



► scannez le code QR  
et retrouvez le contenu digital sur  
[www.conseilspme.be](http://www.conseilspme.be)

**MEDIA  
PLANET**

# PME

Mars 2014



## JEUNES ENTREPRENEURS

**Julien Vandeleene:** « la chance ne tombe pas du ciel, on la provoque ! »

### EXPORTATIONS

Sources de  
financement

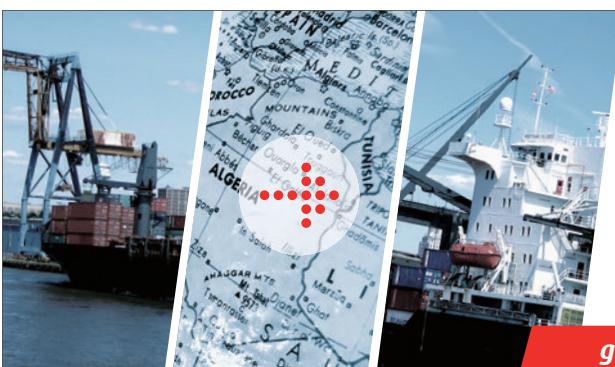
### ENTREPRISES FAMILIALES

Une transmission réussie pour  
les parties prenantes

### PME INNOVANTES

Agir plus efficacement  
grâce aux formations

PHOTO: PRIVE



*Vous êtes exportateur?*

*Vous voulez développer  
vos ventes à l'exportation?*

*Vous avez des projets à financer?*

**sofinex**  
Exportez, respirez!

garantie

financement

soutien direct

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

« **L'avenir est PME.** C'est une certitude ! Le tissu économique wallon et bruxellois est de plus en plus constitué de petites entreprises, dont le dynamisme est impressionnant », déclare Christine Lhoste, secrétaire générale de l'UCM.

# Une société où il fait bon entreprendre



**Christine Lhoste**  
SECRÉTAIRE GÉNÉRALE DE L'UCM

” Le coût du travail est, pour les patrons de PME, un souci constant. Nulle part ailleurs en Europe la différence entre le salaire poche (soutien de la consommation intérieure) et le montant versé par l'employeur n'est aussi importante

**B**ien sûr, la Belgique a souffert de la crise. Cinq ans de récession ou de faible croissance ont fait mal. En même temps, il y a consensus pour dire que le pays a plutôt bien résisté. L'emploi ne s'est pas effondré. L'outil économique est en mesure de profiter de la reprise.

Ce résultat est dû en grande partie à un esprit entrepreneurial qui revit. Chaque année, en Wallonie et à Bruxelles, plus de 20.000 personnes créent leur propre affaire. Pour chaque embauche dans une grande entreprise, on en compte trois dans les PME.

C'est bien. Il y a moyen de faire mieux ! Relever le défi dépasse largement le cadre des entreprises elles-mêmes.

## Changer les mentalités

Pour l'UCM en effet, la première chose à faire est de continuer à changer les mentalités. Il faut, dans les écoles, sensibiliser à l'entrepreneuriat. Chaque jeune n'est pas appelé à créer son entreprise. Chaque jeune doit se poser la question : suis-je fait pour cela ? Et s'il répond oui, il doit trouver les appuis, les conseils, les aides nécessaires pour mener son projet à bien. Le taux d'échec dans les trois premières années frôle les 40 %. C'est excessif. Les starters ont besoin d'accompagnement, tout comme les entreprises en difficultés. Il manque un outil qui permette d'identifier les entreprises qui vont mal et de leur proposer pro-activement des solutions pour éviter la faillite.

Plus largement, l'UCM demande une législation claire, accessible, «PME-friendly». C'est d'ailleurs une priorité de l'Union européenne, de mesurer toutes les décisions prises à l'aune des plus petites entreprises. Il y a des réformes parfois assez simples à effectuer pour réduire les charges. Il y a aussi un travail à faire auprès des administrations, pour qu'elles considèrent l'entreprise comme un partenaire. Elles devraient bénéficier d'une marge de tolérance pour ne pas infliger des amendes et des majorations importantes dès les premiers retards de paiement. Il ne sert à rien d'enfoncer une entreprise provisoirement à court de trésorerie.

## Un souci constant

Le coût du travail est, pour les patrons de PME, un souci constant. Nulle part ailleurs en Europe la différence entre le salaire poche (soutien de la consommation intérieure) et le montant versé par l'employeur n'est aussi importante. Cet écart doit être réduit, en protégeant le net des salariés. L'UCM y est très attentive car le pouvoir d'achat des ménages est le premier soutien de la consommation intérieure.

Enfin, une PME, pour démarrer ou pour grandir, a besoin d'argent. Les banques demandent des garanties parfois difficiles à fournir. Il est donc nécessaire de veiller à des outils publics de qualité pour faciliter l'octroi de capital à risque. D'encourager les prêts de proximité, via le crowdfunding ou des incitant de type «tante Agathe».

## EDITOR'S PICK



**Etienne Hublet** parle de la transmission d'entreprises familiales

11



VISITEZ LE DOSSIER DIGITAL EN SCANNANT LE QR-CODE:

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

PME, MARS 2014

### Managing Director:

Leoni Smedts

### Head of Production:

Daan De Becker

### Web Editor:

Annelien Alaerts

### Business Developer:

Anouk Lescrenier

Tel: +32 2 421 18 36

### E-mail:

[anouk.lescrenier@mediaplanet.com](mailto:anouk.lescrenier@mediaplanet.com)

**Redaction:** Jacqueline Remits, Olivier Clinckart, Philippe Van Lil, Joris Hendrickx

### Lay-out:

I Graphic

E-mail: [reclamebureau@i-graphic.be](mailto:reclamebureau@i-graphic.be)

### Print:

IPM

Distribution: La Libre Belgique

### Mediaplanet contact information:

Tel: +32 2 421 18 20

Fax: +32 2 421 18 31

E-mail: [info.be@mediaplanet.com](mailto:info.be@mediaplanet.com)

D/2014/12.996/9

### SUIVEZ-NOUS SUR:



/MediaplanetBelgique



@MediaplanetBE



Mediaplanet Belgium



Mediaplanetbe

# MEDIA PLANET

Mediaplanet's business is to create new customers for our advertisers by providing readers with high-quality editorial content that motivates them to act.

Gérer l'innovation, cela s'apprend !



Des ateliers le vendredi pour mieux innover dès le lundi !

9 ateliers à la carte à Louvain-la-Neuve ou au sein de votre organisation.

Mettons l'innovation à votre agenda !

[gestion-innovation@uclouvain.be](mailto:gestion-innovation@uclouvain.be)  
[www.louvaininnovation.be](http://www.louvaininnovation.be)

Avec le soutien de:



Creative Wallonia

**CRECIS**  
LOUVAIN  
INNOVATION

100 %  
SATISFACTION

92%  
IMPACT

Idéal pour les  
PME

**LOUVAIN**  
School of Management

# « Rien n'est impossible ! »

**Un système de partage des places de parking privées pour résoudre les problèmes de stationnement : le concept gagnant d'une belle success-story.**

L'idée de BePark est venue à Julien Vandeleene, son fondateur, lors d'un voyage à l'étranger : « Dans le cadre de mes études, j'ai effectué en 2008 un séjour Erasmus au Canada. C'est là que j'ai découvert le concept de park sharing, qui consiste à rentabiliser les emplacements de parking privés sous-exploités. Cette initiative me paraissant particulièrement porteuse, j'ai pris le temps, dans les deux années qui ont suivi mon voyage, de l'étudier en réalisant une étude de marché et de faisabilité. Parallèlement, j'ai rencontré Grégoire de Streel, l'un des pionniers du paiement par GSM en Belgique, dont les connaissances en la matière m'ont été particulièrement précieuses. En juillet 2011, nous avons signé notre premier contrat de partenariat avec une chaîne de supermarchés pour un test pilote à Forest. »

