

Vandelanotte
More than accountants



Septante années au service des entrepreneurs familiaux

Ce n'est pas un hasard si nous avons consacré le numéro anniversaire de notre magazine aux entrepreneurs familiaux. En effet, cela fait déjà 70 ans que Vandelanotte est leur fidèle partenaire. Saviez-vous qu'en Belgique, plus de trois quarts des entreprises employant du personnel sont des entreprises familiales ? Elles ne forment donc pas pour rien le noyau du tissu économique de notre pays. Nous ne travaillons pas seulement pour les entreprises familiales, nous sommes nous-mêmes une entreprise familiale, 70 années après sa constitution. Et ce n'est pas sans fierté.

La question de la succession est l'un des principaux challenges auxquels les entreprises familiales sont confrontées. Gardez-vous l'entreprise dans la famille ou la cédez-vous à un tiers ? Optez-vous pour une donation ou préférez-vous la vendre ? Des accords fiscaux et juridiques ne suffisent pas à eux seuls, lorsque l'on opte pour la succession. Il faut également obtenir un consensus sur les principes de base du rôle de la famille au sein de l'entreprise et sur le rapport entre les successeurs. L'établissement d'une charte familiale peut être un outil pratique dans ce cadre. Par ailleurs, il est important à un certain moment de transmettre également la direction de l'entreprise, parallèlement à la propriété juridique. Et ce processus ne se fait pas toujours tout seul. Une bonne préparation et un accompagnement de qualité peuvent faire toute la différence.

Bien que les entreprises familiales ne doivent cesser de se réinventer au fil des années et des changements de génération et sont confrontées à de nombreux changements, un élément reste stable : les valeurs de l'entreprise. Les valeurs représentent en effet l'ADN de l'entreprise familiale et sont sans conteste déterminées par l'entrepreneur et la famille. C'est toujours le cas 70 années plus tard, également chez Vandelanotte. L'engagement, la créativité et la croissance caractérisent en effet depuis de longues années, d'une génération à l'autre, nos relations avec nos clients, nos collaborateurs et notre organisation. Et si cela ne tient qu'à nous, ce sera encore le cas pendant de longues années.

Nous vous remercions pour 70 années d'entrepreneuriat familial, 70 années de confiance et 70 années d'efforts supplémentaires.

Nous vous souhaitons une excellente lecture.

Nikolas Vandelanotte





04

Le collaborateur chevronné vs. la débutante



16

Créativité
chercher au-delà de la question



10

Engagement
plus que des conseillers
en matière de chiffres



22

Croissance
offrir un meilleur service
encore à nos clients



12

Client Case
Vandelanotte aide sans cesse
Pro@Work à préparer l'avenir

- 08 Collaborer avec des associés externes
- 14 La charte familiale
- 18 Le processus de succession
- 20 Donation de l'entreprise familiale
- 24 Aide à la transformation stratégique :
une aide au profit des PME innovantes
flamandes en phase de transformation
- 25 Qui héritera de l'entreprise ?
- 26 L'importance du gérant
- 27 Vandelanotte en point de mire
- 26 Agenda & contact

INDEX

VANDELANOTTE NEWS
ANNÉE 5 • NUMÉRO 3
OCTOBRE 2018



Jacques Cappelle

- » Âge — 69 ans
- » Fonction — expert-comptable
- » Bureau — Courtrai
- » Nombre d'années de service chez Vandelanotte — 49
- » Situation familiale — isolé
- » Hobbys — le cyclisme et le football (abonnement à Club Brugge)

Le collaborateur chevronné

DOUBLE INTERVIEW AVEC DES
COLLABORATEURS ENTHOUSIASTES

vs. la débutante



Laetitia Meert

- » Âge — 34 ans
- » Fonction — administration générale et accueil
- » Bureau — Bruxelles
- » Nombre d'années de service chez Vandelanotte — 1
- » Situation familiale — mariée à Lou Vandyck, maman de Logan (8 ans) et de Nathan (3 ans et demi) et en outre de Priscilia (16 ans)
- » Hobbys — la vie de famille

Le travail chez Vandelanotte se déroule dans une ambiance dans laquelle tout le monde s'investit à fond et fait preuve de créativité, en visant ainsi une croissance saine. Jacques Cappelle et Laetitia Meert sont également imprégnés de cette vision. Ensemble, ils comptabilisent cinquante années de service chez Vandelanotte : Jacques en compte 49 et Laetitia bientôt une. Double interview avec un collaborateur expérimenté dans le métier et une « nouvelle recrue ».

Faut-il encore présenter Jacques Cappelle ? En fait, ce n'est plus vraiment nécessaire, certainement en ce qui concerne les collaborateurs de nos sièges de Flandre occidentale. Ce collaborateur de Wevelgem en est à sa 49e année de service dans notre entreprise et, même à 69 ans, il ne parle pas encore de mettre un terme à sa carrière professionnelle.

« Les collègues m'ont encore fêté récemment avec un gâteau et un T-shirt personnalisé de mon club de football préféré, Club Brugge et tout le reste, à l'occasion de mon 69e anniversaire. J'ai vraiment apprécié. Officiellement, je suis déjà pensionné depuis mes 60 ans, mais je ne sais pas me passer du

travail. J'ai donc assisté à la croissance de l'entreprise, Vandelanotte est - au sens propre comme au figuré - ma famille. Roger, le fondateur, est mon oncle et Hein et Koen sont mes cousins. Tant que je peux suivre l'évolution et la numérisation et aussi le même rythme que la jeune génération, je continue. Même le samedi, cela ne m'a jamais posé problème. »

Le vilain petit canard

Jacques admet qu'il y a bien eu un moment où il a pensé à changer d'employeur. « En tant que membre de la famille du 'patron', on peut être considéré comme un 'élément étranger' par les autres collaborateurs, une sorte

d'espion. Mais, cela n'a jamais pu peser dans la balance face au sentiment de bien-être que j'ai toujours éprouvé ici. Je suis entré en service en novembre 1970, la veille de l'entrée en vigueur de la réglementation en matière de T.V.A. À l'époque, nous étions encore établis à Wevelgem. J'ai ensuite participé au démarrage des sièges de Bruges et de Veurne. À l'époque, j'étais le quatrième collaborateur repris sur le registre de paie. Aujourd'hui, il y en a beaucoup plus, ... »

Laetitia Meert est l'un des noms repris le plus récemment au registre de paie. Elle a fait « ses débuts » le 6 novembre 2017, au bureau de Bruxelles. « En fait, je n'ai absolument aucune connaissance de base dans le milieu de la comptabilité. J'avais déjà travaillé pour différents patrons, mais je cherchais un nouveau défi après la faillite regrettable de l'entreprise de construction dans laquelle j'étais occupée. C'est Rebecca Ots qui m'a transmis le filon et dit qu'il y avait un poste à pourvoir à Bruxelles : une fonction qui impliquait principalement des tâches administratives générales, d'accueil et de dépôt des comptes annuels établis. Après avoir réussi tous les tests, je me réjouissais de pouvoir commencer à travailler ici, surtout avec un ensemble de tâches aussi varié. C'était très im-

portant pour moi, tout comme la proximité du bureau. J'habite à Grimbergen, à seulement un petit quart d'heure de route. C'est vraiment très pratique !

