

LE MAGAZINE DES ENTREPRISES

# ccim mag

MENSUEL N° 06  
JUN 2013  
ÉDITION LIÈGE -  
VERVIERS - NAMUR

**L'invité**  
**Bernard Grafé**  
(Grafé Lecocq)  
Le « vainqueur »

Dossier

## RUMEURS ET RAGOTS EN ENTREPRISE

Dossier

## EMPOWERMENT

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

# S'investir dans sa région

---

## CBC y croit

En 2012, CBC a prêté  
plus de 700 millions d'euros  
aux entrepreneurs à Bruxelles  
et en Wallonie

Marque de confiance



# Édito



© Yves Goethals

## Vin sur vin!

Juin, l'heure est au bilan.

Le mois des bulletins pour nos chères têtes blondes, mais aussi la moitié d'un exercice pour nos chères entreprises. L'occasion de prendre le pouls de nos activités, d'évaluer les tendances, de prendre les mesures correctrices nécessaires afin d'entamer la seconde partie de l'année de la meilleure manière.

À ce titre, Bernard Grafé, administrateur délégué de Grafé Lecoq, dont votre CCI mag' est fier de retracer le parcours ce mois-ci, pourra-t-il s'attribuer la côte de 20/20? Un chemin initialement tourné vers l'économie avant de finalement s'orienter vers l'œnologie pour le plus grand plaisir de son paternel. En rejoignant les rangs de l'entreprise familiale, Bernard Grafé a intégré une véritable institution namuroise comptant plus de 135 années d'existence (la société dispose d'ailleurs du plus ancien registre de commerce de la ville). Et rien que pour tout cela, CCI mag' tient à lui attribuer la note de vin sur vin!

Dans cette dernière édition avant l'été, nous vous avons aussi concocté 2 dossiers à éplucher de fond en comble: "La rumeur en entreprise" et "L'empowerment ou comment donner à ses collaborateurs la responsabilité de leur autonomie".

Une fois de plus, votre CCI ne s'est pas montrée avare en activités riches et variées. Jugez plutôt:

- Une activité Woman CCI, comme son nom l'indique, exclusivement féminine et, aux dires de ses différents animateurs, extrêmement dynamique.
- Une soirée MADE IN Liège, spécial Culture dont les débats furent, excusez du peu, entièrement retransmis en direct sur RTC Télé Liège.
- Last but not least, place aux jeunes, avec une nouvelle soirée Young CCI Network dans les studios RTBF de Média Rives, remarquablement orchestrée par l'inénarrable Marc Ysaye, en duo avec Olivier Colle, animateur bien connu de Vivacité, dirigeant d'entreprise et membre de notre CCI

Revivez ces événements aux détours des prochaines pages de votre magazine favori.

Enfin, petit clin d'œil ému vers notre ami, Jean-Christophe Weicker, qui tire sa révérence après 6 belles et longues années à la tête de la CCI. Il peut être très fier de son bilan. C'est pourquoi, je me permets de lui octroyer la double note: celle de 20/20, mais aussi, épicurien convaincu, celle de vin sur vin!

Nous vous souhaitons de superbes vacances d'été et vous fixons d'ores et déjà rendez-vous en septembre pour une seconde partie d'année exceptionnelle!

**ALEXANDRE GROSJEAN, PRÉSIDENT CCI LIÈGE-VERVIERS**  
**JEAN-CHRISTOPHE WEICKER, PRÉSIDENT CCI NAMUR**



Le mois des bulletins pour nos chères têtes blondes, mais aussi la moitié d'un exercice pour nos chères entreprises.

### Siège de Liège

Liege Airport  
Bâtiment B50 (1<sup>er</sup> 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](mailto:info@ccilvn.be) - [www.ccilvn.be](http://www.ccilvn.be)

### Présidents

Alexandre Grosjean  
Jean-Christophe Weicker



Le magazine des Entreprises  
ISSN-0776-3344  
[www.ccmag.be](http://www.ccmag.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](http://ccimag.be)

### Chef d'édition

Céline Léonard  
Tél. 04/341.91.64 - [cl@ccilvn.be](mailto:cl@ccilvn.be)

### Publicité

Solange Nys  
Tél. 04/341.91.67 - [solange@ccimag.be](mailto:solange@ccimag.be)

### Journalistes

Alain Braibant, Stéphanie Heffinck,  
Céline Léonard, Jacqueline Remits, VDA

### Dossier

Stéphanie Heffinck et Céline Léonard

### Abonnements

Françoise Bonmarriage  
Tél. 04/341.91.72 - [fb@ccilvn.be](mailto:fb@ccilvn.be)

### Collaborations CCI

Gilles Foret, Alexandre Grosjean, Sonia Henkinet,  
Céline Kuetgens, Jean-Christophe Weicker

### Photos

Jonathan Berger, Jean-Claude Dessart, Stephan Kerff

### Impression

Imprimerie Chauveheid

### Maquette et mise en page

Mwp Communication - [www.mwp.be](http://www.mwp.be)

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

L'invité

## Bernard Grafé Grafé Lecocq

4

Rejoindre les rangs de l'entreprise familiale ? Un choix que Bernard Grafé a longtemps médité. Un processus lent comparable au chemin emprunté par ses vins qui lentement « murissent » dans les caves de la Citadelle de Namur. L'homme revient sur son parcours qui l'a vu passer de l'économie à l'œnologie.



Autour de ...

## La culture à Liège

8

Liège, à l'instar d'autres cités européennes au riche passé industriel, a fait de la culture un élément essentiel de son devenir. Quelles retombées économiques pour la Cité ardente ? Tentative de réponse...



S. Bouazza (Le Forum)

Dossier

## Rumeurs et ragots en entreprise

17

### Ragots et bruits de couloir

- Qu'est-ce qu'un ragot ?
- Un mal nécessaire
- Où est la limite ?

### Quand la rumeur enfle

- Pas toujours fausse...
- Les crises, éléments déclencheurs
- Le contenu de la rumeur
- Comment réagir à la rumeur ?
- Se prémunir contre la rumeur



© Diego Carvo

Portraits

## BEAL

11

Active dans la fabrication de produits innovants pour la construction (notamment des mortiers étanches colorés), la société Beal a rencontré une croissance de 30% depuis 2011. Portrait d'une PME familiale qui a le vent en poupe.



La direction de BEAL

## PhysiOL

13

Spécialisée dans la fabrication de lentilles intraoculaires, la société liégeoise PhysiOL vient de signer un partenariat avec Bausch + Lomb, un des leaders mondiaux en matière de soins oculaires.



M. Nollet (PhysiOL)

A. Thaeter (Forges de Zeebrugge)

## LRI

49

Liège-Rencontre International (LRI) est une association visant à favoriser les échanges entre dames liégeoises et dames étrangères s'établissant dans la région. Rencontre avec Françoise Evrard, Vice-Présidente, et Hélène Henry, co-secrétaire de l'association.



Le comité de LRI

## Les Forges de Zeebrugge

50

A la fin des années 70, Armand Thaeter a conduit la ligne d'attaque des «Rouches» une bonne cinquantaine de fois. Il est aujourd'hui à la tête des Forges de Zeebrugge. Un portrait allant des tirs au but aux tirs de roquettes !

Dossier

## Empowerment : pourquoi le boss ne rugit plus

23

Un pouvoir d'agir entre les mains de chacun pour pousser ensemble l'entreprise toujours plus loin...

- Empowerment : forces et limites
- Délégation : relation contractuelle, contrôle indispensable
- Délégation et mise en intelligence collective
- Biosystémique : un individu responsabilisé dans une organisation qui s'adapte à lui
- Quelques conseils pour une délégation réussie



© Neijon Photo



Honest Talk

## Marie-Caroline Collard

28

La primauté de l'emploi, du bien-être des travailleurs et le refus d'un certain égoïsme : rien de plus qu'une question de priorités pour la directrice de SAW-B. Elle insiste : l'économie sociale ne doit plus être considérée comme un secteur marginal.



L'Economie en images

## Hesbaye Frost, la main verte

30

C'est au cœur d'une région riche de plusieurs siècles d'agriculture que vit l'usine Hesbaye Frost. Active dans la surgélation de légumes, elle nous ouvre les portes de son bâtiment où transitent chaque année 100.000 tonnes d'épinards, haricots, choux de Bruxelles et autres fèves des marais.



En bref

## L'actualité du chef d'entreprise

35

Au programme de cette édition : le renforcement du bonus à l'emploi, le lancement en Wallonie de l'Agence pour l'entreprise et l'innovation, un nouvel incitant à l'embauche en Wallonie... et bien d'autres infos encore !



Boîte à outils

## LinkedIn, levier de communication professionnelle

38

Le chouchou des réseaux sociaux professionnels doit son succès aux applications, groupes, systèmes de recommandations qu'il propose. Les conseils de Marie Vandenberghe (Quality training) afin d'en faire un réel atout pour son business...

## Goodwill, la valeur cachée de votre entreprise

42

Image de marque, clientèle fidèle, fournisseurs compétents, ... : autant d'éléments coucouant à la valeur de votre entreprise mais n'apparaissant pas dans son bilan. Frédéric Loverius (Copilot) nous éclaire sur ce capital immatériel.



F. Loverius (Copilot)

Immo

## Focus Namur

44

La régionalisation de l'Etat devrait avoir un effet bénéfique sur le marché des bureaux de la capitale politique wallonne. Encore faut-il que les pouvoirs publics wallons affichent clairement leurs intentions afin de d'encourager les investisseurs privés qui s'impatientent...



Servie achats

## Eurogentec

45

Le Service Achats d'Eurogentec évalue et sélectionne pour l'entreprise les meilleurs fournisseurs dont de nombreuses sociétés wallonnes. Rencontre avec Maryam Fathi, responsable du Service.



M. Fathi & V. Veraste

CCI

## Présidence

52



J-C Weicker (CCI)

Après 6 années passées à la présidence de la CCI Namur, Jean-Christophe Weicker s'apprête à céder le flambeau. Il revient sur les hauts faits de son mandat marqué, entre autres, par la fusion opérationnelle avec la CCI Liège-Verviers.

## Woman CGI

54

Une soirée «entre filles»? Un évènement qui pour sa première édition a fait salle comble. Rendez-vous est d'ores et déjà fixé à l'automne pour la deuxième édition.



## Made in Liège

56

Considérant la culture comme un des leviers du redressement économique pour la cité ardente, la CCI a organisé une session MADE IN exceptionnelle dédiée à Liège et à son potentiel culturel.



## YCN

58



M. Ysaye (RTBF)

La CCI a pris possession du Studio 40 de la RTBF pour sa dernière soirée YCN avant l'été. Elle avait dans ce cadre convié une voix emblématique de notre paysage radiophonique : Marc Ysaye.

## Sécurité

60

Installations électriques sur le lieu de travail ... du neuf dans la législation ! L'occasion de faire le point sur les obligations qui incombent à chacun en la matière.





BERNARD GRAFÉ

# LE « VINCŒUR »



**Rejoindre les rangs de l'entreprise familiale? Un choix que Bernard Grafé a longtemps médité. Un processus lent comparable au chemin emprunté par ses vins qui lentement « murissent » dans les caves de la Citadelle de Namur. L'homme revient sur son parcours qui l'a vu passer de l'économie à l'œnologie.**

CÉLINE LÉONARD - © JEAN-CLAUDE DESSART

**L**a barrique de vin, Bernard est tombé dedans lorsqu'il était petit. Pour autant, intégrer l'entreprise familiale ne fut pas un choix aisé : « *Je voulais avoir la conviction que je faisais les choses par passion et non par facilité.* » C'est finalement lors de son MBA au cours duquel il rencontra de nombreux dirigeants de société familiale qu'il en acquit la certitude. « *Mes frères et sœurs avaient choisi d'autres voies. Mon père était donc ravi que le dernier de ses 4 enfants le rejoigne.* » Déjà doté de solides bases en économie, Bernard entame alors un nouveau parcours formatif. De la Bourgogne aux Côtes du Rhône en passant par les États-Unis, il apprend toutes les facettes du métier d'œnologue.

En 1995, il rejoint les rangs de la société où il se voit confier un poste de commercial avant d'être promu à la supervision des agents commerciaux. Rapidement, Bernard va être initié à l'achat des vins. « *Le cœur de notre métier, souligne-t-il. Nous achetons des vins bruts, 2-3 mois après leur récolte, et à l'instar d'un fromager, nous les affinons en fûts de chêne. C'est l'étape la plus difficile car nous opérons un pari sur l'avenir d'un vin mais c'est aussi la plus passionnante.* »

En 2000, Bernard se voit confier les rennes de la société. Un poste d'administrateur délégué qui ne l'effraie guère. « *Chez nous, les décisions se prennent de manière collégiale. J'ai donc toujours été associé au processus décisionnel comme mon père l'est encore aujourd'hui.* » Malgré cette évolution, Bernard a toujours souhaité conserver un contact avec le terrain aussi se rend-t-il encore en clientèle. « *La meilleure manière de rester en phase avec l'évolution et les exigences du marché.* » Quand on lui demande s'il pense avoir apporté sa propre patte à l'entreprise, il répond : « *La philosophie de la maison est inchangée depuis 4 générations. Je pense toutefois nous avoir permis de progresser dans certains détails. Nous maîtrisons mieux certains paramètres d'élevage ce qui nous permet de véritablement réaliser des vins sur-mesure.* » Et la cinquième génération ? « *J'aimerais évidemment que l'histoire se poursuive mais comme mon père, je n'exercerai aucune pression en ce sens. Initié tout en douceur pour peut-être voir naître la passion, tel est le secret.* »

## Coup de Génie

« Je n'oserais pas utiliser le terme de génie pour l'évoquer mais je trouve que le lancement de notre œnothèque fut une très bonne idée. Installée à la sortie des caves de la Cathédrale de Namur, cette boutique située dans un bâtiment du XVIème siècle entièrement rénové permet à tout un chacun d'acheter une bouteille de vin issue de l'ensemble de notre gamme. Elle a été lancée en 2008 et dès le premier jour, nous avons senti que le public était très réceptif.

Le secteur du vin est frappé par une compétitivité et une concurrence de plus en plus accrues. Par conséquent, nous avons été contraints de faire évoluer notre politique commerciale. Nous avons ainsi décidé d'intensifier les actions de vente directe. Le lancement de l'œnothèque répond à cette politique. Il en va de même du lancement de notre site d'e-commerce par le biais duquel nos clients peuvent avoir un regard sur l'ensemble de leurs achats, être prévenus de nouvelles arrivées ou informés sur le moment où il convient de déguster un vin qu'ils ont acheté. Nous devons persévérer dans cette démarche de marketing « one-to-one ». Les nouvelles technologies d'information et de communication constituent dans ce cadre un merveilleux outil de développement. »

### La société Grafé Lecocq c'est :

- ▶ Une entreprise familiale active dans l'élevage, en fûts de chêne, des vins d'origine française
- ▶ 136 années d'existence
- ▶ 30 collaborateurs
- ▶ Une capacité de 1200 barriques
- ▶ 1000 crus différents



# CIRQUE DU SOLEIL WORLDS AWAY 3D



## Avez-vous déjà pensé à Kinopolis Liège ...

### ... pour une soirée spectaculaire de toute beauté ?

Vous souhaitez offrir à vos collaborateurs, clients ou relations d'affaires une expérience hors du commun ? Surprenez-les avec une représentation exclusive du merveilleux film "Un Monde Imaginaire", l'entraînante aventure en 3D du Cirque du Soleil. La magie du Cirque du Soleil opère d'autant plus que les caméras en 3D rendent à merveille les prouesses acrobatiques spectaculaires de la troupe. Unique en son genre, cette immersion en 3D, haute en couleur et en musique, reprend les plus belles performances des différents spectacles du Cirque du Soleil. Vos invités verront le spectacle comme personne ne l'a jamais vu : ils évolueront aux côtés des artistes.

Vous aimeriez offrir à vos invités un vrai évènement VIP ? À côté de ce film magique, nous vous proposons un vaste choix d'animations et un service traiteur soigné, 'à la carte'. Et ce, dans nos 11 complexes de cinéma en Belgique !

**Vous pensez à Kinopolis Liège pour l'organisation d'un évènement inoubliable?**

Pour plus d'info : Kinopolis Liège, Chaussée de Tongres 200, 4000 Liège

Téléphone: +32 4 224 66 32 • E-mail: [b2bliège@kinopolis.com](mailto:b2bliège@kinopolis.com) • [kinopolisbusiness.com](http://kinopolisbusiness.com)

WHEREBUSINESSMEETSPLEASURE



KINOPOLIS®

BUSINESS



## BIO EXPRESS

- ▶ Né à Namur le 1<sup>er</sup> mai 1969
- ▶ **1987** : achève ses études d'humanités générales au Collège Notre-Dame de la Paix d'Erpent
- ▶ **1992** : décroche son diplôme en sciences économiques aux FUNDP
- ▶ **1993** : réalise un MBA à la Vlerick Leuven Gent Management School
- ▶ **1994** : accomplit une formation œnologique en France et aux États-Unis
- ▶ **1995** : intègre l'entreprise familiale Grafé Lecocq
- ▶ **2000** : devient administrateur délégué de la société
- ▶ Marié, père de 2 enfants (un garçon, une fille)

## DU TAC AU TAG

- ▶ **Une expression dit: « Chaque vin a sa lie, chaque homme a son défaut ». Quel est votre plus gros défaut?**

Je me trouve trop lent lorsque je dois me faire une opinion précise sur une chose. J'ai toujours besoin de longuement peser le pour et le contre.

- ▶ **Savez-vous mettre de l'eau dans votre vin?**

Oui. À mon sens, il est nécessaire dans le cadre de la vie professionnelle de savoir manier le sens du compromis et du dialogue.

- ▶ **Faut-il avoir beaucoup de bouteille pour diriger une institution telle que Grafé Lecocq?**

Je dirais plutôt qu'il faut savoir manier plusieurs casquettes. Notre entreprise requiert en effet des compétences variées ayant trait à l'œnologie, au marketing, à la logistique, au juridique ou bien encore au financier.

- ▶ **Comme le bon vin, avez-vous le sentiment de vous bonifier avec les années?**

Comme pour le vin, c'est à celui qui le déguste que revient le droit d'en juger. Mieux vaut donc adresser la question à ceux qui me supportent au quotidien (rires).

## Coup de gueule

« J'aimerais que la valeur travail soit mieux valorisée dans notre pays. Cela induit, tout d'abord, que notre environnement général donne davantage envie d'entreprendre et de développer son entreprise avec une certaine ambition. Cette revalorisation passe également par une diminution du coût travail. Le gap existant entre ce que l'entreprise débourse et ce que le collaborateur a in fine dans sa poche doit absolument diminuer. Une PME doit, enfin, avoir la possibilité d'encourager ses travailleurs les plus méritants au travers de bonus sans que ceux-ci ne soient surtaxés. »

## Coup de cœur

« Un moment émouvant me revient en mémoire. Il s'agit de la visite royale organisée, en 2002, en présence des souverains belges et danois. Une journée en faveur de laquelle nous nous sommes beaucoup investis et qui restera gravée dans l'Histoire de l'entreprise. J'aimerais également décerner un coup de cœur à un vin originaire des Côtes du Rhône que j'ai récemment découvert: *Le Plan de Dieu*. Notre maison existe depuis plus de 130 ans. Je trouve merveilleux que nous puissions encore faire des découvertes œnologiques après autant d'années d'existence. »

### GRAFÉ LECOQ

Place Saint-Aubain 9 - 5000 Namur  
www.grafe.be

# LA CULTURE

Le 13 mai dernier, la Chambre de Commerce organisait une grande soirée MADE IN LIÈGE « spécial culture ». À cette occasion, la télévision locale RTC avait remplacé son traditionnel JT de 19h par une émission spéciale dédiée à la culture en région liégeoise. Étaient, notamment, présents en plateau Françoise Lejeune (SPI), Serge Rangoni (Théâtre de Liège), Jean-Pierre Rousseau (OPRL), Stefano Mazzonis (ORW) et Cédric Iland (Pôle Image). Nous vous proposons de revenir sur les hauts-lieux de ce débat...

CÉLINE LÉONARD

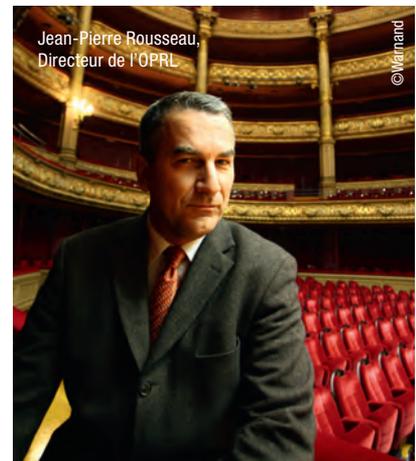
## Quelques chiffres

C'est à la SPI qu'avait été confiée la mission d'évaluer les rentrées financières générées par la culture en région liégeoise. Tâche périlleuse s'il en est compte tenu de l'étendue et des limites floues du domaine culturel. Se référant aux codes NACE, la SPI a identifié 200 entreprises représentant 3.500 emplois. « *Mais cela ne représente bien évidemment pas toute la réalité du secteur*, souligne Françoise Lejeune, Directrice. *Il existe beaucoup d'indépendants actifs dans le domaine tels que des couturiers ou des comédiens.* » Quant aux retombées indirectes, elles sont plus difficiles encore à cerner. « *Tout juste peut-on dire qu'il y a eu au cours des 2 dernières années, des appels d'offres pour des marchés publics pour un montant de 2 millions d'euros. Ils s'adressaient à des sociétés aussi bien actives dans la réalisation de décors, le gardiennage ou*

*l'horeca. Par ailleurs, les importants travaux initiés au cours des 5 dernières années ont représenté un investissement de 45 millions d'euros.* » Des chiffres qui, bien qu'approximatifs, témoignent de l'importance de la culture en matière de retombées économiques.

