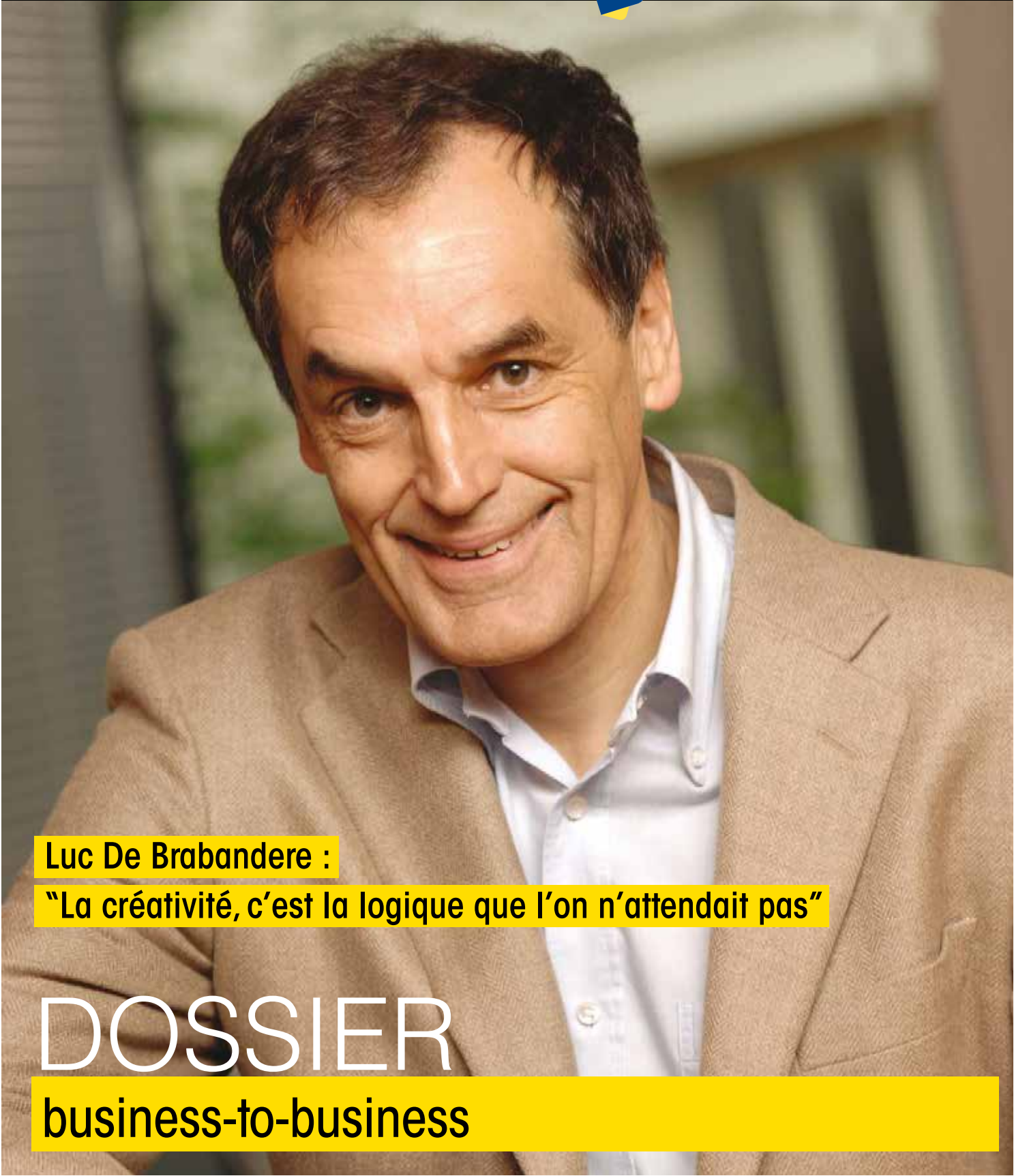


Entreprendre

Mars 2014 • n° 03

Magazine mensuel de **Beci** Brussels Enterprises Commerce & Industry

A portrait of a middle-aged man with dark hair, smiling, wearing a light blue shirt and a tan jacket. The background is blurred, showing what appears to be a building facade.

Luc De Brabandere :

“La créativité, c’est la logique que l’on n’attendait pas”

DOSSIER

business-to-business

Une solution pour *chaque* archive.



Grandes ou petites.



tellement plus que l'archivage



Archivage
papier et film



Démagnétisation



Conservation de
supports magnétiques



Numérisation et
archivage numérique



Software Escrow



Archives labo,
pharmaceutiques et ULT



Consultancy



Thierry Willemarck,
Président de BECI

Voici ce que vous proposez

Le temps qui nous sépare des élections se compte désormais en semaines plutôt qu'en mois. La campagne bat son plein ; les discussions vont bon train autour des tables politiques du dimanche. Bref, le moment est idéal pour s'inviter dans le débat.

C'est ce que fait BECI, au nom des entreprises bruxelloises, en publiant un mémorandum que vous trouverez en ligne ces jours-ci sur notre site web. Ce document, c'est le vôtre : c'est le fruit d'une large consultation de nos membres, via notre baromètre politique et une série de tables rondes qui ont réuni plus de 200 patrons, complétés par l'avis de dix organisations sectorielles représentant des milliers d'entreprises. Un document incontournable pour les candidats et les futurs élus.

La campagne bat son plein ; les discussions vont bon train autour des tables politiques du dimanche. Bref, le moment est idéal pour s'inviter dans le débat.

L'enjeu est d'importance pour Bruxelles : la réforme de l'État va doter la Région de nouveaux budgets et de nouvelles compétences. Dans le même temps, Bruxelles doit faire face au défi du boom démographique (200.000 habitants de plus depuis 20 ans ; 200.000 de plus d'ici 25 ans) et d'autres problématiques majeures qui lui sont liées : mobilité, éducation, emploi, environnement...

Sur toutes ces questions, vous avez exprimé des avis et avancé des propositions que nous avons synthétisées : harmoniser les compétences pour une gouvernance bruxelloise plus efficace ; réduire les charges patronales pour favoriser la croissance ; développer le « chèque accompagnement » pour soutenir les PME ; promouvoir le multilinguisme dans l'enseignement bruxellois ; accélérer la mise en service du RER ; mettre en œuvre une « norme énergie »...

Par-dessus tout, ce qui structure notre mémorandum – votre mémorandum – c'est la nécessité d'une nouvelle alliance entre emploi et enseignement, accompagnée d'un « choc de compétitivité » car la qualification ne suffit pas à créer de l'emploi. C'est la clé du développement économique et social de la Région.

La prochaine législature sera cruciale. Pas question que l'avenir de Bruxelles se discute sans les entreprises.

BECI

- 4 Le mois politique
- 5 L'actualité économique en un clin d'œil
- 6 Interview : Didier Gosuin, bourgmestre d'Auderghem
- 10 Baromètre politique 2014 : défiance et incertitude
- 12 Rencontre avec l'ambassadeur du Luxembourg
- 13 La Chine adapte sa loi sur les marques
- 14 Brussels Metropolitan à mi-parcours
- 16 Fiscalité bruxelloise : ne pas surtaxer l'emploi

DOSSIER BUSINESS-TO-BUSINESS

- 18 Du B2C au B2B au B2B2C
- 21 Profession : acheteur
- 24 Business innovation : savoir réinventer l'entreprise
- 28 « Top of mind » grâce aux médias sociaux
- 30 Luc De Brabandere, le mathématicien-philosophe
- 32 Palais 12 : Bruxelles Expo diversifie son offre

FOCUS OUTSOURCING

- 34 L'offshoring, une opportunité à étudier sérieusement
- 36 Outsourcing, risque ou opportunité ?

L'ENTREPRISE AU QUOTIDIEN

- 38 Sols pollués : une approche plus pragmatique
- 40 Le Center for Creative Leadership, bien implanté à Bruxelles
- 42 E-commerce : les PME belges en retard
- 44 Starter : Au Guidon Vert
- 45 La médiation, comme si vous y étiez
- 48 Préavis : il n'y a plus de période d'essai
- 50 Impression of a Brit
- 51 Conseil resto : In den Appelboom

BECI & CO

- 52 « Nass Belgica » : histoire de l'immigration marocaine
- 54 Espace réservé aux membres BECI
- 56 Agenda
- 57 Demandes d'admission

Entreprendre

Entreprendre est le mensuel de BECI
(Chambre de Commerce & Union
des Entreprises de Bruxelles)

➤ **Editeur responsable**

Olivier Willocx ow@beci.be

Avenue Louise 500 • 1050 Bruxelles

T +32 2 648 50 02 • F +32 2 640 93 28

www.beci.be

➤ **Rédaction**

Media Coordinator : Emmanuel Robert er@beci.be

➤ **Production & Abonnements**

Administration : Emmanuel Robert er@beci.be

Graphisme – Impression : DB Print

Traduction : Litteris

Tous droits réservés – Reproductions interdites sans autorisation écrite de l'éditeur

Abonnements

Prix : 80 € pour 10 numéros

Infos : er@beci.be • T +32 2 643 78 44

PUBLICITÉ

Entreprendre/Dynamiek est lu chaque mois
par plus de 21.000 décideurs.

Tirage moyen par numéro : 14.000 ex.

Infos et réservations :

Geneviève N. Juste • T 02 537 60 31

F 02 534 86 22 • genevieve.n@skynet.be

Véronique Legein • T 02 763 18 19

F 02 772 54 22 • vl@beci.be

MEMBERSHIP :

Catherine Mertens • T 0032 (2) 643 78 16
cm@beci.be

NOTRE PROCHAIN DOSSIER

AVRIL 2014

• Dossier banque & finance



PRINTED
ON
TCF PAPER

Beci = Chambre de Commerce & Union des Entreprises de Bruxelles
Kamer van Koophandel & Verbond van Ondernemingen te Brussel





Daoust Outplacement

Depuis 2001, **Daoust Outplacement** vous propose des services sur mesure pour guider et encadrer les collaborateurs dont vous devez vous séparer.

Notre objectif:
qu'ils retrouvent au plus vite l'emploi qui leur convient le mieux.

Contactez-nous pour en savoir plus:

Daoust Outplacement

Galerie de la Porte Louise, 203/5 - 1050 Bruxelles
02/548 94 66 – outplacement@daoust.be



PSYCHANALYSE DE L'ACTUALITÉ : LE MOI(S) POLITIQUE

Bruxelles est-elle une échalothe?

Qui connaît le sens précis de l'expression « course à l'échalothe » ? On s'est permis une petite recherche car il nous semblait que celle-ci correspondait bien à ce que représente Bruxelles en ce moment. De fait, ladite course « consiste à forcer quelqu'un à courir ou partir en le tenant par le col et par le fond du pantalon ». Et « se dit maintenant d'une compétition (électorale, hiérarchique...) parfois puérile, où tous les moyens sont bons pour arriver le premier ».

On ne peut évidemment que sourire à l'image de ces coureurs que sont les politiques, retenus par le col et le fond du pantalon. C'est une belle image. On imagine bien que chaque candidat voudrait donner son rythme à la campagne mais se voit tenu de faire avec ce que les autres (son parti, la presse, les citoyens...) lui imposent de retenue ou au contraire de précipitation.

C'est particulièrement vrai à Bruxelles, où la campagne n'a pas encore officiellement commencé mais où le casting fait franchement rêver : *mano a mano* Onkelinx-Reynders à la Chambre (qui sera numéro un ?) et Milquet-Durant à la Région. Certes, « Isabelle » (appelons-la comme tout le monde) n'est pas tête de liste, contrairement à Joëlle (appelons-la comme elle voudrait que tout le monde l'appelle). Mais la notoriété de l'écologiste lui donnera une visibilité qui ferait saliver bien d'autres candidats. Pas mal pour quelqu'un qui avait juré de ne pas

commerces, des cinémas, les touristes ?), taxe au kilomètre (oups, une taxe en plus, non le remplacement de taxes existantes !) et enfouissement du Ring et des autoroutes urbaines E40-E411 (oups, avec quels sous ?).

Cette dernière idée a été concoctée par Didier Reynders dans la perspective avouée de « rassembler à Bruxelles ». Entendez : rassembler des électeurs ; pour le reste, on verra après. Le moins qu'on puisse dire, c'est que le Ministre a rassemblé tout le monde contre lui. Il aurait pourtant pu le savoir : on a creusé des tunnels à travers les Alpes, on en a même creusé un sous la Manche, mais en creuser dans et autour de Bruxelles, ce n'est pas possible. Sinon, ça aurait déjà été fait, évidemment. Non ? OK, passons.

À choisir, on aurait préféré voir les boulets voler en direction de la petite idée de Paul Magnette, qui veut imposer/offrir un contrat de travail à tous les jeunes qui

qui accepte de l'engager et tout le monde sera content. Mouais...). 2° La grande et méchante entreprise qui refuse d'engager des jeunes mais qui sera prête à le faire si on la paie. En pratique, si ça devait se mettre en œuvre, un nouveau plan type Rosetta. Mais pas une réelle dynamique de création d'emploi par l'enlèvement de barrières, l'éducation et l'investissement. Dommage.

Mise à nu

Terminons par une confidence : je vous écris ces quelques lignes à poil. Complètement nu. Ou pas, imaginez ce que vous voulez mais voyez là mon petit acte de solidarité avec notre Premier Ministre, si violemment taquiné pour avoir exposé son dos une fraction de seconde à une caméra de télé. Flamande en plus (c'est dire s'il ne savait ce qu'il faisait, ça reste un homme du sud quand même).

Diantre, Elio Di Rupo avait donc oublié une chose : en 2014, un instant de film peut aisément devenir une photo dont on parle très longtemps. Et de fait le dos de notre Premier Minis' a fait le tour du pays par le web. Moi je dis : Tous des jaloux. Jaloux de son dos, si fin et musclé. À 62 ans, ça force le respect ! Jaloux aussi, sans doute, un peu, de ce nouvel acte de communication réussi avec brio. À l'insu de son plein gré ? Avec Di Rupo, on ne cherche plus à savoir.

Et dire que d'autres socialistes sont contraints de faire la cour à des actrices de cinéma pour un résultat à peine meilleur. Elio Di Rupo est bel et bien le roi de la communication. Ce qui ne manquera pas de lui servir dans les trois prochains mois.

Michel Geyer

On a creusé des tunnels à travers les Alpes, on en a même creusé un sous la Manche, mais en creuser dans et autour de Bruxelles, ce n'est pas possible. Sinon, ça aurait déjà été fait.

se présenter, faute d'avoir obtenu la place désirée en tête de liste européenne. Une belle démonstration surtout de l'incapacité des politiques à rester au balcon.

Grandes et petites idées

À propos de la campagne, on a pas mal parlé mobilité ces dernières semaines. Avec à boire et à manger dans les idées évoquées : piétonnier dans le centre-ville (oups, comment viendront les clients des

sont au chômage depuis 18 mois. Oui-oui, vous avez bien lu « tous ». Soit 1.000 à Bruxelles chaque année. Qui financera et encadrera ? Les Régions (donc nous) et les entreprises. « On va leur expliquer (NDLA : au cas où elles n'auraient pas compris) et on financera la moitié du contrat », dit Magnette. Derrière cette proposition, deux classiques dont on est un peu lassés, à force : 1° L'assistanat (on va apporter un contrat à chaque jeune, payer l'entreprise



PSYCHANALYSE DE L'ACTUALITÉ : LE MOI(S) ÉCONOMIQUE

La délocalisation, c'est parfois de la relocalisation

Le mois passé, c'était Batibouw, la grand-messe de la brique que nous avons tous dans le ventre. Côté visiteurs, le plein a été fait, rassurez-vous. Et côté exposants, on se bouscule comme jamais. Pour vous donner une idée, une boîte belge bien connue s'est dit, il y a quatre ou cinq ans : « Tout compte fait, on ne va plus louer de stand... » Aujourd'hui, ses dirigeants veulent reprendre une place bien imprudemment cédée. La réponse des organisateurs ? « Faites la file. Comme tout le monde ».

Si je vous parle de tout ça, c'est parce que la construction va mal. Or quand la construction va mal, tout va mal – et inversement. Le patronat du secteur n'y va pas par quatre chemins : « *Nous perdons des milliers d'emplois...* ». C'est dramatique, mais ça reste abstrait. Par contre, quand un entrepreneur qui est parti de zéro, qui a créé sa boîte il y a 32 ans et emploie 18 personnes, dit haut et fort, devant 1.500 de ses confrères, « *J'ai dû licencier trois personnes. Je n'aurais jamais cru que cela m'arriverait un jour. Cela fait très mal, ces trois familles* »... Là, c'est du vrai. La raison, ne la cherchez pas où se trouve midi, pas très loin de quatorze heures : le carnet de commandes se tarit.

On délocalise sur place

Restons dans la construction. Le secteur est vidé de sa substance par une concurrence féroce qui agit en sous-main par le canal de la sous-traitance. Ce n'est pas nouveau. Plusieurs dossiers du genre, sociétés en cascade, limite mafia, ont défrayé la chronique. Ici, c'est différent. Sur un chantier, on peut très bien trouver une boîte d'Europe de l'Est qui a parfaitement le droit de travailler en Belgique puisqu'au nom du sacro-saint principe de la libre circulation dans le « grrrrand marché », il suffit d'être agréé à Brno pour avoir le droit de travailler à Wanfercée-Baulet.

La construction n'est pas délocalisable, mais la relocalisation de la main-d'œuvre l'est, elle.

Très bien, très très bien même, rien à redire. Sauf ceci et ce n'est pas peu : un employeur venant d'Europe de l'Est est censé respecter les conditions de travail en vigueur dans le pays où il opère. En bon français, ça veut dire que les salaires payés ici sont supposés être ceux en vigueur dans notre pays. Seulement voilà, on ne parle pas le français (ou le néerlandais) sur nos chantiers. Questionnez des pros de la construction : ils vous diront que certains de ces prolétaires (il n'y a pas d'autre mot) taillables et corvéables à merci touchent sur des chantiers, ici en Belgique, ce que vous n'oseriez pas payer à l'étudiant qui tond votre gazon. Mais que fait la police ? Ben oui, on vous



le demande. La construction n'est pas délocalisable, mais la relocalisation de la main-d'œuvre l'est, elle.

Les banques à visage découvert

J'ai tenté de faire le calcul, mais ce n'est pas simple. En gros, si on prend le total de ce qui avait été annoncé fin février chez ING, BNP Paribas Fortis et Axa, cela fait 2.000 emplois qui passent à la trappe – en ce compris, les « réorganisations internes ». Qu'en termes exquis ces choses-là sont dites. Deux remarques, dont l'une au moins a été faite dans un grand quotidien de la capitale : l'État belge, toujours pressé d'argent, comme écrivait Jean de la Fontaine, n'a-t-il pas revendu ses parts dans le capital de BNP Paribas ? Bon sang, mais c'est bien sûr. Plus d'administrateur belge à Paris, donc plus personne pour gueuler le traditionnel « *Non mais, ça ne va pas ?* », aujourd'hui remplacé par un silence mortifère. Seconde remarque : quand le voisin avoue, on avoue dans la foulée. Ça dilue l'effet négatif. Les restructurations, c'est comme les emm... (le mot est de Jacques Chirac), « *ça vole en escadrille* ».

Jean Blavier



DIDIER GOSUIN, BOURGMESTRE D'AUDERGHEM

Fier panache

La crinière a blanchi mais la verve demeure. À l'automne de sa carrière politique, Didier Gosuin n'a rien perdu de la force de son engagement des premières heures (1976 !), porté aujourd'hui encore par un sentiment de responsabilité vis à vis des citoyens qui lui ont massivement confié la charge de les représenter. Artisan de la Région – il a été Ministre de 1991 à 2004 ; il est aujourd'hui chef de groupe FDF au Parlement – il se construit une réputation de compétence et de fort en gueule en manifestant un sens aigu de la Res Publica qui secoue souvent – et fâche parfois – le landerneau politique.

Le Gouvernement s'est engagé à mener les Assises de la Gouvernance bruxelloise à terme d'ici la fin de la législature et vous avez présenté pas moins de... 24 propositions d'amélioration ! La gouvernance actuelle est-elle si mauvaise ?

Je suis très critique vis-à-vis de la gouvernance à la Région. D'une part, le politique agit à court terme, toujours dans une perspective de scrutin à venir ; d'autre part, la gestion publique actuelle est déficiente ; comparée à celle d'une entreprise, elle est même la négation de ce qu'il faudrait faire.

Il n'y a, aussi étonnant que cela puisse paraître, pratiquement aucun outil d'évaluation, de critique et de contrôle de projets que d'aucuns peuvent décider de mettre en œuvre, notamment et singulièrement en Région bruxelloise. Les rares outils existants sont allègrement bypassés. Ainsi, l'avis du Conseil d'État, dont la tâche est d'analyser d'un point de vue juridique les projets de lois, d'ordonnances, de décrets... est de plus en plus fréquemment négligé car on le contraint, en arguant de l'urgence, de se prononcer dans les 30 jours, ce qui est le plus souvent impossible. Il a été bypassé de la sorte, par exemple, dans le cas du Code du Logement. Autre exemple : le Cobrace, le code environnemental, n'a pu être revisité par le Conseil d'État alors qu'on va revoir tous les permis d'environnement, que l'on va imposer des charges nouvelles aux entreprises, notamment dans la réorganisation de leurs parkings, que l'on va créer des charges pour les citoyens... Lancer de tels projets sans cette relecture du Conseil, c'est programmer l'insécurité juridique.

Cela n'émeut pas grand monde qu'on travaille sans filet, pas même le citoyen,

peu au fait de ces jeux de coulisses, mais c'est un combat que je juge fondamental. Dans les pays anglo-saxons, il y a des

organismes officiels d'évaluation qui sont, par exemple, chargés d'étudier tout projet de loi avant promulgation ;





Nous inventons les réseaux qui raccorderont les énergies de demain

Au-delà des énergies classiques, de nouvelles sources se présentent à nous. Le soleil, la mer, le vent nous offrent aujourd'hui des possibilités infinies mais aussi d'incroyables défis. Elia les relève. Acteur international du transport de l'électricité, le groupe Elia invente les réseaux des énergies de demain.



puis il y a une post-évaluation, . Chez nous, on fait des projets de loi, avec les meilleures intentions du monde sans doute, mais on n'évalue ni les chances d'atteindre les objectifs – pour autant qu'ils soient clairs – ni les moyens à mettre en œuvre pour les atteindre, ni leurs résultats obtenus... Cette absence d'évaluation et de contrôle fait que nos politiques peuvent se permettre de rester dans l'incantatoire quant à leurs actions.

Il y a une crise du logement à Bruxelles, or on nous promet presque chaque année des milliers de constructions nouvelles, que l'on ne voit venir qu'au compte-goutte. On est là aussi dans l'incantation ?

En 2004, le gouvernement dit qu'il faut construire 5.000 logements publics ; fin 2013, on n'en est pas encore à 2.000. Aujourd'hui, plus fort encore, le gouvernement bruxellois surenchérit en annonçant la création de 6.000 logements ! A-t-on seulement la capacité d'assumer de tels projets ? C'est l'exemple même de ce que je dénonce : de la pure communication politique.

Si l'on comptabilise les logements manquants du plan 2004 avec ceux projetés, le gouvernement a donc un effort de plus de 8.000 unités à mettre en chantier. Plus les écoles, etc. Il faut être optimiste pour y croire.

Le problème du logement ne sera pas résolu par ces constructions hypothétiques et insuffisantes car la demande croît toujours. Nous prôtons l'allocation loyer encadré. Mais c'est enterrer l'idée que Bruxelles souffre d'une crise sociale et non immobilière, et l'Olivier ne veut pas franchir cette barrière idéologique.

Le Plan Régional de Stationnement va être applicable en 2014. Nous direz-vous que c'est un plan personnel de Mme Grouwels et qu'il n'ait pas fait l'objet d'une évaluation poussée ?

Établir un plan de stationnement régional cohérent est une idée louable. L'adopter de but en blanc est, par contre, sujet à critique car l'évaluation des moyens mis en place et de leur adéquation avec le but poursuivi est totalement inexistante. Le but poursuivi lui-même est-il clair ? Avec l'offre inchangée de transport public, tout sera plus compliqué pour tout le monde... à Bruxelles. Notamment pour les entreprises qui seront tentées de

filer en périphérie... Pour le bien fondé de ce plan, oui, on ne doit se contenter que de l'avis de ceux qui l'ont fait, de la Ministre en particulier, qui évidemment nous dit que c'était ce qu'il fallait faire, en se targuant d'une enquête publique qui a récolté... 638 avis de citoyens.

Les politiques, tous dans le même sac sauf le FDF ?

Non. Je ne dis pas que le politique est de mauvaise foi systématiquement : sans doute croit-il dans les projets qu'il lance mais il n'hésite pas à travailler sans filet car il sait qu'il ne sera pas sanctionné par une quelconque évaluation, qu'il pourra faire volte-face aisément, et enfin, qu'il sera sauvé par le gong car, après tout, « cette reprise tant attendue se produira bien ».

Mais nous dénonçons tout de même des excès de liberté pris par certains : on crée des institutions, des organismes, des entités obscures que l'on empile et que l'on agrandit sans cesse. Ces 6 dernières années, la Région a ainsi engagé 300 fonctionnaires de plus ! Lorsque j'ai créé l'IBGE, nous étions quatre ; aujourd'hui, ils sont près de... 900 ! Et ils construisent un nouveau bâtiment sur un site qui aurait été plus utile à une entreprise. Où va-t-on ? Réorganiser la sphère publique est un point important du programme du FDF car l'heure nous oblige à être efficaces¹. Il nous faut agir comme dans le privé.

Le PRDD de Charles Picqué a été adopté récemment par le gouvernement bruxellois. On en a finalement peu parlé, comme si c'était un essai théorique de plus. Est-ce un texte majeur ?

Le PRDD fait plaisir à lire car il dit ce que l'on aime entendre. Je suis tout-à-fait d'accord, par exemple, sur la croissance métropolitaine de Bruxelles. Mais qui ne le serait ? C'est dans les faits que l'on doit pouvoir mesurer si on veut donner sa chance à cette communauté. Mais déjà, la guerre des centres commerciaux indique que ce ne semble pas être la voie choisie. A cet égard, ce qu'il serait intéressant de trouver dans le PRDD, c'est le détail d'éventuels terrains d'entente trouvés entre les trois Régions, la planification de mises en œuvre concrètes de projets, etc. Sinon, on demeure à nouveau dans l'incantatoire. Pour le reste du rapport, je dirais que le véritable problème de Bruxelles n'est plus la ville comme autre-

fois, mais ses habitants : le chômage, la sous-qualification massive des jeunes, la précarité de nombreux habitants. Si l'on ne peut résoudre ce genre de problème, il est inutile de penser à un projet de ville.

Que faire pour augmenter l'emploi ?

