

# LA BONNE PERSONNE À LA BONNE PLACE

## PWC ET HANDSON & PARTNERS

*Unir les forces*

## PRIORITÉ À L'ESSENTIEL

*Y compris en finance*

## SPARRING-PARTNER DE L'ENTREPRENEUR

*Pierre de touche au cœur de l'entreprise*

## PRIX DE TRANSFERT

*Se heurtent-ils aux limites  
de votre comptabilité ?*



*When rethinking your business model, would you rather be given directions?*

*Or have someone who also guides you throughout the journey?*

You want to fulfil your goals. We want to help you get there. We'll listen to what you're looking to achieve, so that together we can figure out the best path to take. We'll build the right team that will be by your side from Strategy through Execution, helping you steer around pitfalls and cliffs, safely through the passes. We'll be your companions all the way.



**pwc**

[www.pwc.be](http://www.pwc.be)  
Serving clients from Strategy through Execution

# PWC ET HANDSON & PARTNERS UNISSENT LEURS FORCES

L'entreprise PwC qui investit dans le marché belge a annoncé l'été dernier l'acquisition de Handson & Partners. Cette reprise a permis du même coup à PwC d'hériter d'une manne d'expertises approfondies en matière de conformité fiscale et de services comptables. Cette union est un win-win. Les clients de Handson & Partners bénéficient de la vaste expertise de PwC, tandis que Handson & Partners permet à PwC d'accéder plus aisément au marché des PME.



Philippe Vyncke

PwC est connu sur le marché pour être un prestataire proposant un très large panel de services et, en pratique, son nom est souvent associé à de grandes entreprises internationales. « Nous sommes toutefois convaincus qu'on doit une majeure partie de la croissance économique à la dynamique des entreprises familiales et des jeunes entrepreneurs », dit Philippe Vyncke, National Market Leader chez PwC

Belgique. « Nous mettons notre réseau international à la disposition non seulement des grandes entreprises, mais aussi des typiques PME belges. » PwC Belgique s'engage clairement dans cette voie par un ancrage local et l'ouverture de bureaux à Hasselt et à Charleroi. L'acquisition de Handson & Partners cadre avec la stratégie qui consiste à se rapprocher des clients belges en leur proposant le panel

PHILIPPE VYNCKE (PWC) ET PETER VAN ROOY  
(HANDSON & PARTNERS)

« Dans le domaine financier, avoir un soutien professionnel est indispensable. Si les finances de votre entreprise ne sont pas tip top, toute votre activité peut être réduite à néant. »

de services ad hoc. « Nous sommes tout à fait conscients des besoins des entreprises familiales et des jeunes entrepreneurs belges », déclare Philippe Vyncke, « mais nous ne sommes pas toujours parvenus à servir ces entrepreneurs de façon appropriée dans le passé. »

L'intégration de Handson & Partners fait souffler un vent de changement. « Il s'agit de créer une synergie », dit Peter Van Rooy, Managing Partner chez Handson & Partners. « Les PME belges qui font appel à nous ont avant tout besoin des services d'une fiduciaire compétente. Elles n'en sont pas moins des entreprises ambitieuses avec des demandes relatives au financement, au développement international et à d'autres domaines non directement liés au champ d'activité d'une fiduciaire. » L'intégration de Handson &

Partners à PwC permet à ces entrepreneurs d'accéder à présent à la vaste expertise de PwC, y compris pour les questions auxquelles une fiduciaire n'était pas en mesure de répondre de prime abord.

### **Services à valeur ajoutée**

Handson & Partners a lancé ses activités en 2002 avant de devenir en peu de temps un bureau d'environ cent collaborateurs. Sa gamme de services reposait sur deux piliers majeurs : un large éventail de services de main-d'œuvre – grâce à des collaborateurs au profil comptable et financier – et un bureau local de comptabilité. « Handson & Partners a toujours voulu défendre le principe d'un bureau avec deux créneaux d'activité », précise Peter Van Rooy. « D'une part, nous proposons les services classiques d'une fiduciaire : comptabilité, conseil en gestion financière, fiscalité, comptes annuels, etc. D'autre part, nous avons développé une expertise concernant la mise en œuvre de projets, y compris dans de grandes entreprises. » Notre volonté est restée inchangée. Handson & Partners travaille avec des entreprises qui ne considèrent pas la finance comme un poste de coûts, mais comme un outil pour générer de la valeur ajoutée. « Les activités de Handson & Partners sont totalement complémentaires à l'offre de services de PwC », déclare Philippe Vyncke. « Handson & Partners répond à une grande partie des besoins des PME belges. Mais une entreprise peut aussi avoir besoin de l'aide temporaire d'un partenaire flexible, compétent et financièrement abordable. » Ce besoin apparaît généralement lorsque la charge de travail est trop importante ou que le besoin d'une expertise bien précise se fait ressentir au sein de l'équipe financière en place, par exemple dans le cadre d'un projet spécifique ou pour cause d'absence temporaire de collaborateurs. Dans ce cas, Handson & Partners propose des solutions. On

s'attend en outre à ce que le rapprochement entre Handson & Partners et PwC lève les blocages et attire de ce fait aussi des entreprises qui n'auraient pas nécessairement d'emblée fait appel à PwC auparavant.

### **Proximité**

« Nous sommes vraiment heureux de pouvoir allier nos forces à celles de PwC, d'autant plus que nous partageons les mêmes valeurs », déclare Peter Van Rooy. « Chez Handson & Partners, nous avons toujours dit que la proximité avec nos clients et nos collaborateurs conditionnait fortement notre réussite. » Handson & Partners instaure la confiance en livrant des services professionnels adaptés aux besoins spécifiques des clients – des conseils pratiques à un large éventail de services de comptabilité et d'audit. La force de cette approche réside dans la flexibilité de l'entreprise. Peter Van Rooy : « Qu'il s'agisse d'une collaboration à long terme ou d'une aide de courte durée, d'une petite ou d'une grande équipe, notre priorité est dans tous les cas d'optimiser la performance de nos clients et de soutenir leur croissance. » L'appartenance de Handson & Partners au réseau de PwC crée de nouvelles opportunités, précisément parce que les clients de l'entreprise ont accès à des connaissances et à des services qui n'étaient pas disponibles auparavant – ou qui l'étaient dans une moindre mesure. « L'intégration de Handson & Partners au réseau PwC cadre totalement avec notre stratégie de croissance », déclare Philippe Vyncke. « Handson & Partners est une marque solide à la large couverture géographique qui, sur le plan du contenu, est complémentaire à nos activités existantes. La volonté de PwC est de proposer une offre complète de services allant de la stratégie à la mise en œuvre. » Et l'acquisition de Handson & Partners s'inscrit parfaitement dans ce cadre. PwC renforce

sa croissance sur le marché national belge grâce aux activités fiduciaires de Handson & Partners. Afin d'exploiter pleinement la valeur de la marque, à la fois le nom Handson & Partners et la direction opérationnelle ont été entièrement maintenus. Philippe Vyncke : « L'entreprise jouit d'une excellente réputation en matière de soutien aux entrepreneurs et aux PME. Comme cela a déjà été dit, nous sommes convaincus que c'est de là justement que viendra la croissance à venir de l'économie belge – des entrepreneurs et des PME. » Par ailleurs, la manière dont Handson & Partners stimule le développement de son personnel inspire généralement du respect dans le secteur. Cet élément-là aussi demeure un point fort de l'approche commune à PwC et à Handson & Partners. Nous privilégions la croissance aussi, tout en continuant à recruter de nouveaux experts à court terme. Handson & Partners prévoit l'embauche de cinquante collaborateurs cette année.

### **Services financiers professionnels**

Le rapprochement entre PwC et Handson & Partners est bénéfique non seulement pour les deux parties concernées, mais aussi pour les clients. Car le portefeuille de services s'étoffe. Tant PwC que Handson & Partners proposent un one-stop-shop pour tout ce qui a trait aux opérations, à la gestion et à la stratégie financières d'une entreprise, allant

---

L'intégration de PwC et de Handson & Partners fonctionne dans les deux sens : PwC a accès au marché des PME et les clients de Handson & Partners jouissent d'une gamme de services beaucoup plus large.

des activités à caractère récurrent à la concrétisation et au soutien de projets spécifiques. « En principe, nous sommes ouverts à tout le monde », dit Peter Van Rooy. « Il est difficile de définir notre public cible en fonction du chiffre d'affaires ou du nombre de collaborateurs. » Car parmi les clients de Handson & Partners figurent aussi bien des startups que des entreprises de cinq mille salariés – et tout ce qui se trouve entre les deux.