## Les sources de financement

RTC s'est également penchée sur le financement de certaines grandes entreprises culturelles. Les subsides représentent, sans grande surprise, une part notable de leur budget. Ainsi, sur les 5 millions de budget annuel du Théâtre de la Place (futur Théâtre de Liège), les  $\frac{3}{4}$  sont issus de subsides européens, de la Fédération Wallonie-Bruxelles, la ville et la province de Liège. Avec 14 millions d'euros, la Fédération Wallonie-Bruxelles est également le plus important bailleur de fonds de l'Opéra Royal de Wallonie (ORW) dont le



budget annuel atteint 18 millions d'euros. La Loterie nationale, la ville et la province de Liège apportent aussi leur soutien à cette grande maison. Même son de cloche, enfin, du côté de l'Orchestre Philharmonique Royal de Liège (OPRL) dont le budget annuel de 10 millions d'euros est principalement couvert par la Fédération Wallonie-Bruxelles ainsi que la ville et la province de Liège.

Pour générer de nouvelles rentrées, ces entreprises culturelles ont su faire preuve de créativité. Le Théâtre de Liège a ainsi mis en vente chacun des 557 sièges composant la grande salle du théâtre. « *C'est une manière mais pas la seule*, précise Serge Rangoni, Directeur. *Depuis 6-7 ans, nous nous sommes également ouverts à des partenariats d'entreprise. Nous mettons également à disposition du monde entrepreneurial un café, un restaurant, des salles de séminaires...* » Directeur de l'ORW, Stefano Mazzonis tient le même discours: « *Nos foyers mais aussi l'ensemble de l'opéra sont à disposition des sociétés. Lorsque les lieux sont libres de spectacles et de répétitions, ces dernières*



Stefano Mazzonis, directeur de l'ORW, devant l'ancienne façade de l'Opéra.

# À LIÈGE

sont les bienvenues pour y célébrer leurs événements. » Et Serge Rangoni de conclure : « Il existe désormais au cœur de nos projets une place pour le développement commercial. La donne a peut-être changé depuis quelques années. Désormais, la relation au monde de l'entreprise est dès le départ inscrite dans notre fonctionnement. »

## Être reconnues comme entreprises

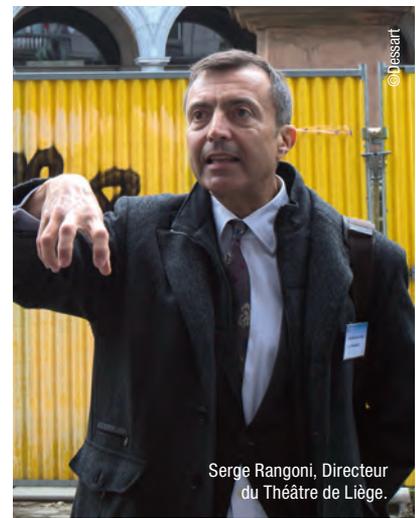
Les directeurs présents sont unanimes : ils préfèrent que l'on parle d'entreprises culturelles et non d'institutions culturelles. « Une institution, c'est figé, ça ne bouge pas, affirme Jean-Pierre Rousseau, Directeur de l'OPRL. Nous sommes de vraies entreprises parce que nous employons beaucoup de personnes, nous générons des flux économiques très importants et nous devons être gérés comme des entreprises. Nous n'avons pas le droit à l'erreur. La culture du déficit qui génère le déficit de la culture n'est pas notre doctrine. Quand on gère de l'argent public, on a encore plus d'obligations. » Également interrogé sur ce thème, Stefano Mazzonis a confié

se sentir tout autant un homme de culture qu'un chef d'entreprise. « Je suis à la fois directeur général et directeur artistique. Si je commence le matin par le côté artistique, je finirai la journée par le côté gestionnaire et vice-versa. »

## La tendance : l'hybridation

Le Pôle Image (acteur culturel d'un nouveau genre dont le rayonnement n'est pas à négliger) et l'OPRL ont récemment signé une convention permettant aux entreprises et producteurs de films d'enregistrer leur bande originale à Liège. « L'Orchestre philharmonique ne se limite pas à quelques grands concerts, note Jean-Pierre Rousseau. Cette collaboration montre qu'il y a une autoroute devant nous pour faire collaborer nos métiers. La culture n'est pas un élément figé. » Diffusant déjà certains spectacles de l'Opéra en streaming, Stefano Mazzonis n'exclut pas ce type de collaboration. Président du Clap, Paul-Émile Mottard a pour sa part annoncé que son asbl envisageait de s'installer au sein du Pôle Image. De quoi favoriser les synergies entre ces deux acteurs de l'audiovisuel.

Dans le même esprit, l'ESACT (École Supérieure d'Acteurs du Conservatoire royal de Liège) planche sur la création d'une pépinière d'entreprises culturelles sur le site du Val-Benoît. Un outil totalement innovant dans la région qui décroisonnerait lui aussi les genres.



Serge Rangoni, Directeur du Théâtre de Liège.



Simon Bouazza, Directeur du Forum

## ENTRETIEN AVEC SIMON BOUAZZA (LE FORUM)

Au cœur de la cité ardente, Le Forum fait partie des entreprises culturelles qui comptent. Contacté par nos soins, son directeur, Simon Bouazza, a également livré son regard.

Lorsque l'on lui demande si, à l'instar de ses collègues, il se sent tout autant homme de culture que patron d'entreprise, la réponse fuse : « Bien entendu ! En proposant de nombreux spectacles, j'ai un rôle d'acteur culturel. Mais je suis également à la tête d'une société qui a un chiffre d'affaires relativement important, qui a des responsabilités vis-à-vis de ses collaborateurs et de son conseil d'administration et qui génère des retombées positives pour la ville de Liège. »

Rayon financement, Le Forum se distingue quelque peu des autres intervenants. « Nous recevons également des subsides de la Fédération Wallonie-Bruxelles mais ils représentent tout au plus 20 % de notre chiffre d'affaires. L'essentiel des rentrées nous provient de la billetterie. Nous avons depuis longtemps aussi développé un volet business. Les entreprises peuvent ainsi louer des loges, manger au sein de notre restaurant ou intégrer nos sponsors. »

En matière de synergies avec d'autres entreprises culturelles, enfin, Simon Bouazza se déclare preneur. « Une dynamique existe déjà en ce sens. Nous avons, par exemple, accueilli un grand ténor au Forum car notre salle offre une plus grande capacité d'accueil que l'ORW. Il n'y a cependant pas de programme établi en ce domaine mais plus des opportunités qui se dessinent au gré des projets. Je voudrais conclure en soulignant le large éventail dont dispose Liège en matière d'opérateurs culturels. Nous sommes tous complémentaires dans l'offre que nous proposons et participons activement à la vitalité de la ville. »



**Dôme Constructions** appartient au cercle restreint des entrepreneurs belges certifiés ISO9001.

Norme de référence internationale incontestée en matière de **management de la qualité**, l'ISO9001 est également un label témoignant du **sérieux d'une entreprise**.

Gage de pérennité apprécié par les candidats bâtisseurs, la certification ISO9001 est aussi le garant d'une **recherche permanente de la satisfaction du client**.



**INFOS :**

**04/ 380 31 30**

[info@dome-constructions.be](mailto:info@dome-constructions.be)  
[www.dome-constructions.be](http://www.dome-constructions.be)

**DÔME Constructions S.A.**

Thier des Forges 66  
4140 SPRIMONT



[Beal]

# PAS DE BILE POUR BEAL

- ▶ Fabrication et vente de produits innovants pour la construction, notamment des mortiers étanches colorés
- ▶ Chiffre d'affaires de 4 millions d'euros en 2012, en croissance de 30 % par rapport à 2011
- ▶ Investissement de 2,5 millions d'euros en lignes de production et nouveau showroom

JACQUELINE REMITS

**V**oilà une entreprise qui ne connaît pas la crise ! Il faut dire qu'elle a toujours su évoluer dans l'air du temps. Normal avec des patrons designers. Au début des années '70, Jean-Bernard Thiry et sa femme Véronique Wahlen entament leur carrière en revendant des produits pour le bâtiment et l'étanchéité. « Nous avons commencé par importer des chaux italiennes pour la restauration de bâtiments anciens et les revendre à des entrepreneurs, détaille Véronique Wahlen, qui partage la direction de Beal SA avec son mari. Dès le début, nous donnions le bon conseil, la bonne méthode. »

## Diversifications et formations

L'entreprise est alors installée à La Bruyère. Dès 1980, elle passe à la fabrication. « Nous avons d'abord fabriqué des hydrofuges que nous avons exportés. Parmi ces produits, il y avait des mortiers spécialisés pour l'étanchéité, dont les mortex. Des produits très techniques,

mais recouverts, dans le cas de piscines, d'un liner ou d'un carrelage. Voici une quinzaine d'années, grâce au BEP et à l'Awex, nous sommes allés sur des foires à l'international. Et comme nous avons toujours une âme de designer, nous avons colorié les mortiers. C'était alors la mode des lofts et des bétons cirés et lissés. Nous avons réalisé un nuancier. Pourquoi pas proposer l'étanchéité des piscines jusqu'à leur aspect décoratif ? Nous vendons un mortier posé à la brosse pour effectuer l'étanchéité, ensuite lissé pour un cuvelage coloré. » L'utilisation de cet enduit coloré se prête à d'autres aménagements. Un succès. Voici une dizaine d'années, Beal développe et lance une déclinaison de la technologie du premier mortier se finissant d'une manière plus décorative, ce qui permet de l'utiliser pour des sols et des murs, notamment. Il peut également être travaillé en plan de travail, en dalles au sol imitant la pierre naturelle, ou en résultat presque similaire au tadelakt sans en avoir la fragilité. « Avec nos produits, nous avons donné des possibilités de diversification à des entrepreneurs qui sentaient la crise. Cela nous rend très heureux. Notre centre de formation est important dans cette évolution. Deux fois par semaine, nous recevons une quinzaine de clients entrepreneurs, et le

samedi des particuliers. »

## Nouveau showroom

La société est installée à Fernemont depuis 1997. Si sa zone de chalandise naturelle est la Wallonie et Bruxelles, elle distribue également ses produits dans le nord du pays. Elle exporte vers la France, l'Espagne, le Luxembourg, les Pays-Bas, la Suisse, l'Italie, le Royaume-Uni, Israël, les pays du Maghreb, le Vietnam et le Japon. Des contacts sont entamés avec des distributeurs aux États-Unis et en Europe de l'Est. « Nos produits ont notamment été utilisés dans le métro au Japon, pour la transformation de conteneurs métalliques servant d'abris de secours en Afrique, pour l'habillage de poêles de chauffage en Suisse. » Fort de cette progression, en 2010, Beal International lance un important programme d'investissements en machines de production, bâtiment de stockage et showroom, pour un montant de plus de 2,5 millions d'euros sur son site de Fernemont. La société a également engagé du personnel et deux partenariats de recherche ont été conclus, l'un avec l'Université de Mons et l'autre avec l'ULB. En 2012, Beal a développé un chiffre d'affaires de 4 millions d'euros, soit une progression de 30 % par rapport à 2011. Elle emploie 13 personnes, plus les fondateurs et l'un de leurs fils en train de prendre la relève. « Nos deux autres enfants viendront certainement travailler dans l'entreprise aussi. Le but est que l'entreprise reste familiale », conclut Véronique Wahlen.



© Beal

## BEAL

Rue du Tronquoy 8 - 5380 Fernemont  
Tél. 081/83.57.57 - www.beal.be

La direction de BEAL : Jean-Bernard Thiry et son épouse Véronique Wahlen. A leurs côtés, l'un de leur fils prêt à prendre la relève.

Agréé AFSCA



QUALITY PARTNER → Organisme de contrôle pour le secteur agro-alimentaire

- Validation de votre **système d'autocontrôle** : accès au bonus AFSCA et au Smiley
- Réalisation d'**audits de surveillance** "Sécurité alimentaire et Bonnes Pratiques" sur base régulière
- Réalisation de **prélèvements et d'analyses** (plats, contrôle du nettoyage, ...)
- Equipe **bilingue** expérimentée à votre service

Rue Hayeneux, 62 • 4040 Herstal • Belgique • [www.quality-partner.be](http://www.quality-partner.be)  
info@quality-partner.be • Tel : +32 (0) 4 240 75 00 • Fax : +32 (0) 4 240 75 10

## VOTRE SYSTEME DE MANAGEMENT EST-IL EFFICACE?



Besoin d'améliorer vos performances?  
Vous devez répondre aux attentes de vos clients?  
Envie d'optimiser la gestion de votre entreprise?

ISO 9001, ISO 14001, EN 9100, OHSAS 18001, ISO TS 16949 ...

*Notre équipe est là pour vous conseiller et vous aider dans la mise en place et le suivi.*

Un conseiller à votre écoute: [info@qualibel.com](mailto:info@qualibel.com)



RUE ERNEST SOLVAY, 376 - BATIMENT T11 - 4000 LIEGE (SCLESSIN) - Tél: 04-252 51 24 - Fax: 04-252 04 25 - [www.qualibel.com](http://www.qualibel.com)



### EUPEN - Construction d'un pôle logistique

DB SCHENKER - Architecte : Bureau d'Architectes BURTONBOY S.P.R.L.



NOTRE EXPÉRIENCE...  
VOTRE AVENIR !

Ets J. Wust SA

Route de Falize, 151 | B - 4960 MALMEDY | Tél.: +32 (0)80 79 27 11 | Fax : +32 (0)80 79 28 12 | [commercial@wust.be](mailto:commercial@wust.be) | [www.wust.be](http://www.wust.be)



[PhysIOL]

# Une belle percée EN ASIE ET AU MOYEN-ORIENT

Spécialisée dans la fabrication de lentilles intraoculaires, la société liégeoise PhysIOL vient de signer un partenariat avec Bausch + Lomb, un des leaders mondiaux en matière de soins oculaires. Un accord qui permettra à PhysIOL de distribuer ses produits sur certains marchés en Asie, en Europe et au Moyen-Orient.

CÉLINE LÉONARD

**D**epuis sa création en 1986, PhysIOL concentre ses efforts sur l'amélioration de la vision. « Plus spécifiquement, nous sommes spécialisés dans la conception de lentilles intraoculaires, commente Hélène Bernard, HR & communication manager. Il s'agit d'implants posés par un chirurgien ophtalmologue, remplaçant le cristallin naturel du patient lorsque celui-ci est atteint de cataracte. »

À la pointe dans son secteur, PhysIOL vient d'obtenir un nouveau gage de reconnaissance en décrochant un accord de distribution avec Bausch + Lomb, une société figurant au rang

des leaders mondiaux en matière de soins oculaires. La multinationale américaine a, notamment, été séduite par la lentille trifocale développée par la PME liégeoise. « Comme son nom l'indique, il s'agit d'une lentille à triple foyer, poursuit Hélène Bernard. Outre le fait qu'elle soigne la cataracte du patient, elle traite certaines pathologies telles que la presbytie. Au final, non seulement la vision de loin et de près sont corrigées, mais également la vision intermédiaire, ce qui permet à la personne de se passer complètement de lunettes. Nous sommes la première entreprise au monde

à avoir créé une lentille trifocale, qui plus est, d'une très grande efficacité. »

Basée dans l'État de New York, la société Bausch + Lomb distribue ses produits dans une centaine de pays. Un réseau commercial international sur lequel PhysIOL va pouvoir s'appuyer pour croître. « En effet, l'accord prévoit, entre autres, que nos lentilles soient distribuées sur certains marchés asiatiques ainsi qu'au Moyen-Orient. Il s'agit de régions du globe où nous avons déjà entamé des démarches de prospection sans toutefois véritablement réussir à percer.

*Ce partenariat représente un véritable bras de levier. »*

L'impact sur l'entreprise devrait être très positif ; la direction se montre d'ores et déjà satisfaite. Marc Nolet, CEO : « Ce partenariat avec Bausch + Lomb constitue une formidable opportunité pour PhysIOL de mettre à profit ses efforts en recherche et développement par le biais d'un réseau de distribution mondial, proposant une gamme complète d'équipements, d'instruments et d'autres produits chirurgicaux. »

PhysIOL emploie à ce jour 90 collaborateurs répartis entre son siège d'Angleur (qui abrite entre autres la production, la R&D) et sa filiale commerciale de Toulouse (France). Elle produit annuellement 200.000 lentilles intraoculaires.



Marc Nolet,  
CEO de PhysIOL.

PHYSIOL

Allée des Noisetiers 4 - 4031 Angleur - [www.physiol.eu](http://www.physiol.eu)



## Siemens Enterprise Communications Le spécialiste de la téléphonie de retour en Wallonie

Héritière de 160 années d'excellence dans le domaine des communications d'entreprise, Siemens Enterprise Communications s'est hissée au rang de leader européen dans le secteur des solutions de communications unifiées. La société effectue aujourd'hui son grand retour sur le marché wallon et entend bien faire profiter de son expertise aux PME.

### Les raisons d'un retour

Bien que le climat économique ne soit pas au beau fixe, l'économie wallonne est loin d'être moribonde. Aussi, afin de soutenir le redressement enclenché, Siemens Enterprise Communications effectue son grand retour en Wallonie. « Pour être efficace et concurrentielle, toute société a besoin de solutions de communication performantes, souligne Arnaud Spirlet, General Manager. À notre échelle, nous entendons soutenir la compétitivité des PME wallonnes en mettant à leur disposition les mêmes outils de collaboration et de communication que ceux développés pour les grandes entreprises. »

### Un partenariat fort avec Win

Pour mener à bien cette mission, Siemens Enterprise Communications n'a pas souhaité faire cavalier seul. « Nous avons établi un partenariat fort avec Win, le pôle IT b2b du Groupe Tecteo, et véritable spécialiste IP sur le marché belge francophone, explique Shirley Drossart, Business Development Manager South Belgium. Win dispose d'une belle expertise en tant qu'opérateur et intégrateur de services ICT tandis que nous sommes reconnus en tant que constructeur de solutions de télécommunications. En unissant nos forces, nous avons donc la possibilité d'offrir un package complet à notre clientèle. Nous avons par ailleurs tissé des collaborations avec des PME wallonnes telles que Sietel, NITS ou CE+T qui nous permettront de répondre à tous les besoins de nos clients. »

### Ce que Siemens peut apporter à votre entreprise

Tablette, téléphone portable, PC, ligne fixe... : au cours des dernières années, les supports sur lesquels évoluent vos collaborateurs se sont considérablement multipliés. « Les lieux et les canaux aussi, précise Arnaud Spirlet. On peut aussi bien travailler depuis son bureau, son véhicule ou son domicile tout en étant contacté par mail, SMS, chat, téléphone ou bien encore via les réseaux sociaux. »

Au sein de ce nouvel environnement professionnel, rares sont pourtant les PME satisfaites de leur efficacité. « Lorsque l'on interroge les entreprises sur ces nouvelles pratiques, 70 % ont le sentiment de ne pas fournir un travail de qualité. Au travers des outils que nous mettons à leur disposition, nous voulons leur prouver que leurs équipes mobiles peuvent être tout aussi performantes que des collaborateurs réunis autour d'une même table. Nous leur proposons, entre autres, un service de numéro unique, des outils de collaboration multimédia, des fonctionnalités complètes et fédérées de gestion de présence... Des technologies simples d'utilisation qui restent largement méconnues ou sous-exploitées par les PME. »

Quelle que soit la taille de votre entreprise ou votre secteur d'activités, Siemens a assurément une solution à même d'améliorer l'efficacité de vos effectifs nomades. « Nous demandons à notre technologie de s'adapter à votre process et non l'inverse. La téléphonie ne doit plus être un frein mais l'huile des rouages de votre société », conclut Arnaud Spirlet.



Arnaud Spirlet, General Manager de Siemens Enterprise Communications

Shirley Drossart, Business Development Manager South Belgium

#### Siemens Enterprise Communications :

Contact : Shirley Drossart (Business Development Manager South Belgium) - Tél. +32 2 406.71.22 (One number service)  
shirley.drossart@siemens-enterprise.com - www.siemens.be/open

# NAMUR A DU POTENTIEL

La régionalisation de l'État devrait avoir un effet bénéfique sur le marché des bureaux de la capitale politique wallonne. Encore faut-il que les pouvoirs publics wallons affichent clairement leurs intentions afin de d'encourager les investisseurs privés qui s'impatientent...

CHRISTOPHE NIHON \*

« **L**e privé est le bienvenu à Namur! ». Le bourgmestre Maxime Prévot le clame haut et fort. « *Namur est appelée à assumer de plus en plus une position stratégique* ». Au-delà du rang de capitale politique de la Wallonie qui impacte le marché des bureaux avec l'occupation de dizaines de bâtiments, la ville ne manque pas d'atouts : position géographique (dorsale wallonne / axe Bruxelles-Luxembourg), ville où il fait bon vivre et donc travailler, infrastructures de transports (trains, bus, autoroutes...)