## Étape par étape

« Le test étant concluant, il me paraissait essentiel de créer une S.A. et d'acquiescer ainsi une crédibilité légale indispensable pour travailler avec les grands groupes que nous ciblions. Grégoire de Streel est ainsi devenu président du C.A. et actionnaire avec son partenaire de longue date, Jean Zurstrassen. La première levée de fonds a eu lieu en septembre 2012 avec les actionnaires de départ, ainsi que Roland Vaxelaire et Maurice de Montjoye, pour arriver à un capital de 400 000 €. Dès ce moment, tout s'est accéléré : engagement de personnel et plusieurs récompenses raflées dans les mois qui ont suivi, telles qu'un prix à l'innovation et un prix de la jeune entreprise innovante de la Région bruxelloise. »

Mais gare à cette notoriété rapide : « Se retrouver très vite sous les feux des projecteurs peut parfois vous écarter de votre core business. Il faut rester concentré sur son modèle, sans brûler les étapes. Pourtant, notre produit n'était pas encore mûre en Belgique qu'il séduisait déjà des partenaires étrangers. Pas de quoi s'en plaindre évidemment, mais encore faut-il assurer la rentabilité. Il faut donc bien distinguer les entrepreneuriats de nécessité et d'opportunité, prendre le temps pour faire valider



**ENTREPRENEURS**  
Julien Vandeleene (2ième à gauche), fondateur de BePark, avec ses collaborateurs.  
PHOTO: PRIVÉ

son idée, en tenant compte des réalités du macro-environnement. Ainsi, notre système repose sur l'utilisation du smartphone, mais tout le monde n'en possède pas ou ne pense pas forcément à s'en servir pour trouver une place de parking.

” J'ai découvert le concept de park sharing pendant mes études au Canada. Cette initiative me paraissant particulièrement porteuse, j'ai pris le temps de l'étudier en réalisant une étude de marché et de faisabilité

**Julien Vandeleene**  
FONDATEUR DE BEPARK

## Trouver ses marques

Notre premier business plan tablait sur 50 parkings fin 2016 ; nous sommes déjà à 100 début 2014 ! D'où l'importance de se remettre continuellement en question, bien s'entourer et ne pas être ébloui par ce qui se passe outre-Atlantique où la situation est bien différente. »

Contrairement à une idée reçue, il ne faut surtout pas avoir peur de parler de son idée : « Plus on en parle, plus on sera confronté à des avis, à des gens qui ont un réseau de contacts, etc... De fil en aiguille, ces rencontres ont été cruciales pour trouver des partenaires financiers et des subsides régionaux. Il faut donc vraiment encourager les opportunités : la chance ne tombe pas du ciel, on la provoque ! Être entrepreneur, c'est partager : quand les gens se sentent concernés par une problématique bien précise, c'est la porte ouverte à une avancée. À condition de toujours bien rester à l'écoute. »

Encore faut-il trouver les bons collaborateurs et bien répartir les tâches : « Une startup doit fonctionner comme une grosse structure dès le départ, avec des rôles et des responsabilités, des processus, des objectifs, des indicateurs de performance. Au début, nous avions mal ciblé ces aspects : chacun était multitâches, tout le monde participait aux décisions, mais du coup, personne n'était réellement spécialisé. Nous avons donc mis en place des systèmes organisationnels et des outils de gestion de clients qui nous ont permis d'être plus cohérents. »

## Des aides efficaces

Les aides aux jeunes entreprises s'avèrent essentielles : « Sans verser dans l'angélisme, la Région bruxelloise est très active en termes d'aides et de créations d'entreprises. Par exemple, Innoviris soutient et finance la politique de recherche et développement. Des initiatives gratuites existent aussi, telles que impulse.brussels (ex-Agence bruxelloise pour l'entreprise) ou le Réseau Entreprendre. La présence de coachs renommés pour nous épauler est une chance inouïe : cette mixité d'accompagnement fait qu'on se sent beaucoup moins seul pour franchir ce cap difficile des trois premières années. Ces structures permettent de trouver des relais de croissance pour continuer à avancer. »

Mener un projet à bien n'a donc rien d'une chimère : « La moyenne d'âge de notre équipe est très jeune. Et pourtant on arrive à trouver des partenaires, tant politiques qu'économiques, qui croient en notre projet : c'est la preuve qu'en étant crédibles et bien préparés, rien n'est impossible ! »

**La Wallonie et Bruxelles** comptent de nombreuses entreprises innovantes. L'une des clés du succès de ces entreprises à haut potentiel de croissance est de passer du stade du développement technologique d'un produit à son financement.

# PME innovantes : de la technologie au financement



**Philippe Remy**  
ADMINISTRATEUR DÉLÉGUÉ  
DE NIVELINVEST

Depuis une dizaine d'années, le Plan Marshall a orienté l'économie wallonne, en particulier les invests, vers les sociétés innovantes. Certains secteurs comme les énergies renouvelables, les technologies de l'information et l'informatique ont ainsi connu des avancées phénoménales. Cependant, les entreprises innovantes ne connaissent pas toutes la même fortune. Pour Philippe Remy, administrateur délégué de Nivelinvest, pour qu'un projet d'entreprise innovante réussisse, « il importe d'avoir, comme dans toute société, des personnes compétentes, et pas seulement des porteurs de projets géniaux d'un point de vue technologique. Ils doivent, à un moment donné, endosser le rôle de chefs d'entreprise... C'est un autre métier ! On remarque d'ailleurs, parmi les entreprises qui se développent réellement, un changement de leaders de la société. » Il s'agit

en effet de passer du développement technologique d'un produit à sa vente proprement dite, ce qui implique aujourd'hui une expertise de plus en plus poussée en termes de marketing ou de finance, notamment.

## Un soutien financier

Sur le plan strictement financier, il importe, pour les PME innovantes, de consulter plusieurs organismes en mesure de les aider. Outre une visite chez son banquier, une première démarche consiste à entrer en contact avec l'un des Centres d'entreprise et d'innovation présents en Wallonie. Ils assistent les créateurs d'entreprises innovantes et les PME existantes à développer des activités nouvelles. Leurs missions : valider les idées, héberger les projets, construire les plans d'affaires, mobiliser des expertises, accéder aux financements et aux aides, concrétiser l'innovation.

D'autres organismes, plus spécifiques, se chargent d'apporter une aide financière directe. C'est le cas de Novallia, une filiale de la Sowalfin (Société wallonne de financement et de garantie des PME), qui accorde des prêts subordonnés aux PME wallonnes porteuses de projets d'innovation. Les autres principaux organismes sont le Service public de Wallonie (DGO6 - département recherche) ainsi que les invests et leurs filiales.

PHILIPPE VAN LIL

redaction.be@mediaplanet.com

## PLUS D'INFORMATIONS :

POUR PLUS D'EXPLICATIONS SUR  
CE SUJET, VISITEZ NOTRE SITE WEB  
[WWW.CONSEILSPME.BE](http://WWW.CONSEILSPME.BE)

la jeune Province



SOUTIEN

## LA PROVINCE DU BRABANT WALLON INSCRIT AVEC FORCE SA VOLONTÉ DE SOUTENIR LES INDÉPENDANTS ET LES TPE/PME

Pour appuyer l'économie locale, des moyens importants sont ainsi, chaque année, affectés par la Province à la dynamisation du tissu économique du Brabant wallon, avec comme objectif premier d'en renforcer l'homogénéité.

Cela va de l'organisation d'événements économiques fédérateurs, de colloques, d'expositions ou de salons à la mise en valeur des classes moyennes et des PME.

Dans ce contexte, la Province du Brabant wallon organise :

- des **Bread & Invest**, qui s'adressent aux porteurs de projets innovants recherchant des partenaires financiers, et qui se tiendront le 30 mai, en septembre et en décembre 2014 ;
- des **After Works** économiques mensuels, qui présentent aux TPE/PME un panel d'outils et de services tels que :
  - le 11 mars : Code de bonne conduite sur les réseaux sociaux ;
  - le 8 avril : Aide financière pour développer son activité ;
  - le 13 mai : Récupération des créances ;
  - le 10 juin : Statut unique ouvrier/employé ;
  - le 9 septembre : Réseaux sociaux ;
  - le 14 octobre : Comment faire face à la maladie quand on est indépendant ;
  - le 4 novembre : Nouveaux business modèle : économie de la fonctionnalité ;
  - le 9 décembre : S'ouvrir au marché extérieur ;

La Province du Brabant wallon soutient également la création d'entreprise, via des contrats de gestion avec les associations Cap InnoVe (Nivelles) et IDEE (Louvain-la-Neuve), dont la mission consiste notamment à offrir un hébergement et d'autres facilités aux créateurs d'activités. Il en est de même avec l'asbl Fostering Ideas (Mont-Saint-Guibert) qui, outre le fait qu'elle est un accélérateur de Start'ups, prévoit également pour certaines d'entre elles un espace complémentaire de suivi et de coaching.

