

ccimag

LE MAGAZINE DES ENTREPRISES

MENSUEL N°06
JUN 2013
ÉDITION BRABANT WALLON -
HAINAUT - WALLONIE PICARDE

L'invité

Romuald Pistis
(Thermibel)
a tout capté !

Dossier

RUMEURS ET RAGOTS EN ENTREPRISE

Dossier

EMPOWERMENT

Plus d'infos sur : www.ccimag.be



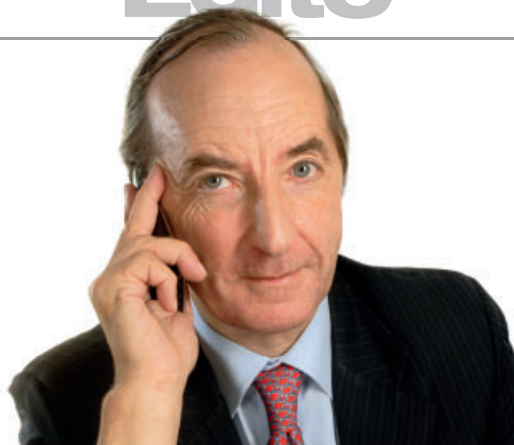
plus de sécurité

avec



www.merak.eu





Elle court, elle court... la rumeur!

Beaucoup d'organisations doivent gérer, un jour ou l'autre, des rumeurs, des ragots ou d'autres bavardages qui les visent en interne ou en externe. Le plus souvent, ces phénomènes ont des conséquences négatives: déstabilisation de la hiérarchie, instauration d'un climat de méfiance, réduction de la motivation et de la productivité du personnel, augmentation des conflits, perte de clientèle, détérioration de l'image...

Autant le dire tout de suite, face aux rumeurs, les entreprises sont rarement gagnantes. Au mieux, elles meurent de leur belle mort par manque de relais et donc d'intérêt; au pire, elles persistent et sapent lentement les fondements d'une vérité dont nos sociétés sont tellement en quête. Toutefois, ces bruits sont issus le plus souvent d'autres intentions que celles de nuire et ils peuvent être utiles, voire nécessaires.

En effet, les rumeurs ont désormais leur place dans le quotidien des entreprises. Elles ne se cantonnent pas à la sphère privée, mais pullulent dans les sphères économiques, financières, socioculturelles, judiciaires et politiques. Plus encore, elles sont depuis longtemps utilisées pour sonder l'opinion publique. À l'heure actuelle, celui qui ne prend pas en compte ce discours officieux s'empêche de comprendre les marchés, les tendances et les besoins des publics.

Comment réagir? Se taire? Nier? Diffuser des démentis dans la presse? Retourner le buzz à son avantage? Souvent, ces réactions n'ont pas les effets escomptés et aggravent la situation. Les organisations perdent le contrôle de leur communication, le public croyant qu'elles essaient d'étouffer l'affaire pour éviter la panique ou qu'elles tentent de dissimuler leurs erreurs.

Les recettes miracles pour gérer de telles situations n'existent pas. Cependant, cette édition du CCI mag' devrait vous prodiguer des ficelles pour réagir le plus efficacement possible face à ces bruits et en diminuer l'impact négatif sur votre image et votre chiffre d'affaires, voire les retourner à votre avantage.

PAUL BERTRAND,
PRÉSIDENT DE LA CCI WALLONIE PICARDE



L'affluence des rumeurs au sein des entreprises n'est pas liée à un intérêt particulier pour les ragots, mais plutôt à une mauvaise communication. La culture du secret doit faire place à la transparence

CCI Brabant Wallon

(Parc d'Affaires « Les Portes de l'Europe »)
Avenue Schuman, 101 - 1400 Nivelles
www.ccibw.be - info.ccibw@ccibw.be

CCI Hainaut

Siège de Charleroi
Avenue Général Michel 1c - 6000 Charleroi

Siège du Centre
Place de la Hestre, 19 - 7170 La Hestre

Siège de Mons
Parc Initialis - Bld André Delvaux, 3 - 7000 Mons
www.ccih.be - info@ccih.be

CCI Wallonie picarde

Siège de Mouscron
Boulevard Industriel, 80 - 7700 Mouscron

Siège de Tournai
Rue Terre à Briques, 29A - 7522 Tournai Marquain
www.cciwapi.be - info@cciwapi.be



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

Éditeur responsable
Marc Chapelle



Chef d'édition

Stéphanie Heffinck
Tél. 067/89.33.36
ccibw.magazine@skynet.be

Publicité

Solange Nys
04/341.91.67
solange@ccimag.be

Journalistes

Alain Braibant, Camille Desauvage,
Stéphanie Heffinck, Céline Léonard, VDA

Dossier

Stéphanie Heffinck, Céline Léonard

Abonnements

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

Photos

Invité du Mois: Reporters

Impression

Chauveheid

Maquette et mise en page

Mwp Communication - www.mwp.be

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

Mensuel N° 06
Juin 2013

EDITION BRABANT WALLON
HAINAUT - WALLONIE PICARDE

Portrait

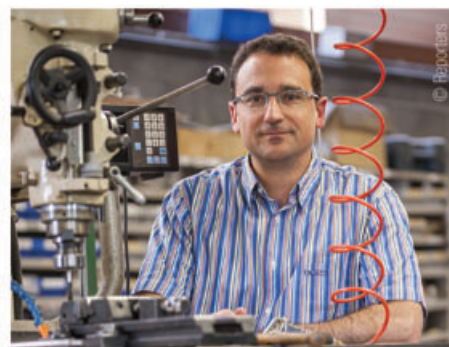
Regus : espaces de travail flexibles pour sociétés réactives

Des espaces de travail configurés au rythme de votre business... pour travailler ici, là-bas et plus loin encore.

L'invité

Romuald Pistis (Thermibel)

Romuald Pistis dirige Thermibel depuis 5 ans. Il a consolidé l'excellente réputation d'une société familiale qui fabrique des capteurs de température. Le Hennuyer de souche a mis toutes ses forces dans la bataille pour maintenir l'emploi à La Louvière...



Export

L'AWEX : propulsons votre business hors des frontières !

Les dernières actions au programme 2013 de l'Agence wallonne à l'Exportation et aux Investissements étrangers...

Dossier

Rumeurs et ragots en entreprise

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



Dossier

Empowerment : pourquoi le boss ne rugit plus

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



Honest Talk

Marie-Caroline Collard

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

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

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 !





LinkedIn, levier de communication professionnelle

34

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...



M. Vandenberghe (Quality training)

Goodwill, la valeur cachée de votre entreprise

38

Image de marque, clientèle fidèle, fournisseurs compétents... : autant d'éléments concourant 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)

L'actualité de nos entreprises en bref

44

Le groupement d'employeurs est un nouveau service offert par les CCI aux entreprises ; un outil de gestion innovant de main-d'œuvre à temps partiel... Des séances d'informations sont prévues au sein de vos CCI.



Le monde en tasse... met tout le monde dans sa poche

41

Philippe Gysens offre la facilité du 'tout en un' pour les PME. Avec des cafés, machines, accessoires adaptés à leurs besoins spécifiques



Lapino albino : une équipe complémentaire pour des projets... bondissants !

42

L'agence porte votre communication sur tous supports. Elle a reçu le « Prix Starter de l'Année » dans le cadre des « Gazelles » de Trends Tendances.



Quadrant, réseau d'apprentissage 'RSE' des CCI

46



M. De Block

Dès septembre 2013, le réseau d'apprentissage « Responsabilité Sociétale des Entreprises » reprendra, soutenu par Maggy De Block... Contactez dès à présent vos CCI pour plus d'infos et/ou vous inscrire !...

Les activités de la CCI du Brabant wallon

47



La dernière réunion du PEPS International 2012-2013 (Programme d'Expériences Partagées vers le Succès) fut l'occasion de recueillir d'élogieux témoignages sur la formule. Fin de l'année, un nouveau PEPS redémarrera. Informez-vous !

Les activités de la CCI du Hainaut

48



Président & CEO d'AGC Glass Europe et Président de l'Union Wallonne des Entreprises, M. JF Hérès était l'invité d'honneur de la CCI Hainaut lors d'un Business-Lunch débat

Les activités de la CCI de Wallonie picarde

50

La nouvelle campagne : « Vitaminez votre entreprise » a notamment été évoquée lors de l'AG de la CCI Wallonie picarde...



Frédéric Liem

A man with glasses and a colorful striped shirt is leaning on a concrete wall. In the background, there is a large dam structure with multiple levels and concrete pillars, set against a green landscape with trees and a clear sky.

ROMUALD PISTIS (THERMIBEL)

... A TOUT CAPTÉ!