Aujourd'hui, les chantiers sont nombreux, qu'ils accueillent ou non des bureaux. À côté des futurs palais de justice ou archives de l'État et avant un hypothétique nouveau palais des congrès, d'autres projets sortent de terre ou figurent en bonne place dans les cartons.

## Demande de bureaux ?

« *La pression commence déjà à s'exercer* » constate le bourgmestre. « *J'observe ainsi une présence accrue de multiples acteurs économiques et non marchands soucieux de se trouver à proximité du pouvoir politique wallon* ».

Le privé peine toutefois à s'exprimer indépendamment du public. « *Le marché est en effet fort lié à la promotion publique qui fonctionne avec sa logique propre* » relève Olivier Granville, secrétaire général du Bureau Économique de la Province de Namur (BEP).

Plusieurs acteurs immobiliers privés importants sur la place dressent un même constat : « *Marché pas très dynamique* » selon Paul de Sauvage et Tribeca Capital Partners. « *Marché extrêmement plat* » pour Cobelba.

Cette situation n'empêche pas certains acteurs de se montrer particulièrement proactifs. Ainsi, surfant sur le succès de l'Office Park d'Alleur (10.000 m<sup>2</sup>), l'entreprise Hobeco s'attelle à réitérer l'opération à Jambes avec le Green Park (10.000 m<sup>2</sup>). « *Je crois à 100 % au marché namurois* » souligne son administrateur délégué Tony Di Prima.

Deuxième cas : le projet du boulevard Cauchy (14.619 m<sup>2</sup>) porté par Thomas & Piron et BAM



À côté du futur palais de justice, d'autres projets sortent de terre...

(Kairos). « *Nous sommes dans les startings-blocks* » souligne Aubry Lefèbvre (Thomas & Piron). « *Nous avons obtenu le permis et je ne m'inquiète pas pour ce projet* ».

Besix, lui, prendra encore moins de risques. Son projet envisagé à Jambes, initialement prévu pour une affectation de bureaux, serait désormais destiné à du résidentiel.

## Un flou contre-productif

En fait, la grande inconnue réside dans les conséquences de la régionalisation de l'État : quel impact les transferts auront-ils sur la demande en bureaux ? Même question côté de la Province de Namur s'il se confirme que la future cité administrative verra le jour à Salzinnes en 2015, libérant dès lors des surfaces en ville.

Le bourgmestre Maxime Prévot, lui, est optimiste. « *Namur a déjà fait la démonstration de son potentiel, mais le meilleur reste à venir* ». Convaincu de son rôle d'aiguillon, il s'investit par exemple, avec Eurogare, dans

l'aménagement voisin de la gare) tandis que des projets de revitalisation sont en cours ou à venir.

Le BEP dispose d'un inventaire de 70 sites (130.000 m<sup>2</sup>), principalement bâtis et appartenant à des acteurs publics et privés. « *Namur a la capacité théorique de sortir 30 à 50.000 m<sup>2</sup> dans les 3 à 5 ans avec les projets de bâtiments neufs et les surfaces bientôt libérées (cfr. fin de baux)* » précise son secrétaire général Olivier Granville.

À titre indicatif, les chiffres les plus récents (2004, Ulg) recensent 385.000 m<sup>2</sup> de bureaux (plus de 250.000 m<sup>2</sup> occupés par le public). Faute d'informations de la Wallonie et dans une moindre mesure de la Province, c'est donc l'expectative qui prévaut dans le milieu immobilier. S'ils étaient correctement renseignés, les acteurs privés du marché seraient enclins à aller plus en avant dans leurs ambitions. C'est dommage, car le potentiel namurois est évident.

\* Administrateur délégué d'IMMOQUEST



# NAMUR

congrès

Avenue Reine Astrid, 22  
5000 Namur

Tel. : 081 77 67 58  
Fax : 081 77 69 81

info@namurcongres.be

www.namurcongres.be



© Photographies : FTPN - Bossroy - NE5T



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.



Dossier

# RUMEURS & RAGOTS EN ENTREPRISE

À partir du moment où plus de deux personnes travaillent au sein d'une organisation, les ragots surgissent. Souvent dénigrés et qualifiés de futiles, ces bruits de couloirs revêtent pourtant diverses utilités au sein d'une PME que nous vous proposons d'explorer. Parallèlement à ces commérages dont l'écho outrepassé rarement les limites de l'entreprise, toute organisation peut être confrontée à la gestion d'énoncés rumeurs à la résonance bien plus grande. Quels sont les éléments favorisant leur émergence? Comment y réagir? Comment s'en prémunir? Réponses dans votre dossier...

CÉLINE LÉONARD





**Athlon Car Lease Rental Services.**  
Des solutions à court terme pour vos besoins de mobilité à court terme.

Vous cherchez une voiture de location à la semaine, au mois ou à l'année pour votre entreprise ? Athlon Car Lease Rental Services, spécialiste de la location de voiture pour le secteur professionnel, vous offre des solutions de mobilité temporaire en un temps record. Résultat : vous économisez du temps et vous pouvez vous concentrer sur vos véritables priorités. [www.athloncarlease.be](http://www.athloncarlease.be)

STRAIGHT TO THE SOLUTION

**ATHLON**  
CAR LEASE

# Ragots & bruits de couloirs

## Qu'est-ce qu'un ragot ?

Circulant sous des noms divers (cancans, potins, commérages, papotages...), le ragot anime le réseau de communication informelle de toute entreprise. « On peut le définir comme un bavardage évaluatif se rapportant à un ou plusieurs individus, explique Aurore Van de Winkel. Il traite habituellement d'un comportement privé considéré comme hors normes et dérogeant aux attentes : entretenir une relation avec une collaboratrice, être ivre sur son lieu de travail, subtiliser du matériel appartenant à la société... Bien que chaque membre du personnel puisse faire l'objet de ragots, ceux visant les personnes appartenant à la hiérarchie peuvent avoir une répercussion sur l'image et la réputation de l'entreprise. »

À moins d'être inventé de toute pièce, le ragot repose dans la plupart des cas sur des indices solides pouvant, cependant, être mal interprétés (collègues sortant d'une même voiture, bouteilles d'alcool trouvées dans un bureau...).

Notons également que, contrairement à d'autres énoncés rumoraires, le ragot dépasse rarement le cercle de connaissances directes de l'entreprise. Il se rapporte ainsi habituellement à des collègues, fournisseurs, clients, concurrents...

## Un mal nécessaire

**Souvent dénigré et qualifié de futile, le ragot revêt pourtant diverses utilités au sein d'une PME :**

- sociabilisation : le ragot crée une forme de connivence et de complicité entre les individus qui le partagent. En dévoilant une information censée être secrète à un collègue, on lui témoigne son envie de se rapprocher de lui et de le voir intégrer notre cercle de confiance.
- défouloir : pour le salarié en déficit de pouvoir, le ragot colporté sur un supérieur peut s'apparenter à la seule arme dont il dispose. Se plaindre de son supérieur lui permet par ailleurs de partager la charge émotionnelle suscitée par une situation anxiogène et in fine de mieux la supporter.
- distraction : s'il peut rendre un environnement professionnel malveillant et invivable, le ragot a également la faculté de l'égayer. Les pauses-café ne seraient-elles pas plus ennuyeuses s'il n'existait pas ?
- information : mais la principale utilité du ragot réside assurément dans son caractère informatif. Il informe le collaborateur sur les pratiques socialement admises ou condamnées au sein de sa société. Il lui permet également de recueillir des informations pertinentes pour sa carrière qui lui conféreront, dans certaines situations, une longueur d'avance (untel a été augmenté, brigue une promotion, veut quitter l'entreprise...).

## AUORE VAN DE WINKEL, CONSEILLÈRE EN GESTION DES RUMEURS

Aurore Van de Winkel est Docteure en Information et Communication de l'Université Catholique de Louvain et Conseillère pour Fama-Ossa Consulting. Collaboratrice scientifique de l'Institut Langage & Communication, elle travaille sur les phénomènes rumoraires. Pour le CECOM, l'ABCI ou encore l'IHECS Formation continue, elle a conçu et dispensé des ateliers de gestion des rumeurs, ragots et légendes urbaines, destinés aux organisations. Elle est l'auteure du livre « Gérer les rumeurs, ragots et autres bruits » publié en 2012 chez Edipro. Elle a également enseigné à l'Université de Mons et aux Facultés universitaires Notre-Dame de la Paix de Namur. Elle a, en outre, fondé Credentia, un réseau international d'études sur la croyance.

## Où est la limite ?

À partir du moment où plus de deux personnes travaillent au sein d'une organisation, le ragot surgit. Psychologue social, Franck T. Mc Andrew voit dans le commérage une partie essentielle de notre identité permettant aux groupes de fonctionner comme ils le font. Une pratique qui, selon lui, remonterait à l'époque préhistorique.

Phénomène naturel donc, le ragot est pourtant vilipendé dans certains pays. Ainsi, aux Pays-Bas, il a été proscrit par l'ordre régissant la profession d'architecte tandis que des entreprises américaines invitent leurs collaborateurs à parapher une charte selon laquelle ils s'engagent à ne pas colporter de ragots sous peine de recevoir leur C4. « De telles mesures me paraissent peu réalistes, note Aurore Van de Winkel. On ne peut ôter aux individus cet outil de liaison et ce mode de partage. » S'il est donc peu concevable pour une entreprise d'interdire à ses collaborateurs de « ragoter », elle ne peut pour autant laisser la porte ouverte à tous les bruits de couloirs. « À partir du moment où un ragot a des conséquences psychiques, physiques et sociales sur une personne, la direction doit mettre le holà car on verse alors dans ce que l'on nomme le harcèlement moral. Outre des sanctions, elle doit apporter à la victime un suivi psychologique et, si cela reste possible, mettre en œuvre une procédure de médiation entre les différentes parties concernées. »

# Quand la rumeur enfle

## Pas toujours fausse...

Alors que le bruit du ragot connaît rarement un écho outrepassant les limites de l'entreprise, la rumeur peut avoir une résonance bien plus grande. Longtemps communiquée de bouche à oreille, **sa propagation est passée à la vitesse supérieure avec l'émergence des nouvelles technologies de l'information et de la communication.** Arpentant les contours d'une définition, Aurore Van de Winkel précise d'emblée : « Contrairement à ce que l'on a coutume de penser, une rumeur

Le départ d'un responsable de l'entreprise : un élément déclencheur.



© DURIS Guillaume

*n'est pas nécessairement fausse! Il s'agit d'un message dont le contenu n'a pas encore été confirmé ou a été infirmé par les autorités officielles. Lorsqu'elle est validée par les autorités, elle passe du statut de rumeur à celui d'information. Dans le cas contraire, elle reste une rumeur.* » Auteur de l'ouvrage «Orchestrer la rumeur» 1, Laurent Gaildraud précise qu'un tiers des rumeurs est statistiquement fondé. Et c'est précisément parce qu'elle est parfois vraie que la rumeur dérange et interpelle.

### Les crises, éléments déclencheurs

C'est dans le terreau du changement, qu'il soit interne ou externe à l'entreprise, que naissent traditionnellement les rumeurs. « *Nous pouvons plus précisément parler de périodes durant lesquelles les points de repères des individus bougent (vente d'un bâtiment, changement d'actionnaire, fusion, nouveau produit, innovation technologique... ) et où les autorités ne vont pas apporter d'informations en suffisance, poursuit Aurore Van de Winkel. S'il y a une absence d'informations, cela suscitera de l'incertitude, si les informations sont lacunaires, cela créera de l'ambiguïté. Pour comprendre et se rassurer, les individus vont alors produire des rumeurs. Celles-ci leur permettront de combler le vide informationnel mais aussi de recueillir le point de vue des autres. En partageant leurs craintes avec leurs collègues ou leurs proches, ils font porter sur plusieurs épaules leur charge émotionnelle. En imaginant le pire (faillite de l'entreprise, licenciement massif...), certaines personnes ont également le sentiment d'être mieux préparées et d'ainsi pouvoir mieux encaisser les événements. Il est à noter qu'un sentiment de méfiance vis-à-vis des sources de l'information constitue un élément amplificateur des rumeurs. Certaines rumeurs amplifieront une crise existante, d'autres la créeront.* »

Notons que des énoncés rumoraux peuvent bien évidemment surgir après avoir été inventés de toutes pièces dans le but de nuire à une entreprise et de manipuler le public.

### Le contenu de la rumeur

La rumeur peut avoir trait à l'organisation interne de l'entreprise. Dans ce cadre, Aurore Van de Winkel distingue quelques thématiques récurrentes :

- Le roulement de personnel/le changement hiérarchique : un responsable de la société serait sur le point de quitter l'entreprise. Le doute s'installe alors quant à son successeur, à l'évolution des conditions de travail, la progression de certains au sein de la hiérarchie...
- La qualité et la stabilité du travail : ce type d'énoncé rumoral survient traditionnellement après une fusion ou des modifications apportées au règlement de travail.
- L'erreur grave et coûteuse : qu'elle soit humaine ou informatique, l'erreur suscitera des inquiétudes quant à la santé des membres du personnel (et des clients), la réputation de l'entreprise et sa santé financière, la perte d'emploi pour les responsables de l'erreur...
- Les accidents dus à une défaillance en matière de sécurité : la rumeur portera, entre autres, sur le discours des autorités qui tenteraient de minimiser les conséquences ou leur responsabilité.
- La valeur boursière de la société.

La rumeur peut également porter sur les relations unissant l'entreprise et son public externe. Elle abordera, entre autres :

- Le produit : le message véhiculé se rapporte ici à un produit qui serait de mauvaise qualité, dangereux pour le consommateur ou sur le point de disparaître. Se trouvent généralement concernés des produits populaires, quotidiennement utilisés par le consommateur. Les firmes Danone, Nestlé ou McDonald's ont ainsi déjà été touchées.

- La qualité ou la validité des services : la rumeur se penchera sur le fait que l'organisation ne tient pas ses engagements vis-à-vis de ses collaborateurs, fournisseurs ou clients.

Rappelons, enfin, qu'une rumeur se rapportant à l'organisation interne de l'entreprise peut in fine se propager en externe, et inversement.

### Comment réagir à la rumeur?

« *Tout réaction comprend sa part de risques, souligne Aurore Van de Winkel. La ligne choisie prendra en compte des éléments tels que le caractère véridique (ou pas) du message véhiculé ainsi que les conséquences néfastes que la rumeur pourrait avoir sur l'entreprise.* »

#### La rumeur est vraie

- Le silence : si la source est peu crédible et que le message a peu d'impact, l'entreprise peut tout simplement décider d'ignorer la rumeur. Attention toutefois à ne pas répéter l'exemple de la Société générale. En juillet 2011, le journal *Le Monde* avait publié une fiction très réaliste dans laquelle la Société générale était sur le point de faire faillite. Le tabloïd britannique *Mail of Sunday* n'a pas relevé qu'il s'agissait d'une fiction et a relayé ce qu'il pensait être une information véridique, ce qui a eu pour conséquence une chute impressionnante du cours des titres de la banque. Après s'être longtemps tue, la Société générale est finalement sortie de son silence pour démentir la rumeur et ainsi freiner la chute de sa valeur boursière mais un peu tard puisque le titre avait connu une dépréciation de 14,7 % en une seule séance de cotation.
- La généralisation : l'entreprise reconnaît l'information mais se défend en arguant du fait que toutes les sociétés de son secteur font de même. Un argument moyennement apprécié par le grand public...
- Le bouc-émissaire : pour s'extirper du scandale, l'entreprise va faire porter le poids de l'erreur sur les épaules d'un seul de ses collaborateurs. Ce dernier sera plus que vraisemblablement licencié, preuve que la société prend les choses en main. Elle risque seulement d'avoir l'air de ne pas assumer sa propre responsabilité.
- La naïveté : l'entreprise reconnaît son erreur mais soutient qu'elle ignorait



Pour réagir à la rumeur, Coca-Cola a opté pour l'autodérision

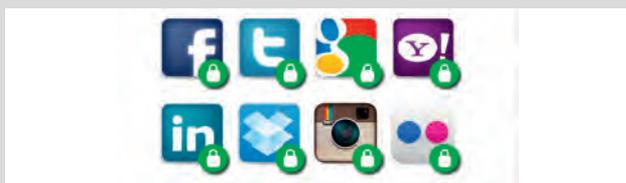
que les choses se passaient ainsi en son sein. Pourquoi pas. Attention toutefois à ne pas paraître trop naïve et susciter alors la moquerie.

- Le complot : grand classique de la contre-attaque, l'accusation des concurrents décentre le débat et renverse les rôles. Le complot étant difficile à démontrer, cette politique de défense fait rarement mouche.
- La transparence : voici sans doute le discours le plus apprécié par le grand public. Responsable mais pas coupable, l'entreprise reconnaît son erreur et rassure sur le fait que sa volonté première est d'assurer le bien-être de ses collaborateurs, clients, partenaires commerciaux...

#### La rumeur est fausse

- Le silence : considérant le propos comme trop fantaisiste, l'entreprise peut à nouveau opter pour le mutisme. Attention : un énoncé farfelu à ses yeux est peut-être crédible pour le consommateur lambda.
- Le démenti : il est à utiliser avec précaution car il est susceptible de donner à la rumeur un écho plus grand que celui qui était initialement le sien. Pour être percutant, il devra emprunter les mêmes canaux de diffusion que ceux empruntés par la rumeur (par exemple, si celle-ci s'est développée sur Facebook, il n'est pas opportun d'apporter un démenti par le biais de la presse écrite). La rédaction devra, enfin, être particulièrement soignée afin que le lecteur pressé parcourant son journal comprenne, dès le titre et les premières lignes, que la société réfute les accusations portées contre elle.
- Le recours judiciaire : l'entreprise peut également se tourner vers la justice. Elle pourra porter plainte pour calomnie ou diffamation.
- L'autodérision : si la rumeur ne porte pas sur un sujet grave, l'entreprise peut opter pour la voie de l'humour et ainsi exploiter de manière positive le buzz suscité par la rumeur. Ainsi, confronté à une rumeur fausse affirmant que boire du coca après avoir mangé des Mentos faisait exploser l'estomac, Coca Cola a réagi en sponsorisant un film dans lequel deux artistes profitaient de la réaction chimique entre ces bonbons et le soda pour créer un spectacle de fontaines. Cette réaction impressionnante n'a toutefois pas le même impact dans l'estomac. (lien vers la vidéo : <http://www.eeppybird.com/featured-video/the-extreme-diet-coke-mentos-experiments/>)

#### Se prémunir contre la rumeur



**Lorsque la rumeur survient, il importe de réagir le plus rapidement possible** (sans toutefois agir sous le coup de l'émotion). Dans ce cadre, le meilleur moyen de l'endiguer (voire de l'empêcher d'éclore) est de rester en permanence informé de ce qui se dit sur votre entreprise, vos produits ou, plus largement, votre secteur d'activités.

C'est sur le net que la mesure de ce bruit de fond sera sans doute la plus riche. Comme le conseille Aurore Van de Winkel, récoltez donc des informations en :

- utilisant les systèmes d'alerte gratuitement proposés par les moteurs de recherche. Ceux-ci pourront vous prévenir dès que le nom de votre entreprise sortira sur la toile
- étant présent sur les forums de discussions

- parcourant les sites spécialisés et autres blogs thématiques disposant de comptes sur les réseaux sociaux.

Gestionnaire en Intelligence stratégique à la CCI Hainaut, **Nuria Torregrosa** recommande aux entreprises soucieuses de leur (e-) réputation, quelques outils plus pointus :

- My permissions.org : il s'agit d'un outil de veille et d'alerte vous permettant de vérifier quelles sont les applications que vous avez autorisées à interagir avec vos différents comptes ouverts dans les médias et réseaux sociaux comme Facebook, Twitter, Google + , LinkedIn... En un clic, vous pouvez supprimer une autorisation - <http://mypermissions.org>
- Policytool : c'est un générateur de la politique d'utilisation de médias et réseaux sociaux. Il vous permet de créer une charte qui respecte les droits de vos employés, lors de l'utilisation des outils de communication collaboratifs de la société, tout en protégeant votre marque en ligne - <http://socialmedia.policytool.net>
- Netvibes : c'est un outil capable de surveiller et gérer tous les systèmes internes et sources de données, ainsi que le web social (applis, flux RSS et actus, Twitter, Facebook...) sur un seul et même tableau de bord - [www.netvibes.com/fr](http://www.netvibes.com/fr)
- Social mention : un autre système de veille se tenant à l'écoute de tout ce qui se dit sur votre entreprise/votre marque sur la toile. Social mention, permet de connaître l'influence d'un mot, d'une entreprise ou d'une marque pour mieux gérer sa réputation. [www.socialmention.com/](http://www.socialmention.com/)
- Lien de suppression de contenu Google : cet outil vous guidera dans la procédure de signalement d'un contenu qui, selon vous, doit être supprimé des services Google conformément aux lois en vigueur. En complétant le formulaire, vous transmettez toutes les informations indispensables à l'examen de votre demande et à sa résolution dans les plus brefs délais. <http://support.google.com/bin/static.py?hl=fr&ts=1114905&page=ts.cs>

Pour des résultats plus approfondis, faites appel à des spécialistes de l'e-réputation qui disposent d'outils plus performants.

