

ccim¹mag

LE MAGAZINE DES ENTREPRISES

MENSUEL N° 09
NOVEMBRE 2014
ÉDITION LIÈGE -
VERVIERS - NAMUR

L'INVITÉ
Pierre Rigaux
(Cefaly® Technology)
CHASSEUR DE
MIGRAINES

Dossiers

**MANAGER SES
COMMERCIAUX EN
TEMPS DE CRISE**

**MUTUALISATION:
UN CIMENT À
PRISE RAPIDE**

www.ccimag.be

La fin de l'année approche : il est temps de penser à vos clients !

Commandez vos cadeaux d'entreprise aujourd'hui sur **CEWE-PRINT.be**



Cartes postales



Sous-main



Calendriers de bureau



Cartes de vœux



Calendriers muraux



Calendriers de poche

Avec l'approche des fêtes de fin d'année, vous commencez certainement à penser à une belle manière de remercier vos clients et de leur souhaiter une bonne année. Même en pleine ère du numérique, rien n'a autant d'impact qu'une jolie carte ou un petit cadeau. Rendez-vous dès lors sur notre site www.cewe-print.be pour y découvrir notre large gamme de cartes postales et de vœux, de sous-main et de calendriers muraux, de bureau et de poche de qualité...

Nous contacter

Notre équipe de collaborateurs expérimentés est à votre service. Pour vous faciliter la vie, nous vous invitons à prendre directement contact avec votre Key Account Manager personnel :



Dirk Morren
Key Account Manager
+32 (0)495 26 83 65
dirk.morren@cewe.be

cewe-print.be
Votre imprimeur en ligne



Philippe Blaimont
Key Account Manager
+32 (0)475 54 22 89
philippe.blaimont@nikitaconcept.be

cewe-print.be
Votre imprimeur en ligne



CEWE-PRINT.be
Generaal de Wittelaan 9 bus 9
2800 Mechelen
Tél. 0800-82154 | www.cewe-print.be

 **cewe**
BEST IN PRINT

cewe-print.be
Votre imprimeur en ligne



Point de diadème qui guérisse la migraine

Et pourtant, si ... Ce proverbe allemand deviendra peut-être un jour désuet.

En effet, le Dr Pierre Rigaux, à la fois médecin et entrepreneur visionnaire, a mis au point le Cefaly, un appareil révolutionnaire (une sorte de diadème) dans le traitement de la migraine.

Tellement révolutionnaire qu'il a d'ailleurs reçu le prix de l'entreprise prometteuse de l'année, décerné par EY.

Planchant sur de nouvelles innovations thérapeutiques, sa société ne cesse de gagner de nouveaux marchés. Elle a également reçu, cette année, le droit de se lancer sur le marché US.

Soyez-en sûrs, nous n'avons pas fini d'entendre parler de cette pépite. La preuve, le Dr Rigaux est l'invité du mois de votre CCImag'.

Et des pépites telles que celle-là, la Wallonie en a rudement besoin, car l'effort est à la hauteur du défi : relancer l'emploi grâce à des secteurs créatifs et innovants.

Pourtant, le bilan actuel dressé par les personnes chargées par le gouvernement d'évaluer les résultats des pôles en matière de création d'emplois est inquiétant. La politique menée n'a pas encore permis de relancer l'emploi.

Gageons que nous pourrions encore compter sur d'autres Pierre Rigaux et d'autres Cefaly dans le futur et espérons que ces visionnaires déclencheront un déclic en Wallonie, celui de se prendre en charge et s'assumer pleinement pour recouvrer une croissance tellement nécessaire.

ALEXANDRE GROSJEAN, PRÉSIDENT DE LA CCI LIÈGE-VERVIERS-NAMUR
ANNE-CATHERINE TRINON, VICE-PRÉSIDENTE DE LA CCI LIÈGE-VERVIERS-NAMUR

“ Gageons que nous pourrions encore compter sur d'autres Pierre Rigaux et d'autres Cefaly dans le futur ».

Siège de Liège

Liege Airport
Bâtiment B50 (1^{er} étage) - 4460 Grâce-Hollogne
Tél. : 04/341.91.91 - Fax : 04/343.92.67

Siège de Namur

Chaussée de Marche 935A - 5100 Namur
Tél. : 081/32.05.50 - Fax : 081/32.05.59
info@ccilvn.be - www.ccilvn.be

Président

Alexandre Grosjean

Vice-Présidente

Anne-Catherine Trignon



Le magazine des Entreprises
ISSN - 0776-3344
www.ccimag.be

Éditeur responsable

Thierry Streef
Liege Airport - Bâtiment B50 - 4460 Grâce-Hollogne

Flashez ce code sur votre Smartphone



et accédez à nos dernières news sur ccimag.be

Chef d'édition

Céline Léonard
Tél. 04/341.91.64 - cl@ccilvn.be

Publicité

Solange Nys
Tél. 04/341.91.67 - solange@ccimag.be

Journalistes

Alain BRAIBANT, Stéphanie HEFFINCK, Céline LEONARD, Jacqueline REMITS, VDA.

Dossiers

Stéphanie Heffinck et Céline Léonard

Abonnements

Françoise Bonmariage
Tél. 04/341.91.72 - fb@ccilvn.be

Collaborations CCI

Alexandre GROSJEAN, Sonia HENKINET, Vincent MAUSEN

Photos

Jonathan BERGER, Stephan KERFF

Impression

AZ Print

Maquette et mise en page

Mwp Communication - www.mwp.be

Toute reproduction totale ou partielle est strictement réservée à l'éditeur
© CCImag'

L'invité du mois

Pierre Rigaux

4

Médecin de formation, Pierre Rigaux est aussi un chef d'entreprise visionnaire. Amoureux de technologie, il a mis au point le Cefaly, un appareil révolutionnaire dans le traitement de la migraine. Planchant sur de nouvelles innovations thérapeutiques, sa société ne cesse de gagner de nouveaux marchés. Portrait d'un médecin-entrepreneur dont on n'a pas fini de parler...



© Stephan Kettl

Portraits

Etienne Piron

11

Etienne Piron fête, cette année, 30 ans d'aventure entrepreneuriale. Au fil des ans, la petite entreprise s'est transformée en un groupe occupant près de 150 travailleurs et réalisant un chiffre d'affaires annuel de 35 millions €.

Vegetal Valley

13

On connaissait la Silicon Valley, bienvenue dans le monde de la Vegetal Valley ! Une nouvelle coopérative offrant aux jeunes entreprises du Condroz et de la région de Huy-Waremme différentes aides à la commercialisation de leurs produits.



E. Piron



S. Pire (Vegetal Valley)

Argibat

49

La briqueterie de Wanlin, qui a fermé ses portes en 2013, les a rouvertes cette année sous le nom d'Argibat. Son cœur de métier : la fabrication de briques crues, mortier et enduits de plafonnage. Ses objectifs : développer le marché belge, puis s'ouvrir aux marchés étrangers dès 2015.



E. Nonet (Argibat)



P. Jacquemin (Factory Systems)

Factory Systems

51

Après avoir piloté de grandes industries, Philippe Jacquemin fondait, voici 10 ans, Factory Systems. Équipé d'un logiciel qu'il a lui-même développé, cet entrepreneur verviétois s'attèle depuis lors à améliorer les performances des entreprises. Retour sur une décennie dédiée à la recherche de l'excellence.

The Labs

53

WSL, premier incubateur de haute technologie créé par le Gouvernement Wallon, inaugurerait récemment The Labs. Un nouveau repère pour les techno-entrepreneurs wallons : 1 concept, 1 bâtiment, 3 fonctions.



A. Flémal (WSL)

András

55

András Heine est un joaillier de la lumière. Discrètement installée à Liège, sa société est la dernière lustrerie traditionnelle de Wallonie. D'ici deux ans, ce fleuron de notre patrimoine passera entre les mains de Laurent Brognaux, un ancien banquier littéralement tombé amoureux de ce si rare métier...



L. Brognaux, C. Heine & A. Heine

Autour de

Ces petits producteurs locaux qui fournissent les chefs

8

La Wallonie est riche de produits de terroir savoureux. Pour mettre en valeur et faire connaître le patrimoine culinaire, artisanal et humain de la région, un réseau a été lancé. Génération W rassemble des chefs wallons, adeptes de la cuisine de terroir revisitée, et leurs fournisseurs, petits producteurs locaux. Emboîtons-leur le pas pour une visite gourmande chez quelques artisans passionnés.



F. Bister (Moutarderie Bister)

© Nils Van Brabant

Boîte à outils

Groupement d'employeurs : une formule plus attractive

31

Permettre à des entreprises de se regrouper pour engager ensemble un collaborateur, partageant ainsi son temps de travail et son salaire, tel est le système des groupements d'employeurs. Une récente réforme devrait favoriser l'éclosion de cette formule dans notre pays.



Paola (à dr.) est employée par un groupement d'employeurs.



Dossier

Comment manager ses commerciaux en temps de crise ?

17



L. Hébert (Binôme)



B. Haasebrouck (Samanco)



M. Acunzo (Ame de la vente)

- Aux premiers temps de la crise, les bons réflexes
- Les attitudes à proscrire
- Le rôle du directeur commercial
- Quid de la rémunération ?
- Des actions innovantes
- Développement commercial & Développement humain
- Dans vos CCI

Dossier

Mutualisation : un ciment à prise rapide

24



Mutualiser les ressources humaines, les achats. Partager une voiture entre collègues ou le fruit de réflexions pour booster les ventes. Les chefs d'entreprise ont souvent tout à gagner d'une « mise en commun ». Dans ce dossier, focus sur la mobilité et l'intelligence collective, en particulier. Avec dans le prolongement de cette thématique, un zoom sur le G-20y et les groupements d'employeurs, en pages 11 et 31.

Honest Talk

Michèle Sioen

34

«Les entreprises ont vraiment besoin du saut d'index ! », tel est l'avis de Michèle Sioen. Pension, enseignement, compétitivité, la première femme à présider la FEB nous livre son regard averti et tranché.



L'économie en images

Traitex : au fil de la laine

36

Fière héritière de la tradition lainière verviétoise, l'entreprise Traitex est le dernier travail industriel d'Europe continentale. Avant jusqu'à 3 millions de kilos de laine chaque année, la société nous invite à découvrir les techniques qui ont assuré sa longévité.



En bref

L'actualité du chef d'entreprise

41

Au programme ce mois-ci : le Trophée Fevia Wallonie 2015, des mères d'enfants en bas âge qui créent leur entreprise, 80 millions d'euros pour les PME... et bien d'autres infos encore !



Achats

Facture électronique

47

La réception et le traitement d'une facture papier coûtent en moyenne 8,04 € à une entreprise. Une facture reçue électroniquement et automatiquement intégrée au flux électronique comptable ne lui coûte plus que 2,27 €. Aviez-vous pensé à ce potentiel d'économies ?

CCI

Young CCI Network

58

Aspirant à placer de jeunes brasseurs prometteurs sous les feux des projecteurs, la CCI avait décidé de dédier sa soirée YCN à la thématique de la zythologie. Tout un programme...



MADE IN SIRRIS

60

Profitant de la tenue de la Semaine de la miniaturisation à Seraing, la CCI a revisité son concept MADE IN en proposant une édition spéciale dédiée au centre de recherche SIRRIS.



Business Model Generation

63

Comment adapter le modèle économique de son entreprise de façon à la rendre (très) rentable ? Pour répondre à cette question cruciale, la CCI a fait appel à l'un des plus grands spécialistes au monde : Yves Pigneur.



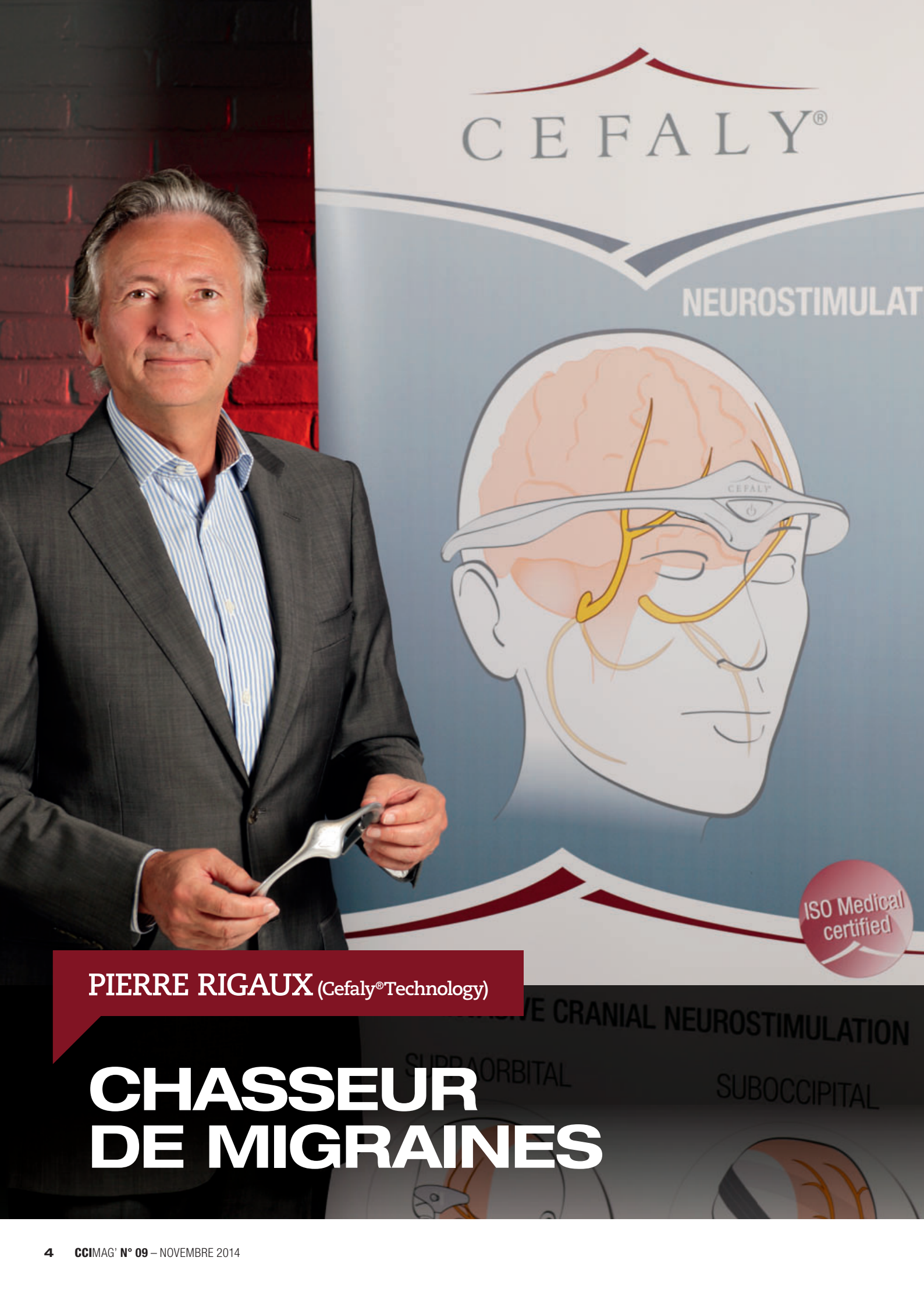
Le livre du mois

64

Les traditionnels modèles de management ont montré leurs limites. Pour contourner cette impasse, Philippe Delstanche nous propose une nouvelle gouvernance reposant sur l'approche sociocratique. Un ouvrage à placer entre les mains de tous les managers qui croient au pouvoir de l'intelligence collective.



P. Delstanche



CEFALY®

NEUROSTIMULAT

ISO Medical
certified

PIERRE RIGAUX (Cefaly® Technology)

CHASSEUR DE MIGRAINES

Médecin de formation, Pierre Rigaux est aussi un chef d'entreprise visionnaire. Amoureux de technologie, il a mis au point le Cefaly, un appareil révolutionnaire dans le traitement de la migraine. Planchant sur de nouvelles innovations thérapeutiques, sa société ne cesse de gagner de nouveaux marchés. Portrait d'un médecin-entrepreneur dont on n'a pas fini de parler...

CÉLINE LÉONARD - © STEPHAN KERFF

De l'exercice de la médecine à l'entrepreneuriat, Pierre Rigaux a sauté le pas sans jamais renoncer, toutefois, au sacro-saint serment d'Hippocrate.

Cette carrière ponctuée de choix audacieux débute en 1981. « Jeune diplômé, j'ai commencé par exercer mon métier en milieu hospitalier avant de me tourner vers la médecine du sport. » La trentaine à peine franchie, le virus de l'entreprise se fait déjà sentir. Aux côtés d'un associé, il fonde une start-up active dans la vente de matériel médico-sportif. Imaginatif, notre homme ne se contente pas de commercer et songe à la manière d'améliorer les potentialités de certains appareils. Une inventivité qui séduit plusieurs fabricants européens pour qui il devient conseiller scientifique.

En 1992, Pierre Rigaux rejoint les rangs de Compex, société suisse active dans l'électrostimulation. Happé par l'industrie, il laisse s'estomper son activité médicale. « J'éprouvais une certaine lassitude vis-à-vis de mon métier où j'étais quotidiennement confronté aux mêmes problématiques. Le monde de l'entreprise m'offrait plus de variété : j'y étais en quête de progrès technologiques, de nouveaux marchés... »

En 1999, Compex est rachetée par la société américaine Rehabicare. Alors directeur médical de la firme helvète, Pierre Rigaux est promu vice-président de Rehabicare à Minneapolis. Trois ans plus tard, il s'offre une parenthèse philosophique à l'ULg. La digression s'avère profitable. Les amphithéâtres à peine quittés, il jette les fonds baptismaux de Cefaly® Technology. Une entreprise qu'il crée aux côtés de Pierre-Yves Muller, un docteur en physique rencontré lors de son passage chez Compex. Alliant leurs compétences, les deux hommes ambitionnent de créer des produits électroniques innovants capables d'améliorer la santé humaine. De leurs recherches naît le Cefaly®, le premier appareil de neurostimulation externe agissant contre les migraines. Commercialisé avec succès sur le sol européen depuis 2009, le Cefaly® a reçu cette année son billet d'entrée pour les Etats-Unis. De quoi laisser augurer à son fondateur une accélération de sa croissance à deux chiffres pour les prochaines années...

Coup de génie

« Expliqué de manière schématique, notre coup de génie a été de penser qu'il y avait quelque chose à faire si l'on décidait d'envoyer des impulsions électriques sur le crâne d'un patient. Jusqu'alors, personne ne s'y était véritablement risqué. Bien évidemment, la technique de neurostimulation crânienne était déjà utilisée en neurologie mais elle était appliquée au moyen de neurostimulateurs implantables (type pacemaker). Les os du crâne et les sinus étant très sensibles, la neurostimulation crânienne externe était déconseillée car réputée, entre autres, trop douloureuse. Pierre-Yves Muller et moi avons voulu aller à l'encontre des idées reçues en la matière. Un choix payant qui nous a permis de mettre au point le premier appareil capable de prévenir et de traiter les migraines par neurostimulation externe.

Le Cefaly est aujourd'hui reconnu par la communauté scientifique internationale. Même la *Food and Drug Administration* américaine (FDA) nous a donné son aval, voici quelques mois, pour distribuer ce dispositif sur le marché US. Les critères de la FDA sont très exigeants, parmi les plus sévères au monde. Cette autorisation était donc une forme de consécration.

Tout succès à son revers... D'autres sociétés à travers le monde se sont aujourd'hui lancées dans le domaine de la neurostimulation crânienne externe. Mais nous avons une longueur d'avance en la matière et nous entendons bien la conserver. Nous disposons dans ce cadre de brevets protégeant notre technologie.

À ce jour, notre département R&D se penche sur la conception d'appareils similaires qui pourront être utilisés dans le traitement de l'épilepsie, l'insomnie, la dépression ou les troubles de l'équilibre. L'histoire de Cefaly® Technology n'en est donc qu'à ses balbutiements. »

GEFALY® TECHNOLOGY C'EST :

- ▶ Une société liégeoise qui a mis au point le tout premier appareil de neurostimulation externe pour le traitement et la prévention des migraines
- ▶ 15 collaborateurs
- ▶ 50.000 appareils vendus au cours des 12 derniers mois
- ▶ 2,5 millions € de chiffre d'affaires en 2013, 5 millions € en 2014 et un objectif de 10 millions € en 2015.
- ▶ Une filiale aux Etats-Unis
- ▶ Une présence dans une trentaine de pays
- ▶ Le prix de L'Entreprise Prometteuse de l'Année 2014



Leur point commun ?



Benoît Architecte

Alice Avocate

Jonathan Ingénieur

Xavier Menuisier

Annette Comptable

Camille Consultante

Ils dédient 99 % de leur temps à leur vrai métier

Rejoignez plus de 2.500 utilisateurs extrêmement satisfaits !

Et la gestion de votre activité devient intuitive, rapide et performante...

hiflow suite et ses logiciels de gestion vous offrent des solutions intelligentes, intuitives et intégrées pour PME et indépendants tels que : experts comptables, architectes, ingénieurs, géomètres, agences de communication, consultants ou professions libérales.

hiflow suite est conçu par une société wallonne disposant d'une expérience à l'international et de plusieurs antennes locales et privilégiant l'accompagnement de ses clients. Ainsi, les équipes hiflow sont toujours disponibles pour des installations sur mesure et vous proposent au besoin des développements spécifiques pour appréhender au mieux votre réalité et vous emmener encore plus loin.

Gestion intégrée, prestations, factures, rappels, paiements, ...
Découvrez le produit hiflow suite qui vous correspond en ligne. Comparez fonctionnalités et tarifs. Vous serez surpris.

hiflow suite
flawless business solutions

billder t:metrack hiflow

découvrez hiflow en détail



www.hiflowsuite.com





BIO EXPRESS

- Né le 9 novembre 1955 à Liège
- 1967 : entame ses humanités générales à l'Athénée Liège I
- 1981 : décroche son diplôme de médecine à l'Université de Liège
- 1992 : rejoint la société suisse Compex
- 1999 : est nommé vice-président de l'entreprise américaine Rehabicare
- 2002 : entreprend des études de philosophie à l'Université de Liège
- 2004 : crée, aux côtés de Pierre-Yves Muller, la société STX-Med (aujourd'hui devenue Cefaly®Technology)
- 2009 : lance le Cefaly® sur le marché européen
- 2013 : reçoit l'autorisation de commercialiser ce dispositif médical sur le marché américain
- 2014 : établit une filiale aux États-Unis et emménage dans de nouveaux locaux
- 2015 : construit de nouvelles infrastructures dans le parc scientifique du Sart-Tilman

CEFALY®



Coup de cœur

« Le Cefaly est un pur produit *Made In Belgium*. La partie électronique de l'appareil est ainsi fabriquée par la société Mecalec (Boncelles). Le boîtier est fabriqué par Simonis Plastic (Ans) tandis que l'assemblage, le conditionnement et l'expédition sont assurés par Serviplast (Bastogne). Plus que des sous-traitants, ces entreprises sont de véritables partenaires. Lorsque je me rends dans leurs bureaux, je suis toujours agréablement surpris par l'attitude de leurs collaborateurs : alors qu'ils ne travaillent pas pour Cefaly®Technology, ils prennent véritablement à cœur notre produit et veillent à soigner sa qualité de fabrication. Cette implication est très gratifiante. Je tiens donc à leur dédier ce coup de cœur. »

Coup de gueule

« Je suis un peu irrité par la manière dont on est traité, en Belgique, lorsque l'on est une petite société. À titre exemplatif, nous avons introduit une demande auprès de l'INAMI pour que le Cefaly soit partiellement remboursé. La procédure est plus que nébuleuse et j'ai le sentiment que, si nous nous appelions GSK ou Novartis, les choses seraient plus simples. Il n'en va pas de même en France et en Allemagne où nous avons également introduit une demande de remboursement mais où les sociétés semblent davantage être toutes logées à la même enseigne. Ce caractère déplaisant à l'égard des PME se rencontre aussi auprès des *key opinion leaders*. Plutôt que de se pencher sur des faits et données, ces derniers s'attardent davantage sur « qui » apportent ces données. En découle le sentiment dérangeant d'être injustement snobés... »

DU TAC AU TAC

► Quelle est votre plus grande qualité ?