Chaque année, plus de 3.000 jeunes interrompent leur cycle scolaire sans qualification, c'est-à-dire, dans une ville comme Bruxelles, sans perspective aucune de trouver un emploi. C'est donc en amont qu'il faut prendre le problème, au moment des chances de qualifications ; tout le reste, comme les plans de remises à l'emploi, etc. qui mobilisent une énergie phénoménale dans la Région, ce ne sont que des « politiques-rustines ». La responsabilité de la Communauté française est énorme dans ce dossier et il est urgent qu'elle se secoue : notre enseignement est un des plus chers d'Europe et produit un des moins bons résultats. Avec notre administration hyper-centralisée, nos directions d'écoles déresponsabilisées qui n'ont même pas la capacité de choisir leur personnel, l'absence d'évaluation des professeurs... il y a un chantier de réformes possibles qui seraient plus coperniciennes que ce décret inscription.

Les marchés publics pourraient être une source de chiffre d'affaire plus importante qu'ils ne le sont actuellement pour les entreprises bruxelloises.

La complexité de la loi sur les marchés publics est rebutante pour les PME. Elle va même encore se complexifier avec l'adjonction de règles sociales, environnementales, éthiques, etc. De fait, nous avons déjà dû écarter des PME de marchés car il leur manquait tel ou tel document. Les nouvelles contraintes vont réellement faire fuir les PME : croyez-vous que pour un chantier elles vont avoir la possibilité d'engager spécifiquement x travailleurs dont le profil répond aux clauses sociales du cahier de charges ?

D'une manière générale, il y a trop de réglementation. Il vaudrait mieux faire fonctionner correctement celle que l'on a plutôt que d'allonger sans cesse les textes.

**Propos recueillis par
Didier Dekeyser**

Reprendre ou céder une entreprise : Belfius vous ouvre la voie du succès !

Vous souhaitez reprendre ou céder une entreprise ? Veillez à faire appel aux bons spécialistes. Quel que soit le stade du processus, prenez rendez-vous avec votre conseiller financier dans votre agence locale Belfius et découvrez ce que nous pouvons faire pour vous.

Chez nous, tout commence par un entretien au cours duquel nous analysons vos projets. Où en êtes-vous aujourd'hui ? L'idée doit-elle encore mûrir, ou avez-vous déjà entrepris des démarches concrètes ? Que vous reste-t-il à faire ? A quoi devez-vous être attentif ?

Vous souhaitez reprendre une entreprise et vous avez déjà un candidat en vue ? Le principal souci sera de garantir la continuité, puis d'augmenter le chiffre d'affaires et les bénéfices. Lors de l'entretien, nous vérifions si vous êtes prêt à relever le défi et examinons les points forts et les points faibles de l'entreprise visée.

Vous voulez céder votre entreprise ? Nous examinons ses lacunes et ses



"Tout au long du processus, vous pouvez faire appel à Belfius, votre partenaire financier neutre."

Vous souhaitez reprendre une entreprise et ce projet se concrétise ?

Nous simulons un financement afin d'en contrôler la faisabilité. Le montant doit couvrir non seulement la reprise, mais aussi la croissance ultérieure. Vous devez aussi gagner votre vie et votre entreprise doit disposer de liquidités suffisantes...

Nous établissons ensemble un dossier de crédit convaincant où vous décrivez clairement vos projets et mentionnez le montant précis dont vous avez besoin ; expliquez pourquoi la banque doit le financer. Une fois la reprise effectuée, nous vous offrons des services bancaires et moyens de paiement pour la gestion des flux générés par votre activité.

Vous allez bientôt céder votre entreprise ?

Nous établissons un planning financier avec vous. Par exemple, pour savoir ce que vous allez faire du produit de la vente ou de quel revenu vous avez besoin pour vivre. Souhaitez-vous investir une partie du capital ? Vous pouvez vous adresser à nous pour les conseils et la gestion de vos placements.

Vous cédez votre entreprise à l'un de vos enfants ? Dans votre planning financier, vous devez définir comment vous allez céder votre entreprise et déterminer une compensation financière pour les autres enfants. Une cession au sein de la famille est d'ailleurs particulière à maints égards ! Nous nous ferons un plaisir de vous en dire plus à ce sujet.

atouts ; les actifs qui ne sont pas propres à l'entreprise et qui doivent en sortir ; l'éventuel excédent de liquidités ; les différentes façons d'optimiser le fonds de roulement et d'augmenter la valeur vénale de votre entreprise en remédiant à ses points faibles.

Après l'entretien, le projet

Place à l'action : nous établissons un premier plan de cession ou de reprise comprenant un aperçu de vos 'to do's', le temps qu'ils exigent, les personnes qui peuvent vous aider et ce que Belfius peut vous apporter. Nous nous basons sur des check-lists détaillées afin de ne rien négliger.

Quelques conseils pour un bon départ !

- Commencez par coucher tous les éléments sur papier : voulez/pouvez-vous vraiment procéder à la reprise/cession d'une entreprise ? Et si vous cédez votre entreprise, qu'allez-vous faire après ?
- Faites-vous aider par votre famille, des spécialistes, d'autres indépendants...
- Faites appel à votre réseau de relations pour trouver une entreprise à reprendre.
- Prenez votre temps pour apprendre à connaître l'entreprise qui vous intéresse et pour trouver un bon cédant.

Un accompagnement financier tout au long du processus

Tout au long du processus de reprise ou de cession, Belfius vous propose un accompagnement financier de qualité.

Intéressé ?

Prenez rendez-vous dès aujourd'hui avec votre conseiller financier dans votre agence locale Belfius ! Et consultez notre dossier concernant la reprise/cession sur www.belfius.be/business.

 **Belfius**
Banque & Assurances

BAROMÈTRE POLITIQUE 2014

Défiance et incertitude

En décembre dernier, BECI publiait les résultats de son traditionnel Baromètre politique – qui, avec les réponses 1142 entrepreneurs bruxellois, a battu des records d'audience. À moins de trois mois des élections, nous revenons sur ses principaux résultats, marqués par un double sentiment de défiance et d'incertitude.

1. Quel est votre degré de confiance vis-à-vis du gouvernement bruxellois dans sa gestion des problèmes actuels ?

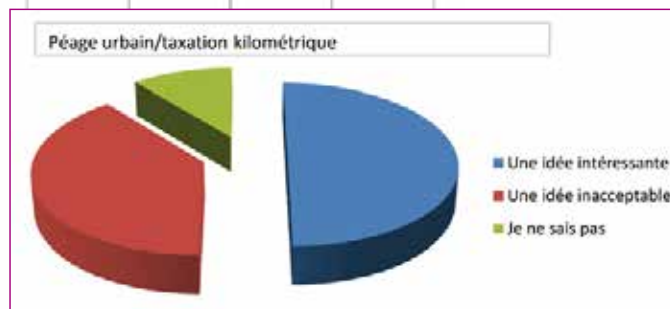
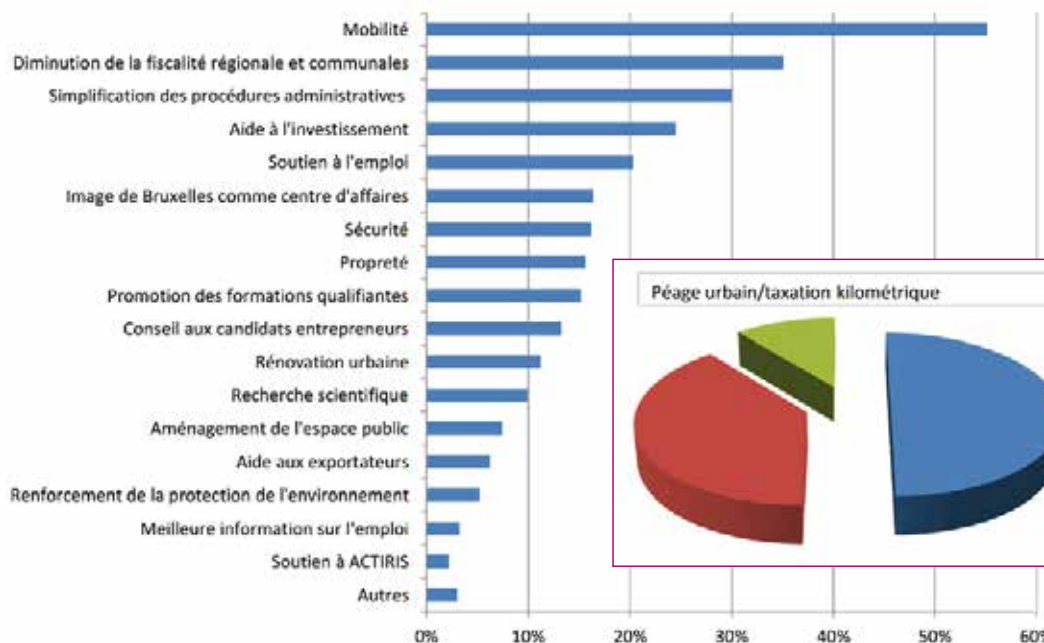
Le premier constat de notre baromètre a de quoi inquiéter le gouvernement régional : c'est celui de la défiance. Les entrepreneurs sont 51,8 % à se déclarer « peu » ou « pas du tout » confiants dans le gouvernement bruxellois. C'est une hausse de 4,3 points par rapport à mars 2013 et c'est un record. Autre triste record : ils sont désormais 54,6 % à se déclarer « pas du tout satisfaits » de la politique économique du gouvernement. Sur le plan personnel, on remarquera que Guy Vanhengel récolte le meilleur score parmi les ministres bruxellois (3,4



sur 5), devant Céline Fremault (2,97) et... Evelyne Huytebroeck (2,83), dont la note se redresse. Le Ministre-Président Rudi

Vervoort, par contre, n'obtient qu'un score inférieur à celui de son prédécesseur Charles Picqué : 2,81.

2. Quels sont les trois thèmes qui doivent être traités en priorité par le gouvernement bruxellois pour assurer le développement de l'économie et de l'emploi ?



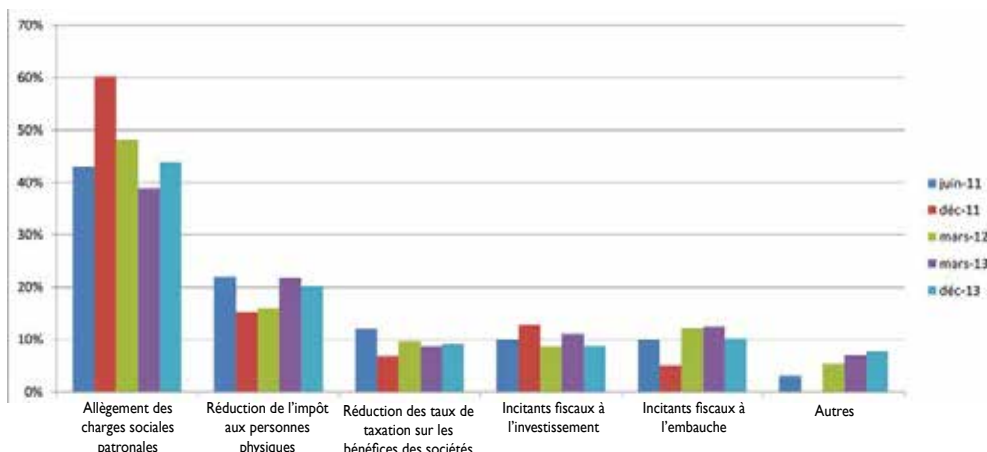
La mobilité s'impose (de plus en plus) clairement comme l'urgence absolue pour les entrepreneurs bruxellois : ils sont 55,1 % à la pointer comme priorité de l'action gouvernementale. C'est le score le plus élevé jamais enregistré

par notre baromètre. La diminution de la fiscalité (35,1 %) et la simplification administrative (30,0 %) occupent respectivement la deuxième et la troisième place des préoccupations des entrepreneurs. Un élément inté-

ressant dans ce débat : la moitié des entrepreneurs (50,1 %) considèrent le péage urbain ou la taxation kilométrique comme une idée intéressante, mais ils ne sont guère moins nombreux (39,1 %) à la juger inacceptable.

3. Quelles mesures pensez-vous utiles à prendre pour les différents niveaux de pouvoir ?

La pression fiscale qui pèse sur les entreprises est plus élevée à Bruxelles qu'ailleurs – nous consacrons actuellement une série d'articles à ce problème. Comme on l'a vu à la question précédente, plus d'un tiers des entrepreneurs réclament une diminution de la fiscalité. L'allègement des charges sociales reste la première revendication des sondés (à 43,9 %), loin devant la réduction de l'impôt aux personnes physiques. Ils sont trois quarts, en revanche, à se déclarer favorables à la suppression de certaines aides régionales aux entreprises si elle s'accompagne d'une baisse de la fiscalité communale ou régionale.



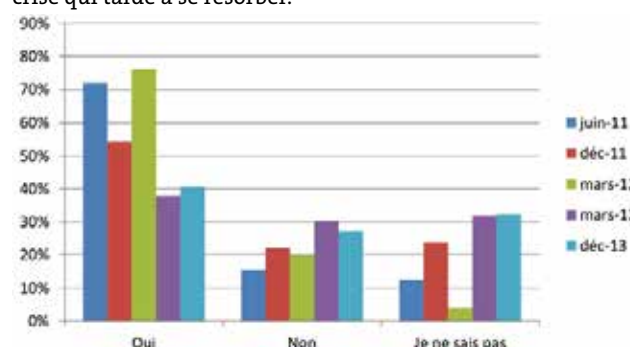
4. Envisageriez-vous de déplacer à court terme ou moyen terme une partie de vos activités ?

Corollaire des inquiétudes liées à la crise et de leurs insatisfactions, les entrepreneurs semblent plus nombreux à envisager une délocalisation hors de la Région : 30,3 % d'entre eux pourraient déplacer leur activité en Flandre, en Wallonie ou à l'étranger. C'est le score le plus élevé depuis décembre 2011.



5. Envisagez-vous dans les 12 mois qui viennent de recruter ou d'investir ?

Autre constat de notre sondage : l'incertitude qui règne parmi les entrepreneurs, qui hésitent à investir (32,2 %) ou savent qu'ils ne le feront pas (27,2 %). Ces chiffres, à peine inférieurs à ceux du mois de mars 2013, sont le reflet d'une crise qui tarde à se résorber.



6. Comment lutter contre la discrimination ?

Pour la première fois dans notre baromètre, nous avons interrogé les entrepreneurs sur les moyens de lutter contre la discrimination (sexe, âge, origine sociale, conviction religieuse, handicap, etc.). Près d'un sondé sur deux (48,4 %) estime que les employeurs devraient être mieux informés sur les opportunités de la diversité. Mais un sur cinq se déclare « pas intéressé » par la discrimination. Matière à réflexion...

Mieux informer les employeurs sur les opportunités de la diversité

La discrimination n'est pas un thème qui nous intéresse

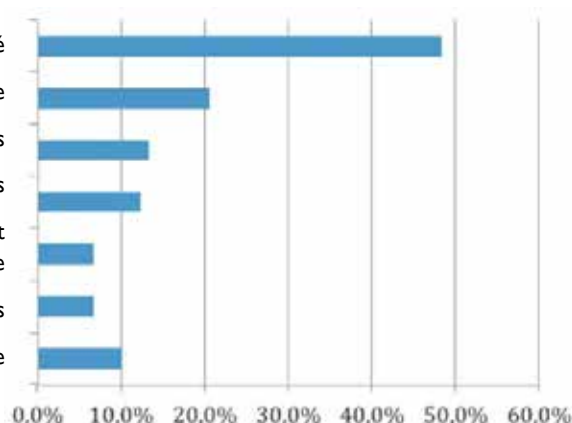
Mieux informer les employeurs sur les interdictions

Imposer dans les entreprises des chartes diversités

Notre entreprise s'intéresse à cette question et souhaiterait être mieux informée pour agir dans ce domaine

Imposer des quotas

Autre



PETIT-DÉJEUNER AVEC L'AMBASSADEUR DU GRAND-DUCHÉ

Une rencontre pour découvrir... ou mieux connaître le Luxembourg

Jean-Jacques Wilfring, ambassadeur du Grand-Duché de Luxembourg, était en janvier l'hôte de BECI pour parler d'un pays si proche et dont pourtant nous ignorons certains des aspects. Le petit-déjeuner a été l'occasion de dresser un portrait du Luxembourg et de son économie – qui ne se limite pas à la finance, loin de là.

O n a coutume de dire que la Belgique et le Grand-Duché de Luxembourg sont plus que des voisins, plutôt des cousins, presque des frères. M. Wilfring lui-même est un grand habitué de notre royaume, puisqu'il étudia l'économie à l'UCL, avant d'entamer sa carrière dans la banque. Il prit ensuite la voie de la diplomatie qui le vit en poste au Royaume-Uni, en Chine, etc., avant de revenir en Belgique il y a deux ans.



Une économie diversifiée

Historiquement, le Grand-Duché a toujours été un pays d'industrie lourde (sidérurgique notamment), mais aussi un pays de services. Aujourd'hui encore, son gouvernement tient à favoriser la pérennité du secteur industriel.

Le Luxembourg abrite les sièges de très nombreuses sociétés internationales : citons pêle-mêle Goodyear, Google, RTL, Cargolux, Dupont de Nemours... pour s'en tenir aux plus connues. Ces grandes entreprises investissent volontiers au Luxembourg car ce pays jouit

d'une situation politique et économique stable, avec une tradition de concertation sociale. Sa position sur la carte européenne leur permet d'atteindre un immense marché potentiel à deux heures d'avion. De plus, la flexibilité et le multilinguisme des travailleurs au Grand-Duché en font un pays attractif. On trouve là de nombreux points communs avec la Belgique.

Une autre caractéristique du Luxembourg est la forte présence de main-d'œuvre étrangère, établie au Grand-Duché ou frontalière. Parmi celle-ci, on compte 40.000 Belges qui, chaque jour, se déplacent de l'autre côté de la frontière pour aller travailler.

Les autorités luxembourgeoises accordent beaucoup d'importance à la recherche et au développement, auxquels le pays consacre 7 % de son PIB. Le gouvernement luxembourgeois a d'ailleurs investi dans des niches innovantes par la création de clusters mettant en rapport les entreprises publiques, le monde universitaire et les compagnies nationales et internationales. Des clusters ont ainsi été développés dans les biotechnologies, la logistique, le secteur spatial, l'IT (création de data centers notamment), les matériaux du futur, le secteur automobile (Delphi, Goodyear), les technologies environnementales et l'éco-construction.

Le commun des mortels considère le Grand-Duché de Luxembourg principalement comme une place financière. Comme nous l'avons vu, la réalité est beaucoup plus nuancée, mais il est vrai que la finance reste un secteur clé au Grand-Duché. Un secteur en évolution perpétuelle. Trois segments

méritent une attention particulière : l'industrie des fonds, les prêts internationaux et le secteur de l'assurance-réassurance. M. Wilfring a aussi souligné l'importance grandissante des banques chinoises qui choisissent la place de Luxembourg, ainsi que celle des produits développés en matière de finance islamique. Le secteur poursuit une évolution flexible pour s'adapter aux nouvelles règles européennes qui lui sont imposées, en matière de transparence financière notamment. Quant aux finances publiques, on peut souligner que le Grand-Duché est un des seuls pays européens à avoir conservé le rating AAA.

Destin commun

Enfin, la rencontre a permis d'aborder également les relations entre la Belgique et le Grand-Duché. De tous temps, les deux pays ont développé des liens économiques, culturels, politiques et dynastiques très forts. L'Union Economique belgo-luxembourgeoise avait dès 1923 arrimé l'économie du Grand-Duché à l'économie belge et à son franc, grâce à la parité des devises. Leur proximité s'est encore renforcée avec la création du Benelux puis de l'Union Européenne, dont ils furent tous deux membres fondateurs. Dans cette UE qui s'est considérablement élargie depuis 1957, nos deux petits pays fonctionnent régulièrement en binôme et renforcent mutuellement leur influence politique, avec la conscience de partager un destin commun.



BRUXELLES
invest & export

Miguel D. Desnerck



ENTREPRISE EUROPE NETWORK

La Chine adapte sa loi sur les marques

Après trois projets de modification, la nouvelle loi chinoise sur les marques, attendue de longue date, a finalement été adoptée le 30 août 2013. Elle entrera en vigueur le 1^{er} mai 2014.

Les modifications peuvent être considérées comme les plus significatives depuis la première promulgation de la loi sur les marques en 1982. Les principaux objectifs des changements sont les suivants :

- ▶ Renforcer le principe de bonne foi et mettre fin au piratage des marques ;
- ▶ Augmenter l'amende maximum pour contrefaçon de marque à hauteur de 3 millions de RMB (environ 360 000 €) ;
- ▶ Adopter un système de dépôt multi-classes et réduire les délais des différentes procédures en matière de marques (par exemple 9 mois pour la procédure d'enregistrement, 9 mois pour l'action en nullité, 12 mois pour la procédure d'opposition) ;
- ▶ Modifier la procédure d'opposition en séparant la procédure fondée sur des motifs relatifs de refus de celle fondée sur des motifs absolus et supprimer la procédure de demande de révision en cas de décision de l'Office en défaveur de l'opposant en première instance ;
- ▶ Modifier les procédures de litiges relatifs aux marques et séparer les actions en invalidation et en nullité ;
- ▶ Définir l'étendue de protection et le statut des marques renommées ;
- ▶ Ajouter les marques sonores aux autres signes enregistrables à titre de marque.

Le renforcement du principe de bonne foi et l'établissement de différentes mesures contre les dépôts de mauvaise foi constituent probablement les améliorations les plus remarquables. Longtemps, la Chine a été critiquée comme un havre de sécurité pour les pirates de marques. Il était, et reste difficile, pour les sociétés occidentales de lutter contre des dépôts de mauvaise foi si leurs propres marques ne sont pas enregistrées en Chine. La nouvelle loi semble toutefois porteuse de changements prometteurs.

En premier lieu, le nouvel article 7 de la loi prévoit qu'une marque doit être enregistrée et utilisée en accord avec le principe de bonne foi. En pratique,



cette disposition permet à toute partie intéressée de se prévaloir du principe de bonne foi comme base formelle d'une action contre un dépôt de mauvaise foi (notamment au cours d'une procédure d'opposition ou en invalidation), même si elle ne détient pas de marque antérieure identique ou similaire enregistrée en Chine pour des produits ou services identiques ou similaires.

De plus, la nouvelle loi prévoit des mesures spécifiques contre les dépôts de mauvaise foi. A ce titre, est sanctionné le dépôt, par des distributeurs ou fabricants de produits, d'une marque identique ou similaire à celle utilisée antérieurement, bien que non déposée, par leur partenaire pour des produits ou services identiques ou similaires. La notion de partenariat est interprétée de façon large, et recouvre toutes sortes de relations, notamment contractuelles ou d'affaire. De même, la nouvelle loi interdit à des conseils en marques d'agir comme mandataires pour le dépôt d'une marque dont il savent ou devraient savoir qu'il s'agit d'une tentative de piratage ou qu'il est effectué avec l'intention d'enregistrer frauduleusement une marque déjà utilisée (mais non enregistrée) par un tiers et qui jouit d'une certaine renommée. Les conseils en marques doivent également s'abstenir d'enregistrer des marques en leur propre nom pour des services autres que ceux liés à la propriété intellectuelle.

Enfin, selon la nouvelle loi, les administrations et pouvoirs compétents peuvent prononcer des sanctions spécifiques à l'encontre des déposants de mauvaise foi. Des pénalités appliquées à la notation financière des sociétés peuvent constituer un outil efficace pour réduire le piratage. Par ailleurs, l'Office chinois des Marques ainsi que le TRAB (Chambre des recours en matière de marques) peuvent refuser tout cas géré par un conseil en marques de mauvaise foi, le sanctionner d'une amende jusqu'à 100 000 RMB (environ 12 000 €) et exiger qu'il procède à une correction.

Reste à savoir si ces réformes seront appliquées et aboutiront à un réel changement.



Business Support et Your Doorstep

Gevers
European Intellectual
Property Architects
Pour BECI/Enerprise Europe Brussels

Le China Desk de Gevers se tient étroitement informé de l'évolution de cette nouvelle législation et de sa mise en vigueur et en reportera régulièrement les développements.

Séminaire "Doing business with China" : Practical advice, legal issues and IPR, new business opportunities – 25.04.2014 chez BECI.

Brussels Metropolitan à mi-parcours et sur la bonne voie

Brussels Metropolitan, dont BECI est partie prenante, a débuté en 2008 comme une ambitieuse stratégie de développement de la métropole économique bruxelloise. Cette année, le projet dresse le bilan de cinq années à chercher activement des résultats ; bilan qui servira surtout à préparer les cinq années à venir. Cette évaluation à mi-parcours est importante dans le cadre du repositionnement de Brussels Metropolitan. Elle était au cœur d'un événement organisé au mois de mars.

L'événement - l'occasion par excellence de jeter un coup d'œil rétrospectif sur les cinq années écoulées - a principalement marqué la fin d'un processus préparatoire. Sept groupes de travail dirigés par dix PDG se sont penchés sur des projets découlant des trois domaines d'action définis par Brussels Metropolitan : l'amélioration de la mobilité, davantage d'emplois de meilleure qualité et une plus grande attractivité de la région métropolitaine bruxelloise. Les problèmes dans ces domaines demandent une solution transversale. Les groupes de travail doivent donc obligatoirement être systémiques et multipartites.

En collaboration avec ces chefs d'entreprise, Brussels Metropolitan a examiné la pertinence des projets, leur degré de priorité et les accents nécessaires. Les participants ont analysé ensemble la manière dont les projets peuvent dépasser leur phase d'idée et passer à l'opérationnalisation et l'institutionnalisation. L'événement organisé au mois de mars représentait donc l'étape intermédiaire, à l'issue d'un processus préparatoire au cours duquel ont été élaborés, sélectionnés et finalisés les projets. Mais il marquait aussi le début d'une deuxième phase. Brussels Metropolitan peut compter sur les chefs d'entreprise pour mener les projets à bien.

Feuille de route

A l'issue de ce bilan, les projets seront élargis à d'autres parties prenantes : non seulement des chefs d'entreprise, mais aussi des entreprises publiques, des organisations intra- et pararégionales, des administrations, des syndicats, le secteur universitaire, etc. seront impliqués dans la réalisation du plan d'action 2014-2018.

Les groupes de travail mis en place pouvaient présenter un mémorandum comme résultat de leurs réflexions, mais l'événement organisé le 13 mars a surtout abouti à l'établissement d'une feuille de route pour une série de projets concrets. Plutôt que de dire aux différentes autorités ce qu'elles doivent faire par la voie d'un mémorandum, les parties prenantes ont préféré montrer ce qu'elles ont l'intention de faire, à leur niveau.



