné à ...»

**Le programme Fast50 a vu le jour afin de récompenser les performances exceptionnelles de ces entreprises. Tournées vers l'avenir, les Fast50 sont des entreprises de pointe qui pensent rapidement et qui jouent un rôle de premier plan dans leur domaine. La sélection est effectuée sur la base de la croissance du chiffre d'affaires (en pour cent) au cours des 5 dernières années. La « Rising Star » est un prix spécial destiné aux nouvelles entreprises innovantes qui existent depuis 1 à 5 ans.**

La cérémonie de remise du prix Fast50 est à nouveau couronnée de succès grâce à un nombre record d'inscriptions. Le programme regroupe les 50 entreprises technologiques belges et néerlandaises affichant la plus forte croissance et a pu compter sur le soutien d'une myriade d'entreprises. Ces dernières ont été nommées sur la base de la croissance de leur chiffre d'affaires (en pour cent) au cours des 5 dernières années. Le programme s'est terminé en apothéose avec la cérémonie du Fast50 Award, le gala qui s'est tenu le 11 octobre à La Haye.

Lors de la remise des Fast50 Awards, les participants ont eu l'occasion de rencontrer et de discuter avec les collaborateurs de Deloitte, les sponsors et les représentants d'autres entreprises technologiques Fast50.

Luc Van Coppenolle, TMT partner Deloitte Audit : « Nous constatons avec surprise que les sociétés technologiques innovantes continuent à enregistrer de formidables résultats, en dépit de la conjoncture économique actuelle. Les taux de croissance de tous les candidats sont particulièrement élevés cette année ».

## Qu'entend-on par « technologie » ?

Malgré l'interprétation assez large de Deloitte du concept « technologie » et la représentation de tous les segments technologiques, force est de constater cette année la prépondérance des sociétés Internet. Le classement des candidats ne fut pas une chose aisée pour le jury. L'entreprise Belsimpel.nl, forte d'une croissance du chiffre d'affaires de 16 155 %, a remporté le premier prix haut la main. La société néerlandaise fournit tant des produits que des abonnements dans le domaine des appareils mobiles, sur la base de sa propre plateforme technologique.

## La Belgique rompue à la technologie

Le volet belge de Fast50 en est encore à ses balbutiements. Van Coppenolle : « Malgré la longueur d'avance de nos voisins du nord, nous n'avons pas de quoi rougir. Proportionnellement, la Belgique a enregistré des résultats époustouflants. »

Les résultats des Fast50 belges, composés de Davivster (Stavelot), GeoSea (Zwijndrecht), Nomadesk (Sint-Martens-Latem), OpenERP (Bruxelles), Profacts (Bruxelles), Voxbone (Bruxelles) et Weepe Telecom, méritent en effet ce qualificatif. Le finaliste belge, OpenERP, a décroché la 8e place avec une croissance de 1 549 %. Cette entreprise propose des applications commerciales Open Source afin de fluidifier les processus d'entreprise. GeoSea de Zwijndrecht (société sœur de DEME Group), spécialisée dans la construction off-shore d'installations côtières comme des plateformes de forage et des éoliennes, a remporté une mention spéciale au cours de l'événement : avec ses 141 millions d'euros, il s'agit de la société belge la mieux cotée en Bourse parmi les Fast50.

## Rising Star, les jeunes entreprises qui osent

Durant l'après-midi, les entreprises de moins de 5 ans se sont brièvement présentées lors d'Elevator Pitches. Parmi les 12 entreprises sélectionnées dans cette catégorie, on en compte 4 belges. Basalte (Merelbeke), Ovizio Imaging Systems (Bruxelles), Softkinetic (Bruxelles) et Woorank (Bruxelles) ont rivalisé pour le titre de « Rising Star 2012 ». Ce titre ne récompense pas tant la hausse du chiffre d'affaires, mais plutôt le potentiel. Les candidats Rising Star ont aussi concouru pour le Most Disruptive Innovator des Fast50 partner Gimv. Ovizio Imaging Systems a été élevé au rang de vainqueur. Spin-off de l'ULB, l'entreprise développe une technologie applicable dans de nombreux domaines pour le contrôle de la production de vaccins, la détection du cancer du col de l'utérus et la détection de bactéries dans l'eau.

## Mais encore ?

Le 4 décembre, le finaliste belge OpenERP a pu ouvrir la Bourse lors de la Bell Ceremony organisée par NYSE Euronext. L'honneur d'ouvrir la Bourse de Bruxelles accordé au gagnant témoigne du rôle de plus en plus déterminant que jouent les entreprises Fast50 de Deloitte dans l'économie belge.