De surcroît, la Province soutient le commerce local par l'organisation, seule ou en partenariat, des manifestations ponctuelles, telles que :

- le Marché du Chocolat (le 6 avril), ArtiBW (pour les métiers liés à l'artisanat d'art) ;
- le Salon Créations (pour les artisans de la mode) ;
- le Salon Jobs (consacré à l'emploi et à la création d'activités).

Par ailleurs, face au constat lié au problème que représente pour les entreprises l'accès au crédit, la brochure « Accompagnements et aides financières pour lancer mon entreprise » a été réalisée, reprenant de manière claire et concise les aides financières et d'accompagnement à la création d'activités en Brabant wallon.

Cette brochure est téléchargeable sur le site :

[www.brabantwallon.be/fr/economie-et-emploi/economie-en-brabant-wallon](http://www.brabantwallon.be/fr/economie-et-emploi/economie-en-brabant-wallon)

**150 millions d'euros** investis en R&D dans le domaine de la chimie.

**80 %** des dépenses du secteur de la R&D sont issues du domaine des sciences de la vie, principalement implantés en Brabant wallon.



**CAPITAL**



**Financer l'innovation**

De par leur métier, les sociétés d'invests proposent des techniques de financement pour aider les PME :

■ **Augmentation de capital.** En souscrivant à une augmentation de capital de l'entreprise, la société d'invests consolide la structure financière de la PME et prend une participation minoritaire dans son capital.

■ **Prêt convertible en actions.** Il s'agit d'une formule souple, entre la prise de participation au capital et le prêt long terme. À terme, l'entreprise peut racheter les actions détenues par la société d'invests.

■ **Prêt subordonné.** Le taux d'intérêt de ce prêt se veut compétitif et adapté au risque du projet.

■ **Leasing immobilier.** La société d'invests peut financer la construction ou l'acquisition d'un immeuble au moyen d'un leasing.

PHILIPPE VAN LIL

redaction.be@mediaplanet.com



- Votre entreprise a des projets d'investissements ?
- Vous souhaitez lancer votre activité ?
- Vous souhaitez acquérir une société existante ou ses actifs ? .....

**LE GROUPE IMBC PEUT PARTICIPER AU FINANCEMENT DE VOTRE PROJET !**

Actif au sein du paysage financier wallon depuis plus de 20 ans, le Groupe IMBC concentre son action sur la **création** et le **développement** de spin-off/out et de P.M.E de la région de Mons, du Borinage et du Centre en participant principalement aux financements de programmes d'**investissements** et également d'opérations de transmission.

Le Groupe propose ainsi une variété de techniques de financement à moyen et long terme : prêts (subordonnés, obligataires convertibles, garantis, ...), prise de participation, ... Il constitue une source de financement en quasi-capital **alternative** et/ou **complémentaire** aux ins-

titutions financières traditionnelles et présente par ailleurs plus d'un attrait : taux d'intérêts avantageux, aucun frais, souplesse, approche de chaque projet sous l'angle d'une maximisation du risque et d'une minimisation des garanties,...

La S.A. **IMBC Convergence**, filiale européenne (Programme F.E.D.E.R. Convergence 2007-2014), met l'accent sur les entreprises nouvellement créées, innovantes et celles actives dans le secteur de l'environnement. Cet outil renforce notablement les moyens d'actions du Groupe et permet d'élargir son champs d'action (plafond d'intervention élevé et secteurs variés).

**Quel que soit l'état d'avancement de votre projet, contactez-nous !**

Groupe IMBC - secretariat@imbc.be - 065/39.95.70



Partenaire de croissance au cœur du Brabant wallon

Avec plus de 25 ans d'expérience dans le Brabant wallon, **Nivelinvest** est le partenaire financier idéal de votre entreprise

- NIVELINVEST SA
- NIVELLEASE SA
- START UP SA
- S.D.O. SA
- SOFINEST SA
- SARSI SA dp
- SOFINPRO SA



**Parc Einstein**  
rue Louis de Geer, 2 - 1348 Louvain-la-Neuve  
T : +32 10 88 46 46 - F : +32 10 88 46 50  
invest@nivelinvest.be - www.nivelinvest.be

Photo Jean-Luc Laloux

# Tirer profit des financements à l'exportation



**Bernard Liebin**  
ADMINISTRATEUR DÉLÉGUÉ  
DE LA SOFINEX

” Lorsqu’une entreprise effectue beaucoup d’exportations, elle atteint très vite ses limites de crédits auprès de ces banques

## Évolutions des exportations wallonnes

Croissance moyenne des exportations wallonnes de 1996 à 2013 :

**+ 6,1 %**

Croissance moyenne ailleurs:

**+ 4,4 %** en France

**+ 5,7 %** dans l'UE15

**+ 5,9 %** en Flandre

**+ 6,7 %** en Allemagne et aux Pays-Bas

La Sofinex est une société anonyme active dans le financement des exportations directes et l'internationalisation des entreprises wallonnes. Elle dispose de deux leviers d'action : la participation au financement et le soutien direct des exportations. Focus sur ces deux mécanismes avec son administrateur délégué, Bernard Liebin.

### → Quelles sont les principales sources de financement des PME wallonnes qui se tournent vers l'exportation ?

Bernard Liebin - La première source, ce sont les banques ! Elles possèdent des services à l'exportation très développés. Néanmoins, lorsqu'une entreprise effectue beaucoup d'exportations, elle atteint très vite ses limites de crédits auprès de ces banques. C'est la raison pour laquelle un organisme comme la Sofinex a mis au point une garantie de couverture de crédits bancaires. Notre intervention permet de garantir jusqu'à 75 % des crédits destinés à financer l'exportation, la moyenne étant généralement plutôt de 50 %.

### → Pourquoi de tels crédits lors d'une exportation ?

B. L. - Si une entreprise wallonne vend par exemple une machine à un client en Malaisie, ce dernier paiera un acompte, mais demandera une garantie de restitution de l'acompte si la machine ne lui est pas expédiée. Cette garantie doit être émise par une banque. La garantie qu'offre un organisme comme le nôtre a donc pour objectif de faciliter l'accès des PME aux crédits bancaires nécessaires à la fois au développement de leurs activités à l'exportation et à la réalisation de leurs investissements à l'étranger. Dans certains cas, lorsque les montants sont particulièrement importants et que les banques demandent des garanties jusqu'à 80 %, des garanties conjointes sont établies la SA Ducroire (entité fédérale).

### → Vous proposez aussi des financements directs.

B. L. - Oui, ce sont des interventions directes dans le financement des investissements ou d'une implantation à l'étranger. Elles prennent différentes formes, principalement apparentées à du capital à risque : prêts subordonnés ou ordinaires, obligations convertibles ou non, participations en capital, etc. Cette intervention de la Sofinex est complémentaire à d'autres sources de financement et ne peut excéder la moitié des ressources financières mobilisées dans le cadre d'un projet. L'essentiel du finan-



cement doit être réalisé par des capitaux privés : apport des actionnaires, autofinancement de la part de l'entreprise ou crédits bancaires.

### → Une autre ligne d'action est le soutien direct des exportations. En quoi consiste ce volet ?

B. L. - Il permet de soutenir directement les exportations des entreprises wallonnes. Cette intervention se réalise dorénavant au travers de la ligne « Pays émergents » et d'accords de coopération avec des organismes internationaux comme le Trust Fund constitué au sein de la BERD (la Banque européenne pour la reconstruction et le développement), la SFI (Groupe Banque Mondiale) et l'IIC (Groupe Banque Interaméricaine de développement).