Je ne suis pas du genre à rester fixé sur ma première idée. Au regard de nouvelles données, je peux assez facilement revoir mon opinion. Une qualité que je crois appréciable dans un domaine professionnel où la vérité d'un jour n'est pas celle du lendemain.

► Un défaut ?

Penser que je n'en ai pas (rires). Plus sérieusement, je ne suis pas un très bon négociateur.

► Votre devise

En toutes circonstances, respectez les autres.

► Si c'était à refaire...

Je referais à l'identique le même parcours. Sans hésiter !

CEFALY®TECHNOLOGY

Rue de Wallonie n°11 à 4460 Grâce-Hollogne
Tél. : 04 367 67 22 - www.cefaly.com

CES PETITS PRODUITS QUI FOURNISSENT LES

La Wallonie est riche de produits de terroir savoureux. Pour mettre en valeur et faire connaître le patrimoine culinaire, artisanal et humain de la région, un réseau a été lancé. Génération W rassemble des chefs wallons, adeptes de la cuisine de terroir revisitée, et leurs fournisseurs, petits producteurs locaux. Emboîtons-leur le pas pour une visite gourmande chez quelques artisans passionnés.

JACQUELINE REMITS - © PHOTOS: NILS VAN BRABANT

L'ESCARGOTIÈRE DE WARNANT

Les petits gris entrent en gare



Eric Frolli est à la tête d'un des plus beaux élevages d'escargots de Wallonie

Des escargots qui naissent, vivent et, tout ayant une fin, sont cuisinés dans une ancienne gare, ce n'est pas banal. En 1988, entre Namur et Dinant, dans l'ancienne gare de Warnant, Eric Frolli lance l'un des plus importants élevages d'escargots de la région. Pierre Résimont, chef du restaurant L'Eau Vive à Arbre, fonde pour ces hélicidés. « Nous élevons la variété *Maxima de petits gris*, appelée communément *gros gris*, détaille Eric Frolli. Nous commençons la reproduction en février dans une serre chauffée. Puis, ce sont

les naissances. Dès mars, 2 grandes serres font office de nurseries. De fin avril à mi-octobre, les escargots sont élevés dans des conteneurs. Pendant ce temps, les bébés continuent à naître dans les serres jusqu'à fin novembre. L'élevage s'arrête en décembre et janvier. » La vente se réalise toute l'année. « Actuellement, nous produisons 650.000 escargots par an. Il faut ensuite les préparer. Les préparations sont destinées aux restaurateurs, à des magasins de Wallonie et de Bruxelles et à des réseaux de producteurs. Nous participons aussi à pas mal de foires artisanales. » Le magasin de l'Escargotière propose une gamme variée des petits gris, préparés, emballés sous vide, ou présentés en bocaux. « Régulièrement, nous créons de nouvelles recettes comme notre pot-au-feu ou notre terrine d'escargots à la bière La Caracole, ou encore notre dernière innovation, Les Perles de Gris, un 'caviar' d'escargots. » L'Escargotière de Warnant emploie 6 personnes. « Comme les produits régionaux ont enfin le vent en poupe, c'est plus facile aujourd'hui qu'au début. Nous sommes actuellement dans une bonne conjoncture. Pourvu que cela dure ! »

L'ESCARGOTIÈRE DE WARNANT

Rue de la Gare, 1, 5537 Warnant - www.escargotiere.be

MOUTARDE BISTER

Elle roule plein pot



Fabienne Bister
(administrateur
délégué)

Arabelle Meirlaen craque pour la moutarde Bister. « Je suis dedans depuis 25 ans ! », s'exclame d'emblée Francine Bister, la pétulante patronne. Troisième génération à la tête de cette société familiale créée en 1926 à Jambes, elle a repris les rênes en 1995. En 2001, une société est implantée près de Troyes en France. Dotée de capitaux familiaux, ces deux usines ont la forme juridique d'une SA en Belgique avec 15 personnes employées, et d'une sarl en France

avec 5 personnes occupées. En 2013, Bister quitte Jambes et la moutarde est désormais produite dans le parc industriel d'Achêne. « Nous produisons de la moutarde, mais aussi des picalilli, oignons, comichons, câpres, de la mayonnaise bio. Actuellement, nous travaillons sur une demi-douzaine de marchés différents. Bien entendu, il y a la grande distribution en Belgique avec nos marques Bister, L'Impériale et L'Etoile by Bister. Nous avons repris toute la marque L'Etoile, sauf le vinaigre. Nous fabriquons certains produits à marques de distributeurs, principalement des produits bios. Nous travaillons aussi dans le secteur bio en Belgique, France, Espagne, Suisse, Grèce et aux Pays-Bas. Nous fabriquons 40 recettes de moutarde dont 10 certifiées bio. Nous fournissons aussi des magasins bio diététiques naturels avec Bioster, qui commence à avoir tellement de succès en Belgique, en France et en Espagne que j'ai déposé la marque au niveau européen. Nous travaillons aussi des produits haut de gamme pour l'épicerie fine. Nous développons encore des activités dans le foodservice, les conditionnements professionnels pour les grandes cuisines de collectivités (écoles, hôpitaux...), ce qui représente 10 % de notre chiffre d'affaires. Mais la plus importante activité développée depuis 6 ans est la fabrication de moutarde pour les clients industriels qui fabriquent de la mayonnaise, souvent livrée dans des conteneurs d'une tonne. Nous allons investir dans une 3^e ligne de fabrication de moutarde. Si ça va ? Oui, mais parce qu'on se bat tous les jours et qu'on ne se repose pas. »

MOUTARDE BISTER

Rue du Parc industriel n° 10 à 5590 Achêne
www.bister.com

URS LOCAUX CHEFS

LA FERME À L'ARBRE Pionniers du bio

Au début des années 1980, la Ferme à l'Arbre à Lantin a été l'une des premières à se convertir à la culture bio et à la vente directe de ces produits. Une originalité à l'époque. Aujourd'hui, elle fournit le restaurant d'Arabelle Meirlaen à Marchin. C'est Henri Pâque, fils d'agriculteur et père de Michel, l'actuel dirigeant, qui se lance alors comme seuls les passionnés osent le faire. Au fil du temps, la ferme s'agrandit et les produits se diversifient. Michel Pâque rejoint l'entreprise au début des années 1990. « *Petit à petit, j'ai pris des responsabilités et j'ai réellement repris les rênes en 2009. Entre-temps, nous avons introduit l'élevage de porcs, bovins et volailles, la culture de céréales pour le pain et le fourrage pour le bétail.* » Aujourd'hui, sur 44 hectares, plus de 60 variétés de légumes et de petits fruits sont cultivés. Une boucherie-charcuterie transforme les animaux de la ferme, le magasin bio est devenu une dynamique superette bio de 350 m², complété d'un dépôt de pains bio. En 2013, le restaurant Le P'tit Bon Orme, premier resto certifié 100 % bio de la région voit le jour. Ouvert seulement le midi, dès janvier 2015, il sera ouvert aussi en soirée au moins le week-end. La Ferme à l'Arbre emploie une vingtaine de personnes. « *Notre leitmotiv a toujours été de faire venir le consommateur chez le producteur. Ces rencontres retissent les liens sociaux et garantissent la traçabilité des produits.* »



Michel Pâque (gérant) aux côtés de sa sœur

LA FERME À L'ARBRE

Rue de Liège n°39 à 4450 Lantin www.ferme-paque.be



Emmanuel Lange,
fondateur de
l'Huilerie Alvenat

HUILERIE ALVENAT De la bonne huile dans les rouages

Christophe Pauly, chef du restaurant Le Coq aux Champs à Soheit-Tinlot, choisit son huile de colza à l'huilerie Alvenat. En 2006, Emmanuel Lange et son épouse, propriétaires de la Ferme du Moinil, décident de diversifier leur exploitation en créant l'huilerie Alvenat. Le but est de produire la première huile de colza en pression à froid, un produit aux qualités gustatives et nutritionnelles exceptionnelles. « *Les aspects santé et environnemental nous intéressaient en premier lieu*, souligne Emmanuel Lange. *Cette huile présente, en effet, une teneur élevée en oméga 3 et en vitamines E.* » Le colza est produit dans la région. Il est pressé à l'atelier. « *Nous travaillons en famille. Notre chaîne de production se compose de 3 processus qui aboutissent à la mise en bouteille de notre huile et de ses dérivés. La première pression à froid consiste à extraire l'huile du grain en conservant tous les nutriments. La filtration permet de séparer la matière utilisable des résidus liés au pressage. Le dernier processus consiste à utiliser l'huile obtenue pour créer nos différents produits alimentaires. L'huile de colza peut chauffer jusqu'à 160 degrés. Nous avons créé différents produits, ce qui donne une gamme étoffée comprenant des huiles aromatisées, vinaigrettes, sauces, marinades et gaufres, que nous distribuons dans les épiceries fines et magasins spécialisés dans les produits du terroir de Wallonie. Nous continuons à développer le côté commercial.* » L'huilerie Alvenat emploie 5 personnes.

HUILERIE ALVENAT

Zoning d'Achêne, rue Houisse n° 15 à 5590 Achêne
www.alvenatproduction.com

Les photos de Nils Van Brabant sont tirées du livre *Une terre, des hommes & des recettes*, René Sépul, Renaissance du Livre.

(re)trouvez l'inspiration...

Le capital à risque,
au cœur du développement
de votre entreprise !



Investsud, un partenaire financier indépendant et solidaire, finance et partage les risques lors de l'acquisition, du développement ou de la transmission d'entreprises. Notre équipe soutient et accompagne l'audace, la créativité et l'investissement des meilleurs entrepreneurs !



INVESTSUD

INVESTSUD
FINANCIÈRE DU BOIS
FINANCIÈRE SPIN-OFF

votre associé
capital & croissance



MARCHE - 084.320.520
VERVIERS - 087.338.339
NAMUR - 081.735.999
www.investsud.be

punch - 084.31.17.17



Soyez curieux:
poussez la porte
de votre voisin...

*Next business
Next door*

programme
viavia
wallonia flanders brussels



Contactez votre opérateur local :



Un potentiel de 4000 emplois !



Votre CCI se mobilise et vous informe !



**Le GRE Liège lance un vaste
programme de rénovation éner-
gétique des bâtiments publics
en Province de Liège.**

La rénovation énergétique a un potentiel de création/maintien de plus de 4000 emplois. La CCILVN se mobilise pour que les entreprises locales puissent bénéficier de cette dynamique dès son lancement **le 24 novembre prochain**. Retrouvez tous les détails sur ce projet d'ampleur, ainsi que le calendrier des sessions d'information ciblées, dans le prochain numéro du CCI Mag.



[Etienne Piron]

30 ANS ET 1.600 MAISONS

Spécialisé dans la construction de maisons sur-mesure, Etienne Piron célèbre cette année les 30 ans de son entreprise. Parti de rien, il a fait de sa société un groupe occupant près de 150 travailleurs et réalisant un chiffre d'affaires annuel de 35 millions d'euros.

CÉLINE LEONARD

Gradué en construction, Etienne Piron a toujours aspiré à créer sa propre société. « *Je me suis finalement jeté à l'eau, en octobre 1984, en fondant seul mon entreprise de construction. Mon ambition était alors d'occuper, à moyen terme, une petite dizaine d'ouvriers. Le groupe en compte aujourd'hui près de 150! Même si le travail n'a jamais manqué, les débuts ont, parfois, été difficiles. La première année, j'ai réalisé un chiffre d'affaires d'à peine 87.000 €. Un maigre résultat comparé aux 35 millions atteints l'an dernier (rires). À l'époque, je travaillais sur chaque chantier comme mes hommes. Petit à petit, le sérieux et la qualité de notre travail se sont fait connaître, le bouche à oreille a fonctionné et le carnet de commandes n'a plus désempé.* »

1.600 maisons plus tard, Etienne Piron est devenu un poids lourd dans la construction de projets personnalisés. Son succès, il l'attribue grandement à la qualité de mise en œuvre de sa société : « *Selon moi, pour une entreprise du secteur de la construction, la qualité se situe à quatre niveaux : les matériaux utilisés, la réalisation, l'esprit de l'entreprise et les structures administratives et financières. En 30 ans, j'ai toujours veillé à ce que ces critères guident nos choix et nos décisions.* »

Un groupe, 4 activités

Au fil des années, la gamme de produits proposée par le groupe Etienne Piron s'est étoffée. Elle s'articule aujourd'hui autour de 4 produits correspondant à des enveloppes budgétaires et à des besoins distincts. Nées à la création de l'entreprise, les maisons sur-mesure restent le produit phare du groupe. Une offre complétée, en 2010, par la création du produit Perfection Habitat, des maisons catalogue tournant autour de 27 plans étudiés pour être les plus rationnels possibles. « *Nous proposons également la promotion de nos projets immobiliers au travers de notre produit Immo ainsi que des projets d'investissement privé via notre produit Invest.* »



Rester à la page

Au cours des 30 dernières années, le secteur de la construction a considérablement évolué. Pour rester à la page, Etienne Piron n'a pas ménagé ses efforts : « *Nous veillons à ce que nos hommes de métier restent au courant des nouvelles techniques en suivant, notamment, les formations proposées par nos fournisseurs. Comme nous aspirons à exaucer au mieux les souhaits de nos clients, nous affûtons sans cesse notre savoir-faire. Par ailleurs, depuis toujours, je me charge personnellement de la réception de chacun de nos bâtiments et organise, ensuite, un débriefing avec le personnel pour lui faire part de mes impressions et des points d'attention relevés au cours de ma visite. Une manière de nous améliorer continuellement.* »

L'avenir

« *Aujourd'hui, il est de plus en plus difficile pour le citoyen lambda d'accéder à la propriété, souligne Etienne Piron. Les procédures d'obtention de permis de bâtir s'accompagnent par ailleurs de délais particulièrement longs décourageant les candidats bâtisseurs. S'il veut aider le secteur de la construction, le monde politique doit mettre en œuvre des mesures incitatives et simplifier certaines procédures.* »

En dépit de ce contexte épineux, notre homme n'en demeure pas moins serein et ambitieux quant à l'avenir de sa société : « *Nous voulons conserver notre position de leader en construction de projets personnalisés. Nous, désirons parallèlement poursuivre notre croissance maîtrisée tout en conservant le caractère familial de l'entreprise* », conclut-il.



ENTREPRISE GÉNÉRALE DE CONSTRUCTION ETIENNE PIRON

Rue de la Fontaine n° 3
4880 Saint-Jean-Sart (Aubel)
Tél. : 087 68 60 20 - www.etiennepiron.be

DARCIS

maître chocolatier

www.darcis.com

> Liège > Namur > Verviers > Bruxelles > Huy > Hasselt > Marbella

Petit manque d'inspiration pour vos cadeaux?

N'hésitez pas à nous contacter
pour plus d'informations sur nos
offres "Business & Corporate"

> +32 (0) 87 55 27 31

> info@darcis.com



tempo-team

interim | professionals | search & selection | inhouse services



Besoin d'un renfort en personnel ?
De manière temporaire ou définitive?
Tempo-Team trouve une solution à la
mesure de votre entreprise.

Trouvez l'agence Tempo-Team dans votre
région sur www.tempo-team.be

Tempo-Team est un des principaux prestataires de services HR spécialisé
dans le domaine du travail intérimaire et des services HR en Belgique.

Remplacements temporaires ou fixes

Candidats spécialisés dans tous les secteurs

- Engagement fixe dans des secteurs professionnels divers : PROFESSIONALS
- Employés expérimentés, talents administratifs, secrétaires de direction, assistants de direction et autres fonctions de bureau : OFFICE
- Ingénieurs qualifiés : ENGINEERING
- Téléopérateurs et collaborateurs service clientèle : CONTACT CENTER
- Collaborateurs logistiques : LOGISTICS
- Ouvriers diplômés, personnel de production et techniciens : INDUSTRY ET TECHNICA
- Talents commerciaux, personnel de caisses, gestionnaires de stock : RETAIL
- Infirmiers et personnel (para)médical et scientifique : MEDICA
- Garde d'enfants malade : CHILD CARE
- Personnel horeca : HORECA
- Aide-ménagères : TITRES-SERVICES

VC399/MSJOSAP - 00265-406-2012 | 120 - VVINTD19

www.tempo-team.be



[Vegetal Valley]

Soutenir les entrepreneurs du Condroz et de Huy – Waremme

- ▶ Coopérative d'aide aux start-up du Condroz et de la région de Huy – Waremme
- ▶ Plateforme en ligne de distribution commerciale
- ▶ Compétences scientifiques, technologiques et marketing pour tous

JACQUELINE REMITS

On connaissait la Silicon Valley, bienvenue dans le monde de la Vegetal Valley! Cette nouvelle coopérative offre aux jeunes entreprises du Condroz et de la région de Huy - Waremme différentes aides à la commercialisation de leurs produits. Grâce à une mise à disposition de sites de commerce électronique, Vegetal Valley permet aux entreprises de proposer leurs produits et services en ligne. Basé sur le principe de coopérative et de partage de ressources, cette initiative offre conseils, lieu de travail et sessions d'accompagnement. « L'idée de fonder une association autour de projets de circuits courts a germé lors d'ateliers de Nest'Up (Creative Wallonia) fin 2013, commence Stéphane Pire, chargé de projets à la coopérative. Les demandes d'aides de start-up en agroalimentaire installées dans le Condroz étaient nombreuses. À plusieurs spécialistes de divers secteurs, nous avons décidé de proposer une structure dans le cadre des hubs créatifs wallons. » C'est ainsi que cette initiative de la Fédération des entreprises du Condroz et de la région de Huy-Waremme a vu le jour à Strée, dans la commune de Modave.

Revaloriser le travail de l'artisan

Vegetal Valley s'adresse aux start-up de tous secteurs économiques, même si la région est propice à l'éclosion d'entreprises du secteur agroalimentaire. « Parmi les sociétés qui ont recours à nos services, nous comptons un artisan en miel, un grossiste en orchidées, mais nous nous adressons à tous types de sociétés. Quiconque développe son activité dans la région peut nous solliciter pour l'accompagner. Nous n'aidons pas à la création d'entreprise, plutôt dans la phase de commercialisation. Les entrepreneurs ont beaucoup d'idées, mais souvent des problèmes de carnet de commandes. Par exemple, l'un des gros problèmes des producteurs locaux est de sous-tarifier leurs produits



Stéphane Pire (chargé de projets à la coopérative)

“ Nous aidons les entrepreneurs locaux à négocier avec les distributeurs »

afin de rester compétitifs avec la concurrence étrangère. Nous les aidons à négocier avec les distributeurs de façon à ce que leur tarification inclue bien tous leurs coûts. L'une de nos missions consiste à revaloriser le coût du travail de l'artisan. »

L'équipe est pluridisciplinaire. « Nous fournissons une validation et une aide à la rédaction des dossiers de demande d'aide technologique. Dans le cadre des appels à projets Feder, First ou autre, des spécialistes en sciences humaines et technologiques assistent les jeunes entrepreneurs dans la justification scientifique. Nous effectuons aussi la veille technologique pour stimuler l'innovation et nous aiguillons les entrepreneurs dans la prise de décision en R&D. Grâce à notre collaboration avec le Groupe d'actions locales du Pays des Condruses et le Centre technologique agronomique, nous pouvons fournir la logistique pour le prototype et la validation de procédés industriels

alimentaires. Notre designer accompagne la création du produit qui sera testé en vente en ligne et en vente directe. »

Branding et marketing pour tous

Une fois la marque d'un produit local assez reconnue, les gestionnaires de projet accompagnent l'entreprise dans la migration vers son propre site de vente. « En collaboration avec les bureaux locaux de l'Awex, nous testons leur potentiel à l'export. Notre spécialiste Branding peut aider à différencier et positionner la marque. Nous répondons avec notre spécialiste marketing à des questions comme : qu'est-ce qu'un prix de pénétration ? Qu'est-ce qu'un prix d'écrouissage ? Comment fixer un prix ? Nos spécialistes en e-commerce aident à la conception de boutiques en ligne. En collaboration avec Nest'Up et ID Campus (équipes transdisciplinaires d'étudiants), des ateliers sont organisés toutes les 2 semaines sur des thématiques entrepreneuriales variées. Nous assurons des permanences où les producteurs peuvent venir poser leurs questions. » Vegetal Valley met ses ressources et ses installations au service de tout entrepreneur hesbignon ou condruzien. Il lui reste à pousser la porte.



VEGETAL VALLEY

Rue de la Charmille n° 16 à 4577 Strée
Tél. : 04 268 21 39 - www.vegetalvalley.org



Votre certificat d'origine en quelques clics

Epoque révolue, celle où vous deviez attendre indéfiniment avant de recevoir votre certificat d'origine. Grâce à l'application en ligne DigiChambers, votre document vous est délivré... par votre imprimante. Introduisez votre demande sur www.digichambers.be. Dès son approbation, il vous suffit de télécharger le certificat officiel depuis le site sécurisé. Imprimez-le et vous voilà prêt à exporter. Sans soucis. Sans tracas !



Contactez nous par
gaby@ccilvn.be
tél. +32 (0)4 341 91 73
www.digichambers.be

Vos prestations informatiques au forfait,
vous n'en avez jamais rêvé ?

LIMELOGIC

All-Inclusive IT Management

www.limelogic.be

Prenez la peine de regarder la vidéo d'une minute en homepage ...
c'est désormais une réalité !

En 10 ans, la valeur de la PME moyenne n'a pas évolué!

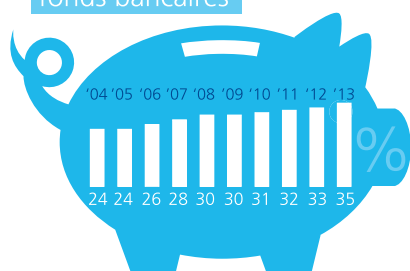
Deloitte Fiduciaire a publié les résultats de son Baromètre PME 2014 qui fête cette année sa 10^e édition en brossant un tableau de la performance financière des PME belges au cours de ces 10 dernières années (de 2004 à 2013).