Premier mois « à titre gratuit »

Avec toutes ces années au compteur, Jacques Cappelle est une mine d'anecdotes. Nous ne voudrions pas vous priver de deux d'entre elles. « Les nouveaux collaborateurs qui débutent chez Vandelanotte perçoivent une rémunération attrayante et bénéficient d'une formation, d'une assurance hospitalisation et d'une assurance-groupe, de chèques-repas, ... des avantages intéressants tous autant qu'ils sont. À l'époque, mon premier salaire s'élevait à 7.000 anciens francs belges, soit 175 euros. Lorsqu'après le premier mois, je n'avais pas encore été payé, je suis allé me renseigner pour savoir comment cela se faisait. On m'a répondu : « Tu nous as coûté plus cher que ton salaire. Je suppose que la génération actuelle protesterait, mais je n'ai pas fait d'histoires. »

Peu après, Jacques a eu son baptême du feu. « On m'a envoyé au SPF Finances à Schaerbeek, avec toute la comptabilité sous le bras. Toute la journée, on m'a bombardé de questions en français. À midi, je n'ai rien trouvé à me mettre sous la dent et l'après-midi, j'ai pu continuer mon argumentation dans la langue de Molière. Ce soir-là, je suis rentré chez moi affamé à 23 heures, sans pouvoir compter sur beaucoup de compassion de la part de mon père. Il m'a dit « C'est ainsi que l'on apprend le métier, mon fils ». Lorsque deux semaines plus tard, j'ai à nouveau dû me rendre à Schaerbeek, il s'est avéré que tout le monde parlait le néerlandais sans aucun problème. Ils avaient donc délibérément voulu me tester ce premier jour. Heureusement, j'avais

réussi l'épreuve haut la main. Laetitia ricane, lorsqu'elle entend ce récit. « Le bilinguisme semble être une évidence dans un bureau à Bruxelles, mais ce n'est pas le cas. J'ai heureusement été élevée dans une famille bilingue, ma mère était Française. Je sais parfaitement me débrouiller dans les deux langues, mais j'entends aux soupirs que l'on pousse au service des RH qu'il est extrêmement difficile d'attirer de tels profils. »

Psychologue

L'employée administrative s'est immédiatement sentie à l'aise dans son nouvel environnement professionnel. « On m'a vraiment très bien accueillie. En fait, j'ai déjà l'impression de faire partie des meubles. Pouvoir travailler avec des personnes créatives, je trouve cela divin. De temps en temps, nous abordons aussi des questions de notre vie privée. Comme Jacques, j'aime être à l'écoute des autres et me glisser dans la peau d'une psychologue. Je sais par expérience à quel point cela peut faire du bien d'épancher son cœur. C'est aussi dans ce genre d'entretiens que l'on accroît son engagement à l'égard de son entreprise. »

Laetitia aimerait poursuivre son développement chez Vandelanotte. « Il

« ON M'A VRAIMENT TRÈS BIEN ACCUEILLIE. EN FAIT, J'AI DÉJÀ L'IMPRESSIION DE FAIRE PARTIE DES MEUBLES. »

Laetitia Meert

se pourrait que mon emploi évolue de l'administration générale à des tâches plus opérationnelles. Cela me plairait bien, d'autant plus que j'aimerais évoluer conjointement avec cette entreprise. »

« Il ne faut surtout pas manquer de le faire » poursuit Jacques. « Le développement personnel est crucial. À l'époque, lorsque j'ai voulu devenir associé, l'entreprise n'était pas encore prête pour cela. Aujourd'hui, c'est possible et les jeunes ont pleinement l'opportunité d'évoluer en interne. Cela permet de limiter la rotation du personnel et d'encourager les jeunes talents. Il s'agit du meilleur 'liant' pour faire évoluer cette entreprise familiale, avec le soutien de collaborateurs talentueux, engagés et créatifs, chacun avec leur propre spécialisation. »



« OFFICIELLEMENT, JE SUIS DÉJÀ PENSIONNÉ DEPUIS MES 60 ANS, MAIS JE NE SAIS PAS ME PASSER DU TRAVAIL. »

Jacques Cappelle



NIKOLAS VANDELANOTTE TÉMOIGNE

Collaborer avec des associés externes

Même si les valeurs familiales restent extrêmement importantes, la famille Vandelanotte a décidé, il y a une dizaine d'années, d'opter pour une ouverture de l'actionnariat. « Il fallait recruter des associés en dehors de la famille pour assurer notre croissance à plus long terme » nous dit Nikolas Vandelanotte.

En 2008, nous avons ainsi ouvert l'actionnariat à d'autres associés. Il s'agit de personnes qui connaissent bien l'entreprise : des collaborateurs qui ont évolué dans leur carrière ou de personnes qui deviennent actionnaires par suite d'un rachat ou d'une fusion. Nous permettons ainsi à de bons collaborateurs, faisant preuve de loyauté, de s'ancrent dans le bureau.

L'investissement financier - les associés achètent en effet des actions dans l'entreprise - assure un engagement durable. Les associés apportent en outre une valeur ajoutée au niveau des différents domaines de spécialisation de Vandelanotte. Ils sont chacun le visage du bureau et forment ainsi une importante valeur ajoutée sur le plan relationnel et commercial. Le fait d'être devenus eux-mêmes des entrepreneurs change par ailleurs leur relation à l'égard des clients.

Les associés jouent également un rôle majeur dans l'administration du Groupe. Ils ont tous une vision et quelque chose à dire concernant le secteur. Et « last but not least », la société est aussi un moyen d'offrir aux jeunes collaborateurs des perspectives à long terme. Nikolas : « Une dame en service chez Vandelanotte depuis qu'elle a quitté l'école est devenue une associée en 2017. Elle sert aujourd'hui d'exemple pour les jeunes. »

« UNE DAME EN SERVICE DEPUIS QU'ELLE A QUITTÉ L'ÉCOLE EST DEVENUE UNE ASSOCIÉE EN 2017. ELLE SERT AUJOURD'HUI D'EXEMPLE POUR LES JEUNES. »

Nikolas Vandelanotte

« Nous sommes 12 associés au total » poursuit Nikolas. « Mon oncle Hein et moi-même, nous représentons la famille, les 10 autres sont des associés externes. Hein et moi-même, nous détenons un peu plus de 70 pour cent des actions. Les décisions importantes, telles que les rachats, les fusions et la nomination de nouveaux associés requièrent une double majorité. Quatre-vingts pour cent des actions et quatre-vingts pour cent des associés doivent voter en faveur d'une décision. Nous pouvons ainsi prendre de bonnes décisions, lorsque celles-ci sont supportées par la grande majorité des associés. »

Les faits montrent que l'ouverture de l'actionnariat était le bon choix. Depuis 2008, Vandelanotte présente une forte croissance. « Le recrutement d'associés externes est donc certainement pour quelque chose dans le vent de nouveauté qui souffle sur l'entreprise » conclut Nikolas.



years of experience

Cela fait plus de 70 ans, aujourd'hui, que « Monsieur Roger » a décidé de quitter son poste d'enseignant pour se lancer seul dans un bureau d'expertise comptable. Ses parents ne croyaient pas que l'on pouvait faire son métier de la comptabilité. Une initiative qui a entre-temps dépassé toutes les attentes de Roger Vandelanotte. Depuis les années '50, un nouveau collaborateur au minimum est entré en service d'une année à l'autre. Entre-temps, Vandelanotte occupe plus de 320 collaborateurs.

Grâce à leur dynamisme, à leur passion et à leur expertise, nous faisons chaque jour la différence.

Engagement

*plus que des conseillers
en matière de chiffres*

Pour Vandelanotte, il est essentiel d'établir une relation à long terme avec les clients. Voilà pourquoi nous établissons des partenariats personnels de plusieurs années, voire de plusieurs générations. Nous souhaitons être bien plus que des conseillers en matière de chiffres : nous participons à la réflexion de nos clients sur la gestion de leur entreprise, l'accroissement de leur patrimoine, etc. Nous encourageons ainsi nos collaborateurs à devenir de véritables personnes de confiance dans chaque domaine. Le fait qu'il arrive de temps en temps à nos collaborateurs de ne pas fermer l'œil de la nuit, lorsqu'un client est confronté à un problème témoigne de leur passion et de leur engagement. Chez Vandelanotte, nous visons une culture de travail en équipe dans laquelle tout le monde se sent bien dans sa peau, voilà pourquoi nos collaborateurs ne travaillent pas de 9 à 17 h. Notre entreprise conserve ainsi son caractère familial.