### → Quels sont les pays plus concernés par les exportations wallonnes ?

B. L. - Dans le cadre de ce volet, le soutien direct des exportations, 35 dossiers ont été acceptés par la Sofinex l'an dernier. Parmi ceux-ci, 29 ont été attribués à la ligne « Pays émergents » pour un montant total d'interventions de 8,2 millions d'euros. Les différents pays sur lesquels les offres ont été remises sont notamment l'Inde, l'Égypte, l'Indonésie, le Vietnam, la Bolivie, le Nigéria et le Maroc. Les offres remises aux clients étrangers par les entreprises wallonnes ont représenté pour elles un montant total de 23,4 millions d'euros.

### → Et pour le volet « garanties », quel est le bilan ?

B. L. - En 2013, nous avons accepté 44 dossiers présentés par les banques pour un

montant total de garantie de 17,8 millions d'euros. Le montant de nouveaux crédits bancaires garantis a totalisé pour sa part 30,8 millions d'euros. La majeure partie des interventions a été réalisée en couverture de crédits à court terme accordés par les banques en vue de financer l'activité à l'exportation de la société. Viennent ensuite, les lignes de crédits isolées de types crédit de garanties et crédit de fabrication accordés dans le cadre du financement d'un contrat spécifique à l'exportation. Ici, les pays concernés sont entre autres le Kenya, la Chine, l'Allemagne, la France, les États-Unis et l'Australie.

### → Et du côté du financement direct, la crise économique a-t-elle eu un impact ?

Malgré une situation de crise économique persistante, nous avons décidé de financer 17 nouveaux projets d'investissements présentés par des sociétés wallonnes, ce qui représente 64 % de plus qu'en 2012. Le montant de financement total atteint ici 4,5 millions d'euros, contre 2,6 millions 2012, soit une hausse de 76 % en un an ! L'ensemble des investissements dans ces nouveaux projets s'élève à 17,6 millions d'euros. Parmi les pays d'investissement figurent le Canada, les États-Unis, la France, la Chine, la Bulgarie et l'Allemagne.



POUR PLUS DE CONSEILS  
À L'EXPORTATION, VISITEZ  
[WWW.CONSEILSPME.BE](http://WWW.CONSEILSPME.BE)

# Les exportations et importations belges en chiffres

**Avec son économie axée sur l'exportation, la Belgique demeure un acteur important du marché international. Les facteurs qui déterminent notre propension à l'exportation sont principalement l'exiguïté du territoire, la limitation du marché intérieur et la situation centrale au sein de l'Europe occidentale, un facteur qui nous permet d'être le centre de distribution pour l'ensemble du continent.**

Selon l'Organisation mondiale du commerce (OMC), notre pays se situait en 2012 à la 13<sup>e</sup> place mondiale aussi bien en tant qu'exportateur qu'importateur, avec des parts de 2,4 % et 2,3 %, respectivement. Au terme des 11 premiers mois de 2013, le montant global des exportations de biens s'élevait pour la Belgique à 326,3 milliards d'euros, soit une croissance de 1,5 %. Les résultats pour les importations étaient un peu moins bons, puisqu'ils diminuaient de 1,0 %, pour un montant global de 312,4 milliards d'euros. Les secteurs qui occupent les trois premières places, tant pour l'exportation que pour l'importation, sont les produits chimiques, les produits minéraux, et les machines et appareils.

## Le partenaire le plus important : l'Europe

La part la plus importante des exportations et importations belges continue à se situer, comme le veut la tradition, à l'intérieur du marché européen. Et ce sont principalement nos pays limitrophes - Allemagne, Pays-Bas et France - qui se taillent la part du lion, tant en matière d'exportations que d'importations. La part de l'Europe a néanmoins diminué au cours des dernières années au profit d'économies émergentes, telles que le Brésil, l'Inde et la Chine. Cette tendance à la baisse s'est vue confirmée pour les importations au cours des 11 premiers mois de 2013 (= chiffres les plus récents), alors que pour les exportations, la part des pays européens se maintenait de manière stable à 75,8 %.

En dehors de l'Europe, c'est l'Asie qui constitue le moteur du commerce belge. En 2013 (11 premiers mois), la part de ce continent pour les exportations et importations de biens s'établissait à 10,5 % (34,3 milliards d'euros) et 13,5 % (42,3 milliards d'euros), respectivement. Nos partenaires commerciaux les plus importants au cours des dernières années, tant en matière d'exportation que d'importation, sont l'Inde et le Japon, sans oublier la Chine.

Les exportations de la Belgique vers les États-Unis ont baissé de 12,5 % durant les 11 premiers mois de 2013, ce qui a eu pour effet de voir l'ensemble des exportations vers le continent américain diminuer de 3,6 % durant la même période, pour un montant global de 26,2 milliards d'euros (soit une part de 8,0 %). Les importations en provenance du continent américain sont fortement influencées par le commerce avec les États-Unis et, dans une moindre mesure, avec le Brésil et le Canada. Pour les importations des États-Unis, la situation s'est légèrement améliorée (+9,2 % pendant les 11 premiers mois), avec pour conséquence une hausse du montant global des importations de biens en provenance de l'ensemble du continent, ce montant s'établissant à 31,3 milliards d'euros (soit une part de 10,0 %).



**EUROPE**  
Total des exportations  
EUR **247 309,5** millions  
Part **75,8 %**



**ASIE**  
Total des exportations  
EUR **34 332,4** millions  
Part **10,5 %**



**AMERIQUE**  
Total des exportations  
EUR **26 200,5** millions  
Part **8 %**

## EXPORTATIONS IMPORTATIONS

CHIFFRES JANVIER - NOVEMBRE 2013



**TOTAL DES EXPORTATIONS**  
EUR 326 277,3 millions

**TOTAL DES IMPORTATIONS**  
EUR 312 395,7 millions



**EUROPE**  
Total des importations  
EUR **229 604,5** millions  
Part **73,5 %**



**ASIE**  
Total des importations  
EUR **42 298,9** millions  
Part **13,5 %**



**AMERIQUE**  
Total des importations  
EUR **31 324,8** millions  
Part **10 %**

## INSPIRATION

Le besoin se fait de plus en plus sentir chez les différents acteurs du monde des entreprises à **être mieux formés** pour faire face aux défis liés à l'innovation.

# La formation, étape clé de l'innovation

**B**enjamin Paternostre, Training Manager chez Wagralim, en atteste : « C'est la conclusion qui a été tirée à la suite d'une large réflexion menée en collaboration avec nos partenaires industriels afin d'identifier leurs besoins en termes de formation. Le secteur agroalimentaire ne dégagant pas de marges suffisantes, l'innovation prend d'autant plus d'importance dans ce secteur, tout comme la valorisation des projets de recherche. C'est par l'acquisition des bons outils et en se posant les bonnes questions que l'agro-industrie peut se positionner efficacement sur le marché. »



**Benjamin Paternostre**  
TRAINING MANAGER  
CHEZ WAGRALIM

## Une approche globale

Mais une formation identique peut-elle s'avérer utile à deux entreprises de taille très différente ? « Effectivement, les démarches mises en œuvre et le contenu prodigué sont les mêmes, quelle que soit la taille de l'entreprise. Mais par la suite, la manière dont ces concepts seront mis en application au sein de ces sociétés sera différente. Toutefois, la même réalité, vécue différemment selon la taille de l'entreprise, ainsi que les façons de contourner les difficultés peuvent inspirer les petites entreprises en se basant sur l'expérience des plus grandes et vice versa, ce qui démontre la richesse de ces formations communes. »

Quels sont les principaux axes développés lors de ces formations ? « L'élaboration d'un business model à partir d'une technologie était l'objectif principal des participants de l'atelier. Ils avaient besoin d'outils pratiques et d'applications concrètes pour intégrer cette démarche. Le formateur a réussi dès le départ à créer une cohésion dans le groupe qui poursuivait le même objectif, en trouvant un équilibre par-

” Le secteur agroalimentaire ne dégagant pas de marges suffisantes, l'innovation prend d'autant plus d'importance dans ce secteur, tout comme la valorisation des projets de recherche



**Sandrine Gautier**  
DESIGN & DEVELOPMENT  
MANAGER CHEZ KITOZYME

” Les ateliers nous plongent dans des cas concrets relatifs à notre expérience quotidienne et nous permettent d'envisager des angles de vue auxquels nous n'avions pas pensé initialement



fait entre la théorie et la pratique. Le questionnaire de satisfaction à remplir à la fin de la formation a d'ailleurs démontré un taux de satisfaction très positif. »

## Mieux innover

Sandrine Gautier, Design & Development Manager chez KitoZyme, a suivi quatre ateliers fin 2012 à la Louvain School of Management, en compagnie d'un collègue occupant la fonction de Product Innovation Manager. Elle en est ressortie pleinement satisfaite. Elle a ensuite poursuivi sa formation avec le programme exécutif complet.