- ▶ La diversification et l'exportation (Cuba, France) sans précipitation!
- ▶ Un management qui consolide le support aux clients
- ▶ Des capteurs de température pour tous milieux industriels

STÉPHANIE HEFFINCK - © REPORTERS

« *J'ai commencé... presque dans une chambre de bonne, à Houdeng* », se souvient Romuald Pistis qui ne dissimule pas son admiration pour le sens entrepreneurial de son père. GianCarlo Pistis, à l'époque, - nous sommes en 1983 -, se met à fabriquer et commercialiser des capteurs de température. Et, en moins de 10 ans, il hisse Thermibel au rang de leader belge dans cette activité, épaulé par son beau-frère, sa belle-sœur et sa femme qui l'ont rejoint au sein de la société. Il y a 5 ans, le fils a succédé au père, à la tête de l'entreprise. Après une très belle parenthèse en France, chez Michelin, à Clermont-Ferrand où, en tant que chef de projets, il travailla dans l'énorme centre de recherches (ndlr : 3000 chercheurs) sur le développement de pneus de F1 ou de poids lourds! « *J'y ai appris à manager des équipes, à assumer la gestion technique et administrative... Je ne regrette rien!* »

À l'approche de ses 40 ans, le physicien est alors rappelé pour diriger Thermibel. « *J'avais déjà travaillé dans l'entreprise familiale, au sortir de mes études et j'avais toujours été clair : après avoir fait le tour des départements, je partirais quelque temps voir ailleurs ce qu'il s'y passait. Mais sans intention de ne jamais revenir!* ». Ses compétences et diplômes (maîtrise en physique, DESS en mécanique des fluides, formation en gouvernance d'entreprise), Romuald Pistis les utilise au quotidien pour maintenir sur les rails sa société installée dans le zoning industriel de Strépy-Bracquegnies. « *Nos clients? Ce sont toutes les industries : chimie, pétrochimie, pharmaceutique, alimentaire, verrerie, sidérurgie, aéronautique...* ». GSK, Total, Durobor... au total, quelque 2.000 clients, grands ou petits.

Coup de force

« Mon père était, par la force des choses, toujours par monts et par vaux. Il devait assurer un rôle commercial et continuer le développement de Thermibel, en particulier sur Cuba. Il manquait un capitaine sur le bateau, des indicateurs pour piloter l'entreprise ainsi que tout simplement une présence à l'écoute du personnel. Ma formation de gouvernance d'entreprise chez Guberna et mon expérience chez Michelin m'ont été d'une grande utilité. Mais, pour évoquer les coups de force de Thermibel, plus spécifiquement, je citerais la complémentarité des produits et services proposés. Les capteurs de température que nous fabriquons sont spécifiques à l'activité du client et sont à même de mesurer la température pour tous les procédés industriels, dans n'importe quel milieu, de -200°C à +2000 °C. La deuxième partie de notre activité, qui représente environ 25 % de notre CA, concerne la revente de matériel associé aux capteurs, pour lequel nous avons des contrats d'exclusivité (ndlr : Thermibel est revendeur exclusif, en Belgique, pour « BEAMEX », « INOR » et « ISO-TECH ») ». Le laboratoire de Thermibel enfin, complète la liste, permettant d'étalonner des capteurs de température et de pression. « Chez Thermibel, nous sommes convaincus de notre valeur ajoutée : elle passe par le service au client. Nous nous rendons chez lui, écoutons son problème et le résolvons. Il arrive même qu'un client vienne chez nous avec son propre capteur de température et nous demande de le reproduire, sans autres informations techniques. Donc, nous faisons aussi du développement de produits ». Enfin, une autre valeur ajoutée de Thermibel est le service après-vente, particulièrement réactif. Récemment, la société a ainsi pu satisfaire un client qui lui réclamait en urgence des sondes thermiques, sans pouvoir fournir aucun plan. Le client a été sauvé grâce au numéro de série de la sonde. « Chez nous, chaque sonde a un numéro unique et ce système de traçabilité (ndlr - Thermibel est certifiée ISO9001) permet d'enclencher rapidement la fabrication ».



“ Nous fabriquons des capteurs de température spécifiquement adaptés aux besoins des clients



Chemin Grand Pierpont 1 • B-6210 Les Bons Villers
tél +32 (0)71 880 830 • fax +32 (0)71 851 543
info@pierpont.be • www.pierpont.be



COMMENCEZ LE GOLF !

- Cotisation provisoire d'1 mois.
- Accès au practice, putting green et terrain 9 trous débutant.
- 4x1/2h de leçon privée, selon votre planning.
- Cadeau : votre 1er club de golf.



Choisissez parmi
ces 2 clubs,
et inscrivez-vous !

130 €



Ch. Bruneault • Parc Château d'Enghien 4 • B-7850 Enghien
tél +32 (0)2 397 03 17 • fax +32 (0)2 396 04 17
info@golfclubenghien.com • www.golfclubenghien.com

Prospectez intelligemment et rapidement hors Europe Utilisez un carnet ATA pour vos exportations temporaires!

*Vous participez à une foire, une exposition ou une compétition sportive ?
Vous vous rendez à l'étranger pour tourner un film ou un reportage ?
Vous êtes responsable d'un projet de rénovation hors Europe ?
Vous désirez montrer des prototypes ou échantillons à vos clients ?*

Ces situations illustrent des cas typiques d'import/export temporaires à l'étranger. Si à cette fin vous devez quitter l'Europe, les coûts et paperasseries sont considérables

Un carnet ATA simplifie ces procédures !

Le système ATA est géré mondialement par la Fédération Mondiale des Chambres (WCF)

Un carnet (acronyme de « Admission Temporaire/Temporary Admission ») réduit les retards et les tracas à la douane lors d'un import/export temporaire. Ces désagréments sont surtout liés à la récupération de la caution que vous devez déposer lors de l'entrée dans un pays. Le carnet ATA remplace les cautions individuelles par une garantie valable au niveau international.



« Un seul document, valable pendant un an, vous permet d'importer temporairement dans 39 pays, membres de la chaîne ATA, hors de l'Union européenne. »



“ Nous nous sommes battus comme des lions contre nos anciens actionnaires allemands pour conserver l'emploi sur La Louvière !

BIO EXPRESS

- **Naissance** : 26/04/1971, à Haine-Saint-Paul
- **1994** : diplôme de maîtrise en physique (Université de Mons-Hainaut)
- **1995** : D.E.S.S. en mécanique des fluides à l'Institut von Karman de Rhode-Saint-Genèse
- **1996-2000** : création et développement du laboratoire de métrologie de Thermibel
- **2000-2008** : chef de projet au centre de recherches « Michelin » de Clermont-Ferrand (Auvergne)
- **2008 (-...)** : Directeur de Thermibel
- **2011** : Formation de gouvernance d'entreprise « Board Effectiveness » chez Guberna, l'Institut des Administrateurs

IL ÉTAIT UNE FOIS... ROMUALD PISTIS

► Qu'est-ce que les bonnes fées vous ont donné ?

RP : « La créativité et la curiosité de comprendre pourquoi les choses fonctionnent bien... ou mal ! Au travail, j'envisage les problèmes comme des défis pour tenter d'y apporter une solution originale... »

► ... mais qu'ont-elles oublié ? :

RP : La patience et un soupçon d'indulgence. Je trouve parfois que les projets tardent à décoller et que certaines personnes n'y mettent pas toute l'énergie nécessaire. Mais sans doute y ai-je aussi ma part de responsabilité ».

► Vous frottez la lampe d'Aladin pour :

RP : « Redonner l'élan économique nécessaire à la diminution du chômage et de la précarité ».

► Plus que les grandes dents de Mère-grand, que craignez-vous ? :

RP : « Dans ma vie personnelle, je suis avant tout inquiet pour l'avenir de mes enfants en espérant leur donner tous les bons outils pour l'affronter. Dans ma vie professionnelle, je suis sans arrêt sur le qui-vive pour assurer la pérennité de l'entreprise que je dirige ».

► D'un coup de baguette magique, que supprimeriez-vous ? :

RP : « L'intolérance et l'égoïsme menant au repli identitaire, aux revendications communautaires, à l'appât du gain et, dans le pire des cas, aux guerres ».

Coup de cœur

« Pendant les 5 années que j'ai passées chez Thermibel, avant de partir pour Clermont-Ferrand, j'ai entièrement monté le laboratoire pour lequel j'ai acheté les bains, les fours, j'ai réalisé les logiciels... Il s'agit d'un laboratoire d'étalonnage de capteurs de température et de pression. Il en existe peu, en Belgique », explique le physicien.

Passionné de métrologie, il dispense ses cours sur la question auprès de ses clients auxquels il remet son propre syllabus ! « Pour certaines activités, il est essentiel que le client connaisse précisément l'incertitude de la mesure de température/pression de son capteur ». Ce laboratoire qu'il considère comme la vitrine technique de Thermibel, Romuald Pistis en est particulièrement fier. « Le labo dispose d'une accréditation BELAC ; pour l'obtenir, il faut satisfaire à de nombreuses exigences... ce n'est pas un cachet que l'on distribue ! » Thermibel peut, à la demande, livrer ses capteurs avec certificat d'étalonnage ou même étalonner pour ses clients des capteurs qu'il n'a pas lui-même réalisés.

Coup de gueule

Romuald Pistis déteste se battre contre des moulins à vent. La concurrence, c'est le jeu. Mais ce contexte économique cruel sur lequel il n'a aucune prise l'exaspère. Aucune arme pour l'affronter, si ce n'est la patience. « *On fournit de bons produits, on multiplie ses efforts... nos commerciaux font davantage de visites, mais les clients réduisent au maximum les stocks, retardent leurs projets, hésitent sur les investissements... Cette situation à laquelle personne n'est préparé est frustrante* », soupire-t-il.

THERMIBEL

ZI Pavé du Roeulx, 1
7110 Strépy-Bracquegnies
Tél. 064/67.15.00

www.thermibel.be

Espaces de travail POUR SOCIÉTÉS R

- ▶ Parce que la compétitivité se construit au prix de la flexibilité
- ▶ des espaces de travail configurés au rythme de l'évolution du business
- ▶ des implantations partout dans le monde!

STÉPHANIE HEFFINCK

Travailler: ici, là-bas, efficacement...

Après l'Asie et l'Océanie, William Willems est revenu poser sa valise en Belgique. De ses périples, le Regional General Manager (Belgique & Luxembourg) de Regus a ramené la certitude que, **si le monde du travail évolue partout, son environnement doit s'adapter aussi.** « Dans le modèle conventionnel, 50 % des desks sont vides. Inutile et coûteux » dénonce-t-il.