Cependant, passé le temps des analyses, des réflexions et de la synthèse en interne, entre les acteurs privés réunis autour de la table, vient le moment où doivent intervenir la décision politique et les pouvoirs publics - du moins dans la mesure où les projets étudiés l'exigent. Il peut arriver que certains projets ne nécessitent pas cette intervention, parce que le secteur privé est capable de s'en charger intégralement.

Parmi les dossiers abordés par Brussels Metropolitan, celui de la logistique urbaine figure en bonne place, et principalement la manière d'aboutir à une logistique urbaine intégrée. Une approche qui se réduirait simplement à la Région bruxelloise ne mènerait nulle part. Seule une solution à l'échelle métropolitaine conduira au changement et permettra d'améliorer la situation. Les acteurs privés pourraient mettre sur pied un syndicat d'étude pour examiner leurs propres besoins et, sur cette base, impliquer ultérieurement dans le projet les trois gouvernements régionaux et leurs services d'aménagement du territoire.

Deuxième phase

La deuxième phase de ce projet décennal doit avoir un impact majeur et présenter des résultats tangibles. Les cinq prochaines années seront plus cruciales encore que les cinq précédentes, en raison de l'irrépressible métropolisation des villes, chez nous, en Europe et partout dans le monde - comme nous le montrent nos voisins français qui ont décidé de créer 12 métropoles, ainsi que la Commission européenne qui a mis en place une « Unit Smart Cities » au sein de sa Direction Générale « Mobilité ». Dans les grands bureaux de conseil, on peut également noter la création de départements « Affaires métropolitaines » et « Smart Cities », qui s'inscrivent dans la tendance de cette métropolisation. Les universités ont pris les devants et proposent des maîtrises en « études métropolitaines ».

Bref, « Brussels Metropolitan » mise sur la métropolisation à venir et souhaite œuvrer à une région fonctionnelle pour tout un chacun.



Initiation ?



BECI Golf Trophy 22 mai 2014
Networking on the green!



Compétition ?

Inscription sur
www.beci.be

FISCALITÉ BRUXELLOISE (2)

Ne pas surtaxer l'emploi à Bruxelles !

Les entrepreneurs ne sont pas égaux devant l'impôt et les taxes. Car le coût de l'emploi, ce ne sont pas seulement les charges sociales. Ce sont aussi les taxes communales et régionales qui pèsent sur l'activité économique et les travailleurs qu'elle emploie. À Bruxelles, c'est particulièrement vrai en ce qui concerne les taxes qui affectent les surfaces. Elles y sont nettement plus lourdes que dans les deux autres Régions qui ne sont jamais bien loin. Une distorsion préoccupante. Explications.



Rudi Vervoort : « Il faudra repenser la fiscalité. Mais le premier levier reste la production de richesses. Il faudra créer les conditions du développement économique bruxellois. »

Incontestablement, la fiscalité régionale à Bruxelles se trouve à un tournant. Celui qui a récemment déclaré : « Il faudra repenser la fiscalité. Mais le premier levier reste la production de richesses. Il faudra créer les conditions du développement économique bruxellois », n'est personne d'autre que le Ministre-Président Rudi Vervoort lui-même. Le débat est en cours. En filigrane se pose aussi la question de la fiscalité immobilière, qui concerne non seulement les habitants, mais également les entreprises.

Car voilà : au niveau des finances bruxelloises, on constate une baisse du rendement de l'impôt des personnes physiques, et donc de la part de la Région dans cet impôt. Dès lors, l'idée a germé chez certains de rattraper cette perte de rendement et de recettes via la fiscalité immobilière, par le biais du précompte immobilier. Bonne idée pour les uns, mauvaise idée pour d'autres. Le Ministre-Président tempère prudemment : « Lorsqu'on parle de fiscalité immobilière

à Bruxelles, on ne peut pas se contenter de dire qu'on va taxer ».

Trop is te veel

Dans le même sens, le Ministre des Finances, Guy Vanhengel, juge contre-indiquée une augmentation de l'impôt via le précompte immobilier. Et, de manière plus explicite, les taxes qui frappent les superficies : « Les investisseurs redoutent le fait que chaque commune puisse à tout instant introduire une nouvelle taxe frappant de nouveaux investissements. Ainsi, la Région perçoit une taxe sur les surfaces bâties non résidentielles et la plupart des communes perçoivent également une taxe similaire sur les bureaux ou les surfaces commerciales. Cela engendre une multitude de régimes fiscaux différents. »

« L'augmentation de la fiscalité communale est une réalité... nécessaire pour les caisses communales. Mais pour autant, tout ne peut pas être fait », indique Laurent Tainmont, avocat fiscaliste au barreau de Bruxelles, spécialisé en la ma-

tière. « Prenons l'exemple de la commune. Celle qui souhaiterait taxer ne doit pas oublier qu'elle ne peut pas tout faire. Si elle dispose d'une large autonomie fiscale lui permettant de choisir librement les bases, l'assiette et les taux d'imposition dont elle apprécie la nécessité, sa compétence fiscale ne lui permet toutefois pas de régler des matières qui relèvent d'autres collectivités politiques, la commune devant respecter les limites de sa propre compétence, comme l'indique l'article 135 de la nouvelle loi communale. Le Conseil d'État l'a encore rappelé récemment. Or, une même situation peut encore faire l'objet à Bruxelles de "double" taxation, au niveau communal et régional, par exemple. »

Mais ce constat de multitude de régimes différents sera plus parlant à l'aide de quelques chiffres et de quelques exemples à l'appui. Ainsi, la pression fiscale communale du précompte immobilier (en tenant compte du précompte perçu sur le matériel ou l'outillage) est deux fois plus importante dans les communes de Bruxelles que dans les communes du Brabant flamand et du Brabant wallon. La taxe sur les bureaux, elle, représente 50 % du total des impôts communaux à la charge des sociétés. Quant à la taxe régionale sur les bureaux, elle constitue l'impôt sur les sociétés le plus important de la Région de Bruxelles-Capitale (études Belfius et Deloitte).

La pression du précompte immobilier

Prenons un exemple très concret, celui d'une entreprise industrielle qui emploie 45 personnes et qui dispose d'une surface de 1.800 m². Si cette entreprise est localisée à Anderlecht, elle paiera une ardoise au titre de précompte qui se monte à 45.585 euros, soit l'équivalent de 1.013 euros par employé. À Drogenbos,



À surface égale, la fiscalité communale qui pèse sur un commerce peut passer du simple au double entre la périphérie et Bruxelles.

l'ardoise se chiffrera à 26.630 euros, soit 614 euros par employé. À Braine-l'Alleud, la douloureuse sera plus légère, pour se fixer à 22.860 euros, soit 508 euros par employé. Dans notre cas, la présence de l'entreprise à Bruxelles lui vaut, au seul plan du PI, un surcoût de l'ordre de 20.000 euros.

Le boulet des taxes sur les bureaux

Ici, nous prenons le cas d'une entreprise de services, forte de 200 employés et disposant d'une surface de 8.000 m². Son installation à Evere lui vaudra une facture de 263.780 euros, soit un montant de 1.199 euros par employé. Dans une commune contiguë, à Zaventem, l'entreprise déboursa 53.680 euros, soit 244 euros par employé. À Wavre, ce sera un peu plus élevé qu'à Zaventem : 58.960 euros, soit 268 euros par employé. Au bout du compte, la satisfaction d'avoir un établissement bruxellois aura engendré un surcoût d'environ 210.000 euros en taxes de bureaux. Sur ces surfaces, les entreprises bruxelloises passent trois fois à la caisse : via le précompte immobilier, via la taxe régionale et via la taxe communale.

Le poids des taxes sur les surfaces commerciales

À présent, nous voici dans un commerce non-alimentaire comptant 11 employés et présentant une surface de 2.000 m². À Laeken (Ville de Bruxelles), ce magasin paie en taxes diverses (sur les emplacements de parking, les surfaces commer-

ciales, les enseignes, etc.) un montant de 20.650 euros, soit 1.875 euros par travailleur, sans compter une taxe sur les imprimés publicitaires de 16.500 euros. Dans la toute proche Machelen, le même commerce s'acquitte d'une ardoise de 9.416 euros, soit 856 euros par travailleur et, de surcroît, aucune « taxe folder » n'y est due. À Braine-l'Alleud, la calculatrice affiche 7.717 euros, soit 702 euros par travailleur avec, de surcroît, une « taxe folder » de 12.250 euros.

Quelles solutions ?

Un premier principe semble s'appliquer : pas de création de taxes supplémentaires qui pèsent sur l'activité économique. Ainsi, pour se proposer d'introduire une taxe sur les maisons de repos qui devrait lui rapporter quelque 100.000 euros, la commune d'Uccle risque de perdre plus de 300.000 euros versés par le fonds de compensation (des pertes de recettes communales liées à la suppression de certaines taxes) de la Région bruxelloise.

Les taxes qui visent explicitement les surfaces commerciales ne sont pas de nature à favoriser le commerce bruxellois, même si leur effet pénalisant est quelque peu adouci, dans certaines communes, par des régimes d'exonération pour les surfaces plus réduites. « *Il est clair que la fiscalité, ainsi que le dialogue et la solidarité avec les communes, conditionnés par une transparence budgétaire maximale, joueront un rôle clé dans le*

prochain accord de majorité », annonce en tout cas le Ministre régional compétent en commission des Finances et du Budget.

Plus concrètement, Guy Vanhengel avance d'ores et déjà : « *Nous pourrions envisager que les communes renoncent à leur taxe de bureau et soient habilitées à prélever des centimes additionnels sur la taxe régionale en question. Des obstacles légaux subsistent, mais le pouvoir fédéral devrait prochainement, à la demande des Régions, apporter les modifications nécessaires au Code des impôts sur les revenus.* » Voilà pour une piste de nouvelle perception, dans le contexte de création d'une administration fiscale régionale baptisée Bruxelles Fiscalité.

En janvier, le parlement bruxellois a voté la création d'une zone franche qui prévoit notamment une aide destinée à couvrir partiellement les taxes de bureau et de surfaces non résidentielles. Cette mesure devrait sortir ses effets à partir de 2015 avec, en vitesse de croisière, un budget de 5 millions d'euros par an pour financer l'ensemble du dispositif (aide à l'expansion, aide à la création d'emplois et couverture partielle des taxes sur les bureaux et surfaces d'entreprises). Le dispositif concerne la zone du canal, de Tour & Taxis jusqu'à Forest, en passant donc par les communes de Bruxelles, Molenbeek et Anderlecht. Dossier à suivre...

Vincent Delannoy



Du B2C au B2B au B2B2C

Vendre au particulier ou vendre à l'entreprise, ce n'est pas la même chose : autres clients, autres processus, autres critères... Quel modèle choisir pour un starter ? Comment combiner les deux ? Et peut-on réussir le passage d'un modèle à l'autre ?

La principale différence entre B2B et B2C, c'est évidemment l'acheteur. Le consommateur est un individu qui décide seul (ou en famille) ; le processus de vente est court ; l'achat est parfois impulsif et le risque qu'il prend est relativement limité. La plupart des produits et services vendus au consommateur (en dehors d'une maison, d'une voiture ou d'une nouvelle cuisine) sont plutôt bon marché : au pire, s'il est déçu par ses nouvelles chaussures, M. Tout-le-monde les mettra peu et finira par en acheter d'autres.

Il n'hésitera d'ailleurs pas à changer de marque.

B2B : un processus de vente plus long et complexe

L'achat B2B est très différent. En général, il implique plusieurs personnes appelées à donner leur avis : l'utilisateur, le responsable des achats, le directeur financier, le directeur général... sans compter d'éventuels intermédiaires (*gatekeepers*) chargés d'empêcher le vendeur de s'adresser aux décideurs.

Les budgets et les risques que prend l'acheteur sont aussi très différents : l'entreprise qui investit dans une nouvelle machine, par exemple, assume un gros effort financier et, s'il s'agit de son outil de production, elle met carrément en jeu son *business model*. Acheter le mauvais

produit ou service, la mauvaise qualité, ou convenir de modalités de paiement défavorables peuvent mettre toute l'entreprise en péril. Ceux qui auront fait de mauvais choix risquent fort de devoir en rendre compte... L'acheteur B2B est donc prudent ; il recherche surtout la sécurité et le meilleur prix. Ses critères sont très pragmatiques : fonctionnalité, coût, adéquation aux besoins, fiabilité... Il connaît généralement très bien le marché et les spécifications des produits.

La multiplicité des décideurs, les procédures d'achat, les budgets engagés, les risques pris... Tout ceci explique que le processus de vente B2B puisse être beaucoup plus long – ce qui

implique des coûts pour le vendeur. Non seulement il faut discuter avec l'acheteur ou lui répondre de nombreuses fois, mais il arrive aussi qu'il demande des prototypes, des échantillons... Cette évaluation détaillée doit lui permettre d'éliminer les risques.

B2B ou B2C ?

Pour une startup, il n'est pas facile de se lancer en B2B. En dehors de la mise au point du produit ou du service, il faut convaincre un acheteur méfiant par nature, qui redoute une éventuelle rupture d'approvisionnement ou de service, alors même que l'on manque de références. Il faut donc pouvoir faire preuve de patience avant de décrocher son premier client... et avoir les reins suffisamment solides pour cela. Pour la plupart des jeunes entreprises B2B, la planification et la prévision financière initiale sont difficiles.

La rentabilité, par contre, est généralement supérieure, voire très supérieure

en B2B. Une fois lancées, les startups B2B font généralement preuve d'une croissance beaucoup plus soutenue que leurs consœurs B2C.

Sur le marché B2B, la marque ne joue guère qu'un rôle marginal. Même si l'acheteur peut avoir des *a priori*, il est en principe peu attaché aux marques. En revanche, il privilégie souvent la relation à long terme, parce que tout changement de fournisseur ou de prestataire implique un risque supplémentaire. La fidélité à la marque est donc beaucoup plus élevée que sur les marchés des biens de consommation. Et la relation personnelle est beaucoup plus importante : alors que le marketing B2C est une relation *one-to-many*, la vente B2B est une relation *one-to-one*.

Est-il possible de passer d'un *business model* à l'autre ? Cela dépend d'abord du produit : les produits ou services B2B, outre qu'ils sont souvent plus coûteux, sont aussi plus verticaux et ciblés. En général, les consommateurs n'en ont pas l'usage. Pour une entreprise B2B, il existe rarement un passage vers le B2C.

À l'inverse, la plupart des produits et services B2C peuvent aussi être vendus à des entreprises, mais cela réclame une adaptation des compétences et de l'appareil de vente. Il faut être capable d'identifier le bon interlocuteur (qui décide de l'achat ?), d'instaurer la relation et de cerner précisément les besoins de l'acheteur.

B2B2C : la vente indirecte

Au-delà du B2B et du B2C, on parle parfois de modèle « B2B2C » quand une entreprise développe des produits pour le marché consommateur, qui sont vendus par une autre entreprise. Ce modèle de vente indirecte n'est pas neuf. Dans une acception plus récente, le B2B2C désigne plus spécifiquement la vente en ligne de services fournis par des tiers : c'est





EXHIBITIONS • EVENTS • CONFERENCES



the meeting point
in the heart of Europe



le cas, par exemple, des réservations de voyage ou d'hôtel via un portail web indépendant.

Touring, qui est aussi assureur, fournit par exemple des assurances annulation ou assistance vendues par des agences de voyage en ligne. « *C'est un business dont le chiffre d'affaires continue à augmenter chaque année, à mesure que les réservations en ligne se développent et remplacent les agences physiques* », indique Lorenzo Stefani, Public Relations Manager. « *À plus long terme, on peut penser que la chaîne de valeur va se raccourcir et qu'il y aura moins d'intermédiaires.* »

Le défi du C2B

Selon lui, toutefois, ce modèle est déjà en passe d'être bouleversé par les progrès des moteurs de recherche : c'est l'émergence du « C2B ». « *Le C2B est le résultat de tout ce que les moteurs de recherche peuvent emmagasiner comme informations sur le consommateur, ses goûts, ses comportements... Plus besoin de faire des enquêtes pour le savoir : Google a la réponse, par pays, par ville... Aujourd'hui, ce sont les consommateurs qui sont, par ce biais, en train de déterminer l'offre et ça, c'est une révolution.* »

Ce nouveau modèle doit être pris en compte dans la stratégie de vente et de communication ; dans la manière dont on élabore l'offre qui permettra au



En plein boom : les services proposés au personnel des entreprises – tels que conciergerie avec pressing, cordonnerie, livraison de fleurs...

client de décider ce qu'il veut acheter. C'est un défi à relever pour les fournisseurs.

Employee benefit : la tendance qui monte

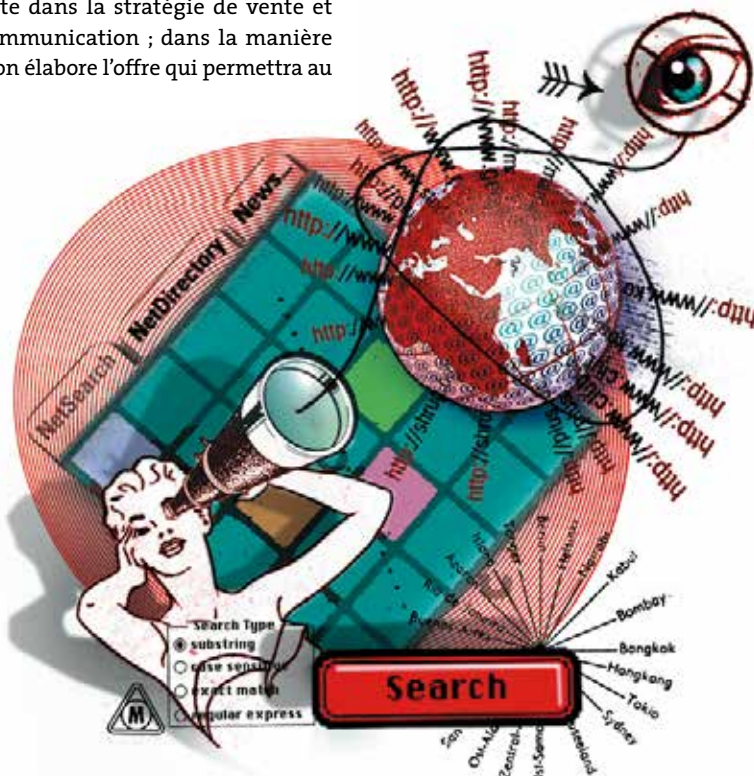
Autre forme de vente indirecte au particulier, l'*employee benefit* est une tendance en plein boom : dans ce cas, le produit ou service est vendu au consommateur via son employeur. C'est une démarche qui concerne plutôt les grandes entreprises ; en général, les collaborateurs se voient

proposer des achats à prix réduits ou des formules exclusives via le service du personnel : achats de livres ou de jouets pour les fêtes de fin d'année ; soirée exclusive de pré-soldes ; réductions à l'hôtel, au restaurant ou dans une agence de voyages...

Toutes les parties peuvent y trouver leur intérêt : le vendeur obtient un accès privilégié au groupe de consommateurs ; l'entreprise peut offrir un avantage à son personnel ; et le personnel en bénéficie.

Ces dernières années, de multiples offres de services se sont développées à l'attention du personnel des entreprises. Sodexo propose ainsi, via sa filiale Circles, des services de « conciergerie d'entreprise » comprenant pressing, cordonnerie, retouches, lavage de véhicules, livraison de fleurs ou de paniers de fruits, etc. Un service appréciable pour des collaborateurs très occupés, qui leur facilite la vie et leur fait gagner du temps.

Ce modèle de vente indirecte peut aller très loin, avec des formules « sur mesure », fournies à l'employeur et intégrées dans un paquet d'*incentives* qui peut être modulé selon la position ou l'ancienneté du collaborateur. C'est également un domaine d'activités en pleine croissance pour Touring : « *Pour les entreprises, dont le personnel peut être tenté de changer d'employeur, il est de plus en plus important de donner aux collaborateurs un environnement de travail attrayant. Les incentives, tout comme les formations, font partie de cette politique de fidélisation* », estime Lorenzo Stefani.



B2B2C et C2B : les moteurs de recherche et le commerce en ligne redéfinissent la relation entre client, intermédiaire et fournisseur.

Emmanuel Robert



L'ACHAT, UNE FONCTION STRATÉGIQUE

Profession : acheteur

C'est un paradoxe : en moyenne, les achats couvrent plus de 60 % des transactions d'une entreprise. Or, ces flux considérables ne font que rarement l'objet d'une approche stratégique. Pire, ils sont le plus souvent sous-estimés car ils résultent d'une gestion au jour le jour qui confond achats et approvisionnements et qui n'intègre pas de processus organisationnel réfléchi et global. Il y a là un enjeu certain car l'impact sur la marge est immédiat et... significatif. David Wüst de 321-Services' nous en parle.



E/D : Quelle est la valeur ajoutée d'un service achat performant ?

David Wüst : Un euro de gain en achat, c'est un euro de marge en plus ; sachant

plus, quelle que soit la performance d'un « marchandage » qu'on considère à tort comme un acte d'achat suffisant, on ne va pas au bout d'une logique d'optimisation réelle de « négociation ».

Qu'un bon acheteur soit un bon négociateur est insuffisant ?

C'est un cliché réducteur si l'on considère que la négociation ne concerne que le « bras de fer » avec le fournisseur : les échanges avec les fournisseurs c'est 10 % de l'acte de négociation, tandis que les 90 % restants sont de la préparation.

Avant toute chose, il est essentiel d'établir une cartographie détaillée des achats de l'entreprise (directs, indirects, investissements) ; ce seul *mapping* révèle souvent pas mal de surprises. Il faut avoir une

Après cette collecte de données, un relevé des pratiques de l'entreprise et des acteurs qui les mènent – qui fait quoi, comment et dans quel domaine – est une deuxième étape nécessaire. On va ensuite structurer le processus en réorganisant les rôles et en attribuant/réattribuant les responsabilités puis en mettant en place des outils qui permettront de piloter efficacement le processus complet. Il s'agit ici de renforcer la préparation des négociations ultérieures par l'utilisation systématique d'outils adéquats qui permettront de « challenger » correctement les fournisseurs ; outils tels que des dossiers fournisseurs intégrant les informations clefs, des demandes d'offres précises et qualifiées, une *check list* préparatoire couvrant la structure de prix, un calcul du coût de consommation intégral, etc.

« Les échanges avec les fournisseurs c'est 10 % de l'acte de négociation, tandis que les 90 % restants sont de la préparation. »

que pour de nombreux clients nous atteignons à terme 5 % d'économies sur la masse totale des achats, vous pouvez juger de ce que peut apporter un bon processus d'achat. Par les volumes qu'il brasse et cet impact sur la rentabilité, ce poste est stratégique. Je constate pourtant qu'il demeure souvent le parent pauvre dans les organisations. Pourquoi ? Parce qu'il y a bien naturellement une focalisation de l'entreprise sur l'activité qui est son *core business* et sur la vente ; mais aussi parce qu'il y a confusion entre achat et ce que j'appelle le simple *approvisionnement* : l'achat s'étend de l'identification des besoins réels au bon de commande ou contrat, tandis que l'approvisionnement se contente, dans le meilleur des cas, de la passation effective des commandes et leur suivi administratif et logistique. De

visibilité complète et globale sur les achats, les volumes, les fournisseurs, les acteurs clefs du processus, les contrats existants, etc.

Quels sont les éléments clefs d'un processus de négociation qui ne se réduit pas au « marchandage » final ?

Il y a six étapes dans un processus de négociation : le cahier des charges ; le *sourcing* (élargissement du panel fournisseurs, liste élargie des fournisseurs





qui vont pouvoir remplir un certain type des besoins pour lesquels on sollicite le service achat) ; l'appel d'offres (principalement à travers des RFI pour *Request For Information* et des RFQ pour *Request For Quotation*) ; l'analyse comparative des offres ; les rencontres fournisseurs (convocation et un ou plusieurs rounds de négociation) ; et enfin l'accord final (le bon de commande ou le contrat). Bien entendu, chaque élément doit faire l'objet d'une approche détaillée car il est question de clarifier et de formaliser tout le processus. Ainsi, l'établissement d'un cahier des charges ne pourra se faire qu'après identification précise des besoins, menée avec le prescripteur, soit celui qui demande qu'on achète quelque chose. À cet effet, nous ferons jouer le binôme acheteur-prescripteur, l'acheteur challengeant le prescripteur – qui est en quelque sorte son client interne – afin de l'amener à qualifier avec la plus grande précision possible ce dont il a besoin, ce qui aboutit déjà et presque toujours à une grande source d'économie en soi. Exemple : cet hôpital qui commandait 72 paires de gants différentes, alors que 24 suffisaient ; ou ce service informatique qui demandait des PC de très grandes performances pour tous, quand les divers services qui devaient les utiliser en avaient en réalité des usages différents, etc.

Certaines entreprises justifient le fait qu'il y ait un acheteur par département car certains domaines nécessitent des compétences techniques ou scientifiques pointues, comme l'informatique, les techniques propres qui sont au cœur des activités de l'entreprise, etc.

Des entreprises ont des acheteurs centraux pour certains types de produits et services mais laissent, en effet, la main à des responsables de départements pour d'autres types de produits dont ils sont spécialistes. C'était le cas, par exemple, d'un autre hôpital où l'achat de spécialités pharmaceutiques – poste de coût très important ! – était dévolu au pharmacien responsable, assailli, bien sûr, par une horde de délégués... Redéfinir son rôle au sein du processus en relation, cette fois, avec un acheteur qui, lui, assurait la mission d'interface avec les firmes pharmaceutiques, a permis de réaliser des économies considérables. En fait, il n'y a pas de domaines interdits à l'acheteur dès lors que cette relation prescripteur-acheteur est mise en place : elle per-



Challenger le prescripteur aboutit presque toujours à une grande source d'économie. « Exemple : cet hôpital qui commandait 72 paires de gants différentes, alors que 24 suffisaient. »

met de maîtriser les domaines à la fois économiques mais aussi scientifiques ou technologiques et chacun peut optimiser le bon usage de ses compétences, avec de sérieux gains à la clef.

Utilisez-vous des outils précis, comme des cahiers des charges standard, des grilles d'analyse comparatives pour fournisseurs ou offres, avec critères, pondération, etc. ?