Deloitte Fiduciaire a examiné les données financières internes de plus de 560 entreprises.

Net renforcement des fonds propres

La solvabilité réelle est mesurée en tenant compte, en marge des fonds propres comptables (le capital et les réserves), des quasi-fonds propres, et des comptes courants et d'avances d'actionnaires-associés, gérants et administrateurs. En effet, les actionnaires familiaux financent leur entreprise principalement avec des comptes courants qui doivent de fait être considérés comme du capital à risque.

PME sans fonds bancaires



Alors qu'il y a 10 ans, la PME moyenne jouissait déjà d'une solvabilité très solide, elle s'est systématiquement renforcée au cours de la décennie écoulée. À l'heure actuelle, un quart des PME familiales se financent avec 78 % de fonds propres, voire davantage. En revanche, on constate une nette réduction des fonds bancaires. Alors qu'à fin 2004, pour 100 EUR de capital disponible, en moyenne 13,2 EUR provenaient des banques, ce montant est tombé à 8 EUR à fin 2013. En outre, le nombre de PME n'ayant pas fait appel à des emprunts ou financements au cours des 10 dernières années a systématiquement augmenté, pour passer de 24 % à fin 2004 à 35 % à fin 2013.

La fracture entre les PME financièrement solides et celles financièrement faibles s'accroît

Sur les 65 % d'entreprises qui se financent encore partiellement avec des fonds bancaires, un nombre croissant d'entre elles est cependant confronté à de graves problèmes de remboursement. À

la fin de l'année 2013, un nombre record de PME (26 %) a été confronté à une capacité de remboursement négative. Concrètement, cela signifie que le flux de trésorerie net généré par l'exploitation était insuffisant pour s'acquitter des obligations financières (remboursement des dettes et charges d'intérêt).

La hausse des coûts du personnel induit une pression sur le rendement des PME

Les coûts du personnel (charges salariales, intérim et rémunérations des administrateurs) consomment 74 % de la valeur ajoutée, soit une augmentation de 5,6 % en valeur absolue sur une période de 10 ans.

Le rendement de la PME moyenne a reculé de plus de 30 %

La rentabilité d'une entreprise peut être mesurée par le critère de rentabilité opérationnelle (EBITDA sur chiffre d'affaires). Tandis qu'à fin 2006, la moitié des entreprises enregistraient une rentabilité de 10 % ou mieux, ce chiffre a chuté à 8,2 % à la fin de 2013. Durant la même période, le rendement financier net basé sur les fonds propres réels est passé de 10,2 % à 6,4 %, soit une diminution de 30 %.

La valeur de la PME moyenne n'a quasi pas évolué sur 10 ans

Alors qu'en 2006 et 2007, on assistait encore à des chiffres de croissance notables, la valeur de marché de la PME moyenne a fortement baissé depuis 2010. Sur une période de 10 ans, la PME familiale moyenne a créé à peine 2 % de valeur supplémentaire. Si l'on corrige l'impact de l'inflation, la perte de valeur est de 15 % par rapport à 2004.

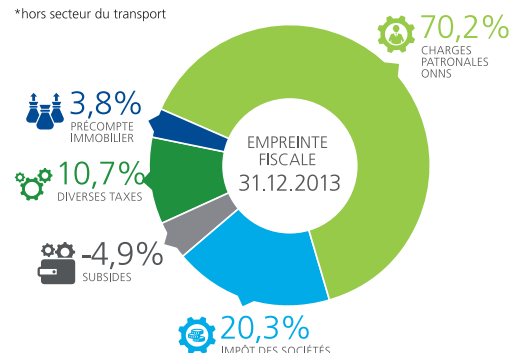
La PME est celle qui contribue le plus aux pouvoirs publics par le biais de son emploi

L'empreinte fiscale reprend toutes les charges fiscales et parafiscales et permet de calculer

combien une entreprise verse à l'État. Une petite PME, à l'effectif inférieur à 10 personnes, paie en moyenne 5,5 EUR d'impôts et cotisations ONSS par tranche de 100 EUR de chiffre d'affaires. Ce montant passe à 6,5 EUR pour les entreprises dont l'effectif dénombre plus de 50 travailleurs.

Composition de l'empreinte fiscale (sociétés d'exploitation*)

*hors secteur du transport



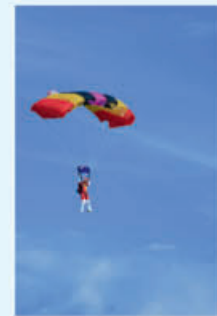
Connaissez-vous le BMI de votre entreprise?

Afin de vous assister dans les relations avec les institutions bancaires et vous situer par rapport à votre secteur d'activité, Deloitte Fiduciaire a mis au point un "rapport BMI (Balance Management Index)". Cet outil, simple à utiliser, vous permet d'identifier des axes d'amélioration dans la gestion de votre bilan.

Vous souhaitez connaître la santé financière de votre entreprise? Vous aimeriez en outre la comparer aux collègues de votre secteur? Et recevoir aussi des suggestions afin de consolider votre entreprise sur le plan financier?

Nous vous invitons à surfer sur cette application web sur www.renforcezvotrepme.be

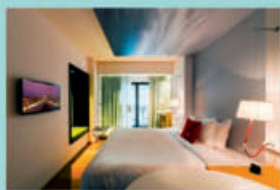
Deloitte
Fiduciaire



NAMUR

congrès

Avenue Reine Astrid, 22
5000 Namur Belgique
Tél. : +32 (0)81/77.67.58
Fax : +32 (0)81/77.69.81
info@namurcongres.be
www.namurcongres.be



Réunions, séminaires, incentives,
expositions, family days, team buildings, ...

Namur Congrès vous **aide gratuitement**
à trouver l'infrastructure ou l'activité idéale
pour votre événement d'entreprise en
province de Namur.



www.facebook.com/namurcongres

MANAGER SES COMMERCIAUX EN TEMPS DE CRISE

Quand la crise fait rage, l'équipe commerciale est en première ligne. Essuyant les bourrasques du marché et les refus répétitifs de la clientèle, le découragement la guette.

Pour éviter de voir sombrer ses troupes dans la spirale de la démotivation, le manager commercial doit alors, et plus que jamais, se muer en véritable meneur d'hommes. Un capitaine capable d'influencer les performances de ses collaborateurs.

Encourager plutôt qu'enfoncer, responsabiliser, positiver, innover... : interrogés par notre équipe, trois spécialistes de la question commerciale (Laurence Hébette, Benoit Haesebrouck et Michel Acunzo) nous livrent leurs conseils pour garder le cap dans un climat économique morose.

CÉLINE LÉONARD



L'encadrement des équipes commerciales, Laurence Hébette et Benoît Haesebrouck connaissent. Forte de 15 années d'expertise dans les domaines de la vente, du management et des ressources humaines, notre première intervenante a créé BinÔme, une société spécialisée dans la formation et l'accompagnement en optimisation commerciale. Titulaire d'un Master en Management, Benoît Haesebrouck a de son côté fondé Samanco, une agence de business development proposant, notamment, des audits et conseils en stratégie commerciale. Deux spécialistes de la question commerciale donc à qui nous avons tendu notre micro...



Laurence Hébette, gérante de la société BinÔme



Benoît Haesebrouck, gérant de Samanco

Aux premiers temps de la crise, les bons réflexes

« **U**ne crise est une période charnière propice aux remises en question, commence Benoît Haesebrouck. Pour une entreprise, c'est notamment le moment de vérifier que les commerciaux se concentrent sur les **bonnes priorités**. Dans le cadre de mon activité, je suis ainsi souvent effaré de constater le temps que les vendeurs consacrent à des tâches administratives. Pour redonner du tonus aux commerciaux, il est également opportun de les décharger de tâches qu'ils n'affectionnent guère telles que la prise de rendez-vous. Lorsque dans le cadre de nos missions nous nous acquittons de ce travail à leur place, les résultats s'en font souvent très vite ressentir. Passé le temps de ces constatations, l'entreprise doit ensuite prendre du recul et se demander si son **offre est toujours en adéquation** avec les besoins du marché. Cette notion d'offre doit être comprise au sens d'expérience client, autrement dit l'ensemble des interactions existant entre une société et son client (procédure trop complexe, facture pas claire, employé désagréable...) Le département commercial n'est pas une île isolée. Il ne peut performer si l'offre dans sa globalité ne répond pas aux attentes de la clientèle. »

Pour Laurence Hébette, ce que l'entreprise doit à tout prix éviter en période de crise, ce sont les **critiques et pressions en cascade** : « Le directeur général ressent une pression qu'il va, plus ou moins consciemment, répercuter sur son directeur commercial qui lui-même va la faire supporter à son

commercial. Pour se protéger de ça, deux questions doivent guider la réflexion de départ. Tout d'abord : **sur quoi repose mon analyse ?** L'évaluation du département commercial repose généralement sur de simples chiffres (marge, chiffre d'affaires...) Mais ces résultats sont le fruit d'une somme de compétences plus ou moins bien maîtrisées par les commerciaux. Plutôt que de me limiter à leur analyse, je dois me demander où le bât blesse dans la chaîne commerciale : une base de données insuffisamment qualifiée, difficulté à décrocher un rendez-vous, mauvais ciblage, difficulté à conclure, manque de suivi, portefeuille clients déséquilibré... Deuxième question : la crise est-elle due à **un changement dans le chef de mon commercial ou à un changement de conjoncture ?** En fonction de la réponse, l'approche sera individuelle ou collective. Si les mauvais résultats sont liés à la conjoncture, le directeur commercial doit en profiter pour procéder à une auto-évaluation : ma stratégie commerciale a-t-elle été remise à jour ? Ai-je adapté les points de repère ? Quand un contexte évolue négativement, on a généralement tendance à faire la même chose qu'avant mais avec plus d'intensité. C'est rarement la bonne solution... Ainsi, imaginons que je vende des shampoings pour lutter contre la chute des cheveux et que, tout à coup, la mode passe aux chauves. Mon directeur commercial aura beau m'inviter à multiplier les visites et à mieux argumenter, je ne vendrai pas davantage puisque c'est le marché qui a changé. »

Les attitudes à proscrire

« **E**n période difficile, on assiste parfois dans les entreprises à une sorte de « **panic football** », poursuit Benoît Haesebrouck. Les choses ne tournent plus et vite, vite, on veut trouver un nouveau produit, un nouveau service, un nouveau mode de commercialisation... Attention à ne pas changer de cap de façon inconsidérée au risque sinon de perdre le client en cours de route. Les pressions démesurées exercées sur les équipes sont également à éviter. »

« L'attitude à proscrire dans le chef du directeur commercial est de s'emmurier dans un rôle qui ne serait que **contrôlant**, souligne Laurence Hébette. S'il se cantonne à mesurer des paramètres (nombre de rendez-vous, d'appels téléphoniques, de contrats signés...), il va très vite susciter le désengagement et voir parfois son système de contrôle contourné par l'équipe. »

Le rôle du directeur commercial

Quand le bateau commercial tangue, quelle casquette doit endosser le capitaine ? « Avant tout, il doit tout faire pour être considéré comme **un allié** par ses collaborateurs », insiste Laurence Hébette. Si ses commerciaux le perçoivent comme quelqu'un contre qui il faut se défendre ou face à qui il faut se justifier, ils perdront leur motivation. Bien évidemment, cela ne veut pas dire faire copain-copain. Les entretiens d'évaluation doivent continuer à exister et un message confrontant, s'il est constructif, est parfois l'électrochoc nécessaire à l'action. Le directeur commercial doit parallèlement se montrer vigilant vis-à-vis des questions qu'il pose : celles-ci doivent davantage être tournées sur **le comment et le futur** plutôt que sur le pourquoi et le passé, afin de privilégier chez le collaborateur une réaction constructive plutôt que défensive.

L'attitude la plus judicieuse est une **attitude d'implication**. Dans une conjoncture difficile, le manager commercial a tendance à prendre beaucoup sur lui et à faire peser sur ses seules épaules l'analyse de la situation : pour quelles raisons les résultats sont-ils mauvais ? En quoi la situation a-t-elle changé ? Quelle est la nouvelle donne-marché ? Il doit rompre cet isolement en associant ses commerciaux à la réflexion. Une manière de les responsabiliser, de leur témoigner de la confiance et de

les motiver, in fine. Ce management n'est-il pas trop souple ? Je ne le crois pas. Il s'agit d'une juste balance entre tolérance et intransigeance. En période de réflexion, le directeur commercial accepte les débats et échanges d'idées. Mais une fois que la stratégie a été définie, il doit être intransigeant au niveau de sa mise en œuvre. »

« Dans une conjoncture difficile, le manager commercial a tendance à prendre beaucoup sur lui et à faire peser sur ses seules épaules l'analyse de la situation. »

Pour Benoit Haesebrouck, en période de crise, le directeur commercial doit plus que jamais être présent aux côtés de ses équipes. « Ainsi, il ne doit pas hésiter à **descendre sur le terrain** auprès de ses collaborateurs. Et pas que lui d'ailleurs ! Il n'est en effet pas inintéressant qu'un directeur financier ou un directeur de production se rende, une fois de temps en temps, sur le terrain pour voir de près à quoi ressemble un client... »

« Le directeur commercial doit tout faire pour être considéré comme un allié par ses collaborateurs »



© Minerva Studio

pour les PME
et entreprises

Une nouvelle énergie pour votre entreprise ?

Appelez le **03 270 68 79** et découvrez ce que nous pouvons faire pour votre entreprise.

Être le moteur silencieux de nombreuses entreprises, telle est la volonté **d'essent.be**. Pour obtenir la satisfaction de nos clients, nous garantissons un service optimal et des prix compétitifs. Vous vous concentrez sur votre entreprise, pendant que nous mettons toute notre énergie au service de votre ambition.

Pour que vous puissiez profiter de manière optimale du gaz et de l'électricité: c'est l'engagement **d'essent.be**.

Notre énergie. Une source de plaisir.

-essent.be 

Quid de la rémunération ?

La rémunération des commerciaux comprend très souvent une part variable destinée à motiver les troupes dans l'atteinte de leurs objectifs. Quid en période de crise ? L'entreprise doit-elle repenser son mode de rémunération pour maintenir ses vendeurs motivés ? « *Pas d'angélisme : l'argent est un élément de motivation important, concède Benoît Haesebrouck. Mais il n'est pas le seul. Sur le long terme, l'aspect financier ne remplace pas d'autres éléments comme un cadre épanouissant, stimulant intellectuellement, et le sentiment d'être partie prenante d'un projet auquel on adhère. Nul besoin donc de refondre le système de rémunération.* » Même son de cloche du côté de Laurence Hébette : « *Avant de penser à remodeler son mode de commissionnement, l'entreprise doit*

se demander pourquoi elle n'atteint plus ses objectifs commerciaux. On en revient donc à la stratégie et à la nécessité de développer des produits en adéquation avec les besoins du marché. Par ailleurs, en dehors des traditionnelles commissions, une société a la possibilité d'organiser des actions originales avec à la clé un bonus, financier ou non (ex. une journée de formation, un jour de récupération supplémentaire...). On peut ainsi imaginer des challenges sur des points d'amélioration stratégiques précis comme un bonus au commercial qui récupère le plus de clients perdus. »



Des actions innovantes



© Rawpixel

Se rassembler une matinée pour prendre des rendez-vous par téléphone, une manière de motiver les collaborateurs.

Quelles pratiques situées en-dehors des sentiers battus le directeur commercial peut-il, enfin, mettre en œuvre pour garder ses équipes en alerte quand l'orage gronde ? « *Pour un directeur commercial, l'une des difficultés majeures réside dans le fait d'encadrer et motiver son équipe alors que celle-ci se trouve la plupart du temps sur la route, note Benoît Haesebrouck. Il a rarement la possibilité de leur donner une petite tape dans le dos pour les rebooster ou pour les féliciter. Pour aider le manager dans cette tâche mais aussi pour rompre la solitude du commercial, l'évolution technologique met heureusement à leur disposition des outils multipliant les possibilités de contact et de coaching. Je voudrais, dans ce cadre, attirer l'attention sur une application créée par une start-up liégeoise et baptisée « peak me up » qui permet d'animer son équipe de vente de façon ludique.* »

Au regard de Laurence Hébette aussi, une multitude de choses peuvent être mises en œuvre. « *À commencer par échanger les « prospects qui coïncident » entre collègues commerciaux : vierge de toute expérience avec ce client, le collègue se montrera peut-être plus persuasif. Autre initiative : le mentorat entre membres de l'équipe. Si l'un est plus doué pour prendre des rendez-vous ou mener un entretien, il peut exposer aux autres ses techniques. Un partage de savoir par un autre biais que le canal hiérarchique motivant pour tout un chacun. S'il existe un bon esprit d'équipe entre collègues, celui-ci peut être mis à profit pour mener des actions collectives : par exemple, on se rassemble une matinée pour prendre des rendez-vous par téléphone. On s'encourage, on se remoteive, on avance ensemble. Enfin, pourquoi ne pas associer un panel de clients représentatifs à la réflexion stratégique menée par l'entreprise ? »*

LAURENCE HÉBETTE – BINÔME

Rue d'Hubinne n° 52 à 5360 Hamois
Tél. : 0474/49.45.18 - laurence.hebette@binome.be
www.binome.be

BENOÎT HAESEBROUCK – SAMANCO

Rue A. Binet n°28 à 4140 Sprimont
Tél. : 0479/98.95.02 - info@samanco.be
www.samanco.be

EN 2 JOURS, BÉNÉFICIEZ D'OPPORTUNITÉS CIBLÉES ET DE CONTACTS QUALIFIÉS

WALLONIA EXPORT
INVEST FAIR 2014

DÉCEMBRE



Salon des Langues :
“Think business, speak languages”

2 000m² d'exposition
1 000 visiteurs
1 800 rendez-vous BtoB

250 experts
32 conférences et workshops
37 pays représentés

A l'honneur :
LES LANGUES ÉTRANGÈRES AU SERVICE DE L'EXPORT

www.wallonia-export-invest-fair.be

« Le développement commercial est indissociable du développement humain »

Après avoir œuvré plusieurs années en tant que directeur commercial dans le domaine du hard selling et de la vente durable (B2B & B2C), Michel Acunzo a fondé *Ame De La Vente*, société qu'il dirige depuis lors, entouré de plusieurs partners également issus du monde de la vente. Fort de son expérience de terrain en BeFraLux, ce business coach, économiste de formation (HEC-ULg), accompagne aujourd'hui petites et grandes entreprises (D'leteren, Team One, Saint-Gobain, Enercon, Mercedes...) pour les aider à booster leurs forces de vente.

Ame De La Vente intervient tant dans des sociétés en pleine croissance que dans des entreprises en crise.

Face aux équipes commerciales en difficulté, cet expert préconise une réflexion en 3 étapes... « *Tout d'abord, l'entreprise doit s'interroger sur ce qui fait qu'elle est en crise. Quels sont les paramètres sur lesquels elle se base pour affirmer cet état de fait ? Sur base de quels critères considérera-t-elle qu'elle n'est plus en crise ? Ce travail d'objectivation est essentiel. Un manque de clarté génère de la peur et cette dernière constitue un frein à la motivation de chaque commercial. En clarifiant la situation et en exprimant ce vers quoi elle veut tendre, l'entreprise canaliserait mieux les efforts de ses commerciaux. Ensuite, la direction doit capitaliser et communiquer sur ce qui a été réussi en remémorant les succès commerciaux passés. Cette étape est également importante car elle rappelle aux collaborateurs qu'ils sont capables de performer et re-performer. Cette dynamique a pour objectif de redonner confiance et favoriser une montée d'énergie positive. Enfin, une période de crise demande une remise en question et des prises de conscience des managers et des managés. L'idée n'est pas de pointer des responsables du doigt mais de responsabiliser chaque collaborateur en l'invitant à agir sur ce sur quoi il a prise.* »



Michel Acunzo, fondateur de la société « Ame de la Vente »

Au regard de Michel Acunzo, le développement commercial est indissociable du développement humain. « *Raison pour laquelle lorsque nous intervenons auprès d'équipes en crise, nous proposons un accompagnement sur mesure englobant 3 aspects : mental, émotionnel et spirituel. Au travers de ce modèle, l'aspect mental reprend les techniques de vente, les tactiques d'achat, la stratégie et la structure commerciale... C'est généralement sur cet axe que l'entreprise concentre ses efforts quand elle veut inverser une mauvaise courbe, négligeant par conséquent les 2 autres. L'émotionnel se penche sur un aspect de la personnalité de l'individu. Nous voyons comment gérer ses émotions face au prospect afin qu'il devienne client, par exemple, ou encore augmenter la réussite de prises de rendez-vous de prospection par téléphone et ainsi aller chercher dans la puissance d'impact du Hunter* et la puissance relationnelle du Farmer** les outils qui lui permettront de vendre en étant lui-même. Enfin, le spirituel se réfère, entre autres, aux croyances limitantes et portantes. Dans cette dimension, nous voyons comment transmuter des pensées négatives souvent inconscientes (des excuses pour ne pas vendre) en opportunités positives (et trouver les raisons de vendre pour soi et son entreprise). Si l'on souhaite qu'une équipe commerciale renoue avec le succès, il importe de traiter de front ces 3 dimensions qui influencent et impactent, chacune à leur manière, les résultats commerciaux et chiffrés de l'entreprise.* »

* commercial orienté prospection

** commercial orienté fidélisation

MICHEL ACUNZO, EXECUTIVE PARTNER

Mob. : 0488/65.51.37 - Tél. : 04/231.35.76

contact@ame-vente.com - www.ame-vente.com

Dans vos CCI

• Parmi ses différents clubs **Alter Ego**, la **CCI Liège-Verviers-Namur** compte un groupe spécialement dédié aux commerciaux. Affichant une dizaine de participants, ce club se réunit une fois par mois, le temps d'une après-midi (de 13h à 17h) au sein des bureaux de la CCI. Chacun y vient avec ses problématiques du moment (client difficile, rendez-vous important à préparer, difficultés dans le management de l'équipe, suivi et communication interne...). Encadrés par une coach (Laurence Hébette, BinÔme), les membres du club échangent leurs points de vue et expériences. Un partage entre pairs permettant, notamment, d'apprendre des erreurs des autres, de trouver des solutions inattendues et de gagner du temps, in fine. Des places restent disponibles au sein de ce groupe.

Infos et inscriptions : Jane Betsch - jb@ccilvn.be - Tél. : 0486/04.20.10 - www.ccilvn.be

• À partir de ce mois de novembre, la **CCIBW** organise un **Club « PEPS »** (« programme d'expériences partagées vers le succès ») sur les « Techniques de réussite commerciale » sous forme de 7 sessions en matinée. Les 5

premiers ateliers sont ouverts à tous, les 2 derniers étant optionnels et réservés aux seuls managers d'équipes de vente.