Et Aurore Van de Winkel de conclure par ces dernières recommandations : *« La rumeur fait partie intégrante de la vie de l'entreprise. Il est donc vain d'espérer l'éradiquer. Plutôt que de la vivre comme une expérience fondamentalement négative, une firme peut voir en elle le moyen de s'améliorer en professionnalisant encore davantage ses produits, services ou normes. L'entreprise doit également se défaire de l'idée qu'une rumeur est nécessairement crue et diffusée par des personnes crédules ou manipulatrices. Si elle se répand, c'est que les gens ont de bonnes raisons d'y croire. Il importe donc dans la réponse qui sera apportée de ne pas mépriser ceux qui y croient mais de comprendre leur raisonnement pour pouvoir apaiser leurs craintes. »*

Dans le cadre de ses activités pour la société Fama-Ossa Consulting, Aurore Van de Winkel dispense des formations permettant aux PME de mieux comprendre et gérer les rumeurs. Elle propose également des conseils ponctuels ou de l'accompagnement aux entreprises désireuses d'améliorer leur approche des ragots et rumeurs. Elle a également développé un outil d'e-réputation management avec Mission Systole. Plus d'infos : [www.famaossaconsulting.com](http://www.famaossaconsulting.com)

**closing**  
transmission d'entreprises

- ▾ que vaut mon entreprise ?
- ▾ où trouver un repreneur ?
- ▾ comment négocier la vente ?

Cabinet de cession & acquisition  
[www.closing.be](http://www.closing.be) • 081 41 29 23

Partenaire agréé par la SOWACCESS  
Consultant agréé par la REGION WALLONNE  
et le BECI

La plate-forme électronique



Grâce à cette plate-forme, un des documents d'exportation indispensables, **le fameux certificat d'origine**, ne devra plus être demandé sur papier et retiré auprès d'une Chambre de Commerce locale.

**DigiChambers**

your certificate of origin online

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



**DEVENIR CLIENT CHEZ WESTLEASE PEUT PROVOQUER DES CRISES DE JALOUSIE**

Un service personnalisé, du sur-mesure flexible, des conseils indépendants... Nos **solutions de location de véhicules longue durée** vont rendre tous vos amis et concurrents verts de jalousie. Raison de plus de nous contacter sans tarder. Appelez-nous au **081 33 11 69** ou surfez sur [www.westlease.be](http://www.westlease.be).

 **westlease**  
LONG TERM CAR RENTING

Dossier

# EMPOWERMENT: pourquoi le boss ne rugit plus...

La notion d'empowerment, importée des Etats-Unis, pourrait se traduire par « pouvoir d'agir ». « Fourre-tout », elle se retrouve dans nombre de domaines. Dans la liste de ses synonymes et mots de sens proches ou liés, on trouve « capacitation », « autonomisation », émancipation, participation...

Nous nous attacherons, dans le cadre de ce petit dossier, à son appropriation par des sphères managériales incitant leurs salariés à se prendre en main.

Le « pouvoir sur » glisse vers le « pouvoir avec » pour converger vers un même but: l'intérêt de l'entreprise.

STÉPHANIE HEFFINCK

© Meiron Photo

# Solutions photovoltaïques pour entreprises



1<sup>ère</sup> société belge photovoltaïque cotée sur la bourse NYSE Euronext Paris (code MLGES)



## Réduisez la facture énergétique de votre entreprise

- Un groupe avec + de 25 ans d'expérience dans la construction
- Une solvabilité et une structure financière saine
- Plus de 5.000 références allant jusqu'à 500 kWc
- Bureau d'étude spécialisé
- 15 équipes de pose en interne formées et encadrées
- Maintenance et monitoring de performance

*Des professionnels  
au service  
de professionnels*

[www.ge4s.be](http://www.ge4s.be)

 **0 800 32 232**

[info@ge4s.be](mailto:info@ge4s.be)

# Empowerment: forces et limites

**P**rofesseur de management et de gestion des organisations à la Michigan's Business School, Gretchen M. Spreitzer s'est particulièrement penchée sur l'une des clés du leadership : les relations favorisant le sentiment d'empowerment.

Chacun, impliqué dans son travail, dépasse le cadre de la stricte application passive des procédures et outils.

Sa motivation boostée par la pro-activité encouragée par le management, se lit dans ses performances et se marque par un absentéisme et un turn-over réduits.

Goûter à l'empowerment, ce serait l'adopter, surtout si la personne peut en faire l'expérience « à 360° », donc avec le soutien, - outre de sa hiérarchie - de ses clients, pairs, collaborateurs...

Néanmoins, ce qui a l'allure de la panacée se heurte parfois à quelques obstacles, certains dressés par les troupes elles-mêmes ! Plus d'autonomie accordée ? Cela signifie qu'on les attend au tournant et que l'on vise une augmentation de leurs performances, non ? !

Mais ce sont quand même les managers qui présentent la plupart des motifs de résistance. Ces derniers craignent de trop secouer le cocotier et ne veulent pas sortir de leur zone de confort.

**Sacré changement culturel que ce basculement d'un management « autoritaire » vers cette forme d'organisation où les employés se prennent en charge.**

Le chef d'entreprise ne va-t-il pas assister à un éparpillement de l'équipe et, in fine, perdre totalement le contrôle ?

Du reste, la transition prend un certain temps, ce qui explique les tentatives avortées de certains chefs d'entreprise qui évacuent prématurément l'idée ; il faudrait compter 5 années avant de constater l'éventail des bénéfices.

Enfin, nous l'avons esquissé supra, la notion d'« empowerment » est elle-même très large.

Pour dissiper tout malentendu, le responsable indiquera les points d'attention, d'évolution, de changement. Trop approximatif dans les limites de libertés permises, il pourra voir lui échapper une prise de décision qu'il voulait absolument avaliser, effectuée par un employé zélé tout heureux de prouver sa totale autonomie.

## Délégation: une relation contractuelle, un contrôle indispensable

**U**n bon manager est un manager qui délègue. « *Et la délégation passe par une relation contractuelle* » appuie Marc Gros, formateur chez Manacoach\*.

### 3 phases clés

Une relation qui, pour être durable et profitable aux 2 parties, suivra un processus en 3 phases-clés :

- La **fixation des objectifs** du collaborateur. Des objectifs « SMART » : spécifiques, mesurables, acceptés, réalistes, liés au temps
- **L'attribution des ressources** pour les atteindre :
  - les ressources humaines : membres de l'équipe desquels le collaborateur pourra s'entourer
  - les outils nécessaires à la concrétisation des projets
  - le budget qui y aura été alloué
  - le temps nécessaire que l'on envisage pour boucler l'ensemble
  - les informations dont le collaborateur a besoin
- **Le contrat** : le collaborateur est-il en phase avec ce que j'attends de lui ? Responsable hiérarchique et subalterne avaliseront ensemble les termes de ce contrat.

### Contrôler pour grandir ensemble...

Déléguer, cela ne veut pas dire se débarrasser des tâches qui ne m'incomberont désormais plus. Tout d'abord parce que, aux yeux de ma hiérarchie, je reste responsable du travail que je délègue. Ensuite, parce qu'il n'y a pas de délégation sans contrôle. Ce n'est ni incompatible ni paradoxal ni un manque de confiance dans les compétences de son collaborateur.

« *Bien au contraire. C'est même plutôt un gage de confiance qui ira croissant, si les objectifs sont atteints. Au fur et à mesure du succès des démarches, on donnera de plus en plus de responsabilités en exerçant de moins en moins de contrôle* ». C'est le développement de l'autonomie ; le responsable hiérarchique va ainsi ouvrir toujours davantage la zone d'autonomie de ses collaborateurs. « *C'est typiquement ce qu'on entend par 'empowerment'* », souligne notre interlocuteur.

**« N'ayez pas peur de vos effectifs. Vous grandirez vous-même en faisant grandir vos collaborateurs »,**

conseille  
Marc Gros (Manacoach)



Pour autant, cette autonomie sera bien balisée par le contrat de départ et **l'autorité exercée le sera sur ce contrat et pas sur la personne.**

Afin que le contrôle soit perçu comme un moyen d'atteindre des objectifs communs, il sera accompagné de feedbacks (signes de reconnaissance) vrais et justes. Il favorisera une culture de responsabilité et pas de reproche. Le collaborateur a échoué ? Il a droit à l'erreur. Et pres-tement, on identifiera les moyens supplémentaires dont il aura besoin demain pour réussir, plutôt que de s'attarder sur sa déconvenue. C'est à ce prix, dans ce climat de confiance, que l'autonomie de chacun trouvera le terreau pour prendre racine.

« *Bien entendu, on manage des individualités, pas un ensemble. Tout le monde n'a pas le même niveau d'autonomie. Je comparerais cela à l'éducation d'enfants. Vous ne laisserez pas la même autonomie à un jeune enfant ou à un jeune adulte* ».

Mais le manager, avec une bonne dose de bon sens, beaucoup d'humilité et en s'appuyant sur le « contrat de délégation » parviendra certainement à donner de l'expansion à l'autonomie de tous. Pas à pas. « *En les mettant en sécurité, - pas en les protégeant, la nuance est importante -, dans une relation d'adulte* ».

Manacoach SA - Rue des Communes, 2 - 1470 Baisy-Thy  
Tél. 067/77.27.27 - www.manacoach.com

# Délégation et mise en intelligence collective

Irigo\* offre des formations et du coaching individuel et d'équipe aux entreprises, en développement personnel, communication, management, leadership... Le nom de la société (« Irigo » : j'irrigue) s'est imposé tout naturellement à Marie-Hélène Dobbelaere car l'activité d'Irigo vise à développer « la fluidité au travail ». « C'est au final le résultat que devrait atteindre la délégation de tâches, bien opérée », fait-elle remarquer.

**L'empowerment est une « mise en puissance » de la personne, pour développer sa capacité à s'approprier son travail et à ainsi pouvoir donner le meilleur d'elle-même » (MH Dobbelaere)**

## Le temps du bonheur

Ce qui nous ramène au sens profond de la délégation, question qui ne peut rester sans réponse préalable à la bonne mise en œuvre de l'action. Et qui est intimement liée au bonheur en entreprise, lui-même l'un des paramètres et non des moindres, de la performance. Les 3 piliers du bonheur en entreprise sont : le sens, le plaisir et la conscience. Il importe en effet de trouver du sens et du plaisir dans son travail, mais aussi d'avoir conscience de ce que l'on est, de l'impact de ses comportements sur les autres, de son rôle dans l'entreprise et des limites de celui-ci, des enjeux de l'entreprise...

### Reposant sur ces 3 piliers, la délégation sera couronnée de succès

- le sens & le plaisir : « ce que je délègue doit avoir du sens pour le collaborateur qui reprendra cette partie. Il doit le voir comme une opportunité, non pas une charge ». Le responsable aura une bonne connaissance des aspirations et mentalité du subalterne afin d'identifier ce qui, pour lui, peut constituer une opportunité et un plaisir. Il relèvera avec lui l'impact de la nouvelle tâche sur sa fonction, voire même, comme son champ a été élargi, redéfinira la fonction du collaborateur.
- la conscience : lors de la délégation de tâches, le manager signalera clairement la plus-value que ces dernières vont apporter aux objectifs de l'équipe, du département, de l'entreprise.

## Ensemble, érigeons une cathédrale

La métaphore de la cathédrale illustre les différents degrés de conscience des membres de l'entreprise. Elle débouche sur la définition de l'empowerment pour Marie-Hélène Dobbelaere. « Un homme observe un artisan occupé à tailler une pierre. 'Que fais-tu?' l'interroge-t-il. 'Je taille une pierre', lui répond l'homme penché sur son ouvrage. Le promeneur fait quelques pas en direction d'un deuxième homme concentré sur la même activité : 'Que fais-tu?'. 'Je construis un mur', lui explique-t-il. Un troisième travailleur lui fait pour sa part cette réponse : 'Je construis une cathédrale!' Le premier est probablement l'hypermécialiste, qui peaufine ses compétences techniques, mais risque d'être individualiste. Le 2<sup>e</sup> a déjà conscience d'appartenir à une équipe. Quant au 3<sup>e</sup>, au-delà de son appartenance à l'équipe, il a conscience de faire partie intégrante de l'entreprise. Il a une vision plus large, un profil de leader ».

Pour la coach, **le terme moderne qui rend le mieux la notion d'empowerment est la « mise en intelligence collective des organisations »**. Dans cet ensemble, le but est que chacun pose ses actes en ayant conscience des enjeux de l'entreprise, en partageant la même vision et en étant soucieux de la pérennité de l'entreprise.

Bref, lorsqu'on veut rendre quelqu'un autonome en entreprise, il faut lui expliquer qu'on construit... une cathédrale... pierre à pierre.

« L'autonomie se fait dans l'interdépendance car tous tendent vers un but commun. Parfois j'agis seul, mais à d'autres moments, je suis dépendant des autres ou ce sont les autres qui sont tributaires de moi... »

\*Irigo: Chaussée de Tervuren, 149 - 1410 Waterloo  
Tél. 0497/41.63.05 - [www.irigo.be](http://www.irigo.be)



MH Dobbelaere

# Biosystémique: un individu responsabilisé

Luc Mespouille\* constatant le stress et la démotivation en entreprise, avance : « la biosystémique pourrait constituer une solution, qui corrige les dysfonctionnements, sans modifier la structure de l'organisation »! Au travers de règles et méthodes, « tendant à rendre l'organisation compatible avec l'individu et non l'inverse », la biologie systémique va agir sur 3 niveaux : une organisation performante, des relations fluides et un individu responsable, autonome et épanoui.

Dans son approche, 3 outils-clés pourront être actionnés afin d'apporter indépendance et bien-être à l'individu et, découlant de là, du succès à l'entreprise.

- **la boucle pouvoir-responsabilité** : « Idéalement, elle devrait être fermée. C'est-à-dire que l'individu devrait avoir tout à la fois le pouvoir ET la responsabilité de la tâche. Pour la traiter du début à la fin » Et trouver ainsi un sens à son action...

- **la boucle de la circulation de l'information** : « A contrario, elle sera ouverte. La communication circulera entre les différents niveaux de l'organigramme, moyennant un process nettement défini par la Direction »

- **l'optimisation de la délégation** : « un point très sensible, parce qu'il faut avant tout repenser l'organigramme, les descriptions de fonctions, ce qui peut déranger le manager qui les a établis ». Car c'est justement sur le « cœur de fonction », la « job description » qu'il faudra

tout d'abord se pencher. Il est d'ailleurs assez aisé, au travers d'une grille reprenant en vis-à-vis la description de fonction « officielle » et l'ensemble des tâches réellement effectuées, de constater s'il y a adéquation ou pas. « *S'il y a une différence de 20 % entre les 2, on considère qu'il y a un dysfonctionnement dans l'organisation* ».

Or cette dernière ne peut être performante qu'avec des individus qui trouvent la place pour s'y épanouir et sont « bio-compatibles »...

Via la lorgnette de la biosystémique, **voici quelques autres points à creuser pour optimiser la délégation :**

- l'ergonomie des tâches : en les catégorisant en 4 groupes : les « vertes » (en phase avec votre description de fonction) ; les « blanches » (à déléguer) ; les « grises » (à confier au « N+1 »), les noires (à transmettre à un bras droit de la Direction)
- les règles et métarègles (tacites, mais qui conditionnent les comportements des individus et la culture de l'entreprise) : sur lesquelles la

Direction travaillera avec son personnel pour les exprimer clairement et les faire d'autant mieux respecter.

- la responsabilisation de chacun dans son travail, notamment via le principe d'auto-contrôle. « *Les personnes s'autorégulant elles-mêmes, la chaîne d'éléments autorégulés aboutira à un système totalement autorégulé. Et donc à une entreprise particulièrement performante !* »
- un système de contrôle-sanction : organisé de manière neutre, la personne en charge du contrôle, spécifiquement mandatée, n'étant pas celle qui sanctionne (dans la ligne de la boucle de circulation de l'information 'ouverte' : je fais transiter l'information vers autrui).

\*LM & Partners - Rue Morel, 4/1 - 7500 Tournai  
www.lm-partners.eu

## Quelques conseils pour une délégation réussie :

- Osez déléguer : non, ce n'est pas une perte de pouvoir
- Développez la motivation intrinsèque de vos troupes en expliquant les enjeux, la vision commune, la pierre apportée par chacun à l'édifice
- Pensez la délégation en fonction des compétences, de l'intérêt, de la maturité des collaborateurs
- Centrez-vous d'abord sur les plus réceptifs qui entraîneront les plus réfractaires
- Favorisez l'autonomie, la participation, plutôt que l'obéissance (« Réfléchir ensemble au problème » plutôt que « devoir résoudre le problème »...)
- Pensez à assurer la « sécurité » de quelqu'un (niveau de compétences ?, moyens humains et financiers ?, suivi ? etc.) avant de lui donner la « permission » d'aller de l'avant
- Déléguez pour « survivre »
  - ▶ Votre rôle de leader ne peut prendre de l'expansion qu'au prix d'une autonomisation de l'équipe. Concentrez-vous alors sur votre mission prioritaire : faire exister votre entité au sein de l'entreprise et de son environnement.
  - ▶ Sans délégation, vous ne serez responsable que d'une « collection d'individus » prêts à déraiper dès que votre présence n'est plus assurée.
- Faites confiance, mais pas une confiance 'aveugle' : contrôlez de façon franche et constructive. Attendre que quelqu'un vienne vous poser une question, c'est aussi une forme de contrôle !

- Planifiez, étalez les délégations dans le temps car la supervision est chronophage
- Déléguez des responsabilités, pas des tâches dont vous voulez vous départir.
- Déléguez aussi « tout ce qu'il y a autour » pour conférer sens et cohérence à la mission
- Appliquez le principe de subsidiarité ; ne faites pas vous-même ce qu'un collaborateur à un niveau inférieur pourrait réaliser et qui lui permettrait de développer ses compétences.
- Ne déléguez pas le « quoi » (c'est le leader, au contact avec l'extérieur, qui doit donner la direction), mais le « comment »
- Prenez le temps de déléguer
- Adaptez-vous à votre collaborateur et à son rythme : s'il n'a pas encore toutes les compétences, vous pouvez lui confier les tâches en étant plus directif et basculer plus tard vers une délégation plus participative
- Accompagnez le collaborateur dans son chemin vers la professionnalisation de la tâche
- Saluez les efforts et le mérite de chacun : cela augmente son capital confiance qui l'incitera à prendre davantage d'autonomie

## Conclusion

**N**on sans contrôle souple, le pouvoir est distribué et réparti sur les têtes de chacun, en fonction de ses compétences et attentes.

Trois solides piliers soutiennent ce mode de management : vision, autonomie, appropriation. Les salariés savent où ils vont (vision), disposent d'une marge de manœuvre pour atteindre leurs buts (autonomie) et ressentent la légitimité de cette entreprise (appropriation).



# L'ÉCONOMIE SOCIALE,

Notre journaliste, Alain Braibant, a rencontré Marie-Caroline Collard, Directrice de SAW-B, la fédération des entreprises sociales.