**Pour de plus amples informations sur les critères, les articles et les conditions, surfez sur [www.fast50.be](http://www.fast50.be).**

# Croissance spectaculaire d'OpenERP, le finaliste belge du Fast50, avec son nouveau business model

Le finaliste belge OpenERP a décroché la 8e place avec une croissance de 1 549 % et la 1ere place au niveau belge. Cette entreprise propose des applications de gestion Open Source afin de fluidifier les processus d'entreprise. OpenERP a osé adapter un nouveau business model et a par conséquent pu se différencier des autres entreprises proposant des logiciels ERP. Ce choix a conduit à une croissance spectaculaire. Nous avons rencontré Xavier Pansaers, Chief Sales Officer.

## En quoi OpenERP se différencie-t-elle des autres entreprises qui proposent des logiciels ERP ?

**Xavier Pansaers:** « Nous avons beaucoup de concurrents qui offrent des packages ERP. En revanche, nous sommes les seuls à avoir atteint une croissance aussi forte grâce à un logiciel libre, dit open source. Contrairement aux concurrents, nous n'avons pas de revenus issus des licences. Nous donnons à tous l'accès au code, ce qui signifie que tout le monde peut télécharger le logiciel. Ainsi, une communauté de développeurs s'est formée autour de ce logiciel open source et développe des modules tous les jours. Par exemple, un des leaders dans le secteur d'ERP développe 36 modules par an, tandis que nous en développons 40 par mois. Nous pouvons ainsi développer les fonctionnalités de notre logiciel de manière extrêmement rapide. »

## Pourriez-vous nous expliquer les raisons de la croissance forte d'OpenERP ?

**Xavier Pansaers:** « Fabien Pinckaers, notre CEO, a fondé OpenERP en 2005 avec l'origine seulement cinq ou six collaborateurs pour finalement se retrouver à la tête d'une entreprise comptant 200 à 220 personnes. La société possède aujourd'hui des filiales en Inde, au Luxembourg et aux États-Unis, où la nouvelle filiale californienne connaît une très forte croissance. Notre réseau compte aujourd'hui 450 partenaires établis dans

plus de 77 pays. Leur mission est d'intégrer le logiciel de gestion que nous développons sur l'ensemble des pays. Nous sommes donc présents sur pratiquement l'ensemble du globe. En outre, nous avons l'intention d'ouvrir une autre filiale l'année prochaine en Asie. Toutefois, notre objectif n'est pas d'ouvrir des filiales dans tous les pays mais d'avoir 3 ou 4 grands hubs mondiaux autour desquels gravitent le réseau de partenaires et le réseau de compétence et de formation adéquat. »

## Votre business model 'open source' paraît être le moteur de votre croissance ?

**Xavier Pansaers:** « En effet, grâce à cette ouverture sur le logiciel, nous enregistrons entre 1 000 et 1 500 téléchargements quotidiens du logiciel, soit autant de leads client par jour. Nous ne travaillons donc pas dans une stratégie de vente outbound, mais uniquement inbound. Comme nous ne devons pas rechercher des clients, les coûts de vente sont fortement réduits. Nous ne devons pas faire appel à des vendeurs surnuméraires pour obtenir un chiffre d'affaires suffisant ou pouvoir servir nos partenaires. Le réseau s'est aussi développé grâce à cette communauté active d'amélioration continue, car ils en font partie et ils peuvent également accéder facilement à toutes les informations disponibles et aux compétences par OpenERP. C'est tout cela qui nous a propulsé pour atteindre cette croissance de 1 549 % en 4 ans. »

## Vous attendiez-vous à atteindre une telle position au sein du classement Fast50 ?

**Xavier Pansaers:** « Fabien Pinckaers et moi-même, ainsi que l'ensemble de l'équipe, avons été totalement surpris. Nous étions déjà très honorés de faire partie du Fast 50. Alors terminer premier belge et 8e sur l'ensemble du Benelux fut un véritable émerveillement. Cette reconnaissance procure un effet de levier et nous a permis de rencontrer des clients, des investisseurs et d'autres interlocuteurs sur OpenERP. Depuis que nous avons reçu ce prix, nous bénéficions également d'une reconnaissance au niveau des médias sociaux. Cet aspect est important car notre marketing est uniquement focalisé sur les réseaux sociaux. »