Au programme : session 1 : Techniques de vente ; session 2 : Négocier et défendre une offre par rapport à la concurrence ; session 3 : Mise en place du plan commercial ; session 4 : Neuromarketing : Avoir plus d'impact pendant la vente ; session 5 : Canaux de vente et networking ; session 6 : Piloter les vendeurs et augmenter leur implication et résultats ; session 7 : La rémunération des commerciaux.

Infos et inscriptions : www.ccibw.be (rubrique « agenda »)

• Parmi ses clubs thématiques, la **CCIH** compte un « **club commercial** » s'adressant aux : dirigeants de PME, directeurs commerciaux, responsables d'équipes de vente, commerciaux d'entreprises. Il est organisé sous la forme d'un cycle de 8 réunions de 3 heures réparties sur 1 an pour acquérir de l'expertise supplémentaire par la formation ET le partage d'expériences.

Infos et inscriptions : Natalia Ostach - Tél. : 065/22.65.08
natalia.ostach@ccih.be

190

185

180

175

170

165

160

155

150

145

140

135

130

125

120

115

110

105

100

95

90

85

80

RECHERCHÉ

CHEFS D'ENTREPRISE QUI NE CRAIGNENT
PAS D'ALLER EN PRISON

34.500 PCS
A ASSEMBLER

Le travail pénitentiaire, plus efficace qu'on ne le pense.
Tant pour les entreprises que pour les détenus.

Le travail pénitentiaire paie. Chaque jour en Belgique, plus de 30 ateliers pénitentiaires mettent une force de travail flexible et motivée à votre service. Montage, reliure, emballage, confection... ? Vous recevez un travail de qualité à un prix attrayant. Et les détenus ? Le travail leur donne l'opportunité de prendre leurs responsabilités et d'indemniser les victimes. Ils acquièrent une discipline de vie et une expérience professionnelle qui faciliteront leur réinsertion le moment venu. Tout le monde y gagne ! Et si vous alliez faire un tour en prison ? Rendez-vous sur www.cellmade.be

CELLMADE
LA PRISON FAIT BIEN SON TRAVAIL

 Régie du Travail Pénitentiaire

MUTUALISATION : UN CIMENT À PRISE RAPIDE

Mutualisation : le mot est dans le vent. Ses domaines d'applications sont vastes, tellement larges que chaque dossier mensuel du CCI mag' pourrait s'arrêter en profondeur sur l'un des aspects d'une mise en commun, dans quelque secteur que ce soit. Nos entreprises ont tout intérêt à « partager », rassembler : les ressources humaines, les achats, le matériel, la « R&D »... Nos PME s'unissent pour gagner des parts de marché, pour pouvoir concurrencer les plus grandes entreprises.

Dans ce dossier, complété par des rubriques annexées, nous avons choisi de nous concentrer sur 3 grands thèmes : la mobilité, l'intelligence collective et le groupement d'employeurs (p 31 à 33) ainsi qu'une illustration d'un travail collectif de réflexion (G-20Y - p.11 de l'édition BW/Hainaut).

De futurs articles reprendront des exemples concrets et autres champs d'alliances stratégiques...

STÉPHANIE HEFFINCK



Mobilité: partager, ça fait avancer

Le réseau routier asphyxié: le cas du BW

Parmi les provinces engorgées, le Brabant wallon.

La cadette des Provinces wallonnes est en effet victime de son succès (ndlr: quelque 3.000 nouveaux habitants chaque année, un développement économique soutenu).

Le Plan provincial de mobilité*, dans un rapport récent, met le doigt sur l'étendue de la plaie: l'habitat et les activités économiques répartis de manière disparate sur le territoire exacerbent la mobilité individuelle et limitent l'efficacité du transport public.

En BW, 75 % des déplacements se font en voiture et une estimation réaliste établit que, quotidiennement, quelque 1,1 million de déplacements s'effectuent sur le territoire par ses habitants. C'est sans compter les personnes originaires de la Capitale toute proche qui la rallient et l'encombrent car sur 10 travailleurs du BW, la moitié provient d'une autre province, de Bruxelles ou de Flandre.

Le réseau routier est saturé et ni le RER ni le RAVeL ne résoudront tous les soucis! **Et il y a urgence: à l'horizon 2030, la croissance attendue des déplacements est de... 43 %.**

Dans ses recommandations, le Plan préconise les modes de déplacement durables et fustige notamment l'autosolisme. Et dit « oui » au covoiturage, encouragé par des parkings spécifiques qualitatifs et bien localisés, par des plateformes de covoiturage provinciales.

* L'étude sur les grands enjeux de mobilité dans le Brabant wallon à l'horizon 2030 a été commandée par la Province et la Région wallonne.

Une voiture pour plusieurs

Le covoiturage

• Le covoiturage en chiffres

À la différence de l'auto-stop, le covoiturage consiste en l'utilisation conjointe et préméditée d'un véhicule par un conducteur non-professionnel et un ou des passagers dans le but d'effectuer un trajet commun. « Non professionnel, cela sous-entend que le conducteur ne peut demander plus de 34 cents du km. L'assurance RC couvrira les co-voitureurs uniquement dans le cas où le chauffeur ne fait pas de bénéfices » souligne Martin Biot, Project Manager en mobilité partagée (Taxistop).

D'après les données du SPF Mobilité & transport (2011), parmi les moyens de transport adoptés pour effectuer des déplacements domicile-lieu de travail en Wallonie, le covoiturage vient en deuxième place, après l'autosolisme. Certes loin derrière ce dernier qui rafle encore un beau 82,4 %. Ils ne sont « que » 4,1 % à préférer partager la voiture d'un collègue; c'est davantage que ceux qui optent pour le train (3,7 %) ou le bus, tram, métro (3,7 %).

Au Nord du pays, quelque 15 % enfourchent quotidiennement leur bicyclette (ndlr: 2^e mode de transport après la voiture solo). Question de mentalité, d'infrastructures adaptées, de territoire plus... plat.

Et pourtant, lorsque les prix du carburant augmentent, on voit comme par hasard le covoiturage se détacher plus hardiment du peloton d'après les données collectées sur le site (www.carpool.be) que nous présente Martin Biot. Qui veut peut, donc.

• Les avantages du covoiturage

Généraux...

- Mutualisation des coûts; une voiture avec 4 personnes = 8 cents/km/personne
- Exonération fiscale jusqu'à 100 %
- Diminution des embouteillages
- Diminution de la pollution
- Complémentarité aux transports publics, marche, vélo...

Pour les entreprises et leurs salariés

- Davantage de places de parking disponibles
- Accessibilité de l'entreprise élargie
- Diminution du stress, bien-être amélioré

- Renforcement de la cohésion entre services
- Amélioration de la ponctualité
- Baisse de l'absentéisme
- Élargissement de la base de recrutement; des CDD seront par exemple plus enclins à rejoindre l'entreprise car ils n'auront pas d'achat/frais divers de véhicule propre pour cette courte période
- Bon impact sur l'image de l'entreprise vers l'extérieur, « responsable » et attentive au bien-être des collaborateurs
- Facteur de fidélisation des travailleurs envers une entreprise attentive à leur bien-être, à l'environnement
- Rien à prévoir de spécifique en matière d'assurances:
 - la RC couvre les passagers covoitureurs, dans la mesure où le chauffeur ne fait pas de bénéfices (v. supra)
 - l'assurance accident de travail couvre le chemin du travail et la loi permet de faire des détours pour prendre des passagers covoitureurs
- Mesures incitatives proposées par l'entreprise pour les travailleurs: une bonification par attribution de points (convertibles en bons d'achat, tickets restaurant, etc.); une prise en charge des frais d'entretien de la voiture... « Certaines entreprises offrent aussi le « retour garanti », explique Martin Biot. Car il se peut, par exemple, que le chauffeur doive s'absenter, rentrer plus tôt que prévu chez lui. Bref, son passager se retrouve alors privé de moyen de locomotion. Au sein de l'entreprise, le coordinateur mobilité va rechercher une solution ou bien l'entreprise va même réserver un taxi pour l'employé. Ca, c'est la théorie car, le plus souvent, les travailleurs parviennent à s'arranger entre eux... et leur entreprise ne débourse rien ».
- Fiscalité: « Dans le cas d'une déduction forfaitaire des frais professionnels, il existe une exonération à 100 % pour les covoitureurs si le montant est inférieur au prix de l'abonnement 1^{re} classe de la SNCB (sur base du nombre de km) multiplié par le nombre de jours de covoiturage / 5. Renseignez-vous, il existe aussi des outils pour faire les calculs à votre place, comme celui de carpool ».

Le carsharing

• « Notre voiture »

Dans le système d'autopartage, en général, une société va mettre des véhicules à disposition de ses membres, lesquels ne paieront que pour l'utilisation qu'ils en font.

Pour une somme modique, « **autopia** » rassemble des membres intéressés par le carsharing. Constitués en groupes, ces derniers participent ensemble aux frais générés par une voiture, laquelle appartient à l'un des membres ou a été achetée en commun. Les groupes sont assez libres de s'organiser comme ils l'entendent, mais « autopia » leur donne des outils. Récemment, la start-up **Wibee** a vu le jour, elle aussi porteuse d'un projet de carsharing passant par une application gratuite sur Apple store ou Google Play, à télécharger sur son Smartphone; via cette application, il est possible de localiser, réserver, ouvrir, démarrer et restituer le véhicule. À l'heure actuelle, la société néo-louvainiste ne dispose que de 2 véhicules « Louvain-la-Rose » et « Louvain-la-Bleue » disponibles 7 jours sur 7, 24h sur 24. Les fondateurs envisagent d'essaimer d'autres « Webee stations » à Bruxelles et dans quelques villes du Brabant wallon, dans un premier temps.

Ses stations ne fleurissent que dans la capitale aujourd'hui... **Zen car** qui propose 8 modèles de véhicules ne conçoit l'autopartage que « vert ». Elle ne met donc en circulation que des voitures électriques...

Dans la cité de l'UCL, **Djengo**, créée en 2011 par 4 jeunes entrepreneurs, a lancé son initiative d'autopartage en partenariat avec le parc scientifique de Louvain-la-Neuve. Enthousiastes, des sociétés comme IBA ou UCB ont aussitôt répondu à l'appel; des employeurs auxquels la start-up fournit les preuves des déplacements « co-voiturés » des employés pour qu'ils puissent les encourager à poursuivre dans cette voie et les récompenser.



© fotolia - PhotographyByMK

Pour compléter la liste, citons encore **Cambio** qui prévoit des abonnements spécifiques pour les clients « business ». « *Sur base de notre nombre de clients et de véhicules 'cambio' en Belgique, près de 8.200 véhicules ont été supprimés et/ou évités, ce qui représente 16 terrains de football d'emplacements de parking mis côté à côté* » !

• Les avantages du carsharing :

- Économies
- Une solution aux problèmes d'emplacements de parking
- Une réflexion sur les modes de transport et un changement bénéfique des habitudes ; cette pratique favorise en effet une bonne planification des déplacements. Plus question de prendre sa voiture au moindre prétexte, si un autre doit l'utiliser à ce moment-là. Une bonne occasion de sortir la petite reine du garage...
- Renforcement de l'intermodalité
- Etc.

Auto-stop ?

• VAP, le réseau d'autostop encadré

Dans la jeune province (ndlr : 24 communes sur 27 ont suivi l'initiative), ainsi qu'à Bruxelles et dans les Provinces de Liège et de Namur, le réseau d'autostop encadré « VAP » frise aujourd'hui les 4.000 membres. Implantée dans de nombreuses communes, la formule d'autostop de proximité sans danger fait des petits. **Les antennes de « Voitures à plusieurs » provinciales rallient en effet un nombre toujours plus important de communes à leur cause.**

Elles incitent les habitants d'un même quartier à faire un petit bout de chemin ensemble.

Comment ça marche ?

- inscription gratuite des « vappeurs » dans leur antenne locale
- panneaux VAP dans les communes pour faciliter les rencontres automobilistes/piétons
- affichette VAP à apposer dans les voitures des automobilistes vappeurs
- pancartes VAP avec destination à présenter par l'auto-stoppeur vappeur
- « vapspace » avec outils : liste des membres, trajets proposés, carte d'auto-stop nominative, vap-chat...

L'autostop revisité présente un aspect plus sécurisant : les « vappeurs » sont obligatoirement inscrits en tant que membres du réseau, dotés d'une carte et d'un numéro de membre qu'ils peuvent présenter.

En Province de Liège, un projet jumeau existe sous le nom de « COVOITSTOP » qui a démarré à Sprimont, en 2011 et a remporté le « Premium Ethias Award » du Prix belge de l'Energie et de l'Environnement 2012 (GREOA asbl Coordination générale Place de Chézy, 1 à 4920 Harzé - Tél. : 04/384.67.88 - www.covoitstop.be)

Infos : www.vap-vap.be

PENSEZ-Y AUSSI : NAVETTES ZONING DU TEC

Des navettes zoning/PAE du TEC relient les gares aux parcs d'activités économiques... (Nivelles/ zoning sud : navettes aux heures de pointe, en semaine ; navette Mobi-Parcs du TEC Namur-Luxembourg St-Servais, Ecolys, Crealys ; navette du PAE de Saintes, avec le soutien de la commune de Tubize et de l'UED...) - www.infotec.be

Le train, le vélo, la marche à pied... ce sont aussi de bonnes idées ! (faire entrer le vélo dans la culture d'entreprise : www.provelo.org)

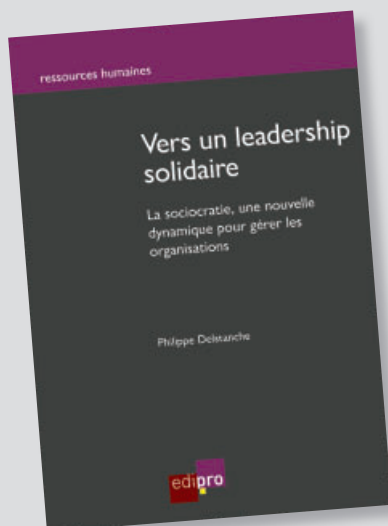
Innovation et intelligence collective

Une forme de gouvernance participative soutenue par le comité de direction demande de la patience, mais elle est largement récompensée au regard des réponses apportées à des besoins fondamentaux de l'entreprise : l'exécution des décisions prises et la circulation de l'information. Certains bémols noircissent bien le tableau, sans pour autant remettre en cause sa légitimité, comme une résistance de certains salariés à entrer dans ce mode de fonctionnement moins « confortable », une perte de repères des limites de pouvoirs/décisions et une certaine inadéquation dans des situations d'urgence.

Du reste, **la dynamique participative** qui implique d'associer les collaborateurs aux prises de décision, très systématiquement, **ne peut s'épanouir que dans un climat de confiance...**

La sociocratie

La sociocratie veille à tenir compte de chacun. Le terme est forgé sur « socius », « compagnon », « associé ». Bref, des individus qui ont établi des liens entre eux. **Ce mode de gouvernance s'appuie sur la coopération, replaçant le consentement au cœur de la prise de décision.**



Philippe Delstanche, dans son ouvrage tout récemment publié chez Edipro (article plus complet à ce sujet dans l'édition CCI mag' 'Liège-Verviers-Namur' de ce mois) redéfinit les **règles de base de la sociocratie** :

- le cercle et le principe circulaire

Les membres du groupe fonctionnent en cercle, chacun étant sur pied d'égalité ; les éléments constitutifs d'un même cercle forment un tout, même s'ils sont dotés chacun de leur autonomie. Ils sont, du reste, tous à égale distance du centre, l'objectif commun. Le cercle va donc décider d'une orientation et la mettre en exécution en intégrant continuellement une série de paramètres de son environnement, qui le verront peut-être parfois bifurquer. Sa performance passera par celle des individus qui le composent. Le chef n'y a donc pas davantage de pouvoir décisionnel que les autres. Les différents cercles sont reliés entre eux.

- la décision par consentement

L'adoption d'une décision à caractère stratégique, dans une organisation de type sociocratique, se fait par consentement. En principe, donc, on n'y fera pas valoir la loi de la majorité, sauf si elle a été déterminée... par consentement.

- Le double lien

Chaque cercle est représenté au niveau supérieur par au moins 2 membres, favorisant la communication ascendante et descendante.

- L'élection sans candidat

Personne ne présente sa candidature pour un poste donné ; c'est le cercle qui estime quelle personne est la plus apte à endosser une fonction. On vote « pour » quelqu'un et pas « contre ».

Utiliser les « effets collectifs » spontanés

« Je ne suis pas créatif »...

Il y a plus dans 100 têtes que dans une. Oui, mais une centaine de têtes dont les neurones phosphorent en solitaires n'ont pas un rendement égal à celui obtenu en rassemblant les idées. Là, ça pétillie, là, ça éclate. Les pratiques « autocratiques » de la plupart de nos PME célèbrent rarement les mariages de matière grise. La plupart du temps, le manager exsude la peur de perdre le contrôle et est souvent absorbé d'abord par ses enjeux financiers. Il nie ou refuse les plus timides ébauches d'initiatives à la moindre occasion. « Mettez-vous à la place de ses salariés. Ils se retrancheront dans leur zone de confort, n'en bougeront plus, n'oseront plus exprimer leurs idées et les confronter à celles des autres » relève Michaël Ameye, coach et consultant dans les domaines de l'intelligence émotionnelle et collective (Egregoria SPRL - www.egregoria.be). « C'est vrai que le patron est parfois lui-même le plus grand frein à l'innovation, poursuit le consultant. Mais nous sommes des animaux grégaires, qui nous construisons en interaction avec l'environnement et il y a une infinité d'axes sur lesquels on peut travailler... »

Saskia Van Uffelen, CEO d'Ericson Belux, parle pour sa part d'une **nécessité d'installer une véritable culture créative, avec des lignes de communication courtes** permettant « au renouvellement de venir d'en bas, chaque équipe ayant la liberté d'imaginer elle-même des idées créatives ; un CEO dispose alors d'une base favorable pour ses décisions stratégiques » (sic)

Mais comment développer de nouvelles idées et qui impliquer ?

Michaël Ameye rassure : « Partons de ces 2 principes : le premier est que nous sommes tous équipés pour être créatifs, fonctionnant par associations d'idées et le second, que nous sommes également « câblés » pour être interconnectés les uns avec les autres et entrer en résonance ! »



« L'innovation collective, bien dirigée, est une véritable force à intégrer dans l'ADN de l'entreprise. »

Michaël Ameye - Egregoria

4 effets systémiques

Le manager/les responsables en favorisant certains effets collectifs spontanés en récolteront les bénéfices pour leur organisation :

- **L'effet de synergie** : ensemble, bien coordonnés, on dépense moins d'énergie de manière collective pour atteindre un même résultat que la somme des énergies dépensées par les individus seuls.

- **L'effet d'entraînement** : l'individu est porté par la force du groupe ; ce phénomène se manifeste par exemple dans les mouvements de foules.

- **L'effet d'émulation** : lorsque l'ambiance est agréable, si une personne du groupe prend une initiative, les autres ont envie de rebondir, de participer, de surenchérir. « Cet effet d'émulation est très perceptible en sport : vous jouez nettement mieux lorsque vous affrontez un adversaire qui a un meilleur niveau que vous ! »

- **L'effet d'émergence** : un phénomène nouveau apparaît de l'interaction entre différents éléments du système, créant une « super structure » agissant avec les éléments qui l'ont créée. « *Le crowdfunding, le crowdsourcing en sont des exemples concrets. Le financement de petites entreprises sociales, par exemple, se développe grâce à ces circuits courts qui dynamisent tout un tissu de la population. Cela génère une nouvelle forme d'entrepreneuriat, l'entrepreneuriat social, qui donne un sentiment d'appartenance à toutes les personnes qui participent à ce circuit d'investissement* ».

Un outil : la boussole du leader

Michaël Ameye, s'appuyant sur les effets grégaires mentionnés supra propose comme outil aux organisations, une boussole un peu particulière. Une boussole qui a permuté l'Est et l'Ouest sans perdre le Nord. Un instrument pour stimuler un engagement des membres d'une équipe, pour offrir les conditions idéales à une implication collective.

► **Le Nord** : c'est l'axe des objectifs, des stratégies, des projets et réalisations. La **co-crédation d'un sentiment d'appropriation et d'engagement**.

Il est concrétisé par une atmosphère de réalisation collective reposant sur la force du groupe.

► **Le Sud** : c'est l'axe de la **co-crédation d'un sens d'appartenance et d'émulation**

Il est concrétisé sous la forme d'un family day, d'un team building, d'une conférence de presse pour parler de son actualité, d'un « token gift », un cadeau « griffé » au nom de l'entreprise.

► **L'Est** : c'est l'axe de la **co-crédation d'un sens de l'alignement et de la synergie**.

Il est concrétisé par une approche transversale, dans laquelle chacun contribue, à sa place avec ses atouts, à un résultat commun, comme la satisfaction du client ou la réalisation d'une mission.

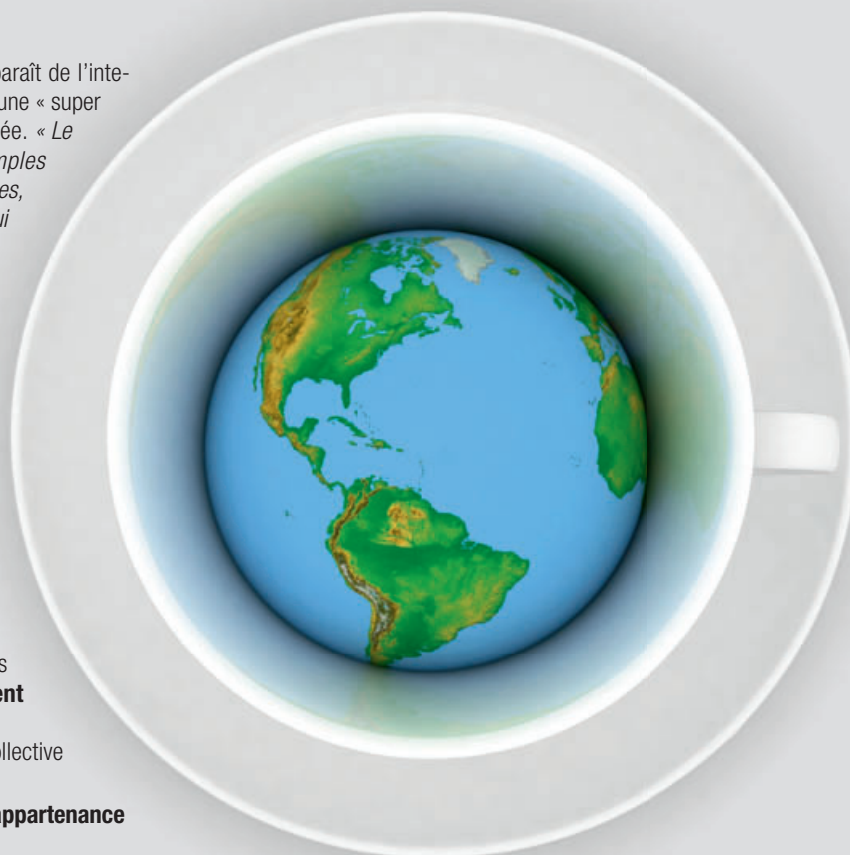
► **L'Ouest** : c'est l'axe de la **co-crédation d'un sens de la Direction, d'un climat génératif, créatif, ouvert sur le monde et ses évolutions**. L'ouverture d'esprit y est stimulée par divers moyens : en arrêtant de sanctionner les erreurs pour transformer celles-ci en apprentissage, par l'encouragement de l'autonomie des collaborateurs, en favorisant l'expression individuelle... en groupe, etc.