► **CCImag' : Une première question tout à fait « basique », que signifie SAW-B ?**

M-CC : « Solidarité des alternatives wallonnes et bruxelloises ! Il s'agit de la fédération de l'économie sociale qui est au service des entreprises du secteur. Nous représentons et défendons les intérêts de nos membres vis-à-vis des pouvoirs publics et des différents acteurs économiques. Nous les informons en matière d'innovation, de niches ou de possibilités de partenariat. Nous exerçons aussi un rôle d'expertise et de conseils pour la création ou le développement d'entreprises, nous veillons au respect des principes de l'économie sociale et, enfin, nous avons une action de sensibilisation auprès des partenaires potentiels ou encore des étudiants pour faire mieux connaître l'économie sociale. »

**Une entreprise humaniste au service de la collectivité**

► **CCImag' : Justement, qu'entend-on par économie sociale ?**

M-CC : « Une définition fait l'unanimité. C'est un ensemble d'activités économiques, productrices de biens ou de services, exercées par des sociétés, principalement coopératives ou à finalité sociale, des associations, des mutuelles ou des fondations dont l'éthique se traduit par un ensemble de principes : finalité de service à la collectivité ou aux membres plutôt que finalité de profit, autonomie de gestion, processus de décision démocratique, primauté des personnes et du travail sur le capital dans la rémunération des revenus. Cette définition est reprise dans un décret wallon de novembre 2008 et dans une ordonnance bruxelloise de 2012. »

► **CCImag' : C'est très idéaliste...**

M-CC : « C'est une question de priorités : la primauté de l'emploi, du bien-être des travailleurs et de la société en général, le refus d'un

certain égoïsme en quelque sorte. C'est une autre vision de la vie collective, en faveur de l'intérêt général. L'activité économique et les profits qu'elle engendre doivent avoir une utilité sociale : services accessibles à tous - aide à domicile, par exemple -, environnement, commerce équitable, insertion sociale, etc... C'est un système qui remet l'humain au centre de l'activité économique. »

► **CCImag' : Cela ressemble un peu à l'économie collectiviste qui a échoué en Europe de l'Est...**

M-CC : « Il s'agissait d'une économie planifiée avec un poids énorme de l'État où, justement, l'individu était écrasé. Dans l'économie sociale, au contraire, on prône l'autonomie de gestion et un contrôle interne démocratique du fonctionnement des entreprises. Cela n'a absolument rien à voir avec les coopératives d'État de l'ancienne RDA ! »

**Ni salaires indécents ni parachutes dorés**

► **CCImag' : Et ce contrôle est réellement effectif ?**

M-CC : « La gestion des entreprises d'économie sociale doit être réellement démocratique. C'est la raison pour laquelle dans les coopératives agréées au conseil national de la coopération, par exemple, une seule personne ne peut avoir plus de 10 % des voix au conseil d'administration. De plus, à partir du moment où un travailleur est depuis un an dans la société, il peut devenir associé et donc exercer un contrôle. Les entreprises d'économie sociale sont souvent plus égalitaires. La tension salariale moyenne se situe aux environs de 1 à 4 et dépasse rarement la proportion de 1 à 10. »

► **CCImag' : Pas de salaires mirobolants, par exemple !**

M-CC : « Un patron peut très bien gagner sa vie mais il n'y a pas de salaires indécents ni



Marie-Caroline Collard : « Les entreprises d'économie sociale sont souvent plus égalitaires. La tension salariale moyenne se situe aux environs de 1 à 4 et dépasse rarement la proportion de 1 à 10. »

de parachutes dorés ! En outre, les dividendes sont limités à 6 %, ce qui permet de réinjecter une partie des profits dans la société. »

► **CCImag' : Quand on pense économie sociale, on pense surtout services aux personnes, santé, ateliers protégés, commerce équitable. C'est une vision correcte du secteur ?**

M-CC : « Pas tout à fait car elle est réductrice. En fait, seuls, les secteurs en contradiction avec l'éthique et le respect des droits humains et de l'environnement, comme les armes et les produits toxiques, ne sont pas admis, même si dans l'armement, certains sous-traitants sont des entreprises d'économie sociale. La grande industrie est difficilement accessible aussi en raison de l'importance des investissements,



# LA TROISIÈME VOIE



## BIO EXPRESS

- ▶ Licenciée en communication sociale et sociologie
- ▶ Ancienne journaliste indépendante, co-fondatrice de l'agence de presse Alter Echos
- ▶ Ancienne directrice de Lire et Ecrire en Brabant wallon
- ▶ Directrice de SAW-B depuis 2004

quoique, dans la région de Charleroi, les Ateliers Demonceau, par exemple, fabriquent des maisons modulaires en bois. Historiquement, les premières entreprises d'économie sociale ont été les sociétés coopératives et les mutuelles. En réalité, l'économie sociale s'est développée pour couvrir des besoins non encore rencontrés. Ce fut, par exemple, le cas des coopératives agricoles qui, à l'époque, ont engendré la création d'une banque comme CERA, aujourd'hui intégrée dans KBC. CERA reste néanmoins un groupe coopératif financier important qui soutient un grand nombre de projets sociétaux. Le champ d'action est très vaste : assurances, banques, secteur pharmaceutique, agriculture, recyclage, santé, tourisme, construction. »

### Plus de cent cinquante mille emplois en Belgique francophone

#### ▶ CCIImag' : Quel est le poids de l'économie sociale ?

M-CC : « En 2011, en Wallonie et à Bruxelles, il y avait 9002 entreprises pour 154.138 emplois et 108.851 équivalents temps plein (ETP). La part dans l'économie globale est de 7 à 8 % . »

### Collaboration avec les CCI wallonnes

#### ▶ CCIImag' : L'économie sociale n'est donc pas un phénomène marginal.

M-CC : « Je ne crois pas ! Et nous ne vivons pas non plus sur une île déserte ! Nous participons, par exemple, au projet Quadrant initié par les Chambres de Commerce et d'Industrie de Wallonie qui organisent des rencontres régionales entre entreprises classiques et entreprises à finalité sociale afin de créer entre elles des contacts et des courants d'affaires. »

#### ▶ CCIImag' : Vous avez parlé de banques. Est-ce que SAW-B s'intéresse de près à la peut-être future banque NEW-B ?

M-CC : « Nous sommes membre fondateur de la coopérative, comme 88 autres associations et 40.000 personnes ! Pour l'instant, une étude de faisabilité est sur le point d'être finalisée. Je crois qu'il y a place en Belgique pour une banque citoyenne simple, différente



Le modèle économique actuel donne l'impression d'être arrivé à la fin d'un cycle.

des autres banques. Une assemblée générale est prévue en juin et une assemblée générale extraordinaire en juillet. C'est alors que la décision de sa création devrait être prise. »

### L'indispensable pluralisme économique

#### ▶ CCIImag' : On a parfois l'impression d'être à un tournant de l'Histoire, en matière économique, que le système capitaliste est allé trop loin, surtout depuis la chute du communisme.

M-CC : « Oui, même si on ne voit pas assez de réactions populaires, sauf des manifestations ponctuelles dans certains pays du sud de l'Europe ! Mais il est vrai que le modèle économique actuel donne l'impression d'être arrivé à la fin d'un cycle avec des questionnements, notamment par rapport aux problèmes liés au climat. »

#### ▶ CCIImag' : L'économie sociale pourrait-elle être la troisième voie entre l'économie libérale et l'économie planifiée ?

M-CC : « Il faut sans doute modifier certains paradigmes actuels mais sans nécessairement rejeter le capitalisme et l'économie libérale, comme on a fait table rase, il y a vingt ans, du communisme et de l'économie planifiée. Comme d'autres défenseurs de l'économie sociale, je pense que l'économie doit être certainement mieux régulée mais, surtout, qu'elle doit être plurielle : à côté du secteur public et du secteur privé classique à but lucratif, l'économie sociale est indispensable. Pour que notre société soit un peu plus équitable et un peu plus humaine... »

C'est à Geer, au cœur d'une région riche de plusieurs siècles d'agriculture qu'est implantée l'usine Hesbaye Frost. Active dans la surgélation de légumes, elle traite chaque année pas moins de 100.000 tonnes de produits tels que des épinards, haricots, choux de Bruxelles, carottes, petits pois ou fèves des marais. Voici quelques années, l'entreprise a étendu sa gamme en y ajoutant des produits n'étant pas liés au cycle des saisons (riz, pommes de terre et pâtes). En gommant ainsi au maximum ses écarts de conjoncture, elle est parvenue à transformer une activité saisonnière en une activité relativement stable pour ses 275 collaborateurs.



# HESBAYE FROST

SURFEZ SUR [WWW.JONATHANBERGER.BE/CORPORATE](http://WWW.JONATHANBERGER.BE/CORPORATE)  
POUR VOIR LE REPORTAGE COMPLET



© Jonathan Berger

## UN RÉSERVOIR LOCAL

Pour se procurer sa matière première, Hesbaye Frost s'appuie sur la fertilité des terres hesbignonnes : « Nous nous approvisionnons à 85 % dans un rayon de 50 kilomètres, souligne Quentin Regout, Directeur. Nous avons établi des contrats avec des agriculteurs locaux dont les terrains représentent une superficie totale de plus de 6.000 hectares. »

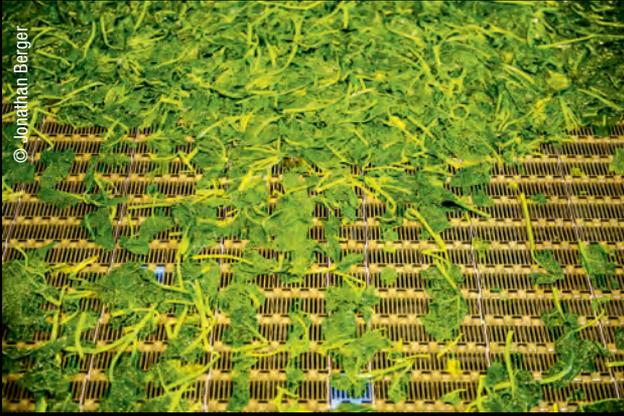


© Jonathan Berger

# LA MAIN VERTE



© Jonathan Berger



## DE 85° À - 24°

Directement acheminés du champ à l'usine par camions, les légumes subissent diverses sélections avant de véritablement entrer dans le cycle de production. « Nous recourons tout d'abord à un tri par ventilation au cours duquel les produits trop denses (cailloux, canette...) sont éjectés du circuit. Nous utilisons ensuite une grande centrifugeuse avant de déposer les légumes sur un tapis où tout ce qui est trop léger (des insectes par exemple) est aspiré. Le dernier contrôle s'effectue à l'aide de caméras optiques capables de détecter ce qui ne correspond pas aux critères du produit en termes de couleur, de forme ou de taux de matière sèche. »



Notre passage chez Hesbaye Frost correspondait à la saison des épinards. « Il s'agit du seul légume disposant d'une ligne de production qui lui est entièrement dédiée. Après avoir été lavés, les épinards sont blanchis à une température de 85°. Ils sont ensuite refroidis puis mis en portion avant d'être soumis à une température de - 24° qui va les surgeler à cœur. » Une fois ces étapes passées, les épinards sont conservés dans de grands bacs d'une capacité d'une tonne et stockés dans les plus de 3 hectares de frigo que compte l'entreprise. C'est au gré des commandes qu'ils seront conditionnés dans leur emballage définitif.





Hesbaye Frost exporte 90 % de sa production (essentiellement vers l'Angleterre, l'Allemagne et la France). L'entreprise compte 3 types de clients : la grande distribution, le secteur industriel et le catering.



© Jonathan Berger



© Jonathan Berger



© Jonathan Berger



© Jonathan Berger



© Jonathan Berger



# Mettez du Peps dans votre communication

Situé en région liégeoise et actif sur l'ensemble de la Wallonie, **Peps Communication** est un bureau de conseil en stratégies globales de communication, spécialisé dans la communication d'entreprises (interne et externe), ainsi que dans les matières environnementales.

**ILS NOUS ONT FAIT CONFIANCE  
INDUSTRIES, ENTREPRISES  
ET PME :**

AGRIPHAR | ASPEL GROUP  
CARMEUSE | CCB (ITALCEMENTI  
GROUP) | CSD INGENIEURS | EDF  
LUMINUS | ELECTRABEL GDF  
SUEZ | ENECO | ENECO WIND  
BELGIUM (AIR ENERGY) | INFRA-  
BEL | LONZA | PRAYON | SIMONIS  
GROUP | SGS BELGIUM | TENSACH-  
EM | WIN

**SECTEUR PUBLIC, VILLES  
ET COMMUNES :**

AQUAWAL | AIVE | CABINET DU  
MINISTRE WALLON EN CHARGE  
DE LA SECURITE ROUTIERE |  
COMMUNE D'OHEY | COMMUNE  
DE BRAINE-L'ALLEUD | INASEP  
| PORT AUTONOME DE LIEGE |  
SERVICE PUBLIC DE WALLONIE |  
SWDE | SPI | VILLE DE VERVIERS

**ASSOCIATIONS :**

BUREAU COOPARCH R.U. |  
CABINET D'AVOCATS MATRAY,  
MATRAY & HALLET | CABINET  
D'AVOCATS MOSAL | CABINET  
D'AVOCATS OSSENA-DEWONCK  
| FEDERATION DES INDUSTRIES  
EXTRACTIVES DE BELGIQUE  
(FEDIEX) | FEDERATION DES  
SERVICES DE REMPLACEMENTS  
AGRICILES DE WALLONIE (FS-  
RAW) | GRE-LIEGE | INTERFACE  
ENTREPRISES UNIVERSITE DE  
LIEGE | LIEGE BIOMED | RESPECT  
SENIORS

**Communication à 360 degrés**

Définir et mettre en place une stratégie de communication est devenu un enjeu fondamental. Les publics auxquels les entreprises s'adressent aujourd'hui sont variés et les messages à communiquer doivent être accessibles et adaptés. Nous proposons une analyse et un constat global de vos besoins en terme de communication, et articulons votre stratégie en fonction de vos objectifs prioritaires.

**Une communication environnementale responsable**

Aujourd'hui, il est inconcevable pour une entreprise de se développer sans prendre en considération son cadre de vie et son environnement. Vous avez décidé de valoriser les démarches environnementales de votre entreprise? Vous souhaitez communiquer avec des riverains dans le cadre d'une demande de permis? Vous désirez recevoir du conseil en communication environnementale ou urbanistique? Peps Communication est l'un des seuls bureaux en Wallonie à maîtriser l'ensemble de ces compétences et à pouvoir vous accompagner dans le respect des législations en la matière.

**La maîtrise de vos contenus**

La qualité rédactionnelle est essentielle dans toute démarche de communication. Plus qu'un atout, il s'agit d'un véritable gage de réussite. Vous souhaitez des textes précis, informatifs et reflétant les valeurs que vous avez définies pour votre entreprise? Nous vous garantissons un travail rédactionnel de qualité répondant au plus haut niveau d'exigence.

**Des supports à votre image**

Un site internet, une vidéo d'entreprise, un spot promotionnel, un rapport ou une brochure... ces outils de communication sont autant de vitrines potentielles de votre entreprise. Afin qu'ils reflètent au mieux votre identité et vos valeurs, nous prenons en charge la réalisation complète de l'ensemble de vos supports de communication.

**Viser juste, frapper fort !**

Renforcer votre cohésion et votre culture d'entreprise, augmenter votre visibilité médiatique ou séduire vos clients... L'organisation événementielle représente un aspect essentiel de la communication d'entreprise. C'est l'image et la réputation de votre organisation qui sont en jeu, à travers ces moments de représentation publique. Nous gérons tous les aspects qui vous permettront de réaliser un événement sur-mesure et à la hauteur de vos ambitions.

« Nous proposons une analyse et un constat global de vos besoins en terme de communication, et articulons votre stratégie en fonction de vos objectifs prioritaires. »

pepscommunication





© Ehur

## Prix Santé et entreprise 2013

Afin d'encourager la réflexion et de faire connaître des initiatives de prévention à l'égard des risques liés au travail, la section belge du Club européen de la santé organise un concours. Il s'agit notamment d'actions éducatives en vue de susciter de nouvelles attitudes ou de nouveaux comportements qui permettent d'améliorer le bien-être physique, mental et social du travailleur et l'environnement du travail. Ce prix sera attribué à toute personne physique résidant ou travaillant en Belgique ou à toute personne morale ayant son siège en Belgique représentant syndicats, services médico-sociaux ayant concrétisé des initiatives ou projets novateurs en faveur de la prévention en milieu de travail. Le dossier de participation doit être déposé avant le 30 septembre 2013 - 02/233.42.05 - veronique.crutzen@emploi.belgique.be



© alphaspirt

## Lancement en Wallonie de l'Agence pour l'entreprise et l'innovation

Constatant l'opportunité d'une stratégie de développement territorial basée sur une vision intégrée de l'innovation, en ce compris l'économie numérique, le Gouvernement wallon a décidé d'intégrer l'Agence de stimulation économique (ASE) et l'Agence de stimulation économique Technologique (AST) au sein de l'Agence pour l'entreprise et l'innovation (AEI). L'AEI sera l'opérateur désigné par la Wallonie pour offrir des services efficaces d'appui et d'accompagnement au développement économique, technologique et numérique de la Wallonie. Pour ce faire, elle structure, pilote et évalue un réseau d'opérateurs. Dans ce cadre, l'AEI accompagne et appuie les entreprises dans leur stratégie d'innovation et de créativité, en soutenant leur développement.



© Minerva Studio

## La tablette est néfaste pour la santé

Selon le secrétariat social d'employeur Attentia, le travail mobile que permet, par exemple, la tablette ou le Smartphone est néfaste pour la santé. Il induit, en effet, une posture corporelle incorrecte puisque la tête et le cou sont davantage penchés vers l'avant. Pour éviter les problèmes physiques imputables à l'usage d'une tablette, il faut choisir une configuration où la tablette fait un angle avec le plan de travail. Par ailleurs, le travailleur doit se tenir droit devant la tablette, sur un siège haut. Cette position permet de ménager la nuque autant que possible. Il est aussi important de changer de posture toutes les quinze minutes.



Award for Best Belgian  
Sustainability Report

# Invitation à participer Award for Best Belgian Sustainability Report

Édition 2013

3 décembre 2013 / Centre Pachéco, Bruxelles

**Votre organisation écrit un rapport de développement durable ? Alors n'hésitez pas à participer à la 15<sup>e</sup> édition de l'*Award for Best Belgian Sustainability Report* (voir le Code of participation pour les informations pratiques).**

Les entités participant à l'*Award* seront réparties en 4 catégories :

• **Grandes organisations** : +250 employés

• **Petites et moyennes entreprises** :

sociétés qui n'excèdent pas les limites de deux des trois critères suivants :

• total bilan : EUR 17.500.000

• chiffre d'affaires : EUR 35.000.000

• nombre moyen de travailleurs (équivalent temps plein) : 250

sauf si elles emploient plus de 250 travailleurs. Dans ce cas, la société sera par défaut classée dans la catégorie « grandes organisations »

• **ONG** :

organisations non gouvernementales (ASBL ou AISBL ou Fondation), avec un objectif non marchand (p.ex. social ou humanitaire), établies en Belgique et exerçant leurs activités sur le territoire belge ou hors de Belgique

• **Autres organisations**

## Intéressé ?

Vous pouvez remplir le **formulaire de participation** en ligne et y joindre votre rapport, **jusqu'au 30 août prochain**. L'*Award* sera décerné lors d'un événement qui aura lieu le 3 décembre 2013 à Bruxelles (Centre Pachéco).

Vous retrouverez plus d'information sur [www.bestbelgiansustainabilityreport.be](http://www.bestbelgiansustainabilityreport.be)

ou sur le site de l'Institut des Réviseurs d'Entreprises : [www.ibr-ire.be](http://www.ibr-ire.be).

Personne de contact : Stéphanie Quintart (T. 02 512 51 36)



58 - 81





## Infraction au sujet des risques psychosociaux dans l'Horeca

En 2012, lors de l'inspection sur les risques psychosociaux menée dans l'Horeca, par l'Inspection du travail du SPF Emploi, deux employeurs sur trois étaient en infraction. Ils n'étaient généralement pas en mesure de présenter une analyse des risques sous forme de document. Voilà pourquoi, lors des prochaines campagnes, l'inspection prendra les initiatives suivantes : les employeurs qui se trouvaient encore en défaut lors de la visite de suivi feront l'objet d'une nouvelle inspection et l'inspection contactera les fédérations représentant le secteur de l'Horeca afin de mieux les impliquer et de convenir d'un programme d'action. Enfin, l'inspection du travail contrôlera, dorénavant, lors de chaque visite d'inspection, que chaque entreprise dispose d'une politique de bien-être psychosocial.



## Cotisation à charge des sociétés 2013

La cotisation annuelle ordinaire à charge des sociétés 2013 est maintenue au même niveau que les neuf années précédentes. La cotisation majorée est portée à son maximum légal. Le seuil a été indexé. Cela donne une cotisation ordinaire de 347,50 €, pour une société dont le total du bilan de l'avant-dernier exercice comptable clôturé ne dépasse pas 641.556,65 €. La cotisation majorée s'élève à 868 € lorsque le total du bilan excède ce seuil. Attention, la cotisation à charge des sociétés doit être réglée avant le 1<sup>er</sup> juillet 2013.

## 0 % de norme salariale pour 2013 et 2014

Par arrêté royal, le gouvernement fédéral a fixé à 0 % la marge maximale pour l'évolution du coût salarial pour les années 2013 et 2014, abstraction faite des indexations, des augmentations barémiques et de quelques autres avantages exclus. La norme salariale concerne le coût salarial moyen par travailleur en équivalents temps plein. Un gel des salaires durant les deux ans à venir signifie concrètement que pendant cette période, le coût salarial moyen ne pourra pas augmenter.

## Adaptations apportées à la déclaration Limosa

Dès le 1<sup>er</sup> juillet 2013, afin d'éviter une nouvelle infraction à la libre circulation des travailleurs en Europe, le nombre de données à communiquer pour la déclaration Limosa sera limité. Un exemple : l'indépendant détaché ne devra plus communiquer le numéro d'identification national dans le pays d'origine, le type de prestations de services effectuées dans le cadre du détachement, le numéro TVA dans le pays d'origine ou numéro d'entreprise ainsi que les données d'identification du mandataire qui effectue la déclaration préalable.

## Progressive dégressivité pour le jeune travailleur

Dorénavant, la dégressivité des salaires d'un jeune travailleur de 18, 19 et 20 ans engagé sous contrat de travail à temps plein, sera progressivement supprimée dans tous les secteurs. Depuis le 1<sup>er</sup> avril 2013, cette dégressivité en fonction de l'âge est, à 20 ans, de 96 %, au lieu de 94 % ; à 19 ans, de 92 %, au lieu de 88 % ; et à 18 ans, de 88 %, au lieu de 82 %. À partir du 1<sup>er</sup> janvier 2014, la dégressivité passera à 2 % : 20 ans (98 %), 19 ans (96 %), 18 ans (94 %). Enfin, à partir du 1<sup>er</sup> janvier 2015, la dégressivité sera supprimée. Ces travailleurs auront dès lors droit au revenu minimum garanti intersectoriel.

## Sesam : nouvel incitant à l'embauche en Wallonie

Le gouvernement wallon a approuvé le projet de décret réorganisant les incitants financiers à l'engagement de personnel dans les PME. Réservé aux entreprises marchandes de moins de 50 salariés, le nouveau dispositif pour engager, accorde 10.000 € la première année, 7.500 € la seconde et 5.000 € la troisième. Attention, l'emploi créé doit être maintenu pendant trois années supplémentaires. Pour en bénéficier, il faut engager un demandeur d'emploi inoccupé inscrit au Forem. Il est aussi possible d'embaucher un salarié licencié par une autre entreprise, en période de préavis. Dans ce cas, l'aide est limitée à 7.500 € la première année, 5.000 € la deuxième et 2.500 € la troisième, sans possibilité de bonus.