## Que vous réserve l'avenir ?

**Xavier Pansaers:** « Nous ne devons pas attendre longtemps avant de devenir des éditeurs de logiciel indispensables pour les PME belges et mondiales. Nous sommes à un tournant dans le monde des logiciels. En effet, la prise de conscience des coûts devient plus importante. Les acheteurs IT, les CTO et CIO sont de plus en plus jeunes et sont également plus ouverts aux nouvelles technologies et aux logiciels libres. Ces derniers prouvent aujourd'hui et prouveront encore demain qu'ils sont aussi forts et aussi efficaces que les logiciels propriétaires. En outre, ils se développent beaucoup plus vite, avec une flexibilité d'achat, de vente et d'utilisation incomparables. D'ici 5 ans, OpenERP fournira le logiciel de gestion et de « business application » incontournable. »

# Oser entreprendre au-delà des frontières

## Des entrepreneurs flamands au Vietnam

Affichant une croissance de 6,3 % en 2012, l'économie vietnamienne poursuit son ascension. Au Vietnam, le PIB par habitant a doublé entre 2005 et 2011. Grâce à la naissance d'une classe moyenne solide, les Vietnamiens accordent également de plus en plus d'attention à leur santé et à des produits de qualité, même si ces derniers sont nettement plus onéreux. Des tendances comme la technologie, l'expression de soi et le statut ont de plus en plus le vent en poupe. Koen Sap, directeur M&A, a accompli la mission de la Chambre de Commerce (Voka) avec ce tigre asiatique, et s'est lancé à la recherche de PME belges ayant osé laisser éclore leur envie d'entreprendre en Extrême-Orient.

## Saigon River Factory

Peter Arts et Hedwig Pira, anciens propriétaires-fleuristes à Anvers formant un couple à la ville, étaient intéressés par les produits de décoration. Vu la rareté de l'offre, ils éprouaient des difficultés à accroître leurs revenus. « C'est pourquoi nous avons décidé de changer de cap et de partir à la découverte de nouveaux horizons en nous lançant dans la production de matériel de décoration. » Leur quête de nouveaux matériaux les a conduits, depuis la Belgique, en Pologne pour finalement atterrir au Vietnam. « Il y a dix ans, posséder une usine, pour un étranger, était une chose impossible. La plupart des étrangers se lançaient alors dans des coentreprises avec des investisseurs vietnamiens », témoigne le couple. Pour leur première usine, ils se sont donc associés à un investisseur vietnamien et deux investisseurs belges. Aujourd'hui, Saigon River Factory est entièrement aux mains du couple belge et un nouvel associé, qui y avait suivi un stage, a récemment fait son entrée. Afin de préserver l'emploi

des 160 travailleurs, les propriétaires surfent sur la vague des nouveaux matériaux et jouent la carte de l'authenticité, du professionnalisme et de l'originalité.

## Brand Partner

Kristof Claes, spécialiste en marketing, a déjà une passionnante carrière internationale derrière lui. Après avoir travaillé pendant cinq ans pour Scottish & Newcastle, il quitta la Suisse pour rejoindre le Vietnam et y travailler pour ce brasseur international. La vente du groupe signa cependant la fin de son contrat. « Après mon licenciement, j'ai lancé le pari avec plusieurs anciens collègues de la brasserie de monter notre propre affaire dans un secteur entièrement différent », explique Kristof. Brandpartners importe des produits de Belgique pour les lancer sur le marché vietnamien. La logique économique du business porté par les coûts est ainsi totalement inversée. « Notre public cible est principalement la classe moyenne supérieure qui attache beaucoup d'importance à l'image et au luxe. » L'entreprise assure l'importation de poêles et casseroles de la marque BergHoff qui sont revendues par le biais de différentes enseignes. C'est à Saigon, la plus grande ville du pays, qu'ils ont aujourd'hui ouvert un Flagship store dans un luxueux centre ultra moderne. Leur effectif est de 16 personnes.

## Belcholat

Après la vente de son bureau de comptabilité, Dirk Nollet a osé partir à la découverte de nouveaux horizons et a donc embrassé une nouvelle carrière au Vietnam. Grâce à l'épanouissement de l'économie de marché, l'entrepreneur-aventurier fut capable de sortir son épingle du jeu en 1999 grâce à un célèbre produit d'exportation belge : le chocolat. Il s'est établi dans la capitale, Hanoï, et a permis à trois de ses collaboratrices de suivre une formation en Belgique afin qu'elles soient en mesure de prendre en charge l'administration, le marketing et la direction générale. Il y a quelques années, le producteur de chocolat belge y a implanté sa propre usine et, au point fort de la saison, y emploie 100 personnes. Vu que les Vietnamiens se tournent de plus en plus vers la qualité, ils s'intéressent au chocolat. « La classe moyenne, en pleine expansion, peut de plus en plus se permettre d'acheter des aliments de qualité », explique M. Nollet. « Les Vietnamiens sont en outre des personnes qui travaillent dur et qui sont fidèles à leur employeur. » Ajoutez-y des coûts salariaux relativement faibles et vous obtiendrez la recette pour croître dans un marché en pleine expansion.