Dans l'ADN de l'entreprise

Bien dirigée, l'innovation collective est une véritable force à intégrer dans l'ADN de l'entreprise, à tous les niveaux et avec ses parties prenantes :

- en la plaçant au cœur de ses processus (RH, Production, Qualité et amélioration continue...)
- en récompensant les initiatives individuelles et collectives
- par le co-développement avec les clients
- en partenariat avec d'autres (universités, autres entreprises, centres de recherches, CRO, CMO...)

Dans un contexte de concurrence internationale exacerbée, **la réussite de l'entreprise d'aujourd'hui et de demain passe par un « esprit de corps »**. Cette entreprise peut conserver ses talents en leur donnant de quoi se développer et se motiver collectivement ; elle jouit d'une image solide et positive auprès de sa clientèle par une dynamique d'échange et de co-construction ; elle résiste mieux à la pression extérieure grâce à la contribution active et efficace de chacun des membres de ses équipes ; elle diminue ses coûts en profitant des effets de synergie...



© Fotolia - 3dstock

Le World Café : un processus créatif ouvrant le dialogue

Quelques techniques participatives

• World Café (Café-Débat)

Quoi / À quelles fins ?

- pour créer un réseau d'échange, un processus créatif pour ouvrir le dialogue
- pour faire naître une interaction orateur/public
- pour parvenir à un dialogue authentique, même dans des groupes plus larges
- pour ancrer une appropriation de résultats dans un groupe ; ...

Peu opportun :

- pour les trop petits groupes
- pour divulguer des informations unilatérales, en l'absence d'échanges...

Préparation :

- déterminer le thème, les questions, cibler les participants
- Les questions seront « positives », ouvertes, incitant à la réflexion et à l'échange, ouvrant le champ des possibilités, sans devoir déboucher sur des réponses immédiates.
- donner un nom au café synthétisant sa thématique
- prévoir (des) facilitateur(s) pour :
 - aider à fixer l'objectif du Café et déterminer les personnes à convier
 - accueillir les participants et rappeler l'objectif et les directives
 - passer de table en table pour s'assurer de la participation de tous, de la bonne prise de note des idées
 - faire respecter le timing...
- prévoir un lieu (chaleureux), avec des tables rondes de 4 personnes, de grandes feuilles de papier sur la table pour « jeter » les idées, un flipchart
- poser un « objet de parole » sur la table ; seuls peuvent s'exprimer ceux qui le détiennent et il passera de main en main

Fonctionnement:

- questions débattues par petits groupes
- séances d'une vingtaine de minutes
- les participants passent de table en table ; minimum trois rondes
- en fin de séance, mise en commun d'idées rassemblées en pistes d'actions
- demander des volontaires susceptibles de concrétiser certaines pistes
- remise d'un rapport final

Site internet officiel : www.theworldcafe.com

• Le panel d'experts

Quoi / à quelles fins ?

Ce panel qui s'appuiera entre autres sur des témoignages, recherches... établira un rapport donnant quelques grandes lignes directrices et des recommandations relatives à des questions pré-définies

Indiqué:

Quand un apport de connaissances techniques d'experts de diverses disciplines se justifie pour faire progresser les choses.

Peu opportun:

- pour des participations « grand public » !

Préparation:

- conclure un accord avec les parties prenantes, reprenant clairement le projet, son objectif, sa portée, ses restrictions
- former un panel équilibré et complémentaire
- choisir un président de panel endossant un rôle de facilitateur ; participant à la gestion de projet, il en rédigera le rapport final et le représentera auprès des commanditaires

• Le bocal à poissons

Quoi / À quelles fins ?

La technique permet de débattre d'une question pointue, en recueillant la plus grande attention de chacun et en allant glaner la parole de tous

Peu opportun:

- pour des membres du groupe un peu plus réservés

Indiqué:

- pour les grands groupes

Préparation:

- formation d'un cercle
- disposition de 5 chaises au centre du cercle

Fonctionnement

Au centre s'asseyent maximum 4 personnes qui discutent et que les autres écoutent. À tour de rôle, des individus du cercle extérieur prennent place sur la chaise vide ; l'une des quatre personnes du cercle intérieur se lève alors pour rejoindre sa place dans le cercle extérieur.

Les 6 chapeaux de Bono

Quoi / à quelles fins ?

Certainement l'une des méthodes de créativité parmi les plus connues ! Elle s'attache à opérer des regroupements dans le flot des idées qui émergent, pour les présenter en divers points de vue représentés par une couleur précise de chapeau.

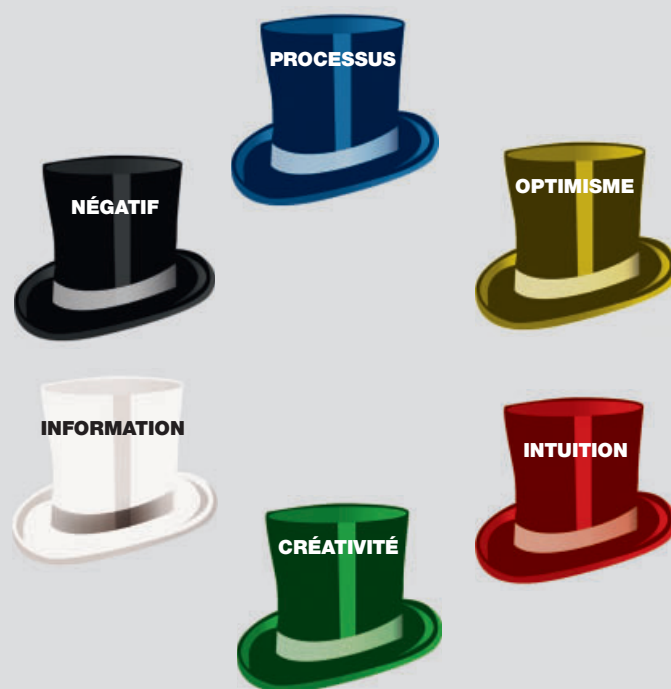
Indiqué:

- pour des décisions stratégiques, des sujets plus sensibles
- pour que chacun touche à un ensemble de perspectives, que, pour certaines, il n'aurait pas spontanément adoptées dans l'approche d'un même problème

Fonctionnement:

Chacun s'empare à tour de rôle des 6 chapeaux et voit le problème sous un angle de vue correspondant à la couleur :

- chapeau blanc : la neutralité. Il s'agit de reprendre les faits, les informations
- chapeau rouge : la critique émotionnelle. Exprimer les sentiments
- chapeau noir : la critique négative. Exprimer risques et objections
- chapeau jaune : la critique positive. Exprimer l'optimisme
- chapeau vert : la créativité. Innover, trouver des alternatives
- chapeau bleu : l'organisation. Coordonner



Dans vos CCI

Vos CCI vous proposent diverses formules favorisant l'échange d'expériences et les contacts d'affaires...

- à la CCIBW : international network lunch, midis d'affaires, ateliers du commerce international, événements de networking « apéros de l'été » et « verre en hiver », réception de Nouvel An, etc.
Dès ce mois de novembre, la CCIBW relance ses « PEPS » (Programme d'Expériences Partagées vers le Succès) : le PEPS « Techniques de réussite commerciale » et le PEPS : « Votre entreprise et vous : présents, visibles et percutants partout, tout le temps » (cycle de 6 séances, en matinée) : Propulsez votre entreprise sur la première page de recherche Google ; La prospection téléphonique : de « Beurk » à « Miam » ; Comment rendre votre newsletter plus efficace ; Comment créer des contenus pour animer votre blog professionnel ? ; LinkedIn, Twitter, Facebook : cocktail gagnant ; Réussissez votre Elevator Pitch pour convaincre en un temps record - **Infos : www.ccibw.be** (rubrique agenda)

- à la CCI Wapi : Conférences, déjeuners-débats, visites d'entreprises, Club Majors, Garden Party... - **www.cciwapi.be**
- à la CCIH : les clubs thématiques, notamment. En général, une formule comportant 2 heures de formation et une heure de partage d'expériences. Parfois, les Membres du Club peuvent choisir les sujets et même les lieux. Exemples de clubs : club commercial, club Directeurs financiers, club Management, club RSE, club environnement, club RH - **www.ccih.be**
- à la CCI Liège/Verviers/Namur : les 12 clubs de partage d'expériences « Alter Ego » ; les groupes « CNN », dédiés aux patrons employant plus de 30 collaborateurs ; les multiples activités de networking : « Les amis de mes amis », « Woman CCI », « Young CCI Network », « MADE IN », « POP-UP »... - **www.ccilvn.be**

GROUPEMENT D'EMPLOYEURS : UNE FORMULE PLUS ATTRACTIVE

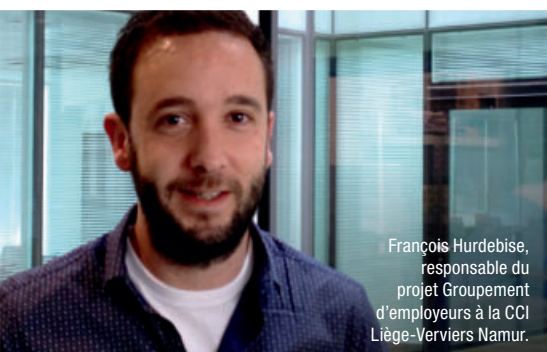
Engager un infographiste, une secrétaire ou un responsable qualité pour un jour par semaine; fidéliser ses meilleurs travailleurs saisonniers afin de les retrouver, chaque année, formés aux outils et processus de l'entreprise: nombre d'employeurs y aspirent mais comment faire? Une solution existe: les Groupements d'employeurs. Initié voici une dizaine d'années, ce dispositif légal permet à des entreprises de se regrouper pour engager ensemble un collaborateur, partageant ainsi son temps de travail et son salaire.

En dépit de son intérêt, le système des groupements d'employeurs n'avait pas encore rencontré le succès escompté dans notre pays. Afin de booster ce dispositif, le gouvernement a adopté, au mois de mai dernier, un projet de loi élargissant la formule et assouplissant certaines conditions.

CÉLINE LÉONARD

Ce qui a changé

« Le premier changement introduit par le législateur est que le travailleur engagé par un groupement ne doit plus obligatoirement être un demandeur d'emploi inoccupé de longue durée, explique François Hurdebise, responsable du projet Groupement d'employeurs à la CCI Liège-Verviers Namur.



François Hurdebise,
responsable du
projet Groupement
d'employeurs à la CCI
Liège-Verviers Namur.

et d'ainsi améliorer le service du groupement. »

Autre changement majeur: le contrat établi entre l'entreprise et le travailleur ne doit plus nécessairement être à temps plein et à durée indéterminée. « En effet, celui-ci peut à présent être conclu pour **une durée déterminée** ou pour un travail clairement défini. Il peut, par ailleurs, être établi à temps partiel pour autant qu'il prévoit un minimum de **19 heures de travail par semaine**. » Enfin, la loi imposait que le groupement d'employeurs ait la forme d'un groupement d'intérêt économique (GIE), une forme de société spécifique au même titre que la SA ou la SPRL. « Les entreprises ont désormais la possibilité de constituer un groupement d'employeurs également sous la forme d'une **ASBL**. »

Un arrêté royal du 8 juillet 2014 a fixé rétroactivement l'entrée en vigueur de cet élargissement au 1^{er} février 2014. Répondant à une forte demande du terrain, cette réforme pourrait bien favoriser l'éclosion des groupements: « Par le passé, l'obligation d'atteindre un temps plein nous a empêchés de concrétiser de nombreux noyaux, poursuit François Hurdebise. À titre d'exemple, 3 entreprises nous sollicitaient pour l'engagement d'un DRH. En combinant leurs besoins, nous arrivions à une occupation de 4 jours par semaine. Le temps de trouver une 5^e société, une des entreprises initialement intéressée se désistait et tout le noyau tombait à l'eau. Nous pourrions désormais aller beaucoup plus vite dans la constitution des grappes. »

« Par le passé, l'obligation d'atteindre un temps plein nous a empêchés de concrétiser de nombreux noyaux. »

la CCI Liège-Verviers Namur. Le dispositif est désormais **accessible à tous les profils**, plus seulement aux travailleurs peu qualifiés et/ou difficiles à placer. Cela permettra aux sociétés de disposer de collaborateurs plus compétents

AGENCE DE COMMUNICATION VS GROUPEMENT D'EMPLOYEURS?

Certaines agences de communication ont vu d'un mauvais œil la promotion des groupements d'employeurs par les Chambres de Commerce. Voyant des infographistes ainsi mis à disposition d'entreprises potentiellement clientes, ces sociétés avaient le sentiment de se faire voler le pain de la bouche. « Face à ces critiques, nous rétorquons deux arguments, explique François Hurdebise. D'une part, des agences de communication elles-mêmes nous ont contactés afin de nous signaler qu'un infographiste du groupement pourrait servir de renfort à leur équipe. D'autre part, nous avons constaté que des entreprises qui faisaient appel au groupement pour un infographiste étaient davantage enclines, par la suite, à faire appel à une agence de communication. Pourquoi? Car en recrutant un infographiste, elles s'étaient mieux rendu compte des enjeux liés à leur communication. Elles n'étaient dès lors plus hésitantes à engager des budgets en la matière et ainsi faire appel à des agences spécialisées. »





© alpha spirit - Fotolia

Dans la pratique

Convaincues de la valeur-ajoutée de la formule, la CCI Liège-Verviers-Namur (aujourd'hui rejointe par les autres CCI wallonnes) a créé, en 2008, le groupement d'employeurs JobArdent. Pour les entreprises intéressées, les démarches à accomplir sont extrêmement simples :

- La CCI enregistre les demandes d'engagement à temps partiel des entreprises en vue de constituer des noyaux de sociétés désireuses de partager une même compétence.
- Dès qu'un groupe est constitué, une réunion est organisée afin que les entreprises se mettent d'accord sur les modalités d'engagement (conditions salariales, temps d'occupation...)
- Lorsque ces modalités sont arrêtées, les entreprises créent un Groupement d'employeurs ou rejoignent, pour plus de facilités, un groupement existant tel que JobArdent.
- Le GIE/l'ASBL engage le travailleur préalablement sélectionné par les entreprises et le met à leur disposition aux conditions convenues.

- Chaque mois, le GIE/l'ASBL établit une facture à destination des utilisateurs en fonction des volumes de travail consommés.

Principaux avantages

Levier de flexibilité pour les entreprises et opportunité pour l'emploi, le dispositif des groupements d'employeurs revêt de nombreux avantages :

- **Adaptation** : le temps de travail est en permanence calqué sur les besoins de l'entreprise
- **Fidélisation et rentabilité** : en proposant au travailleur un contrat stable, le groupement lui ouvre les perspectives liées à un CDI (ex. contracter un prêt) et peut, par conséquent, plus facilement le fidéliser. Une fidélisation permettant à l'entreprise de rentabiliser le processus de recrutement et la formation du collaborateur.
- **Simplicité administrative** : tous les aspects liés à la gestion administrative du travailleur sont pris en charge par la CCI. L'entreprise

doit simplement s'acquitter d'une facture mensuelle et réaliser une évaluation annuelle du collaborateur.

- **Recrutement facilité** : la CCI accomplit un travail de pré-sélection afin de fournir une liste des meilleurs candidats aux entreprises utilisatrices.
- **Flexibilité** : il n'est pas rare, au sein du groupement, que des entreprises s'échangent des jours d'occupation d'un travailleur en fonction de leur charge de travail.
- **Aides à l'emploi** : les entreprises utilisatrices bénéficient, pour autant qu'elles y aient droit, des avantages d'une aide à l'emploi au prorata de leur occupation.
- **Efficacité** : évoluant dans plusieurs sociétés, le travailleur diversifie ses compétences et devient très polyvalent. Une expérience qu'il peut mettre au service de chaque entreprise composant le noyau.

LE POINT DE VUE DES EMPLOYEURS

- **Société : Lampiris**
- **Collaborateur : Renaud, infographiste**

« Cela fait plus de 5 ans que nous recourons au dispositif des groupements d'employeurs, note Isabelle Lavergne, DRH. Lorsque nous avons engagé Renaud, Lampiris n'avait pas encore l'envergure qui est la sienne aujourd'hui. Employer un graphiste à temps plein n'était alors pas de l'ordre du raisonnable. Depuis lors, la société a bien grandi mais nous sommes restés fidèles à la formule... et à Renaud que nous considérons comme un « Lampirien » à part entière. L'organisation des semaines de travail ou des jours de congé n'a jamais été problématique. Une certaine flexibilité existe avec les autres entreprises du groupement et une solution finit toujours par être trouvée. Sur le plan administratif, nous devons juste traiter une facture mensuelle et assurer une évaluation annuelle. Rien de conséquent donc ! C'est une formule bien rodée. »

- **Société : Trame**
- **Collaboratrice : Paola, assistante en secrétariat**

« Notre bureau d'études compte 7 associés et 4 collaborateurs. Voici 4 ans, nous n'avions pas suffisamment de travail pour engager une 2^e secrétaire mais avions un volume d'activité qui exigeait néanmoins une assistance, souligne Cécile Schalenbourg, administratrice. C'est ainsi que nous avons accueilli Paola au sein de l'équipe. Bien qu'elle ne vienne qu'un jour par



Paola (à dr.) travaille un jour par semaine chez Trame

semaine, elle connaît très bien la société et prend en charge des tâches très variées (classement, encodage, organisation d'événements, accueil lors de manifestations...) De par sa simplicité administrative, la formule du groupement d'employeurs nous convient tout à fait. En adhérant à JobArdent (ndlr : le groupement d'employeurs créé par les CCI), nous avons par ailleurs eu la possibilité de bénéficier ponctuellement des services d'un graphiste temporairement inoccupé par son pool d'employeurs. »

- **Société : Pauly Andrianne**
- **Collaborateur : Renaud, infographiste**

« Durant des années, nous avons eu l'habitude de confier notre communication externe à des sociétés de pub, explique Joël Filot, gérant. Mais bien souvent, la facture finale s'avérait un peu salée... En effectuant une simulation financière, nous nous sommes rendu compte que le dispositif des groupements d'employeurs serait plus avantageux. C'est ainsi que Renaud a rejoint l'équipe. Nous lui confions des projets à moyen terme (ex. amélioration de notre référencement, refonte de notre site web...) ou des tâches pouvant être effectuées en quelques heures (ex. conception d'un mail que nous enverrons pour les fêtes de fin d'année). Pour autant, nous n'avons pas entièrement renoncé aux services d'entreprises spécialisées. Ainsi, voici quelques mois, nous avons repris une société active dans la fabrication d'engrais. Cela impliquait de concevoir rapidement un nouveau logo, créer une identité visuelle, un nouvel étiquetage... Le travail était trop conséquent que pour permettre à Renaud de se montrer réactif. Nous nous sommes donc tournés vers un sous-traitant. En termes de gestion administrative, nous avons simplement à payer la facture que le groupement nous envoie chaque mois : difficile de faire plus simple ! La formule, enfin, offre une certaine flexibilité puisqu'il arrive que Renaud permute ses jours de travail en fonction des besoins de ses 5 employeurs. »

- **Société : Herve Société**
- **Collaborateur : Raza, infographiste**

« Au départ, nous avons décidé de remanier notre site internet, relate Francis Bebronne, responsable marketing. Le prix demandé par les agences correspondait au coût d'un collaborateur travaillant chez nous, un jour par semaine, durant un an. Forts de ce calcul, nous avons décidé de tester la formule. Après 4 mois, notre infographiste avait fini notre site. Il se consacre depuis lors à améliorer notre présence sur les réseaux sociaux, à produire du contenu pour le site... Sans le groupement, nous n'aurions pu nous offrir ses compétences faute de travail suffisant. Le système demande bien évidemment un peu d'organisation. Nous savons ainsi que nous ne pouvons pas lui demander la réalisation d'une tâche pour le lendemain. Convaincus par la formule, nous avons décidé d'engager un responsable IT 2 jours par semaine via le même système. »



Francis Bebronne, responsable marketing de Herve Société

Tremplin vers un temps plein

Pour les entreprises comme pour les collaborateurs, le groupement d'employeurs peut également prendre la forme d'un tremplin vers un emploi à plein temps. « Des sociétés qui ont fait appel à cette formule ont ainsi pu grandir grâce à elle », souligne François Hurdebise.

Administrateur de la firme Socabelec, Marco Veri a effectué cette transition : « Durant tout un temps, j'ai partagé un acheteur à mi-temps avec une autre société. À l'époque, je ne disposais

pas d'une charge de travail suffisante pour occuper une personne à temps plein mais souhaitais néanmoins disposer de quelqu'un qui se dédie entièrement à cette tâche et inscrive son travail dans la durée. En accord avec l'autre employeur, nous avons convenu d'instaurer une certaine flexibilité dans le système : si l'un avait une activité plus soutenue, il pouvait davantage faire appel à notre collaborateur pour autant que celui-ci passe au moins un jour par semaine dans chaque entreprise. Un jour, ses besoins

ayant changé, l'autre employeur a décidé de se retirer du groupement. Appréciant véritablement le travail de notre acheteur et son implication, nous avons décidé de lui proposer un emploi à temps plein. »

PLUS D'INFOS : FRANÇOIS HURDEBISE

Tél. : 04/341.91.75 – GSM : 0494/12.85.49
fh@ccilvn.be

[Michèle Sioen]

Les entreprises ont DU SAUT D'INDEX!

Michèle Sioen, présidente de la FEB, est interviewée par CCIImag'.