## Renforcement du bonus à l'emploi

Depuis le 1<sup>er</sup> avril 2013, le bonus à l'emploi accordé sous la forme d'une diminution des cotisations personnelles de sécurité sociale au travailleur qui bénéficie d'un bas ou moyen salaire, est de 184 € par mois. Cela correspond à une augmentation du salaire net de 75,6 € par an. Au 1<sup>er</sup> janvier 2014, un nouveau mécanisme d'indexation du bonus sera appliqué. Le travailleur qui bénéficie d'une indexation salariale pourra bénéficier entièrement de cet avantage. Ce renforcement se traduit par une augmentation des salaires nets pour le travailleur qui a un salaire brut pouvant aller jusqu'à 2.300 €.

[LinkedIn]

# Levier de **communic**

- ▶ le chouchou des réseaux sociaux professionnels
- ▶ 2 nouvelles inscriptions toutes les secondes
- ▶ des recommandations... à recommander

STÉPHANIE HEFFINCK



**L**ancé en 2003, LinkedIn s'est imposé mondialement. Est-il avantageux, pour une entreprise, de développer sa présence sur ce canal ? Pourquoi et comment ? Les réponses de Marie Vandenberghe (Quality training).

## LinkedIn, les avantages

Diverses motivations pousseront une entreprise à envisager une page sur LinkedIn :

- trouver des informations
- développer ses activités
- échanger des informations relatives à son secteur d'activités
- dénicher de nouveaux partenaires
- recruter
- créer et entretenir des contacts clients
- gérer sa réputation en ligne, augmenter sa crédibilité...

Notre experte part de son propre cas : pour trouver ses formateurs indépendants, elle « fait son marché » dans les « groupes » LinkedIn. C'est donc l'une des fonctionnalités de ce formidable outil de réseautage professionnel qui l'intéresse. Pas la seule : « Dès que je lance une formation, je poste l'information que je vais envoyer vers mes groupes ciblés. Par exemple : une formation sur le recrutement via LinkedIn ? Et j'en avise par ce biais les DRH d'entreprises de mon groupe (ndlr : jusqu'à 50 groupes gratuitement) ». Les recommandations lui sont aussi particulièrement utiles ; nous allons y venir plus loin.

## LinkedIn, recommandations de base

### Déterminer sa stratégie

« Avant de se lancer dans la gestion d'un compte, il faut déterminer sa stratégie. Les objectifs à atteindre ». C'est un premier bon réflexe, face aux possibilités variées offertes par le réseau social.

### Créer un profil idéal

Le profil personnel présentera une photo « pro » ! Les mots clés - 120 caractères maximum - par lesquels vous souhaitez être retrouvés par votre public cible seront soigneusement choisis. « *Un profil incomplet est pratiquement inutile. Rendez votre profil attractif* » ! Attention ! : ne placez pas le logo de votre société sur votre page perso. LinkedIn l'interdit et, en théorie, pourrait supprimer purement et simplement votre page. Quant à la « company page », elle reprendra bien évidemment ce logo et les services offerts par votre société.

### Être actif et crédible

Que mettre sur votre page ? « *En principe, on ne peut pas faire de publicité pure. Placez donc des articles de fond, des informations d'experts sur le domaine dans lequel vous travaillez, en les agrémentant de commentaires personnels pour asseoir votre crédibilité* ». **Pensez aussi à partager les moments forts de la vie de votre entreprise** : vous avez participé à un événement, reçu un Prix ? Communiquez-le.

« *Entrez dans les discussions de groupes, donnez votre avis... Soyez visible sans être envahissant* », préconise Marie.

### Élargir son réseau

Comment construire son réseau et l'étoffer ? « *Recherchez des personnes et invitez-les. Explorez les contacts de vos contacts personnels... probablement certains sont-ils intéressants pour vos affaires. Demandez alors à votre contact de vous introduire auprès de ces derniers. Peu de chances que vous soyez refusé !* »

Et puis, pour la mise en relation avec des contacts qualifiés, ne négligez pas les fameux « groupes » LinkedIn. Les internautes y sont reliés par un thème commun : un secteur d'activités, des compétences,

des cercles d'entreprises, des associations de professionnels...

« *Je pars de mon cas personnel : je fais partie, par exemple, du BNI (Business Network International). J'ai donc accès à tous les membres que je peux inviter à rejoindre la liste de mes contacts, sur LinkedIn. Maigre probabilité de rejet de l'invitation de leur part puisqu'ils partagent la même envie de 'réseauter' que moi !* »

Autres intérêts du groupe : **accéder au carnet d'adresses de chacun**, partager des informations, des avis sur un thème précis...

### Derniers conseils

- tirer profit des recommandations

Les « recommandations » LinkedIn sont l'une des fonctionnalités vous garantissant la meilleure publicité... parce qu'indirecte et relayée par des tiers. Ce témoignage de votre expertise, de l'efficacité de vos services, de la qualité de vos produits est un atout de poids. Les internautes vous apportent de la valeur ; n'hésitez pas à leur demander de poster une recommandation si vous les savez satisfaits de vos interventions et faites de même en retour. « *Vous craignez un avis négatif ? Vous pouvez choisir de l'accepter ou pas et décocher 'afficher'* »

# ation professionnelle



© kotofanagami

“ Entrez dans les discussions de groupes, donnez votre avis... Soyez visible sans être envahissant...”



Marie Vandenberghe (Quality training): « Tirez profit des groupes, des recommandations, des applications! »

- Faites venir les gens sur votre page! N'oubliez pas de placer sur votre site internet les logos des réseaux sociaux sur lesquels vous sévissez
- Rafraîchissez votre page régulièrement
- Examinez qui visite votre profil



Lors de l'atelier 1 « LinkedIn », à la CCIBW, la thématique abordée fut: « Précisez votre stratégie et vos objectifs! »

## LINKEDIN EN CHIFFRES

### DANS LE MONDE

- ▶ lancé en 2003
- ▶ 200.000.000 de membres dans 200 pays
- ▶ en 19 langues
- ▶ + d'1 million de groupes LinkedIn
- ▶ 2.600.000 pages d'entreprises
- ▶ 41 % l'utilisent pour du marketing, 70 % pour trouver un emploi et 80 % pour recruter

### EN BELGIQUE (AU 1<sup>ER</sup> JANVIER 2013)

- ▶ 1.382.000 profils (augmentation de 33 % par rapport à 2012)
- ▶ 1.045 emplois en ligne (hausse de 74 % par rapport à 2012)

## À SAVOIR

La CCIBW organise un club PEPS (« Programme d'Expériences Partagées vers le Succès »): Mon entreprise et les réseaux sociaux - Développer mes activités grâce à LinkedIn » coaché par Marie Vandenberghe

- ▶ **Atelier 2:** Créer le profil idéal et faites en sorte qu'il soit visité (20/06/2013, de 9h à 12h)
- ▶ **Atelier 3:** Élargissez votre réseau de manière efficace et gagnez la confiance de vos relations (12/09/2013, de 9h à 12h)
- ▶ **Atelier 4:** Tirer profit des groupes, des recommandations et des applications (17/10/2013, de 9h à 12h)
- ▶ **Atelier 5:** Gérez votre page entreprise (21/11/2013, de 9h à 12h)
- ▶ **Atelier 6:** Mise en pratique sur votre profil et votre page entreprise (19/12/2013, de 9h à 12h)

**Infos & inscriptions:** [www.ccibw.be](http://www.ccibw.be) (rubrique agenda) ou [celine.squelart@ccibw.be](mailto:celine.squelart@ccibw.be)

## QUALITY TRAINING

Rue du Coq, 51 - 1180 Bruxelles - Tél. 02/331.46.66 - [www.qualitytraining.be](http://www.qualitytraining.be)



## Votre partenaire en ressources humaines.

### Exclusif pour tous

Notre slogan exprime notre approche distincte du marché. Toute personne qui cherche du travail est la bienvenue chez t-interim. Ce sont l'enthousiasme et l'envie de travailler qui comptent ! Nous recherchons l'emploi qui convient ; un travail sur mesure. Nous nous ferons également un plaisir d'aider chaque entreprise qui recherche du personnel, en proposant à tous les employeurs un service exclusif et une main-d'œuvre de qualité.

En savoir plus ?  
[www.t-interim.be](http://www.t-interim.be)

### Optez pour t-interim pour tous vos besoins RH :

- Recrutement d'**ouvriers** et de **profils techniques**
- Recrutement d'**employés** par la division spécialisée t-office
- Jobs d'**étudiant**
- t-heater, Bureau Social pour **Artistes**
- des **aides-ménagères** par t-interim titres-services

t-interim est votre partenaire en RH fiable, efficace et rapide. Nous avons des agences à Mons, Charleroi, Ottignies-Louvain-la-Neuve, Marche-en-Famenne et Liège.

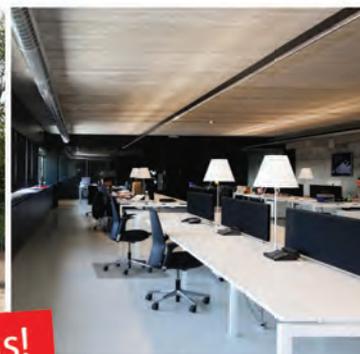


t-interim est une division de t-groep SA



VI 1248183054 - 8-070100 - WINTERSCAP - DC - 4000 - 0000-0000

Complexes industriels  
Bâtiments pour PME  
Plateformes logistiques  
Surfaces commerciales  
Bureaux



Plus de **7500** réalisations!



Wortegem-Petegem 056 69 41 11 Tessengerlo 013 29 27 27 Mornimont 071 75 07 40 [www.willynaessens.be](http://www.willynaessens.be)



Vassilios Skarlidis, directeur régional  
PME Namur & Brabant wallon



## Une aide pratique aux patrons de PME

**Le nez dans le guidon, le patron de PME n'a pas toujours la possibilité de prendre le temps de la réflexion pour mener à bien une politique des ressources humaines. Qu'à cela ne tienne, les spécialistes de SD Worx sont là pour l'aider efficacement dans ces moments plus délicats.**

*« Je dois engager, à quoi dois-je faire attention ? Ma masse salariale augmente d'année en année, que faire pour la diminuer ? Comment agir pour qu'elle n'explose pas ?... »* Aujourd'hui, les questions que se posent les patrons de PME sont bien plus pointues qu'auparavant. Vassilios Skarlidis, directeur régional PME Namur & Brabant wallon, y voit un paradoxe. *« Tout à son activité, le chef d'entreprise a de moins en moins de temps à consacrer à son personnel, et pourtant, il va se montrer plus exigeant aujourd'hui qu'il y a cinq ans, détaille-t-il. Comme tout va toujours plus vite, là où, par le passé, il prenait un jour ou deux de réflexion, maintenant, il veut de l'instantané, les réponses doivent être rapides et avec une base juridique. Plus vite, mais dans la qualité. Là où il y a quelques années, le département des ressources humaines comptait trois ou quatre personnes, aujourd'hui, il n'y en a plus qu'une ou deux avec beaucoup plus de travail et des questions plus pointues demandant des réponses 'pour hier'. »* Ces dernières années également, l'anxiété a fortement augmenté. *« Certes, les faillites sont plus nombreuses, mais ce qu'on voit surtout, ce sont des diminutions de personnel pour éviter la faillite. Rappelons que les salaires représentent 70 % des coûts d'une entreprise. C'est énorme. »*

SD Worx est spécialisé dans les conseils aux PME et aux TPE. Au sein de SD Worx Namur & Brabant wallon, Vassilios Skarlidis s'occupe des PME de 1 à 99 personnes tous secteurs confondus. *« J'ai en charge la production avec l'aide de juristes, des consultants et de deux commerciaux. Ceux-ci démarchent les comptables et les sociétés des provinces de Namur et du Brabant wallon. Avec les nouveaux clients, nous démarrons, en général, au mois de janvier de l'année suivante. »*

### Une autre façon de voir l'entreprise

SD Worx est leader sur le marché belge avec environ 1 100 000 feuilles de paie par mois. Le secrétariat social compte des équipes dédiées aux TPE (de 1 à 9 personnes), aux PME (de 10 à 100 personnes) et aux grandes entreprises (plus de 100 personnes). *« Nous sommes spécialisés pour chaque segment, avec des questionnaires, des commerciaux et des logiciels spécifiques. Ce qui nous différencie des autres secrétariats sociaux ? D'une part, notre approche spécifique en fonction du nombre de personnes. D'autre part, on ne fait pas seulement du secrétariat social, on touche également à l'humain dans l'entreprise. On organise des formations. Le cas échéant, on établit des règlements de travail. On réalise de l'optimisation salariale. Si nécessaire, on envoie un questionnaire de dossiers pour effectuer la paie chaque mois chez le client. On met en place une politique de flexibilité. Tout ce qui touche l'humain dans l'entreprise nous est familier. Une autre façon de voir l'entreprise à travers le prisme de l'employé ou de l'ouvrier. »*

Les problèmes RH du patron de PME trouvent donc leurs solutions chez SD Worx. *« Nous réalisons des audits sociaux. Nous nous rendons dans l'entreprise et, pendant une demi-journée, nous allons mettre à plat l'entreprise. Nous entrons plus facilement dans des PME dont le patron a une vision à long terme. Celui qui a le nez dans le guidon est conscient des problèmes, mais se pose encore des questions quant au bienfait d'y consacrer plusieurs heures, de savoir combien cela va lui coûter et quel va être son return ? Nous lui démontrons qu'il l'aura à court et moyen termes. »*

Si le groupe est fort de 2 000 personnes, SD Worx a régionalisé ses bureaux en PME d'environ trente personnes prêtes à apporter une aide concrète aux patrons de PME de Namur et du Brabant wallon, du Hainaut, de Liège et du Luxembourg.

**SD Worx Axis Park :** Fond Cattelain 5 - 1435 Mont Saint-Guibert - tél. 010/75 31 01 - [louvain@sdworx.be](mailto:louvain@sdworx.be)

**SD Worx Charleroi :** place Rucloux 4 - 6000 Charleroi - tél. 071/90 61 45 - [pme.charleroi@sdworx.com](mailto:pme.charleroi@sdworx.com) ;

**SD Worx Liège :** Parc d'affaires Zénobe Gramme, quai des Venues 16 à 4020 Liège - tél. 04/274 38 00 - [pme.liege@sdworx.be](mailto:pme.liege@sdworx.be)  
[www.sdworx.be](http://www.sdworx.be)

# GOODWILL, la valeur cachée de votre

Goodwill, derrière ce terme se cache le capital immatériel de votre entreprise : image de marque, clientèle fidèle, fournisseurs compétents... Concourant activement à la valeur de votre société, ce capital ne figure pourtant pas dans son bilan. Associé de Copilot (cabinet spécialisé en cession/acquisition), Frédéric Loverius nous éclaire sur ces fameux actifs immatériels et l'importance qu'ils revêtent dans l'estimation de la valeur de votre PME.

CÉLINE LÉONARD

## ► CCIImag' : Comment définir le goodwill ?

F.L. : « Il en existe de nombreuses définitions. Je dirais simplement qu'il s'agit d'un ensemble d'éléments qui contribuent à la valeur d'une entreprise mais ne figurent pas à son bilan. Ainsi, quand un acheteur me demande pourquoi il doit déboursier un montant supérieur aux fonds propres de l'entreprise pour l'acquérir, je lui explique qu'il paie, notamment, la différence existant entre le fait d'acquérir une société disposant déjà d'une clientèle, de personnel, d'équipements, de fournisseurs, etc... et le fait de créer la même société. On peut comparer cela à la différence entre sauter dans un train qui roule ou le faire démarrer. Dans le premier cas, vous atteignez immédiatement la vitesse de croisière. Dans le second, vous devez fournir d'importants efforts avant d'y arriver. »

## ► CCIImag' : Quels sont les éléments habituellement pris en compte lorsque l'on évalue le goodwill d'une entreprise ?

F.L. : « Je distingue quatre éléments majeurs. Tout d'abord, le capital client. Disposer d'une clientèle fidèle, solvable et rentable est, en effet, un atout majeur. Ensuite, le capital humain qui fait référence au fait de disposer de collaborateurs qualifiés, motivés, affichant un faible turn-over... Puis, le capital organisationnel à savoir tout ce que l'entreprise a déjà mis en œuvre en matière de processus de contrôle, procédure qualité, délégation... Enfin, le capital de marque qui recouvre la

notoriété et la réputation d'une entreprise. Parallèlement à ces quatre éléments majeurs, l'Observatoire de l'immatériel \* s'appuie sur six autres éléments : le capital de savoir (R&D, brevets, secrets de fabrication...), le capital partenaires (nombre par produit stratégique, satisfaction du client, fidélité...), le capital actionnaires (réserve de ressources financières, patience, influence...), le capital naturel (abondance et qualité de la ressource naturelle), le capital sociétal (qualité de l'environnement sociétal) et le système d'information (couverture métier, fiabilité, coûts... ) »

## ► CCIImag' : Bien qu'immatériel, ce capital vaut beaucoup d'argent. Il reste pourtant ignoré par la comptabilité...

F.L. : « En effet, seul le goodwill acquis à l'extérieur ou certains frais de recherche et développement qui sont parfois activés peuvent être comptabilisés au bilan mais, pour l'essentiel, les éléments constitutifs du goodwill n'y figurent pas. »

## ► CCIImag' : Dans le cadre des dossiers de transmission que vous gérez, avez-vous le sentiment que les PME cédantes ont une juste appréhension de leur goodwill ?

F.L. : « Elles en ont une perception intuitive. Elles ont bien conscience, par exemple, que leur nom ou leur marque a une certaine valeur financière. Pour autant, elles ne parviennent pas à l'identifier clairement ni à la matérialiser.

Ce flou fait du goodwill l'élément le plus débattu et le plus négocié lors d'une cession. »

## ► CCIImag' : Différents modes de calcul existent pour évaluer une entreprise et son goodwill. Quelle méthode préconisez-vous ?

F.L. : « En dehors des approches financières classiques, je recommande le modèle



# leur entreprise

français Valentin qui a été élaboré sur base de centaines de cessions d'entreprises. Il constitue une approche essentiellement qualitative du goodwill et est, à cet égard, particulièrement intéressant. Ce modèle s'appuie sur quelques données purement financières mais surtout sur un ensemble de questions relatives aux différents aspects de la vie de l'entreprise. L'entrepreneur répond, en ligne, à une série de questions ayant trait à la qualité et au positionnement de son produit, à la valeur de sa clientèle, à son organisation interne, à son potentiel humain... Au final, il reçoit une cote sur 20 et une estimation de la valeur de son entreprise. Certes, cette méthode est totalement empirique et loin d'être scientifique mais elle fournit à mon sens des résultats souvent proches de la réalité. »

► **CCIImag' : Les résultats obtenus dans le cadre de cette évaluation peuvent-ils être utilisés lors d'une négociation?**

F.L. : « Ils vont surtout aider le cédant à alimenter son argumentaire de prix. Ils vont lui apporter un regard plus précis sur les différents éléments qui constituent la richesse de son entreprise. »

► **CCIImag' : Économiquement, les temps sont durs. Les acquéreurs ne sont-ils pas plus frileux à l'idée d'acheter de... l'immatériel?**

F.L. : « Si, en effet. Raison pour laquelle nous constatons de plus en plus, dans le cadre de transactions, des offres de reprise moyennant un prix composé d'une partie fixe et d'une partie variable (souvent appelée « earn out ») liée à la rentabilité future de l'entreprise. Autrement dit, le prix proposé par l'acheteur est divisé en deux : un montant fixe directement remis au cédant et un montant variable lié aux performances futures de l'entreprise et payé sur plusieurs exercices (en général maximum cinq). Cela ne correspond pas

“ L'évaluation d'une entreprise est tout sauf une démarche mécanique. »

toujours au souhait du cédant mais, dans un contexte de crise, cette position de l'acheteur est défendable. Ainsi, si vous étiez sous-traitant dans le secteur de la sidérurgie, vous pouvez afficher de très beaux bilans sur les trois dernières années tout en offrant moins de garanties de rentabilité dans le futur. »

► **CCIImag' : Un dernier conseil?**

F.L. : « L'évaluation d'une entreprise est tout sauf une démarche mécanique. Même si l'on aspire à être le plus cartésien possible, il existe toujours des éléments de subjectivité. Aussi, faut-il ne jamais oublier l'aspect qualitatif et humain dans l'évaluation. Une entreprise ne se réduit pas à ses bilans ! »



Frédéric Loverius (Copilot) :  
« Ce flou fait du goodwill l'élément le plus débattu et le plus négocié lors d'une cession. »

## VOUS SOUHAITEZ ÉVALUER LA VALEUR DE VOTRE ENTREPRISE ?

Testez le Modèle Valentin : [www.cession-entreprise.com/valentin](http://www.cession-entreprise.com/valentin)

## \*VOUS SOUHAITEZ VOUS DOCUMENTER SUR LE CAPITAL IMMATÉRIEL DE VOTRE ENTREPRISE ?

N'hésitez pas à consulter le site de l'Observatoire de l'Immatériel : [www.observatoire-immateriel.com](http://www.observatoire-immateriel.com)

### COPILOT

Quai Godefroid Kurth 30 - 4020 Liège  
Chemin du Stockoy 1 - 1300 Wavre

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

Audit | Comptabilité | Fiscalité | Conseils |  
Transactions

Ernst & Young Wallonie vous offre un éventail de services haut de gamme notamment en matière d'audit, de comptabilité, de fiscalité de services juridiques et de services spécialisés (conseils financiers, fiscaux, stratégiques et organisationnels, aide à l'obtention de subsides, ...).