**« CHACUN SON « PLUS »
DANS UNE ÉQUIPE DE
« PLUS » JUSQU'AU FINISH. »**

Martin Nyssen

**VANDELANOTTE AIDE SANS CESSE
PRO@WORK À PRÉPARER L'AVENIR.**

« Comme je suis à l'écoute de mes clients, ils sont à notre écoute. »

Deux propres entreprises (conjointement avec sa sœur Martine), plusieurs filiales, la direction du Groupe d'entreprises et une famille, ... Kristien Vancanneyt ne sait plus où donner de la tête. Elle accomplit néanmoins toutes ses activités avec le sourire et avec l'aide de Vandelanotte.

Le parcours de l'entreprise familiale qui n'était, au départ, qu'une petite quincaillerie des grands-parents établie à Koolkamp peu après la Première Guerre mondiale, ne démarre vraiment que lorsque le père de Kristien, Leon Vancanneyt et sa mère, Marie-Madeleine Beselaere, ouvrent un magasin sur la Grand-Place d'Izegem en 1965. « Parallèlement à tous les outils et les produits pour le secteur de la construction, nous vendions aussi des ustensiles de cuisine et du petit électroménager (jusqu'en 2008) » nous dit Kristien Vancanneyt. « Les années '70 marquent l'extension du Groupe avec « De Nieuwe Gouden Spade » à Ypres (en 1976 - en collaboration avec la famille Ostyn) et « De Stalen Greep » à Tiel (en 1978 - en collaboration avec la famille Serry). En 1996, nous sommes également devenus propriétaires à 50 % de « De Berdt Quincaillerie » à Mouscron. En mai 2017, nous avons repris intégralement l'entreprise « De Nieuwe Gouden Spade ». L'ensemble du Groupe, qui fonctionne sous la dénomination commerciale Pro@Work depuis 2007, compte actuellement environ 120 col-



laborateurs. Nous sommes un Groupe d'entreprises familial avec une vision à long terme et spécialisé dans la fourniture de produits et de services de qualité supérieure à tous les professionnels - petits et grands - actifs dans la construction, la rénovation et l'intérieur. Nous proposons un assortiment large et approfondi de produits, avec des stocks importants, réparti en 5 catégories : Construct, Fixing, Technics, Interior & Façade et Safety. »

Conseils dans le cadre du changement de génération

« Mon père était infatigable et s'occupait de beaucoup de choses. La comptabilité centralisée et toutes les autres affaires financières et fiscales, c'était aussi son truc. En 2005, le verdict est tombé. Une maladie incurable, qui lui serait fatale 9 mois plus tard. Tout à coup, j'ai dû assumer une grande part de responsabilité du Groupe. Je connaissais toutefois mes limites et je souhaitais faire appel à un expert-comptable pour nous encadrer dans certains aspects financiers et fiscaux. Papa consultait ses banquiers et quelques relations personnelles et Vandelanotte s'est ensuite présentée comme l'une des options. Après notre premier entretien avec Nikolas Vandelanotte, nous savions que tout se passerait bien. Iris De Grootte est devenue notre personne de contact et elle l'est toujours actuellement. Nous tenons toujours la comptabilité en interne avec 3 comptables, qui se chargent également des déclarations de T.V.A. et des analyses. Vandelanotte se charge de la clôture de l'exercice, des comptes annuels et des bilans intermédiaires, lorsque nous en avons besoin. Ils sont également déjà intervenus en matière de révisorat. Nous pouvons par ailleurs compter sur eux en cas de contrôles de l'inspection sociale et de l'Administration de la T.V.A. S'il faut s'en occuper soi-même, cela prend beaucoup de temps et vous coûte des nuits d'insomnie. Leur expérience vous permet d'envisager les choses avec plus de sérénité. Sur le plan du personnel, nous vérifions de temps en temps

l'avis du bureau social auprès de Vandelanotte. Les collaborateurs Vandelanotte ont déjà pu montrer leur valeur ajoutée extrêmement positive, lors de la redéfinition de l'organigramme dans l'un de nos sièges.

« Lorsque nous avons repris la filiale d'Ypres à 100 % l'an dernier, ils ont vraiment encadré tout le processus du début à la fin, du premier entretien préliminaire, jusqu'aux négociations ultérieures et à la fixation des prix. Car, malgré les difficultés, il est important de procéder de manière objective et avec respect. Sur le plan juridique, Vandelanotte a également tout clarifié avec les experts du cédant. Je leur suis surtout profondément reconnaissante d'avoir toujours tout effectué en concertation avec nous. Dans chaque étape des négociations, ils nous ont écoutés, tout comme nous sommes à l'écoute de nos clients. Dans notre branche aussi, nous faisons en effet la différence en interrogeant constamment les clients sur leurs besoins et leurs problèmes et en leur conseillant ensuite le produit le plus adapté ou la machine qui leur convient le mieux. Tout comme chez Vandelanotte, nous devons aussi systématiquement connaître les toutes dernières nouveautés en matière de produits et de machines et leurs applications pour pouvoir optimiser les processus de nos clients et augmenter leur rendement. Il est donc crucial de disposer de conseils judicieux. »

Une expertise financière en langage clair

« Les conseils que nous recevons de Vandelanotte ne sont pas seulement professionnels et judicieux. Je n'ai jamais eu le sentiment que les collaborateurs Vandelanotte prenaient des airs hautains en raison de notre manque d'expertise en matière financière et fiscale. Il n'est certes parfois pas possible de faire autrement que d'utiliser le jargon technique ou alors ils ont l'habitude de travailler dans un certain segment et, dans ce cas, il est préférable de les laisser faire. J'ai

appris qu'il faut parfois lâcher prise et compter sur un bon déroulement. Mais, je pense qu'il est également important d'obtenir soi-même des conseils en langage clair. Mon père établissait les bilans et les associés se limitaient à signer. Il était assez rare de donner des explications. Je pense toutefois qu'il est important pour moi et pour d'autres personnes clés de notre Groupe d'obtenir quelques simples explications sur les analyses. Nous osons ainsi plus facilement poser des questions et tout le monde comprend la signification des chiffres. Il faut pouvoir rester soi-même, avec ses atouts et ses faiblesses et s'entourer de personnes qui peuvent remédier à vos points faibles.

La collaboration avec Vandelanotte a débuté lors du changement de génération. Aujourd'hui aussi, nous examinons déjà les perspectives d'avenir. « Nous nous laissons encadrer dans l'établissement de la charte Pro@Work pour nos 3 sièges de Flandre orientale. J'ai pu moi-même me rendre compte à quel point tout est plus facile lorsque l'on peut continuer à construire sur des bases solides et lorsque de nombreux préparatifs ont déjà été faits pour la prochaine génération. Ma sœur et moi nous avons chacune deux enfants. Je ne veux pas que les entreprises se trouvent en difficultés, s'il arrivait quelque chose à l'une d'entre nous. On ne peut jamais tout dire à ses enfants, mais il est rassurant d'avoir déjà pu consigner les règles de base sur papier. La continuité c'est important, également dans notre relation avec Vandelanotte. Ma personne de contact en sait entre-temps beaucoup à mon sujet et cette confiance ne fonctionne que dans une relation à long terme. Les valeurs de l'entreprise sont « v.r.e.d.e. pour « verantwoordelijkheid », « respect », « eerlijkheid », « duurzaamheid » et « eenvoud », soit responsabilité, respect, honnêteté, durabilité et simplicité. Nous retrouvons aussi ces valeurs chez Vandelanotte » conclut Kristien Vancanneyt.