Encore une fois, après la bonne qualification des besoins, on vise à se donner le maximum de leviers de négociation et, pour ce faire, nous formalisons nos outils de sorte que nous soyons maîtres de notre environnement. Ainsi, les offres que nous recevons peuvent être comparées aisément en fonction des critères précis que nous avons posés et tous les éléments seront de notre côté lors de la négociation finale. Bien sûr, nous adaptons nos outils au type d'achat car on ne négocie pas de

Chez Rossel (*Le Soir*), on remarque en effet que beaucoup d'entreprises n'intègrent pas de service achats digne de ce nom, en d'autres termes que ce rôle est dévolu par défaut, au mieux au directeur financier, au pire aux secrétaires de départements. Jean-Marc Péteïn, responsable achat du groupe et à la tête d'une équipe de 12 personnes, pointe évidemment les inévitables lacunes de ce type de gestion. L'efficacité reconnue de son service ne passe pas pour autant par un processus aussi détaillé que celui mis en avant par P&I Consulting : les particularités du groupe (sa structure composée d'entités autonomes, ses sources de revenus essentiellement publicitaires, etc.), mais aussi le type de tâches dévolues à l'acheteur (de l'entretien des ascenseurs à la négociation des assurances en passant par les marges sur les chèques-repas...) n'autorisent pas tous les modes de fonctionnement, bien que le service achats s'efforce de remplir un rôle transversal, essentiellement en établissant des contrats-cadres avec des fournisseurs communs là où d'une liberté de négociation avec les entités résulterait un coût supplémentaire pour l'entreprise.

La politique de Jean-Marc Péteïn vise à faire travailler les fournisseurs eux-mêmes le plus possible. Les fonctions achats se spécialisent, les ressources internes diminuent « *Nous sommes loin des 'cols gris' qui distribuaient un quota de bics et crayons. Aujourd'hui, le service des achats a un rôle critique dans l'entreprise puisqu'il participe directement au compte de résultat* ». Ses responsabilités s'étendent sur tout ce qui permet à une entreprise de fonctionner, depuis la construction du bâtiment jusqu'à son aménagement complet, en passant par la gestion du parc automobile, des assurances toutes polices, la gestion liée à la consommation d'énergie... tout cela en gardant un œil paternel sur le bien-être des personnes. Selon lui, externaliser ce type de service reviendrait à en perdre la maîtrise, le contrôle sur les coûts et donc les économies potentielles.



la même façon des contrats d'assurance, du travail intérimaire ou des machines.

Peut-on externaliser un service achat ? Et quid d'éventuels conflits d'intérêts ?

Oui, en tout ou en partie. C'est à apprécier en fonction du métier de l'entreprise, de sa taille et de sa capacité à dédier des ressources à la fonction achat. L'*outsourcing* peut ne concerner que des dossiers prioritaires ou majeurs.

Les conflits d'intérêts n'apparaissent que si l'on choisit des acteurs du type de ceux qui se rémunèrent au partage des gains. Il s'agit dans ce cas souvent de négociations *one shot* obscures, non étayées et très rarement durables. Il n'y a aucun risque de ce type avec des acteurs du secteur qui, eux, travaillent sur le long terme, avec des processus décrits et qui se fondent sur du mesurable, quantifiable et chiffrable. Par définition, tous les outils nécessaires au pilotage de l'achat (objectifs, plannings de négociation, indicateurs de performance, réunions opérationnelles, outils de gestion, indicateurs de performance pour suivi de la réalisa-

Chez **ALD Automotive**, entreprise spécialisée dans la location longue durée de véhicules et la gestion de parcs automobiles, la politique est de toujours gérer les achats en interne. Dans ce processus, l'entreprise utilise certains des outils décrits par David Wüst, tels que cahier des charges ou grille de sélection des fournisseurs.

« *Nous recherchons une relation à long terme avec nos fournisseurs, en mettant l'accent sur la réactivité, la compétitivité, la qualité, la transparence, le contrôle des coûts et l'innovation ; bien entendu, nous cherchons à obtenir les meilleures conditions de marché, en accord avec les valeurs et la stratégie d'ALD* », indique Oriane Deconinck, Marketing Supervisor.

Si l'audace et l'innovation sont ancrées dans la stratégie d'achats (« *Il faut toujours 'challenger' les fournisseurs et les méthodes de travail en place* »), l'important reste le résultat. À cet égard, ALD Automotive souligne la dimension de sécurité juridique à ne jamais perdre de vue : contrats et accords de niveau de service, vérification de crédit, mais aussi mise en place de règles claires sur les retards de paiement, le respect des règles de conformité, les codes d'éthique et de bonne conduite environnementale... Telles sont les conditions d'un achat serein.

tion des objectifs économiques, etc.) sont transparents car ils nécessitent l'apport et l'adhésion des acteurs rassemblés au sein d'une structure de coordination. Qu'ils soient implémentés en interne ou externalisés, les processus et les outils doivent être identiques.

Quelle est la place idéale de l'acheteur dans la hiérarchie ?

Clairement au comité de direction car c'est, je le répète, un élément stratégique et transversal dans une entreprise.

Propos recueillis par Didier Dekeyser

Avez-vous déjà pensé à Kinopolis Bruxelles...



... pour organiser un événement d'entreprise exclusif ?

Le décor idéal pour vos fêtes du personnel, vos congrès, vos lancements de produit... avec ou sans film !
Surfez sur notre site www.kinopolisbusiness.com
Plus d'infos ? Contactez Melanie Lisanti - b2bb Brussel@kinopolis.com - 02 474 26 30

WHERE BUSINESS MEETS PLEASURE





Business innovation : savoir réinventer l'entreprise

L'innovation stratégique, ce n'est pas un exercice réservé aux startups. Toute entreprise se doit de remettre périodiquement en question son business model, ses produits, ses services et sa manière de les vendre, pour peut-être en changer. Comment dépasser les modèles et les méthodes existants pour développer son business – ou en créer de nouveaux ?

La remise en cause est un exercice vital pour l'entreprise, mais qu'il peut être difficile de mener à bien quand la gestion quotidienne et l'installation d'habitudes de travail tendent à brouiller la vision. D'où l'émergence d'acteurs spécialisés, qui proposent leurs services pour évaluer et parfois repenser le fonctionnement profond d'une entreprise ou de certains de ses secteurs d'activité.

Oser le changement

Ce travail, c'est celui qu'effectue Katrijn Steenbeke, Senior Manager de l'agence Sales Consult : « *Beaucoup d'entreprises font ce qu'elles ont toujours fait, sans trop se poser de questions, et ne s'aperçoivent pas – ou trop tard – qu'une part essentielle de leur business est en déclin. Souvent, quand elles l'admettent, elles sont déjà 'dans le rouge' et, à ce moment, il leur est encore plus difficile d'investir du temps et des moyens pour réformer leur business model. Nous disons à nos clients : n'attendez pas ; réfléchissez dès maintenant à ce que vous pouvez faire mieux et ce que vous pouvez faire d'autre. Cette remise en question profonde 'tire' l'entreprise vers le haut. C'est un levier pour mobiliser des clients et garantir sa pérennité. Mais il est difficile de le faire seul : il faut des partenaires qui vous aident à voir les choses sous un autre angle et des alliances pour générer*



de la valeur ajoutée. C'est là que nous intervenons, en nous focalisant sur le développement commercial ».

Un travail qui se concentre donc essentiellement sur le profil « sales » de l'entreprise, sous toutes ses facettes : « *Nous allons confronter l'entreprise à sa manière de vendre pour chercher les pistes qui la feront progresser. Ce n'est pas du tout la même chose que du 'coaching vendeurs' ; c'est beaucoup plus fondamental. Cela touche à l'innovation dans*

ce qui implique un risque de perdre le client ou l'opportunité de lui vendre ou de développer quelque chose avec lui. Quand ce travail de détection est fait, on définit un plan d'action. Tout cela doit être cadré dans un business model structuré et piloté. Nous aidons nos clients à l'implémenter et nous accompagnons les gens dans le changement. »

Inévitablement, le changement ne plait pas toujours et les équipes de Sales Consult font parfois face à une inertie



Katrijn Steenbeke (Sales Consult) : « *Beaucoup d'entreprises font ce qu'elles ont toujours fait, sans trop se poser de questions, et ne s'aperçoivent pas – ou trop tard – qu'une part essentielle de leur business est en déclin. »*

la manière de contacter les prospects, de les faire progresser, de les accompagner dans leur décision d'achat, mais aussi à la création d'une communauté autour du produit... Nous accordons notamment beaucoup d'importance à tous les 'signaux commerciaux' : tout

importante au sein des entreprises. « C'est une des raisons pour lesquelles on a ajouté notre service de détachement de commerciaux et de recrutement ; vous n'imaginez pas le nombre de cas où les nouvelles méthodes de vente qu'on leur propose sont acceptées, qu'elles font



Le Big Data en appui

Si l'innovation stratégique peut provenir d'un changement de mentalité, d'une place retrouvée de la remise en question et de la créativité, de plus en plus d'outils technologiques peuvent lui servir d'appui. À l'image des applications de plus en plus nombreuses du Big Data : modélisation des données, stratégie prédictive...

Véritable *buzzword*, dont tout le monde parle sans vraiment savoir de quoi il s'agit, le Big Data n'est rien d'autre que l'analyse fonctionnelle de très grandes quantités de données. Inévitable à une époque où des milliards de données sont générées à chaque seconde, les outils du Big Data peuvent trouver des applications très concrètes dans la vie d'une entreprise. Notamment pour définir la cible commerciale et l'atteindre à coup sûr...

« Quand on repense le business model d'une entreprise, on est confronté à ce défi : qui a le profil du client idéal pour ce qu'on va développer ? Qui va-t-on contacter ? Où sont les 'top prospects' ? », interroge Katrijn Steenbeke (Sales Consult). « Dans ce domaine, nous travaillons avec notre partenaire Vadis Consulting, qui fournit des services de 'data mining'. Sur la base de notre première étude des process commerciaux et des innovations proposées, nous pouvons ajouter une couche technique avec une plateforme que nous avons mise en place avec Vadis et qui fournit de façon structurée un tableau de bord des prospects potentiels aux équipes commerciales. »

Les équipes de vente voient ainsi chaque matin apparaître une série de clients potentiels avec leurs coordonnées, les informations principales à leur sujet, le type de produits qu'il convient de leur proposer. « La modélisation permet non seulement de prédire qui présente le meilleur potentiel pour acheter le produit, mais aussi dans quel volume, avec quelle marge, quel niveau de risque, etc. voire, selon les profils, de prédire qui possède déjà un tel produit ou pas : au moment où on contacte le prospect, c'est un peu comme si on lui avait déjà rendu visite. »

« Ce genre d'outils est également utile dans le cadre de la rétention de clients », poursuit Katrijn Steenbeke. « Beaucoup d'entreprises pensent actuellement avoir une plateforme de CRM (gestion de la relation client, NDR) alors que fondamentalement, elles n'ont qu'une base de données. » D'où, là aussi, l'utilisation de techniques d'analyse massive et en continu de données pour connaître les difficultés potentielles rencontrées par des clients, mais aussi leurs stratégies d'expansion. Par exemple, pour pouvoir proposer des services adaptés. « Cela permet véritablement de faire de l'analyse prédictive au niveau commercial, ce qui ouvre d'immenses opportunités d'innovation stratégiques », conclut-elle.

Vadis Consulting propose aussi de nombreux services de veille, dont une veille en temps réel sur la concurrence, qui permet à l'entreprise d'être constamment tenue au courant de l'actualité médiatique, commerciale et juridique de ses concurrents. Un type de services également disponible au sujet des partenaires commerciaux, histoire notamment d'éviter les mauvaises surprises.

Les applications du Big Data sont virtuellement infinies. Elles permettent par exemple à des chaînes de distribution d'améliorer la disposition de leurs magasins sur la base des données de géolocalisation de leur clientèle, à des services diffusant du contenu numérique de proposer de la publicité ultra-ciblée à leurs clients, aux exploitants d'éoliennes en mer d'organiser une maintenance prédictive, etc.

leurs preuves, mais qu'elles ne sont finalement pas utilisées par les employés qui reviennent directement à leurs vieilles et mauvaises habitudes. Cela va jusqu'au point où on amène des leads intéressants au client en définissant le type de

produits qu'il faut lui proposer, le meilleur moment pour les contacter, etc., et le prospect n'est finalement même pas exploité. On laisse évidemment la priorité à la formation des employés de l'entreprise, mais lorsque leur résis-

tance au changement est trop forte et dommageable pour l'entreprise, nous trouvons important de pouvoir fournir des alternatives. »

Booster la créativité

Reste que toucher au business model d'une entreprise ne se fait pas toujours sans mal, l'ego des fondateurs/gestionnaires pouvant être égratigné par cette intrusion d'externes dans « leur » entreprise.

« C'est pour ça que le mieux, c'est encore de les pousser à trouver eux-mêmes des solutions, ça évite en partie d'avoir à affronter l'ego et la peur », explique dans un sourire Jean-Louis Baudoin, de Creative Consultteam, une agence d'experts en créativité. « Nos clients ont souvent peur d'être confrontés à leur incompétence, sans comprendre que cette incompétence est tout ce qu'il y a de plus normal, au vu de l'évolution de la technologie, des pratiques commerciales... Quand on arrive en se présentant comme des experts en créativité, on passe souvent pour de gentils savants fous, mais on peut heureusement compter sur le bouche-à-oreille et les recommandations de nos clients qui connaissent l'impact de notre travail. » Chez Creative Consultteam, le travail ne passe pas par un audit classique. « Nous posons beaucoup de questions à nos clients, nous les poussons à remettre en cause leur réflexion et surtout les nombreux freins qu'ils mettent à leur propre créativité : notre but c'est de les faire sortir de leur boîte... et surtout qu'ils réalisent qu'ils sont dans une boîte ! » Creative Consultteam insiste également beaucoup sur la veille concurrentielle : « Le nombre d'entreprises auxquelles nous avons appris ce qui se passait dans leur secteur est assez effarant ; elles ne se tenaient tout simplement pas au courant de ce qui se faisait, des innovations et s'étonnaient ensuite d'être dépassées. »

Sa collègue Aline Frankfort, fondatrice de l'agence, cite l'exemple du travail effectué avec un fabricant de revêtements pour toiture, qui s'est trouvé en difficulté lorsque des concurrents chinois ont commencé à proposer une alternative moins coûteuse à ses produits. « On leur a demandé si le produit ne pouvait pas être proposé en blanc, ou ce qu'on pouvait faire d'autre sur un toit, par exemple : ils ont commencé par

nous dire que c'était impossible, avant de se rendre compte qu'en fait, non, c'était tout à fait faisable et que cela leur permettait de diversifier leur offre. Aujourd'hui, ils ont démultiplié leur activité à l'international grâce notamment à leur revêtement blanc passif, à l'installation de cellules photovoltaïques (ça non plus, ils n'y croyaient pas au départ !) et à la position de leader qu'ils ont pris dans les toitures végétales. » Outre l'optimisation des structures et process existants, Creative Consulteam pousse donc ses clients à réfléchir autrement, à moyen et long terme. « Ce qu'il faut c'est ouvrir les portes de leur créativité et les bénéfices percolent à tous les niveaux : commercial, ressources humaines, esprit d'entreprise », reprend Jean-Louis Baudoin, qui cultive un style décapant. L'homme propose notamment des workshops lors desquels il arrive avec un quintet de jazz : « C'est un moyen d'illustrer des concepts comme le fait que l'improvisation n'est possible que dans le cadre d'une structure, que l'harmonie entre différents métiers est plus que fondamentale... Et ces idées font nettement mieux leur chemin dans l'esprit de nos clients lorsqu'elles sont associées à une expérience humaine. »

Un changement de conception de la vie en entreprise qui a déjà convaincu et porté ses fruits pour une série d'entreprises, dont Hain Celestial et Ondex France, d'autant que la formule de workshops offre pas mal de souplesse.

Design Thinking

Une formule que propose également Lorenzo Del Marmol, avec sa Business Model Academy, basée principalement sur une série de théories autour de l'entrepreneuriat. Première d'entre elles, le Business Model Canvas, un outil développé par Alexander Osterwalder



Aline Frankfort et Jean-Louis Baudoin, de l'agence Creative Consulteam.

et qui permet de générer presque automatiquement un business model en remplissant une série de cases d'une grille avec le type d'activité, de marché, de public cible, la proposition de valeur etc. « C'est un outil très simple sur la base duquel je peux traiter différents aspects stratégiques d'une entreprise et auquel j'ai ajouté une série d'autres outils et techniques », explique Lorenzo Del Marmol. Il propose ensuite aux entreprises des ateliers qui, comme dans le cas de Creative Consulteam, doivent booster la créativité des gestionnaires d'entreprise en faisant appel aux techniques de « Design Thinking ». « C'est très visuel, très ludique : on est dans la co-création, on crée des prototypes avec des Lego Serious Play, du carton et de la pâte à modeler, on utilise des post-it pour structurer les idées. Cela permet à mes clients de

les ateliers se concentrent sur la créativité, l'observation du comportement des utilisateurs finaux et la recherche de différents scénarios d'innovation. « Je considère que ce n'est pas mon rôle d'analyser les process et le mode de fonctionnement des entreprises, dans le cadre de la Business Model Academy, en tout cas : je me propose surtout de stimuler l'intra-preneuriat, l'innovation et l'agilité au sein même de l'entreprise. »

Objectif : modifier à long terme le fonctionnement de l'entreprise pour booster sa capacité d'innovation et ne pas répondre de façon ponctuelle à un problème spécifique. « Dans tous les cas, ce qu'il faut, c'est tenter de réintroduire un esprit start-up, l'excitation de la création, la joie de participer à la construction de quelque chose de neuf :



Lorenzo Del Marmol (Business Model Academy) : « Ce qu'il faut, c'est tenter de réintroduire un esprit start-up, l'excitation de la création, la joie de participer à la construction de quelque chose de neuf. »

prendre du recul face à leurs pratiques, de définir véritablement leur business model ensemble, pour permettre un langage commun au sein de l'équipe. » Une fois ce langage commun défini,

cela peut avoir un impact très significatif sur la santé financière du groupe et ça booste le moral des troupes, l'ambiance de travail. »

YAB

Païement par Cartes : des solutions de paiement B2B adaptées aux besoins des entreprises

Les sociétés, quelle que soit leur taille, indépendants, PME ou grandes entreprises, n'ont parfois pas connaissances des nombreux avantages tangibles qu'offrent les paiements par carte. Alpha Card – en tant qu'émettrice des Cartes American Express et des Cartes Corporate Visa/MasterCard à travers sa filiale BCC Corporate - est en mesure d'offrir une gamme étendue de solutions de paiement, répondant aux besoins spécifiques de chaque type d'entreprise.

De la PME...

Les cartes de paiement sont traditionnellement associées aux dépenses de voyage (avions, trains, hôtels, locations de voiture, restaurants). Or l'utilisation de celles-ci pour les dépenses quotidiennes de l'entreprise (frais de courriers express, téléphonie, fournitures de bureaux, software, fleurs, etc) permet aux PME d'avoir une meilleure visibilité – et donc un meilleur contrôle – de leurs dépenses autrefois effectuées en liquide. D'autre part, le traitement administratif des factures fournisseurs s'en trouve simplifié : la comptabilité n'effectue qu'un seul versement mensuel, au lieu de devoir réconcilier de nombreuses factures et d'opérer de nombreux virement bancaires. Un gain de temps et d'efficacité appréciable.

D'autre part, la préoccupation majeure des PME est bien souvent leur trésorerie. Suivre les paiements des clients tout en gérant les échéances des factures fournisseurs est l'exercice délicat auquel les PME se livrent quotidiennement. Le règlement des factures par carte permet une optimisation du cash flow en offrant un délai de paiement allant jusqu'à 50 jours (à partir de la date d'achat) sans

frais additionnels. Une solution souvent plus avantageuse que l'usage d'un crédit de caisse.

Et lorsque les employés sont amenés à voyager pour la société, en réglant leurs déplacements par carte, ils bénéficient d'assurances voyages étendues* : inconvénients de voyages, retards, pertes des bagages, assurance maladie etc. Certains types de cartes, telle la Carte Gold Business American Express, proposent également une assurance achats sur internet (produit non livré ou livré endommagé, usage frauduleux de la carte, garantie satisfaction).

« Alpha Card jouit d'une position unique en Belgique et au Luxembourg. En effet, nous sommes la seule société qui représente les trois marques : American Express, Visa et MasterCard. Nous pouvons donc proposer une large gamme de solutions de paiements qui répondent aux besoins tant de la PME que de la multinationale »
Cecile Quaedackers – VP Business to Business - Alpha Card.

...aux grandes entreprises

Pour les grandes entreprises également, la gestion de leur trésorerie est favorablement impactée par l'usage de cartes comme solution de paiement et l'on parle ici d'économies potentielles nettement plus conséquentes.

L'usage traditionnel des cartes Corporate – qu'elles soient débitées du compte de la société ou du compte privé de l'employé – permet aux employés de ne pas devoir avancer l'argent pour leurs notes de frais. D'autre part, l'intégration des rapports fournis par la plateforme en ligne 'My-WebReporting' de BCC Corporate, dans les outils tels MobileExpense ou KDS, accélère et simplifie le processus de gestion et de remboursement des notes de frais.

Pour gérer leur portefeuille de cartes, les entreprises ont également accès à des plateformes en ligne 'Americanexpress@work' par exemple, génère des rapports détaillés quant à l'utilisation des cartes



Corporate. Ces rapports permettent de suivre et d'élaborer les budgets voyages, de contrôler les dépenses de manière précise et donc de disposer d'arguments concrets pour négocier au mieux avec les fournisseurs. Nombre d'entreprises utilisent d'ailleurs ces outils pour mettre en place et suivre plus facilement la politique d'entreprise en matière de voyage : usage des classes business, fournisseurs agréés, catégories d'hôtels, etc.

Alpha Card SCRL

100 Boulevard du Souverain
1170 Bruxelles
Tél : + 32 (0)2 676 21 81
www.americanexpress.be/lu
www.bcc-corporate.be

Alpha Card SCRL, une joint-venture entre BNP Paribas Fortis et American Express, fut créée en 1998 en tant que société émettrice des Cartes American Express (Consumer et Corporate). La société dispose ainsi de l'exclusivité pour la Belgique et le Luxembourg. Alpha Card est également responsable pour l'acceptation des Cartes American Express auprès des commerçants au BELUX. La société dispose également, par l'acquisition de BCC Corporate en 2009, de la licence pour émettre les cartes Corporate Visa et MasterCard en Belgique et à l'étranger.



* selon le type de carte utilisée – voir conditions générales sur www.americanexpress.be/lu



« Top of mind » grâce aux médias sociaux

Les médias sociaux ont leur importance dans la préparation de l'achat de produits ou services. Nous avons en effet tendance à nous aligner sur les évaluations de produits et les opinions de nos « amis ». Voilà un élément exploitable par les entreprises dans un contexte B2B, comme en témoignent Simplisso et Aurelium.



d'insérer de nouveaux articles au moins une fois par semaine. »

David Seffer de Simplisso rappelle aux entreprises que la présence sur les médias sociaux a pour but final d'attirer les gens vers le site web. « Il est essentiel de rester maître du contenu et de ne pas vous laisser fasciner par les quelques milliers de fans que vous avez rassemblés », déclare-t-il. « N'oubliez pas qu'un forum tel que Facebook est une entreprise commerciale qui vous fait payer toujours plus pour atteindre un grand nombre de gens. Il n'est pas exclu qu'à un moment donné, les gens se laisseront des médias sociaux. Toute votre communauté partira en fumée, dans ce cas. Nous préconisons donc d'intégrer une newsletter dans votre stratégie en ligne. Elle vous permettra de savoir qui sont vos clients précisément et même de disposer de leurs coordonnées. »

Un groupe de discussion clos

Les forums sociaux sont indissociables de l'e-commerce. Il faut donc un lien évident avec le site web, pour les besoins de l'entreprise. C'est d'ailleurs toute la question : les médias sociaux sont-ils en mesure de jouer un rôle crucial dans la vente B2B ? David Seffer : « Tenez-en compte, les décisions d'achat prennent du temps. Vous devrez, tout au long de ce processus relativement long, alimenter vos clients en informations via les réseaux sociaux. Il faut donc entretenir leur enthousiasme et leur intérêt jusqu'au moment où ils sont

Les spécialistes en marketing David Seffer et Guillaume Baude le constatent : de nombreuses PME utilisent insuffisamment les opportunités en ligne. Le duo a donc fondé le bureau Simplisso pour aider les entreprises à développer une communauté sur internet. La plupart des entreprises disposent d'un site web, mais ne vont guère plus loin par manque de personnel et de disponibilité. Et puis, les médias sociaux font peur. Pouvons-nous nous permettre de jouer cartes sur table ? « Lorsque nous organisons un atelier, nous répétons à l'envi que l'internet est 'a gift economy'. Cela implique le partage de connaissances », déclare David Seffer.

Près de 40 % des comptes Twitter sont pour ainsi dire inactifs. Un particulier dilettante sur les médias sociaux, ce n'est pas grave ; mais pareille nonchalance peut être contre-productive pour des entreprises, notamment en termes d'image de marque. L'entreprise informatique Aurelium a préféré une approche

structurée. Voilà un peu plus d'un an qu'une équipe de cinq personnes s'y occupe des médias sociaux. « Nos autres collaborateurs peuvent également apporter du contenu, mais l'équipe est chargée de la gestion des pages », explique André Huynen, Sales & Marketing Manager.