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  
[www.ey.com/be](http://www.ey.com/be)

**Ernst & Young  
en Wallonie:  
une équipe  
multidisciplinaire**

© 2012 EYGM Limited. All Rights Reserved.

## OpenERP Open Days 2013

1-5 Juillet 2013

<http://opendays.openerp.com>

120+ Conférences, 30 Ateliers, Formations & Séances de Certification

La première suite d'applications business, comprenant CRM, Ventes, Comptabilité, RH, Gestion de Projet, etc.

Gagnante du Deloitte Technology Fast50 2012 & Lauréate des Trends Gazelles 2013 pour les petites entreprises du Brabant Wallon



**OpenERP**  
OPEN SOURCE BUSINESS APPLICATIONS

**Deloitte**  
Technology Fast50





[Eurogentec]

# Bientôt un appel d'offres POUR L'AGRANDISSEMENT D'UN BÂTIMENT

Depuis sa création en 1985, Eurogentec est un fournisseur important de solutions innovantes et de services personnalisés aux sociétés et organismes scientifiques. Pour ses besoins, son Service Achats évalue et sélectionne les meilleurs fournisseurs dont de nombreuses sociétés wallonnes. Rencontre avec Maryam Fathi, responsable du Service Achats.

JACQUELINE REMITS

Installée dans le Liege Science Park, Eurogentec fait désormais partie du groupe japonais Kaneka. La société couvre les sciences du vivant, les biotechnologies, ainsi que les marchés du diagnostic et de la pharmacie grâce à ses trois départements. *Life Science Research* fournit des réactifs pour la génomique et la protéomique aux laboratoires de recherche et développement. Diagnostic Services propose des contrats de sous-traitance pour la fabrication de composants BPF (Bonnes Pratiques de Fabrication) dédiés aux applications diagnostiques. *GMP BioManufacturing* est une organisation de fabrication contractuelle (CMO) qui développe des procédés et fabrique des composés BPF d'origine biologique pour une utilisation clinique ou commerciale.



L'équipe du Service Achats d'Eurogentec : Maryam Fathi (à dr.) et son assistante, Valentine Veraste.

## ► CCIImag' : Quelle est la mission du Service Achats ?

M.F. : « Tous les biens et services achetés doivent correspondre aux besoins des utilisateurs, en tenant compte des contraintes d'ordre économique, financier, social, juridique, écologique et éthique. Je travaille en collaboration étroite avec l'utilisateur final. Il définit son besoin et, ensemble, nous affinons sa demande. »

## ► CCIImag' : Quel est le pourcentage des matières premières des trois départements

## dans le budget achats ?

M.F. : « Les performances de nos produits sont fortement influencées par la qualité des matières premières fiables et de qualité. Celles-ci représentent 30 % du budget achats. C'est pourquoi nous évaluons et sélectionnons les meilleurs fournisseurs. »

## ► CCIImag' : Quelles garanties recherchez-vous ?

M.F. : « Nos fournisseurs sont, dans leur plus grande majorité, certifiés selon les normes strictes dans leur domaine d'activité. Au-delà, le Service Achats contrôle régulièrement leurs performances et exige d'être informé sur les éventuels changements de procédés de fabrication. Cela assure ainsi la qualité du produit tout au long de sa fabrication, de l'achat des matières premières jusqu'à la livraison, en passant par les différentes étapes de production, vente et livraison. »

## ► CCIImag' : Comment devient-on fournisseur chez Eurogentec ?

M.F. : « Nous avons différents types de contrats. Certains fournisseurs sont uniques, répondent à nos besoins et nous collaborons avec eux depuis des années. Mais la porte reste ouverte à d'autres opportunités. Avec l'utilisateur final, je regarde les produits d'un fournisseur qui se présente spontanément. Si c'est positif, je demande une offre de prix. Si cela marche, il entre dans le marché. »

## ► CCIImag' : Quelle est l'importance du prix ?

M.F. : « Le prix reste un élément clé, mais ne doit pas être le seul critère de sélection. Chaque

achat doit correspondre à un besoin exprimé. Le Service Achats est en recherche permanente de nouveaux fournisseurs qui puissent proposer de nouvelles technologies et de nouveaux savoir-faire. Il ne faut pas seulement tenir compte du prix sur le devis, mais de ce que cette fourniture va coûter globalement avec la maintenance. »

## ► CCIImag' : Favorisez-vous les achats locaux ?

M.F. : « Oui, pour autant que les critères de sélection soient favorables et équivalents à l'offre des fournisseurs internationaux. »

## ► CCIImag' : Quels sont vos critères de sélection ?

M.F. : « La qualité du service fourni, celle du service après-vente, la veille technologique et la capacité d'innover, les références, la taille de la société, la politique éthique, environnementale et sécurité et la proximité, font partie de nos critères de sélection. »

## ► Avez-vous des projets d'investissement ?

M.F. : « L'agrandissement du premier bâtiment, EGT1 « Biologics », est prévu dans un an ou deux. Nous allons lancer un appel d'offres. Le fait qu'Eurogentec fasse partie d'un groupe comme Kaneka est rassurant pour les fournisseurs. »

## ► CCIImag' : Que doit faire un fournisseur s'il souhaite vous contacter ?

M.F. : « Nous veillons à leur donner la possibilité de s'exprimer. Nous essayons de trouver les meilleurs sur le marché. Le moyen le plus simple est de nous faire parvenir une présentation générale de la société à l'adresse mail [purchasing.belgium@eurogentec.com](mailto:purchasing.belgium@eurogentec.com) »



A l'automne 2013, le Théâtre de la Place,  
rebaptisé

# THÉÂTRE DE LIÈGE

prendra ses quartiers dans le bâtiment prestigieux  
de l'Emulation entièrement rénové par les architectes liégeois  
Pierre Hebbelinck et Pierre De Wit



**INSCRIVEZ VOTRE NOM  
DANS L'HISTOIRE  
ET SOUTENEZ L'OUVERTURE  
DU NOUVEAU THÉÂTRE**



**Marquez de votre nom  
un siège de la Grande salle  
et recevez de nombreux avantages.**

THÉÂTRE DE LIÈGE



## Un serveur « tout en un » pour les PME

**Vous n'avez pas pu vous rendre à Meet'In Liège ? Kiwix y était et se présente en quelques mots !**

**Connaissez-vous Kiwix ? Mise au point par la société Thelis, cette plate-forme multitâches, flexible et évolutive, apporte une réponse globale aux besoins informatiques et télécoms des petites entreprises, professions libérales et ASBL.**

Fondée en 1989, la société Thelis a pour cœur de métier de développer des solutions innovantes alliant électronique et informatique. « L'objectif est de concrétiser les projets de PME ou de grandes entreprises », commence Laurence Soetens, responsable de Thelis ICT. « Ainsi, pour Fabricom, nous venons de terminer la nouvelle centrale incendie vendue et installée dans les industries. Pour Schreder Electric, nous avons travaillé à l'adaptation de l'intensité lumineuse des éclairages routiers en fonction du trafic routier. Pour Sibelga, qui gère la distribution d'électricité en Région bruxelloise, nous développons un projet de gestion de contrôle à distance des cabines électriques de manière unifiée. »

Le département ICT est né en juin 2011 avec la sortie de Kiwix. « Étant nous-mêmes une petite entreprise et en observant les PME autour de nous, nous nous sommes aperçus qu'elles ne sont pas bien outillées en nouvelles technologies TIC. Pourtant, celles-ci permettent beaucoup de flexibilité et donc améliorent l'efficacité et la performance de l'entreprise. Partant de ce constat et des résultats obtenus d'une recherche menée par notre bureau d'études sur une plate-forme collaborative, nous avons réalisé une étude de marché pour comprendre pourquoi les PME n'utilisaient pas davantage les nouvelles technologies et valider l'intérêt de notre concept. Les conclusions ont été unanimes : l'offre est vaste, le choix est donc compliqué. D'autres freins à l'adoption des nouvelles technologies ont aussi été mis en évidence : une mésaventure du passé, les coûts cachés (coûts de mise en œuvre, des mises à jour, des ressources externes éventuelles), la perte de contrôle, etc. Avec Kiwix, nous avons voulu apporter une réponse adaptée aux petites structures : une solution globale et sans surprise. En rassemblant les diverses applications utiles aux PME au sein d'un même serveur, en les rendant facilement accessibles, on permet au patron de la PME d'être autonome dans la gestion quotidienne de son système de communication et d'information. »

**Où se situe l'innovation ?** Elle ne se situe pas dans les applications, mais dans l'intégration des diverses applications dans la même plate-forme et dans leur accessibilité via une seule interface de configuration simple et ergonomique.

**Quels services apporte Kiwix ?** Bourrée de vitamines, la plate-forme est multitâches. La téléphonie sur IP permet de gérer efficacement ses appels entrants et de faire des économies. Le cloud privé permet le partage des données. Le back up sauvegarde quotidiennement vos données dans le cloud de Kiwix. La mobilité permet d'avoir accès à ses données de n'importe où, de travailler à la maison et d'avoir accès aux données de l'entreprise sur la Kibox, mais aussi d'avoir un téléphone relié à la centrale téléphonique de la Kibox. Vous télé-travaillez ? Un clic et les appels arrivent chez vous. Le service collaboration permet la gestion et le partage des e-mails, des agendas et des contacts. Le service multisites interconnecte les différents sites géographiques de l'entreprise. Kiwix est une solution évolutive aussi. En plus des applications de base, d'autres peuvent être ajoutées à la demande via le KiStore (magasin d'application online). Kiwix Start a deux grandes sœurs : Kiwix Start + et Kiwix Enterprise qui embarquent des serveurs virtuels, ce qui permet de mutualiser encore la plate-forme pour les applications métier.

**Comment ça s'installe ?** Cette interface très simple ne nécessite aucune compétence technique. « L'installation est en même temps une formation. Le dirigeant ou la personne gérant l'informatique interne de l'entreprise se connecte à l'interface de Kiwix et nous l'accompagnons dans la configuration. Ensuite, la personne est autonome pour, par la suite, apporter des modifications, ajouter un utilisateur, changer un téléphone, en ajouter un autre, etc. »

**Combien ça coûte ?** « Nous proposons le service sous forme d'abonnement, donc zéro surprise. L'abonnement comprend le serveur, les applications Kiwix, les mises à jour et l'accès à notre support. » Abonnez-vous à Kiwix, c'est bon pour la santé de votre entreprise !

**Thelis SA**

rue de la Gare de Naninne, 35 - 5100 Naninne - tél. 081/84 04 00 - [www.thelis.be](http://www.thelis.be) - [www.kiwix.be](http://www.kiwix.be)

# 5 divisions IT pour servir l'entreprise



Télécommunication

Réseau serveur & PC

Barcode & étiquetage

ERP Gestion d'entreprise



Notre métier est d'installer un système de gestion complet (ERP) dans un délai planifié et avec un budget contrôlé.

Nous installons l'ERP Silicon Brain. Ce logiciel est leader en Belgique

avec énormément de références industrielles.

Avec **Brainstorming** et **Silicon Brain**, votre organisation sera nettement plus efficace et coordonnée.

**Nos spécialités:** fabrication, intégration technique, chantier industriel, commerce industriel, service technique.

Finance & comptabilité



# [Liège-Rencontre International]

## 300 membres, 22 nationalités différentes

Fondée en 1970, Liège-Rencontre International est une association visant à favoriser les rencontres et les échanges entre dames liégeoises et dames étrangères s'établissant dans la région. Rencontre avec Françoise Evrard, Vice-Présidente, et Hélène Henry, co-secrétaire de l'association.

CÉLINE LÉONARD

### ► CCImag' : Quelle est la mission de Liège-Rencontre International (LRI)?

F.E. & H.H. : « Notre association se présente comme une structure d'accueil à destination de dames étrangères s'établissant en région liégeoise soit pour y exercer leur profession, soit pour accompagner leur conjoint appelé à assumer des fonctions dans le domaine diplomatique, médical, artistique, économique ou professoral. Au travers des multiples activités que nous organisons, nous visons à établir des liens de sympathie entre ces femmes et des Liégeoises de souche. »

### ► CCImag' : L'activité historiquement proposée aux membres de l'association était le bridge. Le champ s'est depuis lors bien élargi...

F.E. & H.H. : « En effet, nous proposons à nos membres des activités en tous genres : excursions culturelles, visites d'entreprises, promenades pédestres, pique-nique... Parallèlement à ces sorties, nous nous retrouvons tous les premiers et troisièmes mardis du mois pour un morning coffee chez l'une de nos membres ou au sein du Palais des Congrès de Liège (ndlr : siège de l'association). Nous mettons également sur pied chaque année un marché de Noël au profit d'une œuvre liégeoise. Bref, comme vous le constatez, nous ne manquons pas d'occupation ! »

### ► CCImag' : Combien de membres compte Liège-Rencontre International?

F.E. & H.H. : « Nous comptons actuellement 300 membres représentant 22 nationalités différentes. Nous avons ainsi la chance de compter parmi nous des dames originaires d'Asie, d'Amérique latine et des quatre coins de l'Europe. Autant dire que les échanges sont



particulièrement enrichissants ! Notons également que bon nombre de Flamandes sont venues rejoindre les rangs de l'association. »

### ► CCImag' : Quelle est la langue pratiquée lors de ces échanges ?

F.E. & H.H. : « Nous veillons autant que possible à utiliser le français, mais il est évident que certaines personnes nouvellement arrivées ne maîtrisent pas encore très bien la langue de Molière ; aussi, celles d'entre nous qui manient l'anglais, l'italien, l'espagnol... prennent volontiers le relais. »

### ► CCImag' : Quel est le profil des membres de l'association ?

F.E. & H.H. : « Les dames présentes proviennent d'horizons très variés. Il faut cependant bien

avouer que la moyenne d'âge est assez élevée (rires). Nous avons cependant récemment pu compter sur l'apport de « sang neuf » : des jeunes asiatiques, notamment, nous on rejointes. »

### ► CCImag' : Qu'est-ce qui, à titre personnel, vous séduit au sein de LRI ?

F.E. & H.H. : « L'une et l'autre avons été convaincues par un membre de notre entourage de rejoindre l'association. Nous y sommes allées sans grande conviction et sommes aujourd'hui totalement emballées par la formule. L'accueil est extrêmement convivial et nous apprécions, entre autres, le fait qu'aucune activité ne soit obligatoire. Chaque membre participe au gré de ses centres d'intérêt et de ses disponibilités. Une liberté très appréciable. »

#### LIÈGE-RENCONTRE INTERNATIONAL

**Nicole Deblock (Présidente)**

Tél. 04/387.44.59 - Gsm 0475/93.67.75 - nicoledeblock@yahoo.fr

**Françoise Evrard (Vice-présidente)**

Tél. 04/253.07.83 - Gsm 0478/38.71.13 - frgaland@hotmail.com



S.P.R.L.  
**E. PASTEGGER**

Calcul des rémunérations  
Documents officiels  
Analyse et suivi de toutes les aides en faveur des employeurs  
à l'engagement de nouveaux travailleurs  
Assistance en cas de contrôle  
Notre objectif: vous décharger au maximum de toutes tâches  
administratives liées à l'occupation de personnel  
Notre publicité → la qualité

4650 HERVE  
Av. Reine Astrid 6  
Tél.: **087 69 35 80**

**cci** LIEGE VERVIERS NAMUR

## 20/08: Harcèlement au travail

*Le rôle de la personne de confiance*

Infos: [ck@ccilvn.be](mailto:ck@ccilvn.be)  
04/341.91.76

**Matins sûrs**

Séminaires organisés avec le soutien de



## Comment l'entreprise Feris a-t-elle surmonté sa première rumeur?

Monsieur F., dirigeant d'une PME, souhaite **communiquer à propos de son entreprise** qui, dans un mois, fêtera ses 20 ans. Les employés de celle-ci ne souhaitent pas fêter cet anniversaire.

Suite à la lecture d'une lettre en interne, la rumeur d'une future délocalisation plane dans l'air.

Pour remédier à cette situation, Monsieur F. **engage une conseillère en communication et relations publiques**, à qui il donne une mission:

*" Je souhaite communiquer de manière active avec mon public interne et externe, car célébrer notre anniversaire n'intéresse personne. Que me proposez-vous?"*

La conseillère répond:

*"Afin que vous puissiez rétablir une atmosphère conviviale et fêter vos 20 ans, je vous propose des outils adaptés à vos besoins".*

- Journal d'entreprise;
- Communiqué de presse;
- Dossier de presse;
- ...

**N'hésitez pas à me contacter afin d'établir vos besoins en communication.**



**MARIANNE BLAISE**

Conseillère en Communication  
et en Relations Publiques

+32 (0) 497 76 75 31  
[rp@marianneblaise.be](mailto:rp@marianneblaise.be)

• • • [www.marianneblaise.be](http://www.marianneblaise.be)



[Forges de Zeebrugge]

# Armand Thaeter: des tirs au but aux tirs de roquettes!

ALAIN BRAIBANT

**L**es amateurs de football qui fréquentaient le stade de Sclessin dans les années septante, n'ont certainement pas oublié le nom d'Armand Thaeter qui a conduit la ligne d'attaque des « Rouches » une bonne cinquantaine de fois entre 1975 et 1978. C'était l'époque de l'entraîneur hollandais Cor Van der Hart puis de Robert Waseige, qui ramena le Standard sur la scène européenne après plusieurs années de disette à la fin de la grande époque de René Hauss. « *En fait, j'ai connu Robert Waseige à Winterslag mais j'ai quitté le Limbourg pour Liège un an avant lui* », explique celui qui est aujourd'hui l'administrateur délégué des Forges de Zeebrugge à Herstal. « *Après avoir commencé à jouer au football à La Calamine, la commune où je suis né, je suis d'abord allé deux ans à Eupen, en D2, où nous avons manqué d'un rien la montée en D1. Après une année à Winterslag (aujourd'hui fusionné avec Waterschei pour former le RC Genk, ndr), j'ai passé trois saisons au Standard. Le club était en pleine reconstruction avec des joueurs comme Riedl, Graf, Nickel, Garot, Renquin ou Gerets, la fin prématurée de la carrière de Christian Piot et les débuts de Michel Preudhomme. J'ai ensuite joué à Waregem, à Eindhoven VV, en D2 hollandaise, avant de revenir à Malmédy qui évoluait alors en Promotion.* »

## Le tournant de Malmundaria

Ce fut la fin de la carrière de joueur professionnel d'Armand Thaeter mais le début de son parcours étonnant aux Forges de Zeebrugge dont le patron à l'époque était le bourgmestre de Stavelot, un ami proche d'un dirigeant du FC Malmundaria. « *Je voulais entamer ma reconversion et une des conditions pour signer à Malmédy était de me trouver un emploi. J'ai donc commencé comme employé commercial aux Forges de Zeebrugge, grâce notamment à mon bilinguisme français-allemand, et j'ai franchi toutes les étapes, chef de bureau, chef de service, jusqu'au rachat des Forges par le*



Armand Thaeter lorsqu'il portait la vareuse du Standard et, aujourd'hui, dans son rôle d'administrateur délégué des Forges de Zeebrugge.



*groupe français Thompson en 1988. J'ai alors intégré la direction commerciale du groupe et en 2008, j'ai été nommé administrateur délégué des FZ, devenues entre temps filiale de la multinationale française Thalès qui emploie plus de 70.000 personnes.* »

## L'école de vie du football

Rares sont les footballeurs de haut niveau qui accèdent plus tard à des postes très élevés dans les affaires ou l'industrie. Pourtant, si l'on en croit l'ancien attaquant, le sport d'élite est une excellente école. « *Il faut beaucoup de caractère, de la personnalité. Il faut sans cesse se remettre en question, avoir l'esprit d'équipe, vivre au sein d'un groupe sans se faire « bouffer » par les autres, se faire respecter. Bref, c'est une école de vie qui m'a bien servi, en plus de la connaissance des langues.* »

## La conquête de l'Allemagne

Une des performances de l'employé commercial devenu grand patron est en effet d'avoir réussi à imposer les produits des Forges de Zeebrugge sur le marché allemand. Pour rappel, FZ est actif dans le domaine militaire et plus précisément dans les systèmes de roquettes air-sol pour hélicoptères. « *Nous sommes concepteur, fabricant et fournisseur de systèmes de plus en plus sophistiqués et*

*précis. Nous équipons les hélicoptères Tigre, de la société française Eurocopter mais nos produits peuvent s'adapter sur tous les hélicoptères et même certains avions de combat. Nous avons effectivement conquis le marché allemand mais nous sommes présents dans cinquante-cinq pays!* »

## Un produit wallon intelligent

Ces roquettes sont un produit essentiellement wallon car si FZ n'emploie plus qu'une cinquantaine de personnes à Herstal et Evégnée contre un millier il y a trente ans, l'entreprise recourt largement à la sous-traitance, en région liégeoise d'abord mais aussi au-delà, comme la société Mecar à Petit-Roeulx. Cela représente environ deux cents personnes supplémentaires. « *Et les perspectives sont bonnes* », poursuit Armand Thaeter. « *En 2008, notre chiffre d'affaires était de 10 millions €, en 2013, nous devrions atteindre 22 millions € grâce à la mise au point de roquettes « intelligentes », téléguidées jusqu'à la cible, ce qui permet d'éviter les dommages collatéraux et de préserver au maximum les populations civiles. Conséquence de cette forte croissance, l'emploi devrait passer de 49 à 58 à la fin de cette année.* »

« *Ah! Si les ballons avaient, eux aussi, été téléguidés* », se dit sans doute parfois l'ancien centre-avant...