L'homme, analyste à ses heures perdues, dessine alors le faisceau d'éléments convergeant vers la tendance à la flexibilité professionnelle. Tout d'abord, il y a les nouvelles technologies, permettant d'exercer son métier partout, en choisissant le point de chute d'où l'on sera le plus efficace.

Ensuite, la problématique de la mobilité ; les ¾ du temps de déplacements des travailleurs se perdraient dans... les embouteillages. Un facteur culturel, aussi. La génération Y éprouve des difficultés, serrée dans des horaires trop stricts ou un cadre immuable. Elle apprécie la variété, des aires d'échanges...

Enfin, un aspect environnemental se détache également, face à l'ineptie de postes de travail vides, éclairés, chauffés aux retombées écologiques désastreuses.

Et, dans un contexte économique où, au final, on sait encore moins qu'hier de quoi demain sera fait... la conclusion est vite tirée.

Donc, parallèlement à leur flexibilité dans leur mode de fonctionnement professionnel,

À Braine-l'Alleud, Regus s'est implanté dans le Parc de l'Alliance



Des bureaux et salles de réunions modulables et lumineux

l'employé, le cadre, le chef d'entreprise doivent aussi la trouver dans l'espace de travail. Et les services qui gravitent tout autour.

Outsourcer les mètres carrés

Mon entreprise prospère ? Tant mieux, mais je devrai augmenter rapidement sa superficie. Comment ? Et après-demain, la tendance s'inverse... Aïe ! Empêtré dans des baux rigides, je ne peux m'adapter rapidement.

« *Outsourcez vos mètres carrés !* », encourage William Willems. Il met alors en avant tous les avantages des centres d'affaires Regus.

« *La société peut se concentrer sur son core business. Entretien, maintenance, accueil, standard téléphonique... elle est déchargée de tout souci qui n'en fait pas partie inhérente.* »

La flexibilité que les centres offrent peut aller vraiment très loin. Bien entendu, elle est favorisée par la multiplicité des centres Regus, répartis sur tous les continents. « Vous



flexibles ÉACTIVES



William Willems, Regional General Manager (Belgique & Luxembourg)



“ Nos espaces de travail ? Où vous le souhaitez, dans les dimensions et prix adaptés. Avec des services à la carte... ”

Aujourd'hui, 1.500 sites ont essaimé sur les 5 continents, dans une centaine de pays et plus de 600 villes. « *Et dire que, lorsque j'ai commencé, en 2000, Regus ne comptait « que » 300 centres d'affaires, se remémore William Willems. Aujourd'hui, notre société internationale est cotée en Bourse.* Et implante ses centres partout où des opportunités se présentent : « *Nous traitons avec la SNCF, sommes partenaires de Thalys. À Berlin, nous nous développerons le long des routes, aux alentours de stations Shell. Nous avons des accords avec des grandes surfaces, en Angleterre, pour des « lounges ». Nous sommes aussi en pourparlers avec des Universités...* »

En Belgique, la demande étant récurrente, notre interlocuteur envisage de porter le nombre de sites à une trentaine, dans les quatre années. « *Nous nous devons d'être à Louvain-la-Neuve, Liège, Charleroi, du côté des cantons germanophones...* »

avez besoin d'un bureau à Bangkok dans les 24h ? Nous vous en libérerons un, dans le Regus local ». Et les formules sont toujours plus ou moins identiques, d'un Regus à l'autre. « *Pas besoin de négocier un bail sous d'autres conditions que les nôtres, avec un Thaïlandais !* ». Monsieur Willems précise : « *Ce serait impossible, dans un bail traditionnel, mais, chez nous, vous pourrez encore par exemple transférer votre contrat vers un pays Y, si votre business peine à décoller dans un pays X* ». Une bonne réponse face aux fluctuations des marchés !

Espaces pour tous

« *Nous ne constituons pas une solution uniquement pour les petites sociétés* », se défend le Regional General Manager. « *Certes, nous nous inscrivons dans la continuité des incubateurs, dans lesquels on ne peut rester qu'un*

laps de temps limité et des start-up apprécient de trouver un point de chute ensuite, chez nous. Mais certains membres du personnel de Delhaize, par exemple, utilisent régulièrement notre centre de Braine-l'Alleud plutôt que de se rendre à Bruxelles ».

Dans les centres d'affaires Regus se croisent plusieurs types de clientèle. Les « sédentaires » y résident, les « nomades » les fréquentent comme « third place ». Ils y trouvent la possibilité d'être productifs à un moment précis, en un endroit donné. **Les cartes business world de Regus leur sont dédiées.** « *La carte de base « Gold » que vous trouverez en Belgique vous ouvre l'accès aux lounges des centres du pays, pour 19 euros par mois, avec internet et café compris* ». D'autres formules incluent des bureaux partagés ou privés.

Le succès rencontré par les centres d'affaires Regus se traduit dans les chiffres.



REGUS

www.regus.be

TRAVERSER LA CRISE...

La crise n'est pas que financière et économique, elle pèse lourdement sur la confiance des investisseurs – la motivation des travailleurs – la détermination des décideurs.

Les mesures décrétées par le Gouvernement Di Rupo divisent autant qu'elles déchirent.

A peine avons-nous situé l'ampleur de ces décisions sur les entreprises et leur compétitivité, que nous devons déjà nous préparer à un nouveau train de mesures afin d'atteindre le nouveau plan d'économies budgétaires.

Dans pareil contexte, tout employeur qui se respecte doit pouvoir compter sur un niveau d'assistance à la hauteur des enjeux.

Chaque décision compte aujourd'hui plus qu'hier et peut influencer sur la bonne marche de votre entreprise

Dans ce contexte de fortes turbulences, GROUP S vous apporte

- La meilleure qualité de services
- Un appui juridique fiable orienté solutions
- Une assistance sociojuridique et défense en justice
- Une garantie sur la maîtrise de vos coûts à travers une transparence tarifaire
- Une assistance dans la gestion des relations avec les syndicats, avec les représentants du personnel et les autorités compétentes
- Des solutions technologiques calquées sur vos besoins en GRH

- Un multiservices de proximité assuré par des experts qualifiés
- Une formation adaptée à vos besoins en matière de management, de GRH, de relations collectives et industrielles...

TRAVERSER LA CRISE AVEC UN SECRÉTARIAT SOCIAL QUI MAITRISE LA CRISE VOUS GARANTIT

- Une relation durable et stable avec vos conseillers
- Un niveau de services optimal constant
- Un réel niveau de confort et de sécurité



**HUMAN RESOURCES
& MANAGEMENT SOLUTIONS**



Consultez www.groups.be

[L'Awex]

PROPULSONS VOTRE BUSINESS HORS DES FRONTIÈRES

- de nombreux services et incitants pour soutenir les projets d'exportation d'entrepreneurs wallons
- les dernières actions au programme 2013

STÉPHANIE HEFFINCK

Brésil, marché cible 2013

Avec l'organisation de la Coupe du Monde de football de 2014 et les Jeux Olympiques de 2016, le Brésil est, plus que jamais... sur la balle. En plein essor, il s'ouvre chaque jour davantage à l'innovation et au reste du monde. En Amérique latine, il constitue d'ailleurs le premier marché d'exportation de la Wallonie et son 16^e client mondial.

L'AWEX l'a donc choisi comme « **marché cible 2013** », se concentrant plus spécifiquement sur les régions du Sud et du Sud-Est. Pour accompagner les entreprises qui exportent sur ces marchés, elle a développé un programme d'actions. En ce mois de juin, elle a par exemple saisi l'opportunité du salon SIAL de Sao Paulo, constatant l'engouement pour les produits étrangers. Son programme reprend encore, durant le dernier semestre de l'année, un stand collectif à l'occasion du salon NETCOM (en août 2013, à Sao Paulo), une collectivité d'entreprises à l'occasion du salon OTC (octobre 2013, à Rio de Janeiro) et une mission économique « export & invest » en octobre et novembre 2013. « *Jusqu'à la fin de l'année, toute demande d'aide financière dans les conditions de la toolbox est recevable* », indique Régine Pangaert, Responsable AWEX Brabant wallon. La toolbox offre un panel de services allant de la sélection de partenaires potentiels brésiliens à l'accompagnement par un coach agréé AWEX-UWE, etc.

Incubateurs Implantis® pour nos entreprises wallonnes

Dans l'actualité de l'AWEX, notons encore l'accord entre l'Agence wallonne à l'Exportation et aux Investissements étrangers et « ERAI » (Entreprises Rhône-Alpes International), qui mettront réciproquement à la disposition des

entreprises certains de leurs bureaux à l'étranger. « *Les Incubateurs Implantis® d'ERAI seront donc accessibles à nos entreprises à des conditions financières intéressantes et adaptées à leurs besoins (ndlr Implantis® Léger : domiciliation commerciale et postale/Implantis® sans coaching : domiciliation commerciale et postale, bureaux équipés et espaces communs, support administratif et Implantis® avec coaching : formule équivalente mais supportée par un accompagnement). Ce sont, plus précisément les incubateurs de Curitiba (Brésil), Moscou, Pékin, Shanghai et Tokyo qui leur ouvriront leurs portes.*

Actions de l'AWEX BW

De son côté, l'AWEX Brabant wallon (Nivelles) concrétise également de nombreux projets. « *Ce 29 mai, à Louvain-la-Neuve dans le cadre de 'Market InSight', nous avons examiné les opportunités présentées par le marché japonais* ». Rappelons d'ailleurs que c'est dans le parc scientifique de la cité universitaire que l'AWEX a récemment implanté un « **Welcome Office** », structure idéale pour permettre aux sociétés nipponnes de prospecter les marchés belge et européen. Durant le dernier semestre, le centre régional du Brabant wallon (comme ceux des autres provinces) accueillera comme de coutume ses « **Attachés Économiques et Commerciaux** »

qui, lors d'entretiens individuels fourniront aux entreprises de précieux renseignements sur les pays qu'ils représentent. Ne manquez pas de demander à votre centre régional AWEX le programme des « **Business Days** » (dates et pays) en stipulant le but de l'entretien. « *En 2013, nous poursuivrons aussi les petits-déjeuners juridiques ciblés et concrets. Enfin, très probablement profiterons-nous du retour de nos 'AEC' pour organiser des « Tables Rondes » sur la Suisse, par exemple, marché cible de l'AWEX en 2014* » précise encore Régine Pangaert.