L'exécution de projets va de pair avec une certaine incertitude. Le caractère spécifique du projet complique également la définition préalable du cap à prendre. Le climat économique incertain rend les clients plus exigeants et vigilants quant à leurs dépenses. Oser embrasser cette évolution de projets « à risque » requiert le soutien des bonnes personnes et l'obtention des bonnes informations. D'où l'importance croissante d'une bonne gestion financière de vos projets. Johan Vlamincx et Ulrike Debels de Deloitte Fiduciaire Business Control & IT nous dévoilent quelques points-clé à ce sujet.



Ulrike Debels



Johan Vlamincx

## TEMOIGNAGE: «Capacité au sein de l'organisation»

Meyvaert Glass Engineering est une référence mondiale dans le domaine du développement et de la pose de vitrines de musées, de constructions en verre ignifuges et de verre de sécurité. Le Louvre à Paris, l'Hermitage à Saint-Petersbourg et le MAS à Anvers sont quelques-uns des grands noms de leur portefeuille de clients.

À l'heure actuelle, la septième génération tient fermement les rênes de l'entreprise. Initialement plus axée sur la production, l'entreprise familiale s'est développée ces dernières années en une entreprise de génie civil. « L'offre de solutions de produits high-tech, combinée à un ensemble de services complet, permet à Meyvaert de se distinguer sur un marché sensible aux prix », explique Frederic Meyvaert, PDG. « Lors de la redéfinition de notre business model, nous avons néanmoins été confrontés à un certain nombre de défis internes sur le plan de la gestion financière des projets. » Chaque division appliquait sa propre méthode, avait ses priorités et directives, et le maintien sous contrôle du cash flow et des marges de projet était principalement pris en charge par le département financier. « Le temps manquait aux collaborateurs financiers pour l'évaluation des travaux en exécution et la livraison des chiffres de gestion mensuels. » Meyvaert a donc fait appel à l'équipe Business Control & IT de Deloitte Fiduciaire pour le « project control ». Les rapports de projets existants ont été révisés et adaptés avec plusieurs nouveaux KPI.

Meyvaert : « La gestion financière des projets dispose de moyens au sein de l'organisation tout entière. Aujourd'hui, les project managers et le département finance chez Meyvaert parlent la même langue ! » Par le biais de réunions « project controlling » bimensuelles, les cash flows et marges de projets sont plus précisément suivis sur le plan financier.



## Pas de projets fructueux sans rapport et gestion des risques

### Un bon budget de projet est la résultante du passé et de l'avenir

**Ulrike Debels:** Chaque projet qui se présente ne doit pas forcément répondre aux prix et aux conditions du marché. La décision d'accepter ou non le projet doit avant tout reposer sur une évaluation correcte du risque : s'agit-il d'un projet, client ou marché qui nous convient ? Quel risque sommes-nous prêts à prendre ? Quel est son éventuel impact financier ? Cette évaluation se traduit dans le budget du projet, la marge attendue, les flux de caisses y relatifs... Elle ne peut se faire qu'à l'aide d'informations récentes concernant les frais (par ex. tarifs standard), d'informations opérationnelles (par ex. temps de travail) et comptables (par ex. comportement de paiement).

**Johan Vlamincx:** Chaque projet est différent, et prédire l'avenir n'est pas encore une science exacte. Cependant, si l'on tire des enseignements du passé et si l'on se base sur un budget et un modèle de prévisions fiables, il sera possible de comprendre en large mesure le déroulement futur d'un projet. En outre, ces données favorisent une négociation correcte des prix, permettant par exemple de mettre l'accent sur certains postes de coûts lourds et de les aborder avec le client avant et pendant le projet, afin de lui donner une orientation correcte.

### Les Finance & project managers abordent le projet avec le même regard

**Ulrike Debels:** Un projet en cours d'exécution est abordé depuis plusieurs angles. Le project manager se concentre sur l'exécution opérationnelle. Qu'en est-il du planning des sous-traitants ? Les commandes sont-elles passées à temps ? Le délai de livraison est-il respecté ? Le responsable des finances assure quant à lui le suivi des flux de caisse et veille à une facturation correcte et ponctuelle des prestations. Ensuite, il évalue

également le coût d'achèvement et la marge réalisée sur le projet. Les deux points de vue doivent cependant déboucher sur une vision unique et un échange positif.