« En fait, cela dépend surtout de l'état d'esprit de l'entrepreneur. Nous servons des clients aux profils très divers. Ils présentent tout de même un point commun : ils sont conscients que le rôle de la finance n'est pas de développer l'entreprise, mais qu'il faut partir du principe inverse. Si les finances de votre entreprise ne sont pas tip top, toute votre activité peut être réduite à néant. »

Handson & Partners propose également les services utiles aux sociétés de management, dont l'analyse et le conseil en matière de fiscalité, de législation sociale et de gestion de patrimoine entre autres. « En conseillant les sociétés de management, nous touchons donc aussi les CEO et les CFO notamment de ces entreprises », déclare Peter Van Rooy. « Leur charge de travail ne leur laisse souvent pas le temps de se pencher sur l'orientation qu'ils souhaitent donner à la société de management. Il s'agit là aussi d'un service supplémentaire que nous fournissons à ce moment-là, c.-à-d. veiller à ce que tous ces dossiers bénéficient eux aussi d'un soutien professionnel. » Cette situation est similaire à celle des startups. « Lorsque vous êtes entrepreneur débutant, vous n'échappez pas à un certain nombre d'obligations, notamment en matière de comptabilité et de fiscalité », dit Philippe Vyncke. « Mais ce n'est évidemment pas là que vont en priorité les investissements d'un jeune entrepreneur. Cela va plutôt de soi. »

### **Accompagnement à chaque étape**

C'est dans ces moments-là qu'un jeune entrepreneur peut compter sur les services fiduciaires de Handson & Partners. En intégrant PwC, l'entreprise Handson & Partners demeure néanmoins un point de contact pour toutes les questions qui surviennent aussi ultérieurement au cours de la phase de développement d'une entreprise en démarrage. Philippe Vyncke : « Une entreprise qui se développe et qui prospère se posera à un moment donné la question de savoir s'il convient de prévoir

une fonction financière en interne. » Il est possible qu'ultérieurement l'entreprise opte à nouveau pour une externalisation d'une partie de cette fonction, etc. « C'est justement là que PwC et Handson & Partners ont un rôle à jouer », conclut Peter Van Rooy. « Nous accompagnons les clients à chaque phase de leur processus d'évolution. Nous répondons aux attentes des clients par des conseils. Dans cette optique, nous nous positionnons en véritables "résolveurs" de problèmes qui réfléchissent avec les clients. » ◀

*Peter Van Rooy*



# PRIORITÉ À L'ESSENTIEL, Y COMPRIS EN FINANCE

C'est une tendance que l'on observe clairement : les entreprises se concentrent sur leurs activités principales. Et non, le domaine financier n'en fait pas toujours partie. En même temps, pour assurer la saine croissance d'une entreprise, il est indispensable d'avoir recours à une aide professionnelle dans le domaine financier. L'apport de services et de conseils par un partenaire professionnel en finance joue un rôle déterminant.

Les missions principales d'une entreprise coulent généralement de source : produire, vendre, décrocher des projets, etc. Parallèlement, une approche professionnelle de la finance conditionne fortement la réussite du développement de ce core business. La finance intervient toujours à un moment ou à un autre – des tâches purement opérationnelles à la planification stratégique. « Il est de plus en plus évident qu'une typique PME belge préfère ne pas s'occuper elle-même des tâches financières », dit Philippe Vyncke, National Market Leader chez PwC Belgique. « L'entreprise se consacre de plus en plus à ses activités principales. En même temps, elle veut avoir une vision claire de sa situation financière – en temps réel, de préférence. Il ne s'agit pas uniquement de disposer des informations les plus concrètes, comme l'état des comptes de l'entreprise, mais aussi d'avoir un aperçu du fonctionnement de l'entreprise (évolution de commandes, de la production, des stocks, etc.). »

## Suivi étroit

Aucune entreprise n'échappe aux tâches comptables classiques et récurrentes. Seulement, ce n'est pas là que la finance joue un rôle déterminant aujourd'hui. L'automatisation représente quant à

« La finance est et reste un people business. La confiance constitue le principal ingrédient. »

elle un levier important puisque l'expert-comptable classique pourrait disparaître à terme. Ceci n'implique toutefois pas une diminution de la pression sur la finance. Au contraire.

« Dans un passé pas si lointain, l'entreprise s'intéressait à ses chiffres une fois par trimestre tout au plus », dit Philippe Vyncke, « et ce pour la simple raison qu'il était impossible d'obtenir les informations plus rapidement. » Par conséquent, l'entreprise avait nécessairement une guerre de retard. Aujourd'hui par contre, la finance suit la situation de près. Les données doivent être disponibles en temps réel, ce qui permet à l'entreprise d'être plus réactive. Parallèlement, cette évolution génère plus de pression pour la finance. La collecte et l'analyse des chiffres en vue de les présenter ensuite sous forme d'informations exploitables pour favoriser la prise de décisions ne se font évidemment pas toutes seules. C'est là précisément le paradoxe du marché : les entreprises sont on ne peut plus demandeuses de ce genre d'informa-

tions, mais elles sont aussi de moins en moins disposées à y investir elles-mêmes. Bref : la PME préfère investir dans son core business plutôt que dans la finance. Et c'est évidemment précisément là que des prestataires de services externes comme PwC et Handson & Partners ont un rôle à jouer.

« On peut en effet faire le lien avec nos services », dit Peter Van Rooy, Managing Partner chez Handson & Partners. « Nous déchargeons nos clients d'un souci, nous leur retirons ces tâches et nous automatisons le plus possible en coulisses. » C'est un aspect qui ressort très clairement dans les projets pour lesquels les clients viennent frapper à la porte de Handson & Partners. « Souvent, nos services et collaborateurs viennent quelque peu soulager la pression que vit l'équipe financière du client », dit Peter Van Rooy. « Cela permet alors de libérer du temps que l'équipe met à profit pour se consacrer à ces projets – des projets qui, en fin de compte, apportent une valeur ajoutée.

## Accès à l'expertise

Le tout est une question de maturité. « En fait, une grande entreprise est déjà prospère, par définition », dit Philippe Vyncke, « sinon, elle n'aurait jamais connu cette croissance. Inversement,



Peter Van Rooy en Philippe Vyncke

on peut aussi dire qu'une petite entreprise n'a peut-être jamais noué avec la croissance parce que ses possibilités financières étaient insuffisantes. » En tout cas, les grandes entreprises savent que ce sont les liquidités qui financent la croissance de l'entreprise. « Les grandes structures ont aussi une meilleure maîtrise de ce paramètre », poursuit Philippe Vyncke, « pas seulement parce qu'elles connaissent mieux le business, mais aussi parce qu'elles disposent en interne d'une personne qui connaît très bien l'entreprise – et qui, de ce point de vue, parvient à gérer correctement les finances. » Tout le monde peut gagner de l'argent, dit-on en boutade, mais tout le monde ne peut pas devenir riche... « Liquidités et bénéfice sont deux choses différentes », dit Peter Van Rooy. « Il faut en être conscient, dès le début. C'est justement là qu'un collaborateur compétent en finance peut jouer un rôle déterminant. » Dans la pratique, ce sont des profils qui ne sont pas particulièrement faciles à trouver sur le marché. PwC et Handson & Partners apportent aussi une solution à ce propos puisqu'ils permettent à leurs clients d'accéder facilement à l'expertise nécessaire. En même temps, ils se rendent compte que la finance n'est pas qu'une question

de sous, mais aussi de personnes, c.-à-d. des individus dont la motivation, l'intérêt et l'expertise évoluent au fil du temps. Peter Van Rooy : « La finance est et reste un people business. La confiance constitue le principal ingrédient. Pourquoi une entreprise choisit-elle un comptable ou un expert financier en particulier ? Parce qu'elle a confiance en lui. » Voilà ce qui sous-tend la stratégie de co-branding de PwC et Handson & Partners. Même après son rachat par PwC, Handson & Partners suit sa propre voie puisque le nom de la marque a été conservé et que la direction opérationnelle est restée en place. C'est important étant donné que l'entreprise Handson & Partners est garante de la relation de confiance qu'elle a instaurée au fil des ans avec ses clients. Le positionnement de Handson & Partners est quelque peu atypique à cet égard. Le réflexe naturel du comptable traditionnel est de fidéliser un client le plus longtemps possible. Mais quid si ce client évolue et que le comptable n'est finalement plus en mesure de répondre à ses besoins ? Peter Van Rooy : « Chez Handson & Partners, nous n'avons jamais vu les choses sous cet angle. Nous nous centrons toujours sur ce que nous pouvons justement apporter. Le lien qui nous rattache à PwC nous permet de faire office de point de contact unique pour nos clients, et ce pour un très large éventail de compétences. »