Maîtriser le contenu

Aurelium s'appuie sur sa propre expérience pour proposer des ateliers de médias sociaux à ses clients. L'entreprise a mis au point le Social Media Starter Pack pour les besoins de ces sessions. « Nous prenons en compte les objectifs que poursuit l'entreprise et nous déterminons avec elle le nombre de fans et de leads que l'entreprise veut obtenir dans un délai de six ou douze mois. Cet objectif bien défini conduit à l'élaboration conjointe d'un plan par étapes qui détermine ce que nous avons à faire chaque jour, chaque semaine et chaque mois. Nous conseillons habituellement de ne consacrer quotidiennement que 15 à 20 minutes aux réponses aux envois et



André Huynen (Aurelium)



David Seffer et Guillaume Baude, les fondateurs de Simplisso.

prêts à passer commande. Évitez, durant ce processus, de ne parler que de vous-même. Un grossiste en matériels pour coiffeur ne doit pas se limiter à annoncer sur Facebook ou LinkedIn le contenu de sa promotion. Il faut aussi pouvoir parler de nouvelles tendances du secteur. Proposez un mélange équilibré d'informations sur vos produits, d'informations utiles et de contenu distrayant. Les clients ne peuvent pas avoir l'impression que vous leur forcez la main. Il s'agit donc de les lier à vous, sans les contraindre. »

Simplisso suggère par exemple de créer un groupe de discussion clos, sur LinkedIn par exemple, pour aborder une thématique précise en relation avec votre entreprise. « Invitez ensuite les entreprises à rejoindre ce groupe. Le caractère fermé de cette communauté lui confère un cachet d'exclusivité. Lorsque vous rassemblez des gens autour d'une thématique qui les concerne, vous créez des liens. Il s'ensuit qu'ils penseront plus rapidement à vous au moment de décider d'un achat. Vous avez aussi la possibilité de vous joindre à une discussion dans un groupe existant sur Facebook, Google+ ou LinkedIn. Vous pourrez vous y faire remarquer en posant vous-même des questions. »

La qualité plutôt que la quantité

Aurelium utilise efficacement les réseaux sociaux pour sa prospection. « LinkedIn permet par exemple de vérifier qui a consulté votre profil », explique André Huynen. « Si nous ne sommes pas encore connectés à cette personne, nous lui envoyons un message via LinkedIn. Nous lui expliquons que nous avons constaté qu'elle avait consulté notre profil et nous lui demandons en quoi nous pouvons lui être utiles. Twitter offre pour sa part de constituer des listes de contacts potentiellement intéressants en fonction de

paramètres géographiques et de mots-clés utilisés dans les tweets. »

David Seffer insiste sur la prépondérance de la qualité sur la quantité. « Si votre groupe-cible est celui des spécialistes en réfection de façades, ne vous attendez pas à 30.000 fans. Il est très facile de gaspiller de l'argent en ligne. À quoi bon l'investir dans une annonce sur Facebook si vous attirez des fans qui ne présentent aucun intérêt pour vous ? »

Il n'est pas possible de mesurer l'impact direct des activités des médias sociaux sur la vente, mais il est évident qu'elles contribuent positivement à la 'brand awareness'. La communication via les médias sociaux maintient votre marque 'top of mind'. « Nous constatons, après une année, que 17 à 18 % des visiteurs de notre site proviennent des médias sociaux », confie André Huynen. « Ces résultats correspondent à nos attentes. Nous voyons aussi une forte corrélation entre le temps investi et les résultats. »

L'importance de l'intégration

David Seffer souligne l'importance d'une

bonne page-cible : celle où aboutissent les visiteurs quand ils ont cliqué sur une annonce en ligne ou un lien dans la newsletter. Il conseille également de multiplier les canaux utilisés. « Vous devez laisser le choix aux clients. Certains accepteront d'être fan sur les médias sociaux, d'autres voudront s'intégrer à un groupe de discussion et d'autres encore préféreront recevoir des offres par e-mail. Ne vous détournes d'aucune façon du marketing classique. Nous avons par exemple constaté chez Simplisso que la distribution de dépliants dans les parcs d'entreprises génère encore un taux de réponse intéressant. Il faut donc combiner. Les médias sociaux sont devenus incontournables, mais n'y placez pas d'espérances démesurées. La sagesse réside dans une approche intégrée. »

André Huynen : « Les entreprises ne doivent pas avoir peur de l'ouverture inhérente aux médias sociaux, même si elles sont une PME qui ne peut pas se permettre un 'conversation manager' à temps plein. Il existe des 'monitoring tools' bien utiles tels que TweetDeck et HootSuite, qui vous préviennent lorsque des commentaires sont parvenus sur votre compte. » David Seffer estime qu'il ne faut pas considérer les médias sociaux comme des canaux exclusivement commerciaux, mais aussi comme un lieu d'écoute de la clientèle. « Nous savons d'expérience que les gens expriment plus souvent leur satisfaction que leurs griefs. Si vous recevez des plaintes, réagissez de manière appropriée, c'est-à-dire de manière correcte, en faisant preuve de compréhension. Effacer un message négatif de votre profil est une erreur. Une réponse correcte est même considérée comme un signal positif. C'est la meilleure façon de mettre fin à des malentendus. »

Peter Van Dyck

La popularité de Twitter et LinkedIn à Bruxelles

A peine une entreprise sur trois utilise les médias sociaux, selon une étude d'Acerta Consult. Les entreprises de plus de 1000 collaborateurs sont beaucoup plus actives sur les réseaux que les PME. En tête de peloton figurent des autorités et institutions internationales, le secteur de la publicité, des médias et de la communication, le secteur socioculturel et les entreprises de services RH. Le taux d'adoption est le plus haut en Flandre (44 %). Il contraste avec celui de la Wallonie (23 %). Bruxelles se situe entre les deux, avec 32 %. Facebook est globalement la plate-forme la plus utilisée, mais on constatera que Bruxelles utilise essentiellement Twitter (47 %, pour 45,5 % en Flandre et 23 % en Wallonie) et LinkedIn (55 %, pour 43 % en Flandre et 36 % en Wallonie).



LUC DE BRABANDERE, LE MATHÉMATICIEN PHILOSOPHE

« La créativité, c'est la logique que l'on n'attendait pas »

Dans un monde hyperconcurrentiel, se différencier des autres acteurs de son marché est plus important que jamais. Beaucoup d'entreprises investissent d'ailleurs dans l'innovation, sans pour autant toujours trouver des solutions révolutionnaires. Comment, dès lors, trouver LA bonne idée ? Existe-t-il des techniques pour stimuler la créativité ? Nous avons posé la question à Luc de Brabandere, Senior Advisor et Fellow au Boston Consulting Group.



Entreprendre : Quelle est votre définition de la créativité dans le business ?

Luc de Brabandere : Quand il est question de changement, il convient avant toute chose de distinguer deux concepts : l'innovation et la créativité. L'innovation, dans ma vision, c'est le processus par lequel une entreprise change la réalité. L'innovation est chiffrable : elle coûte et elle rapporte. On y consacre des moyens, du temps, des équipes. On peut faire de l'innovation sans créativité : souvent, on innove en copiant les autres, en s'inspirant de ce qui a déjà été fait. La créativité, en revanche, est inchiffrable. C'est un effort de l'individu pour changer sa perception des choses. La créativité n'est pas une action, mais une pensée.

Qu'est-ce qu'une bonne idée ?

Tout d'abord, il faut savoir qu'aucune idée n'est jamais née bonne. Elle le devient. Les bonnes idées existent, mais souvent, nous ne les voyons pas parce que nous ne chaussons pas les bonnes lunettes. J'ai cru pendant très longtemps qu'être créatif, c'était la capacité d'avoir des idées que personne n'avait jamais eues avant. Je n'y crois plus. Selon moi, être créatif, c'est la capacité de repérer les bonnes idées. Comment se fait-il que PayPal n'ait pas été inventé par une banque ? Ou que YouTube n'ait pas été lancé par une grande chaîne de télévision ? Les technologies étaient connues. Mais ce qui a manqué à ces acteurs, c'est la capacité de reconnaître une idée nouvelle et d'en saisir l'importance. Cela montre que l'idée n'est pas la pièce déterminante. L'élément-clé, c'est la capacité de voir le monde autrement.

De penser « in new boxes » comme vous dites ?

Tout à fait. On dit toujours qu'il faut penser « out of the box ». Mais « out of the box » met l'accent sur la partie la plus facile : ce que l'on doit quitter. Moi, je veux mettre l'accent sur l'élément le plus difficile : ce vers quoi on va. Quand on travaille dans une banque, penser « in new boxes », c'est réussir à penser différemment de la façon dont on perçoit cette banque, ce qui est totalement différent de « penser en dehors de la banque ». Cela signifie changer la vision que j'ai. C'est ce que l'entreprise Bic a réussi à faire lorsqu'elle a décidé que son métier ne se limitait pas aux stylos jetables, mais englobait tout l'univers des objets en plastique jetables. Cela a tout changé : Bic s'est alors mis à produire des briquets et des rasoirs. C'est cela, la créativité.

Cela veut-il dire qu'il faut réussir à penser « sans limites » ?

Non, car penser sans limites relève de l'impossible. L'homme ne peut pas penser sans un cadre prédéfini, sans un modèle mental. C'est en effet des contraintes que naissent les idées. L'art de la créativité, c'est réussir à sortir de son cadre et créer une nouvelle structure mentale permettant aux idées nouvelles de trouver leur sens.



Luc De Brabandere croit à la force de l'illustration : il est cofondateur de CartoonBase, une agence de communication spécialisée dans le cartoon et le dessin de presse.



Comment stimuler la créativité dans les entreprises ?

Tout d'abord, il faut que la direction propose un nouveau cadre propice à la naissance de nouvelles idées. A défaut, elles ne pourront en effet jamais voir le jour. Ensuite, il faut faire remonter les idées du bas vers le haut. La créativité interne d'une entreprise est parfois oubliée ou sous-exploitée. Aujourd'hui, bon nombre de dirigeants sont convaincus que l'innovation se trouve au cœur de la stratégie et de la performance d'une entreprise. Néanmoins, le développement d'une culture créative constitue un défi complexe. Afin de stimuler les équipes, je conseille toujours de remettre en évidence le projet. Si vous voulez que vos employés construisent un bateau, montrez-leur la mer. Pas le tas de planches. Dans les deux cas, vous finirez pas avoir votre bateau, mais en ne mettant pas l'accent sur les contraintes, vous laissez aux employés toute la latitude d'être créatifs. Il existe par ailleurs des techniques pour stimuler la créativité, comme le mind-mapping, la carte de l'empathie, le brainstorming, le SWOT créatif... mais ce ne sont jamais que des outils. S'il existait une recette miracle pour trouver des idées créatives, ce ne serait plus de la créativité mais une procédure. En créativité, il n'y a pas d'algorithme. Il y a toujours une logique, mais elle est inconnue et surprenante.

Peut-on être créatif quel que soit le secteur dans lequel on travaille ?

Absolument. Il n'y a aucune raison qu'une banque soit moins en demande de créativité qu'une agence de publicité. Quel est le besoin de l'entreprise ? Faire la différence. Avoir des idées que les autres n'ont pas. Que ce soit pour choisir une banque, une voiture, un matelas ou un fromage... l'individu ne se base pas que sur des critères objectifs comme le prix. Il prend également en compte tout ce qu'il y a autour de la marque, l'histoire que celle-ci raconte. Et à ces niveaux, il y a toujours moyen d'être créatif.

Faut-il aussi faire des efforts pour être créatif lorsque l'entreprise va bien ?

Sans aucun doute. Une entreprise doit sans cesse revoir sa stratégie pour s'adapter aux réalités du monde. Aucune idée n'est bonne pour l'éternité. La seule chose immuable, c'est la nécessité de changer. L'entreprise se trouve alors face à deux options : soit elle le fait de son plein gré, soit on le lui impose. Et lorsque le changement s'impose, il est souvent trop tard. D'où l'importance d'être créatif également quand l'entreprise va bien. J'appelle cela « survivre au succès ». Regardez le nombre d'entreprises du secteur informatique qui n'ont pas survécu alors qu'elles étaient florissantes... Aujourd'hui, elles ne sont plus là car elles n'ont pas eu le courage de se poser des questions sur leur stratégie d'entreprise.

Pour conclure, la créativité, est-ce un talent que l'on a... ou pas ?

Certaines personnes sont créatives, d'autres moins. C'est un don, comme celui que l'on peut avoir pour les langues, les mathématiques ou la cuisine. Il y a des gens qui sont simplement plus doués que d'autres. Mais il y a toujours moyen d'apprendre. C'est pourquoi j'essaie de promouvoir la rigueur dans la créativité. Par exemple, pour qu'un brainstorming soit productif, il est important d'en respecter les règles : choisir les intervenants avec soin, commencer et finir à l'heure, rédiger un compte rendu, déterminer des « to do »... La pensée a aussi

Biographie express

Luc de Brabandere est ingénieur civil en mathématiques appliquées (1971) et licencié en philosophie (2002) de l'Université Catholique de Louvain. Depuis le début des années '90, il a développé une approche philosophique du management et des technologies. Aujourd'hui Senior Advisor et Fellow du Boston Consulting Group, Luc de Brabandere a également occupé de hautes fonctions dans la banque et la finance. Il pratique la philosophie en entreprise et consacre une partie croissante de son temps à l'enseignement, principalement à la Louvain School of Management et à l'École Centrale à Paris. Spécialiste de la créativité, il est l'auteur d'une douzaine de livres devenus des références en la matière. Luc de Brabandere a également cofondé CartoonBase pour promouvoir l'utilisation du dessin humoristique et encourager la créativité dans le graphisme et les illustrations en tout genre.

ses lois auxquelles il faut obéir. Par ailleurs, les bonnes idées sont toujours le fruit d'un travail d'équipe. Un créatif seul ne va nulle part. Quand on est très créatif, il faut savoir s'entourer de personnes pragmatiques. Jules Verne, par exemple, a travaillé tout au long de sa carrière avec un éditeur très exigeant. Et quand on regarde les grandes réussites commerciales (Hewlett Packard, Rolls Royce,...), on constate que souvent, le travail a été réalisé en binôme.

Propos recueillis par Gaëlle Hoogsteyn

« La bonne idée existe ! 5 étapes essentielles pour la trouver »

Pour retrouver la pleine puissance de la pensée créative et atteindre LA bonne idée, les entreprises ont besoin de nouveaux modèles mentaux. Dans leur livre, Luc de Brabandere et Alan Iny nous expliquent comment y parvenir en cinq étapes essentielles :

1. Douter de tout, toujours, en s'éloignant de sa zone de confort et en mettant au défi ses préjugés.
2. Réexaminer le monde pour se poser les bonnes questions.
3. Apprendre comment créer beaucoup d'idées nouvelles et passionnantes.
4. Évaluer, hiérarchiser et sélectionner les idées porteuses de succès.
5. Favoriser un nouveau type de processus créatif, pratique et durable.

Pour en savoir plus : « La bonne idée existe ! 5 étapes essentielles pour la trouver », de Luc de Brabandere et Alan Iny. Éditions Eyrolles.



BRUXELLES EXPO SE DIVERSIFIE

Palais 12 : le top de l'offre de spectacle

Inauguré en septembre dernier, le Palais 12 constitue le premier volet du projet Neo, qui doit reconfigurer le plateau du Heysel. Il offre à Bruxelles une salle de spectacle de classe internationale et permet à Bruxelles Expo de renforcer son offre, jusqu'alors centrée sur les foires et salons.



Brussels Expo était déjà le principal lieu d'accueil des salons internationaux en Belgique. Désormais, le site s'ouvre aux spectacles, avec une ambition nationale et européenne : le Palais 12 vient compléter son offre et la diversifier, alors que les foires et salons semblent résister mieux qu'on pouvait le craindre à la crise économique.

L'investissement de 20 millions d'euros a été supporté entièrement par Brussels Expo et sera rentabilisé en dix ans grâce à la vente de billets, au sponsoring, à la mise à disposition de la salle, aux recettes des bars et des parkings. Optimiste ? Réaliste sans doute, au vu d'une programmation particulièrement impressionnante.

Offre B2B

Pour réussir à attirer David Guetta, the Australian Pink Floyd, Stromae, Drake, Cabrel, Elbow, Christophe Maé, Mylène Farmer, Elton John, Indochine et bien d'autres déjà inscrits dans leur carnet de réservations, il fallait une salle à la hauteur. Brussels Expo n'a pas lésiné sur les moyens, dotant Bruxelles d'une des salles les plus performantes du monde en termes d'acoustique, de confort d'accueil (de 2.500 à 18.000 places dans la salle ; parkings extérieurs de 12.000 places ; espace de plus de 1.200 m² entièrement dédié aux VIP), mais aussi

de modularité. Car, si l'attention est attirée par les affiches prestigieuses des stars que le Palais 12 recevra, celui-ci peut également accueillir ponctuellement des événements sportifs ou des congrès internationaux. La salle est en effet modulable selon les événements et peut épouser diverses configurations grâce à son énorme tribune télescopique, sa scène sur roulettes et des rideaux de jauge habilement pensés.

Pour le B2B, les VIP et les partenaires de la salle, ses concepteurs ont développé l'Avenue, composée de 2 bars plongés au cœur de l'ambiance, directement accessibles depuis les 500 sièges spécialement réservés à cette clientèle.

«La plus belle salle possible»

Le résultat obtenu est à la mesure des moyens déployés et de l'ambition affichée. Les temps de réverbération sont exceptionnellement bas et le son totalement intelligible, ce qui garantit une qualité d'écoute exceptionnelle, inégalée pour ce type de salle en Belgique. **Joe O'Herlihy**, Audio Director de U2 : « En entrant dans le Palais 12 pour la première fois, j'ai tout de suite compris que cette salle avait été spécifiquement conçue pour le secteur des concerts et des spectacles. Les voix et intonations sont parfaitement intelligibles, sans aucun écho

ou réverbération normalement associés aux salles de grandes capacités. Son traitement acoustique la positionne comme salle de référence. Je suis impatient d'y travailler personnellement dans un futur très proche. »

Brussels Expo a conclu un accord avec AEG Facilities, société spécialisée dans l'exploitation de salles de concerts (The O2 à Londres, Berlin et Hambourg, Staples Center à Los Angeles, Paris Bercy, etc.) et de spectacles dans le monde, en vertu duquel AEG Facilities fournit un ensemble de services spécialisés au Palais 12, ainsi que son assistance et son expertise dans les activités opérationnelles de la salle. « Le partenariat avec AEG Facilities a pour ambition de faire du Palais 12 la première destination nationale pour les concerts, spectacles et événements sportifs en Belgique », assure **Denis Delforge**, CEO de Brussels Expo. « La présence et la reconnaissance mondiales d'AEG, ses ressources internationales et son expérience dans les activités de sponsoring constitueront le fondement du succès du Palais 12. »

Jay Marciano, président et directeur général d'AEG Europe, a de l'ambition pour le Palais 12 : « AEG Facilities a cherché le partenaire local idéal pour développer la plus belle salle possible à Bruxelles. Nous créerons la destination de divertissement ultime pour la Belgique. Le marché bruxellois possède une riche tradition d'accueil d'événements de classe mondiale et nous espérons étendre l'éventail de spectacles susceptibles d'être organisés en Belgique. Cette salle moderne et magnifique deviendra incontournable pour le pays. »

Le Palais 12 est la première phase concrète de l'ambitieux projet Neo qui vise à réaménager l'ensemble du plateau du Heysel. Nous ne pouvons que nous féliciter de ce premier succès, à hauteur des ambitions affichées.

Didier Dekeyser

Prix belge de l'Energie et de l'Environnement

Le premier Prix qui vise à récompenser l'ensemble
des acteurs engagés et innovants dans le domaine
de l'énergie et de l'environnement



2014

Vous êtes

Un citoyen

à titre privé ou dans le
cadre de vos activités
professionnelles

Une institution

administration, école, université,
hôpital, maison de jeunes,
mouvement de jeunesse,...

**Une ville ou
une commune**

Une entreprise

industrielle, de services,
de construction, de commerce,
de transport...

Participez gratuitement

au Prix pour faire valoir votre savoir-
faire, vos réalisations, vos efforts et vos
contributions à la société de demain !

Des entreprises et institutions leaders
dans les domaines de l'environnement
et de l'énergie remettront 8 Prix dans
le cadre d'un prestigieux événement
médialique le 05 juin 2014.

Envoyez vos dossiers pour le 2 avril 2014

"Focus your energy
on climate"
Alain Hubert

Information et inscription :

Nathalie Nicosia
+32 (0)4 221 58 68

www.eeaward.be

OUTSOURCING

L'offshoring, une opportunité à étudier sérieusement

Parmi les conséquences les plus visibles de l'ouverture des frontières et de la globalisation de l'économie, l'offshoring, soit la délocalisation de certains pans d'activité, fait partie de celles qui souffrent de la moins bonne réputation. Généralement associée à des licenciements massifs en Belgique, la délocalisation d'activités est pourtant loin d'être à sens unique et ne se limite pas au choix d'établir la production dans des pays où la main d'œuvre coûte moins cher, où les lois sociales sont plus flexibles.

Pour une PME qui se doit d'optimiser ses coûts, il est difficile d'opter délibérément, à compétence égale, pour une main d'œuvre plus onéreuse que celle qu'elle peut trouver en Asie, par exemple. La compétence et la qualité du service restent toutefois les véritables éléments qui guident la décision, d'autant que l'*offshoring* implique des coûts dont il faut avoir conscience.

Il y a déjà la question de la logistique, bien plus complexe à organiser lorsque l'activité d'un groupe se répartit dans différents pays. Outre les ressources financières qu'une entreprise doit engager pour organiser le transport de ses produits, le contrôle sur sa chaîne de valeur est également concerné, dans la mesure où il est généralement nécessaire de sous-traiter la gestion de la production à l'étranger et le transport. À noter que ces nouveaux besoins en matière de gestion ont créé tout un marché pour des entreprises, notamment belges, qui se chargent d'organiser l'*offshoring* et de régler toutes les questions légales et logistiques.

De la Chine à l'île Maurice

De nombreux pays se sont toutefois spécialisés dans ce rôle de sous-traitant et proposent des services très professionnels et réguliers. On pense à la Chine, notamment, dont la montée en puissance en tant que sous-traitant des entreprises occidentales ne se dément pas. Un rôle que le pays remplit dans de nombreux secteurs, de l'industrie textile à l'électronique grand public.

Grand concurrent de la Chine, l'Inde est particulièrement à la pointe en matière de services informatiques, mais également dans l'automobile et le secteur pharmaceutique. Les deux pays se caractérisent par un mix très riche entre la disponibilité de profils locaux très qualifiés, et une masse de main d'œuvre moins coûteuse qu'en Europe mais tout aussi professionnelle. Dans les deux cas, toutefois, le cadre légal contraignant et les pratiques parfois « limite » des autorités locales sont citées parmi les entraves à un *offshoring* réussi sans encombre.

Il ne faut toutefois pas forcément aller aussi loin : l'Afrique du Nord, par exemple, s'est reconvertie dans la gestion des centres d'appel et autres services de support technique, après avoir longtemps dominé (avec la Turquie) la sous-traitance industrielle pour le secteur textile. Dépassés par



l'ascension fulgurante de la Chine dans le textile, des pays comme le Maroc et la Tunisie ont choisi de capitaliser sur les compétences linguistiques et, de plus en plus, informatiques de la main d'œuvre locale. Précisons aussi que l'externalisation dans ces pays peut compter sur des politiques locales particulièrement volontaristes, à l'image des nombreuses concessions et avantages qui ont été offerts au constructeur automobile Renault pour qu'il installe sa production et une plateforme logistique dans le nouveau port de Tanger. Un constat qui concerne encore d'autres pays, moins connus pour ce rôle de sous-traitant, comme l'île Maurice ou Madagascar, par exemple.

Il est à noter que de nouveaux champions de la sous-traitance émergent actuellement : la Thaïlande prend une place de plus en plus importante dans la production de matériel électronique, au même titre que la Malaisie et le Vietnam, qui viennent également tailler des croupières à la Chine dans la production manufacturière classique. Principaux atouts : des niveaux de salaires toujours particulièrement bas, tandis

que les infrastructures s'améliorent de jour en jour.

Délocaliser pour les compétences

Plus proche encore, l'Europe de l'Est et les anciennes républiques soviétiques offrent un vivier incomparable de profils de pointe dans l'informatique et l'électronique. Rien d'étonnant, dès lors, à ce que des groupes comme IBM ou CA Technologies y aient installé des centres de formation et d'excellence. L'hébergement de données, par exemple, y est en plein boom : il est notamment favorisé par des réseaux de télécommunications extrêmement performants (la Lituanie est par exemple le champion mondial en matière de pénétration des réseaux en fibre optique) et une législation favorable à la confidentialité. Mais c'est surtout la disponibilité des talents, dans un marché de l'emploi particulièrement dynamique, qui attire les entreprises mondiales dans ces régions. Difficile, par exemple, de trouver un bon développeur d'applications disponible et à un prix correct en Belgique, alors que des pays comme la République tchèque regorgent de profils intéressants.

Pas de fausse modestie : la... Belgique attire également des entreprises étrangères, qui y externalisent notamment leur activités d'hébergement de données et, de plus en plus fréquemment, le design de leur produits. « Pour des services et des produits de pointe, en aéronautique, mécanique ou biotechnologie, par exemple, des groupes ont recours à la Belgique, qui dispose de compétences de très haut vol », explique Damien Wellens du groupe de conseil Altran.

Quels risques ?

Si la pratique de l'*offshoring* se répand depuis plusieurs décennies déjà, elle n'en comporte pas moins des risques. Pour les entreprises qui capitalisent sur une propriété intellectuelle spécifique, le risque de copie, ou du moins de perte d'exclusivité est bien réel dans certains pays, d'Asie notamment.

La Chine a longtemps eu cette réputation, qui tient notamment au fait qu'une entreprise étrangère ne peut s'installer sur le territoire que via un partenariat avec une société chinoise,



Les centres d'appels font aujourd'hui partie des activités que l'on externalise, comme ici en Inde, à Bangalore.

laquelle doit détenir 51 % du capital. Les garde-fous sont toutefois de plus en plus nombreux, à mesure que le pays s'ouvre et que la sous-traitance poursuit sa professionnalisation « mais il n'est quand même pas rare, quelques mois après qu'une entreprise a partagé une partie de sa propriété intellectuelle, de voir apparaître un concurrent chinois qui fait presque exactement la même chose », ajoute Damien Wellens. Il est fondamental, donc, de bien se renseigner sur les pays dans lesquels on envisage d'externaliser une activité, de screener au plus profond les partenaires industriels envisagés et de se « blinder » d'un point de vue juridique, en bouclant notamment des accords de confidentialité bétonnés. La réputation de l'entreprise, aussi, peut être entachée par les mauvaises pratiques d'un sous-traitant (à l'image du scandale des suicides chez Foxconn, le sous-traitant chinois de groupes comme Apple ou Dell) : il convient donc de s'informer des pratiques locales, quitte à imposer une charte au sous-traitant.

« Surtout, il faut bien comprendre que l'externalisation d'une activité demande du temps et de la maturité au niveau des processus de l'entreprise, de sa gouvernance. Il faut bien gérer l'aspect humain : les questions de la langue, du décalage horaire, des différences culturelles, sont très importantes », d'après Damien Wellens. Et d'insister sur l'as-

pect relationnel : « Difficile de dépasser les réticences internes quand on impose à ses employés de travailler avec des gens qu'ils n'ont jamais rencontré, qui ne parlent pas leur langue, etc. Il faut au maximum privilégier le contact réel, aller dans l'autre pays, rencontrer les gens, motiver les équipes locales. Des démarches importantes qui impliquent des surcoûts majeurs. Ce qui importe, c'est d'étudier le dossier avec beaucoup de sérieux surtout lorsqu'il s'agit d'externaliser une activité critique. »

Une expérience enrichissante

C'est l'un des apports majeurs de toute tentative, réussie ou non, d'externalisation : au vu du défi que cela représente, l'entreprise gagne généralement beaucoup en professionnalisme et en maturité. Sans oublier que le partenariat avec profils culturels et des écosystèmes locaux différents peuvent très fortement stimuler l'innovation en interne.

Elle permet souvent, aussi, d'élargir l'écosystème des partenaires commerciaux et donc parfois d'identifier de nouveaux leads et opportunités commerciales. Il n'empêche, malgré des techniques de communication de plus en plus abouties, il est toujours plus difficile de régler un litige à 12.000 kilomètres de ses bureaux que dans la ville voisine.



OUTSOURCING

Risque ou opportunité ?