WWW.PROATWORK.BE

Quelques exemples de la vie courante

Même si papa dit qu'il se retire progressivement, les enfants en doutent. Le personnel remarque également que tant l'ancienne que la nouvelle génération exercent une certaine autorité. Pour certains, il s'agit d'une source de frustration et d'autres y recourent généreusement ou en font un usage abusif.

Deux sœurs gèrent depuis peu conjointement l'entreprise familiale de leurs parents. Toutefois, maintenant que la carrière politique de l'une des sœurs a évolué, les tracasseries de l'entreprise familiale reposent de plus en plus sur les épaules de l'autre. Bien que celle-ci les assume consciencieusement, afin de préserver la paix familiale, les premières frustrations commencent à se faire sentir au niveau personnel et dans sa famille.

La charte familiale

le fondement de l'entreprise familiale

Dans la vie quotidienne, nous trouvons toute une série d'exemples qui illustrent la nécessité pour les actionnaires familiaux de prendre des accords clairs au sein d'une entreprise familiale. Dans cette optique, l'établissement d'une charte est une issue intéressante. En effet, une charte familiale permet de fixer les règles du jeu et des accords entre les membres de la famille, qui aident à vraiment aller de l'avant dans la future collaboration.

Voilà le moment idéal d'établir une charte familiale

Sous la devise « il vaut mieux prévenir que guérir », nous conseillons d'établir une charte familiale au plus vite. Même si ce type de charte ne s'impose peut-être pas encore à ce moment, une situation sans préoccupations concrètes ou besoins ou problèmes concrets est justement le scénario de départ idéal. Lorsque certaines frustrations ou sensibilités se font sentir, il est effectivement beaucoup plus difficile de prendre des accords. À titre d'exemple, la discussion sur la durée du congé de

maternité est un peu plus délicate lorsqu'un bébé est effectivement en route et la discussion des diplômes requis est beaucoup plus subjective, lorsque les propres enfants font déjà des études.

Bien que dans la pratique une charte familiale soit souvent établie dans le cadre d'une cession familiale, il vaut la peine de prendre des accords clairs, même indépendamment de celle-ci. Pour les entreprises familiales qui n'ont pas encore établi de charte familiale, chaque phase de la vie de l'entreprise familiale est un moment intéressant pour apporter du changement en la matière.

PROCESSUS

Dans le cadre de l'établissement d'une charte familiale, le processus est au moins aussi important que le résultat. Alors que les membres de la famille peuvent aisément et fréquemment discuter de questions opérationnelles, nous constatons que la discussion de questions fondamentales se déroule généralement avec plus de difficultés. Se concerter sur des thèmes cruciaux, tels que la vision, l'actionnariat, la gérance ou les générations suivantes est donc un processus d'apprentissage particulièrement intéressant, tant au niveau du contenu qu'en ce qui concerne les aptitudes interpersonnelles. Une participation active de tous les (futurs) actionnaires familiaux est par ailleurs une condition absolue. Elle assure en effet une plus grande harmonie dans la famille, une plus large vision partagée et plus d'engagement et de loyauté.

Comme il semble plutôt s'agir de matières sensibles au sein d'une entreprise familiale, nous conseillons de faire appel à un modérateur externe lors de l'établissement d'une charte. Il offrira à tout le monde la possibilité de donner son avis et transposera ensuite l'entretien en accords clairs et consignés sur papier. L'expérience montre qu'il est préférable de partir d'entretiens individuels et de terminer par des entretiens de groupe, afin d'approfondir les différents thèmes et d'aboutir à un consensus.

« COMME IL SEMBLE PLUTÔT S'AGIR DE MATIÈRES SENSIBLES, NOUS CONSEILLONS DE FAIRE APPEL À UN MODÉRATEUR EXTERNE. »

LE CONTENU

Comme toute famille et toute entreprise familiale est unique, l'établissement d'une charte familiale constitue toujours du travail sur mesure. Ce qui ressort de manière prépondérante dans une entreprise familiale peut s'avérer d'un intérêt secondaire dans une autre. La phase actuelle de l'entreprise familiale a aussi un impact important sur l'intérêt que présentent certains thèmes. Les accords sur l'arrivée de la génération suivante dans une entreprise peuvent être le sujet par excellence dans une entreprise et ne pas du tout être à l'ordre du jour dans une autre entreprise. Il y a cependant trois sujets qui émergent systématiquement dans toute entreprise familiale, à savoir la communication, l'engagement et la répartition des tâches.



La communication

En dépit du fait que l'on communique souvent par intermittence et de manière informelle au sein d'une entreprise familiale, il peut être intéressant de prendre des accords sur le moment auquel et la personne avec laquelle on discute de certaines choses. On aboutit ainsi à une culture de dialogue apportant clarté et point d'appui.



L'engagement

Comme les différences au niveau des horaires, du travail le week-end et des congés notamment peuvent souvent s'avérer être une première source de tensions, il vaut la peine de prendre des accords ouverts et transparents à ce sujet. Tout le monde sait ainsi à quoi s'en tenir et ce que l'on attend de l'autre.



La répartition des tâches

Alors que, dans une cession, il est évident de redistribuer les tâches et les responsabilités, il peut également être intéressant indépendamment de cela, de définir explicitement les tâches assignées à chacun et de délimiter clairement les compétences. Plus les membres de la famille sont nombreux, plus il y a en effet des risques d'interférer les uns avec les autres.



—Veerle Cool

Créativité

*chercher au-delà
de la question*

À première vue, créativité et comptabilité ne semble pas aller de pair. Pourtant, il s'avère de plus en plus important de nos jours de mener une réflexion originale. L'environnement économique est sans cesse en pleine mutation, la législation fiscale change constamment, nous sommes confrontés à un processus de numérisation de plus en plus intensif, ... auxquels, en tant qu'organisation, nous devons continuer à nous adapter. La réponse la plus évidente n'est généralement pas la réponse la plus appropriée. C'est ce qui explique pourquoi nos collaborateurs cherchent au-delà de la question du client et se voient confier, chaque jour, des projets variés et passionnants. Dans la recherche d'améliorations pour nos clients, nous remettons par ailleurs régulièrement notre approche personnelle et nos propres processus en question. Nous recherchons systématiquement de nouveaux services dont nous sommes convaincus qu'ils présentent une valeur ajoutée pour nos clients.



**« OSER QUITTER LES
SENTIERS BATTUS OFFRE À
NOS CLIENTS DE NOUVELLES
PERSPECTIVES POUR LE
MOINS INTÉRESSANTES. »**

Marie-Laure Dekeyer

Le processus de succession

pas de cession sans changement de rôles

Le cédant — Dirigeant – Codirigeant – Conseiller

CONNAISSANCES

DIRECTION

PROPRIÉTÉ

CONTRÔLE

Un successeur — Assistant – Codirigeant – Dirigeant

Une succession familiale n'est généralement pas un événement subit ou un bouleversement soudain. En effet, la succession familiale est un processus de longue haleine, un parcours comprenant plusieurs phases, avec plusieurs acteurs jouant un rôle unique. Dans un processus de succession familiale, l'accent est mis tant sur la cession en elle-même que sur le changement de rôles dans le cadre du processus. Il ne faut donc pas sous-estimer de bons préparatifs.