**Johan Vlamincx:** Établir le lien entre le résultat comptable et le résultat du projet constitue ici un « must ». L'art consiste à toujours pouvoir expliquer les variations et à les maintenir sous contrôle. Lorsque le lien et la réconciliation sont un fait, le reporting de projet financier deviendra la seule vérité, afin que l'entretien entre le project manager et le personnel financier débouche sur les bonnes actions et indique la bonne direction à suivre par les projets.

### Un résultat de projet dans les 4 à 8 jours ouvrables à compter de la fin du mois

**Ulrike Debels:** Le responsable des finances est confronté à nombre de défis lors de l'établissement d'un bilan périodique du management et d'un compte de résultat. Il est donc souvent question d'une déviation par rapport aux règles de valorisation statutaires, de projets qui s'étalent sur plusieurs mois et de frais qui ne sont pas intégralement imputés aux projets. Il n'est pas non plus aisé de déterminer les travaux en cours d'exécution. Une optimisation des processus de clôture permet de lutter contre certains obstacles. L'automatisation de plusieurs étapes manuelles permet ainsi de limiter les risques d'erreur et générer un gain de temps. L'établissement d'un calendrier de clôture et d'une liste de vérification permet à toutes les parties intéressées d'être en accord tout au long du processus.

### Des outils d'analyse et des visualisations soutiennent un entretien dynamique

**Johan Vlamincx:** Lorsque des résultats de projet intermédiaires sont abordés par les project managers,

chefs de chantier ou contrôleurs, on parle de déroulement dynamique. Les outils actuels permettent d'étayer les chiffres, graphiques et analyses de cette réunion. Le filtrage, la mise en avant des détails qui se cachent derrière les coûts et produits, une analyse « what if » spontanée et directe, exécutée pendant la réunion... permettent d'entreprendre des actions immédiates, étayées de manière de plus en plus quantitative.

### Allons-nous réitérer ce projet demain ?

**Ulrike Debels:** À la réception du projet, on fait les comptes et on procède à une évaluation. Quelle est la marge finale du projet ? Dans quelle mesure nous sommes-nous éloignés du budget ? Pour répondre à ces questions, il faut procéder à un calcul a posteriori du projet. Le chiffre d'affaires facturé et les frais engagés sont ici comparés. Plus l'établissement de ces coûts et revenus est transparent (par ex. prestations horaires, matériaux utilisés, heures supplémentaires...), plus les analyses et les conclusions seront solides.

**Johan Vlamincx:** En marge des conclusions propres au projet, la direction souhaite surtout en extraire des enseignements généraux. Quels sont les points de fonctionnement structurels ? Quelles sont les hypothèses erronées ? Quelle est la productivité de mes équipes ? Quels sont les sous-traitants dont les prestations sont bonnes ou pas bonnes ? Pour obtenir ces informations, il faut observer les projets et les divers paramètres qui les composent. Un rapport d'exception transversal permet d'établir à temps des points critiques et offre au management la possibilité d'entreprendre les actions nécessaires.

Une gestion financière de qualité dans un environnement de projet est soutenue par un bon reporting sur le projet. Il englobe un tableau de bord spécifique par ligne de responsabilité, par phase de projet et des clignotants qui répertorient les risques. Les différents angles doivent donner lieu à une vision globale et veiller à ce que dans l'organisation, tous les regards soient tournés dans la même direction.

### Exemple de tableau de bord pour le Management







Pascal Demilecamps

# Structurer le patrimoine, c'est comme entreprendre: oser s'adapter en ces temps de changement

**Une planification efficace est soutenue par une vision suscitant de la valeur pour tous les membres de la famille concernés. Les structures doivent être suffisamment flexibles pour permettre des adaptations en cas de modification de la législation fiscale mais aussi en cas de nouvelles intentions ou ambitions.**

**Nous nous entretenons avec Pascal Demilecamps, associé de Deloitte Fiduciaire.**

**Quels sont les changements qui doivent inciter les entrepreneurs à oser modifier la planification existante ?**

**Pascal:** Le patrimoine d'une famille d'entrepreneurs se compose de la valeur de l'entreprise et des investissements mobiliers et immobiliers. Au cours de cette période économique mouvementée, la valeur de l'entreprise est susceptible de baisser (voir page 4, « Baromètre des PME : Forte dévalorisation des PME familiales pour la quatrième année consécutive »). Qui plus est, la valeur des investissements mobiliers et des biens immobiliers peut avoir subi une modification importante ces dernières années. La distribution patrimoniale planifiée entre les parents et les enfants peut par conséquent différer des objectifs et intentions initiaux. La situation familiale change aussi en permanence. Des beaux-enfants et/ou petits-enfants viennent s'ajouter à la structure familiale, des enfants font des choix professionnels autres que ceux prévus ou sont impliqués dans une procédure de divorce. Une cession du patrimoine est bien plus complexe qu'une simple donation visant à épargner des droits de succession ultérieurs. Il doit être possible de procéder à des adaptations en cas de modification de plusieurs aspects non fiscaux.