ALAIN BRAIBANT

► **CCIImag' : Vous êtes la première femme présidente de la fédération patronale, qu'est-ce cela vous fait ?**

M.S. : « Honnêtement, pas grand-chose ! En fait, pour moi, il n'y a pas de différence, que ce soit un président ou une présidente à la tête de l'organisation. Mais, évidemment, je suis très honorée d'avoir été choisie pour présider la FEB. »

Cheffe d'entreprise en Flandre et en Wallonie

► **CCIImag' : On ne vous connaît pas beaucoup dans le grand public. Qui êtes-vous en fait ?**

M.S. : « Je dirige l'entreprise familiale (ndlr : Sioen Industries), active dans le secteur textile technique et leader mondial sur le marché du textile technique enduit. La maison-mère est située à Ardoioie, en Flandre Occidentale. Nos produits sont, notamment, les vêtements industriels, les toiles de tentes ou de chapiteaux, les bâches de camion, les air-bags etc. ... Nous exportons 95 % de notre production, dont 75 % dans les pays européens. Nous sommes présents dans 13 pays et nous employons au total 4.800 personnes. En Belgique, nous avons 9 usines pour 900 emplois. »

► **CCIImag' : Y compris en Wallonie.**

M.S. : « Oui, nous sommes présents à Mouscron depuis 1987, ainsi qu'à Liège-Sclessin, depuis 2001, où nous avons repris l'ancienne usine qui produisait les couvertures « good night » dans les années cinquante/soixante, devenue ensuite Nordifa. »

► **CCIImag' : Y-a-t-il une différence dans la façon de travailler en Flandre et en Wallonie ?**

M.S. : « C'est en effet différent. C'est une autre façon de travailler, il faut plus parler,

communiquer, expliquer. On a mis un certain temps pour améliorer le fonctionnement, notamment à Liège, mais à présent, ça marche bien. »

Les mesures annoncées vont dans le bon sens

► **CCIImag' : Parlons un peu politique. Un gouvernement fédéral de centre-droit, cela doit vous convenir...**

M.S. : « Oui, à première vue, cela nous plaît parce qu'il y a des mesures nécessaires à prendre d'urgence. Le problème de la compétitivité des entreprises belges n'est pas un leurre. Au contraire ! Ma société, par exemple, est présente en France. Le coût salarial y est 17 % moins élevé qu'en Belgique. C'est énorme ! Et il n'y a pas que le coût du travail ! L'énergie coûte aussi très cher, tant sa production que son transport. En Wallonie, on a créé récemment la taxe « Elia » pour compenser les dépenses engendrées par les certificats verts. Tout cela pèse sur la compétitivité qui continue à baisser par rapport à nos principaux concurrents. »

► **CCIImag' : Diminution des charges, saut d'index, tout cela va dans le bon sens ?**

M.S. : « Le saut d'index, on en a vraiment besoin pour essayer de se remettre au niveau des pays voisins. La diminution des charges salariales de 33 à 25 % est aussi une excellente mesure, tout à fait indispensable. On aurait aussi voulu une baisse de l'impôt des entreprises, qui est aujourd'hui de 33,95 %, mais on ne peut pas tout avoir... Mais un jour, il faudra y penser. Les capitaux étrangers hésitent à venir en Belgique à cause de la fiscalité élevée. Un réajustement est nécessaire, compensé peut-être par une utilisation plus rationnelle des subsides aux entreprises. Le but final est que nous ayons des sociétés compétitives et saines en Belgique qui créent des emplois et du bien-être. »

► **CCIImag' : Moins d'impôts, tous les citoyens en rêvent...**

M.S. : « Diminuer les impôts sur les personnes physiques, c'est automatiquement augmenter le pouvoir d'achat de chacun. C'est ce que veut le gouvernement parce que cela relancerait la consommation et donc l'économie du pays. Mais à côté de cela, le gouvernement doit aussi faire des économies. Pour moi, baisse d'impôt et économies ne sont pas inconciliables mais il faut que l'État organise mieux ses services afin qu'ils soient plus efficaces et donc plus productifs. »



Les prépensions à 52 ou 53 ans en cas de restructuration, ce n'est plus possible. »

► **CCIImag' : Justement, vous parlez de productivité. Dans les entreprises, est-ce que l'augmentation de la productivité ne compense pas le poids des charges patronales ?**

M.S. : « Non, pas vraiment. La preuve, c'est que depuis cinq ans, nous avons de plus en plus de mal à exporter. En termes de compétitivité, la Belgique n'est que 18^e au niveau mondial. »

Assainir avant de relancer

► **CCIImag' : Des voix d'économistes éminents commencent à s'élever contre les politiques d'austérité qui, en fait, freineraient la relance économique.**

M.S. : « Je crois qu'il faut un « mixe » de rigueur, d'austérité et de relance mais pas n'importe comment ! Il faut remettre de l'ordre dans les finances publiques et, parallèlement, favoriser la recherche et l'innovation. »



vraiment besoin



Demelenne à la FGTB et Marie-Hélène Ska a remplacé Claude Rolin à la CSC.

M.S.: « Je ne connais pas encore très bien Monsieur Goblet que j'ai déjà rencontré au sein du groupe des dix. Dans les négociations, chacun défendra ses positions mais on se respecte. »

Allonger les carrières: une nécessité

► **CCImag': Dans vos réunions avec les syndicats, il va être question de l'âge de la pension que le gouvernement veut porter à 67 ans.**

M.S.: « Inévitablement, il faudra travailler plus longtemps. Toutes les études le disent, y compris celle du groupe présidé par Frank Vandembroucke, un ancien ministre socialiste! On vit plus longtemps et si on ne fait rien rapidement, les pensions deviendront impayables. Il faut aussi admettre que, même si certains emplois restent pénibles et difficiles, le travail manuel a évolué ces dernières années grâce aux progrès de la technologie. Le travail d'un mécanicien, par exemple, n'a plus rien à voir avec ce qu'il était il y a 20 ou 30 ans. L'allongement des carrières est inévitable et indispensable. En Allemagne, l'âge de la pension est fixé désormais à 67 ans et en France, la carrière est de 41 ans minimum. »

► **CCImag': En Belgique, il faudra d'abord revoir le système des prépensions...**

M.S.: « Je suis tout à fait d'accord. Les prépensions à 52 ou 53 ans en cas de restructuration, ce n'est plus possible. Et pas seulement financièrement! Le travail des aînés est nécessaire pour l'expérience qu'ils apportent et parce que les entreprises ont besoin de diversité, d'associer jeunes et moins jeunes. Le système actuel est mal fait. J'ai eu des exemples dans ma propre entreprise où il était plus intéressant pour certains collaborateurs de partir en prépension plutôt que de continuer à travailler 3 ou 4 ans de plus. Ceci dit, pour garder les aînés au travail, il faudra mieux organiser la formation continue au cours de la carrière. »

► **CCImag': Et les grands investissements publics, par exemple en matière d'infrastructures?**

M.S.: « C'est très bien parce que cela fait en effet tourner l'économie mais tout en tenant compte de l'assainissement budgétaire. »

► **CCImag': Vous ne craignez pas que le climat social se détériore avec les mesures annoncées par le nouveau gouvernement?**

M.S.: « Si, il y a des craintes. On nous promet un hiver chaud mais les grèves ne sont pas une solution. Il faut de la compréhension mutuelle entre les partenaires sociaux. »

► **CCImag': Et ces partenaires ont changé, tant à la FEB que dans les deux grands syndicats, Marc Goblet à la place d'Anne**

L'enseignement en alternance

► **CCImag': Vous parlez de formation. Est-ce que celle des jeunes ne pose pas problème?**

M.S.: « 20 % des jeunes sans emploi, c'est dramatique! Alors qu'on manque de profils techniques. Il faut absolument revaloriser le travail manuel qui, comme je l'ai dit plus haut, n'est plus comparable à celui du XX^e siècle, avec des machines de plus en plus sophistiquées. Il faut aussi, une fois pour toutes, promouvoir l'enseignement en alternance école/entreprise. Des expériences ont été réalisées ces derniers mois et on constate que c'est bon pour les élèves et pour les employeurs. Il faut aussi donner aux jeunes le goût d'entreprendre en simplifiant les démarches administratives. »

► **CCImag': Des gouvernements de centre-droite au niveau fédéral et en Flandre, de centre-gauche en Wallonie et à Bruxelles, cela vous inspire quelle réaction?**

M.S.: « Je souris parce que je trouve cela intéressant mais il est difficile de prévoir ce que cela va donner... »

► **CCImag': J'ai lu que vous n'étiez pas favorable aux quotas féminins dans les conseils d'administration...**

M.S.: « C'est vrai! Je trouve que les discussions sur le rôle des femmes sont vitales parce que nous sommes encore dans un monde « macho » mais il ne faut pas confondre quotas et diversité. Les quotas, c'est trop compliqué pour les entreprises. Et puis les femmes ne sont pas encore prêtes. Il fallait un CEO dans ma société: sur 20 candidats, il n'y avait qu'une seule femme! Il y a plus de femmes universitaires que d'hommes mais à 30 ans, 80 % d'entre elles choisissent leur famille. Mais il est vrai que les jeunes femmes sont différentes et que les mœurs évoluent. Alors, laissons faire le temps... »

© Jonathan Berger



TRAITEX: AU FIL



© Jonathan Berger



© Jonathan Berger



Au XIX^e siècle, l'essor de l'industrie lainière avait conféré une renommée mondiale à Verviers. Fière héritière de ce patrimoine, la société Traitex continue à faire de la capitale wallonne de l'eau une référence dans l'univers du textile. Plongée au cœur du dernier lavoir industriel d'Europe continentale...

DE LA LAINE

CÉLINE LÉONARD - © PHOTOS: JONATHAN BERGER



« Traitex est un façonnier, explique Dominique Godin, Directeur général. Nous recevons de la part de négociants des lots de laine mais aussi, en moindres quantités, des lots d'autres fibres animales telles que le cachemire. »





© Jonathan Berger



© Jonathan Berger

Deux types de traitement sont proposés par l'entreprise: le lavage (= trempage, dégraissage, lavage, rinçage, séchage) et le carbonisage (= combustion chimique des particules végétales emprisonnées dans la laine). Des services annexes tels que des traitements spéciaux (anti-mites, anti-acariens...) ainsi que la fabrication de boutons de laine (pour fils fantaisie) ou de boules de laines (pour rembourrage d'oreillers) complètent l'offre de la société.



© Jonathan Berger



© Jonathan Berger



© Jonathan Berger

Les lots de laine livrés chez Traitex proviennent essentiellement d'Europe. « Très peu en provenance de Belgique malheureusement, 100 tonnes tout au plus », souligne Dominique Godin. La clientèle de la firme verviétoise s'étend quant à elle aux quatre coins du monde, du Japon à la France en passant par l'Italie, l'Allemagne et la Corée.



Les débouchés de l'entreprise sont multiples : « La laine simplement lavée est en grande partie destinée au secteur de la literie qui l'utilise dans des oreillers, couettes, futons ou matelas. Depuis quelques années, l'isolation des habitations constitue un autre débouché pour ce type de laine qui est utilisée en remplacement des isolants synthétiques (laine de roche, de verre...). La laine carbonisée se retrouve quant à elle dans le monde de l'habillement et de l'industrie du feutre. »



QUELQUES CHIFFRES :

- ▶ 2 à 3 millions de kilos de laine lavés par an
- ▶ 1 à 2 millions de kilos de laine carbonisés par an
- ▶ 1 unité de production de cachemire en Afghanistan
- ▶ 65 collaborateurs

TRAITEX

Rue de Limbourg n°145 à 4800 Verviers - www.traitex.be

LE REPORTAGE COMPLET EST À DÉCOUVRIR SUR LE SITE WWW.JONATHANBERGER.BE/CORPORATE



EY
Building a better working world

**EY en Wallonie:
une équipe multidisciplinaire**

Audit | Comptabilité | Fiscalité | Conseils | Transactions

EY Wallonie vous offre un éventail de services haut de gamme notamment en matière d'audit, de comptabilité, de fiscalité, de conseil, de services juridiques et de services spécialisés.

La flexibilité de structures locales, alliée à la puissance d'un réseau international, constituent les atouts incontestables d'une équipe motivée et dynamique.

Nos bureaux en Wallonie
Liège - Gosselies - Mons - Tournai
Tél: 04 273 76 00 - cathy.meuleman@be.ey.com
ey.com/be

© 2014 EYGM Limited.

Utilisez le carnet ATA pour vos exportations temporaires!

Vous participez à un salon commercial? Une exposition? Un concours de sport?

Vous souhaitez soumettre des prototypes et échantillons commerciaux à vos clients étrangers?

Vous tournez un film ou un reportage hors Union européenne?...



Le carnet ATA vous simplifie grandement la tâche en minimisant les formalités administratives et les frais généralement liés à la clôture et à la récupération de cautions pour chaque pays visité! Grâce à ce document unique, proposé par votre CCI locale, vous pourrez voyager pendant un an dans plus de 40 pays, hors Union européenne, membres de la chaîne ATA.

Belgian Chambers

Federation of Belgian Chambers of Commerce

www.mmc.be



Découvrez les atouts de l'économie créative

Aujourd'hui, une entreprise ne peut plus dérouler tranquillement le fil de son business. Elle doit être:

- un lieu créatif dans la conception et la mise sur le marché de nouvelles solutions clients
- un éco-système interconnecté pour une croissance à haute valeur ajoutée
- un vivier fédérateur d'un nouveau modèle économique

Rendez-vous sur notre site www.economie-creative.be pour recevoir vos deux livrets: "Comprendre l'économie créative" et "Comment être un manager créatif?"



Cabinet conseil expert en économie créative

Rue des Héritages 4 - B-5336 Courrière - Belgique - Tél. +32(0)83/65 78 00 - Fax +32(0)83/67 70 88
info@imagi-nations.be - www.imagi-nations.be

La Suisse : à prospector grâce à un appel à projets

Dans le cadre de la Présidence suisse d'Eureka, la Wallonie met 2,5 millions € sur la table pour un appel à projets bilatéral – appel jusqu'au 15 janvier 2015 – avec la Suisse, et ce, pour tous les domaines technologiques et de recherche industrielle, en particulier les biotechnologies et les technologies médicales, les produits manufacturiers et l'aéronautique. Les entreprises et universités peuvent y être associées. Dans ce cadre-là, les 17 et 18 novembre prochains, une mission portant sur les microtechnologies et le spatial, en collaboration avec les pôles de compétitivité Skywin et Mecatech, sera organisée. Et la semaine suivante, à Louvain-la-Neuve, le Biowin Day permettra aux entreprises suisses de rencontrer leurs homologues wallons - 081/33.45.20 - www.recherche-technologie.wallonie.be/go/eureka



La création d'entreprises par des mères d'enfants en bas âge remporte le 1^{er} prix



Le gagnant du Grand prix européen de la promotion de l'esprit d'entreprise 2014 est un projet hongrois, intitulé *Encourager des mères d'enfants en bas âge à créer leur entreprise*. Celui-ci vise à aider les mères à acquérir la mentalité et les compétences entrepreneuriales nécessaires pour démarrer une entreprise et la gérer avec succès. En Hongrie, la moitié des mères d'enfants en bas âge ne parviennent pas à retrouver leur emploi au terme de leur congé de maternité. Les taux d'emploi des mères d'enfants de moins de trois ans y sont d'ailleurs nettement inférieurs à la moyenne de l'UE. Depuis 2010, ce projet a permis à 443 mères de jeunes enfants de présenter leur entreprise.

On compte en Wallonie le plus grand nombre de PME souhaitant recruter

Alors que lors du deuxième trimestre 2014, 22,4 % des PME pensaient engager pour le trimestre suivant, ce pourcentage grimpe maintenant à 27,7 %, note SDWorx qui a interrogé à ce sujet, 951 entreprises de moins de 100 personnes. Et c'est en Wallonie que l'on compte le plus grand nombre de PME souhaitant recruter, avec 31,9 %. Le pourcentage est de 26,4 % en Flandre et de 23,8 %, à Bruxelles. Ce sont surtout les PME (50,5 %), entre 50 et 99 travailleurs, qui souhaitent engager lors du prochain trimestre, alors qu'elles ne sont que 21,4 % parmi les PME de moins de 5 travailleurs.

Fiware Accelerator: 80 millions d'euros pour les PME

La Commission européenne a lancé le programme Fiware Accelerator via lequel 80 millions d'euros seront accordés à des PME, jeunes entreprises et entrepreneurs du web employant les technologies Fiware. Plus de 1.000 entreprises et développeurs d'applications les utilisant bénéficieront ainsi d'un financement pouvant atteindre 150.000 euros. Pour y participer, il faut avoir une bonne idée de nouveau service en ligne et constituer une équipe ; découvrir l'univers en ligne Fiware et, sur les 16 accélérateurs proposés, choisir ceux correspondant à votre projet. Enfin, il faut soumettre une proposition en ligne - www.fiware.org





"Le Business
news magazine" des CCI wallonnes



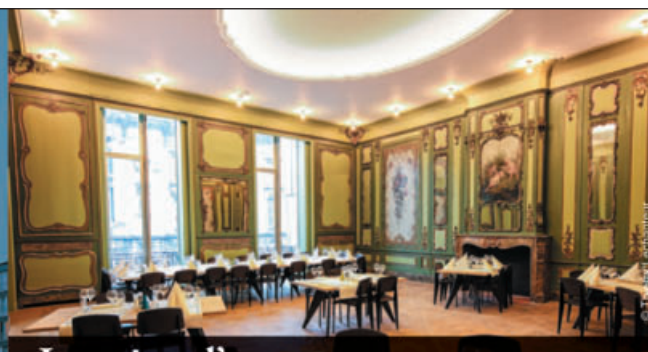
INFOS:
Solange NYS
solange@ccimag.be



**UTILISEZ-LE POUR VOTRE COMMUNICATION
VERS LES ENTREPRENEURS DE WALLONIE**



**THÉÂTRE
DE LIÈGE** Un écrin
pour vos événements



**Location d'espaces
Formules dîners-spectacles !**

+infos : location@theatredeliège.be | +32(0)4 344 71 95 | www.theatredeliège.be



Marchand de Fer nous a aussi fait confiance!

Client: **Yvan & Gunnar Delrue** | Surface: **11.000m²** | Ville: **Herseaux** | Architecte: **BVBA Jonckheere ir-architecten**

www.willynaessens.be

Les diplômés réussissent mieux avec une expérience internationale

Une étude sur les effets du programme Erasmus de l'UE pour l'échange d'étudiants montre qu'avec une expérience internationale, les diplômés réussissent nettement mieux sur le marché de l'emploi. Ils risquent deux fois moins de devenir chômeurs de longue durée par rapport à ceux qui n'ont pas étudié ni suivi de formation à l'étranger et, cinq ans après l'obtention de leur diplôme, leur taux de chômage est inférieur de 23 %. D'autre part, 92 % des employeurs recherchent chez ceux qu'ils envisagent d'embaucher, des traits de personnalité que le programme renforce, tels la tolérance ou la confiance en soi.

La Région est compétente pour les implantations commerciales

Puisque la Région wallonne sera pleinement compétente, au 1^{er} janvier 2015, pour gérer la matière des implantations commerciales, le gouvernement wallon a adopté le projet de décret fixant les dispositions en ce domaine. Les implantations de plus de 2.500 m², les extensions de plus de 2.500 m² ou les implantations situées sur plusieurs communes, par exemple, devront faire l'objet d'une procédure régionale et donc, devront obtenir un permis régional. Chaque demande de permis sera évaluée sur base notamment de la protection du consommateur, de la protection de l'environnement urbain et de la politique de l'emploi.

Nouvelle collection Je veux savoir de l'UWE



Créée par l'Union wallonne des entreprises (UWE), la collection, *Je veux savoir!*, consiste en livrets pédagogiques répondant aux questions comme, combien y a-t-il d'entreprises en Wallonie; de quelle taille; dans quels secteurs; innovent-elles; sont-elles performantes sur les marchés internationaux; créent-elles de l'emploi... Le premier livret, *L'entreprise, je veux savoir!*, est consacré au monde des entreprises wallonnes. Quant au second livret, *L'emploi, je veux savoir!*, il est destiné à vulgariser les grands concepts liés au marché de l'emploi et à mettre en lumière les tendances observées en Wallonie - 010/47.19.40 - www.uwe.be

Risques psychosociaux au travail et accidents : quel lien ?

C'est pour répondre à cette question qu'à la demande du SPF Emploi, les universités de Liège et de Gand ont réalisé une enquête sur le lien entre les risques psychosociaux au travail et les accidents de travail en Belgique. Celle-ci comprend un aperçu de la littérature sur les relations entre facteurs psychosociaux et les données sur la sécurité au travail et est suivie d'un inventaire des usages concernant les accidents de travail et les systèmes d'enregistrement existants – www.respectautravail.be

Trophée Fevia Wallonie 2015 : pour un nouveau produit alimentaire



S'adressant à toute école du secondaire en Fédération Wallonie-Bruxelles, le concours *Trophée Fevia Wallonie 2015* consiste à créer un produit alimentaire pour la production industrielle. Avec comme critères d'évaluation, la recette... ainsi que la vente au consommateur en magasin. Chaque école peut introduire au maximum trois dossiers renfermant, chacun, un résumé, une description du produit innovant et une partie économique, incluant les aspects du marketing et business plan. Le prix pour l'équipe gagnante est un chèque de 1.000 € - Inscriptions par e-mail mk@fevia.be

L'indépendant pourra moduler ses paiements de cotisation à l'avenir

Dès 2015, un indépendant devra payer des cotisations sociales provisoires qui seront régularisées sur base des revenus de l'année-même, lorsqu'ils seront communiqués par l'administration fiscale. Au début de cette année-là, il recevra un avis d'échéance et sa caisse d'assurances sociales proposera dans un premier temps une cotisation trimestrielle. De plus, en fonction de sa situation, il pourra soit payer la cotisation sociale proposée par la caisse d'assurances sociales, soit décider de payer plus car ses revenus seront à la hausse ou encore payer moins car ses revenus seront en baisse. Cependant, la cotisation sociale sera adaptée lorsque les revenus se situeront en dessous d'un des planchers légaux.

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

*"Je reçois un e-mail
dès que des factures
sont disponibles et cela
simplifie mon suivi."
Daniel Mercken*

*Facturation
électronique*

Facture & en ligne

L'e-facture : pratique, efficace et durable

A la fois plus rapide, plus simple et plus efficace, la facturation électronique permet aussi une gestion optimale de vos factures. L'occasion d'envisager votre processus de facturation sous un nouvel angle ?

Le saviez-vous ? Depuis le 1er janvier 2013, les factures électroniques et papier ont la même valeur légale. Votre entreprise peut dès lors créer, envoyer, recevoir et conserver électroniquement ses factures. Avec de nombreux avantages à la clé : une gestion simplifiée, une diminution de la consommation de papier, des coûts d'impression, des frais de port, etc.

C'est aussi une solution plus durable. Car rendre le cycle de facturation plus 'vert', a un impact positif sur l'environnement et sur les coûts de l'entreprise. Actuellement et selon Agoria, seules 20% des factures émises dans notre pays sont envoyées par voie électronique, contre 90% en Finlande et au Danemark. Un exemple à suivre pour les entreprises belges.

Une gestion plus avantageuse

Avec l'e-facturation, vous économisez des frais administratifs. Selon Forrester Research, le coût de la gestion manuelle d'une facture entrante est de 22 euros. Plus le processus est automatisé, plus vous faites des économies.

Un geste pour l'environnement

En Belgique, environ un milliard de factures sont envoyées ou reçues chaque année. Ce qui correspond à environ 5 000 tonnes de papier imprimé et 120 000 arbres coupés. Et ce chiffre ne tient ni compte du poste

'enveloppes' ni du fait que certaines grandes entreprises archivent jusqu'à 6 copies de leurs factures !

Electrabel s'engage

Afin d'améliorer constamment la qualité de son service clients, Electrabel propose une solution de e-facturation conçue pour ses clients Business. Vos factures officielles sont mises à votre disposition dans l'Energy Bill sur votre Customer Area. Un e-mail de notification est envoyé à chaque nouvelle facture.