### Perspectives d'avenir

La professionnalisation de la finance se manifeste dans divers domaines. Il est notamment question de la nécessité d'une vision à long terme. Philippe Vyncke : « La budgétisation est un sujet difficile pour bon nombre d'entreprises. Dans la pratique, la plupart des PME ne parviennent pas à y consacrer du temps. Les managers sont constamment occupés. Et, par extension, il en va de même

pour le comptable interne. » La charge de travail au niveau de l'opérationnel ne laisse généralement pas beaucoup de temps pour se pencher sur la stratégie. « Pourtant, il est capital de savoir à quoi ressemblera l'avenir financier de l'entreprise », dit Peter Van Rooy. « C'est dans ce contexte entre autres que Handson & Partners apporte une aide sous forme d'expertise : quels sont les KPI ? Comment les définir ? Comment les mesurer ? Comment interpréter les résultats ? Comment en rendre compte au business ? Etc. » Ce genre d'analyse débouche sur des décisions stratégiques très concrètes : les domaines dans lesquels l'entreprise va investir, le nombre de collaborateurs qu'elle va engager à cet effet, etc. Philippe Vyncke : « Il est clair que ce type d'exercices peut être bénéfique pour une PME moyenne. » « Les entreprises viennent aussi frapper à notre porte lorsqu'elles recherchent des financements », dit Peter Van Rooy. « Les banques sont parfois réticentes à l'idée d'aider une PME alors que, souvent, cette dernière a absolument besoin de capital pour poursuivre son développement. Ici également, un accompagnement de qualité peut faire la différence. Grâce à une approche et à une structure ciblées en matière de finances – le tout conjugué à un dossier de financement bien ficelé –, nous fournissons les bases qui permettent à l'entreprise de travailler à long terme. » Sans accompagnement adéquat, une PME ne parvient pas toujours à atteindre un résultat similaire. « Nous le constatons souvent dans le cadre de fusions et d'acquisitions », dit Philippe Vyncke. « Quelle est la valeur d'une entreprise ? Qu'en est-il de sa santé financière ? Quel est le moment idéal pour acheter ou vendre et à quelles conditions ? » Le regard objectif d'un spécialiste indépendant est souvent très éclairant.

## Contrôle régulier

Dans le domaine de la finance, un prestataire de services externe comme PwC ou Handson & Partners fait alors office de sparring-partner. Peter Van Rooy : « Nous accompagnons un client pour aller visiter une entreprise qu'il a l'intention d'acquérir. La comptabilité est-elle bien en ordre ? Là aussi, nous devons être en mesure de donner des informations fiables. » À l'instar d'un patient qui consulte son médecin pour un examen préventif, une entreprise a elle aussi tout intérêt à procéder à un examen préventif régulier de sa santé financière. Pour éviter les problèmes à long terme, il est indispensable d'établir un planning, d'élaborer un budget, etc. Peter Van Rooy : « Le médecin vous conseillera peut-être de faire un peu de sport pour éviter d'éventuels problèmes. Nous prodiguons des conseils similaires sur le plan financier. »

## Le facteur humain

De manière générale, la transparence est plus grande aujourd'hui qu'auparavant. Une entreprise peut plus facilement se comparer aux concurrents. En même temps, les marges sont aussi sous pression. Philippe Vyncke : « Vous avez donc intérêt à ce que votre planning et votre budget ne soient pas trop à côté de la plaque. Pour préserver le climat actuel de l'entreprise, une saine gestion financière est impérative. » En même temps, les chiffres ne disent pas tout. « Un entrepreneur ne peut pas non plus faire totalement fi de son intuition », estime Peter Van Rooy. « À eux seuls, les chiffres ne disent pas tout. Et il en va de même pour l'intuition. Il s'agit de trouver le juste équilibre. Dans la finance, il est possible d'atteindre un haut degré d'automatisation. Toutefois, on ne peut pas totalement exclure l'aspect humain. »

# SPARRING-PARTNER DE L'ENTREPRENEUR

---

**Un conseiller répond aux questions des clients au mieux de ses possibilités. Un bon conseiller va un peu plus loin. Il n'attend pas qu'on lui pose les questions ; il les anticipe. Mieux encore : il inverse les rôles. Il arrive que ce soit Handson & Partners qui demande au client quelles sont ses prochaines intentions concernant son entreprise. Faire office de pierre de touche au cœur de l'entreprise : tel est le rôle que Handson & Partners joue auprès de l'entreprise automobile Deckx-Team et du spécialiste en alimentation Peeters-Govers notamment.**

---

Le garage automobile Deckx-Team à Turnhout est une entreprise familiale née il y a près de septante ans. L'entreprise est concessionnaire des marques Audi, Volkswagen et Seat. Deckx-Team compte 36 collaborateurs et réalise un chiffre d'affaires de 26 millions d'euros. Dans les années 90, Eric Baumers a quitté le secteur financier pour rejoindre Deckx-Team. Son épouse Eva et un autre employé assurent ensemble l'administration financière de la société. Handson & Partners joue avant tout un rôle de conseil auprès de Deckx-Team. Eric Baumers, gérant d'Autobedrijf Deckx-Team : « La tendance est clairement à l'accroissement d'échelle dans notre secteur, ce qui implique évidemment de lourdes décisions à ne pas prendre à la légère. Nous faisons appel à Handson & Partners pour faire office de sparring-partner. Nous confrontons nos idées à l'expertise de l'entreprise. » L'histoire de Peeters-Govers remonte à 1942. L'entreprise s'est d'abord lancée dans l'horticulture avant de devenir un grossiste en fruits et légumes. Elle y a ensuite greffé son propre réseau

de supermarchés implantés à Gierle, Turnhout, Beerse, Berchem, Anvers et Deurne. L'entreprise poursuit son développement grâce à d'autres acquisitions, aujourd'hui sous la houlette de Jan et Wim Peeters, les petits-enfants des fondateurs. Parmi les faits les plus récents, on note la collaboration avec Albert Heijn dont Peeters-Govers devient un franchisé. Étonnamment, l'entreprise est la seule en Belgique et aux Pays-Bas à gérer ses magasins sous comarquage. Jan Peeters, patron de Peeters-Govers : « Nous sommes des entrepreneurs ambitieux. Au cours des cinq années à venir, nous voulons passer d'un chiffre d'affaires de 40 millions d'euros et de 275 collaborateurs à une entreprise présente

---

ERIC BAUMERS, GÉRANT D'AUTOBEDRIJF DECKX-TEAM

« Handson & Partners nous sert de caisse de résonance. Ses conseils nous permettent de prendre des décisions dûment éclairées. »



sur tout le territoire flamand qui réalise 120 millions de chiffres d'affaires et compte 500 salariés. Ce projet nécessite d'importants investissements et une adaptation des processus et des structures. Nous faisons appel à Handson & Partners pour mieux comprendre l'incidence de certaines décisions – et des risques afférents. » Geert Schellekens, partner chez Handson & Partners : « Deckx-Team et Peeters-Govers illustrent bien la manière dont nous développons la relation avec nos clients. Eric et Jan disposent tous deux de compétences financières. Ils maîtrisent très bien le sujet. Donc, ils nous challengent en nous posant des questions difficiles, ce qui donne lieu à une belle interaction. C'est finalement notre objectif : même lorsque le niveau du débat s'élève – ce qui est clairement le cas ici –, nous voulons continuer à faire la différence. »