Une démarche plutôt individuelle au départ : « Nous avons pris cette formation par curiosité, pour connaître tout ce qui a trait à l'innovation. Ceci étant, notre entreprise a toujours



**ATELIER EN GESTION DE L'INNOVATION**  
 Agir plus efficacement en acquérant les bons outils et en se posant les bonnes questions.  
 PHOTO: PRIVÉ

perçu l'importance d'avoir en son sein des collaborateurs compétents en la matière, non pas pour innover plus, mais pour innover mieux. Ainsi, même si nous étions déjà bien organisés au niveau de la gestion des projets, le but était d'une part de remonter en amont dans ce processus, à la genèse d'une idée, afin de savoir comment mieux la structurer, et d'autre part, plus en aval, pour mieux cerner les parties prenantes et les convaincre dans le contexte d'un lancement de produit. »

**Une meilleure complémentarité**

La formation suivie s'est avérée particulièrement instructive : « Ces ateliers assez informels privilégient les exercices individuels, assez courts (une demi-journée à chaque fois),

mais très bénéfiques. En effet, ils nous plongent dans des cas concrets relatifs à notre expérience quotidienne et nous permettent d'envisager des angles de vue auxquels nous n'avions pas pensé initialement. Par exemple, un des ateliers consistait à lister toutes les parties prenantes dans le processus de développement d'un produit. Chose que nous ne faisons pas forcément dans la pratique, certaines parties prenantes paraissant parfois fort lointaines lors d'une phase initiale de développement. Cet exercice nous a donc permis de repositionner notre manière d'aborder ce processus. »

Forts de cette expérience, Sandrine Gautier et son collègue ont pu implémenter au jour le jour ce qu'ils avaient appris assez rapidement : « Je

venais juste de reprendre la R&D au moment où j'ai suivi la formation, et mon collègue venait d'intégrer le département Marketing avec la volonté de réfléchir à un nouveau positionnement, plus proche du consommateur. Cette formation tombait donc à point nommé, les ateliers donnant envie d'aller au-delà du pur marketing stratégique classique, parfois trop formel ou trop jargonnesque. Les notions acquises pendant les ateliers nous ont donc permis de mettre en place des outils moins théoriques et de développer une meilleure complémentarité entre le Marketing et la R&D. »

**OLIVIER CLINCKART**  
 redaction.be@mediaplanet.com

**ATELIERS**



**Benoit Gailly**  
 PROFESSEUR EN GESTION DE L'INNOVATION À LA L.S.M

**« La formation commune peut s'avérer extrêmement riche »**

**Benoit Gailly, Professeur en gestion de l'innovation à la L.S.M., explique pourquoi une bonne formation ciblée est cruciale.**

« On confond souvent innovation et créativité. Or, il ne suffit pas d'avoir de bonnes idées pour que le reste coule de source. Il ne suffit pas d'imaginer ; il faut aussi être capable de changer les choses. Car si l'inventeur est convaincu, l'innovateur, lui, doit être convaincant !

Une autre idée reçue est de croire que l'innovation est toujours une bonne chose. Mais sans savoir pourquoi on innove, il est impossible de bien gérer l'innovation. Un des premiers objectifs d'une formation dans ce domaine est donc la compréhension.

**Agir plus efficacement**

L'objectif suivant est de dégager des pistes permettant d'agir plus efficacement et de se poser les bonnes questions. Le but est de mettre à disposition des personnes intéressées les outils, soit individuels, soit collectifs, permettant de mieux gérer des situations concrètes.

Pour les participants aux formations, se retrouver en compagnie de leurs pairs -(d'horizons parfois différents) crée aussi une interactivité positive qui se poursuit parfois plusieurs années après la formation.

Et il est fondamental de garder à l'esprit qu'en innovation, il ne faut pas avoir raison à tout prix. Il faut seulement se tromper moins que les autres. »

# Performances environnementales des entreprises, les PME méritent d'être soutenues

Plus de 320 entreprises, tous secteurs confondus, ont répondu à la récente enquête de l'UCM relative aux performances environnementales des PME wallonnes et bruxelloises.

L'objectif de l'UCM était de réaliser un état des lieux, en 2013, des comportements, attentes et besoins des PME en matière d'environnement. L'UCM envisage de mener cette étude chaque année afin d'appréhender l'évolution de la gestion de l'environnement dans les entreprises. Et de leur apporter le soutien adéquat.

De manière générale, les PME francophones estiment agir efficacement dans les domaines de la prévention et du tri des déchets (78,4 %), du recyclage et de la valorisation des déchets (46,4 %) et de la gestion de l'énergie (44,3 %). S'ils sont encourageants, ces taux pourraient toutefois être contrebalancés par un décalage fréquent entre la perception de bien faire et la réalité des faits. De même, on peut légitimement se poser la question de savoir si ces entreprises s'en tiennent au strict respect de la législation ou si elles anticipent le mouvement, par la mise en place de bonnes pratiques et de comportements plus écologiques.

## Paradoxal

Les thématiques de mobilité apparaissent paradoxalement comme le parent pauvre de l'enquête. Cependant, un quart des PME interrogées estiment avoir mis en place un système de management environnemental, qu'il soit labellisé (ISO 14001, Emas) ou interne. L'arrivée prochaine du label éco-systémique en Wallonie pourrait permettre à ces entreprises de formaliser et de rendre visibles leurs efforts relatifs à la gestion de l'environnement.

Quand il s'agit d'expliquer leur faible implication en faveur de l'environnement, les PME francophones révèlent manquer de soutien public (45,4 %), de temps (37,9 %), de connaissance (19,6 %) ou de personnel compétent (12,1 %). 23,6 % d'entre elles ne sont, en outre, pas convaincues du retour sur investissement (23,6 %). Ces entreprises évoquent la difficulté d'engager de lourdes dépenses en cette période de crise économique, et la rapidité des évolutions technologiques qui peut très vite rendre un investissement obsolète.

demandes des clients et des fournisseurs ne sont pas un moteur pour nombre de PME. L'adhésion du personnel n'est pas non plus un facteur décisif, ce qui est en contradiction avec les résultats d'autres études. Les échanges de bonnes pratiques, à travers des clusters ou des réseaux d'entreprises, s'avèrent essentiels pour la diffusion des nouvelles technologies et des comportements vertueux.

d'avantage de critères d'attribution plus durables. Le processus est en marche mais le chemin est encore long...

## Améliorer la performance environnementale

En synthèse, la thématique environnementale n'est pas stratégique pour la plupart des PME francophones. Elles sont prêtes à améliorer leurs performances environnementales pour autant qu'elles bénéficient de soutien technique et pécuniaire, et qu'on les convainque du retour sur investissement.