MARIE CHATELLE
GÉRANTE DE DREAM & DARE SPRL
GSM: 0497 270 678

L'empowerment, principal facteur de motivation

L'envie de briller

Et si l'empowerment était tout simplement mettre mon collaborateur en situation de briller ?

Nous sommes tous assoiffés de reconnaissance, c'est un de nos principaux moteurs de vie.

Tout être humain a besoin de sentir qu'il est important et qu'il peut influencer son environnement ; nous donner l'opportunité de montrer nos compétences en nous donnant une zone d'autonomie nous stimule et nous donne envie de donner le meilleur de nous.

Il faut cependant être vigilant, nous ne sommes pas tous pilotés par les mêmes besoins : pour certains le défi est un moteur, pour d'autres la peur du risque est trop forte et les empêche d'accepter le défi, ce qui ne diminue en rien l'envie de briller.

Il est donc important de doser en fonction du profil de notre collaborateur et de lui confier une tâche dans laquelle il a 100 % de chances de réussir. Le mieux est de profiter de l'entretien de fonctionnement pour l'interroger sur ses ambitions et de lui donner les moyens pour réussir, en organisant le soutien et les formations nécessaires à la réussite de son objectif.

L'empowerment au quotidien

Si vous pensez empowerment au quotidien, cela signifie que toute opportunité de déléguer une tâche à un collaborateur doit être pensée en ce sens. Si nous nous voyons grandir en compétence et si nous nous sentons investis par le patron, cela augmente notre motivation personnelle.

Le rôle du responsable étant de faire faire tout ce qui peut l'être par ses subordonnés, il y a beaucoup d'occasions pour mettre ses collaborateurs en valeur.

Une délégation bien comprise est celle qui donne satisfaction tant au collaborateur qu'à son responsable.

L'empowerment au quotidien se traduit également par des feedback sur le travail effectué et une mise en valeur des résultats obtenus au regard de l'équipe et de la direction.

Attention au piège

Voir quelqu'un d'autre que soi briller sans penser qu'il nous fait de l'ombre demande de l'humilité et un bon niveau d'estime de soi.

Confier une tâche à mon collaborateur dans laquelle il va pouvoir briller pourrait se faire à mes dépens.

Ne déléguiez donc pas ce qui vous donne l'occasion de briller sans bien réfléchir au préalable à comment vous allez pouvoir briller dans d'autres tâches. Il s'agit de votre empowerment à vous ! Sinon vous risquez de vous mettre en compétition avec vos collaborateurs.

Comme responsable je dois être capable de m'effacer. Il est fréquent qu'un N+1 prenne les félicitations du N+2 pour lui, plutôt que de mettre en avant le collaborateur qui a mené le projet à bien. Mon expérience de coach me montre que ce type de situations où le N+1 a pris les fleurs pour lui est très mal vécu.

Profitez des congés

Profitez de l'été pour confier des tâches à vos collaborateurs pendant votre absence et qu'ils puissent s'y essayer avec succès. C'est le moment de déléguer et cela se prépare dès maintenant.

Vous serez tous gagnants : vous trouverez moins de tâches urgentes à votre retour et votre collaborateur aura eu l'occasion de se sentir important et, investi de votre confiance, il aura mis d'autant plus d'énergie à faire tourner l'entreprise en votre absence.

À votre retour, faites-le point avec lui surtout si cette expérience lui a demandé de faire appel à des compétences inhabituelles pour lui et n'oubliez pas de le remercier pour son travail pour qu'il puisse recevoir les signes de reconnaissance inconsciemment espérés.

Bon congé !

Dream & Dare sprl est spécialisée dans le coaching de dirigeants et organise mensuellement des séances d'intervision pour responsables. En octobre une formation spécifique pour aider les leaders à mettre en place une politique d'empowerment par une délégation bien comprise est programmée. Plus d'informations sur le site www.mariechatelle.net

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

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 rumeurs, 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 rumeurs. 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.



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 rumeurs 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



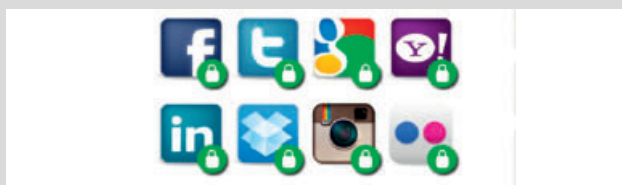
que les choses se passaient ainsi en son sein. Pourquoi pas. Attention toutefois à ne pas paraître trop naïve et susciter alors la moquerie.

- 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.eepybird.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
- 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/
- 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

closing
transmission d'entreprises

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

Cabinet de cession & acquisition
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



**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**.



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^{ère} 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

 **0 800 32 232**

info@ge4s.be

Empowerment: forces et limites

Professeur 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

Un 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'hyperspécialiste, qui peaufine ses compétences techniques, mais risque d'être individualiste. Le 2^e a déjà conscience d'appartenir à une équipe. Quant au 3^e, 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



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
- Délégez 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
- Délégez des responsabilités, pas des tâches dont vous voulez vous départir.
- Délégez 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 délégez 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

Non 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).



© Robert Kneschke

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

► CCImag' : 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

► CCImag' : 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. »

► CCImag' : 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

► CCImag' : 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. »

► CCImag' : 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
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



© Jonathan Berger



© Jonathan Berger



© 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. »



© Jonathan Berger



© Jonathan Berger



© Jonathan Berger



© Jonathan Berger

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 | TENSAC-
HEM | WIN

SECTEUR PUBLIC, VILLES ET COMMUNES :

AQUAWAL | AIVE | CABINET DU
MINISTRE WALLON EN CHARGE
DE LA SÉCURITÉ ROUTIÈRE |
COMMUNE D'OHEY | COMMUNE
DE BRAINE-L'ALLEUD | INASEP
| PORT AUTONOME DE LIÈGE |
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
| FÉDÉRATION DES INDUSTRIES
EXTRACTIVES DE BELGIQUE
(FEDIEX) | FÉDÉRATION DES
SERVICES DE REMPLACEMENTS
AGRICOLAS DE WALLONIE (FS-
RAW) | GRE-LIÈGE | INTERFACE
ENTREPRISES UNIVERSITÉ DE
LIÈGE | LIÈGE 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



© Elnur

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^e 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

ou sur le site de l'Institut des Réviseurs d'Entreprises : www.ibr-ire.be.

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



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^{er} 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^{er} 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^{er} 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^{er} janvier 2014, la dégressivité passera à 2 % : 20 ans (98 %), 19 ans (96 %), 18 ans (94 %). Enfin, à partir du 1^{er} 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^{er} 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^{er} 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 €.

Levier de communic

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

STÉPHANIE HEFFINCK



Lancé 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



“ 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^{ER} 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 (rubrique agenda) ou celine.squelart@ccibw.be

QUALITY TRAINING

Rue du Coq, 51 - 1180 Bruxelles - Tél. 02/331.46.66 - 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

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



VE12480054 - 8-07-02 - WINTRELSA 14 - DC 4000 - 0000-455

Complexes industriels

Bâtiments pour PME

Plateformes logistiques

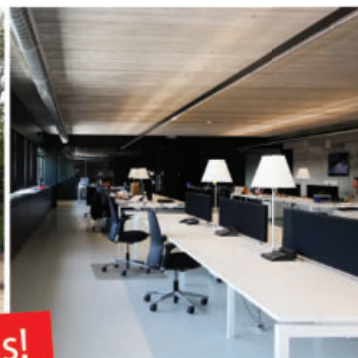
Surfaces commerciales

Bureaux



**WILLY
NAESSENS**
Industriebouw • Bâtiments Industriels

Plus de **7500** réalisations!



Wortegem-Petegem 056 69 41 11 Tessengerlo 013 29 27 27 Mornimont 071 75 07 40 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'autrefois. 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 gestionnaires, 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 gestionnaire 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
SD Worx Charleroi : place Rucloux 4 - 6000 Charleroi - tél. 071/90 61 45 - 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
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

*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

COPILLOT

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

www.copilot.be

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

**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

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





[Le monde en tasse]

...MET TOUT LE MONDE DANS SA POCHE

- un torréfacteur namurois comme fournisseur
- la facilité du « tout en un » pour les PME
- un seul interlocuteur pour le conseil et le service après-vente

STÉPHANIE HEFFINCK

Un fournisseur expérimenté

Détenteur d'un diplôme en gestion et management des FUCAM, Philippe Gysens a occupé, durant quelques années, des postes dans la vente de divers produits. Durant tout ce temps, l'idée de lancer sa propre affaire était nichée dans un coin de son esprit, brutalement réveillée lors d'une visite chez un torréfacteur. « *J'y vis un homme vêtu d'un tablier blanc en train de humer des arômes, scruter des grains, goûter des cafés, prendre des notes* » « Gros buveur de café », selon ses propres termes, il n'avait jamais pris la mesure de l'attention et des honneurs réservés à ce noble produit.