Dans un processus de succession familiale, les connaissances, la direction, la propriété et le contrôle sont progressivement transmis. Alors qu'au départ, l'accent est principalement mis sur le partage des connaissances sous toutes ses facettes, la direction de l'entreprise familiale est également transmise progressivement. Même si cette transmission ne doit pas d'emblée s'accompagner de la cession de la propriété, il est préférable de ne pas non plus attendre trop longtemps avant d'arriver à cette phase. La cession familiale est complète et le processus

réussi, dès que le véritable contrôle est finalement transmis à la génération suivante.

Un processus émotionnel et psychologique se déroule parallèlement à la cession de plusieurs aspects cruciaux, tels que les connaissances, la direction, la propriété et le contrôle, lors du changement de rôles entre les acteurs principaux des deux générations.

Lorsque nous examinons ce processus de près, nous observons deux changements de rôles principaux. Le cédant passe ainsi d'un rôle de dirigeant à un rôle de codirigeant pour ensuite jouer un rôle de conseiller. Le rôle du successeur évolue par contre d'assistant à codirigeant pour finalement aboutir au rôle de dirigeant.

Lorsqu'un successeur fait son entrée dans l'entreprise familiale, il n'est certes pas inhabituel qu'il fonctionne en qualité d'assistant du cédant, généralement après avoir suivi une sorte de

« UN PROCESSUS ÉMOTIONNEL ET PSYCHOLOGIQUE SE DÉROULE PARALLÈLEMENT À LA CESSION DE PLUSIEURS ASPECTS CRUCIAUX. »

stage. Petit à petit, il assumera de plus en plus de responsabilités et s'appropriera également plusieurs domaines de gestion de l'entreprise. Les deux générations gèrent alors conjointement l'entreprise et fonctionnent en tandem. Pourtant, le cédant reste bien souvent à l'avant-plan. Dès que ces postes permutent et que le successeur est considéré comme le visage de l'entreprise familiale sous toutes ses facettes, le changement de rôles est complet.

Bien que la jeune génération désire généralement ardemment se faire les dents et déployer ses ailes, le changement de rôles est souvent bien moins évident pour le cédant. Un « proprié-

taire dominant », qui aime marquer l'entreprise de son empreinte et préfère garder le contrôle, peut tout particulièrement avoir des difficultés à évoluer vers la ligne de touche. Il est donc parfaitement concevable que la jeune génération et l'ancienne génération soient souvent d'avis contraire quant au rythme du processus de changement de rôles. Pour un successeur ambitieux, les choses peuvent en revanche ne jamais aller assez vite, alors que certains cédants préfèrent encore un peu garder le pied sur la pédale de frein. Ces situations sont donc généralement des sources de frictions et ne favorisent aucunement la continuité au sein de l'entreprise familiale.

3 conseils pour éviter des situations difficiles

1. Planifiez et concrétisez

Osez concrétiser le processus de changement de rôles en définissant un parcours avec des délais bien précis. Complétez ce parcours avec des transactions concrètes représentant les étapes du processus de cession. Dans ce cadre, impliquez un modérateur neutre qui suivra l'évolution du processus avec vous.

2. Restez ouvert(e) d'esprit

Il est utopique de croire que la nouvelle génération est une simple copie de l'ancienne. En tant que cédant, restez dès lors ouvert à une autre vision de l'avenir de l'entreprise, de la politique du personnel et du propre équilibre vie privée-vie professionnelle. Des changements s'imposent souvent pour répondre à l'évolution du marché. En tant que successeur, ne faites pas simplement fi de tous les conseils que l'on vous donne et ne jetez pas sans réfléchir par-dessus bord les valeurs fondamentales et la particularité de l'entreprise familiale.

3. Vivez aussi votre vie en dehors du travail

En tant que cédant, sachez également libérer du temps pour des choses sans aucun lien avec l'entreprise familiale, tout au long du processus de succession. Cherchez par exemple des hobbies, des engagements sociaux ou des réseaux sociaux. Il n'y a rien de plus néfaste dans le cadre d'une cession que de se fixer sur le dit « trou noir, sans issue ». Il est préférable pour celui qui souhaite plus facilement lâcher prise de chercher des alternatives auxquelles se raccrocher.



Donation de l'entreprise familiale

également malgré soi ?



Le vieillissement de la population laisse de plus en plus souvent des traces, dans tous les aspects possibles de la société. Un phénomène qui se fait également sentir dans le paysage de l'entrepreneuriat où, selon des chiffres récents, quasi la moitié des entreprises familiales sont dirigées par des personnes de plus de 55 ans.

Les donations sont en régression

Les dernières années, on constate une diminution progressive des donations. En Belgique, les parlements régionaux ont jadis déjà tenté de réagir à cette tendance. Ils ont par exemple établi plusieurs mesures fiscalement avantageuses dans le cadre de la cession d'entreprises familiales. La mesure la plus connue en Flandre reste la dona-

tion soumise à un taux de 0 %, qui a été adoptée en 2012. Mais, depuis l'année record que fut 2014, le nombre de donations relevant de cette mesure de faveur n'a cessé de diminuer.

Mais pourquoi opte-t-on moins souvent pour la donation de nos jours ? D'après certains experts, la mesure ne serait pas assez connue auprès des entrepreneurs. Cette conclusion nous semble quelque peu étrange, d'autant plus que cette mesure est parfaitement connue des notaires et des conseillers. La donation n'est peut-être tout simplement plus la solution standard pour bon nombre d'entrepreneurs. Mais l'insécurité juridique que présentent

certaines mesures (fiscales) de faveur, du fait des changements incessants de positions adoptées par l'Administration fiscale flamande, pourrait expliquer pourquoi les notaires et les conseillers cherchent d'autres solutions.

Les conditions rigoureuses liées à ces donations, tant préalables à la donation que jusqu'à trois ans après celle-ci, peuvent en outre contribuer au moindre succès rencontré par cette formule. Une donation au taux normal (en ligne directe) de 3 p.c. peut, dans certains cas, être une meilleure solution, il est vrai plus onéreuse qu'une donation d'une entreprise familiale. À retenir dans ce cadre qu'une donation à 3 p.c. est toujours moins coûteuse qu'un héritage au moment du décès, où les taux peuvent monter jusqu'à 27 p.c.

Les entrepreneurs choisissent de plus en plus souvent de vendre

Selon des chiffres récents de l'IFB (Instituut voor het familiebedrijf/Institut pour l'entreprise familiale), les entrepreneurs âgés considèrent de plus en plus souvent la vente de l'entreprise comme une alternative à la donation. C'est ainsi que le pourcentage d'entreprises familiales ayant envisagé une vente est passé de 10 p.c. à 35 p.c. sur une période de 10 ans.

Le choix de vendre trouve sa source dans des causes variées. La crainte de l'appauvrissement du donateur est l'une des raisons les plus récurrentes pour laquelle on n'opte pas pour une donation. En effet, une donation dans sa forme la plus simple suppose toujours de renoncer gracieusement et irrévocablement à un bien au profit d'un tiers. Autrement dit, le bien donné disparaît du patrimoine du donateur. Pour les entrepreneurs dont la plus grande part de leur patrimoine est constituée d'actions et qui ont encore quelques années de carrière devant eux, une donation peut être considérée comme une saignée financière. Une vente peut alors offrir une solution.

« LA VENTE DE L'ENTREPRISE À UN TIERS PEUT GÉNÉRALEMENT S'AVÉRER PLUS BÉNÉFIQUE QUE D'ESSAYER EN VAIN DE CONVAINCRE DES MEMBRES DE LA FAMILLE QUI NE SONT ABSOLUMENT PAS INTÉRESSÉS PAR UNE REPRISE. »

Une autre cause se situe dans la succession de l'entreprise familiale. Les entrepreneurs veulent en effet être sûrs que leur entreprise se retrouvera en de bonnes mains. Mais qu'en est-il en l'absence des compétences nécessaires dans le cercle familial ? Ou lorsque les membres de la famille ne sont pas intéressés par la poursuite de l'entreprise familiale ? La vente de l'entreprise à un tiers peut généralement s'avérer plus bénéfique que d'essayer en vain de convaincre des membres de la famille qui ne sont absolument pas intéressés par une reprise.

