

# Les entreprises belges tardent à s'organiser face au Brexit

**Plongées dans l'incertitude, les PME ont tendance à se figer face aux risques du Brexit, observent des spécialistes. Qui tirent la sonnette d'alarme: adapter son organisation à un événement de cette ampleur peut prendre jusqu'à un an.**

**FRÉDÉRIC ROHART**

Les voies du Brexit sont impénétrables: alors que les négociations avancent à une allure de sénateur, tous les scénarios restent sur la table. À un extrême, il y a celui de la coupure brutale de cordon sans accord politique — le catastrophique «cliff edge», qui ferait du Royaume-Uni un «pays tiers» comme les autres. À l'autre extrême, le président du Conseil européen, Donald Tusk, s'est lui-même laissé aller à rêver que le Brexit soit encore réversible... Entre les deux, une infinité de possibles. «Les entreprises doivent naviguer dans ce brouillard. Espérer le meilleur, mais se préparer au pire, estime Famke Schaap, directrice douane et commerce international chez Deloitte. Et ce en ayant à l'esprit que cela peut prendre jusqu'à 12 mois de changer votre businessmodel...»

Dans la partie francophone du pays, la prise de conscience semble particulièrement lente. «Il n'y a pas une entreprise wallonne qui soit venue vers moi pour dire qu'elle s'inquiétait des conséquences du Brexit, explique Vincent Reuter, président de l'Union wallonne des entreprises (UWE). Cela ne veut pas dire qu'il n'y en a pas, mais c'est un signe. Et ce n'est pas forcément rassurant... Toute entreprise s'inscrit dans une chaîne et peut être

touchée directement ou indirectement, au travers des intermédiaires avec lesquels elle travaille.»

Le constat est similaire à l'Agence wallonne pour l'exportation (Awex), qui s'appête à lancer une enquête auprès des entreprises pour tenter de mieux cerner les données du problème. «On a élaboré un questionnaire

pour identifier les sociétés qui exportent significativement vers le Royaume-Uni, pour avoir des informations précises sur les produits, les montants et pour voir dans quelle mesure elles ont déjà intégré l'impact du Brexit dans leur stratégie», explique Pascale Delcomminette, administratrice générale. L'objectif est de mieux aiguiller les entreprises, voire de les aider aussi à trouver d'autres débouchés — «comme on a pu le faire à l'occasion de la crise de l'embargo sur les pommes et poires russes, par exemple, poursuit la patronne de l'Awex. Ce qu'on constate, c'est que peu de craintes sont formulées. Les entreprises attendent de voir vers quel scénario on se dirige pour se poser certaines questions. On va les titiller un peu, en anticipant. Il faut établir un profil de craintes plus sérieux.»

## Multinationales en ordre de bataille

«En général, les multinationales se préparent consciencieusement, mais les autres entreprises sont souvent plus dé-tendues, observe Ine Lejeune, avocate au cabinet Law Square. Certaines ont créé des équipes multidisciplinaires qui sont en train de revoir toute la chaîne de distribution. Mais, même au niveau des multinationales, tout le monde n'a pas encore compris qu'il faut agir dès maintenant, tout le monde n'a pas encore entamé une analyse sérieuse, com-

mencé à bâtir une stratégie», poursuit-elle.

Elle s'inquiète singulièrement du manque de préparation des petites et moyennes entreprises, qui anticipent rarement les scénarios qui les attendent, et qui pourraient les forcer à renégocier leurs contrats et revoir en profondeur leurs procédures.

## Anticiper

Il faut anticiper les impacts possibles des barrières douanières sur le prix d'achat, de vente, anticiper le fait que les temps d'attente seront plus longs, prévoir les formalités douanières. Il faut se préparer à renégocier les contrats d'achat et de vente pour protéger sa marge. Sans analyse, la conclusion peut être trop vite: «On ne doit pas se faire de soucis pour l'instant...»

Sans compter l'engorgement que risque de provoquer le couperet du Brexit: contrairement aux grandes entreprises, beaucoup de PME auront besoin de tiers pour mettre à jour leurs processus informatiques. «Si tout monde attend les six derniers mois, le risque d'engorgement est évident», souligne Ine Lejeune.

Pour beaucoup de PME qui n'ont pas d'échanges en dehors de l'Union européenne, le Brexit pourrait signifier une plongée soudaine dans le grand bassin.

«Traiter avec un État tiers, en dehors du marché unique et de l'union douanière, c'est un énorme changement! souligne Famke Schaap, chez Deloitte. Cela va avoir un impact sur les systèmes IT, sur les ressources humaines, les taxations, la conformité avec les régulations...»

«Tout le monde n'a pas encore entamé une analyse sérieuse.»

INE LEJEUNE  
AVOCATE CHEZ LAW SQUARE