Philippe se mit alors en relation avec des torréfacteurs de Nivelles contraints de cesser leurs



activités mais ravis de partager les secrets de leur art. Ses recherches l'amènèrent ensuite à choisir un torréfacteur de Namur, une maison familiale dont le café coulait dans les veines depuis le 19^e siècle. Il avait donc déniché le bon fournisseur et s'était constitué un carnet d'adresses, mais voulait néanmoins limiter les risques et se faire épauler dans son entreprise. Pendant 1 an ½, la couveuse « Azimut » lui apporta le soutien de sa structure. Le jeune homme en profita pour affiner sa stratégie commerciale, construire son identité visuelle et penser sa communication.

Des solutions

« tout en un » pour les PME

Aujourd'hui, « Le monde en tasse » s'adresse aux particuliers et aux PME et un site internet, sobre et chic, permet l'achat en ligne. Outre les cafés et thés, son gérant propose des accessoires qui l'accompagnent. Pour les entreprises, la solution de facilité est celle du « tout en un ». Machine à café, café et accompagnements. Lorsque se pose la question du choix de la machine à café, Philippe Gysens répond que cela dépend de l'occasion. S'il met en avant la machine qui délivre le café

fraîchement moulu, il rappelle que l'opération est plus lente. « *Pour des petits déjeuners professionnels où tout le monde doit être servi en même temps, j'ai aussi les solutions rapides, pour donner 2 litres de café en 7 minutes* ». Philippe défend son excellent rapport qualité/prix, qu'il justifie notamment par des frais de fonctionnement réduits. La tasse revient à 18 cents. Philippe assure le service après-vente, dépannant aussi le client avec une machine de remplacement. Le gérant du « Monde en Tasse » est un passionné de son produit artisanal. Il vous apprendra que, **dans le café, il n'y a pas que la qualité du grain qui compte**. Son traitement aussi. « *Dans l'industrie, la torréfaction se fait beaucoup trop rapidement, agressant le grain, figeant l'arôme* ». Et le mélange, enfin, que réalisera subtilement le torréfacteur aux connaissances pointues. Une alchimie, un savoir-faire !



Philippe en pleine explication du fonctionnement d'une de ses machines à café

LE MONDE EN TASSE

Faubourg de Mons, 29 - 1400 Nivelles
Tél. 0496/53.31.40
www.lemondeentasse.be
info@lemondeentasse.be



[Lapino Albino]

Une équipe complémentaire POUR DES PROJETS... BONDISSANTS

- ▶ une agence qui privilégie le sur-mesure
- ▶ la communication sur tous supports
- ▶ un prix « Starter de l'Année » (Trends-Gazelles)

STÉPHANIE HEFFINCK

Petite société, grande empreinte

Avec un pareil nom, il ne pouvait que se frayer rapidement un chemin parmi ses pairs. Depuis 2010, en agitant dynamiquement des oreilles toujours à l'affût, Lapino Albino a séduit par sa personnalité, dans le panorama des studios de com' créatifs. Au point qu'il a décroché le Prix « Starter de l'Année » des « Trends-Gazelles » pour la région Wallonie-Bruxelles. Son CA en progression (340.000 euros en 2012) et sa touche « lapinesque » (sic) auront fait la différence.

Mais quelle est-elle, justement, cette patte qui laisse déjà des empreintes de géant ? Pour Pedro Dormal, Directeur artistique, elle serait née du **savant mélange des éléments constitutifs de la petite équipe**. « Nous sommes complémentaires : 1 journaliste cameraman, un responsable

marketing, un cadreur post-production 2D, 3D, un graphiste, un web développeur, un directeur de production ».

« Les compétences nécessaires sont toutes en interne », appuie son associé, Michel Leclerc. *L'un vient de Liège, l'autre de Charleroi, le 3^e de Namur, le 4^e de Leuven et le 5^e des fondateurs est Bruxellois*. Des talents aux origines multiples qui, pourtant, partagent la même vision du travail et du client. « On veut donner une image moderne de notre client, adaptée, sur mesure », insiste le responsable commercial. Pedro Dormal renchérit : « Il n'y a aucun projet dont nous ne soyons pas fiers ! »

Modernité et sur mesure

Agence de pub', de com', - ne l'enfermez pas dans une appellation car elle fait voler en éclats les carcans -, Lapino Albino réalise films

d'entreprise, d'animation 2D, 3D, sites internet, campagnes publicitaires... **Et s'efforce de raconter une histoire**. « On a une approche très cinématographique, quelle que soit la longueur de la vidéo que nous réalisons. Avec une intro, un développement, une fin, un design sonore adapté pour faire vivre le film ».

Les images parlent d'elles-mêmes : un teaser inspiré, réalisé pour Poncelet, un fabricant de luxueux bateaux donne toute la mesure de l'art de Lapino Albino. Le produit en lui-même n'apparaît pas, mais bien le processus duquel il naîtra. Les copeaux de bois virevoltent, le geste de l'artisan est précis, dans le halo de lumière chaude de l'atelier. Les détails de l'embarcation se précisent peu à peu sous les doigts habiles, sur une musique ponctuant les étapes. La matière brute est travaillée, jusqu'à la petite touche finale de la main qui la dépoussière. Un zoom instantané capture cette signature du raffinement.

Le CHU de Charleroi, Volvo Construction, Tropicana, Pepsi, Bridgestone... les clients de l'agence sont aussi bien des grosses que des petites sociétés. Lapino Albino a d'ailleurs repris l'ensemble de la communication du CHU pour le décliner sur internet, des dépliants, etc. : le nouvel hôpital Marie Curie, les campagnes anti-tabac...

« Dans un environnement concurrentiel, nous plaçons notre style. Réactifs, nous misons sur la jeunesse de notre équipe pour inscrire nos réalisations dans leur temps. Tout le monde a besoin de communiquer et comprend qu'il joue sa carte de visite. Nous sommes donc toujours attentifs à l'interaction avec le client. Nous nous voyons, nous discutons beaucoup pour intégrer ses attentes ». En leur conférant LA touche lapinesque !



LAPINO ALBINO

Chée de Namur, 119 - 1400 Nivelles
www.lapinoalbino.com
Tél. 0495/75.49.74



[XL Communication]

LARGES, EXTRA-LARGES, les conseils et services!

Édition, communication institutionnelle, création et réalisation de documents, régie publicitaire, call center et organisation d'événements:
XL Communication met ses talents à votre profit.

CAMILLE DESAUVAGE

XL Communication prend en charge, de A à Z, sur les plans technique et financier, la communication et l'édition de documents de communication de services publics, organismes et fédérations professionnelles, d'associations et établissements de santé, de formation et d'enseignement. Créée en 2001, l'entreprise réalise une centaine d'éditions par an aussi diverses que l'Agenda de l'architecte, les supports d'Info-Jeunes, le Guide de la prévention des accidents domestiques chez l'enfant, les annuaires communaux... Frédéric Liem est le Gérant de la société. Il explique: « *L'édition est un métier de contacts et de services qui nécessite un véritable savoir-faire commercial et une bonne compétence des techniques de fabrication. Nous gérons la conception, la mise en forme, l'impression, la distribution et la promotion des publications. Notre plus, c'est notre régie publicitaire qui permet d'autofinancer tout ou en partie les éditions par l'apport d'annonceurs.* »

The Belgian Beer Routes

En 2002, à l'instar de la Route des Vins en France, XL Communication lance la Carte des Brasseries de Belgique. Au menu, plus de 1.000 bières à découvrir ainsi que les bonnes adresses où les déguster. « *Nous avons rencontré un succès auquel nous ne nous attendions pas! Désormais, la carte sort tous les deux ans et elle est diffusée dans 35 pays* ». Suite à cette fructueuse collaboration avec le milieu brassicole, Frédéric LIEM décide de créer un Festival Brassicole en 2011, en collaboration avec la ville de Tournai. « *L'objectif n'était pas uniquement de réunir les brasseurs belges. Nous voulions faire connaître nos talents au-delà de nos frontières. Nous*

avons donc invité des spécialistes et des acheteurs de France, d'Italie, d'Angleterre ou encore des États-Unis. » L'opération est une réussite puisque, 3 ans plus tard, plus de 4.000 personnes fréquentent le Festival brassicole de Tournai.