**Mais la fiscalité constitue tout de même encore un facteur important ?**

**Pascal:** Bien évidemment. D'autant plus que le Code des droits d'enregistrement et de succession contient depuis le 1er juin une disposition anti-abus. Cette nouvelle disposition, qui est entrée en vigueur le 1er juin de cette année, nous contraint de plus en plus à motiver une planification à l'aide de motifs non-fiscaux. Pour la pratique Private Governance de Deloitte Fiduciaire, le sujet n'est toutefois pas nouveau. Depuis des années, nous planifions dans un cadre plus

large. Mais évidemment, si les lois fiscales changent, cela peut entraîner une augmentation telle des futurs droits de succession qu'une voie précédemment choisie doit être adaptée pour cette raison.

**Si les changements effectués sont très nombreux, comment est-il encore possible de les suivre ?**

**Pascal:** Notre pratique Private Governance travaille depuis quelques années avec un outil dynamique unique, la Private Value Map. Il ne s'agit pas d'un simple simulateur successoral ou d'un produit commercial, mais bien d'une manière objective et claire d'inventorier le patrimoine familial, de motiver une planification, d'en évaluer et d'en expliquer l'impact et, pour finir, d'archiver les documents pertinents. La Private Value Map, que nous avons nous-mêmes développée, offre une image globale du patrimoine et de la planification effectuée. Elle constitue également un point de repère pour procéder à des adaptations rapides en cas de modification de la législation ou des circonstances.

**Quelles sont les priorités dans l'organisation du patrimoine familial ?**

**Pascal:** Dans le cadre d'une planification patrimoniale, il convient d'évaluer et de mesurer les relations familiales, les conséquences civiles et les implications fiscales. Et surtout en suivant cet ordre précis. La planification doit avant tout permettre à la famille de se sentir bien. Il convient d'anticiper l'impact potentiel d'événements familiaux (mariage, naissance, divorce, décès). Le patrimoine doit être protégé et fournir un certain rendement. Pour finir, le transfert doit pouvoir être effectué d'une manière fiscalement avantageuse. Dans la pratique, nous observons souvent que les priorités sont inversées : d'abord la fiscalité, puis le rendement et ensuite le reste.

L'entrepreneur actuel ne se laisse plus séduire par une planification sommaire d'inspiration purement fiscale. Il ou elle opte pour un règlement durable et fiable sur la base de visions adéquates.

Des structures qui ne satisfont personne sont souvent créées ; leur seul avantage étant de ne pas devoir payer de droits de succession.

**Pour quelle raison un client choisirait-il Deloitte Fiduciaire s'il envisage une cession d'entreprise familiale ?**

**Pascal:** La planification patrimoniale est pluridisciplinaire et va bien plus loin que les contrats de mariage, les donations et les testaments. Au sein de Deloitte Fiduciaire, nous pouvons compter sur une équipe importante de juristes, de fiscalistes et d'experts-comptables qui nous assistent dans chaque aspect d'un règlement familial approfondi. Comment distribuer le patrimoine familial s'il est impossible de procéder à une appréciation correcte de l'entreprise ?

**Le réseau mondial de Deloitte vous aide-t-il également dans le cadre de la planification patrimoniale ?**

**Pascal:** Absolument. Nos clients sont de plus en plus actifs au niveau international. Ou ils possèdent des biens mobiliers ou immobiliers importants à l'étranger, ou certains membres de la famille émigrent à l'étranger. Comment va-t-on liquider la succession des parents qui veulent passer leurs vieux jours en Espagne ? Il n'est pas rare qu'un enfant épouse un(e) étranger(-ère) et/ou qu'ils aillent vivre ou travailler à l'étranger. Le décès inopiné des parents ou d'un des enfants peut entraîner des situations indésirables, tant sur le plan des droits de succession qu'au niveau de la gestion de la succession. Dans tous ces pays, nous pouvons en effet faire appel à des spécialistes de premier plan au sein de notre réseau international. À l'heure actuelle, un règlement familial s'effectue souvent au niveau transfrontalier.