### Comme le nom de l'entreprise

*Qu'est-ce qui vous a poussé à frapper à la porte de Handson & Partners ?*

Jan Peeters : « Sur le plan financier, nous avons toujours fonctionné avec notre propre équipe opérationnelle. Nous avions l'habitude de tout faire nous-mêmes. Pour la clôture de l'exercice, nous collaborions avec un grand cabinet de consultance. Cela s'arrêtait là. J'ai remarqué que le nom de Handson & Partners était systématiquement cité dans mon réseau, pas seulement comme fiduciaire classique, mais surtout aussi comme conseiller pour grandes structures et entreprises en forte expansion. Les premiers contacts – par l'intermédiaire de ce réseau – ont été plutôt informels. Mais ensuite, cela s'est passé relativement vite. Nous avons plusieurs questions pratiques. À chaque fois, nous obtenions très rapidement une réponse très concrète. Cette réponse était vraiment hands-on – comme le nom de l'en-

treprise – et adaptée à notre situation réelle. Et c'est précisément ce que nous recherchions. » Eric Baumers : « Cette histoire me rappelle la nôtre. Nous aussi, nous préparions toute l'administration financière en interne et nous ne faisons appel à une partie externe que pour la clôture de l'exercice.

Nous travaillions depuis un certain temps avec un grand cabinet de consultance, mais honnêtement, la valeur ajoutée était plutôt limitée. Une PME le comprend vite. Après un certain temps, vous n'osez presque plus poser de questions parce que vous savez que les réponses ne s'appliquent pas toujours directement à votre situation et – surtout – que les tarifs des grands consultants ne sont pas adaptés à la réalité des PME. Tout comme chez Peeters-Govers, le premier contact avec Handson & Partners s'est lui aussi déroulé de façon très informelle. Dès le départ, l'entreprise s'est positionnée de façon totalement différente – plutôt comme une caisse de résonance, un partenaire faisant office de pierre de touche pour vos idées et vos projets. »

### Travailler en confiance

*Qu'implique le rôle de caisse de résonance ? Comment cela fonctionne-t-il concrètement ?*

Eric Baumers : « Comme on l'a dit, l'accroissement d'échelle dans notre secteur est un levier majeur pour nouer avec la croissance. Il y a plus de dix ans, nous étions clairement trop à l'étroit. Nous avons eu l'opportunité d'acquérir les terrains adjacents et de commencer à réfléchir petit à petit aux plans de construction. C'est à ce moment-là que nous avons fait appel à Handson & Partners. Une confiance mutuelle s'est installée entre nous. Handson & Partners nous challengeait en mettant elle-même aussi des propositions sur la table. La décision finale revient évidemment à l'entrepre-



Eric Baumers et Jan Peeters

JAN PEETERS, GÉRANT DE PEETERS-GOVERS

« Nous avons fait appel à Handson & Partners parce que nous étions face à une tâche que nous n'étions pas capables d'assumer seuls. Deux ans plus tard, l'ampleur de cette tâche n'a pas diminué, mais elle est clairement délimitée, bien structurée et réfléchie. »

neur. Mais tout de même. Il y a vingt ans, il était vraiment impensable d'associer une partie externe si étroitement au processus décisionnel. Personnellement, je trouve que c'est une évolution logique, naturelle. Notre activité s'est fortement développée. Par conséquent, le gérant ne peut pas continuer à tout faire lui-même. Il faut bien s'entourer, confier certaines tâches à des partenaires en qui vous avez confiance. Il y a vingt ans, on n'osait



Geert Schellekens

pas le faire. Aujourd'hui bien. »

Geert Schellekens : « C'est aussi de cette manière que nous percevons notre rôle : préparer du mieux possible les dossiers et proposer le meilleur accompagnement qui soit afin que le client puisse prendre une décision dûment éclairée en toute connaissance de cause. Les questions qui nous sont posées sont très concrètes. Devons-nous continuer à investir ? Comment nous y prendre ? Pour y apporter les bonnes réponses, il faut disposer à la fois d'une large expertise et d'une connaissance approfondie de l'activité spécifique du client. »

Jan Peeters : « C'est là que réside la différence entre Handson & Partners et les grandes entreprises de consultance. Les grands cabinets sont inévitablement moins proches de leurs clients. Lorsque vous posez une question, elle est transmise au bureau de Bruxelles où une personne cherche l'information pour vous dans la bibliothèque de l'entreprise. Vous recevez ensuite un beau rapport suivi

d'une facture. Handson & Partners privilégie la proximité. Lorsque vous posez une question, vous recevez une réponse immédiate d'une personne qui connaît votre entreprise et votre activité. Encore une fois, le service est vraiment hands-on et les tarifs sont en rapport avec la réalité de l'entreprise. Je ne veux pas dire par là que nous recherchons la solution la moins chère pour tout. Mais, en tant que gérant, vous êtes toujours à la recherche du service ad hoc au bon moment et au tarif correct. »

Geert Schellekens : « Lorsque nous sommes entrés en contact avec Deckx-Team et Peeters-Govers, nous n'étions assurément pas des spécialistes en automobile ou en commerce de détail. À la base, nous sommes plus généralistes que les grands cabinets de conseil qui disposent d'experts spécialisés dans chaque domaine. L'élément qui nous différencie surtout, c'est notre approche globale. D'ailleurs, maintenant que Handson & Partners fait partie du réseau de PwC, nous avons aussi accès à une expertise très spécialisée en cas de besoin. »

### **Partenariat solide**

*Quelle est, selon vous, la principale valeur ajoutée qu'apporte Handson & Partners à votre entreprise ?*

Eric Baumers : « Pour moi, c'est le fait que Handson & Partners apporte les réponses au bon moment à l'entreprise. En tant que gérant, je connais mon entreprise mieux que quiconque. C'est là que réside justement la force de ce partenariat : conjuguer sa propre connaissance de l'entreprise et les conseils de Handson & Partners. Cela ne se fait évidemment pas d'emblée. Il s'agit d'un processus progressif. Après un certain temps, vous n'avez plus l'impression de travailler avec un conseiller externe. Aujourd'hui, nous considérons Geert plus ou moins comme un membre de notre équipe. »

Jan Peeters : « En effet, le rapprochement se fait petit à petit. Mais on peut aussi voir la situation autrement. Auparavant, nous voulions tout faire nous-mêmes. Lorsque je regarde en arrière, je ne peux que constater que nous avons aussi raté beaucoup d'opportunités. L'apport de conseils par une partie externe permet justement un regard autre, neuf sur la situation. »

Geert Schellekens : « Il nous incombe de challenger le client, c.-à-d. de le faire réfléchir et de l'avertir des risques, mais aussi des opportunités. On nous pose très souvent la question : que ferait Handson & Partners à notre place ? Nos conseils ne visent pas à refiler la responsabilité d'une décision, mais à informer le client des risques et de les évaluer. »

### **Ni trop petit, ni trop grand**

*En tant que conseiller, Handson & Partners est en contact avec des entreprises très diverses dans des secteurs très divers. Comment l'entreprise Handson & Partners parvient-elle à apporter le service adéquat ?*

Geert Schellekens : « Nous avons développé une culture d'entreprise qui veut que nous nous ouvrons aux petites et aux grandes entreprises, tant pour des missions et projets temporaires que pour des conseils. Nous fonctionnons avec un point de contact attiré, mais cette personne ne dispose évidemment pas toujours de l'expertise requise. Il importe par contre que la personne témoigne de la bonne attitude, qu'elle aille chercher les informations là où elles se trouvent. Et nous immergeons véritablement nos collaborateurs dans l'entreprise du client. Cela nous permet de nous familiariser de manière directe à la réalité du client. »

Eric Baumers : « Si des domaines nécessitent des connaissances très approfondies, spécialisées, il nous arrive parfois de faire intervenir un expert d'une

deuxième partie. Les grands cabinets de consultance sont inabordables pour une entreprise comme la nôtre. Et les fiduciaires locales disposent généralement d'une expertise trop limitée en interne. Handson & Partners se situe entre les deux. »

Geert Schellekens : « C'est justement ce qui crée la synergie fructueuse avec PwC. Nous nous étions déjà bien entourés, mais à présent, nous avons un accès direct à un très large éventail de compétences approfondies, spécialisées. Maintenant que nous faisons partie du réseau PwC, les lignes ont aussi été fortement raccourcies. De ce fait, notre approche reste inchangée. La seule chose qui change, c'est que maintenant nous pouvons prodiguer des conseils de façon très rapide et ciblée dans un plus grand nombre de domaines. »

### **Continuer à regarder vers l'avenir**

*Intéressons-nous un peu plus avant aux conseils concrets que vous donne Handson & Partners. Dans quel genre de décisions ces conseils jouent-ils un rôle important ?*

Eric Baumers : « Dans notre cas, il s'agissait entre autres du financement de nos nouveaux bâtiments. Nous entretenons de bonnes relations avec la banque et tout se passait bien jusqu'à l'éclatement de la crise bancaire en 2008. La banque ne voulait plus nous suivre. Nous devons agir tout de suite pour ne pas compromettre le projet. Handson & Partners nous a alors accompagnés et a participé à la concrétisation de la nouvelle construction.

