

LE MAGAZINE DES ENTREPRISES

# cci mag

MENSUEL N° 07  
SEPTEMBRE 2014  
ÉDITION BRABANT WALLON -  
HAINAUT - WALLONIE PICARDE

L'INVITÉ  
**Eric Georges**  
(Quincaillerie  
Fernand GEORGES)

PLUS D'UN OUTIL  
EN POCHE...

Dossier

## LES ENTREPRISES FAMILIALES

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

ÉDITEUR RESPONSABLE: CÉLINE SQUÉLART - AVENUE R. SCHUMAN N° 101 - 1400 NIVELLES • CE MAGAZINE PARAÎT TOUS LES MOIS SAUF EN JUILLET ET EN AOÛT. N° D'AGRÈMENT: P 205 063

# Un large éventail d'imprimés de qualité à des prix bas Commandez chez CEWE-Print.be

Livraison gratuite sur toute la Belgique



**1.000  
folders**  
à.p.d. € 52,21  
hors T.V.A.



**1.000  
flyers**  
à.p.d. € 18,92  
hors T.V.A.



**100  
posters**  
à.p.d. € 25,28  
hors T.V.A.

## Nous contacter

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



**Dirk Morren**  
Key Account Manager  
+32 (0)495 26 83 65  
dirk.morren@cewe.be  
cewe-print.be  
Votre imprimeur en ligne



**Philippe Blaimont**  
Key Account Manager  
+32 (0)475 54 22 89  
philippe.blaimont@inkitaconcept.be  
cewe-print.be  
Votre imprimeur en ligne

Rendez-vous au salon  
SIGN2COM à Courtrai Xpo du  
28 au 30 septembre, stand 453



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

 **cewe**  
BEST IN PRINT

**cewe-print.be**  
Votre imprimeur en ligne



Philippe Suinen (à gauche) et Jean-Pierre Hermant

**CCI Brabant Wallon**  
(Parc d'Affaires « Les Portes de l'Europe »)  
Avenue Schuman, 101 - 1400 Nivelles  
[www.ccibw.be](http://www.ccibw.be) - [info.ccibw@ccibw.be](mailto: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](http://www.ccih.be) - [info@ccih.be](mailto: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](http://www.cciwapi.be) - [info@cciwapi.be](mailto:info@cciwapi.be)

## Nouvelle présidence à la CCI Wallonie, nouvel envol

Début juillet, lors de l'assemblée générale de la CCI Wallonie\*, un événement majeur était à l'ordre du jour : le changement de présidence.

Nous tenons, sincèrement, à remercier Monsieur Jean-Pierre Hermant, président sortant, pour avoir accompli, de fort belle manière, cette mission durant plus de cinq ans, mais aussi pour avoir magistralement étudié sa succession.

A l'unanimité, nous avons élu à cette fonction convoitée, Monsieur Philippe Suinen, personnalité bien connue de tous, qui a longtemps œuvré à l'export, métier qui est le cœur des Chambres de Commerce et d'Industrie.

Nous sommes convaincus que notre nouveau Président mènera la CCIW vers un nouvel envol, en nous fédérant plus que jamais, mais aussi vers une représentativité plus forte, constructive et de dialogue envers nos institutions et nos partenaires.

Alexandre GROSJEAN <i>Président CCILVN</i>	René BRANDERS <i>Président CCIBW</i>	André ROISEUX <i>Président CCILB</i>	Paul BERTRAND <i>Président CCIWAPI</i>	Patrick COULON <i>Président CCIH</i>
--	--	--	--	--

\* La CCIW est une coupole qui regroupe l'ensemble des CCI wallonnes, à l'exception de la CCI germanophone qui, nous l'espérons vivement, nous rejoindra très prochainement.

## Édito

### L'esprit familial, la fibre de la transmission?

Oui et non, pourtant certainement pas « normand » pour un sou ! Oui et non parce que tout dépend de l'esprit non pas familial, mais de la famille concernée par cet enjeu majeur.