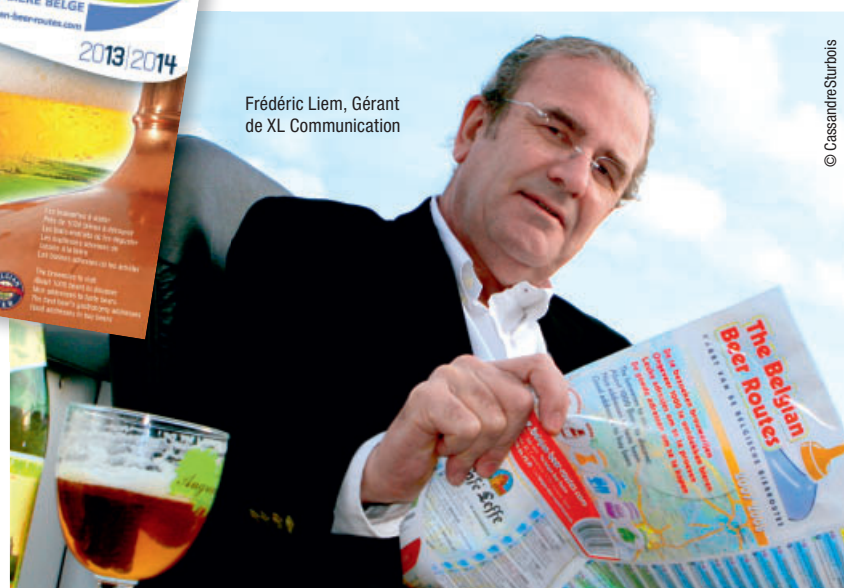
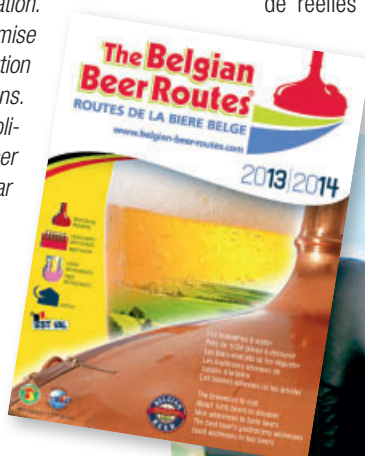
Transports gratuits

XL Communication a également été une entreprise pionnière dans le sponsoring de voitures en Belgique. « *Nous prêtons des véhicules sponsorisés neufs pendant trois ans aux institutionnels. Cet échange de bons procédés a permis à plusieurs villes de disposer d'un véhicule gratuitement pour, par exemple, la distribution des repas du CPAS.* » Ce service représente de réelles économies d'investissements pour les associations ou encore les centres

hospitaliers puisque le coût du véhicule, des pneumatiques ainsi que les entretiens sont pris en charge par XL Communication avec le soutien de partenaires annonceurs. Seule l'assurance reste à payer, une somme minime lorsqu'on la compare au montant d'un minibus de 17 places. XL Communication a développé cette activité en France, et pour ce faire, a créé une filiale, Automotive Communication, afin de faciliter l'immatriculation des véhicules.

Un réseau

XL Communication dispose de collaborateurs en France, au Luxembourg et en Suisse. « *La Force de notre société, c'est la confiance que nous avons dans notre équipe. Tous ne sont pas dans le bureau d'à côté et nombreux sont ceux qui télétravaillent, mais dans une même direction: satisfaire et valoriser nos clients.* »



Frédéric Liem, Gérant
de XL Communication

© CassandreSturbois

XL COMMUNICATION

Europole - Drève Gustave Fache, 3, bte 5 - 7700 Mouscron
Tél. 056/84.72.82 - www.xl-communication.be - contact@xlcom.biz

Groupement d'employeurs : un nouveau service de vos Chambres de Commerce & d'Industrie



Beaucoup de PME aimeraient pouvoir engager un informaticien, un responsable qualité/sécurité, un infographiste, un électricien... un ou deux jours par semaine!

D'autres souhaiteraient fidéliser leurs meilleurs travailleurs saisonniers afin de les retrouver chaque année, à la même époque, formés aux outils et processus de l'entreprise. C'est maintenant possible avec les groupements d'employeurs. **Ce dispositif légal permet à des entreprises de se regrouper pour engager ensemble les collaborateurs** dont elles ont besoin et de leur offrir ainsi un CDI à temps plein, condition généralement indispensable pour s'attacher de telles compétences.

Cet outil de gestion innovant de main-d'œuvre à temps partiel est un nouveau service offert par les CCI aux entreprises. En effet, les Chambres de Commerce & d'Industrie se chargent du recrutement, de la présélection, de la gestion

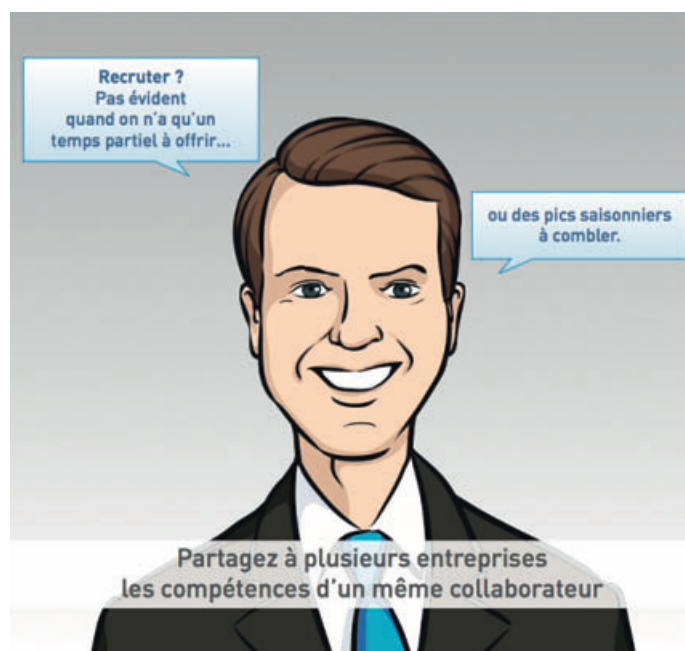
administrative, du montage du dossier d'aide à l'emploi (dont vous serez bénéficiaire), du remplacement de l'employé/ouvrier...

Intéressé par cette formule souple?

Participez aux **séances d'informations** organisées régulièrement dans les CCI Brabant wallon et CCI Hainaut (voir la rubrique 'agenda' sur les sites: www.ccibw.be et www.ccih.be)

Votre personne de contact:

Solange Moreau, Chargée de mission - Groupement d'employeurs
GSM: 0485/978.110
E-mail: smoreau@cci.be



Du Nil à Alexandrie « Histoire d'eaux » au musée de Mariemont

La dernière exposition du Musée de Mariemont est le fruit d'une série de fouilles archéologiques et d'études menées depuis plus de 20 ans par le Centre d'Études Alexandrines (CEAlex), dirigé par Jean-Yves Empereur, célèbre fouilleur des vestiges du Phare d'Alexandrie. L'exposition itinérante a déjà été présentée à Neuchâtel en 2009-2010 et au Mans en 2011-2012. L'exposition de Mariemont, tout en reprenant le fil conducteur et les thèmes développés à Neuchâtel et au Mans, diffère notamment par le choix des œuvres antiques et par l'adjonction d'une exposition de cartes et de livres anciens, d'autographes d'égyptologues et de photographies concernant Alexandrie et le Nil. La scénographie attrayante, dans laquelle les œuvres antiques s'intègrent harmonieusement, compte des maquettes, de nombreux visuels et des panneaux explicatifs.

Alexandrie est au cœur du sujet. Dès sa fondation, la ville est liée à la problématique de l'approvisionnement en eau douce. Cette situation a impliqué une infrastructure importante et une gestion permanente jusqu'à aujourd'hui. Le visiteur découvre comment se déroulent le captage, le stockage et la redistribution de l'eau avant l'installation du réseau moderne. Les astucieux hyponomes (galeries captant les eaux souterraines) antiques et, ensuite, les admirables citernes médiévales ont apporté une solution. Parmi les questions abordées dans l'exposition figurent aussi les différents usages de l'eau (la navigation, les machines de l'eau...), mais aussi le Nil et sa crue. L'héritage pharaonique, l'imaginaire et les métaphores liées aux sources du fleuve divin, à sa faune et à sa flore, à la place qui lui est accordée dans le culte ou dans les pratiques funéraires sont autant de thèmes abordés pour l'occasion à

Mariemont et illustrés par une centaine d'objets archéologiques, des statuettes, des gravures, des plans, des récits de voyages, des photographies... Cette exposition est visible jusqu'au 29 septembre 2013

Plus d'infos sur:
www.musee-mariemont.be

MUSÉE DE MARIEMONT

Chaussée de Mariemont, 100
7140 Morlanwelz - tél. 064/21.21.93





Google et son centre de données de Saint-Ghislain

En avril 2007, Google annonçait un investissement de 250 millions d'euros dans la construction d'un **centre de données éco-responsable** à Saint-Ghislain, près de Mons.

Le site, devenu opérationnel à 100 % en septembre 2010, est actuellement au service des utilisateurs Google d'Europe et du monde entier. Il s'agit du premier centre de données Google à délaissier la réfrigération au profit d'un système avancé de refroidissement par évaporation, qui se sert des eaux usées d'un canal industriel situé à proximité. Grâce à cette technique, les ordinateurs bénéficient

d'une efficacité optimale et la consommation d'énergie globale du centre est réduite.

La construction de ce centre de données a duré un peu plus de deux ans. Environ 2.000 personnes ont participé au projet, employées par plus de 85 entreprises, belges pour la plupart. Maintenant qu'il est opérationnel, plus de 120 personnes, employés de Google et sous-traitants, occupent différents postes sur le site de Saint-Ghislain, comme des techniciens informatiques, des ingénieurs spécialisés en mécanique, en électricité et en eau (chauffage, ventilation et climatisation), des techniciens de maintenance des établissements et

du site extérieur, des employés de restauration et des agents de sécurité.

Mais le géant de l'internet ne veut pas s'arrêter là. Il a décidé d'investir 300 millions supplémentaires pour agrandir le site. Les travaux viennent de commencer. Le site devrait alors pouvoir accueillir du personnel supplémentaire.