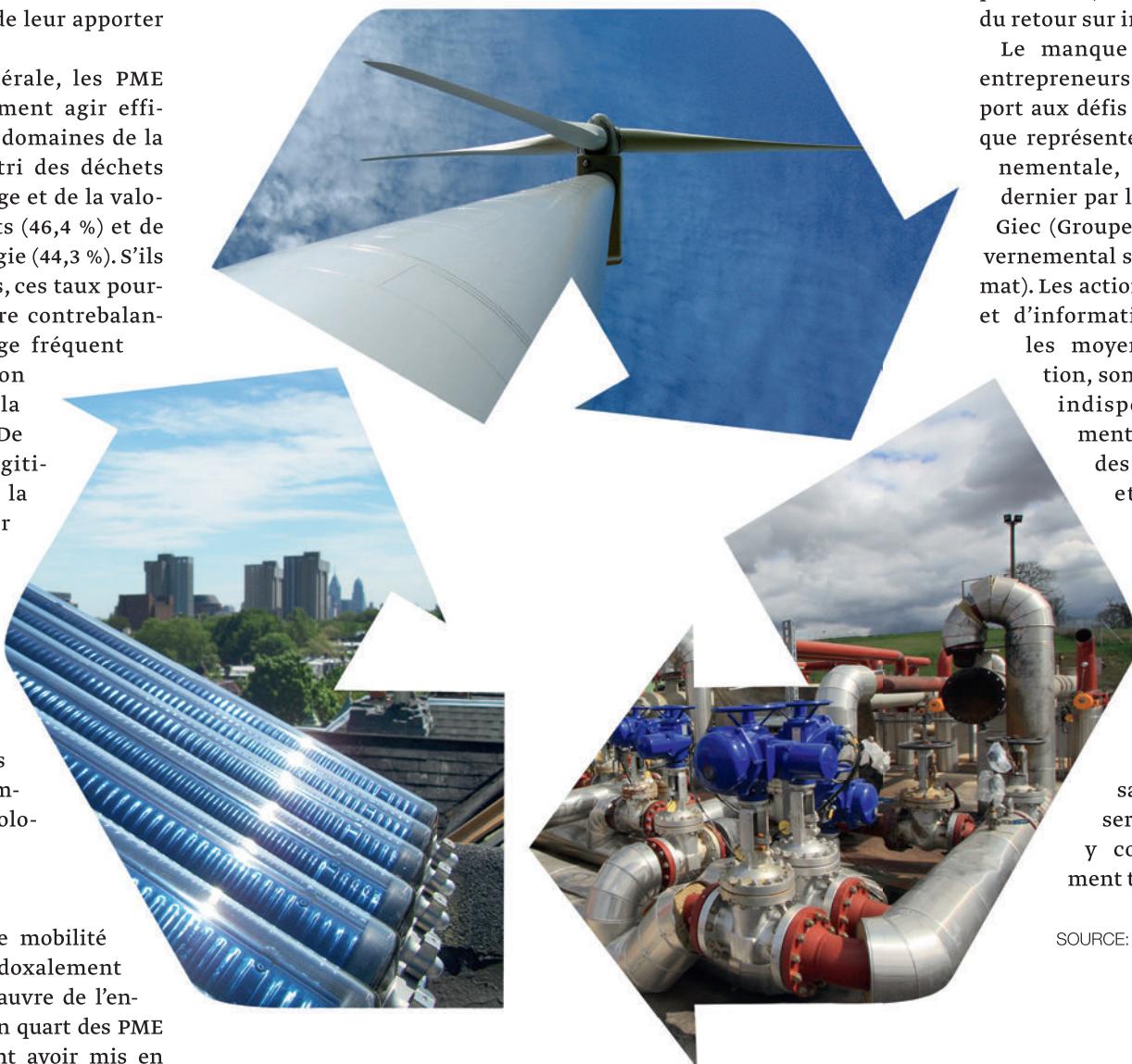
Le manque d'information des entrepreneurs est criant par rapport aux défis et aux opportunités que représente l'urgence environnementale, confirmée en juin dernier par le dernier rapport du Giec (Groupe d'experts intergouvernemental sur l'évolution du climat). Les actions de sensibilisation et d'information, peu importantes les moyens de communication, sont encore et toujours indispensables. Notamment sur la convergence des intérêts financiers et environnementaux et sur les nombreuses opportunités à saisir en matière d'image de marque, de maîtrise des risques ou encore de réponse aux demandes croissantes du marché. Les services verts de l'UCM y consacrent gratuitement toute leur énergie...

SOURCE: UCM.BE/ENVIRONNEMENT

## Quels avantages?

Les raisons qui poussent les entreprises à devenir plus vertes sont, dans l'ordre : la protection de l'environnement, l'image de marque, les économies financières, la conformité réglementaire et l'avantage concurrentiel. Curieusement, les

Les autorités publiques ont, dès lors, un rôle d'impulsion à jouer dans le soutien à ce type de cluster mais également dans le cadre des marchés publics, dont les cahiers des charges doivent contenir



## PLUS D'INFORMATIONS :

POUR LA VERSION DIGITALE DE CET ARTICLE, VISITEZ NOTRE SITE WEB [WWW.CONSEILSPME.BE](http://WWW.CONSEILSPME.BE)

# Transmission d'entreprises familiales : réussir un nouveau départ



**Etienne Hublet**  
PARTENAIRE CHEZ AFFIX  
CORPORATE FINANCE

« Aujourd'hui, les jeunes n'ont pas forcément envie de suivre la même voie que leurs parents. Le patron se sent dès lors contraint de vendre son entreprise à quelqu'un d'extérieur à la famille »

## Les patrons d'entreprises familiales sont les plus difficiles à convaincre de vendre leur entreprise. Quels sont les freins ? Et quel est leur intérêt de vendre ?

Les dirigeants de PME propriétaires n'ont pas encore tous accepté le fait que la transmission et la cession étaient une étape normale dans la vie d'une entreprise. « L'objectif d'un patron doit être de pérenniser son entreprise, commence Etienne Hublet, partenaire chez Affix Corporate Finance. Or, aujourd'hui, les jeunes n'ont pas forcément envie de suivre la même voie que leurs parents. Le patron se sent dès lors contraint de vendre son entreprise à quelqu'un d'extérieur à la famille. La génération des baby-boomers est fondamentalement différente de celle de leurs parents, nés au début du XXe siècle. À l'heure actuelle, le but de l'éducation est que les enfants puissent se prendre en charge et deviennent autonomes. Il faut donc convaincre ces patrons que cette transmission n'a rien de honteux, ni d'infamant, et que c'est une étape naturelle. De plus, bien souvent, cette étape se passe sereinement et le patron va non seulement sauver son entreprise, mais aussi sa famille. »

Il arrive que, quand le patron cède la société à l'un de ses descendants, le chemin soit parsemé d'embûches. « Les autres enfants vont se sentir frustrés et considérer qu'ils ont reçu moins que celui qui reprend l'entreprise. Ce dernier peut penser quant à lui qu'il a eu moins de chance que les autres, parce qu'il a hérité de tous les ennuis, tandis que les autres ont reçu de l'argent. Si l'on raisonne à long terme, la transmission professionnelle d'entreprises est le premier garant de la pérennité de la paix familiale ! En retirant l'aspect émotionnel

de la transmission de l'entreprise, l'opération se passe nettement mieux. C'est la première démarche qui est la plus difficile. Le patron considère l'entreprise comme l'un de ses propres enfants et que le repreneur vient s'immiscer dans sa famille. Ce n'est pas vrai. Il faut donc conscientiser les patrons à la transmission d'entreprise. »

Toutefois, les candidats repreneurs sont bien plus nombreux que les candidats cédants. « Quand une entreprise est cédée, 30 à 40 personnes vont se bousculer au portillon. En revanche, peu d'entrepreneurs font le choix de céder leur entreprise, reprend Etienne Hublet. Des structures comme la SRIW, la SOWALFIN ou les principaux Investis wallons font un travail remarquable dans ce domaine. Cette démarche va à contre-courant de la tendance générale, en proposant aux patrons de transmettre leur société. Il vaut mieux investir dans la transmission d'entreprise plutôt que dans la création d'entreprise. De même que la sauvegarde d'un emploi existant va coûter moins cher que la création d'un nouvel emploi. »