# Des chiffres éloquentes sur la fiscalité

## Aperçu des techniques de planification

**La pression fiscale est élevée. Et en période de crise, cette charge est encore deux fois plus lourde. L'heure est à l'analyse objective. Il est plus que jamais opportun de définir une stratégie fiscale avisée.**

### Pression (para)fiscale : les chiffres en disent plus que de longs débats

Après la Suède, la Belgique pratique l'impôt sur les personnes physiques le plus élevé (53,50 %) en Europe. En Allemagne, le contribuable paie le taux maximal à l'impôt des personnes physiques à partir de 250 000 euros de revenus imposables, tandis qu'en Belgique à partir de 36 330 euros. Des impôts élevés sont une chose, savoir à partir de quand ils sont appliqués en est une autre. La Belgique est également en tête du classement en matière de cotisations de sécurité sociale. Contrairement à la plupart des autres pays européens, la Belgique ne pratique pas de plafond des charges sociales sur la rémunération des travailleurs. Donc des tarifs élevés, mais aussi illimités.

### Les PME paient-elles l'impôt sur les sociétés ?

Le 18 décembre, Deloitte Fiduciaire a présenté pour la deuxième fois son empreinte fiscale (tax footprint) à la presse (voir [www.deloitte-fiduciaire.be](http://www.deloitte-fiduciaire.be)). Une enquête réalisée auprès de 2 000 PME par Deloitte Fiduciaire révèle que la PME moyenne a payé 27,2 % d'impôt sur les sociétés en 2011. Il ne s'agit pas du tarif moyen de toutes les entreprises participantes. En effet, l'entreprise moyenne n'existe pas. La moitié des PME a payé moins de 27,2 %, ce qui implique que la moitié a donc aussi payé plus. Une PME sur quatre a même payé plus de 34,7 %, soit plus que le tarif supérieur de 33,99 %. Le mythe de la société de management est également épinglé dans cette étude. Dans l'édition précédente de Dialogue, nous avons déjà conclu que la société de management contribuait à l'économie ou à sa relance. Il ressort en outre de la Tax Footprint que les sociétés de management subissent une pression fiscale identique à celle des entreprises d'exploitation.



Vincent Trevisan

### La saisie fiscale justifie une telle planification fiscale

L'époque où la planification fiscale s'apparentait à un jeu de « trucs & astuces » est bien révolue. Et à juste titre. La planification fiscale vise à encadrer une transaction dans le patrimoine privé ou dans un environnement d'entreprise, afin de chercher la voie la moins imposée. Vu la saisie explicite de la fiscalité, la planification est plus que jamais une nécessité pour conclure un grand nombre de transactions sur le plan financier. Ce n'est que lorsqu'on ne peut invoquer des motifs autres que fiscaux pour justifier une voie empruntée que l'administration fiscale, sur la base de la nouvelle disposition anti-abus, substituera une voie plus imposée. La planification est donc tout sauf appliquer formellement la législation fiscale ou trouver des lacunes ou échappatoires dans la loi.

### La planification fiscale devient une gestion des risques

Le temps de la sécurité absolue concernant un conseil relatif à la voie choisie est révolu. Les planificateurs fiscaux vont désormais se consacrer principalement à l'évaluation des risques. Sommes-nous à même de gérer les conséquences financières si l'administration fiscale a un autre point de vue ? Et quelle est la probabilité que ce risque survienne ? La planification fiscale devient par conséquent une gestion des risques. Une évolution qui ne laisse plus la place au simplisme ou à l'audace aventureuse. Dans ce climat fiscal modifié, Deloitte Fiduciaire se sent confortée dans son choix stratégique antérieur, qu'elle applique depuis des décennies : des solutions fiables, une orientation à long terme et ajustable au fil des ans, qui ne se limitent pas à une économie d'impôt à court terme et simpliste.

# Deloitte Fiduciaire est aussi aux commandes

Deloitte Fiduciaire est une vaste entreprise aux disciplines très variées. Pour assurer son bon fonctionnement, les partenaires de Deloitte Fiduciaire ont composé un comité de direction qui se réunit régulièrement en vue d'une part de définir l'orientation stratégique et d'autre part de donner une direction à notre entreprise. Par le biais de la culture de la rencontre et de la concertation, nous parvenons non seulement à répondre plus rapidement aux besoins des clients, mais nous suivons aussi de près la situation de nos collaborateurs, en interne.