L'option de la vente peut aussi survenir, lorsque les conditions susmentionnées sont effectivement remplies. Dans notre société en plein changement, les entreprises familiales ne sont souvent pas adaptées au marché actuel envahi quotidiennement par de nouveaux processus et des technologies innovantes. Les start-ups aux idées révolutionnaires dans pratiquement tous les secteurs sont dès lors en progression. Les repreneurs familiaux ne se montrent pas très friands d'une entreprise familiale qui n'est pas adaptée à la société actuelle et qui nécessite de gros investissements pour rattraper son retard par rapport aux nouvelles entreprises. Dans une vente à des tiers, le mobile de l'acheteur se situe toutefois bien souvent ailleurs, ce qui facilite le choix.

Le législateur a réagi

Dans un pays qui fonctionne sur les PME et les entreprises familiales, la succession de l'entreprise familiale

est également une source d'inquiétude pour le législateur. Des mesures sont ou doivent dès lors (être) prises à divers niveaux, afin d'y faire face. C'est ainsi que le nouveau code des sociétés offre, par exemple, plusieurs nouvelles possibilités concernant la structure de l'actionariat, les droits de vote et la répartition du bénéfice. Le nouveau droit successoral prévoit également plusieurs modifications approfondies de manière à permettre au donateur lui-même de décider, davantage que par le passé, qui reçoit quoi. Dorénavant, le donateur peut par ailleurs prendre de son vivant des accords avec ses héritiers sur le partage de sa succession, en ce compris l'entreprise familiale.

Conclusion

En dépit de la diminution actuelle des donations, les dinigeants âgés ne doivent pas manquer de bien réfléchir à la succession de leur entreprise familiale. Ils ne peuvent donc pas se laisser uniquement guider par des motifs purement fiscaux ou se focaliser sur la succession au sein de la famille. Finalement, tout tourne autour d'une question cruciale : en qualité d'entrepreneur, où voulez-vous mener l'entreprise familiale et la famille ? Les experts et les conseillers ne seront en mesure de tracer la voie vers cet objectif qu'à partir du moment où vous aurez formulé une réponse à cette question. Et cette fameuse donation ? Elle peut être un moyen d'atteindre le but, mais jamais un but en soi.



—Jonathan Schuermans

Croissance

*offrir un meilleur service
encore à nos clients*

Contribuer à la croissance de nos clients, c'est aussi le meilleur gage de réussite pour notre entreprise. Cela requiert des collaborateurs d'acquiescer une très grande expertise. En qualité d'entreprise en pleine croissance, nous leur offrons dès lors de nombreuses opportunités de formation. Chez Vandelanotte, ils ont ainsi la possibilité de se recycler et de développer leurs talents en permanence, ainsi que toutes les chances de réaliser les objectifs qu'ils se sont fixés dans leur carrière. Grâce à des séminaires dans notre VDL Academy et à des formations externes, ils deviennent des experts généralistes. Nous sommes particulièrement attentifs à ce développement personnel, car il nous permet d'offrir un meilleur service encore à nos clients. La croissance devient possible, grâce à nos efforts conjoints.



**« TOUT CE À QUOI
VOUS DONNEZ DE
L'ATTENTION, GRANDIT. »**

Jelle Vanbecelaere

Aide à la transformation stratégique : une aide au profit des PME innovantes flamandes en phase de transformation

Les entreprises du futur se développent, innovent et misent volontiers sur les nouveaux marchés et les nouvelles opportunités. Un changement de génération incite souvent à mener une réflexion stratégique sur l'avenir de l'entreprise. Les autorités flamandes encouragent les transformations intelligentes et innovantes grâce à « l'aide à la transformation stratégique ».

Investissements initiaux au profit d'une activité économique

Les PME qui prévoient de gros investissements et souhaitent bénéficier de ce subside doivent investir un montant suffisamment important. Ainsi, l'investissement d'une petite entreprise doit au moins se monter à 1.000.000 euros. Le montant minimum pour une moyenne entreprise est fixé à 2.000.000 euros. L'investissement peut s'étaler sur 3 ans.

Mais, tout projet d'investissement n'entre pas en ligne de compte pour une aide. Contrairement à la Wallonie et à Bruxelles, la Flandre n'investit que dans les projets qui impliquent une transformation pour l'entreprise et pour l'économie flamande. À savoir que, dans la pratique, l'investissement doit être couplé à une ou plusieurs innovations qui se sont avérées fructueuses et ont généré une croissance et des investissements. Dans ce cas, la Flandre examine si l'entreprise mise sur des produits neufs et innovants, des services ou des méthodes de travail qui n'ont pas encore été commercialisé(s) par un concurrent.

Le subside est octroyé sur les investissements allant de pair avec cette innovation. Il doit toujours s'agir ici d'investissements qui peuvent être acti-

vés dans le bilan : il suffit de penser aux bâtiments, aux machines, au mobilier, au balance leasing et aux immobilisations incorporelles, telles que les brevets ou les licences. Les entreprises peuvent bénéficier d'une subvention de huit à dix p.c. sur ces investissements.

Investissements dans le personnel et les connaissances

Parallèlement aux gros investissements, il importe également pour les autorités flamandes que les entreprises misent sur les formations liées à l'investissement. Le changement de méthode de travail et l'évolution vers une nouvelle méthode de travail n'est effectivement possible que lorsque le personnel de l'entreprise évolue parallèlement.

Les petites entreprises qui souhaitent entrer en ligne de compte pour cette aide à la formation sont tenues d'investir au moins 100.000 euros dans les formations. En ce qui concerne les moyennes entreprises, ce montant peut se monter à 200.000 euros et les grandes entreprises doivent, pour leur part, investir au moins 300.000 euros dans leur personnel. Les investissements comprennent notamment les frais de formation externe. Pour ne citer que quelques exemples l'utilisation d'une nouvelle machine, mais aussi les

heures dont le personnel a besoin pour suivre la formation et les amortissements d'un nouvel équipement. Toutes les entreprises bénéficient d'une aide de vingt p.c. sur les frais de formation dans le cadre de leur transformation.

Les entreprises wallonnes et bruxelloises en phase de transformation

Les lignes de subvention en Wallonie et à Bruxelles sont différentes des possibilités offertes en Flandre et sont par ailleurs beaucoup plus intéressantes. Tant à Bruxelles qu'en Wallonie, nous trouvons une aide aux investissements pour les petites, les moyennes et jusqu'aux grandes entreprises.

En Wallonie, « l'Aide à l'investissement » stimule les investissements dans les extensions et l'établissement de nouveaux sièges, qu'ils soient classiques ou durables. L'investissement dans l'emploi et la création d'emplois est toujours le principal critère. Le pourcentage d'aide octroyé à un entrepreneur en matière d'emploi dépend notamment de ses effectifs, de la situation de l'entreprise et de sa taille. Les subsides peuvent atteindre dix-huit p.c., lorsque l'entreprise est établie dans une « zone de développement ».

À Bruxelles, il existe des investissements qui peuvent bénéficier d'une aide allant jusqu'à trente p.c. Seules les entreprises dont le siège est établi dans la région de Bruxelles-Capitale peuvent y prétendre.

Dans la pratique

Une entreprise du secteur alimentaire décide de déménager dans un nouveau site lors du changement de génération et souhaite y adapter le processus de production en profondeur. À l'issue d'une enquête et de tests étendus avec divers partenaires, il est effectivement apparu que la durée de conservation de leur produit pouvait être allongée en apportant du changement au niveau de la gestion du processus de production. Pour ce faire, il a fallu adapter en profondeur plusieurs lignes de production et le traitement des produits alimentaires. L'entreprise a reçu plus de 700.000 euros d'aide aux investissements et pour les formations allant de pair.