Vos avantages

Outre un coût réduit et un impact positif sur l'environnement l'e-facture présente également d'autres avantages :

Simplicité et efficacité : vos factures sont centralisées à un endroit, permettant un meilleur suivi. Plus besoin d'archiver et/ou de scanner vos factures papier et moins de risques de pertes de documents.

Rapidité : votre facture est envoyée à la (aux) bonne(s) personne(s). Un e-mail de notification leur est envoyé dès que de nouvelles factures sont disponibles.

Flexibilité : vous pouvez partager facilement vos factures et elles sont toujours consultables. Via l'Energy Bill, vos factures restent disponibles en ligne pendant 36 mois.

- Le Gouvernement fédéral a lancé un site pour encourager la facturation électronique : www.efacture.belgium.be

- Objectif de l'Union européenne : 50% de facturation électronique d'ici 2020.



Si Daniel Mercken, propriétaire de l'agence immobilière bruxelloise IDM, a opté pour l'e-facturation, c'est au départ pour des raisons de sécurité. "Pendant un certain temps, j'ai eu des problèmes avec la distribution de mon courrier et des factures ont été égarées. En tant que gestionnaire, recevoir des rappels de paiement et payer des coûts supplémentaires pour des factures jamais reçues, n'est jamais très agréable. A présent, je reçois un e-mail dès que des factures sont disponibles et cela simplifie mon suivi. Un autre avantage : il est plus facile et plus rapide de trier les factures électroniques et de les répartir entre les copropriétaires concernés."

PLUS D'INFO

Vous voulez en savoir plus sur les avantages de la facturation électronique ? Surfez sur www.electrabel.be/billpme

Electrabel
GDF SUEZ

Sources:

400 millions de factures vers les particuliers/ 1 milliard de factures par an : www.efacture.belgium.be
Forrester research : "manually-processed invoices cost, on average, \$30 per invoice"
Agoria : article du 8 octobre 2013 "20 % des factures des entreprises belges sont électroniques"



“Colors are forever”

**Impressions économiques
sans souci.**

Documents professionnels jusqu'à 30 ppm en noir/blanc et couleur avec coûts d'impression considérablement réduits grâce aux toners à haut rendement. L'impression depuis et la numérisation vers votre appareil mobile est plus facile que jamais. Grâce aux service packs optionnels proposés avec cette imprimante multifonctions laser couleur, vous imprimerez sans souci pendant 5 ans.

Disponible à partir de € 745, TVA incl.

Plus d'information sur www.brother.be



DÉMATÉRIALISATION DES FACTURES: quels gains pour votre entreprise ?

Recourir à l'e-facturation? Un dispositif qui pourrait vous permettre de réaliser de nombreuses économies lors de l'envoi mais, surtout, lors de la réception et du traitement de vos factures. Quels sont les autres avantages de la dématérialisation? Quid des contraintes légales? Explications avec Laurence Geyduschek, chargée de mission au sein de l'Agence pour la Simplification Administrative (ASA).

CÉLINE LÉONARD

► CCImag': Que recouvre concrètement la notion de dématérialisation des factures?

L.G.: « La dématérialisation correspond à l'ensemble des techniques permettant de supprimer le support matériel d'une facture au profit d'un support électronique. La législation dans ce cadre en vigueur (directive 2010/45/UE du Conseil du 13 juillet 2010) n'impose pas de format spécifique. Une facture dématérialisée peut donc prendre la forme d'un PDF envoyé par mail, d'un fichier à télécharger sur une plateforme, d'un message XML... »

► CCImag': Quelles sont néanmoins les obligations légales à observer?

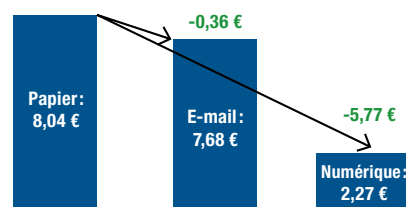
L.G.: « Quatre grands principes régissent l'envoi de factures électroniques. Premièrement, l'acceptation. En d'autres termes, le recours à ce type de facturation doit avoir été préalablement accepté par le client. Deuxièmement, l'authenticité de l'origine: l'identité de la personne qui émet la facture doit être garantie. Troisièmement, l'intégrité qui spécifie que le contenu de la facture ne peut avoir subi de modifications. Quatrièmement, la lisibilité: les données de la facture doivent être clairement lisibles, sur papier ou écran, sans nécessiter une étude ou interprétation excessive en cas de contrôle TVA. »

► CCImag': Quels gains financiers peut espérer une entreprise recourant à la dématérialisation de ses factures?

L.G.: « L'envoi d'une facture papier coûte en moyenne 4,44 € à une entreprise (timbre, enveloppe, manutention, personnel...) En recourant à un envoi par mail, ce montant chute à 2,42 € et à 1,20 € par le biais d'une plateforme électronique (« full automatic »). Mais le potentiel d'économie est encore plus grand chez le récepteur! En effet, la réception et le traitement

d'une facture papier coûtent en moyenne 8,04 € à une entreprise. Si elle la reçoit par mail, ce montant ne baisse que de 0,36 €. En revanche, une facture reçue électroniquement et automatiquement intégrée au flux électronique comptable de l'entreprise ne lui coûte plus que 2,27 €. C'est donc là que le potentiel d'économie est le plus grand. »

Réception d'une facture d'achat d'une entreprise:



► CCImag': Quels sont les autres avantages de la formule?

L.G.: « Outre un gain d'espace évident, l'entreprise recourant à un logiciel intégrant directement ses factures électroniques à son flux comptable pourra s'appuyer sur des données beaucoup plus fiables. Finies en effet les erreurs d'encodage, les mauvaises manipulations et autres pertes de courriers. Les collaborateurs en charge de l'encodage pourront par ailleurs se concentrer sur des tâches plus valorisantes. Ils ne devront plus traiter que les factures présentant une particularité et offriront une meilleure

plus-value à l'entreprise qui aura des données de meilleure qualité pour développer des tableaux de bords, une vision stratégique... »

► CCImag': Quelles sont les principales difficultés de mise en œuvre?

L.G.: « Tout dépend de ce dont l'entreprise dispose déjà en termes de logiciel de facturation, d'émission de bons de commandes... Certains éléments cruciaux sont, néanmoins, à prendre en considération. La première difficulté pour les sociétés est de savoir à quelle adresse mail elles doivent envoyer la facture. À la différence des factures papier, il n'existe en effet pas de source authentique. Autre difficulté: l'impact sur l'organisation. Passer à la dématérialisation ne recouvre pas simplement un aspect technique, cela modifie la manière dont une entreprise s'organise et gère ses flux d'informations. Un impact conséquent à ne pas minimiser. »

► CCImag': Un dernier conseil?

L.G.: « Il ne faut pas le faire uniquement pour économiser le coût du timbre (au risque sinon d'être fortement déçu). Il ne faut, enfin, pas tout mettre dans le même entonnoir. En d'autres termes, même si vous passez à la dématérialisation de vos factures, vous continuerez à en recevoir et même à envoyer par papier. Le support matériel deviendra de plus en plus marginal mais ne disparaîtra pas du jour au lendemain. »

Enquête relative à l'e-facturation en Belgique en décembre 2013

	Envoyées par e-mail	100% automatisé	Total e-factures
Factures envoyées à des entreprises	27,4%	6%	1 sur 3
Factures reçues par des entreprises	22,5%	7,4%	3 sur 10
Factures reçues par des citoyens	25%	7%	3 sur 10

Faire reprendre ses huiles usagées par un collecteur agréé, ça roule !



Une seule goutte d'huile usagée peut polluer 1.000 litres d'eau. C'est pourquoi, en tant qu'utilisateur professionnel d'huile, vous avez l'obligation de faire reprendre vos huiles usagées par un collecteur agréé. Encore faut-il y satisfaire de manière adéquate. En effet : les seules procédures de collecte qui permettent de recycler vos huiles en respectant l'environnement, sont celles de l'OWD, de l'IBGE et de l'OVAM. Par exemple, il ne faut pas mêler vos huiles à d'autres déchets, car cela complique sérieusement le recyclage. La collecte de vos huiles usagées est également avantageuse pour votre portefeuille. Les petites quantités collectées vous donnent en effet droit, sous certaines conditions, à des compensations forfaitaires. Et ça, c'est toujours bon pour lubrifier les affaires !

VALORLUB

**D'ABORD LUBRIFIER,
PUIS RECYCLER**

Vous trouverez les collecteurs homologués
par Valorlub sur www.valorlub.be

Valorlub est une initiative du secteur privé avec
le soutien des trois régions.

[Argibat]

LA BRIQUE CRUE, qui l'eût cru ?

- La briqueterie de Wanlin, qui a fermé ses portes en 2013, les a rouvertes cette année sous le nom d'Argibat
- Son cœur de métier : la fabrication de briques crues, mortier et enduits de plafonnage
- Objectifs : développer le marché belge, puis s'ouvrir aux marchés étrangers dès 2015

JACQUELINE REMITS

L'an dernier, le groupe autrichien Wienerberger, propriétaire de la briqueterie de Wanlin, annonçait la fermeture de l'usine centenaire. Aujourd'hui, cette entreprise du sud de la province de Namur redémarre sous le nom d'Argibat. Si la briqueterie a été fondée en 1911, la fabrication de briques dans la région est bien plus ancienne. Depuis longtemps, l'argile de Wanlin est reconnue pour ses qualités. La brique rouge qui en est tirée est appelée « brique de fer » tant elle est dure. À son apogée, la briqueterie produisait plus de 17 millions de briques par an. En 2002, elle a rejoint Wienerberger. Dix ans plus tard, le coût énergétique de production de briques cuites était devenu trop important et, en avril 2013, la direction annonçait la fermeture de l'usine. Alors que les fours étaient définitivement éteints, nul ne savait ce qu'il allait advenir du personnel de l'usine et du site de production. C'est alors que deux atouts, l'argile de qualité et le personnel expérimenté, donnent à Emmanuel Nonet, du groupe Nonet, l'idée de reprendre l'usine. « *Voici six ans, quand j'ai rénové ma maison au moyen de briques d'argile pressées une à une, je ne pensais pas me retrouver un jour à diriger l'usine !*, se souvient Emmanuel Nonet, administrateur délégué d'Argibat. *J'y ai vu une réelle opportunité de développement.* »

La reprise du site de la briqueterie de Wanlin est un projet commun de Nonet et Thomas & Piron. En juillet 2014, le



premier a repris l'outil de production et fondé deux sociétés, Argibat SA et Recybat SA, un centre de recyclage de déchets de construction, dont il est actionnaire principal.

Briques crues pour constructions basse énergie

Entre juillet et septembre, avec une dizaine de personnes reprises de l'ancienne équipe qui en comptait 25, l'usine a été remise en fonction et adaptée pour répondre aux nouveaux besoins de la chaîne de production. Celle-ci a été relancée en septembre. Elle se concentre dans un premier temps sur la fabrication d'une gamme de briques en argile crue, de mortier et d'enduits de plafonnage. « *S'il n'est plus question de cuire des briques à Wanlin, les qualités de l'argile locale peuvent être exploitées dans la fabrication de matériaux de construction à haute valeur ajoutée*, détaille François Nonet, chargé de communication du groupe Nonet. *L'argile crue est utilisée sous diverses formes en construction : brique, mortier, enduit de plafonnage, enduit de finition, ou sous forme de peinture. Ce matériau naturel présente des performances plus élevées que les matériaux traditionnels pour la régulation du taux d'humidité et l'apport d'inertie thermique. Il offre aussi un confort acoustique important. L'argile crue se révèle particulièrement utile*

dans les constructions contemporaines de type basse énergie ou passives. Par ses qualités de régulation de la température et d'absorption/résorption naturelle de l'humidité, elle permet de réaliser des économies d'énergie importantes. Ces matériaux, qui nécessitent très peu d'énergie pour leur fabrication, peuvent être mis en œuvre selon des techniques modernes, adaptées aux contraintes de rentabilité sur chantier. L'argile, extraite sur le site de production, ne nécessite pas de transport. Ces matériaux naturels sont entièrement recyclables. »

Formations pour professionnels

La société entend participer activement à une plus grande distribution des matériaux à base d'argile qui représentent une réelle alternative aux matériaux traditionnels. « *Ils offrent des performances égales ou supérieures, sont facilement mis en œuvre et sont désormais disponibles à un prix concurrentiel*, reprend François Nonet. » Argibat s'adresse actuellement aux entreprises générales et de plafonnage. « *Nous allons organiser des formations à leur intention. La demande est importante envers des professionnels qui ont déjà fait le pas. Nous travaillons à la constitution d'un réseau de vente. Une campagne est prévue auprès du grand public.* » Si Argibat croit au potentiel du marché belge, elle va également diversifier sa gamme avec d'autres produits et s'ouvrir aux marchés étrangers dès 2015.

ARGIBAT

Siège d'exploitation :
Petit Wanlin n°1 à 5564 Houyet -
Siège social : rue François Steignier,
n°54 à 5170 Bois-de-Villers
www.argibat.com



“ J'ai vu dans la briqueterie une réelle opportunité de développement »

Emmanuel Nonet (administrateur délégué)



Symbole de Qualité

30 ans

de passion du bel ouvrage, d'innovations,
pour acquérir un **savoir-faire unique**.





[Factory Systems]

La quête de l'excellence

Après avoir piloté de grandes industries, Philippe Jacquemin fondait, voici 10 ans, Factory Systems. Equipé d'un logiciel qu'il a lui-même développé, cet entrepreneur verviétois s'attèle depuis lors à améliorer les performances des entreprises. Retour sur une décennie dédiée à la recherche de l'excellence.

CÉLINE LÉONARD

Aussi loin que je me souviens, j'ai toujours évolué dans des entreprises évoluant dans un contexte difficile, relate Philippe Jacquemin, patron-fondateur de Factory Systems. Ainsi, en 22 années de carrière chez Mabepap (devenue aujourd'hui SCA Hygiene Products), j'ai connu 6 actionnaires différents. Si vous voulez continuer à exister dans un tel environnement, vous devez prouver à vos clients et partenaires que vous êtes le meilleur. Comment ? En mettant en place un système de mesures des performances et en démontrant, chiffres à l'appui, vos améliorations continues. »

Des années durant, Philippe Jacquemin va ainsi jongler avec des méthodes telles que la TPM, le Kaizen, le Lean Manufacturing, les 5S ou le SMED. « Et puis un jour, j'ai eu envie de m'établir à mon compte et de proposer ma propre méthode d'amélioration des performances. Histoire d'élargir mes connaissances du monde industriel, j'ai encore accepté une mission de 3 ans aux Verreries de Momignies. En 2004, enfin, je me suis jeté à l'eau en créant Factory Systems. »

Seul à la barre

Concrétisant un rêve en devenant indépendant, Philippe Jacquemin n'en a pas moins connu des débuts, parfois, difficiles. « Lorsque vous dirigez de grandes entreprises, vous disposez à vos côtés de spécialistes en comptabilité, GRH, fiscalité, gestion... Du jour au lendemain, je n'ai pu compter que sur mes seules connaissances pour appréhender ces matières. Je me suis, par ailleurs, rendu compte que la notoriété professionnelle acquise en dirigeant Mabepap ou les

Verreries s'était vite évaporée. Je me retrouvais tout à coup dans la peau de celui qui doit forcer le barrage de secrétaires pour avoir un rendez-vous avec le patron (rires). Dans ce contexte, la première entreprise à m'avoir accordé sa confiance est la blanchisserie Depairon. Je lui en suis très reconnaissant car cette référence m'a aidé à ouvrir d'autres portes. »

Des clients de renom

Factory Systems compte aujourd'hui dans son escarcelle des entreprises de renom telles qu'Aigremont, Belourthe, Delhez, Depairon, Henkens Frères, Knauf Insulation, Mölnlycke Healthcare ou Prayon. Beaucoup d'industries donc, mais pas seulement. « Des sociétés de service comme Sodexo nous font également confiance. Le logiciel a été conçu de manière à pouvoir s'adapter à l'entreprise, quelle que soit sa taille ou son secteur. »

À l'international ?

Soufflant cette année ses 10 bougies, Factory Systems pourrait bien se développer sous d'autres cieux au cours de la prochaine décennie : « Depuis la création de l'entreprise, j'ai concentré mes efforts sur la qualité du produit. Celui-ci ayant désormais atteint une certaine maturité, le temps est venu d'axer les efforts sur la vente. En Wallonie... et ailleurs. Des contacts commerciaux ont ainsi été établis en France et en Tunisie. »

Et Philippe Jacquemin de conclure : « Les entreprises ont tendance à attendre que la situation se dégrade pour initier des pistes d'amélioration. Or, c'est quand tout va bien, quand on a les moyens de s'offrir des solutions qu'il faut agir. Il



Le logiciel

Baptisé FactoryGME, le logiciel de Philippe Jacquemin décrit l'entreprise entière au moyen de photographies et de plans. Chaque poste de travail est représenté de façon virtuelle au moyen de synoptiques. Par ce biais, le synoptique d'un processus devient l'interface de communication privilégiée. Tous les événements y sont rapportés : anomalies à signaler, travaux à exécuter, pièces de rechange à rechercher, tâches à notifier, documents à valider... Développé avec le Centre de recherche de l'Institut Gramme, ce logiciel est entièrement paramétrable selon les besoins du client.

est fini le bon temps où le client venait tout seul. Demain, ne subsisteront que les entreprises les plus performantes et/ou les plus innovantes »



Philippe Jacquemin,
patron-fondateur
de Factory Systems

FACTORY SYSTEMS

Voie des Waides n°8 à 4845
Sart-lez-Spa - Tél. : 087/76.35.48
www.factorysystems.eu



Source d'inspiration

groupequip.be

EQUIP
source humaine

intérim / recrutement et sélection / outplacement / consultance

[The Labs]

1 CONCEPT, 1 BÂTIMENT, 3 FONCTIONS

Inauguré cet automne, The Labs est un nouveau repère à destination des techno-entrepreneurs wallons. À la fois espace de rencontre, infrastructure de pointe technologique et plateforme d'innovation, ce nouveau lieu abrite déjà 5 entreprises.

CÉLINE LÉONARD



Un centre pour faire décoller les start-ups

The Labs est le tout dernier projet développé par WSL. Son objectif : poursuivre et étendre l'action du WSL en faveur de la création et de la croissance de jeunes entreprises dont les projets sont liés aux sciences de l'ingénieur. Implanté au cœur du parc scientifique du Sart-Tilman sur une superficie de 1.500 m², ce centre a nécessité un investissement de 4 millions d'euros.

En se tournant vers cette structure, les porteurs de projets innovants pourront y trouver trois ressources complémentaires :

- **l'Open Lab** : un espace de rencontre et de travail collaboratif pour les techno-entrepreneurs et les étudiants-entrepreneurs wallons.
 - **le WSLLab** : une infrastructure de pointe technologique en ce compris, des salles blanches mutualisées, pour les entreprises membres de WSL actives dans les domaines de la micro-électronique, des microsystèmes et du software engineering.
 - **le Living Lab** : une plateforme d'innovation ouverte portée par les utilisateurs du secteur e-Health, accélérant la mise au point de produits et services en réponse à leurs besoins.
- « De cette manière et en nous appuyant sur les autres acteurs wallons, des partenaires comme

les pôles, Mecatech entre autre, les Investis, la Sowalfin ou encore Cide-Socran, WSL complète l'écosystème entrepreneurial wallon en réunissant dans un seul lieu les microsystèmes et les TIC de manière indissociable et unique », explique Agnès Flémal, Directeur WSL.



« Ces projets technologiques ont besoin d'un encadrement spécifique dans des marchés de niche orientés naturellement à l'international. Il était indispensable de se doter d'un tel outil. »

Déjà 5 occupants

D'ores et déjà, 5 entreprises et projets se sont installés dans ce nouveau repère :

- **Open engineering** : une société active dans le marché de la simulation numérique qui développe et commercialise des logiciels de simulation multi-physiques.
- **Taiopro engineering** : une spin-off de MICRO-SYS (laboratoire de l'Université de Liège) qui propose des services d'ingénierie à haute valeur ajoutée destinée à intégrer les microsystèmes dans des produits ou des processus industriels, de manière à solutionner un problème ou à apporter de nouvelles fonctionnalités aux produits.

- **I-Cube** : une entreprise de conseil en management digital spécialisée en production de contenu et stratégies d'innovation. Les problématiques d'entreprise sont appréhendées sous l'angle humain, tout en s'appuyant sur les potentialités offertes par les nouvelles technologies de l'information et de la communication (NTIC).

- **Opinum** : fruit de la réunion entre The Smart Company et Decision Experts, cette entreprise offre des services de conseils et développe des solutions IT dans des industries variées.

- **Nanopôle** : l'objectif de cette société est de produire des nanopoudres (métaux purs, carbures et oxydes) Débuté en 2007, ce projet est porté par un consortium de sociétés, d'universités et centres de recherches avec SIRIS pour leader.

Et ce n'est pas tout ! Ainsi, 19 entreprises et 1 projet répartis sur l'ensemble de la Wallonie bénéficient également des services proposés par The Labs tandis que 16 autres projets sont en attente de validation pour intégrer ce nouveau concept.

WSL en bref

WSL est le premier incubateur de haute technologie créé par le Gouvernement Wallon en 2000. Il dispose aujourd'hui d'un relais à Charleroi, Liège, Louvain-la-Neuve, Mons, Spa et Transinne. Actuellement, 71 projets et sociétés sont accompagnés par WSL et 9 projets ont introduit une candidature. Depuis sa création, plus de 100 projets ont aboutis à la création d'une entreprise (320 emplois directs). Quelques exemples de jolie réussite : Chiveo, Coretec, Eliosys, Lasea, Lambda-X, RFIDea, Occhio, STX-Med...

THE LABS BY WSL

Rue Bois Saint Jean n° 15/1
4102 Seraing
www.thelabs.be - www.wsl.be

ELECTROVOX



Contact

T.0032(0)472/10.72.27

T. 0032(0)475/41.58.03

www.electrovox.eu



LA VOIX ET L'IMAGE DE VOS EVENEMENTS

Electrovox c'est ...

- Sonorisation & gestion multimedias officielle des événements de la Chambre de Commerce.
- Locations d'écrans : plasma et LED
- Reportage vidéo
- Stands pour expositions : montage, éclairage et projection de logos sur sols et murs.
- Eclairage lounge
- Gestion technique de tout événement d'envergure (ex : Espace VIP Casino au Francfolies de Spa, championnat belge de Poker, ...)
- Gestion de conférences : son et image
- Animation de vos soirées d'entreprises par vidéo-clips

Contactez-nous !
Vous ne serez pas déçu.
T.0032(0)472/10.72.27

 **ELECTROVOX**

BtoB
Benelux
Event & Business

[András]

ET LA LUMIÈRE FUT

András Heine est un joailler de la lumière. Discrètement installée à Liège, sa société est la dernière lustrerie traditionnelle de Wallonie. D'ici deux ans, ce fleuron de notre patrimoine passera entre les mains de Laurent Brogneaux, un ancien banquier littéralement tombé amoureux de ce si rare métier...