Les dernières années, les conseils de Handson & Partners avaient principalement trait de des projets qui doivent déboucher sur un nouvel accroissement d'échelle. Le rôle de caisse de résonance est important à cet égard. Nous ne voulons pas nous lancer aveuglément dans

GEERT SCHELLEKENS, PARTNER  
CHEZ HANDSON & PARTNERS

---

« En tant que conseiller, il nous incombe de challenger le client, c.-à-d. de le faire réfléchir et de l'avertir des risques, mais aussi des opportunités. »

toutes sortes d'aventures. Les conseils de Handson & Partners nous permettent de prendre des décisions dûment éclairées. »

Jan Peeters : « Chez nous, Handson & Partners a joué un rôle important dans les négociations avec Albert Heijn. Nous avons rapidement compris qu'il nous serait impossible d'accomplir tout ce chemin seuls. Le conseil de Handson & Partners était absolument nécessaire. L'analyse a notamment révélé que nous devions implémenter un nouveau système informatique. De plus, il est apparu que la banque ne voulait pas nous suivre dans l'aventure Albert Heijn. L'entreprise Handson & Partners nous a alors introduits auprès d'une autre banque et s'est assise avec nous autour de la table pour trouver la meilleure solution de financement possible. C'est donc la conjonction de plusieurs facteurs qui a clairement joué un rôle dans tout ce processus avec, à chaque fois, Handson & Partners comme fil conducteur. »

Geert Schellekens : « Nous continuons à regarder vers l'avenir. Dans des entreprises telles que Deckx-Team et Peeters-Govers, les étapes se succèdent à un rythme soutenu. Dès lors, il est important de tenir compte de la vision à long terme de l'entreprise. »

Jan Peeters : « Nous avons fait appel à Handson & Partners parce que nous étions conscients d'être face à une tâche que nous n'étions pas capables d'assumer seuls. Deux ans plus tard, l'ampleur

de cette tâche n'a pas diminué. Au contraire. Le nombre de projets n'a fait qu'augmenter. Mais ils sont clairement délimités, bien structurés et réfléchis, ce qui n'était pas le cas auparavant. Aujourd'hui, les conseils de Handson & Partners ne se limitent plus uniquement à la finance. C'est l'avantage justement de ce bon travail préparatoire. Après un parcours préliminaire aussi solide, vous pouvez aller au-delà de la finance et aborder d'autres sujets également. »

### **Son propre cap**

*Votre collaboration antérieure avec de grands cabinets de consultance n'a pas toujours livré la valeur ajoutée souhaitée. Qu'attendez-vous concrètement de l'intégration de Handson & Partners au réseau de PwC ?*

Jan Peeters : « Je suis convaincu qu'au sein du réseau PwC, Handson & Partners gardera simplement l'approche qui lui est propre et spécifique. Le rapprochement avec PwC ne fait qu'ouvrir le champ des possibilités. Entre-temps, nous avons déjà pu avoir un avant-goût de PwC par l'intermédiaire de Handson & Partners. Je constate que les lignes sont très courtes et que tant Handson & Partners que PwC répondent sans problème aux attentes. »

Eric Baumers : « Cette acquisition était une évidence. Tôt ou tard, une structure de plus grande envergure allait s'intéresser à Handson & Partners. J'en étais convaincu depuis longtemps déjà. Mais pour être tout à fait franc, j'avais tout de même quelques réserves. Nous avons opté pour Handson & Partners à l'époque parce que nous trouvions justement que les grands cabinets de consultance n'étaient pas en mesure de nous apporter la solution adéquate. Le principal pour nous est que Handson & Partners garde son concept unique. Et pour tout dire, nous sommes totalement confiants à cet égard. » ◀

# LA BONNE PERSONNE À LA BONNE PLACE

Handson & Partners vise le long terme. L'entreprise se sent à l'aise dans le costume de prestataire de services polyvalent – des services fiduciaires à l'accompagnement de projets en passant par le placement de personnel temporaire. Telenet et imec sont des entreprises prospères aux profils très différents. Accessoirement, elles présentent une similitude frappante : toutes deux sont soutenues par Handson & Partners.



La relation entre Handson & Partners et Telenet remonte à 2001. À ce moment-là, Telenet était une relativement petite structure en pleine expansion : quatre-vingts millions de chiffres d'affaires, de purs Belgian GAAP, beaucoup de processus manuels et les maladies de jeunesse afférentes. L'équipe financière comptait une dizaine de collaborateurs. Le visage de Telenet est tout autre aujourd'hui. Le chiffre d'affaires du fournisseur d'accès a explosé pour atteindre deux milliards d'euros. Beaucoup de changements majeurs se sont produits sur le plan des produits et des services, des acquisitions, etc. L'équipe financière compte désormais 220 collaborateurs.

Peter Vanden Eynden, VP Financial Controlling & Tax chez Telenet : « À cette époque – aux environs de l'année 2001 –, Telenet était en pleine expansion.

FILIP MERCKX, CFO CHEZ IMEC

« L'attitude d'un collaborateur externe est l'élément le plus important. La compétence et l'expérience suivent d'elles-mêmes tant que l'attitude adéquate, positive est présente. »

L'équipe en place avait atteint ses limites, mais en même temps, il n'était pas possible de recruter simplement des collaborateurs supplémentaires.

Grâce à Handson & Partners, nous avons pu compter sur une aide externe. Ensuite, l'entreprise a dû passer à la vitesse supérieure et nous avons aussi élargi la collaboration avec Handson & Partners. Les projets se succédaient à un rythme soutenu : le passage aux US GAAP, puis les IFRS, les emprunts obligataires internationaux, la préparation de l'entrée en bourse, etc. »

imec est le principal centre de recherche et d'innovation dans le monde en matière de nanoélectronique et de technologie numérique. L'entreprise imec est née en 1984 à Louvain. Elle est devenue un institut de recherche international disposant de bureaux notamment aux Pays-Bas, à Taiwan, en Chine, en Inde, aux États-Unis et au Japon. Depuis sa fusion avec l'institut de recherche gantois iMinds en septembre 2016, imec compte quelque 3500 collaborateurs. Après une longue carrière dans le département financier de Telenet, Filip Merckx a pris les fonctions de CFO chez imec en 2014. Il y dirige une équipe financière d'environ trente personnes. L'une d'entre elles est un collaborateur externe de Handson &

« Au fil du temps, nous avons développé une relation de confiance avec Handson & Partners. C'est là que réside la réussite de notre collaboration. Nous nous comprenons parfaitement. »

Partners. Filip Merckx, CFO chez imec : « L'équipe financière avait atteint ses limites alors qu'il y avait encore beaucoup de projets en prévision, par exemple le scanning des factures entrantes et l'instauration de la facturation électronique. Au lieu d'agrandir notre équipe, nous avons choisi d'alléger l'importante charge de travail d'une autre façon. C'est ainsi que je me suis à nouveau adressé à Handson & Partners. Nous recherchions – pour utiliser un terme footballistique – un libero : un collaborateur flexible et polyvalent. L'entreprise Handson & Partners s'est aussitôt intéressée de près à notre vision et est parvenue à nous présenter le candidat adéquat. L'arrivée de ce collaborateur supplémentaire a permis de réduire quelque peu la pression sur l'équipe financière. C'était nécessaire, car il reste encore beaucoup à faire. La fusion avec l'institut de recherche iMinds est en cours. Par conséquent, nous fusionnons les deux équipes financières et nous exportons les deux systèmes ERP dans un nouvel environnement. »