Une entreprise a fait un sérieux investissement dans une machine de technologie de pointe. Il s'agit d'une machine unique en Flandre, qui permet de délivrer une qualité qui permettra à l'entreprise d'acquiescer une position importante sur le marché flamand et étranger. L'entreprise a obtenu une aide de 150.000 euros pour les formations visant à apprendre à commander cette machine et pour l'investissement en lui-même.

À l'issue d'une longue période de recherche et de développement, une entreprise a commercialisé une nouvelle génération de produits beaucoup plus durables et plus faciles à produire. Ce qui a engendré de multiples nouvelles applications et opportunités internationales. L'entreprise a dès lors investi dans un tout nouveau site de production, où des machines modernes ont été achetées pour une toute nouvelle ligne de production. Pour ce projet, l'entreprise a obtenu des autorités flamandes un montant de 720.000 euros à titre de subsides.

Qui héritera de l'entreprise ?

Ce qui commence dans un garage ou une mansarde se transforme souvent, par la suite, en une entreprise prospère. Il suffit de penser au géant de l'électronique qui a subitement acquis une valeur boursière de plus de mille milliards d'euros. Des réussites similaires sont également de plus en plus courantes dans un contexte familial. Mais qu'en est-il lorsque le fondateur cesse subitement son activité ?

À un certain moment, toute entreprise familiale qui s'est développée, est confrontée à plusieurs questions stratégiques sur son avenir. L'une des principales questions à se poser est de savoir dans quelle mesure l'entreprise sera perpétuée et/ou si une cession à la prochaine génération sera prévue. En effet, l'entreprise ne peut pas faire appel éternellement au fondateur, qui jadis a débuté son garage par exemple. Pour apporter une réponse à cette question, une analyse claire de certains aspects importants s'impose. Il s'agit ici notamment de la structure de l'entreprise, du nombre d'enfants (intéressés) par une reprise, des qualités des successeurs et de la capacité financière de la génération suivante. Par ailleurs, un bon équilibre entre l'intérêt de l'entreprise et l'intérêt familial s'impose systématiquement : des intérêts qui bien trop souvent vont de pair. Ainsi, il est possible que l'un des successeurs souhaite investir massivement dans le développement futur de l'entreprise et que l'autre successeur se concentre davantage sur une politique constante en matière de dividendes.

Influence d'une cession (familiale) sur la culture de l'entreprise

Dans une entreprise familiale, nous constatons régulièrement que certains enfants sont intéressés par une reprise de l'entreprise et que d'autres préfèrent plutôt faire carrière en dehors de l'entreprise. Sur le plan financier, il est important de traiter les deux parties sur le même pied d'égalité, même si dans la

pratique il ne s'agit pas toujours d'une mince affaire. En effet, le successeur dispose souvent de trop peu de moyens pour offrir une compensation à sa fratrie. C'est certainement le cas, lorsque la valeur comprend également des biens immobiliers.

Une solution éventuelle consiste à extraire les immeubles d'exploitation de l'entreprise. Il en résulte deux sociétés, à savoir la société d'exploitation et la société patrimoniale. Cette scission réduit la valeur de la société et il est ainsi plus facile pour le successeur de prévoir une compensation pour ses frères et sœurs. La scission peut aussi être la solution, même en l'absence de successeur familial. Dans ce cas, la famille peut exclusivement vendre l'exploitation et louer les bâtiments d'exploitation au repreneur. Après la vente, il reste donc une source de revenus permanente. Lorsque des motifs d'économie d'entreprise sont à la base de ce choix, cette scission peut se dérouler en profitant d'une exemption d'impôt. Dans la pratique des décisions anticipatives, ces motifs familiaux sont (logiquement) souvent admis.

Il est clair que la structure de l'entreprise ne représente qu'un aspect de la thématique. Il s'agit souvent du résultat d'une analyse préalable sur le plan financier, juridique, fiscal et personnel. Dans ce cas, il est primordial d'entreprendre les démarches en temps utile, afin de procéder à une planification intégrée apte à assurer la continuité de l'entreprise et la cohésion de la famille.

Sofie Rapsaet



Dries Torreele



L'importance du gérant

Chaque jour, les gérants d'entreprises familiales œuvrent d'arrache-pied au développement ultérieur de leur entreprise. Il faut donc bien garder à l'esprit le rôle majeur du gérant. Il reste en effet la cheville ouvrière de l'entreprise. L'indisponibilité (temporaire) du gérant pour cause de maladie, de pension ou de décès peut avoir des conséquences importantes, tant pour l'entreprise que pour la situation personnelle. Mais, les possibilités de se protéger contre les risques d'absence ne manquent pas.

1 L'incapacité de travail du gérant

De plus en plus d'indépendants doivent faire face à une période d'incapacité de travail au cours de leur carrière. Un gérant en incapacité de travail ne perçoit qu'une indemnité légale limitée. Dans la majorité des cas, le revenu ne dépasse pas 1.000 euros par mois, ce qui peut avoir un impact considérable sur la vie privée. Il faut rembourser les emprunts, payer les factures, financer les études des enfants : la vie suit tout simplement son cours. Pour éviter aux entrepreneurs de se voir contraints d'adapter leur niveau de vie, ils ont la possibilité de contracter une assurance « revenu garanti » et ainsi de limiter les risques. Les frais de cette couverture sont supportés par la société. Dans la plupart des cas, il ne faut par ailleurs pas sous-estimer les conséquences de l'indisponibilité du gérant pour l'entreprise. En cas d'absence du gérant, une partie voire l'intégralité du chiffre d'affaires peut se voir supprimée, alors que les frais suivent leur cours. Pour prévenir ce risque, les entrepreneurs ont la possibilité de contracter une assurance « chiffre d'affaires ». L'indemnité de l'assurance « chiffre d'affaires » permettra de continuer à payer les frais fixes et, le cas échéant, au gérant d'embaucher un remplaçant. L'entreprise se maintiendra ainsi en bonne santé financière au cours de la période d'absence du gérant.



Willem De Bock

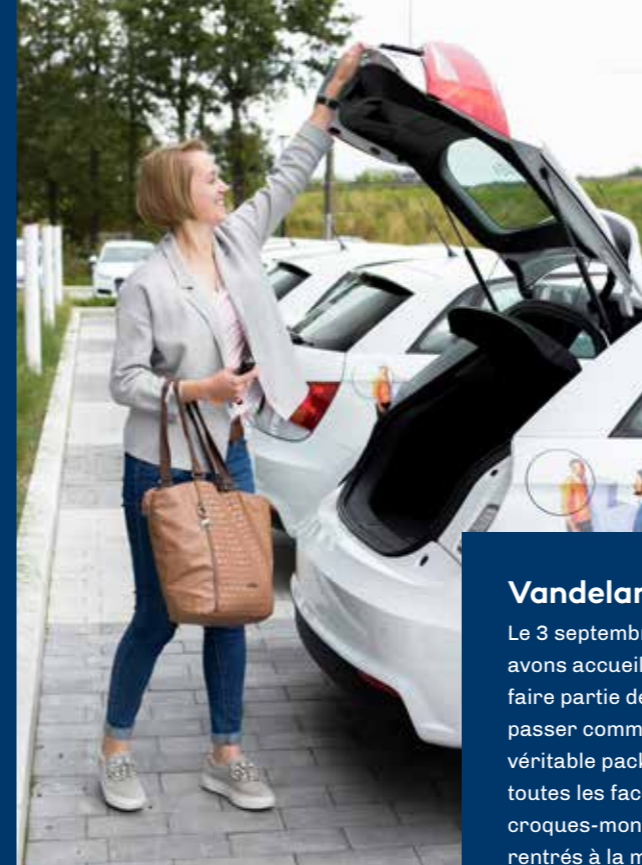
2 Le gérant prend sa pension

L'atteinte de l'âge de la pension n'est généralement pas considérée comme un risque. La pension légale d'un indépendant n'est pourtant pas suffisante pour lui permettre de maintenir son niveau de vie. Il est donc important de commencer à constituer une pension complémentaire au plus vite. L'EIP (engagement individuel de pension) est une solution très simple à cet effet. Par cette voie, la société peut constituer de manière fiscalement avantageuse une pension complémentaire pour le gérant.