Dans une situation de crise économique, toute entreprise doit faire face à bien des challenges, tant au niveau de son positionnement stratégique que dans sa gestion du personnel. Plus que jamais, les ressources humaines doivent faire face à l'exigence croissante et à la raréfaction des talents. Face à ces nouveaux défis, l'entreprise doit en profiter pour se renouveler, innover et se remettre en question.

Dans ce cadre, l'outsourcing peut offrir la possibilité de réaliser des projets spécifiques grâce à des partenaires externes. En effet, les consultants sont des spécialistes dans leur domaine professionnel : ressources humaines, finance, assurance, juridique, ingénierat, IT ou même administration.

Quand faire appel à l'outsourcing ?

Pour :

- ▶ Pallier un manque d'expertise ou de ressources internes dans l'exécution de projets spécifiques ;
- ▶ Assister le management lors de la prise de décisions stratégiques : le consultant externe permettra de gérer et d'assister le management dans des situations sensibles ou lors d'une restructuration par exemple ;
- ▶ Permettre à l'entreprise de se focaliser sur son métier premier et ses activités fondamentales, et accroître l'efficacité et les performances internes.
- ▶ Maîtriser et évaluer les coûts à l'avance : l'outsourcing permet de budgéter de manière plus précise le coût d'exécution d'un projet et de le flexibiliser de manière maximale.
- ▶ Améliorer la qualité des services : l'entreprise peut fixer les critères de performance et de qualité souhaités, avec une garantie de résultat final.

Y a-t-il des inconvénients ?

Certaines sociétés hésitent encore à faire appel à la formule de l'outsourcing, par crainte d'une perte partielle de contrôle sur l'exécution du projet, d'une perte de confidentialité ou de neutralité, ou encore d'une perte de connaissances liées au projet lorsque le consultant termine sa mission. Enfin, le coût lié au contrat de consultance peut représenter un autre obstacle.

Nouvelle réglementation pour l'outsourcing

La loi du 24 juillet 1987 sur le travail temporaire interdit en principe la mise à disposition de travailleurs entre sociétés. Elle permet cependant, sous certaines conditions, de faire appel à des travailleurs externes et de leur donner des directives sans que cette pratique ne soit considérée comme une mise à disposition.

Afin de lutter contre la fraude sociale, une modification de cette loi a été votée récemment, dans le sens d'un durcissement. Elle est en vigueur depuis l'an dernier. Sa première conséquence est l'exigence d'un contrat commercial écrit entre l'entreprise et le bureau d'outsourcing. De même, toutes les instructions données au consultant pour la bonne exécution de sa mission doivent être consignées de manière détaillée et objective. Le droit de donner des instructions ne peut cependant altérer en aucune manière le lien d'autorité entre le consultant et son employeur.

La loi prévoit également une obligation d'information vis-à-vis des représentants des travailleurs au sein de l'entreprise. Ils ont un droit de regard sur la partie du contrat commercial qui porte sur les instructions de la mission.

Il faut dès lors que les entreprises vérifient les contrats signés avec leurs fournisseurs et fassent les modifications nécessaires.

Conclusion

La décision de faire appel à un bureau d'outsourcing peut faire d'un projet une belle réussite si différentes conditions sont remplies : il faut investir dans une



Sandie Cluentius

communication ouverte avec le fournisseur de services, des instructions de départ claires et des évaluations régulières et surtout une relation de confiance reconnue entre tous les prestataires.

Le meilleur conseil à donner lorsqu'une entreprise envisage la solution de l'outsourcing est d'identifier un prestataire de services qui ait une réputation de qualité, une connaissance du métier et du secteur ainsi qu'une expérience fonctionnelle. Ceci permet alors de faire d'un risque une belle opportunité !

Sandie Cluentius
District Manager



Axis Project Management
www.axispm.be
sc@axis.jobs

BRUSSELS JOB DAYS

TRANSPORT & LOGISTIQUE | DOMAINE PORTUAIRE

16-05-2014

BECI

VOUS RECRUTEZ ?

Vous êtes à la recherche de bons candidats en Transport, Logistique, Mécanique de clark, Manutention, Expédition, ... ?

Venez nous rejoindre au
«Brussels Job Day Transport, Logistique & Domaine Portuaire»

le vendredi 16 mai 2014,
chez Iris TL - 10 Digue du Canal - 1070 Bruxelles

POURQUOI PARTICIPER ?

- **Plus de 700 candidats** potentiels, de tout âge et de toutes qualifications
- Des candidats **bien préparés** grâce au 'Pre Job Day'
- Des entretiens d'embauche immédiats
- **Vous concentrez sur une seule journée le travail de plusieurs jours !**

LES OBJECTIFS ?

- **Favoriser la rencontre** entre les entreprises et les demandeurs d'emploi
- **Augmenter la visibilité** de vos offres d'emploi auprès de la cible
- **Dynamiser** le marché de l'emploi !

INTÉRESSÉ ?

Le prix pour la participation est en fonction du nombre de salariés de votre société.
Une ristourne est octroyée aux membres de BECI.

Transport | Logistique | Mécanique de clark | Manutention | Expédition

Info & réservation sur www.jobdays.beci.be

ou jobdays@beci.be ou 02 643 78 05

Une initiative de :



RÉGION DE BRUXELLES-CAPITALE



BRUSSELS ENTERPRISES
COMMERCE AND INDUSTRY



Centre de Recherche Transport & Logistique



Communauté
Portuaire Bruxelloise
Brusselse Haven
Gemeenschap

Avec la collaboration de :



Media partners :



Références



SÉMINAIRE BECI

Sols pollués : une approche plus pragmatique

Bruxelles a hérité de son passé industriel de nombreux terrains pollués, qui représentent un enjeu environnemental et sanitaire mais aussi économique. Il a cependant fallu attendre jusqu'en 2004 pour que la Région adopte une première « ordonnance sols ». Dix ans plus tard, la législation est en passe d'être modifiée dans un sens moins contraignant, tandis que les primes vont être revues à la hausse. Un séminaire organisé par BECI a permis de faire le point.

L'assainissement des sols concerne à Bruxelles plus de 15.000 parcelles cadastrales s'étendant sur 2.900 ha : environ 17 % du territoire de la Région. Des terrains qui hébergent ou qui ont hébergé des activités « à risques » et sont donc potentiellement pollués. Tel était le premier objectif de l'ordonnance « sols » de 2004 : connaître l'état du terrain afin de pouvoir le gérer. Aujourd'hui, on trouve sur le site web de Bruxelles-Environnement une carte détaillée de l'« inventaire des sols » – elle est en ligne depuis le mois de décembre.

Quelque 25.000 attestations du sol sont délivrées par an (elles sont obligatoires en cas de vente de terrains ou de cession d'activités à risque). Fin 2012, 3.855 parcelles avaient fait l'objet d'une étude (dite « reconnaissance de l'état du sol »), représentant une superficie de 1.415 ha. De ces parcelles, environ 40 % étaient



effectivement polluées et 365 ha ont fait l'objet d'un traitement – ce qui est fort peu.

Entretemps, la législation a déjà évolué. L'ordonnance « sols » de 2004 a été remplacée dès 2009 par une nouvelle ordonnance, plus claire et plus complète, qui a permis d'améliorer l'information des propriétaires et des exploitants, ainsi que la sécurité juridique. Néanmoins, les

société, Universoil, est forte d'une trentaine de personnes et active à Bruxelles depuis une dizaine d'années. Il reconnaît des avancées significatives : les codes de bonnes pratiques de Bruxelles Environnement ont nettement amélioré le travail sur le terrain ; l'arrêté « agrément » pour les experts en pollution a relevé la qualité des études ; le transfert d'information s'est amélioré.

« Pourquoi une norme d'assainissement et une norme d'intervention ? Soit un sol est pollué, soit il ne l'est pas. »

contraintes sont restées lourdes – parfois inutilement, selon de nombreux acteurs –, les procédures longues et l'assainissement coûteux : le coût de traitement au mètre carré varie de 25 à 430 € selon le type de pollution, la profondeur, etc. Pour certaines PME, les études de sol imposent à elles seules un coût insupportable.

Des exemples concrets

Didier Jacques, expert en pollution du sol, est venu apporter lors du séminaire le témoignage d'un acteur de terrain. Sa

Cependant, la réglementation s'avère parfois inutilement contraignante, avec pour les propriétaires et les exploitants, des conséquences qui peuvent être coûteuses de temps et d'argent. Didier Jacques a cité plusieurs exemples de cas réels. Nous en retenons deux.

Le premier concerne une tache de pollution au zinc de 10 m³ sur un terrain qui doit être terrassé en vue de construire un parking souterrain. Le terrain est classé en catégorie 3 (les normes sont dépas-



La Ministre de l'Environnement Evelyne Huytebroeck introduisait le séminaire devant le public de BECI. Elle a déposé plusieurs textes sur la table du gouvernement.



Saïd El Fadili (chef de la sous-division « sols » de Bruxelles-Environnement) reconnaît que le nombre de parcelles effectivement traitées reste trop faible eu égard au temps et aux coûts investis.

sées, mais la pollution ne présente pas de risque). L'excavation le fera passer en catégorie 2 (sous le seuil de pollution). Problème : le changement de catégorie exige un plan d'assainissement (PA) ou de gestion des risques (PGR), soit 3 à 4 mois d'instruction du dossier, au lieu d'un mois pour un simple plan de gestion des terres (PGT), alors même qu'on élimine une contamination. Pourquoi, demande M. Jacques, ne pas simplifier la procédure pour les chantiers de terrassement de remblais ?

Le deuxième exemple confine à l'absurde : c'est celui d'une ancienne forge partagée entre deux propriétaires ; l'un exploitant une activité « non à risque » (A) et l'autre une imprimerie (B). A souhaite vendre à un tiers. Dans cette pers-

pective, il réalise une reconnaissance du sol qui révèle une pollution provenant de son voisin imprimeur. Problème : pour procéder à la vente, une caution doit être déposée et doit couvrir l'ensemble du traitement de la pollution s'étendant sur les terrains des deux propriétaires (A et B). A n'a aucune responsabilité dans cette pollution, mais B n'a pas les moyens de constituer la caution. La vente est bloquée et la survie de l'imprimerie menacée ! Dans ce cas, une solution a finalement été trouvée en permettant à B d'étaler la constitution de la caution sur 10 ans, lui permettant de poursuivre son activité.

Enfin, Didier Jacques regrette le maintien de deux normes, assainissement et intervention, là où une seule suffirait à ses yeux : si la norme d'assainissement est dépassée, mais que la pollution reste inférieure à la norme d'intervention, les risques sont considérés comme nuls. Quelle est alors l'utilité de la première norme ? « Soit un sol est pollué, soit il ne l'est pas », estime l'expert.

Assouplissement

L'évaluation de l'ordonnance 2009, menée l'année dernière, doit déboucher dans les prochains mois sur une adaptation de la législation, dans le sens d'un allègement des obligations, d'une simplification administrative et d'un soutien financier renforcé. Une réforme que les acteurs de terrain appelaient de leurs vœux – et qu'appuyait également BECI. Parmi les principaux



Didier Jacques (Universoil) est venu apporter le témoignage d'un acteur de terrain.

points d'attention figurent notamment la révision de la liste d'activités à risques, la suppression de l'obligation d'étude à certains moments (prolongation d'un permis d'environnement), la possibilité d'arrêter plus rapidement la procédure dans certains cas, la réduction des délais, l'extension et la clarification des possibilités de dispenses, etc.

Soutien financier

Non moins appréciable : le soutien financier offert par la Région sera amplifié. C'est d'autant plus important que, dans de nombreux cas, l'auteur de la pollution n'est plus en activité (parfois de très longue date) et que le principe du « pollueur payeur » est inapplicable. Dans ce cas, qualifié de « pollution orpheline », la Région interviendra désormais aussi bien pour les études que les travaux de traitement. Les études pourront être financées à hauteur de 60 à 70 %, avec des plafonds augmentés jusqu'à 3.000 ou 3.500 €. Les travaux de traitement pourront être soutenus jusqu'à 70 à 80 %, avec un plafonnement à 32.000 € (-10 % lorsqu'il s'agit de personnes morales). Un budget d'un million et demi d'euros par an est prévu pour financer ces mesures.

À celles-ci, il faut encore ajouter le fonds sectoriel Premaz pour l'assainissement des citernes à mazout de chauffage, qui devrait entrer en vigueur au 1^{er} trimestre 2015 – pour autant que l'État fédéral et les trois Régions, toutes parties prenantes, s'accordent dans un délai raisonnable.

Voilà qui devrait faciliter la vie des propriétaires et exploitants tout en soulageant ces derniers financièrement. On ne peut que s'en féliciter.

Emmanuel Robert

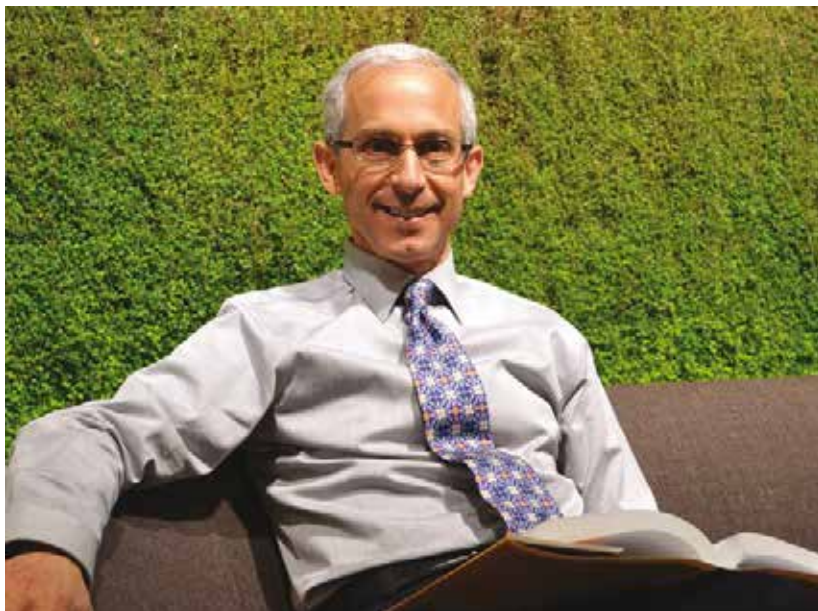
Brussels Greenfields : un exemple

Les abords du canal concentrent une part importante des sols pollués à Bruxelles. Financé par la Région et par le Fonds européen de développement régional (FEDER), le programme Brussels Greenfields visait spécifiquement à assainir les terrains de cette zone dans le cadre de projets économiques. Entre 2009 et 2013, deux appels à projets successifs ont permis de soutenir 12 lauréats, qui se sont partagé 4,6 millions d'euros de subsides (un petit tiers seulement des 15 millions programmés ; sans doute le résultat d'un manque d'information ou de difficultés d'accès).

Au total, Brussels Greenfields a permis de traiter une superficie totale de plus de 116.000 m² et devrait générer à terme 2.200 emplois environ. Les projets subsidiés sont d'une grande variété, depuis les potagers urbains d'Anderlecht jusqu'au centre commercial Doks Brussels, en passant par le parc de PME Paepsem, le nouvel entrepôt frigorifique de Mabru, ou encore le bâtiment SOMA des Abattoirs d'Anderlecht. Il est prévu de prolonger Brussels Greenfields dans le cadre de la programmation FEDER, sur la période 2014-2020.

Du leadership à Bruxelles ?

L'inauguration du premier bureau européen du Center for Creative Leadership (CCL) a eu lieu à Bruxelles en 1990. L'organisation a connu depuis lors une expansion mondiale. Et le bureau conseil de Bruxelles s'est transformé en quartiers généraux EMEA.



Le Center for Creative Leadership (CCL) a ouvert l'année passée un campus moderne, qui emploie actuellement 70 personnes de 23 nationalités différentes. Plus de 3.000 décideurs et d'innombrables organisations en provenance de secteurs très divers ont suivi les programmes de leadership sur mesure du CCL depuis que celui-ci s'est implanté au cœur de l'Europe.

veulent résoudre les problèmes des personnes, des organisations et de la société en général ». Avez-vous quelques exemples de problèmes typiques de Bruxelles et de la manière dont les cours d'executive leadership peuvent contribuer à les résoudre ?

David Altman : Parmi les défis de leadership que je constate ici, à Bruxelles, je citerais la gestion du changement

David Altman : « Parmi les défis de leadership que je constate ici, à Bruxelles, je citerais la gestion du changement dans un contexte d'incertitude et de complexité, une meilleure exploitation de la diversité à Bruxelles et la promotion du leadership chez les femmes. »

Nous avons rencontré David Altman, Vice President et Managing Director de CCL EMEA pour faire le point sur l'évolution de l'*executive leadership* à Bruxelles.

Entreprendre : Vous avez affirmé un jour que « le monde a besoin globalement d'un meilleur leadership et que les dirigeants devront mettre à profit toute l'assistance et la formation dont ils peuvent disposer s'ils

dans un contexte d'incertitude et de complexité, une meilleure exploitation de la diversité à Bruxelles et la promotion du leadership chez les femmes.

La promotion du leadership féminin revêt une importance particulière. Le parlement fédéral a adopté en 2011 un plan qui impose à toutes les entreprises cotées en Bourse d'attribuer 30 % des sièges de leur conseil d'administration à des femmes. Selon cette réglementation qui entrera en vigueur

en 2017, tout administrateur masculin qui quitte ses fonctions doit être remplacé par une femme jusqu'à l'obtention du quota.

Les formations au leadership proposées par le CCL peuvent préparer les organisations à relever de pareils défis – notamment par le truchement de formations sur mesure pour des dirigeants féminins et en aidant les conseils d'administration à s'adapter aux changements culturels qui se présentent dans l'environnement professionnel.

La Belgique a été gâtée en cassette politiques. Les élections fédérales qui s'annoncent risquent de confronter le pays une fois de plus à une crise politique ou de leadership. Quels enseignements les dirigeants politiques pourraient-ils tirer du CCL ?

Le CCL clame depuis belle lurette que le leadership fonctionne quand on constate une ligne directrice claire sur laquelle les forces en place s'alignent et s'engagent. La dernière crise politique nous a en revanche montré que les élus ne répondaient à aucun de ces trois critères. Une formation en leadership leur aurait peut-être fait grand bien, à tous !

Franchement, ce concept simple, qui combine une ligne directrice claire à l'alignement et à l'engagement des acteurs concernés, pourrait améliorer sensiblement la situation de la société belge. Le CCL invite les dirigeants de ce pays à rendre visite à son campus et à discuter avec le personnel des meilleures pratiques d'optimisation du leadership.

Notre pays ne se distingue peut-être pas par son leadership politique, mais il a une longue tradition de leadership fort sur le plan du management. Un article récent fait figurer les managers belges parmi les valeurs sûres de nos exporta-

Le CCL : un organisme d'envergure mondiale



Le Center for Creative Leadership est un fournisseur mondial de formations destinées aux cadres dirigeants. Fondé en 1970 aux États-Unis, il est également implanté en Europe, en Afrique et en Asie. Avec l'appui de 600 formateurs et collaborateurs, il assure chaque année des formations pour plus de 20.000 personnes dans le monde. Le nouveau siège de sa branche EMEA a été inauguré en 2012 à Woluwé-Saint-Lambert.

En photo ci-dessus : le principal campus du CCL aux États-Unis, à Colorado Springs.

sont les défis auxquels vous êtes confronté lorsque vous proposez du développement de leadership ici, au cœur de l'Europe ?

Notre défi majeur est la notoriété du potentiel et des atouts du CCL. Nous ne disposons pas de gros budgets marketing et ventes ; nous nous appuyons plutôt sur notre réputation internationale et le bouche-à-oreille. Mais dès l'instant où nous commençons à travailler avec des clients, nous parvenons presque systématiquement à atteindre les résultats qu'ils ambitionnent.

Le plan stratégique du CCL prévoit entre autres un accroissement des activités en Belgique, notamment du fait de la présence de nos quartiers généraux EMEA à Bruxelles et en raison de nos ressources et de notre potentiel humain. La combinaison de ces atouts nous positionne idéalement pour exercer un impact significatif sur les Belges et sur les entreprises qui, dans ce pays, souhaitent améliorer leur leadership.

Propos recueillis par Nick Klenske

tions. Partagez-vous ce point de vue ?

Être un grand dirigeant signifie ne pas tout prendre pour acquis et ne pas imposer ses idées aux autres. Les managers belges semblent l'avoir bien compris. Mon expérience quotidienne corrobore le contenu de cet article qui définit les Belges comme de grands pilotes de changement et d'excellents gestionnaires d'équipes. En outre, les managers belges sont en général très ouverts, ils ont le sens de la médiation et sont sensibles aux autres cultures.

Le CCL a accumulé par la recherche et la pratique un capital de savoir considérable qui met en évidence l'importance de la collaboration, de l'écoute et de l'empathie. Il souligne le besoin d'une sensibilité aux différences contextuelles, d'un apprentissage rapide et de la constitution d'équipes très performantes. Les dirigeants belges qui se comportent de cette façon – et nous savons d'expérience qu'ils sont nombreux – contribuent à la réputation de la Belgique en tant que berceau de dirigeants remarquables.

Vous représentez une entreprise américaine et vous êtes citoyen américain vous-même. Quels

**TOUTES LES INFOS
POUR ENTREPRENDRE
À BRUXELLES**



lu-ve 08:30 - 13:00
ma 17:00 - 19:30

Le **1819** est un **numéro de référence pour les entrepreneurs** et les candidats entrepreneurs à Bruxelles. **Financement, aides publiques, formalités de création, renseignements juridiques...** les conseillers du 1819 informent l'entrepreneur, le conseillent, et l'orientent vers les structures et les interlocuteurs les plus adéquats pour accompagner son projet.

www.1819.be

Une initiative de la Région de Bruxelles-Capitale 

NUMÉRISATION

Les PME belges en retard dans la course à l'économie numérique ?

A l'heure où Amazon annonce – info ou intox ? – la livraison prochaine de ses livres par des drones, la question se pose avec une nouvelle acuité : l'e-commerce est-il pour nos PME une menace ou une opportunité ? En réalité, cette question est aujourd'hui dépassée. L'e-commerce est tout simplement une réalité. Personne ne pourra l'endiguer, mais chacun pourra choisir de surfer sur cette vague... ou d'être submergé !

Quelques chiffres pour commencer. Selon une étude du Boston Consulting Group, réalisée en synergie avec Google Belgium ⁽¹⁾ :

- Le commerce internet représente aujourd'hui en Belgique 2,5 % du PIB, ce qui reste 2 à 3 fois inférieur aux scores de nos voisins français, britanniques et hollandais.
- La Belgique est clairement en retard. Pas dans le comportement des consommateurs, mais bien au niveau de l'offre des commerçants et entreprises belges.
- En Belgique, la Région de Bruxelles-Capitale obtient néanmoins le meilleur score grâce à un plus grand engagement des entreprises et des consommateurs.
- Pas moins de 23 % de l'e-commerce est importé, alors que nos taux d'exportation en e-commerce restent trop faibles. Il y a une urgence à équilibrer notre e-balance commerciale !
- Les « pure players » du web ne représentent que 10 % du chiffre d'affaires de l'e-commerce ; l'essentiel des achats en ligne sont réalisés par les détaillants disposant d'un réseau de magasins physiques !

Ces constats sont renforcés par une récente étude conduite par GFK à la demande de pagesdor.be ⁽²⁾, dont les résultats ont été présentés en janvier lors d'une table ronde :

- 40 % des entreprises sont présentes sur les réseaux sociaux ; ce qui signifie aussi que... 60 % ne le sont pas.
- 30 % des petites entreprises ne possèdent pas de site web (50 % pour les nouvelles entreprises et 75 % pour les professions libérales !).
- 13 % seulement ont un site mobile.

► Seule 1 entreprise sur 8 est active dans l'e-commerce.

Sachant que les experts prévoient une croissance de 8 % de l'économie numérique en 2014, il y a là un enjeu crucial à relever pour les commerçants, les professions libérales et les PME bruxelloises, mais aussi pour tous les acteurs publics, associatifs ou privés susceptibles de les aider !

Lorsque l'on sait par ailleurs que 65 % des Google adwords liés à des recherches en Belgique sont réservés par des opérateurs étrangers, il est impératif que les commerçants et PME belges se réveillent. Ce sursaut viendra-t-il du commerce de proximité, renforcé par les recherches sur smartphones et tablettes mobiles ? C'est une espérance réelle, qui nécessite cependant que les commerçants belges s'engagent résolument dans cette voie !

BECI et IZEO avaient de leur côté enquêté en septembre 2013, sous l'égide de la Commerce Academy, sur l'engagement e-commerce des TPE et PME à Bruxelles. Quatre grands enseignements s'en dégageaient :

1. 30 % des commerçants interrogés sont déjà actifs sur le net (e-shop, site web, réseaux sociaux...). Par contraste, 70 % n'y sont pas encore... ce qui confirme notre retard au niveau européen.
2. Par contre, 40 % de ceux qui ne sont pas encore actifs sur internet déclarent vouloir le faire en 2014 !
3. Plus fort encore, ils affirment être disposés à « investir » du temps et de l'argent pour opérer cette évolution.
4. Enfin, ils déclarent que ce déploiement sur internet est complémentaire, et pas contradictoire, à leur



présence dans le monde réel. Ce qu'ils veulent, c'est un « second shop » sur le net, et pas un abandon de leur activité réelle au profit d'une présence exclusivement « en ligne ».

Ces résultats prennent une dimension supplémentaire lorsque nos commerçants expriment qu'ils ne savent pas vraiment à qui s'adresser pour obtenir des informations, de l'aide ou des outils pour opérer cette mutation. IZEO et BECI ont voulu réagir en organisant la première journée **E-DAY BRUSSELS 2014**, le 8 mai prochain à The Egg, à Bruxelles. Une journée de conférences, ateliers, speed coaching, rencontres avec des exposants qui permettra à chaque visiteur de s'informer très concrètement sur les possibilités de développer son e-commerce ou sa présence sur le web. La participation est gratuite. Inscription via www.eday-brussels.be.

Miguel Van Keirsbilck
Secrétaire Général d'IZEO et coordinateur de la journée e-day Brussels 2014

(1) Economy.be at the Crossroads, The Boston Consulting Group

(2) Retard digital dans les PME belges, GFK, à la demande de Pages d'Or, janvier 2014.



LA JOURNÉE DU WEB POUR
LES INDÉPENDANTS ET PME



JOURNÉE
GRATUITE

- PARTICIPEZ À DES **CONFÉRENCES**
- RECEVEZ DES **CONSEILS PERSONNALISÉS**
- RENCONTREZ DES **PROFESSIONNELS DU SECTEUR**



Un événement organisé par :



En collaboration avec :



En partenariat avec :



STARTER

Au guidon vert : le spécialiste du vélo urbain

Voilà déjà plus de dix ans que Nicolas De Keghel arpente à vélo les rues de Bruxelles. Autant dire qu'il connaît tous les recoins de la capitale, mais également toutes les opportunités qu'offre la petite reine à celles et ceux qui ont décidé d'opter pour ce moyen de locomotion rapide, efficace et écologique. C'est ainsi qu'il a ouvert un magasin dédié au vélo urbain au cœur du quartier européen : Au Guidon Vert.