Grâce à son vaste portefeuille de clients, Deloitte Fiduciaire est actif sur plusieurs marchés. Il est évident qu'une entreprise disposant de onze bureaux répartis sur la Belgique et d'un effectif de plus de 600 collaborateurs ne se permet pas de pilotage automatique.

Nous souhaitons par conséquent vous présenter les différents partenaires du Comité Deloitte Accountancy, qui se consacrent chaque jour au pilotage énergique et réfléchi de Deloitte Fiduciaire et de nos services spécialisés de Deloitte Accountancy & Compliance Services, via lesquels nous visons également les entreprises qui, dans leur quête d'expansion, de flexibilité et d'efficacité, sont à la recherche des meilleurs experts financiers, d'une administration purement financière du contrôle à des solutions de trésorerie, et qui sont engagées « dans le cadre d'un prêt » ou qui assurent les obligations fiscales et comptables européennes de manière coordonnée. Une organisation bien huilée a en effet besoin de moteurs puissants si elle veut préserver sa continuité !

### Le Deloitte Accountancy comité

- **Nikolaas Tahon**, managing partner et membre du Comité exécutif de Deloitte Belgique
- **Sven Asselbergh**, responsable Deloitte Accounting & Compliance Solutions
- **Henk Hemelaere**, responsable Deloitte Fiduciaire Tax & Legal Services
- **Dominique Deliege**, responsable pour la région Wallonie-Bruxelles
- **Luc de Werdt**, responsable pour la région Limbourg-Anvers-Brabant
- **Marino Verhellen**, responsable pour la région Flandre occidentale et orientale et Talent partner
- **Marc Vanroose**, responsable Finance et membre du Supervisory Board Deloitte Belgique



Deloitte Accountancy Comité, Henk Hemelaere, Marino Verhellen, Sven Asselbergh, Dominique Deliege, Marc Vanroose, Luc de Werdt, Nikolaas Tahon

# Entrepreneurship Challenge

Êtes-vous aussi taillé pour prendre les commandes d'une entreprise ? Voulez-vous élaborer votre stratégie commerciale au sein d'une équipe motivée ? Disposez-vous du talent nécessaire pour vendre un concept unique à un jury professionnel ?



Pour la troisième année consécutive, Deloitte Fiduciaire organise l'Entrepreneurship Challenge. Nous souhaitons, par le biais de ce projet, tendre une perche aux étudiants et les inciter à mettre en pratique leurs connaissances théoriques. À cette occasion, des équipes estudiantines venues de toute la Belgique créeront leur entreprise virtuelle et élaboreront une approche pour s'armer contre des situations fortuites.

## Appartenez-vous à la prochaine génération d'entrepreneurs ?

Mus par l'enthousiasme et le haut niveau des éditions précédentes, nous réitérons l'événement. Ce défi est ouvert à tous les étudiants en (avant-)dernière année de master, en dernière année de baccalauréat ou en année de transition master, orientation Comptabilité, Économie ou Finances. Les équipes s'affronteront à armes égales en rivalisant sur un même marché dans un environnement en ligne. Vous connaissez des étudiants qui franchiraient le pas ? Alors, n'hésitez pas à leur en parler !

## À vos agendas !

Découvrez l'entrepreneur en vous et n'hésitez pas à participer. Après trois phases éliminatoires séparées (26/02, 05/03 et 12/03), le gagnant sera proclamé le jour de la finale, le 23 mars. Ne tardez pas à vous inscrire, car les places sont limitées.

## Que peut-on remporter ?

Après une concertation approfondie sur la base de différents paramètres, un jury professionnel déterminera, lors la journée finale, qui a élaboré le projet le plus crédible et remportera donc le concours. Le premier prix n'est pas moins qu'un city trip exclusif dans la ville de l'entrepreneuriat par excellence : New York ! L'équipe gagnante de l'édition précédente fait déjà part de son expérience sur ce blog :


<http://entrepreneurshipchallenge.wordpress.com/>




Pour plus d'informations  
sur l'Entrepreneurship Challenge :

 [www.deloitte-fiduciaire.be](http://www.deloitte-fiduciaire.be)  
[facebook.com/deloittefiduciaire](https://facebook.com/deloittefiduciaire)

 [facebook.com/deloittefiduciaire](https://facebook.com/deloittefiduciaire)

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

 [linkedin.com/company/deloitte-fiduciaire](https://linkedin.com/company/deloitte-fiduciaire)

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](http://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 high-quality service to clients, delivering the insights they need to address their most complex business challenges. Deloitte's more than 195,000 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.

© December 2012 Deloitte Fiduciaire  
Designed and produced by the Creative Studio at Deloitte, Belgium.