3 Le gérant décède

Le décès d'un gérant n'a pas seulement un impact direct sur la situation familiale, mais aussi sur l'entreprise. De nombreux indépendants sous-estiment encore trop souvent ce risque actuellement. Au sein de la famille, le reste des dettes privées doit être remboursé et le conjoint se trouve subitement dans une situation où il est tenu d'assumer seul la subsistance de la famille et les études des enfants. Les droits de succession doivent également être payés en temps utile. Au sein de l'entreprise, il faut continuer à rembourser les crédits d'investissement et les comptes courants aux proches. Les survivants héritent automatiquement des actions. Mais les associés qui ne souhaitent aucune ingérence ne disposent généralement pas des moyens suffisants pour racheter les actions. Les techniques d'assurance sont multiples pour aider les gérants à se protéger personnellement et protéger leurs proches contre les risques d'un décès. Dans ce cadre, il importe que tout se déroule dans la structure appropriée, de manière à ce que ceux qui en ont le plus besoin perçoivent l'indemnité prévue. La société peut supporter les frais de la couverture décès. Dans ce cas, l'indemnité sera toujours soumise à l'impôt. Les montants assurés doivent donc être « brutés » correctement, en vue de s'assurer que le montant net requis soit versé à qui de droit.

VANDELANOTTE EN POINT DE MIRE



Vandelanotte accueille 14 nouveaux collègues

Le 3 septembre, c'était aussi la rentrée chez Vandelanotte. En effet, ce jour-là nous avons accueilli 14 nouvelles recrues, aussi empressées les unes que les autres de faire partie de l'équipe Vandelanotte. Un départ que nous ne pouvions pas laisser passer comme ça. C'est pourquoi ces nouveaux collaborateurs se sont vus offrir un véritable pack de bienvenue, avant même d'entrer en service, ils ont pu découvrir toutes les facettes de notre bureau durant toute la semaine et se régaler de délicieux croques-monsieur au cours de notre réception d'accueil. Ils ne sont pas non plus rentrés à la maison les mains vides car, ce jour-là, ils ont réceptionné leur toute nouvelle Audi A1. Une première semaine de travail réussie, s'il en est !

MT-CL opte délibérément pour Vandelanotte

Cet été, le bureau comptable bruxellois, MT-CL & ASSO-CIÉS SPRL, s'est installé dans notre siège de Bruxelles. La collaboration avec Vandelanotte fut un choix délibéré pour MT-CL, qui a vu en nous un partenaire formidable en raison de notre expérience de longue date en matière d'expertise comptable et d'audit, mais aussi dans d'autres domaines, tels que la fiscalité, les questions juridiques, les ressources humaines et la gestion des risques. Nous sommes persuadés que cette collaboration ne peut représenter qu'une valeur ajoutée pour notre bureau et nos clients. Par ailleurs, Vandelanotte renforce ainsi sa présence à Bruxelles. Nous comptons dès lors sur la poursuite de notre agréable collaboration.

Vandelanotte France

Cet automne, le déploiement de Vandelanotte France bat son plein. Celui qui souhaite étendre ses activités en France ou y a déjà entrepris les premières démarches peut faire appel à notre expérience de longue date directement depuis la France. On peut par ailleurs y compter sur un encadrement poussé en matière comptable, fiscale et juridique et sur des conseils internationaux parfaitement clairs. Grâce à cette extension, vous pourrez bientôt vous adresser à une seule personne de contact tant pour vos activités en Belgique qu'en France. De cette manière, vous bénéficierez du même service que celui que nous avons l'habitude de vous offrir depuis des années, même au-delà de la frontière nationale.

Regard rétrospectif sur l'été

L'automne arrive doucement, mais nous revenons volontiers sur notre barbecue du mois de juillet, qui a donné le coup d'envoi d'un été tropical. En effet, le jeudi 5 juillet nous nous sommes rendus avec l'équipe Vandelanotte au grand complet au domaine Rotsaert à Wortegem, où un délicieux barbecue et de bonnes glaces nous étaient offerts. Le soleil était également au rendez-vous. Pour un jour, les associés s'étaient transformés en véritables professionnels de l'horeca et n'avaient pas ménagé leurs efforts pour veiller à ce que tout le monde passe une soirée inoubliable.



AGENDA

— 22 octobre 2018

Déclaration de T.V.A. et listing IC pour le mois de septembre ou le troisième trimestre 2018.

— 20 novembre 2018

Obligations de T.V.A. pour le mois d'octobre et listing IC.

— 13 décembre 2018

Introduction par lettre recommandée de la demande visant à bénéficier du régime d'exonération à partir du 1er janvier 2019 (mentionner le chiffre d'affaires des trois premiers trimestres et l'estimation du chiffre d'affaires du quatrième trimestre).

— 20 décembre 2018

Obligations de T.V.A. pour le mois de novembre et listing IC. Versements anticipés (VA4), afin d'éviter une majoration d'impôt.

— 24 décembre 2018

Pour les déclarants mensuels : paiement de l'acompte qui, au gré de l'assujetti, est égal à la taxe due sur les opérations du 1er au 20 décembre ou au montant dû pour le mois de novembre.

— 1er janvier 2019

Introduction de la demande de restitution de la T.V.A. payée en 2018 dans un autre État membre de l'UE. La date limite est fixée au 30 septembre 2019.

— 21 janvier 2019

Déclaration de T.V.A. et listing IC pour le mois de décembre ou le quatrième trimestre 2018.

CONTACT

Vandelanotte Aalst

Gentse Steenweg 55
9300 Aalst
053 72 95 00

Vandelanotte Brugge

Torhoutse Steenweg 250
8200 Brugge
050 39 28 75

Vandelanotte Kortrijk

Pres. Kennedypark 1A
8500 Kortrijk
056 43 80 60

Vandelanotte Tournai

Avenue de Maire 101
7500 Tournai
069 22 64 95

Vandelanotte Antwerpen

Posthofbrug 6/4
2600 Berchem
03 320 97 97

Vandelanotte Brussel

Esplanade 1/85
1020 Brussel
02 427 44 53

Vandelanotte Gent

Bijenstraat 22
9051 Gent
09 381 51 81

Vandelanotte Zele

Nachtegaalstraat 8/w5
9240 Zele
052 21 85 07

Colophon

'Vandelanotte News' est un magazine de Vandelanotte.

Conception & réalisation: Capone

Interviews: Capone, De Duiven van Gerard, Tekstburo

Photographie: Lenzer

Impression: Drukta

Editeur responsable: Nikolas Vandelanotte, Vandelanotte,

Pres. Kennedypark 1A, 8500 Courtrai.

En savoir plus sur Vandelanotte ?

Surfez sur www.vandelanotte.be.

Tous droits réservés. Aucun extrait de cette publication ne peut être reproduit et/ou publié par impression, photocopie, publication en ligne ou de quelque autre manière que ce soit sans l'autorisation préalable de l'éditeur.