Le vélo a toujours été une passion pour Nicolas De Keghel. Il devient apprenti dans un magasin de vélo et gravit petit à petit les échelons de mécanicien à gestionnaire d'atelier. L'envie lui prend ensuite de voler de ses propres ailes et de développer un magasin selon ses idées. « *Mon projet concerne le vélo urbain et péri-urbain* », précise-t-il. « *Je ne fais donc pas le VTT ou le vélo de sport* ». Afin de se différencier de la concurrence, qui s'accroît avec l'augmentation du nombre d'ouvertures de magasins dédiés au vélo ainsi que l'engouement croissant que ce dernier suscite, Nicolas De Keghel entend personnaliser et configurer ses vélos.

« *Les vélos personnalisés, y compris les électriques, de marque Vélo de Ville, sont assemblés et peints en Allemagne* », enchaîne-t-il. « *Nous nous chargeons également, au moyen d'équipements professionnels, du réglage ergonomique du vélo en compagnie du client.* » Au Guidon Vert propose évidemment des vélos électriques qui ont le vent en poupe depuis quelques années. « *Ce sont les vélos électriques qui ont permis au marché du vélo de se stabiliser et de progresser* », confirme Nicolas De Keghel. « *Pour ma part, ils représentent actuellement 40 % des ventes. C'est un vélo qui s'adresse aussi bien à la mère de famille avec enfants qu'aux personnes pensionnées ou au cadre.* »

Idéalement localisé au cœur du quartier européen dans la portion piétonne de la chaussée de Wavre, à deux coups de pédale de la place Jourdan, Au Guidon Vert attire et séduit sans surprise une clientèle majoritairement européenne. C'est avant tout la facilité de déplacement dans la ville qui est mise en avant par ses clients qui sont pour leur grande partie également possesseurs d'une voiture.



Mais le vélo est bien davantage qu'un moyen de locomotion rapide comme tient à le souligner Nicolas De Keghel : « *C'est évidemment une alternative efficace et écologique aux transports motorisés avec un temps de déplacement plus court et fiable. Et pas besoin de parking. Et puis, il procure également les 30 minutes d'exercice quotidien recommandé par l'Organisation Mondiale de la Santé et permet de se libérer l'esprit entre deux rendez-vous ou entre la journée de travail et le domicile.* »

Dans la foulée, il souligne également l'intérêt fiscal, « *avec une déduction à 120 % de l'achat d'un vélo pour l'indépendant et/ou ses employés, ainsi que tout investissement en faveur des déplacements à vélo (parking sécurisé ou non, accessoires, cadenas, entretiens, etc.) ainsi que le fait que le vélo est porteur d'initiatives d'entreprises individuelles novatrices : livraisons à vélo, marchand de glace, réparation*

mobile, transport de personnes, manucure à domicile, etc. »

Au Guidon Vert ne peut être réduit à un simple magasin de vélos. Outre une gamme assez large de vélos, il propose également une multitude d'accessoires qui vont de la sonnette au catadioptré en passant par des vestes de sport, des selles, des sacoches, des paniers, etc. Et à l'arrière du magasin, à la vue des clients, se trouve l'atelier où travaille un mécanicien qui a été formé spécifiquement à la mécanique du vélo par Nicolas De Keghel. Après quelques mois d'existence, Au Guidon Vert a trouvé sa vitesse de croisière en proposant une offre professionnelle et pointue qui devrait maintenant lui permettre de se développer dans un créneau d'avenir.

Plus d'info: www.auguidonvert.com

Guy Van den Noortgate



BUSINESS MEDIATION SUMMIT

La médiation testée pour vous

Permettre aux participants d'appréhender les tenants et aboutissants d'une médiation en leur proposant de la vivre en live : tel était le pari – tenu et réussi – du premier Business Mediation Summit¹ du 30 janvier dernier.

Une approche dynamique nous a offert, la matinée durant, une immersion totale dans l'univers de la médiation. Face aux 200 participants (juristes d'entreprises, avocats, médiateurs, magistrats, chefs d'entreprises) réunis dans l'amphithéâtre de la *Solvay Brussels School*, les protagonistes – médiateurs agréés – déroulent le scénario d'une médiation dans un jeu de rôles magistralement interprété.

La médiation séduit de plus en plus d'entreprises dans cadre du règlement de leurs litiges commerciaux ou sociaux, notamment en raison de son efficacité, de sa confidentialité et de son moindre coût. Pour un conflit de 200.000 €, obtenir une décision d'un tribunal coûte en moyenne 16.000 € en Belgique, alors que la médiation permet de trouver un compromis astucieux et pragmatique au même conflit pour un coût moyen de 7.000 €, frais d'avocat inclus ! Autant d'éléments qui ont conduit la « bvba Dewit » et la « sa Dulac » à se tourner vers la médiation (voir encadré).

Si la médiation constitue l'un des modes alternatifs de résolution des conflits, à côté de l'arbitrage ou de la conciliation,



elle ne s'improvise pas. D'ailleurs, elle ne constitue pas toujours le meilleur mode de résolution d'un conflit : une analyse préalable le déterminera au cas par cas. Une des clés de réussite de la médiation réside dans sa bonne préparation. C'est un élément fondamental qui a été explicitement mis en scène dans le film introductif projeté à l'assistance avant le jeu de rôle. Il est indispensable pour le médiateur de bien connaître son client, d'évaluer et d'analyser avec lui les problèmes et de maîtriser les différentes options possibles pour sortir du conflit.

Le médiateur n'est ni un juge, ni un arbitre

Le médiateur désigné, les parties à la médiation acceptent de se soumettre à un protocole de médiation. Point très important : tout ce qui est dit est confidentiel ! La médiation peut alors commencer. Mais, sur ce point non plus, pas d'improvisation ! Le médiateur rappelle les règles essentielles au bon déroulement de la médiation : les parties doivent avoir autorité pour transiger, chacune à l'occasion de s'exprimer et l'opportunité d'être écoutée, les parties s'engagent à s'investir dans la

recherche d'options au règlement du conflit. Le médiateur fixe l'agenda des points à aborder dans la médiation en accord avec les parties.

Mais surtout, « le rôle du médiateur n'est pas de prendre une décision. Il n'est ni juge, ni arbitre ! », comme le rappellera à l'assistance Marie-Anne Bastin, avocat, médiateur agréé et formatrice bMediation, un des modérateurs de l'exercice.



Anne De Wolf, Institut des juristes d'entreprise.



Théo De Beir

¹ Business Mediation Summit est une initiative conjointe de bMediation et de l'Institut des Juristes d'Entreprise - www.businessmediationsummit.eu



Marie-Anne Bastin

Le médiateur amène les parties à trouver elles-mêmes la solution convenant à leurs intérêts ! Différence fondamentale avec toute autre procédure.

À tour de rôle, dans le respect des consignes et de l'agenda du médiateur, les parties exposent leurs points de vue. Le médiateur « reformule » régulièrement les propos pour montrer sa compréhension et son empathie tout en altérant avec tact l'intensité des propos qui pourraient être blessants.

Dans l'impasse, le médiateur peut recourir au caucus

La discussion se prolonge ; le médiateur tente d'amener les parties à s'entendre, mais c'est le blocage : la discussion devient juridique. On sort de la médiation. Dans l'impasse, le médiateur propose aux parties de travailler en toute confidentialité pour pouvoir avancer. C'est l'aparté ou le caucus. Le caucus permet de créer un espace où, à la fois, des éléments nouveaux peuvent être apportés et des éléments déjà mentionnés lors de discussions en commun sont clarifiés. Ces entretiens se font dans la confidentialité la plus absolue. Ce n'est qu'avec l'accord des parties que le médiateur peut apporter les informations en séance plénière. Ces entretiens séparés permettent de revenir à la table de médiation avec une vision renouvelée, élargie ou au contraire plus précise des éléments en jeu. Afin de respecter un

équilibre, les temps de caucus entre parties sont relativement égaux.

De retour en séance plénière, les tensions se sont apaisées, l'émotionnel s'est atténué : des excuses sont présentées de part et d'autre entre la « bvba Dewit » et la « sa Dulac ». Le caucus a permis aux parties de voir où est l'essentiel de leurs intérêts ; le médiateur l'a perçu et avance vers chacune des parties dans une approche constructive. Au final, les parties trouvent un accord. La médiation a réussi. Clap final. Longs applaudissements dans l'amphithéâtre.

Objectif du médiateur : aider les parties à retrouver le dialogue

Comme le soulignera Théo De Beir, Président de bMediation à l'issue de cette matinée : « On voit qu'au début de la médiation, le médiateur est très présent et maintient le processus en place entre les parties. Vers la fin, il se met en retrait. Son objectif est atteint : il a rétabli le dialogue entre les parties. Elles sont désormais en capacité de trouver une solution constructive à leur différend ».

Cette mise en situation suscitera de nombreuses questions parmi les participants. Est-ce que le médiateur peut établir lui-même l'accord final entre les parties ? Quels sont les risques que l'une des parties instrumentalise la médiation ? Comment la médiation peut-elle réellement garantir la confidentialité et le secret ? N'y-a-t-il pas un risque



Fabienne Bayard

que le médiateur révèle un secret par inadvertance en cours de médiation ? À toutes ces questions, les membres du Conseil d'Administration de bMediation prendront le temps de répondre, en s'appuyant notamment sur l'expérience et la formation des médiateurs agréés, véritables spécialistes.

L'après-midi se poursuivra par une série de workshops donnant aux participants l'opportunité de cerner la démarche qui sous-tend le recours à la médiation (l'économie de la médiation) et l'importance d'une bonne préparation comme clé de réussite. Comme le soulignera Ulrich Hagel – Senior Expert Dispute



Michael McIlwrath



Ulrich Hagel



Resolution - Bombardier Transportation - Berlin – « *La médiation n'est pas adaptée à toutes les situations de conflit* ». L'analyse préalable de critères objectifs et subjectifs permettant de déterminer des points d'accord possibles entre les parties est fondamentale. Par ailleurs, il est possible d'améliorer le taux de réussite de ses médiations en formant ses équipes de négociateurs, ajoutera **Michael McIlwrath** – Senior Counsel - Litigation at GE Oil & Gas, Florence. Les workshops seront aussi l'occasion pour les participants de bénéficier

d'un éclairage sur les pratiques et les tendances européennes en matière de médiation. L'expérience de praticiens – médiateurs agréés et juristes d'entreprises spécialistes de la résolution des conflits – venus témoigner de leurs pratiques lors de ces workshops a largement contribué à apporter des réponses concrètes et pragmatiques. Ces ateliers ont aussi été l'occasion de mettre en exergue des initiatives nationales de promotion de la médiation, telle que celle menée au tribunal de commerce de Liège, comme l'expo-

sera **Fabienne Bayard** – Présidente du Tribunal de commerce de Liège. Témoignages et retours d'expérience d'entreprises et de médiateurs, viendront clôturer ce premier **Business Mediation Summit**. Une journée bien remplie pour une première initiative qui aura su convaincre les entreprises de l'intérêt du recours à la médiation.

Laurence Durodez - lexgo.be
laurence@lexgo.be

lexGO.be
 Law jobs online

Le scénario proposé :



La société belge « bvba Dewit » et la société suisse « sa Dulac » se retrouvent face au médiateur : un litige les oppose suite à la violation d'une clause d'exclusivité du contrat de distribution qui les lie. Une procédure a été introduite devant le tribunal mais n'a pas encore été plaidée ! Les parties décident donc de recourir à la médiation.

Le médiateur :

Helena De Backer, avocat, médiateur agréé

La bvba Dewit et son avocat :

Gina Van den Borre (alias « Gina Dewit »), médiateur agréé, juge consulaire
 Wim Meuwissen, avocat et médiateur agréé

La sa Dulac :

Jean Putmans, (alias « Jean Dulac »), administrateur de société et médiateur agréé
 Gérard Kuyper, avocat et médiateur agréé

En collaboration avec



Co-funded by
 the European Union



INFO PWC

Préavis : il n'y a plus de période d'essai

La période d'essai est morte de sa belle mort sur la table des négociations à propos du statut unique. Quelles en sont les conséquences et comment les employeurs vont-ils s'en accommoder ?



Bart Elias

la fin de la période d'essai, à un préavis d'au moins 3 mois en cas de licenciement par l'employeur, ce qui fait tout de même une fameuse différence par rapport aux 7 jours applicables pendant la période d'essai

Délai de préavis harmonisé

Depuis le 1^{er} janvier 2014, la clause d'essai a disparu du droit du travail belge, à l'exception de toutes les périodes d'essai encore en cours dans des contrats qui ont pris cours l'an dernier et pour lesquels les anciennes règles restent d'application.



Wendy Van Hullebusch

Avant l'instauration du statut unique, à la suite de la loi du 26 décembre 2013, il y avait un régime différent pour la période d'essai des ouvriers et des employés. Pour les ouvriers, il existait une période d'essai de 7 à 14 jours au maximum. Pendant les 7 premiers jours de la période d'essai, le licenciement n'était pas possible ; ensuite il pouvait être mis fin au contrat de travail par l'employeur sans préavis. Pour les employés, l'employeur pouvait prévoir une période d'essai d'une durée allant de 3 à 12 mois, en fonction de la rémunération de l'employé. Au cours de cette période, l'employeur pouvait mettre fin au contrat moyennant un préavis de 7 jours. Le premier mois de la période d'essai était cependant fixe, de sorte qu'un licenciement ne pouvait commencer au plus tôt que le dernier jour du premier mois d'occupation.

La clause d'essai donnait aux employeurs la possibilité d'évaluer si le travailleur convenait à la fonction pour laquelle il avait été engagé, en prévoyant au cours de cette période un délai de préavis plus court que le préavis dû en cas d'engagement fixe. Pour les ouvriers, la différence n'était pas très grande entre un licenciement pendant ou après la période d'essai, vu les délais de préavis relativement courts dans ce régime. Par contre, les employés avaient droit, après

Dans le cadre du statut unique, le délai de préavis harmonisé en cas de licenciement par l'employeur est de 2 semaines au cours des 3 premiers mois d'occupation et ce délai de préavis augmente progressivement sur la base de l'ancienneté du travailleur. Au cours du deuxième trimestre, le préavis passe à 4 semaines, puis à 6 semaines au cours du troisième trimestre, et au cours du quatrième trimestre un préavis de 7 semaines est dû. Cela signifie tout de même un sérieux alourdissement des obligations de l'employeur par rapport aux anciennes règles.

À ce sujet, il faut aussi relever qu'à partir du 1^{er} avril, il y aura une obligation de motivation par l'employeur. En application de la CCT n° 109, le travailleur acquiert à partir de cette date le droit d'obtenir par écrit de son employeur les motifs concrets de son licenciement, ainsi que le droit à une indemnité en cas de licenciement manifestement déraisonnable. Cette obligation de motivation de l'employeur ne joue cependant pas en cas de licenciement au cours des 6 premiers mois d'occupation.

Un recours accru à l'intérim ?

La question qui se pose est de voir comment les employeurs s'accommoderont de la suppression de la clause d'essai. Vu la constitution progressive des délais de préavis, nous nous attendons à ce que les

travailleurs fassent beaucoup plus vite qu'auparavant l'objet d'une évaluation puisqu'un préavis relativement limité est encore d'application au cours du premier trimestre. Nous nous attendons aussi à ce qu'un certain nombre d'employeurs, malgré le surcoût que cela représente, fassent plus souvent appel aux agences d'intérim étant donné l'introduction du motif d'insertion comme moyen d'engager au sein de l'entreprise un travailleur intérimaire en cas d'évaluation positive. La piste de l'agence d'intérim redeviendrait de cette manière une sorte de période d'essai, mais une période d'essai avec d'autres règles du jeu.

Wendy Van Hullebusch

PwC | Manager

Direct: +32 3 2593218 | Mobile: +32 479

910484 | Fax: +32 3 2593299

Email: wendy.van.hullebusch@be.pwc.com*

Bart Elias

PwC | Partner

Direct: +32 3 2593156 | Mobile: +32 473

910602 | Fax: +32 3 2593299

Email: bart.elias@pwc.be

PwC Business Advisors cvba



32.000 euros de pub à gagner !

Les PME recèlent des trésors de produits et services à faire connaître ! BECI vous offre sa plate-forme publicitaire : envoyez-nous votre projet et gagnez une campagne B2B.



**Comment participer ?
C'est facile !**

Vous êtes une PME de moins de 20 personnes établie à Bruxelles ou en Brabant ?

Envoyez-nous un mini-dossier comprenant :

- Une brève description de votre entreprise et de ses produits/services (max. 1 page A4)
- Une brève description de la campagne et de ses objectifs (max. 1 page A4)
- Un projet de visuel (sous forme de croquis, fichier numérique...) avec votre slogan de campagne, qui puisse se décliner en publicité A4, bannière électronique, roll-up...

Les candidatures seront évaluées en fonction de leur originalité, de leur adéquation aux objectifs recherchés, de la proposition de valeur et de la qualité du projet publicitaire. Le prix sera attribué par un jury d'experts, professionnels de la communication.

POW!

Nous vous offrons

- Une campagne publicitaire dans le magazine *Entreprendre/Dynamiek*, lu chaque mois par plus de 21.000 décideurs
- Une campagne dans notre lettre électronique
- Une présence de 4 semaines sur notre site web
- Votre présence comme sponsor de notre Garden Party, le rendez-vous des décideurs bruxellois
- Votre présence comme sponsor de notre Annual Event
- Votre logo au tableau des sponsors, dans notre centre de conférences, fréquenté chaque année par 16.000 personnes

Magazine Entreprendre 1958

**Un 'pack sponsor'
d'une valeur totale
de 32.000 euros !**

À renvoyer avant le 15 avril 2014 à



Emmanuel Robert

Avenue Louise 500 - 1050 Bruxelles - Ou par e-mail : er@beci.be

Mettez la force de

BRUSSELS ENTERPRISES
COMMERCE AND INDUSTRY

à votre service

IMPRESSION OF A BRIT

Our neighbours to the South: the French



Travel southeast down the valley of the Viroin and, just beyond the border, you find yourself traversing a wasteland of scrubby hedgerows and bits of abandoned corrugated iron that shrieks 'France'. You are witnessing the combined effects of the centralism of French life and the 'laissez-faire' attitude of many of its inhabitants.

The well-earned qualities of the French – intelligence, charm, *esprit* – are not that evident when you approach the country and the culture from the Belgian end. The bad jokes told by the French also get in the way and, to the lasting chagrin of the Flemish, the northwestern corner of the country including the splendid city of Lille (Rijsel) was taken away from them in 1713.

But the very positive French characteristics of charm and intelligence are sustained by a voluntary confinement to the 'hothouse' of French culture and what I would venture to call *francisité*. French society, particularly the *beau monde parisien*, is very hermetic.

In her book *Europeans* Jane Kramer, European correspondent of *The New Yorker*, suggests the condition is linked to the French collective subconscious: "History... has a pedagogic function. It is only as 'true' as its usefulness in maintaining proper attitudes toward being French – including the fierce and oblivious identification Frenchmen have with France and with everything they mean by France. Strangers tend to see that identification as nationalism or chauvinism, but it is much more primitive. A Frenchman identifies with France the same way he lifts his chin and sticks out his lower lip when he is puzzled – as a kind of reflex action."

Some people would go further. Rudolf von Thadden, a German government adviser on foreign policy, says "the French are an autistic nation."

Autistic or not, the French are often excessively self-absorbed. Part of the problem is the difficulty of dissociating oneself as an individual from the concept of the nation: the Frenchman (but not always the Frenchwoman) is brought up to view himself as a personification of his

country's history and culture, whether that culture happens to be of the BCBG (*bon chic bon genre*) kind or of the *steak-et-frites* variety.

One cause of French autism is inevitably the weight of history, another is the sheer size, variety and beauty of 'the Hexagon' as the French choose to call their country. They have little reason to holiday abroad and, in the words of Catherine Wihtol de Wenden, director of the French Centre for International Research (CERI), "there is always the idea that if you go elsewhere, it is because you are running away from a problem, that you have an adventurous side and that you are not really serious."

The net result of all this is that France has the most hermetic society of any western European country. Thanks to this hermeticism - and the inevitable historical mythmaking that is characteristic of all European nations, west and east - the French have been out of touch with much of the rest of the world for a very long time.

They tend to sneer high-mindedly at Belgians, their little northern neighbours with the funny accents. Belgian filmmaker Yolande Moreau's experience is typical: "We used to be looked on as clods and Belgian cinema was snubbed, but since the Dardenne brothers, we've come up in the world." Ultimately justice is done.

René Descartes evidently never realised what he was doing to the French. The Cartesian virus was potent and tenacious, spreading throughout the higher levels of French society.

Richard Bernstein, the author of *Fragile Glory*, commented in a column in the *International Herald Tribune* that "French thinkers have been caught many times in the past having ideas more or less



independent of any empirical basis – preferring lofty Cartesian speculation to fact-finding, or expecting reality to conform to concept rather than the other way around." Gallic deductive thinking, as opposed to the inductive approach of the Belgians and the Anglo-Saxons, puts concept before commonsense. When told that one of his bridges had collapsed, a French engineer simply retorted "*c'est impossible !*"

Being supreme pragmatists, you Belgians are capable of changing your minds when the evidence demands it. As I found when researching for my second book, *EuroManagers & Martians*, while a German will think changing one's mind on something important is a bad thing, the educated French person will think it's a virtue because it shows that he or she has a lively and productive brain.

This is also a symptom of French scepticism. It reflects a continual questioning or, as some foreigners would prefer to say, insecurity. An American observer suggested that, if Shakespeare had been French, he would have had Hamlet say: "*Être, ou ne pas être, telle est la question... mais la question est mal formulée.*"

Richard Hill

LE CONSEIL RESTO DU MAGAZINE AGENDA



© Saskia Vanderstichele

IN DEN APPELBOOM ●●●●

Celui qui aime se promener dans la nature verdoyante des environs de la Pede à Anderlecht et se retrouve soudain avec un petit creux doit certainement s'installer dans ce «Pommier». Cette adresse résolument authentique est une ferme séculaire qui a servi de café-laiterie certainement depuis la moitié du XIXe siècle. On a heureusement entre-temps fait ici et là des concessions au confort moderne, mais l'âme du lieu est restée intacte. Les nombreux visiteurs - il est souvent utile de réserver - sont accueillis de manière chaleureuse et décontractée dans un intérieur douillet «de brocante» et dans les deux langues, comme il se doit chez de vrais *Bruseleers*. La carte de ce restaurant familial est remplie de plats archibelges et sans prétention comme des tartines au

plattekaas, de la tête pressée Breughel, du stoemp, des carbonnades ou du bifteck, mais dans les suggestions qui changent chaque semaine, le chef aime sortir d'autres choses de ses manches et fait monter le niveau bien au-dessus des boulettes à la sauce à la kriel. Pour commencer, nous avons fait dans le régional avec des brochettes de mini boudins, simples mais délicieuses, accompagnées de confiture d'oignons (9,50 euro), mais c'est surtout la palette de goûts de notre steak *T-bone* de biche, servi avec des champignons des bois, une purée de châtaignes et de potiron et des petites pommes de terre charlotte frites (24,50 euro) qui nous a agréablement surpris. Très honnêtement, on ne s'attendait pas à ça, un tel plat se commande plutôt dans un restaurant pratiquant des prix

élevés. Plus par plaisir que par faim, nous avons commandé en dessert une portion de croustillons aux pommes, au caramel de calvados et glace vanille (9,50 euro), joliment présentée dans un petit sachet, comme à la foire, mais bien plus délicieuse. In Den Appelboom est vraiment un endroit agréable où l'on peut venir avec toute la famille pour un repas relax. La plaine de jeux dehors vous libérera des enfants surexcités.

KAROLIEN MERCHERS

Info

401, rue du Pommier, Anderlecht
02-520.73.03
www.indenappelboom.be
fermé le lundi/closed on Monday

Pour plus de conseils resto:
agendamagazine.be

AGENDA est le magazine des sorties à Bruxelles. Il propose un calendrier pratique, le programme des cinémas et des articles entre autres sur les concerts, expositions, restaurants... Procurez-vous ce **magazine trilingue gratuit** dans l'un des présentoirs répartis en ville ou recevez-le avec le journal *Brussel De Ze Week*: envoyez votre adresse à abo@bdw.be

AGENDA
Ult in Brussel • Vos sorties à Bruxelles • Out and about in Brussels

L'histoire de l'immigration marocaine à travers « Nass Belgica »

Le nom « Nass Belgica » signifie au Maroc « les gens de Belgique », c'est-à-dire les représentants d'une diaspora qui fête officiellement cette année ses 50 ans de présence et d'intégration dans notre pays. Une histoire qui s'expose en ce moment au Botanique.

Pour faire revivre cette histoire, l'Université Libre de Bruxelles s'est associée avec le Botanique et a collaboré avec La Cambre ENSAV, pour la scénographie, pour retracer les étapes souvent oubliées d'une immigration décidée, certes, par les besoins de l'économie, mais aussi par le souci de « rajeunir » la population belge.

« C'est un aspect que l'on oublie souvent », souligne Ahmed Medhoune, Commissaire général de l'exposition, et à l'initiative du projet. « Le fait de fixer les travailleurs immigrés en faisant venir leur famille avait bien cet objectif de redynamiser notre pyramide des âges. Et ce n'est qu'un des faits historiques que nous mettons en lumière dans cette exposition. Nous montrons également qu'au-delà d'une date symbolique, le 17 février 1964, les liens entre la Belgique et le Maroc sont beaucoup plus anciens, et que nous partageons aussi bien des échanges sociaux, culturels que politiques, depuis plus de 200 ans. En témoignent les inspirations artistiques de nos peintres, ou les combats des tirailleurs marocains en Belgique, pendant les deux guerres mondiales. »

L'intention est bien de rétablir plusieurs vérités concernant l'apport de cette main d'œuvre « étrangère », à travers des images et documents d'archives souvent inédits, mais aussi en montrant les influences à long terme générées par les Marocains en Belgique, et leurs descendants, très souvent devenus Belges.

Un hommage aux constructeurs de la Belgique d'aujourd'hui

« C'est la première fois que l'on réalise une exposition de cette ampleur sur l'immigration marocaine, et que l'on rassemble en un même lieu tant de té-

moignages de la richesse apportée par cette population. Richesse économique, puisqu'elle a concrètement contribué à bâtir l'État prospère dans lequel nous vivons, et que ses représentants sont de grands créateurs d'entreprises à Bruxelles. Ils apportent aussi une richesse associative et citoyenne par l'accès progressif des enfants belgo-marocains aussi bien aux organisations représentatives, aux associations (locales, mais aussi en lien avec le pays des parents), et enfin, à la politique, en tant qu'acteurs au sein de tous les partis. »

N'oublions pas l'importante présence culturelle qui sera présentée dans l'exposition, des sources d'inspiration pour les artistes belges jusqu'aux créations contemporaines d'artistes marocains et belgo-marocains. Ils prouvent que de la littérature au cinéma, en passant par la musique et le théâtre, l'immigration a ouvert un nouveau champ d'expression à la dynamique artistique belge.