## La préparation

Une transmission réussie est une transmission bien préparée. « Tout un travail est nécessaire en amont. La cession en soi est un travail à temps plein. Le patron ne doit pas se laisser distraire de son objectif premier, à savoir assurer le fonctionnement de son entreprise. La première chose à faire est de préparer la société à la transmission. Il faut la rendre autonome, faire en sorte que le patron soit le moins indispensable possible. Bien souvent, il y a une telle identification du patron à l'entreprise, surtout quand elle porte son nom, qu'il faut le rassurer sur le fait que son nom et sa réputation seront maintenus. Désormais, cette entreprise doit

fonctionner par elle-même avec des processus de fonctionnement les plus indépendants possibles. Si le patron a des connaissances qui ont vendu leur entreprise, ils vont généralement pouvoir le rassurer. »

## 4 grandes étapes

La première étape d'une transmission d'entreprise réussie consiste à mettre de l'ordre dans la société. « Avant toute chose, les candidats repreneurs vont regarder la comptabilité. » La deuxième étape est de définir le type de cession. « Soit on vend l'entreprise elle-même, soit on vend les actifs, l'activité ou certaines activités de l'entreprise. » La troisième étape est celle de la valorisation de l'entreprise. « Différentes méthodes sont utilisées. Avec les méthodes patrimoniales, on valorise l'actif net. Avec les méthodes de rendement, on projette la valeur de l'entreprise en fonction de ses cash-flows (bénéfices, plus charges d'intérêts, plus amortissements) obtenus à partir de ses revenus futurs (budgétés). » La quatrième étape est celle de la rédaction d'un memorandum ou d'une info-mémo. « Ce document décrit l'entreprise et résume les tableaux financiers (le dernier bilan, les bilans futurs, les budgets). On en fait autant pour les comptes de pertes et profits. Il est utile d'y ajouter une analyse "SWOT" (forces et faiblesses de l'entreprise) »

Qu'en est-il des candidats ? « Soit ce sont des membres de la famille (enfants, cousins...), ou du personnel. Si des directeurs ou directrices ont des talents d'entrepreneur, ils peuvent effectuer un Management Buy Out (MBO). Cela arrive régulièrement et peut se combiner avec le fait que l'entrepreneur garde encore une position minoritaire dans l'entreprise. Enfin, avec des candidats extérieurs, on procède à un MBI, combinable avec un MBO. »

## CONSEILS AUX DIFFÉRENTES ÉTAPES

- Se fier à sa première impression. « Au cours de réunions, on voit assez vite si la mayonnaise prend, si l'alchimie fonctionne entre les repreneurs eux-mêmes et avec l'écosystème de la société. Généralement, la première impression est la bonne ; on voit très vite si cela marche ou pas. C'est pourquoi, il est utile de faire appel à des experts externes qui, sur la base de leur expérience, vont évaluer les chances de réussite. »
- Candidats idéaux. « Quand le cédant

- a déterminé le type de transmission et le prix qu'il souhaite, c'est le moment de partir à la chasse aux candidats idéaux pour reprendre la société. Les candidats proposent une offre indicative, généralement une fourchette de prix. »
- Due diligence. « Le cédant prépare toutes les données, à savoir les informations mises à la disposition du repreneur pour lui permettre de confirmer son prix. Si le cédant l'accepte, une due diligence est réalisée.

- On montre les comptes, les livres, les contrats, on présente le personnel, on va tout ouvrir. »
- Exclusivité avec un candidat. « Le but est de signer des contrats de cession des parts ou des actifs avec l'aide de conseillers juridiques, d'avocats, rompus aux transmissions et aux opérations de corporate finances. Cela se négocie pendant quelques jours ou quelques semaines. »
- Signature des contrats et du registre des actionnaires.

- Vente des actions.
- Paiement du cédant. En plusieurs tranches qui ne devraient pas excéder un an.
- Accompagnement du repreneur par le cédant chez les clients et fournisseurs. Durant quelques semaines ou mois.

## INSPIRATION

**Mieux maîtriser les coûts au sein d'une entreprise, c'est possible.** Avec l'aide d'un consultant expert en la matière, les économies réalisées peuvent être très importantes.

## Une expertise fructueuse



**Wim Jansen**  
DIRECTEUR GÉNÉRAL DE  
JCDECAUX BELGIQUE

” Avec l'aide d'un consultant expert en la matière, les économies réalisées peuvent être très importantes

Les abribus de JCDecaux font partie intégrante de notre paysage quotidien. Pour cette entreprise dont le modèle est d'apporter un service au citoyen en le finançant grâce à la publicité, tenir compte des réalités économiques est indispensable pour continuer à offrir des prestations de qualité.

Wim Jansen, Directeur Général de JCDecaux Belgique, confirme l'importance de cet aspect: «Nous vivons tous dans le même monde, le contexte économique est difficile pour tous. Le secteur publicitaire, notre principale source de revenus, va probablement connaître en 2013 un recul d'environ 4% tous secteurs confondus. De notre côté, si nous connaissons cette année une légère croissance organique, elle est toutefois insuffisante pour faire face à l'augmentation de nombreux coûts. Parmi ceux-ci, les taxes perçues par les villes représentent une charge très lourde. D'où le besoin d'étudier la mise en place d'une bonne politique de cost efficiency. Si cette action a pu s'effectuer en partie en interne, grâce à une bonne discipline et un focus tout particulier du Haut Management, d'autres thèmes sont tellement complexes que faire appel à une aide externe s'avère indispensable.»

### Une analyse approfondie

C'est là qu'intervient Expense Reduction Analysts: «Cette collaboration avec un consultant capable de nous apporter toute son expertise en la matière apparaissait comme une évidence. Elle s'est mise en place par une conversation de base sur notre métier et nos activités, au cours de laquelle nous avons pu décrire quels étaient les grands centres de coût de notre entreprise. Ce partenaire a alors pu mettre en évidence les différents domaines pour lesquels il pouvait nous faire bénéficier de son expertise et ceux pour lesquels il était certain de pouvoir obtenir une réduction des coûts.»

Une fois ces objectifs établis, l'étape suivante a pu être entamée: «Le consultant est descendu d'un cran dans la hiérarchie de notre entreprise pour mieux comprendre son fonctionnement au sein de ses différents départements. Nos collaborateurs internes ont pu rapidement se rendre compte que l'analyse effectuée n'avait nullement pour objectif de les soumettre à un contrôle quelconque, mais cherchait au contraire à améliorer la situation de chacun en les intégrant pleinement dans une dynamique positive, tout en partageant avec eux l'expérience acquise.»

Après que cette démarche ait été effectuée, des appels d'offres ont pu être lancés auprès des fournisseurs concernés: «Un timing précis a été déterminé pour la remise de ces offres, suivi d'une réunion avec le management pour analyser les critères qualitatifs et quantitatifs permettant de choisir le futur partenaire».

### Des résultats probants

Entamée en 2012, cette expertise a déjà permis, en l'espace d'un an, de dégager des résultats qui ont largement répondu aux attentes: «Parmi les cinq domaines sur lesquels le consultant s'est penché, un des points d'action majeurs a été de se porter sur les contrats d'électricité. L'appel d'offre nous a permis de trouver une solution avantageuse amenant à une diminution de coûts d'environ 20 % sur la partie consommation. Un chiffre plus qu'appréciable sachant que tous nos abribus sont éclairés et entraînent donc une consommation conséquente.»

Et les économies réalisées ne s'arrêtent pas là: «Un deuxième point d'action a été la gestion de notre flotte de voitures, qui englobe une bonne centaine de véhicules, tant privés qu'utilitaires. Là aussi, le consultant a pu mettre à notre disposition un spécialiste en la matière qui a dégagé une économie de 16%. Le résultat a été



### DES COULEURS DANS LA VILLE

Les abribus de JCDecaux font partie intégrantes de notre paysage. À Bruxelles notamment, on les retient un peu partout dans la ville.

PHOTOS: JCDECAUX

tout aussi positif pour le “waste management”, à savoir le tri des déchets et la récupération des affiches une fois qu'elles sont retirées des abribus. Celles-ci peuvent être soit distribuées aux amateurs qui le souhaitent, soit être recyclées. Avec une meilleure organisation autour de cette gestion, il a été possible d'atteindre une réduction de coûts de 24 %. Un chiffre quasiment identique pour les frais de



transport des nouvelles affiches, qui doivent forcément être acheminées aux quatre coins du pays vers nos différents dispatchings et ensuite dans les abribus.»