INFOS SUR L'ACTIVITÉ DE GOOGLE EN HAINAUT :

<http://www.google.com/about/datacenters/inside/locations/st-ghislain/>

IGRETEC :

2 nouveaux Parcs d'Activités Économiques

Le 3 mai dernier, IGRETEC, intercommunale de développement économique de la Région de Charleroi-Sud Hainaut, procédait à l'inauguration de deux nouveaux Parcs d'Activités Économiques qui représentent quelque 60 hectares de terrains totalement équipés pour le développement de l'activité économique. Idéalement situés, au croisement des autoroutes « Charleroi-Bruxelles » (E19) et « Mons-Liège » (E42), à moins de 5 minutes de l'Aéroport de Charleroi Bruxelles Sud, les Parcs de Charleroi-Airport I et II sont destinés à des activités économiques de type mixte (bureaux, production, logistique...).

Sur ces deux parcs, IGRETEC a lancé les travaux de construction de deux bâtiments combinant des surfaces de bureaux et ateliers pour une superficie totale avoisinant les 3.500 m². Leur mise en service est prévue dans le courant du premier semestre 2014.

Le PAE de CHARLEROI-AIRPORT I

D'une superficie de 30 hectares, il est l'extension du Parc d'Activités Économiques de Charleroi Jumet. Un premier bâtiment nommé

« Artemis » dont les travaux sont en cours sera opérationnel dans le courant du 1^{er} trimestre 2014 ; il comprendra 1.000m² d'ateliers et 1.000 m² de bureaux.

Le PAE de CHARLEROI-AIRPORT II

D'une superficie de 30 hectares lui aussi, il est situé à proximité directe de la centrale logistique du groupe Mestdagh. Le premier bâtiment dénommé « Atlas » dont les travaux

vont bientôt débuter sera opérationnel dans le courant du 3^e trimestre 2014 et aura une surface utile de 900m² d'ateliers et 500 m² de bureaux passifs.

INFOS :

Département Gestion des Parcs d'Activités Économiques et Relations extérieures - Tél : 071/79.73.28
info.parcs@igretec.com



« QUADRANT », le réseau d'apprentissage 'RSE' des CCI soutenu par Mme De Block...

Réseau d'apprentissage en matière de Responsabilité Sociétale des Entreprises (RSE) 'Quadrant', organisé par les Chambres de Commerce & d'Industrie belges vise l'intégration du développement durable au sein d'entreprises et d'organisations. Sa 5^e édition démarre en septembre 2013.

La formule à succès 'Quadrant' est soutenue par la Secrétaire d'Etat à l'Intégration sociale et à la Lutte contre la pauvreté, Maggy De Block...

► **CCI mag': « Pour vous, quelle est l'importance de Quadrant »?**

MDB: « En participant aux réseaux d'apprentissage RSE « Quadrant », les chefs d'entreprises réfléchissent sur la Responsabilité sociétale des entreprises (RSE), pour ensuite passer à l'action. Chaque mois, pendant un an, une centaine de patrons de PME belges se réunissent en petits groupes pour mieux comprendre les principes de la RSE et mener des actions concrètes en ce sens. Ce faisant, la responsabilité sociale s'inscrit en filigrane de la gestion quotidienne de leur entreprise. Depuis 2007, à travers Quadrant, 325 entrepreneurs ont été formés ».

► **CCI mag': « En quoi estimez-vous important que les firmes et organisations entreprennent de façon durable ou socialement responsable »?**

MDB: « Le principe de la RSE implique que les entreprises s'efforcent d'atteindre des objectifs sociaux et environnementaux, de façon libre et volontaire, dans leurs activités commerciales et leurs relations avec des partenaires. La collaboration entre les activités économiques ordinaires et l'économie sociale est, à mes yeux, la grande plus-value des réseaux d'apprentissage Quadrant. Par cette collaboration, les deux secteurs apprennent à mieux se connaître et à développer de nouvelles idées. Des possibilités de collaboration voient le jour, conduisant à des situations gagnantes pour chaque partenaire. Pour les entreprises, cette collaboration génère des avantages commerciaux et économiques, mais l'ensemble de la société en bénéficie également. »

► **CCI mag: « Différentes formes de collaboration entre l'économie ordinaire et sociale existent déjà. Comment ce potentiel peut-il être encore mieux exploité, par exemple dans l'accompagnement vers l'emploi des groupes précaires ou défavorisés »?**

MDB: « Un emploi durable et de qualité est le meilleur remède contre la pauvreté ». Dans ma politique, je tiens à m'engager pour l'activation de tous, mais tenant compte des spécificités de chacun: certaines personnes sont trop éloignées du marché du travail ordinaire pour s'y réintégrer immédiatement. Or l'économie sociale leur ouvre des opportunités intéressantes. Les contacts entre l'économie sociale et régulière peuvent permettre aux entreprises de découvrir la plus-value de travailler avec des personnes issues de milieux précaires ou défavorisés, en collaboration avec l'économie sociale ».

► **CCI mag': « De nombreuses entreprises sont pour l'instant confrontées à des difficultés et considèrent la RSE comme un luxe. Comment les convaincre, malgré tout, de cette nécessité »?**

MDB: « La RSE ne sert pas uniquement à se donner une image de marque positive: c'est également le développement d'une vision durable de l'entreprise. Le contexte



M. De Block

économique actuel ne facilite pas la tâche des patrons. Les moyens à consacrer à l'innovation étant limités, beaucoup d'entrepreneurs hésitent à prendre des risques. Contrairement à ce que l'on pense souvent, cela concerne également l'économie sociale. Les deux secteurs cherchent des idées innovantes et des solutions créatives. Le réseau d'apprentissage 'Quadrant' leur donne la possibilité d'échanger leurs points de vue et de partager leurs expériences les plus enrichissantes ».

Avec le soutien financier de



Plaatsovername Integratie
Integratie Sociale



économie sociale



.be

dans le cadre du Plan d'action fédéral belge RSE du 25 octobre 2006

Infos: www.quadrantplateforme.be ou votre CCI locale:

Brabant wallon: Dominique Verleye (dominique.verleye@ccibw.be)

Hainaut: Linda Poncelet (linda.poncelet@ccih.be)

Wallonie Picarde: Pierre Verschelde (P.verschelde@cciwapi.be)

PEPS INTERNATIONAL 2012-2013: déjà la dernière réunion!

Le jeudi 25 avril 2013, le club PEPS INTERNATIONAL qui se réunit chaque dernier jeudi du mois depuis novembre 2012, s'est constitué pour la dernière fois. L'occasion d'évoquer un thème d'importance lors d'une séance de travail et de clôturer le cycle dans la bonne humeur, autour d'un lunch...

La négociation décortiquée!

Le dernier thème débattu porta sur l'art de bien négocier avec des interlocuteurs étrangers. Christine Destexhe, experte et juriste de droit international encadra avec brio les participants durant les discussions qui tournèrent autour des trucs et astuces pour bien se préparer et optimiser le résultat des négociations. Car en matière de négociation, le succès, c'est 90 % de préparation! « *Soyez toujours prêt à négocier. Mais ne négociez jamais sans être prêt* » disait Richard Nixon. En effet, la préparation soignée d'une négociation passe par une analyse en profondeur de 21 points listés dans une fiche.

Étape par étape, le déroulement de la négociation fut décortiqué : le début de la négociation, la mise en place de la réunion, le comportement à adopter, la gestion des émotions, les questions à prévoir, l'écoute, l'argumentation, les concessions et contre-propositions et la fin de la négociation.

Comme lors de chaque atelier, de nombreux exemples illustrèrent les propos. Et l'échange d'expériences entre pairs permit d'enrichir les discussions, de prendre du recul sur le quotidien et de se construire une vision globale et concrète sur son métier.

Ce qu'ils en disent...

Tous les témoignages des participants sur le PEPS international convergent vers l'enrichissement personnel qu'ils en ont retiré. Jugez-en...

« Très bonne équipe, avec de nombreux échanges d'expériences, bonne participation de l'équipe, avec des participants qui pratiquent tous des métiers différents »

« Un enrichissement mutuel »

« Un contenu suffisamment concret »

« J'y ai trouvé des réponses qui comptent »

« Je recommande cette activité, l'accueil à la CCIBW est exceptionnel, la connaissance et les conseils sont très précieux »

« J'ai appris beaucoup de choses nouvelles »



« Initiative positive et intéressante! Je suis partant pour participer à d'autres thématiques »

« Une formation pointue, pratique et directement applicable »

Un « Programme d'Expériences Partagées » International... qui se poursuivra!

L'intérêt du PEPS International: petit rappel

Le PEPS INTERNATIONAL rassemble une douzaine de responsables import-export d'entreprises, non concurrents, qui se retrouvent lors d'une séance de travail mensuelle de 3 heures pour réfléchir, échanger et discuter

autour d'un sujet qui traite de l'internationalisation des affaires dans une PME.

Les PEPS fonctionnent toujours sur le même principe : les réflexions et les thèmes - préalablement définis - sont toujours alimentés par l'intervention d'un expert qui apporte les bases théoriques et pratiques. Les échanges d'expériences et les discussions entre les participants viennent les enrichir. Tout le monde en ressort gagnant!

Intéressé par l'un des clubs ?

Si vous êtes intéressé par l'un des clubs PEPS, sachez qu'un **nouveau PEPS INTERNATIONAL** verra le jour fin 2013-début 2014.



POUR TOUT RENSEIGNEMENT À CE SUJET :

Dominique VERLEYE, International Relations Manager à la CCIBW.
E-mail : Dominique.verleye@ccibw.be Téléphone direct : 067/89.33.32

À NOTER :

Il existe d'autres Clubs PEPS à la CCIBW :

Infos : Celine.squelart@ccibw.be - Téléphone : 067/89.33.31.