« Tous ces éléments présentés dans l'exposition visent à déconstruire bien des stéréotypes de part et d'autre dans la population. Il faut montrer que 'leur histoire' est aussi 'notre histoire'. Nous sommes donc motivés par un devoir de mémoire, tant pour la jeunesse issue de cette immigration, qui ne connaît pas son histoire, que pour les Belges autochtones auxquels on n'a pas rappelé les réalités de ce mouvement migratoire. Ces réalités qui font pourtant aujourd'hui de la communauté d'origine marocaine la troisième du pays, avec plus de 400.000 citoyens. »

Pour Ahmed Medhoune, l'Université Libre de Bruxelles joue pleinement, par cette réalisation, son rôle de producteur et moteur des savoirs en lien avec la so-



Ahmed Medhoune, Commissaire général de l'exposition.

ciété qui l'entoure. Elle éclaire notre pays, pour l'aider à se réapproprier pleinement son histoire, et les descendants de l'immigration pour qu'ils intègrent plus complètement ce qui fait aujourd'hui leur identité.

Pour bien ancrer cette volonté de valoriser la mémoire de l'immigration auprès de tous, l'exposition « Nass Belgica » sera itinérante, après sa présentation au Botanique, en Communauté française d'abord, puis à Paris, puis au Maroc. Elle vise, par ce biais à attirer quelque 100.000 visiteurs.

Christophe Sokal

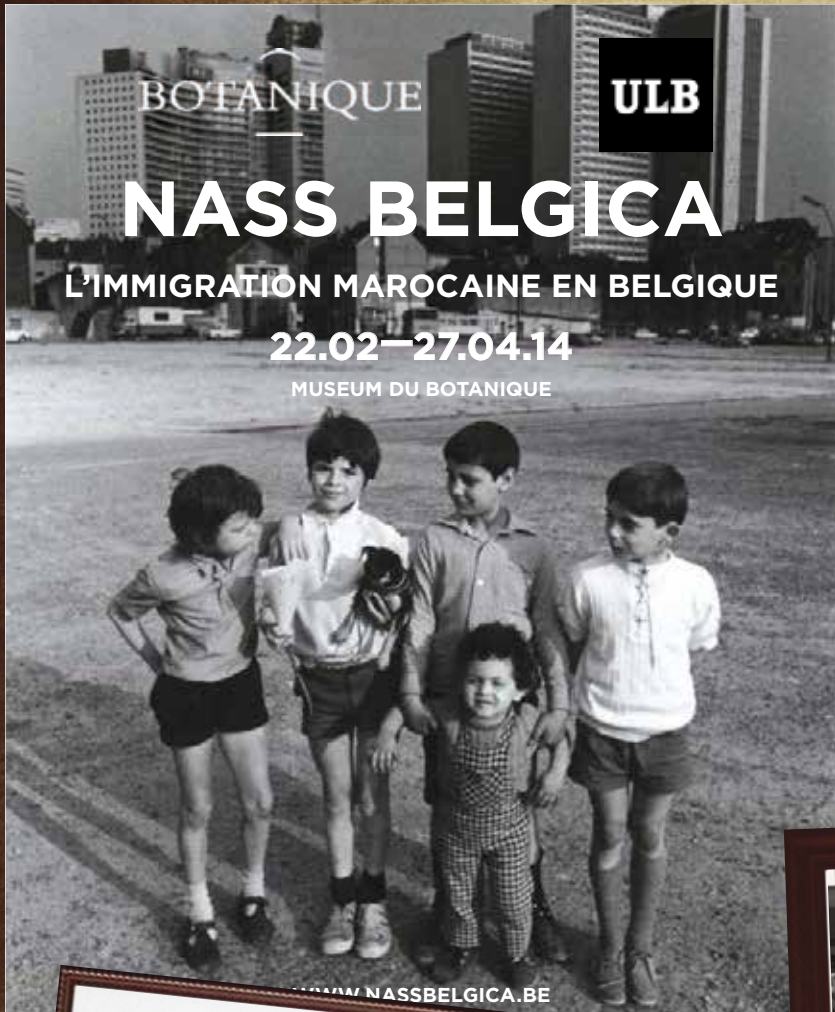
« Nass Belgica. L'immigration marocaine en Belgique », au Botanique jusqu'au 27 avril 2014. Informations sur www.NassBelgica.be



ULB

22.02—27.04.14

MUSEUM DU BOTANIQUE



NASSBELGICA.BE

Le logement

*Les nouvelles habitations sociales à leur naissance sont généralement situées dans des endroits
sûrs et sains.*

1945 - NASSBELGICA.BE

Pour renouveler certaines prestations (hospitalisation, interventions chirurgicales, prothèse, etc.), les mandataires exigent une approximation mensuelle afin de savoir dans quel cas vous devez lui demander une autorisation préalable.

Rentrez également qu'il faut prendre contact avec votre mandataire à votre retour en vacances à l'étranger (donner votre pays par exemple), obtenir le renouvellement de vos cartes des documents nécessaires pour l'hospitalisation en cas d'urgence en cas de voyage dans un autre pays. Ces documents doivent être demandés avant votre départ pour les vacances et la demande de renouvellement doit être faite une fois pendant le séjour à l'étranger.

Le logement

Pour trouver un logement en Belgique, vous pouvez comprendre des recherches soit sur le marché privé, soit auprès des sociétés de construction agréées par la Société Nationale de Logement.

Le prix des loyers sur le marché privé est fixé librement par le propriétaire, sous réserve que des lois spéciales n'aient pas fixé un maximum pour certaines habitations. Le loyer varie évidemment en fonction de la situation et de l'état de la logement.

Le contrat de location ne fait soit par accord verbal, soit sous forme d'un bail écrit dans un exemplaire est remis au locataire et doit être enregistré auprès de l'Administration communale.

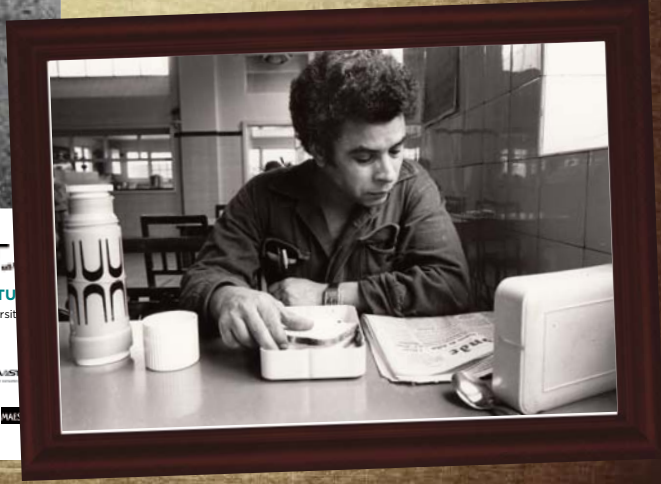
Lorsque le logement est loué sans bail écrit, le locataire ou le propriétaire peuvent mettre fin à la location ou demander l'augmentation et se conformer doit être donné dans le délai fixé par l'arrêté.

D'une façon générale, le congé — autrement nommé préavis — doit être donné un mois à l'avance et le loyer est payable mensuellement, à l'avance et le loyer est payable par chèque ou mandat, sous réserve d'avis contraire.

Lorsqu'il y a un bail écrit, le délai de préavis est fixé dans le document. Lorsque le candidat locataire a le sentiment qu'il ne pourra d'un moment à l'autre dans la location convenir, il peut alors demander de démissionner la location ou le bail écrit (voir la page 20).

Les mandataires habilités peuvent à leur demande une préavis écrit dans le délai de préavis.

Collection Carnip.





Espace réservé aux membres. Vous désirez parler de votre activité? Envoyez un communiqué d'une quinzaine de lignes à dd@beci.be (sous réserve d'espace disponible).

Inauguration et renouvellement du Microsoft Innovation Center Brussels



Le Microsoft Innovation Center Brussels (MIC Brussels) vient d'emménager dans ses nouveaux locaux du 51 rue Montoyer, au cœur de Bruxelles, simultanément au renouvellement pour 3 ans du contrat entre le MIC et la Région de Bruxelles-Capitale. Céline Frémault : « Ce partenariat entre Microsoft et la Région de Bruxelles-

Capitale, MIC Brussels, est et demeure une initiative fondamentale pour soutenir notre investissement en recherche et innovation, visant à faire de Bruxelles l'une des régions les plus innovantes en ICT. »

Créés sous la forme de partenariats public-privé, les « MIC » sont des outils de développement économique régionaux,

qui ont pour objectif de faciliter la création d'entreprises dans le secteur des technologies et de suivre le développement de startups.

Chaque mois, le MIC Brussels propose des activités de coaching d'entrepreneurs, des événements de networking comme les MIC's Thursday ainsi que des sessions techniques pour les développeurs sur Windows Phone, HTML5 et le Cloud Computing (Windows Azure). Le MIC Brussels accueille régulièrement, depuis janvier 2013, des groupes de jeunes développeurs qui font leur stage dans des PME et startups bruxelloises. Au mois de septembre, le MIC Brussels a lancé, en partenariat avec Evoliris et BECI, un programme de Stage IT pour étudiants bacheliers informatiques demandeurs d'emploi en école de promotion sociale.



Innovation Center Brussels

Real Time Corporate Carpooling



The service we provide to our customers is an innovative, totally integrated, realtime carpooling solution. This reinforces a win-win relationship between companies and employees to improve mobility. This carpooling solution is complementary to the

use of common transports, and is applicable to both company and private cars. It provides a concrete answer to governmental fiscal and environmental constraints. The main advantages are:

► cost savings

- socially responsible
- enhanced friendly relationships & team building
- less stress and fatigue
- efficient realtime communication
- smart monitoring and reporting
- high added-value thru process automation

Join our community and become a BIP-BIP Smartdrivers company !

Target group : companies > 300 employees

Contact :

vlanckmans@bip-bip.be (Sales Director)

Mobile : +32 475 770012

fleroux@bip-bip.be (Founder and CEO)

Mobile : +32 478 548 995

<http://www.bip-bip.be>



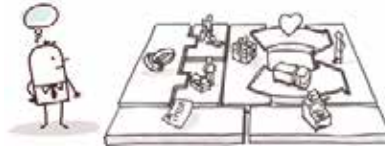


Redesign your career during the next business model You® workshop in Brussels

The global bestseller Business Model Generation® introduced a unique visual way to summarize and creatively brainstorm any business or product idea on a single sheet of paper. Business Model You® uses the same powerful one-page tool to teach how to draw "personal business models", which reveal new ways your skills can be adapted to the changing needs of the marketplace to reveal new, more satisfying, career and life possibilities. "I'd been working for six years as an engineer employed by small, medium, and

large companies," says Nicolas de Vicq. "I jumped from one firm to another, hoping each time to land in my sweet spot."

Nicolas and his wife Sandrine discovered firsthand the limits of serial job-finding. So they took action. "Sandrine and I went to Budapest last year to attend a Business Model You® workshop led by Tim Clark.



That experience was life-changing for us", he says.

Nicolas and Sandrine founded their own company, and want to share their transformative experience with others. They will bring a Business Model You® workshop and Master Class to Brussels on April 4 and April 5.

Grab your spot now !

www.mindstep.be • info@mindstep.be
+32 (0)486 688 244



Daoust fête son 60^e anniversaire !

Fondée en 1954, voici déjà 60 ans que Daoust S.A. apporte des solutions RH à ses clients et candidats. Depuis sa création, Daoust suit de près l'évolution du marché de l'emploi en Belgique et est devenue un acteur incontournable dans le secteur des Ressources Humaines.

60 ans d'expérience en Ressources Humaines

Pionnière de l'intérim (depuis 1954), de l'outplacement (depuis 2001), des titres-services (depuis 2003) et du job-coaching (depuis 2006), Daoust continue d'innover dans le domaine des

ressources humaines. Grâce à cette politique, Daoust accompagne désormais les travailleurs à chaque étape de leur vie professionnelle : formation et coaching, jobs d'étudiants, intérim, recrutement, temps libre grâce aux titres-services, outplacement, mise à l'emploi des 45+...

Aujourd'hui, Daoust est active dans les 3 régions du pays via ses 35 JobCenters et départements, et compte plus de 250 collaborateurs permanents. Au fil des années, elle a décroché de nombreuses récompenses et certifications de qualité, telles qu'une nomination au titre d'Entreprise de l'Année (2011) et au

Trends Business Tour (2013), une certification ISO 9001, plusieurs nominations aux HR Excellence Awards, et récemment le Label Diversité de la Région Bruxelles-Capitale.

Valeurs humaines, innovation, qualité et proximité : des valeurs plus que jamais inscrites au sein de la culture d'entreprise de Daoust.

Daoust s.a.

info@daoust.be – 070/22 11 40
www.daoust.be



Mon Sens à Moi, une carte d'embarquement pour un voyage vers soi !

Aujourd'hui, on veut vivre à 100 à l'heure, avoir un boulot prenant et être des « super parents » à la maison. Mal de dos ou de tête, fatigue, tension, irritabilité, manque de motivation, insomnie : autant de symptômes liés au stress qui, s'ils ne sont pas soignés, peuvent conduire à la dépression ou au burn-out. Pour éviter d'en arriver à un épuisement total, un seul conseil : lever le pied ! Après avoir travaillé en entreprise pendant plus de 15 ans, épaulé des équipes, côtoyé le stress au quotidien, et avoir dû gérer les crises qui en découlaient, j'ai décidé de mettre à profit toute cette expérience au service des autres en créant Mon Sens à Moi.

Reposant sur la philosophie « un esprit sain dans un corps sain », Mon Sens à Moi est là pour vous accompagner dans le changement, vous aider à vous recentrer sur vous et vos besoins via deux types d'approche : le coaching et la relaxation.

Le coaching vous permet d'atteindre, à moyen terme, un objectif clairement défini en vous faisant prendre conscience de votre potentiel et en utilisant vos forces pour dépasser vos résistances. Mais si vous êtes plutôt à la recherche d'un apaisement physique et mental dans l'immédiat, je vous recommande une séance de massage, de réflexologie plantaire ou de reiki.

Envie d'essayer ? Mon Sens à Moi vous reçoit du lundi au samedi sur rendez-vous, de 9h à 19h.

Mon Sens à Moi
Berkendallaan 66
1800 Vilvoorde
Tél. 0474 27 74 28



Mon Sens à Moi



Le poisson ne sait pas qu'il est dans l'eau

La Ministre de l'Emploi a déposé un projet de loi au Parlement visant à renforcer le champ d'application de la loi sur le bien-être au travail avec une attention pour la prévention du stress et du burn-out.

Une des difficultés dans le burn-out réside dans l'identification et l'acceptation des signaux d'alerte. Non seulement l'individu, mais aussi la ligne hiérarchique peinent parfois à détecter les signaux d'alarme. Résultat : 19.000 travailleurs touchés par le burn-out (enquête du SPF Emploi).

L'organisation du travail, la frontière ténue entre vie privée et professionnelle, le contenu du travail, la pression du travail et les relations interperson-

nelles empêchent parfois l'individu de voir qu'il se met la tête sous l'eau. Pour un poisson, pas de souci, c'est son milieu naturel. Pour l'homme il y a danger s'il reste sous l'eau.

Pour la troisième année, BECI a décidé de remettre à son catalogue la formation Selfcoaching. Cette formation permet aux participants :

- de faire le point sur leurs signaux d'alerte,
- d'acquérir diverses techniques et méthodes de gestion mentale,
- d'apprendre à gérer leur stress,
- de gérer leurs émotions et leurs pensées,
- d'obtenir des changements d'attitude durables et
- d'augmenter leur efficacité personnelle et professionnelle.



Comme ligne hiérarchique, vous pouvez donner ce petit coup de pouce qui permettra de sortir la tête hors de l'eau.

Détails pratiques : calendrier de la formation (4 demi-jours) ci-dessous.

AGENDA

Formation

Management & RH, Personal improvement

- **Jusqu'au 11.06.2014**
Groupes de pairs : New Generation Entrepreneurs
- **Du 18.03 au 24.06.2014**
Groupes de pairs : New Generation Entrepreneurs
- **Du 20 au 22.03.2014**
Le B.A.-Ba du management en 48h chrono
- **03.04.2014**
90 trucs pratiques pour mieux gérer votre temps
- **04.04.2014**
Business Model You Workshop (en anglais)
- **05.04.2014**
Business Model You Master Class (en anglais)
- **24.04 au 28.05.2014**
Selfcoaching : découvrez les ressources insoupçonnées de votre cerveau

Vente, marketing et communication

- **25.03.2014**
Commerciaux, optimisez votre rentabilité et votre portefeuille client !

Formations sur mesure

Vous souhaitez développer vos compé-

tences, accroître la performance de vos collaborateurs, renforcer l'esprit d'équipe de votre entreprise ? Nos formations peuvent se décliner dans votre entreprise. Vous ne trouvez pas la formation que vous cherchez ? Contactez-nous ! Notre programme de formations est établi en fonction des demandes que vous nous formulez.

→ Brigitte van der Mensbrugghe
+32 2 643 78 30 – bvd@m@beci.be

Législation sociale

- **24.03.2014**
Harcèlement, violence, stress, burnout au travail : de nouvelles obligations pour les employeurs
- **04.04.2014**
La prime d'innovation

→ Frédéric Simon +32 2 643 78 17 – fs@beci.be

Activités internationales

- **25.03.2014**
Travailler avec les Institutions Internationales
- **07.04.2014**
Attachés douaniers – Chine-Brésil-Inde-Russie-Afrique du Sud

→ Beci's International Department
+32 2 643 78 02 – sso@beci.be

Events

- **19.03.2014**
Lunch avec Johan Van den Driessche et Ben Weyts (N-VA)
- **19.03.2014**
Entrepreneurs Night
- **21.03.2014**
Job Day Mice
- **24.03.2014**
Petit-déjeuner avec Didier Reynders et Vincent De Wolf (MR)
- **26.03.2014**
Lunch avec Olivier Maingain et Didier Gosuin (FDF)
- **27.03.2014**
Speed Business Lunch
- **31.03.2014**
Lunch avec Christos Doukeridis (Ecolo) et Bruno De Lille (Groen)
- **08.04.2014**
Lunch avec Koen Geens et Brigitte Grouwels (CD&V)
- **15.04.2014**
Lunch avec Rudi Vervoort et Laurette Onkelinx (PS)
- **23.04.2014**
Petit-déjeuner avec Pascal Smet (SPA) et Marie-Martine Schyns (cdH)

→ Beci.be



DEMANDES D'ADMISSION PAR PRESENTATION AU CONSEIL D'ADMINISTRATION

ABV Environment - Adding Business Value Environment SC Rue des Trois Arbres 62 - 1180 Bruxelles Code Nace : 39000 - Dépollution et autres services de gestion des déchets 70220 - Conseil pour les affaires et autres conseils de gestion 71121 - Activités d'ingénierie et de conseils techniques, sauf activités des géomètres del. : Géry De Biourge

Accenpi SPRL Rue de Royenne 88 - 1390 Grez-Doiceau Code Nace : 70210 - Conseil en relations publiques et en communication 70220 - Conseil pour les affaires et autres conseils de gestion 82990 - Autres activités de soutien aux entreprises n.c.a. del. : Yves Piette

Adgility SPRL Rue Longue 90 - 1150 Bruxelles Code Nace : 70210 - Conseil en relations publiques et en communication 70220 - Conseil pour les affaires et autres conseils de gestion 85599 - Autres formes d'enseignement del. : David Boon

Autolink SA Chaussée de Waterloo 1595 - 1180 Bruxelles Code Nace : 45111 - Commerce de gros d'automobiles et d'autres véhicules automobiles légers (= 3,5 tonnes) 45113 - Commerce de détail d'automobiles et d'autres véhicules automobiles légers (= 3,5 tonnes) del. : Jonathan Defise

Babilou Belgium SPRL Rue Abbé Cuypers 3 - 1040 Bruxelles Code Nace : 88911 - Activités des crèches et des garderies d'enfants del. : Charlotte Noël

Beck Benoît PPE Rue des Tanneurs 60 - 1040 Bruxelles del. : Benoit Beck

Belitex SCRL Avenue de la Closière 5 - 1410 Waterloo Code Nace : 46900 - Commerce de gros non spécialisé 47512 - Commerce de détail de linge de maison en magasin spécialisé 47721 - Commerce de détail de chaussures en magasin spécialisé del. : Myriam Capelluto

BlueSky Regeneration SPRL Chemin du Cyclotron 6 - 1348 Louvain-la-Neuve Code Nace : 62010 - Programmation informatique 62020 - Conseil informatique 63110 - Traitement de données, hébergement et activités connexes del. : Jean-Luc Rochet

Chemcom SA drève Richelle 161 - 1410 Waterloo Code Nace : 7219001 - Etudes systématiques et efforts de création entrepris dans divers types de recherche-développement en math. et sciences naturelles (physique, astronomie, chimie, sciences médicales, biologie, etc.) del. : Christian Van Osselaer

HRWeb Solutions SPRL Lozenberg 1 - 1932 Sint-Stevens-Woluwe Code Nace : 4741001 - Le commerce de détail d'ordinateurs et de logiciels non personnalisés 62010 - Programmation informatique 62020 - Conseil informatique del. : Alain Demarcke

JCPV Consulting PPE Avenue Hansen-Soulie 66 - 1040 Bruxelles Code Nace : 7022001 - Conseils et assistance aux entreprises et aux services publics en matière de planification, d'organisation, de recherche du rendement, de contrôle, d'information du gestion, etc. 7112101 - Conception et réalisation de projets intéressant le génie del. : Julien Chirol

Lexlitis Center SPRL Galerie du Roi, 27 - 1000 Bruxelles Code Nace : 70220 - Conseil pour les affaires et autres conseils de gestion 78100 - Activités des agences de placement de main-d'oeuvre 82110 - Services administratifs combinés de bureau del. : Quentin de Bournonville

Libert Mercédès PPE Avenue des Villas 74 - 1190 Bruxelles Code Nace : 70220 - Conseil pour les affaires et autres conseils de gestion 78100 - Activités des agences de placement de main-d'oeuvre 85599 - Autres formes d'enseignement del. : Mercédès Libert

Lubrichim SPRL Avenue Professeur Henrijean 12/B - 4900 Spa Code Nace : 46751 - Commerce de gros de produits chimiques industriels del. : Reine Sels-Thirion

Metaphisa SPRL Avenue du Lac 37 - 1332 Genval Code Nace : 70220 - Conseil pour les affaires et autres conseils de gestion del. : Isabelle Notéris



Nsalinga Mwamba
- **C2P-Procurement PPE** Rue Edouard
Henrard 4 - 1160
Bruxelles del. :
Mwamba Valery
Nsalinga

Papyrus Book Agency SA avenue du Four à Briques 3B - 1140 Bruxelles Code Nace : 46491 - Commerce de gros de journaux, de livres et de périodiques del. : Stéphane Rahier

Peak Communications SPRL Kasteels-
straat 20D - 1600 Sint-Pieters-Leeuw
Code Nace : 70210 - Conseil en relations
publiques et en communication 73200 -
Études de marché et sondages d'opinion
82990 - Autres activités de soutien aux
entreprises n.c.a. del. : Nathalie Bello

Plastigil - Hakkouch Fatima PPE Rue de
Mérode 148 - 1180 Bruxelles Code Nace :
22290 - Fabrication d'autres articles en
matières plastiques 46499 - Commerce
de gros d'autres biens domestiques n.c.a.
del. : Fatima Hakkouch

Schwartzyla - Laliu Yves PPE Avenue
Molière 278 - 1180 Bruxelles Code Nace :
62020 - Conseil informatique 70210 -
Conseil en relations publiques et en
communication 70220 - Conseil pour les
affaires et autres conseils de gestion del. :
Yves Laliu

Studio Vannuscorps SA Boulevard Piron 4
- 1461 Haut-Ittre Code Nace : 47430 - Com-
merce de détail de matériels audio-vidéo
en magasin spécialisé 47782 - Commerce
de détail de matériel photographique,
d'optique et de précision en magasin spé-
cialisé del. : Jean-Yves Vannuscorps

The Bridge Leuven SPRL Avenue Reine
Astrid 237 - 1950 Kraainem Code Nace :
68311 - Intermédiation en achat, vente
et location de biens immobiliers pour
compte de tiers 68312 - Estimation et
évaluation de biens immobiliers pour
compte de tiers 81100 - Activités combi-
nées de soutien lié aux bâtiments del. :
Anne Cipolla

Vellut David PPE avenue des Celtes 9 -
1040 Bruxelles del. : David Vellut

FAITES-VOUS SURCLASSER EN PREMIUM CLASS.



Passat Variant Premium Class à partir de 495 €/mois HTVA⁽¹⁾.

Profitez au quotidien de l'espace et du confort de la Passat Variant Premium Class. Pour un véhicule de société, c'est plutôt dans la logique des choses. Profitez du plus grand espace intérieur de sa catégorie tout en bénéficiant d'une panoplie d'équipements. Montez vite à bord de la Passat Variant avec Pack Premium Class et venez juger de son confort par vous-même.

Plus d'infos chez votre concessionnaire ou sur volkswagen.be

L'équipement Premium Class comprend notamment:

- Habillage des sièges en cuir
- Climatisation électronique
- Toit panoramique
- Système de navigation
- Peinture métallisée
- Park Pilot avant/arrière

4,3 - 6,4 L/ 100 KM • 113 - 149 G CO₂/KM

D'eteren DONNEZ PRIORITÉ À LA SÉCURITÉ. Modèle présenté à titre d'illustration. Informations environnementales (A.R. 19/03/2004) : www.volkswagen.be



Das Auto.

(1) Volkswagen Passat Variant Comfortline 1.6 TDI BMT 105 ch équipée du pack Premium Class. Prix catalogue TVAC: € 37.398. Loyer TVAC: € 598,95/mois. Offre en Location Long Terme «Full Service» Volkswagen Finance calculée sur base de 60 mois et 100.000 km. Offre réservée aux professionnels. Sous réserve d'acceptation du dossier par D'eteren Lease s.a., Leuvensesteenweg 679, 3071 Kortenberg avec siège social à 1050 Bruxelles, rue du Mail 50. FSMA 20172 A. Prix au 01.03.2014 et valables jusqu'au 31.03.2014. Volkswagen Finance est une dénomination commerciale de D'eteren Lease s.a. et de Volkswagen D'eteren Finance s.a.