### **Contact avec la culture d'entreprise**

*Pour quelles missions l'entreprise Handson & Partners est-elle intervenue chez Telenet ?*

Peter Vanden Eynden : « Il y a bonne quinzaine d'années, Telenet n'était en



substance rien de plus qu'une grande PME à la croissance particulièrement rapide. Pour soutenir correctement ce développement, l'entreprise devait professionnaliser l'organisation financière. Un des premiers projets d'envergure à cet égard a été l'implémentation d'Oracle comme environnement ERP. C'est aussi le projet qui a permis de faire passer notre collaboration avec Handson & Partners à un niveau supérieur. Concrètement, nous avons libéré des personnes dans plusieurs départements financiers pour qu'elles se consacrent pleinement à l'implémentation. Car l'ERP touche à tous les aspects de la finance : comptabilité, contrôle, achats, etc. Handson & Partners pourvoyait à son tour les postes opérationnels devenus vacants. » Jean-Luc Tichoux, partner chez Handson & Partners : « Telenet était – et est encore – un client important pour nous. À cette époque, environ la moitié de notre personnel travaillait chez Telenet. Pour répondre à la demande de Telenet, nous

devions sans cesse trouver les personnes adéquates dans des délais très courts. C'est toujours resté notre activité principale. Quel que soit le degré d'urgence de la demande du client, nous cherchons toujours la meilleure solution dans les meilleurs délais. » Peter Vanden Eynden : « C'est là que réside la réussite de notre collaboration. Au fil du temps, nous avons développé une relation de confiance. Nous nous comprenons parfaitement maintenant. Handson & Partners sait précisément quelles compétences et soft skills nous recherchons chez un collaborateur. » Jean-Luc Tichoux : « Nous travaillons dans un people business. La culture d'entreprise joue un rôle très important à cet égard. Plus une entreprise fait preuve d'ouverture, plus il est facile pour nous de proposer la solution ad hoc. En fin de compte, l'essentiel est de répondre du mieux possible aux besoins du client : nombre correct de collaborateurs, compétences adéquates, respect du budget

disponible. Dans notre métier, l'humain occupe une place centrale. Ce n'est pas une science exacte. Donc, oui, des couacs peuvent se produire. Mais lorsque cela arrive, nous mettons en tout cas un point d'honneur à intervenir le plus rapidement possible. »

### **Accompagner la réflexion du client**

*Chaque culture d'entreprise est différente. Comment l'entreprise Handson & Partners parvient-elle à placer les bonnes personnes, sachant que chaque culture d'entreprise est différente ?*

Jean-Luc Tichoux : « Ce processus commence dès le recrutement. Nous recrutons des personnes qui ont la mentalité appropriée. Nous recherchons évidemment les compétences adéquates. D'autre part, nous sommes conscients que les collaborateurs ont aussi leurs propres ambitions. En tant qu'employeur, il est important de les accompagner à cet égard. En d'autres termes, nous offrons des perspectives à long terme à nos collaborateurs. »

Peter Vanden Eynden : « L'attitude est pour nous l'élément prioritaire. Lorsque l'attitude et l'enthousiasme sont présents, il est fort probable que le reste suivra. Sur ce plan, je peux m'imaginer qu'une entreprise telle que Handson & Partners est l'employeur idéal pour démarrer sa carrière quand on est un jeune professionnel de la finance. Vous pouvez passer d'un projet à l'autre et acquérir une très large expérience. »

*L'entreprise Handson & Partners intervient-elle aussi dans la définition de la portée d'un projet ?*

Filip Merckx : « Oui, tout à fait. Handson & Partners vérifie d'abord quel est votre besoin. L'entreprise examine si vous posez bien la bonne question afin de s'assurer d'apporter la réponse correcte. Ensuite vient une proposition concrète avec deux candidats. »

Jean-Luc Tichoux : « C'est là que nous nous différencions par rapport aux traditionnels acheteurs de main-d'œuvre. Nous veillons à définir avec le client la portée précise du projet. Il s'agit d'une importante condition préalable pour nous, car elle nous permet d'assigner par la suite les collaborateurs adéquats à un projet. Les acheteurs de main-d'œuvre approchent souvent le client avec une longue liste de CV. De ce fait, c'est au client qu'incombe finalement la responsabilité de sélectionner un candidat. Soyons clairs : ce n'est pas la méthode de travail de Handson & Partners. Nous déterminons la portée du projet en étroite collaboration avec le client, après quoi nous sélectionnons aussitôt le candidat idéal : une personne qui dispose des compétences requises pour le projet et qui témoigne d'une attitude en phase avec la culture de l'entreprise. »

Filip Merckx : « Pour ce qui nous concerne, l'attitude est l'élément déterminant. Une personne qui dispose de l'expérience et des compétences utiles n'offre pas toujours la garantie d'une collaboration fructueuse si, par ailleurs, elle n'a pas la bonne attitude. Handson & Partners nous a présenté récemment un jeune diplômé qui n'avait aucune expérience professionnelle. Néanmoins, c'était une personne talentueuse qui se montrait ouverte et curieuse et qui est rapidement devenue un collaborateur particulièrement précieux. La décision d'engager une telle personne ne se prend pas à la légère. Vous ne le faites qu'avec un partenaire en qui vous avez confiance. »

### **Regard neuf**

*N'est-ce pas difficile dans un secteur où les gens changent souvent très vite de fonction ?*

Jean-Luc Tichoux : « Les talents, ça va et ça vient. Nous en sommes conscients.

Nous ne sommes plus à l'époque où un travailleur effectuait toute sa carrière chez le même employeur. Nous en tenons compte également. C'est la réalité de la vie économique actuelle. Pour nous, le principal défi est de conserver la culture d'entreprise de Handson & Partners, même si des collaborateurs quittent l'entreprise et que d'autres la rejoignent. Nous attendons de nos clients qu'ils nous ouvrent suffisamment les portes de leur entreprise pour nous permettre d'effectuer une évaluation correcte, de définir la portée appropriée et de présenter les candidats adéquats. La bonne personne au bon endroit. Voilà ce qui compte. »

Filip Merckx : « Les missions de remplacement temporaire génèrent parfois des résultats surprenants. Lorsqu'une collaboratrice revient de congé de maternité, la manière dont son remplaçant a géré les dossiers en son absence est aussi souvent une source d'apprentissage pour elle. Cela permet d'apporter un regard neuf, frais sur les processus. »

*La collaboration entre Telenet et Handson & Partners a été caractérisée au fil des ans par une succession de projets. Pourquoi ?*

Peter Vanden Eynden : « Le département comptabilité comptait autrefois dix collaborateurs. Aujourd'hui, la division comptabilité compte plusieurs départements dédiés notamment au purchase-to-pay, à la comptabilité générale, aux impôts, au reporting financier, etc. Le département compte un total de 55 collaborateurs. Quatre d'entre eux sont des collaborateurs externes de Handson & Partners. Ils sont surtout étroitement impliqués dans la migration vers Oracle Fusion. Tout au long de l'évolution du département, Handson & Partners intervenait surtout lors des pics d'activité. À certaines périodes – lorsque nous étions à nouveau en pleine croissance –, la moi-

tié à un tiers de l'équipe comptable était composée de collaborateurs externes. Nous atteignons constamment nos limites et nous n'avions pas d'autre choix que de faire appel à une aide extérieure. Nous devons mener à bien un certain nombre de projets importants. Il n'était pas raisonnable d'investir massivement dans notre propre expertise alors que nous n'en avions besoin que de façon temporaire. »

Jean-Luc Tichoux : « Dans ces cas-là, nous proposons la solution la plus adaptée. En tant que client, Telenet a aussi joué un rôle crucial dans le développement de notre entreprise. La collaboration nous permettait de suivre le chemin de la croissance emprunté par Telenet. En même temps, cela mettait aussi beaucoup de pression sur nos épaules. Nous devons être toujours capables de suivre la demande de l'entreprise. »