Business Lunch-Débat avec Jean-François Hérís

(25/04/2013)



Le 25 avril dernier, la CCI Hainaut avait convié les patrons d'entreprises de la région à venir écouter Monsieur Jean-François Hérís, Président & CEO d'AGC Glass Europe et Président de l'Union Wallonne des Entreprises. Monsieur Hérís a pris la parole sur le thème : « Le redressement économique wallon, avec ou sans filières industrielles ? ».

C'est donc dans la salle de la Géode, après un repas servi par le traiteur Daniel Vray, que quelque quatre-vingts personnes ont écouté avec grande attention l'exposé de l'intervenant du jour. Le temps des questions-réponses fut aussi un moment riche d'échanges.

PHOTOS : © AD PHOTOGRAPHY.BE



LinkedIn : nettoyage de printemps

Il arrive fréquemment que vous acceptiez un contact sur LinkedIn parce que vous le considérez, à la base, intéressant autant pour vous que pour votre réseau. En réalité, avec le temps, il peut s'avérer qu'il voulait faire partie de votre réseau uniquement pour y exercer de la veille : savoir quels sont vos nouveaux contacts, à quels groupes vous appartenez, quelles sont les discussions ou les événements auxquels vous participez. Il peut aussi essayer de transférer tous vos contacts ou clients qui pourraient l'intéresser dans son propre réseau.

Pour éviter ce type de situation, deux solutions sont possibles :

- **Être prévoyant :** En établissant d'abord l'objectif de votre réseau, vous allez aussi définir, en amont, quelles seront les conditions que devront remplir les contacts pour faire partie de votre réseau.

Si vous recevez, via votre compte, une invitation de contact, il y a lieu, avant de l'accepter, de vous renseigner sur la personne qui vous l'envoie. Consultez son profil et n'hésitez pas à rechercher d'autres renseignements en « googlant » cette personne. En cas de doute, n'hésitez pas à lui envoyer un message lui demandant :

- si vous l'avez déjà vu et où ;
- où, comment ou par qui il a entendu parler de vous ;
- pourquoi vous pouvez être intéressant pour son réseau.

N'acceptez son invitation qu'une fois que vous êtes sûr qu'il correspond à vos attentes et qu'il existe un intérêt mutuel pour l'intégrer dans votre réseau.

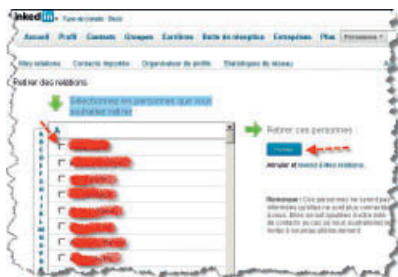
- **Nettoyer :** si, à l'origine de la création de votre réseau, vous n'avez pas établi une stratégie de contacts, vous devrez examiner vos différents contacts et décider qui ne présente aucune valeur ajoutée pour vous, qui pourrait être négatif pour votre image ou bien encore qui vous soupçonnez d'être des « sangsues de réseaux ».

Une fois que vous avez détecté ces contacts et que vous avez la certitude qu'il est inutile de les conserver dans votre réseau, il ne vous reste plus qu'à procéder à un « nettoyage de printemps » et les éliminer de votre réseau. Voici la démarche à suivre :

1. Dans votre profil LinkedIn, cliquez sur l'onglet « Contacts » et une fois la page affichée, à droite de votre écran, cliquez sur « Retirer des relations »



2. Sélectionnez les personnes que vous souhaitez éliminer de vos contacts et cliquez sur « Retirer »



3. Ils seront éliminés définitivement de vos contacts et ne feront donc plus partie de votre réseau.



Quand vous effacez des contacts, LinkedIn, n'envoie pas de message de déconnexion au

contact supprimé. Vous disparaissiez de la liste des contacts de cette personne et elle ne le remarquera pas sauf si elle cherche à vous contacter ou si elle a créé une veille sur vous. Il est conseillé d'effectuer cette opération au moins une fois par an.

Il faut partir du principe que votre objectif sera de posséder un réseau professionnel bon et performant qualitativement. Un réseau que vous pourrez utiliser pour votre travail et que vous enrichissez intellectuellement et non un bon réseau quantitatif dont les contacts ne vous apportent rien.

Le département ReHGis de la CCI Hainaut vous propose régulièrement des ateliers pour vous aider à améliorer votre présence sur LinkedIn dans le but d'accroître votre compétitivité. Ces ateliers, de trois « niveaux » différents, sont axés sur la pratique. À l'issue des différents ateliers, les participants sont capables, entre autres :

- de créer et exploiter leur profil personnel
- de trouver des contacts et des clients potentiels
- de créer une page dédiée à leur entreprise
- de promouvoir leur société
- d'utiliser les applications avancées de LinkedIn Labs
- ...

rehgis

RELAIS HENNUYER DE GESTION DE L'INFORMATION STRATÉGIQUE



PLUS D'INFOS :

Pour plus de renseignements ou si vous êtes intéressé par ces ateliers et que vous souhaitez connaître leurs prochaines dates, vous pouvez contacter le 071/53.28.79 ou rehgis@ccih.be

Assemblée Générale

(23/04/2013)

L'Assemblée générale de la CCI WAPI s'est tenue à Lessines le 23 avril dernier. À cette occasion, le Président, Monsieur Paul Bertrand, la Directrice, Madame Isabelle Walschap, ainsi que le Trésorier, Monsieur Dimitri Bauters, ont présenté l'excellent rapport d'activités de 2012 et le budget 2013. Le Président a également évoqué **la nouvelle campagne de communication de la Chambre: « Vitaminez votre entreprise ».**

Cette partie statutaire a été suivie par une conférence du Prof. Dr. Bruno Colmant, Membre de l'Académie Royale de Belgique. Son allocution qui avait pour thème « Crise de l'Euro - Penser l'impensable ! » a notamment dénoncé la politique d'austérité mise en place par l'Europe. 175 personnes étaient présentes ce soir-là pour écouter cet économiste belge mondialement réputé. Un cocktail dinatoire a permis aux participants de prolonger cette rencontre riche d'enseignements et conviviale.

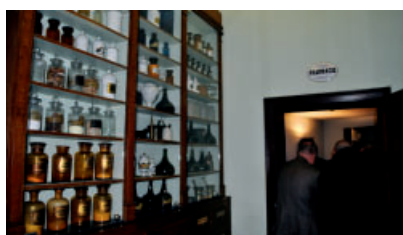
La conférence de Monsieur Bruno Colmant a été captée par Notélé, télévision partenaire de la CCI WAPI. Il est donc possible de la voir (ou revoir) sur www.notele.be

PHOTOS: © CAMILLE DESAUVAGE



Visite de l'Hôpital Notre-Dame à la Rose de Lessines

(23/04/2013)



Puisque la CCI WAPI est désireuse de mettre en valeur le patrimoine de la Wallonie Picarde, elle a choisi l'Hôpital Notre-Dame à la Rose de Lessines pour organiser son Assemblée générale, un lieu littéralement imprégné de huit siècles d'histoire. L'Hôpital a été reconnu Patrimoine Majeur de Wallonie et, dans quelques années, osons espérer qu'il soit reconnu Patrimoine Mondial de l'Unesco. L'institution combine désormais un musée très complet sur l'histoire de la médecine tout en valorisant le lieu exceptionnel qu'est cet Hôtel Dieu datant du Moyen-Age. À cette occasion, la CCI WAPI a proposé à ses membres une visite des lieux décrivant le quotidien des religieux et des malades. Les multiples anecdotes d'époque ont intéressé, surpris et parfois même, fait sourire certains.

PHOTOS: © CAMILLE DESAUVAGE



Déjeuner-Débat

Invité: Monsieur Vincent Van Quickenborne

(14/05/2013)

« **Le nouveau maire de Courtrai : sa vision du transfrontalier** » est le titre de la conférence à laquelle une cinquantaine de membres de la CCI WAPI ont assisté ce mardi 14 mai aux Charmettes, à Mouscron. L'ancien Vice-Premier Ministre et actuel Bourgmestre de Courtrai, Monsieur Vincent Van Quickenborne, a évoqué l'importance de l'innovation, de la mobilité et de la sécurité pour le développement de l'Eurométropole. Il a également fait part de son désir de devenir le Président de l'Eurométropole et de réformer les trop nombreux niveaux de pouvoirs (quatorze) qui la constitue actuellement. Enfin, Monsieur Van Quickenborne a émis le souhait de rendre l'Eurométropole plus accessible aux citoyens en créant des outils de communication concrets. La conférence de Monsieur Vincent Van Quickenborne peut être regardée sur www.notele.be

PHOTOS: © CAMILLE DESAUVAGE



Franchissez le mur de la langue...

... avec le service
traductions de vos CCI!

**Vous voulez vous lancer
dans la grande aventure
de l'exportation ?**

Mais...

Vous n'avez pas les compétences en
interne pour faire traduire soigneusement
vos documents commerciaux.

Vous estimez qu'une traduction professionnelle
grèverait lourdement votre budget.

**Exportateurs, n'hésitez plus:
faites appel au Service Traductions de vos CCI**

- pour toutes vos traductions techniques et commerciales
- pour vos brochures et site internet
- afin de bénéficier de tarifs très intéressants
(possibilité de réduction de 50 % HTVA)



Renseignez-vous auprès de votre Chambre de Commerce & d'Industrie :
Brabant wallon : 067/89.33.33 • Hainaut : 065/35.46.12 - 064/22.23.49
Wallonie picarde : 056/85.66.66 - 069/89.06.80
Liège/Verviers/Namur : 087/29.36.36



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 de groupe, 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**

Ethias SA, rue des Croisiers 24, 4000 Liège. RPM Liège TVA BE 0404.484.654