[Jean-Christophe Weicker]

# JE RESIGNERAI

Après 6 années passées à la présidence de la CCI Namur, Jean-Christophe Weicker s'apprête à céder le flambeau. Il revient sur les hauts faits de son mandat marqué, entre autres, par la fusion opérationnelle avec la CCI Liège-Verviers.

CÉLINE LÉONARD

► **CCImag' : A l'heure de quitter la CCI, que reprenez-vous de vos 6 années de présidence ?**

J-C.W. : « Quatre éléments majeurs ont à mon sens marqué mon mandat. Tout d'abord, bien évidemment, la fusion opérée entre la CCI de Liège-Verviers et celle de Namur. La gestion, ensuite, de la situation critique rencontrée par la CCI namuroise et l'apurement de ses nombreuses dettes qui existaient à mon arrivée et dont j'ai « hérité » avec le conseil d'administration (ndlr : tous les créanciers auront à terme été remboursés, sous une forme ou une autre). Je retiens également la définition d'un plan stratégique pour la CCI jusqu'à l'horizon 2015. Un plan mis en œuvre dans un contexte économique difficile qui a immanquablement rejailli sur la CCI. Enfin, la mise en place d'une nouvelle organisation au sein de la Chambre qui nous a vu passer d'une direction bicéphale à une direction unique. Ce bilan n'est toutefois pas celui d'un seul homme. Il est avant tout celui d'une équipe qui a rendu tous ces changements possibles. »

► **CCImag' : Qu'est-ce qui restera pour vous le plus important motif de satisfaction ?**

J-C.W. : « Sans aucun doute la réussite de la fusion. Certes, le processus fut difficile et émaillé de moments de doute. Il s'est d'ailleurs soldé par le départ de deux directeurs emblématiques, Pierre Neuray et Xavier Ciechanowski, qui ont in fine décidé d'emprunter d'autres chemins. Il a néanmoins sauvé la Chambre de Namur d'une mort certaine et permis aux membres de nos deux CCI de se rencontrer et d'élargir leur réseau d'affaires. »

► **CCImag' : Nourrissez-vous un regret ?**

J-C.W. : « Oui, j'aurais sincèrement souhaité

que le principe de la fusion réussie entre Liège-Verviers et Namur se soit étendu aux autres CCI de Wallonie, pour former une grande Chambre wallonne. Tout en maintenant des spécificités et événements locaux, les Chambres wallonnes auraient ainsi disposé d'une structure opérationnelle unique.

Elles se seraient parallèlement exprimées d'une seule voix. Michel Grignard et moi nous sommes malheureusement heurtés aux refus actuels des autres CCI wallonnes. Je regrette de n'avoir pas mis plus d'énergie, de temps, de force de persuasion dans ce projet. Je forme toutefois le vœu qu'il puisse





# SANS HÉSITER!

encore se concrétiser avec mes successeurs, car ce sera ... sans moi.»

## **CCImag' : Il y a-t-il d'autres chantiers que vous aimeriez voir se concrétiser?**

J-C.W. : « A mon sens, notre Chambre de Commerce n'est pas assez présente dans le sud de la province de Namur et laisse, par conséquent, le champ libre à d'autres organisations. À défaut de l'avoir fait moi-même, j'aimerais que la CCI organise davantage de manifestations dans cette région et que les entrepreneurs qui en sont originaires soient mieux représentés au

sein des organes de la CCI. Autre chantier à fort potentiel : l'international. À travers le monde, on dénombre pas moins de 17.000 Chambres de Commerce. Un formidable réseau sur lequel nous devrions davantage nous appuyer. Dans le cadre de missions économiques wallonnes, nous pourrions par exemple envisager des rencontres entre membres de CCI. J'ai dans ce cadre déjà eu des discussions encourageantes avec l'AWEX et l'UWE. »

## **▶ CCImag' : De nombreux cercles d'affaires ont émergé au cours des dernières années. Quel rôle voyez-vous pour la CCI dans ce contexte?**

J-C.W. : « C'est une vaste réflexion que nous avons entamée il y a un petit temps déjà. J'aurais tendance à dire que la copie ne vaut jamais l'originale mais sans doute s'agit-il là d'un raisonnement un peu facile. Je préfère voir cette concurrence comme une obligation pour nos équipes de se remettre en permanence en question, de se surpasser et de créer de nouveaux produits capables de nous différencier. Dans ce contexte, nous avons la chance de pouvoir toucher un large réseau de chefs d'entreprise, ce que peu de cercles sont capables de faire. Comme je vous le disais, nous avons également une carte unique à jouer sur le plan international. Enfin, retenons que si ces clubs et autres cercles se sont créés, c'est parce que nous leur avons permis de le faire. Ils ont pris une place que nous n'occupions pas dans certaines zones de la province. À nous donc de nous rendre plus visible sur l'ensemble du territoire namurois. Le succès rencontré par des événements comme MADE IN Namur nous confirme qu'il existe un potentiel entrepreneurial à stimuler. »

## **▶ CCImag' : Michel Grignard – Alexandre Grosjean : deux hommes avec qui vous avez partagé la présidence de la CCI Liège-Verviers-Namur. Deux collaborations fructueuses?**

J-C.W. : « Ce fut, tout d'abord, deux très belles rencontres. J'ai apprécié la main tendue de Michel



Le succès rencontré par des événements comme MADE IN Namur nous confirme qu'il existe un potentiel entrepreneurial à stimuler. »

quand il s'est agi d'opérer une fusion opérationnelle entre nos deux CCI. C'est un visionnaire qui comme moi croyait dans l'opportunité d'un réseau wallon réunifié. Alexandre est un homme doté d'une vision claire et d'une approche commerciale très forte et très motivante. C'est également un supporter acharné du Standard, je ne pouvais donc que bien m'entendre avec lui (rires). Je regrette de quitter la présidence à l'heure où la mayonnaise prenait véritablement. »

## **▶ CCImag' : Qui vous succèdera?**

J-C.W. : « Le Conseil d'administration a élu Jean-François Coutelier à la présidence et Catherine Henry à la vice-Présidence. Aux côtés du CA, tous deux veilleront à renforcer l'ancrage local de la CCI en Province de Namur. »

## **▶ CCImag' : Si c'était à refaire...?**

J-C.W. : « Je resignerais sans hésiter ! Enfin, pour autant que ma femme et mes enfants soient d'accord, comme ils l'ont été il y a 6 ans.. Ce ne fut pas de tout repos mais c'était une expérience humainement très enrichissante. »

Jean-Christophe Weicker : « J'aurais sincèrement souhaité que le principe de la fusion réussie entre Liège-Verviers et Namur se soit étendu aux autres CCI de Wallonie, pour former une grande Chambre wallonne. »

# WOMAN CCI

## Les Trois Rivières

Lundi 29 avril 2013)

**V**oici quelques semaines, la Chambre de Commerce conviait les femmes actives des provinces de Liège et Namur à une soirée « entre filles ». Un évènement qui pour sa première édition a fait salle comble. Plus de 150 dirigeantes, cadres ou collaboratrices ont rallié les Trois Rivières, à Herstal, pour une soirée placée sous le signe de la convivialité qui s'est clôturée par un blind test endiablé. Rendez-vous est d'ores et déjà fixé à l'automne pour la deuxième édition.

- 1: Dominique JAMAR (RTBF) - Bernadette PÂQUES (Company Writers), Anne-Marie BASIC (Elyge Mentoring), Catherine HENRY (Cabinet d'Avocats Proesmans & Henry)
- 2: Patricia DEVOS - Célia PIRRELLO (Adecco), Emilie SCHWANEN (Club des Entreprises des Hauts-Sarts)
- 3: Isabelle HENRY, Elise BURETTE, Stéphanie BERNARD, Nadya EL YAGHOUBI, Carole DARCIS (Equipe du Standard de Liège)
- 4: Séverine Philippens (Toby Vins), Danielle & Séverine TIELEMAN (XYZ Franchising), Mélanie PHILIPPENS (Leenbakker)
- 5: Michèle DURIEUX (BienChezVous.be), Bénédicte PHILIPPART DE FOY (Réseau FAR), Carine THYS (ING Belgique), Sabine RENAVILLE (Studio Point Carre), Virginie PIERRE (Réseau DIANE), Véronique PETTERLE (ING Belgique), Claire DOHOGNE (ING Belgique), Joëlle FRERE (Usana)
- 6: Carine DARCIS (Darcis Chocolat & Pâtisserie), Sophie GODIN (Bureau d'Architecture Lignes), Anne-Françoise BAYARD
- 7: Martine SCHEFFEN, Aurore WALLEZ et Delphine COLLETTE (YAKA FAIRE)
- 8: Valérie CHINA, Arminda FERNANDES, Karin ROBBI et Caroline PIERRE (Alliance Hotel Liege Palais des Congrès)
- 9: Brigitte CANON (George et Cie) – Gaëlle CLERBOIS (Trace!)
- 10: Magali PENNEWAERT, Nathalie HENRY, Carine DELFERIERE, Nathalie MARLIER, Dorothee NELIS (équipe de COBELBA)
- 11: Muriel CLIGNET, Véronique SIMONS et Sandrine RAETS (TNT Airways)
- 12: Bénédicte GODFROID & Audrey DELBROUCK (JASPAR), Gisèle TAVENIERS (Tube Industrie), Monique PREVOT & Pascale PETERS (RISTERM)
- 13: Ambiance lors de la soirée Blind Test
- 14: 150 participantes lors de cette 1<sup>re</sup> édition Woman CCI

L'équipe gagnante du Blind Test est « Les Desperate Housewives » composée de Janique DAUVIN, Audrey CHENOIX, Muriel STALMANS, Dominique STASSART et Emilie SCHWANEN (Adecco et Club des Entreprises des Hauts-Sarts)

**Merci aux partenaires de l'évènement qui ont agrémenté la soirée par leurs nombreux cadeaux**

Les Trois Rivières – Le réseau FAR – Le réseau DIANE – Le réseau FCEB – La société YAKA FAIRE – Le KINEPOLIS Liège – La Boutique CAROLINE BISS de Liège – DARCIS Chocolat & Pâtisserie – ICI Paris XL – Le coiffeur XYZ – TOBY Vins – Le groupe SANOMA/SheDeals

PHOTOGRAPHE ©INGRID OTTO





# MADE in LIÈGE

## SPÉCIAL CULTURE

LUNDI 13 MAI 2013 © JEAN-CLAUDE DESSART ET STÉPHAN KERFF

**L** iège, à l'instar d'autres cités européennes au riche passé industriel, a fait de la culture un élément essentiel de son devenir.

Considérant la culture comme un des leviers du redressement économique pour la cité ardente, la Chambre de Commerce et d'Industrie organisait, ce lundi 13 mai, un événement exceptionnel dédié à Liège et à son potentiel culturel.

La soirée a débuté par une visite en avant-première du chantier des nouvelles installations du Théâtre de Liège. Les entrepreneurs présents ont ensuite été invités à rejoindre les bâtiments de

l'Université de Liège, Place du XX août, où ils ont assisté à la retransmission en direct de l'émission concoctée par RTC. Associée à l'évènement, la télévision locale avait en effet remplacé son traditionnel JT de 19h par une émission spéciale dédiée à la culture. Présents en plateau, Willy Demeyer (Bourgmestre de Liège), Paul-Emile Mottard (Député provincial), Françoise Lejeune (SPI), Guénaël Devillet (Ulg / Segefa), Serge Rangoni (Théâtre de Liège), Jean-Pierre Rousseau (OPRL), Stefano Mazzonis (ORW), Cédric Iland (Pôle Image) et Alexandre Grosjean (Président de la CCI Liège-Verviers) nous ont livré leur regard sur la culture et ses retombées pour la région liégeoise.

### LÉGENDE

- 01:** Assemblée réunie dans la salle des Professeurs de l'Ulg pour la retransmission de l'émission Made In Liège, spécial culture.
- 02:** Françoise Lejeune (Directrice générale de la SPI) et Alexandre Grosjean (Président de la CCI Liège-Verviers).
- 03:** Françoise Bonivert (RTC) et ses invités: Serge Rangoni (Théâtre de Liège), Jean-Pierre Rousseau (OPRL) et Willy Demeyer (Bourgmestre de Liège).
- 04:** Paul-Emile Mottard (Député Provincial en charge de la culture), Stéphanie Koch (Wallonie Design) et Jean-Marie Onclin (TDS Office Design).
- 05-06-07:** Visite du chantier des nouvelles installations du Théâtre de Liège avec son Directeur général Serge Rangoni.
- 08:** Régis Kampangala (Kare Com), Aurore Van Kerckhoven et Simon Bouazza (Forum)
- 09:** Jacques Pélerin (UWEL) et Henri Erpicum (Atelier du Val du Geer)
- 10:** Alain Plumier (CBC Banque et Assurance) et Elio Tavolieri (Théâtre de Liège)
- 11:** Jean-Louis Radoux (RTC) et Pierre Gilissen (Conseil économique et social de la région wallonne)
- 12:** Olivier Debie (Debie Graphic Design) et Marjorie Gilen (Théâtre de Liège)
- 13:** André Denis (SAIV), Christophe Mausen (CCI Liège-Verviers-Namur) et Alain Joiret (Halleux)





RETROUVEZ L'INTÉGRALITÉ DE L'ÉMISSION  
DE RTC DÉDIÉE À LA CULTURE SUR :

[www.rtc.be/revoir/les-integrales-du-web/made-in-liege-2013](http://www.rtc.be/revoir/les-integrales-du-web/made-in-liege-2013)



# [Young CCI Network avec Marc Ysaye]

# MEDIA RIVES -

(21 mai 2013)

**A**près « The Voice saison 2 », la CCI a pris possession du Studio 40 de la RTBF pour sa dernière soirée YCN avant l'été. Elle avait dans ce cadre convié une voix emblématique de notre paysage radiophonique : Marc Ysaye. Directeur de Classic 21 mais aussi batteur-fondateur du groupe Machiavel, l'animateur s'est entretenu sur une thématique tout à fait originale : « Le rock peut-il nous donner des leçons de management ? ». Au cours de son exposé, Marc Ysaye a tissé des parallèles surprenants entre la vie de chef d'entreprise et celle de manager de stars du rock. Un sujet qui a captivé l'assemblée.

- 1 & 4 : Visite du studio radio de Vivacité avec Olivier Colle et Michel Vincent
- 2 & 3 : Visite de Médiarives et du studio 40 de la RTBF avec Dominique Jamar
- 5, 6 & 7 : Conférence de Marc Ysaye sur le Rock'n Roll et le Management
- 8 : Séance des questions-réponses animée par Olivier Colle (Moustic). Ici, avec Raphaël Degey (Moulans SA)
- 9 : Bruno Venanzi (Lampiris et Président de Young CCI Network), Marc Ysaye et Alexandre Grosjean (Président de la CCI Liège-Verviers)
- 10 : Mélanie Lemmens (Carré Noir) et Jennifer Troisfontaine (ZE Agency)
- 11 : Robin Geradin (Belfius Meuse-Ourthe-Amblyève) et Julien Hans (Eloy Water)
- 12 : Buffet « Rock'n Roll » proposé par le Traiteur Collignon
- 13 : Rachel Vandendooren (Proselect) et Arnaud Dumont (Bordet Alain – Huissier de Justice)
- 14 : Pierre Demoulin (Acteo Cabinet d'avocats) et Christophe Naa (Equip Source Humaine)

PHOTOGRAPHE © JEAN-CLAUDE DESSARD





# RTBF



## BESOIN D'INFOS ?

Vous répondez à ce double critère (dirigeant de moins de 45 ans) et souhaitez obtenir davantage d'informations sur ce produit? N'hésitez pas à contacter Gilles Foret: [gf@ccilvn.be](mailto:gf@ccilvn.be) - 04/341.91.79



# Installations électriques sur le lieu de travail... du neuf dans la législation

Le danger lié à l'électricité est présent dans toute entreprise. C'est pourquoi le législateur a pris différentes mesures visant à assurer non seulement la sécurité des machines et installations, mais aussi et surtout la sécurité des travailleurs dans le cadre de l'exécution de leur travail. Fin de l'année dernière, il a modifié la législation en vigueur; l'occasion pour nous de faire le point sur les obligations qui incombent à chacun en la matière.

CÉLINE KUETGENS

## Un nouvel arrêté royal... du changement dans le champ d'application

La règle est simple : ce texte s'applique à toutes vos installations, tant anciennes que nouvelles, c'est-à-dire quelle que soit sa date de réalisation<sup>2</sup>. Les obligations de contrôle détaillées dans le texte s'appliquent donc aussi aux installations répondant déjà aux prescriptions du Règlement général des installations électriques (RGIE). C'est LE grand changement par rapport à la législation antérieure, dont l'intitulé même du texte ciblait explicitement les « anciennes installations électriques ».

## Obligation de contrôle de vos installations

Si les anciennes installations comme les nouvelles sont soumises à l'arrêté royal, le texte nuance malgré tout : les anciennes seront soumises à un premier contrôle, alors que les nouvelles seront soumises à un contrôle de conformité (qui, s'il n'a pas encore été réalisé, doit être fait dès à présent). L'ensemble des installations doit également être soumis à un contrôle périodique. Notons par ailleurs que tous ces contrôles doivent être aujourd'hui réalisés par un organisme agréé.

## Ne tardez pas !

Car toutes les anciennes installations devront avoir passé l'étape du **premier contrôle** avant le 01/01/2014 ! Même si ce nouveau texte ne



fait que prolonger de quelques mois le délai donné aux employeurs pour se mettre en conformité, il reste encore beaucoup d'installations qui ne sont pas en règle sur ce point, et d'aucun affirme qu'il sera difficile de vérifier l'ensemble des anciennes installations en activité sur le territoire dans les temps... Mieux vaut donc ne pas s'y prendre à la dernière minute pour réagir.

## Et en matière de prévention ?

Comme pour tout autre équipement ou activité de son établissement susceptible d'être un risque pour le travailleur, l'employeur est tenu de réaliser une analyse de risque pour chacune de ses installations électriques. Celles-ci seront analysées au regard de 11 points pré-définis par le texte. Sur cette base, l'employeur devra prendre toutes les mesures de prévention nécessaires pour assurer la protection des

travailleurs sur leurs lieux de travail. L'employeur détermine donc ce qui, pour lui, est susceptible d'être un risque pour la santé des travailleurs et reste libre de prendre les mesures qu'il juge nécessaires et adaptées pour réduire voire limiter celui-ci. Pour ce faire, et parce qu'il n'est pas évident pour qui n'est pas électricien de juger de manière optimale les risques d'une installation électrique, il est important pour lui de s'encadrer d'experts, que ce soit le conseiller en prévention ou un soutien externe. Mais attention : quelle que soit la personne qui réalisera l'analyse de risque, cela restera toujours l'employeur qui, in fine, signera celle-ci ; il reste l'ultime responsable de la sécurité dans son établissement !



Pour aller plus loin, sachez que VINCOTTE dispose d'une équipe pluridisciplinaire qui peut vous assister au quotidien. Vous souhaitez plus d'informations, que ce soit au niveau des contrôles à effectuer ou concernant la réalisation de l'analyse de risque ?

Contactez Gérard MASSET – gmasset@vincotte.be - 0476/239.402 (Prov. Liège) ou Vincent EYMARD – veynard@vincotte.be - 0476/89.89.60 (Prov. Namur) [www.vincotte.be](http://www.vincotte.be) - [www.vincotte-academy.be](http://www.vincotte-academy.be)

<sup>1</sup> L'A.R 04/12/12 relatif aux prescriptions minimales de sécurité des installations électriques sur les lieux de travail

<sup>2</sup> L'entrée en vigueur du RGIE a établi la distinction entre « ancienne installation » et « nouvelle installation ». Ces dernières étant les installations électriques dont la réalisation a été entamée après le 01/10/1981 (ou après le 01/01/1983, selon que l'établissement dispose ou non de personnel compétent en son sein)



© merak sa

plus de sécurité

avec



[www.merak.eu](http://www.merak.eu)





# Pour protéger vos employés, nous avons mieux.

## ETHIAS – EMPLOYEE CARE SOLUTIONS

Une entreprise n'est rien sans ses employés. C'est pourquoi vous voulez leur garantir la meilleure des protections. Avec Ethias, vous profitez de solutions sur mesure en accidents du travail, soins de santé et assurances degroupe, ainsi que d'un traitement rapide de vos dossiers et de conseils en prévention.

Pas étonnant que les plus grands courtiers recommandent Ethias !

Pour en savoir plus: **04 220 31 31** ou **[entreprises@ethias.be](mailto:entreprises@ethias.be)**

**ethias**

PREFERRED PARTNER  
FOR CORPORATE INSURANCE