### **Large gamme de services**

*De quels services bénéficiez-vous chez Handson & Partners ?*

Peter Vanden Eynden : « Nous passons encore et toujours d'un projet à l'autre. Avec l'acquisition de Base, nous nous trouvons à nouveau dans une phase de transition. Handson & Partners travaille sur plusieurs projets avec nous, en partenariat ou non avec d'autres parties externes. Par exemple, nous sommes en train notamment de mettre en place un nouveau système de reporting financier. Dans l'équipe de projet siègent non seulement des collaborateurs de notre équipe financière et de Handson & Partners, mais aussi d'une autre partie externe. En dehors des projets, nous faisons appel à Handson & Partners pour d'autres types de services également. Il s'agit d'une part du placement de personnel pour répondre à un surcroît temporaire de travail, à une absence pour maladie ou à un congé de maternité. D'autre part,

nous bénéficions également des services fiduciaires de Handson & Partners. Nous avons des participations dans plusieurs entreprises. Nous ne pouvons bien évidemment pas demander à notre propre équipe de s'occuper de la comptabilité de ces entreprises. Dans la pratique, les grands cabinets de consultance semblent ne pas tellement bien maîtriser les services fiduciaires pour ce type d'entreprises. Handson & Partners apporte alors la solution adéquate. Pour ce qui a trait à la fiscalité, nous travaillons avec PwC, mais Handson & Partners est simplement mieux à même de gérer la comptabilité, l'administration TVA et d'autres tâches quotidiennes, opérationnelles. »

Filip Merckx : « imec aussi recourt indirectement aux services fiduciaires de Handson & Partners. Auparavant, l'équipe financière s'occupait de la comptabilité de plusieurs de nos spin-offs, ce qui représentait toutefois une pression supplémentaire pour notre équipe. C'est pour cette raison que nous avons confié la comptabilité des spin-offs à Handson & Partners. Cette décision – conjuguée au renforcement de l'équipe financière via Handson & Partners – permet à imec de gérer adéquatement sa propre croissance. Le but est de libérer du temps au sein de notre propre équipe. Ce temps, nous le consacrons à des projets qui apportent de la valeur ajoutée à l'entreprise. »

### **Davantage de synergies**

*Que pensez-vous du rachat de Handson & Partners par PwC ?*

Peter Vanden Eynden : « Le fait que Handson & Partners fasse partie aujourd'hui du réseau PwC n'est en fait pas très surprenant. Il s'agit d'une étape logique. Mais je trouve par contre qu'il est important que l'entreprise continue à suivre sa propre voie, même sous la houlette de PwC. J'y vois en tout cas un potentiel pour davantage de syner-



JEAN-LUC TICHOUX, PARTNER CHEZ HANDSON & PARTNERS

« Nous veillons à définir avec le client la portée précise du projet. Cela nous permet de sélectionner le candidat idéal : une personne qui dispose des compétences requises pour la mission et qui témoigne d'une attitude en phase avec la culture de l'entreprise. »

gies. Avant la reprise, nous travaillions déjà tant avec PwC qu'avec Handson & Partners. »

Filip Merckx : « J'ai félicité Handson & Partners lorsque j'ai appris la nouvelle du rachat. Le pavillon sous lequel navigue l'entreprise fait finalement peu de différence pour le client final. Ce n'est pas le pavillon qui compte, mais les personnes qui témoignent de la bonne attitude et de la bonne mentalité. À condition de maintenir cette approche, l'appartenance de Handson & Partners au réseau de PwC ne peut être que bénéfique pour nous, clients. »

# PRIX DE TRANSFERT

## LES NOUVELLES OBLIGATIONS SE HEURTENT-ELLES AUX LIMITES DE VOTRE COMPTABILITÉ ?

Obligation de déclaration en matière de prix de transfert : publication des formulaires officiels au Moniteur belge

XAVIER VAN VLEM PARTNER PWC BELGIUM / JORGEN BROOthaers PARTNER PWC BELGIUM

Dans le courant de l'année 2016, le législateur belge a instauré pour les multinationales une obligation d'établissement de documents concernant leurs prix de transfert (« transfer pricing »). La loi est entrée en vigueur fin 2016 par l'adoption d'arrêtés royaux. La nouvelle législation s'applique aux exercices comptables commençant à partir du 1er janvier 2016. Le non-respect de l'obligation peut être sanctionné par une amende de 1250 à 25 000 euros.

La nouvelle législation est une conséquence directe d'un projet de l'OCDE et du G20 relatif à l'érosion de la base d'imposition et au transfert de bénéfices (« BEPS »). En Belgique, les obligations correspondent en majeure partie à la mesure 13 « Documentation des prix de transfert et déclaration pays par pays » du plan d'action BEPS qui vise une plus grande transparence par l'introduction d'une obligation de documentation en matière de prix de transfert. L'obligation de documentation comporte trois volets : (i) un fichier principal (« master file »), (ii) un fichier local (« local file ») et (iii) une déclaration pays par pays (« country-by-country report » ou « CBCR »). La transposition en droit belge de la déclaration pays par pays et du fichier principal est en grande partie conforme aux normes de l'OCDE. Pour ce qui est de la mise en œuvre du fichier local, le législateur belge a néanmoins pris quelques libertés majeures.

### Les trois volets

La **déclaration pays par pays** vise à rendre compte de la répartition, entre autres, des bénéfices, des impôts et des activités d'un groupe multinational par juridiction. L'introduction d'une déclaration pays par pays concerne en principe les entreprises belges qui sont l'entité-mère ultime du groupe et qui, pour la période déclarable qui précède immédiatement la dernière période déclarable clôturée, ont réalisé des produits consolidés d'au moins 750 millions d'euros. Le fichier principal contient des informations générales relatives à l'ensemble du groupe multinational. Le fichier principal doit être introduit par toute entité belge du groupe qui dépasse un des critères suivants pour l'exercice comptable qui précède immédiatement le dernier exercice comptable clôturé : (i) 50 millions d'euros de produits d'exploitation et de produits financiers, à l'exclusion des produits non récurrents, (ii) un bilan total de 1 milliard d'euros ou (iii) une moyenne annuelle de personnel de 100 équivalents temps plein.

En plus du **fichier principal**, les entités du groupe qui répondent aux trois critères cités doivent également introduire un fichier local. Ce dernier contient des données détaillées concernant l'entité locale spécifiquement. Le **fichier local** belge (aussi appelé « formulaire local ») comporte trois volets. Le premier volet

contient des informations générales à propos de l'entreprise en question. Le deuxième volet du formulaire local est un document d'information détaillé concernant les transactions intra-groupes entrantes et sortantes. Il ne faut remplir le document d'information que si au moins une des unités d'exploitation au sein de l'entité belge du groupe a effectué des transactions transfrontalières avec des entités du groupe pour un montant supérieur à 1 million d'euros au cours du dernier exercice comptable clôturé. Le troisième volet du formulaire local permet à l'entreprise de fournir un complément d'information sur une base volontaire. Le formulaire local doit être introduit avec la déclaration à l'impôt des sociétés. Le document d'information détaillé par unité d'exploitation s'applique pour la première fois aux exercices comptables qui commencent à partir de janvier 2017.