Et même en ne réalisant pas d'économie proprement dite, il est possible d'y trouver son compte également: «Un poste de moindre taille chez nous est celui des voyages pour nos collaborateurs amenés à se déplacer, en

Belgique ou à l'étranger, dans le cadre de leurs relations professionnelles. Si ces coûts étaient déjà bien maîtrisés, l'expertise de Expense Reduction Analysts a toutefois permis d'accroître la qualité du service dont on bénéficiait.»

**Un bénéfice pour tous**

Mais l'entreprise est-elle la seule à tirer profit de l'apport d'un consultant? «Bien au contraire! Les contrats

signés portant sur une période de plusieurs années, ils permettent aux fournisseurs de s'organiser plus efficacement et d'avoir une meilleure gestion du risque: les conditions avantageuses qu'ils ont pu nous octroyer leur ont permis de fidéliser un client, source de revenus.»

L'expérience s'avère donc plus que positive et ne s'arrête d'ailleurs pas là: «Un suivi est assuré par le consul-

tant: après un an, un bilan permet de constater si le résultat souhaité a été atteint. Si pas, il est alors possible d'en discuter avec le fournisseur pour rectifier le tir. Une collaboration en tous points fructueuse que nous ne manquons pas de recommander!»

**OLIVIER CLINCKART**

redaction.be@mediaplanet.com

## INSPIRATION

De plus en plus d'entreprises optent pour des **espaces de travail flexibles**. La place sans cesse croissante du numérique et du « cloud computing » permet en effet aux employés d'avoir accès à leurs fichiers et programmes quel que soit l'endroit d'où ils travaillent. Une évolution qui offre de **nouvelles possibilités**, susceptibles d'augmenter l'efficacité de l'entreprise et de ses employés. En voici quelques avantages...

# 4 avantages des espaces de travail flexibles

## 1 Réduction des coûts

En optant pour des espaces de travail flexibles, l'entreprise doit moins investir en espaces de bureaux, chauffage, installations et équipements. Le besoin d'un emplacement de travail individuel au siège de l'entreprise ne se justifie plus pour tous les employés. L'espace ainsi libéré peut alors être réutilisé de manière créative, voire sous-loué.

## 2 Augmentation de la productivité

Grâce au travail flexible, les employés sont moins liés à un lieu de travail unique ; le travail peut être effectué à l'endroit qui convient le mieux à l'exécution des tâches du moment. Contrairement au travail à domicile, la productivité des employés reste inchangée dans un espace de travail flexible, sans compter qu'ils bénéficient d'un meilleur accès aux installations et équipements.

## 3 Amélioration de l'équilibre entre travail et vie privée

Le fait de disposer de différents lieux de travail diminue la nécessité des déplacements. L'employé perd ainsi moins de temps entre son domicile et son lieu de travail, ce qui améliore l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée, tout en contribuant à préserver l'environnement. Les employés ont davantage de prise sur leurs dépla-

cements, un facteur non négligeable pour la satisfaction au travail.

## 4 Stimulation de l'interactivité

Des collègues qui travaillent normalement dans des sections différentes ou sur d'autres sites partagent spontanément un même espace de travail - une situation qui, à terme, est susceptible de générer une meilleure compréhension mutuelle, de l'interactivité entre les différentes sections de l'entreprise et, au final, une ambiance de travail plus positive. Les espaces de « coworking », occupés par des employés et managers de différentes entreprises, travaillant dans un seul et même espace de travail, poussent encore ces avantages à un niveau supérieur. Vient s'y ajouter un avantage stratégique potentiel, lorsque ces espaces sont utilisés dans le cadre d'un travail en réseau.

JORIS HENDRICKX

redaction.be@mediaplanet.com

### PLUS D'INFORMATIONS :

POUR LA VERSION DIGITALE DE CET ARTICLE, VISITEZ NOTRE SITE WEB [WWW.CONSEILSPME.BE](http://WWW.CONSEILSPME.BE)

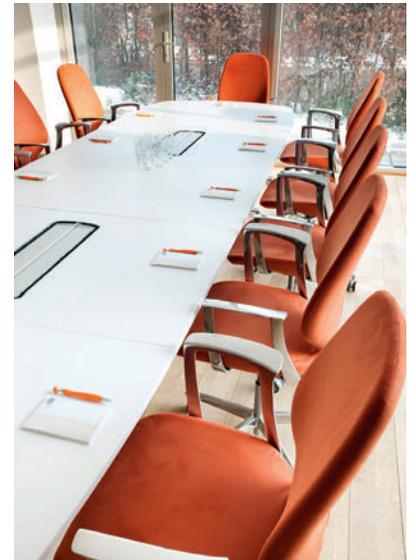




**BUREAUX INTELLIGENTS**  
 En optant pour des espaces de travail flexibles, l'entreprise doit moins investir en espaces de bureaux, chauffage, installations et équipements.  
 PHOTOS: KINNARPS



**CRITÈRES**



**Trouver le mobilier idéal**

➔ **Comment bien choisir son mobilier de bureau ?**  
 Plusieurs critères peuvent être pris en compte :

■ **L'ergonomie** : dans l'idéal, le mobilier de bureau doit être adapté à la fonction et à la morphologie de l'utilisateur. Les plans de travail des bureaux ne seront pas forcément de la même superficie selon le département dans lequel on travaille. De même, les chaises, fauteuils et autres sièges devront offrir un confort d'utilisation primordial à ceux qui en auront l'usage.

■ **Le design** : travailler dans un décor agréable est un atout à ne pas négliger, d'autant plus que le mobilier design existe aujourd'hui à des prix raisonnables qui n'exigent plus d'y consacrer un gros budget. Et cela peut également contribuer à donner à vos visiteurs une perception positive de votre entreprise.

■ **L'évolutivité** : vous serez peut-être amené à modifier l'emplacement de votre mobilier (déménagement, nouvelle configuration, ...). Un bureau adaptable dans différentes positions est une solution pratique pour l'avenir.

■ **L'implantation** : une fois le mobilier choisi, encore faut-il penser à comment l'intégrer harmonieusement dans le local de travail concerné. Etablir un plan avec les différentes possibilités permet d'accroître la fonctionnalité des lieux.

**OLIVIER CLINCKART**

redaction.be@mediaplanet.com

# AFFIX

## CORPORATE FINANCE

THE ARCHITECTS OF YOUR FINANCIAL TRANSACTIONS

### TOUTES OPÉRATIONS DU HAUT DU BILAN

- Fusions et acquisitions - M & A
- Levées de fonds
- Cessions de blocs
- Valorisations d'entreprise
- Accompagnement de restructuration
- Emprunts obligataires

### QUELQUES OPÉRATIONS EN PORTEFEUILLE

#### MANDATS DE VENTE

- Société de communication spécialisée "below the line".
- Société professionnelle de nettoyage.
- Société exploitant une chaîne de magasins de matériel informatique.

#### RÉALISATION RÉCENTE

- Accompagnement d'un leader du secteur à l'acquisition d'une entreprise en difficulté complétant son implantation géographique.

#### MANDATS D'ACHATS

- Sociétés du domaine graphique.
- Sociétés de services informatiques.
- Sociétés syndics d'immeubles.

#### LEVÉES DE FONDS

- Start-up technologique.
- Projet immobilier.
- Projet hôtelier de premier plan.
- Projet site Internet commercial.

#### Etienne HUBLET

etienne.hublet@affixcf.com  
+32 2 643 37 39

#### Paul VERSCHEURE

paul.verscheure@affixcf.com  
+32 2 643 37 38

Rue Gachardstraat 88 bte 8  
1050 Bruxelles • Belgium



**Kinnarps**

DECouvrez KINNARPS

POUR L'AMENAGEMENT DE VOS BUREAUX



Lorsque nous développons et concevons du mobilier de bureau, l'ergonomie, le design, la qualité, l'innovation et le respect de l'environnement sont au centre de nos préoccupations. Notre objectif est de faire en sorte que notre mobilier (sièges, tables, modules de rangement et accessoires notamment) vous aide à créer un environnement créatif et fonctionnel. Nous voulons que votre journée au travail soit la plus agréable possible.