CÉLINE LÉONARD

En cette année 2014, la Maison András fête ses 80 ans. « Elle a été fondée par mon père, Sandor Heine, explique András. À l'époque, Liège comptait une cinquantaine de lustreries. Elles ont aujourd'hui toutes disparu. Mon père m'a patiemment transmis ce savoir-faire vieux de plusieurs siècles qu'il avait appris dans son pays natal, la Hongrie. »



Le Monument Interallié de Cointe où András a restauré 14 lanternes extérieures en bronze et reproduit à l'identique 12 lanternes manquantes

Plus qu'un métier

Quand on lui demande d'expliquer en quoi consiste son quotidien, András se fait volubile. « Je suis créateur, fabricant et restaurateur de luminaires. Je n'ai pas le sentiment d'exercer un métier mais une dizaine. Lorsque je crée une lampe, je suis dessinateur ; quand j'ébarbe et cisèle, je suis bronzier ; quand je traite le métal, je suis bronzier ; quand je relie les fils entre eux, je suis électricien ; quand je sors de mon atelier, je deviens vendeur. »

Maîtrisant tous les styles artistiques, András concentre aujourd'hui son activité créatrice sur des luminaires contemporains et d'avant-garde. « Les particuliers ne sont plus en quête de modèles classiques. Je leur propose donc

des pièces uniques et numérotées empreintes d'une certaine modernité. Chaque luminaire est réalisé à la main, en bronze massif coulé dans le sable. Comme le veut la tradition. »

En dépit des goûts actuels de la clientèle, le style ancien n'a pas totalement disparu de l'atelier. « Il reste en effet présent au travers de mon activité de restaurateur. Particuliers, antiquaires, pouvoirs publics ou fabriques d'église me confient ainsi la remise en état de leurs objets. Parmi mes références, on compte les luminaires du Palais des Princes-Evêques de Liège, du Mémorial Interallié de Cointe, des châteaux de Modave et Harzé, de l'Hôtel de ville de Laeken et de l'Église Notre-Dame de Calais. »

La relève

Si tant de lustreries liégeoises ont disparu au cours des dernières décennies, c'est en grande partie faute de repreneurs. Un destin auquel échappera la Maison András. Le hasard a en effet mis sur sa route Laurent Brogneaux, un jeune homme au profil atypique. « Voici 2 ans, j'étais encore banquier, souligne-t-il amusé. C'est précisément dans mon bureau que j'ai rencontré András. Quand il m'a parlé de son métier, le manuel contrarié que j'étais a immédiatement été emballé. Il cherchait alors à remettre sa société. Dès le lendemain, je l'ai contacté pour lui manifester mon intérêt. » Depuis lors, à mille lieux du monde bancaire, Laurent apprend le métier de lustrier. « Il n'existe pas d'école en la matière, c'est donc auprès d'András que je me forme. »

D'ici un an et demi, notre apprenti reprendra seul les rênes de l'entreprise. Une étape qu'il entend sereinement aborder. « Mon revirement professionnel comporte une part de folie mais n'est-ce pas le propre de tout projet entrepreneurial ? Je suis convaincu qu'il existe une clientèle en quête de luminaires originaux que l'on ne retrouve pas dans tous les intérieurs. Tout en me conformant au savoir-faire qui m'aura été transmis, j'espère apporter une touche de modernité à la société en y développant, notamment, la vente en ligne ou en faisant appel à de jeunes designers pour concevoir certains modèles. »



Heureux d'avoir trouvé un successeur, András n'appréhende pas le calme de la retraite. « Je m'adonnerai alors à mon autre passion : la musique. Après la lumière, place au rock et à la guitare électrique ! »



Laurent Brogneaux (à gauche) aux côtés d'András Heine et de son épouse, Claire.

ANDRÁS (ATELIER / GALERIE)

Rue Jacob Makoy n°77 à 4000 Liège
Tél : 04/252.52.57
www.luminaires-andras.be



Votre rendez-vous économique sur Télévesdre !
Diffusion : le 2^e vendredi du mois à 20h !

LE TREMPLIN DISON

SALLE D'ÉVÉNEMENTS

Capacité: 600
Superficie: 750 m²

SALLE DE SPECTACLE

Capacité: 165/300
Superficie: 300 m²



BRASSERIE-RESTAURANT

CONTACT

info@tremplin-dison.be

NOS PARTENAIRES



Centre
culturel
Dison

Intermarché



SO ESSENTIAL ET G2 PROFESSIONAL DEVELOPMENT

L'ÉLÉMENT HUMAIN, facteur essentiel de performance dans l'entreprise

L'Élément Humain peut aider votre entreprise ou votre équipe. Cette approche vise à développer à la fois la cohésion et la performance. Sophie Feltrin et Michel Van den Borne, coachs et consultants, nous expliquent de quelle manière.

Comment renforcer la cohésion de mon équipe tout en veillant au résultat ? Comment concilier attention aux autres et performance collective ? Comment prendre des décisions satisfaisantes pour tous ? Et comment s'assurer de l'engagement de chacun ? Que faire face aux non-dits ? Pourquoi certains individus sont-ils plus motivés que d'autres ?

Si vous vous posez l'une de ces questions, la méthode de l'Élément Humain est faite pour vous. Les applications sont multiples : définition d'une vision et mise en place de nouveaux modes de fonctionnement, accompagnement du changement, prise de décisions, résolution de conflits, animation de réunions, développement d'un climat alliant collaboration et productivité.

Estime de soi haute = équipe performante

Mais qu'est-ce que l'Élément Humain ? Cette méthode, créée par le psychologue américain Will Schutz, spécialiste de la dynamique des groupes, développe les individus et les organisations en alliant l'estime de soi et la performance. Comment rendre une équipe la plus performante possible pour atteindre des résultats ? « La vraie performance ne sera atteinte que si l'estime de soi de chaque membre de l'équipe est haute, explique Michel Van den Borne. Nous nous concentrons sur les conditions nécessaires pour que les gens se sentent bien dans l'équipe, soient liés les uns aux autres, poursuivent un but commun. Les critères mis en avant sont : l'inclusion, se reconnaître au sein de l'équipe, avoir envie d'être ensemble, comment être solidaires les uns des autres et, si on a des problèmes, comment en discuter de manière authentique. Comment faire pour que, dans une entreprise ou une équipe, il y ait plus de participation, d'ouverture, de reconnaissance ? Nous cherchons à améliorer les relations entre les membres de l'équipe, pour qu'il y ait un impact sur leur sentiment d'importance et de compétence. »

Sophie Feltrin ajoute : « Une équipe performante n'est pas parfaite, mais lorsqu'elle rencontre des problèmes, elle les met sur la table et en parle. Cela permet aux personnes d'avoir une estime plus juste d'elles-mêmes. Quand des entreprises avec lesquelles nous travaillons ont un problème de performance, elles se sentent parfois démunies. Quand l'équipe ne produit pas, cela touche à l'élément humain. Quand il y a une performance maximale pour



Sophie Feltrin



Michel Van den Borne

l'équipe et qu'elle donne ce qu'elle a à donner avec joie, l'entreprise en profite. Il n'y a pas de comportements rigides quand l'estime de soi est juste. Du coup, quand quelque chose ne va pas, on ne reste pas sur la défensive et l'équipe progresse. En général, ces entreprises gardent leurs personnes plus longtemps. »

Valoriser les relations pour atteindre les résultats

La méthode éclaire les relations interpersonnelles avec des concepts tels que le sentiment d'importance, l'auto-détermination, l'ouverture, la responsabilité et l'amabilité. Elle propose de dynamiser la coopération en valorisant les relations pour atteindre les résultats. L'Élément Humain est simple, accessible, évident et profond. Il aborde les vrais enjeux pour des résultats durables.

Comment être plus serein tout en restant efficace et collaboratif ? Comment avoir plus d'impact dans mes relations professionnelles ? Est-il possible de s'adapter aux autres sans renier ses propres valeurs ? Comment puis-je être à la fois performant et à l'écoute ?

L'approche de l'Élément Humain apporte des réponses à ces questions. Elle améliore le leadership en se focalisant sur le renforcement de l'estime de soi et l'utilisation de son potentiel et de ses compétences. En travaillant sur la conscience de soi et sa qualité de présence, l'Élément Humain développe la flexibilité relationnelle, augmente la capacité à faire des choix conscients et contribue à aligner comportements et sentiments. La méthode de l'Élément Humain est exigeante, elle demande l'implication de chacun. Elle est aussi valorisante, positive et focalisée sur le résultat. Chacun se sent plus concerné, apprécie mieux ses relations avec les autres et devient plus performant au travail.

So Essential

Sophie Feltrin - Rue Saint-Eloi, 30E - 4300 Waremme - 0496 38 80 91
www.soessential.be

G2 Professional Development

Michel Van den Borne - Verte Voie, 20 - 1348 Louvain-la-Neuve - 0478 84 67 56
www.g2pro.be

YOUNG CCI NETWORK

Le Cadran

25 septembre 2014

À Liège, on aime la bière. La boire mais aussi la fabriquer. Héritiers d'une longue tradition brassicole, de jeunes brasseurs font aujourd'hui briller la Cité ardente sur la scène internationale au travers de leurs breuvages. En témoigne la récente médaille d'or décrochée par la Brasserie Curtius au Mondial de la bière.

Aspirant à placer ces brasseurs prometteurs sous les feux des projecteurs, la CCI avait décidé de dédier cette soirée YCN à la thématique de la zythologie (fabrication et dégustation de la bière). L'occasion pour les participants de découvrir les productions de La Brasserie Marsinne (Léopold 7), la Brasserie des 3 Fourquets (Lupulus) et la Brasserie Curtius (La Curtius).

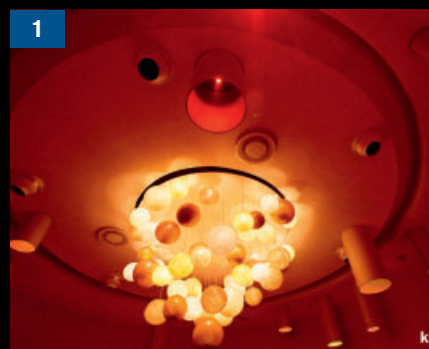
C.L. © STEPHAN KERFF

Présidé par Bruno Venanzi (CEO – Lampiris), YCN est :

- ▶ Un réseau de 700 chefs d'entreprises âgés de moins de 45 ans
- ▶ visant à favoriser les relations d'affaires entre jeunes patrons
- ▶ autour d'un programme d'activités exclusivement réservé à cette cible

LÉGENDE :

- 1 - 2 La rotonde du Cadran, théâtre de cet événement
- 3 Vincent Mausen (CCI Liège-Verviers-Namur) et Samuel Hertay (Le Cadran)
- 4 Mathieu Fransolet (Ireno) et Olivier Bronne (Etilux)
- 5 Clément Hannequart (Le Cadran) et Vincent Ronsse (Revica)
- 6 Pascal Alexis (SFIX), Gaël Dumoulin (Banque Degroof) et Axel Dumont (Rewise)
- 7 Florian Mawet (Help2Go), Grégory Schoorman (Business Center Wallonie) et William Gresse (Lampiris Pro)
- 8 Franck Toussaint et Raphael Cabolet (Intraco Consulting)
- 9 Vincent Van Langenacker (Dwelshauvers Assurances), Lionel Rosu (Plug and Go) et Philippe Houtart (Afin IT)
- 10 Nicolas Pirson (Métal Déployé Belge), Nicolas Denoël (HD Systems) et Mathieu Fransolet (Ireno)
- 11 Lucas Beguin, François Dethier et Maxime Bragard (La Curtius)
- 12 Philippe Evrard (Les Territoires de la Mémoire), Thomas Brayeur (Aderis) et François Hurdebise (CCI Liège-Verviers-Namur)
- 13 Nicolas Denoël (HD Systems), Pascal Alexis (SFIX) et Nicolas Bailly (Flexvision)





MADE in SIRRIS

6 OCTOBRE 2014 – C.L. ©STEPHAN KERFF

Au travers de son concept MADE IN, la Chambre de Commerce place, chaque mois, une commune sous les feux des projecteurs. L'occasion de dresser le profil socio-économique de la localité et de célébrer les entreprises qui y sont implantées.

Profitant de la tenue de la Semaine de la miniaturisation à Seraing, la CCI avait décidé de revisiter ce concept en proposant une édition spéciale MADE IN SIRRIS. Possibilité était ainsi offerte aux participants de découvrir les compétences et technologies de pointe de ce centre de recherche. Aidant les entreprises à mettre en œuvre des innovations technologiques (de l'idée initiale à la solution opérationnelle), le SIRRIS compte pas moins de 2.500 sociétés membres. Chaque année, le centre réalise 3.000 interventions auprès d'entreprises dont 75 % sont des PME.

Outre la découverte du centre de recherche, cette soirée fut également l'occasion de présenter, au travers de vidéos-reportages, 5 entreprises partenaires de SIRRIS : WOW Technology, Physiol, Nomics, Lasea et Flying Cam.



L'ENVIRONNEMENT DE SIRRIS

- ❶ 11.263 travailleurs
 - 2.963 dans le Science park
 - 4.000 au CHU
 - 4.300 à l'université
- ❷ 127 entreprises :
 - 76 dans le Science park
 - 15 sur le campus universitaire
 - 36 spin-offs
- ❸ 20.000 étudiants
- ❹ 1 incubateur
- ❺ 2 espaces entreprises

LÉGENDE :

- 1-2 Visite et présentation des installations du centre de recherche
- 3 Séance académique
- 4 Umberto Baraldi (SIRRIS)
- 5 Alexandre Grosjean (Président CCI Liège-Verviers-Namur)
- 6 Dominique Petta (4m Group), Pascal Delhalle (TDS Office Design), Yves Caprara (Prayon) et Jean-Marie Onclin (TDS Office Design)
- 7 Laurent Godin (Bureau d'architecture Lignes), Jean-Philippe Dethier (Ateliers de Construction Dethier), Olivier Lince (Groupe LMP) et Olivier Renard (Belgium Thermic)
- 8 Laurent Seronveaux (SIRRIS), Stéphanie Beghein (Mercuri Urval), Cédric Maertens (Métal Déployé Belge) et David Eloy (Eloy Travaux)
- 9 Jean Salmon (SIRRIS) et Michel Laloux (ECM – European Cleaning et Maintenance)
- 10 Umberto Baraldi (SIRRIS) et Dominique Petta (4m Group)
- 11 Pierre Fraiture (Cabinet Fraiture) et Alain Steveler (Nomics)
- 12 Dominique Reterre (Securex Secrétariat Social) et Fabienne Beusinne (Equip' Source Humaine)
- 13 Roland Soubras (Snel) et Jean Salmon (SIRRIS)



You Tube

RETROUVEZ LES VIDÉO-REPORTAGES
CONSCRÉS AUX ENTREPRISES
PARTENAIRES DE SIRRIS SUR
www.youtube.com/madeinccconnect

AVEZ-VOUS DÉJÀ PENSÉ À **KINEPOLIS BUSINESS** ...

... pour offrir une expérience 'cinéma' totale
à vos clients et collaborateurs ?



Mettez vos clients sous le feu des projecteurs ; invitez-les à une avant-première exclusive, à une séance d'un film à voir absolument, à peine sorti, ou d'un bon vieux classique du cinéma. Des films qui crèvent l'écran, un service traiteur un rien glamour et un traitement VIP digne d'Hollywood. Chacun de nos 11 cinémas en Belgique déroule volontiers le tapis rouge pour vous !

WHERE BUSINESS MEETS PLEASURE

Pour plus d'infos : Maud Franz - mfranz@kinepolis.com - 04 224 66 32
Découvrez nos nombreuses possibilités : www.kinepolisbusiness.com



BUSINESS MODEL GENERATION

ATELIER D'YVES PIGNEUR

16 OCTOBRE 2014



Avec un livre édité à plus d'un million d'exemplaires, Yves Pigneur est une référence mondiale en matière de théorie relative aux « Business Models ».

Comment adapter le modèle économique de votre entreprise de façon à la rendre (très) rentable ? Pour répondre à cette question cruciale, la CCI avait fait appel à l'un des plus grands spécialistes au monde : le Namurois Yves Pigneur.

Au cours d'un atelier pratique, ce dernier a distillé aux 75 participants (réunis en petits groupes de 6 à 8 personnes au sein des infrastructures du Standard de Liège) les outils nécessaires pour repenser le business model de leur entreprise selon une méthode éprouvée par des milliers d'entrepreneurs aux quatre coins du globe. Une après-midi pratico-pratique, rythmée par des exercices pédagogiques et animée par un expert à la fois captivant et excellent vulgarisateur.





UN REGARD sur le leadership de demain

Les traditionnels modèles de management ont montré leurs limites. Pour contourner cette impasse, Philippe Delstanche nous propose une nouvelle gouvernance reposant sur l'approche sociocratique. Un ouvrage à placer entre les mains de tous les managers qui croient au pouvoir de l'intelligence collective.

CÉLINE LÉONARD

► **CCIImag' : Vous évoluez depuis de longues années dans le monde de l'entreprise. Est-ce votre expérience qui vous a inspiré ce livre ?**

Ph. D. : « Je crapahute en effet depuis 40 ans dans cet univers. Entreprises privées, publiques, multinationales, PME, ONG, associations... j'ai travaillé dans des sociétés de toutes tailles et de tous secteurs. De cette expérience est né un constat : la manière dont les organisations fonctionnent est loin d'être optimale. Fort de cette réflexion, je me suis mis en quête d'un mode de gouvernance capable de les faire mieux fonctionner. Une réflexion qui m'a mené vers la sociocratie. »

► **CCIImag' : Comment définir la sociocratie ?**

Ph. D. : « Au sein d'une organisation, la sociocratie consiste à rendre chaque individu davantage responsable de son travail en lui donnant une parcelle de pouvoir plus importante. Cette collaboration active renforce le sentiment d'appartenance et améliore, à terme, la productivité. »

► **CCIImag' : Quels sont ses avantages comparativement à d'autres approches ?**

Ph. D. : « À mon sens, la sociocratie revêt deux grands avantages. Premièrement, elle ne détruit ni ne supprime la structure hiérarchique qui est en place. Elle la complète simplement par une autre structure permettant la prise de décisions stratégiques. Deuxièmement, de par son aspect systémique englobant, elle offre à chaque collaborateur un cadre clair de fonctionnement. »

► **CCIImag' : Quels sont les grands principes sur lesquels elle repose ?**

Ph. D. : « La sociocratie repose sur quatre règles : le consentement (toute décision stratégique est prise par consentement, lorsque plus aucune objection raisonnable ne subsiste) ; les cercles

(tous les membres de l'organisation appartiennent à au moins un cercle. C'est en leur sein que se prennent les décisions stratégiques) ; le double lien (chaque cercle est relié au cercle qui lui est supérieur par deux personnes distinctes dont un au moins choisi par ses pairs) ; l'élection sans candidat (l'attribution d'un poste ou d'une tâche s'effectue via un processus de vote sans candidat déclaré. Le candidat est choisi par ses pairs sur la seule base de ses compétences perçues). »

► **CCIImag' : Quelle plus-value l'entreprise peut-elle espérer ?**

Ph. D. : « Les avantages sont nombreux. Citons, entre autres, une augmentation de la créativité, une diminution du stress, une meilleure réactivité face au changement, une plus grande efficacité des réunions et une baisse de l'absentéisme. »

► **CCIImag' : La sociocratie peut-elle être mise en œuvre dans tous types d'organisation ?**

Ph. D. : « Oui, il n'y a aucune restriction en termes de taille ou de secteur d'activité. La condition sine qua non est bien évidemment que la direction adhère au concept. Il est inenvisageable d'implémenter un tel système dans une organisation qui ne reconnaîtrait pas les valeurs humaines les plus fondamentales à commencer par le respect de l'individu et la croyance dans l'intelligence collective. »

► **CCIImag' : Convient-elle aux managers « cartésiens » ?**

Ph. D. : « Oui, tout à fait ! Comme je vous le disais, cette approche se veut non-destructive vis-à-vis des structures existantes. En formation, certains patrons l'ayant adoptée m'ont confié leur soulagement à l'idée de ne plus porter seul le poids des responsabilités. »

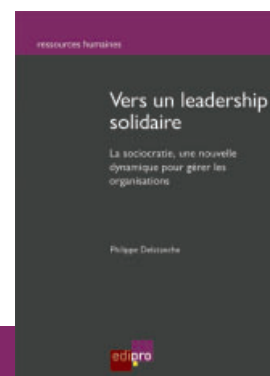
► **CCIImag' : Un mode de gouvernance idéal donc ?**

Philippe Delstanche

Observateur du management de dizaines d'organisations au cours des 30 dernières années, Philippe Delstanche est également professeur invité dans plusieurs universités de Belgique et de France.



Ph. D. : « La sociocratie n'est pas la panacée mais elle m'est apparue comme une voie possible, la meilleure peut-être à ce jour, pour améliorer le fonctionnement de nos organisations. Le modèle managérial des leaders financiers ne nous a pas entraînés vers la prospérité espérée. Il a montré ses limites. Au sein des entreprises, les esprits commencent à être mûrs pour une nouvelle approche replaçant l'homme au centre des préoccupations. L'heure de la sociocratie est peut-être arrivée... »



« VERS UN LEADERSHIP SOLIDAIRE »

Delstanche P., Liège, Edipro, 2014, p.160 (29€) - www.edipro.eu

Au service de votre approvisionnement en énergie

ORES gère les réseaux de distribution d'électricité et de gaz naturel dans 75% des communes de Wallonie.

Pour la population, les PME et les industries, l'électricité et le gaz naturel sont des besoins essentiels. Chaque jour, les hommes et les femmes d'ORES font en sorte que ces deux énergies parviennent dans plus de 1.300.000 foyers et entreprises.

Dans ce contexte, ORES est à votre service pour les missions suivantes :

- Raccorder vos installations au réseau d'électricité et/ou de gaz naturel
- Adapter, le cas échéant, la puissance de votre raccordement au réseau
- Relever et transmettre vos index de consommation à votre fournisseur d'énergie
- Réparer les pannes sur les réseaux
- Entretien et réparer l'éclairage public communal.

Pour nous contacter, une seule adresse :

www.ores.net

ou par téléphone :

Numéro général

078/15.78.01

Accessible de 8h00 à 20h00 en semaine et de 9h00 à 13h00 le samedi.

Dépannage

078/78.78.00

Pour signaler une panne sur le réseau d'électricité ou de gaz naturel.
7j/7, 24h/24

Odeur de gaz

0800/87.087

Accessible 7j/7, 24h/24



Rejoignez-nous sur notre page Facebook

Do you Note?



Samsung GALAXY Note 4

- 5,7" Quad HD Super amoled screen
- Fast charging battery
- Better & brighter camera (16MP back, 3.7MP front)
- Smart select S Pen
- SAR: 0,366 W/Kg (A)