### La principale difficulté consiste généralement à trouver l'information correcte

La pratique nous apprend que la plupart des entreprises auront des difficultés à collecter les informations très détaillées nécessaires à l'établissement du formulaire local. En effet, une bonne part des informations ne sont pas disponibles dans un environnement comptable standard. Notre analyse a permis de relever



d'emblée les problèmes suivants :

- **La ventilation des informations à déclarer par unité d'exploitation**  
Cette exigence doit tenir compte de l'organisation existante et/ou de la structure de reporting et va plus loin que ne l'exige la législation comptable belge. Souvent, cette ventilation plutôt technico-fiscale ne sera pas entièrement disponible dans l'environnement ERP pour l'ensemble des transactions (p. ex., positions bilantaires, centres de frais indirects, etc.);
- **L'identification, par transaction, du code pays de l'entreprise liée**  
Hormis quelques exceptions, le système comptable belge ne prévoit en principe pas de ventilation entre les transactions avec des entreprises liées et des tiers. Par contre, ces informations sont généralement disponibles pour des raisons technico-consolidationnelles (surtout au niveau du bilan). Néanmoins, le formulaire local impose de renseigner le code pays pour les transactions avec des entreprises liées. Il s'agit typiquement d'une information qui n'est pas immédiatement disponible (p. ex., disponible uniquement au niveau du bilan, pas pour les achats de biens ou services divers, les écritures diverses, etc.);
- **Rapport sur une base caisse pour les transactions relatives à des services et les transactions financières**  
L'obligation de rendre compte des différentes transactions sur une base caisse peut être très difficile et chronophage. En comptabilité, nous ne sommes généralement pas en mesure de déduire instantanément si une dépense ou une recette spécifique a déjà été payée ou reçue (p. ex., absence de lien direct dans le système, utilisation de comptes intermédiaires, non-pointage des transactions dans l'administration secondaire, etc.);



- **La disponibilité des chiffres belges définitifs dans l'environnement ERP**

Bien que cela paraisse évident, nous constatons souvent que, pour une question de reporting de groupe ou des motifs techniques liés au système par exemple, certaines transactions sont traitées en dehors de la plateforme ERP ou dans un autre exercice comptable (p. ex., écritures de clôture d'exercice, référentiels comptables différents [BE, IFRS/US GAAP], etc.).

En résumé, la majeure partie des informations requises pour le formulaire local doivent être collectées au niveau de la transaction. Cela nécessite une approche structurée, c.-à-d. le dénommé principe de « compliance by design » qui vise à identifier toutes les informations fiscalement sensibles dès la conception de l'environnement ERP et dans les schémas de comptabilisation sous-jacents. Comme chacun le sait, Excel est la technologie la plus utilisée dans la fonction fiscale. Compte tenu du volume de données et de la complexité du formulaire, le recours à Excel ne sera pas toujours efficient.

**Les données sont le nouvel or noir. Quels contrôles devez-vous mettre en place ?**

Nos observations dans d'autres pays ayant des obligations similaires montrent que la cohérence est cruciale. Une entreprise avec une fonction (de contrôle) fiscal(e) de qualité est capable de fournir les informations de façon plus automatisée lorsque tous les contrôles internes nécessaires ont été mis en place.

Ces contrôles internes sont très importants dans le cadre de la déclaration à l'administration fiscale belge. À cet égard, il sera notamment important que le formulaire local concorde avec :

- les données accessibles au public (p. ex., les [notes explicatives jointes aux] comptes annuels statutaires) ;
- les principes en matière de prix de

transfert intragroupes (en particulier le fichier principal du groupe) ;

- les autres obligations fiscales.
- Les informations contenues dans le formulaire local constitueront en tout cas des informations précieuses pour le fisc. Pensons par exemple aux intérêts déclarés dans le formulaire local qui peuvent être mis en lien avec les formalités en matière de précompte immobilier. L'administration fiscale pourra ainsi procéder à une multitude de ces contrôles logiques. Les incohérences et les écarts pourront alors rapidement donner lieu à des contrôles fiscaux.

**Une approche structurée en six étapes**

Même si le deuxième volet du formulaire local ne doit être introduit au plus tôt qu'au moment de la déclaration fiscale portant sur les exercices comptables qui commencent à partir du 1er janvier 2017, il est important de prendre des mesures dès à présent. Pour vous aider, nous vous proposons ci-dessous un plan par étapes.

**ÉTAPE 1 :**

**Confirmation des obligations**

- Quelles sont les entreprises tenues d'établir le formulaire local ?
- Quelles unités d'exploitation ?
- Quelles transactions transfrontalières ?

**ÉTAPE 2 :**

**Identification et analyse des concordances et des écarts concernant les informations requises**

- Analyse des informations disponibles dans la comptabilité
- Analyse des informations (de transfert pricing) disponibles au sein de la fonction fiscale (tant au niveau local qu'au niveau du groupe)
- Optimisation de l'environnement ERP et/ou des schémas comptables (plan comptable, entreprises liées, référentiel comptable, unités d'exploitation, etc.)

**ÉTAPE 3 :**

**Collecte des informations**

- Mise en place d'un processus automatisé pour extraire les informations de la plateforme ERP
- Affectation des informations vers les champs requis

**ÉTAPE 4 :**

**Remplissage du formulaire local**

- Collecte des informations provenant de la comptabilité et de la fonction fiscale
- Établissement du formulaire dans le format XML requis

**ÉTAPE 5 :**

**Contrôle**

- Réalisation de tests logiques et de tests de cohérence
- Utilisation de la technologie fiscale pour ces contrôles
- Utilisation de la visualisation des données pour un meilleur aperçu des informations fournies

**ÉTAPE 6 :**

**Amélioration du processus**

- Identification des améliorations à apporter à la conception du système ERP et aux schémas comptables sous-jacents
- Mise en place de contrôles périodiques pour identifier les nouvelles transactions en cours d'année

Il est clair qu'une telle approche nécessite une bonne collaboration entre les fonctions comptables et fiscales au sein de l'entreprise. Comme cette tâche vient s'ajouter aux autres, nous constatons que, fréquemment, des ressources supplémentaires sont engagées pour assister temporairement les équipes internes dans le cadre des projets. Il est aussi souvent fait appel à un conseiller externe à cette occasion. Selon nous, ce conseiller doit pouvoir vous accompagner de A à Z, de la stratégie à la mise en œuvre. ◀

## Contact us



### **Philippe Vyncke**

Partner

Tél. : +32 (0)9 268 83 03

E-mail : [philippe.vyncke@be.pwc.com](mailto:philippe.vyncke@be.pwc.com)

### **Bruxelles**

boulevard de la Woluwe 18

1932 Bruxelles

Tél. : +32 (0)2 710 42 11

### **Anvers**

Generaal Lemanstraat 67

2018 Anvers

Tél. : +32 (0)3 259 30 11

### **Gand**

Sluisweg 1

9000 Gand

Tél. : +32 (0)9 268 82 11

### **Hasselt**

Kempische Steenweg 311/2.02

3500 Hasselt

Tél. : +32 (0)11 37 53 85



[www.pwc.be](http://www.pwc.be)

### **Liège**

rue Visé-Voie 81-1

4000 Liège

Tél. : +32 (0)4 220 62 11

### **Charleroi**

avenue Georges Lemaître 38

6041 Gosselies

Tél. : +32 (0)71 67 68 05

### **Peter Van Rooy**

Managing Partner

Tél. : +32 (0)3 287 83 90

E-mail : [p.vanrooy@handsonpartners.be](mailto:p.vanrooy@handsonpartners.be)

### **Anvers**

Prins Boudewijnlaan 12B

2550 Kontich

Tél. : +32 (0)3 287 83 90

### **Bruxelles**

route de Genval 32

1380 Ohain

Tél. : +32 (0)2 653 25 99

### **Turnhout**

Parklaan 55 bus 16

2300 Turnhout

Tél. : +32 (0)2 654 20 88

### **Hasselt**

Kempische Steenweg 305 bus 8

3500 Hasselt

Tél. : +32 (0)11 33 35 14

### **Gand**

Gaston Crommenlaan 4 bus 0501

9050 Gand

Tél. : +32 (0)9 296 21 25

### **Liège**

zoning industriel des Hauts-Sarts

rue d'Abhoos 31

4040 Herstal

Tél. : +32 (0)2 653 25 99

**Handson & Partners**  
Part of the PwC network

[www.handsonpartners.be](http://www.handsonpartners.be)

# ***PwC and Handson & Partners have joined forces***

***Peter Van Rooy**  
Managing Partner  
Handson & Partners*

***Philippe Vyncke**  
Partner PwC Belgium*



**Committed to supporting your business growth,  
from Strategy through Execution**

PwC and Handson & Partners have joined forces to deliver the end-to-end solutions your business needs. With one's services stopping where the other begins, and vice versa, together, we're the ideal partner to support your business from Strategy through Execution.

*More info on [www.pwc.be/handsonpartners](http://www.pwc.be/handsonpartners)*



**Handson & Partners**  
*Part of the PwC network*