Partout dans le monde, un chef d'entreprise ne rêve qu'à transmettre ce qu'il a créé ou pérennisé à sa descendance. Quoi de plus normal et satisfaisant !  
Chaque cas est spécifique.

Aucune règle n'est applicable dans sa généralité. Bon nombre d'organismes publics ou privés se pressent pour nous y « aider » de manière intéressée bien évidemment.

Pourtant, certains éléments sont indispensables dans le chef du repreneur afin de convaincre le « patriarche » : ses connaissances, ses compétences, un prérequis et surtout, un projet, une vision à faire valoir et à défendre. En famille, si l'entente est le fer de lance, la volonté et la raison primeront. C'est ce que nous vous invitons à découvrir dans les pages du dossier "Entreprises familiales" de ce mois.

Bonne lecture,

**PATRICK COULON,**  
PRÉSIDENT CCIH

**ccimag'**

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

**Éditeur responsable**  
Céline Squéart

**Chef d'édition**  
Stéphanie Heffinck  
Tél. 067/89.33.36  
[ccibw.magazine@skynet.be](mailto:ccibw.magazine@skynet.be)

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

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

**Dossiers**  
Stéphanie Heffinck, Céline Léonard

**Photos**  
Invité du Mois : EH-Reporters

**Maquette et mise en page**  
Mwp Communication - [www.mwp.be](http://www.mwp.be)

**Impression**  
AZ Print

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

**I ♥ M<sup>2015</sup> MONS**

**Analyse sectorielle**

## C'est foot !

8

Nombreuses sont les sociétés à avoir saisi la balle au bond : le Mondial de foot 2014 ou comment prendre dans ses filets des clients plus que consentants. Avec leurs petites trompettes, jeu « Qui est-ce ? Diables Rouges »,... les entrepreneurs ont rivalisé d'originalité pour marquer quelques beaux buts.



**Air de famille**

## TFM : un groupe qui carbure au défi

11

L'entreprise familiale de transport et de logistique « TFM » est dirigée par le Président de FEBETRA Hainaut. Didier Michel, qui a fait prospérer le groupe, entend en effet représenter et défendre les intérêts d'un secteur qui souffre d'une large concurrence et doit se montrer inventif et flexible pour la déjouer.



**Honest Talk**

## Vincent Blondel UCL: plus d'autonomie pour plus d'efficacité

34

Participer au dynamisme régional ; voici l'une des volontés de Vincent Blondel, nouveau recteur de l'UCL. Rencontre avec celui qui pilote désormais l'une des plus anciennes universités d'Europe.

**L'invité**

## Eric Georges Quincaillerie Fernand Georges

4

Donner un coup de talon pour remonter à la surface, c'est ce que fit Eric Georges lorsque sa société familiale essuya des revers. La « Quincaillerie Fernand Georges », forte d'un personnel très impliqué retrouva son équilibre. Pour son patron qui a affronté le « Marathon des Sables », l'essentiel est de conserver le cap dans les traversées du désert !



**Dossier**

## Business en famille : à 100 pour sang

13

« Notre Entreprise » s'invitant à tout moment sous le toit familial, toujours à l'avant-plan. Avec le temps, les enfants d'entrepreneurs ont appris à l'accepter, à l'aimer et à vouloir y consacrer leur vie. Elle coule dans leur sang de « fils de... ». Mais le bel héritage est légué sans emballage. Conseils et témoignages de représentants d'entreprises familiales dans ce dossier.

- 15 • Les ingrédients de la pérennité
- 18 • Les tabous intergénérationnels dans les entreprises familiales
- 19 • Se démarquer de papa ?
- 21 • Témoignages



**Economie en images**

## LUTOSA a la frite !

36

Elles dorment dans la semi-pénombre, à une température et un degré d'humidité constants. Ces bintjes sont stockées dans l'un des 8 silos de Lutosa. Bientôt, elles seront propulsées sur des grilles-couteaux, saisies dans l'eau chaude, précuites, dégraissées, refroidies. En photos, les aventures à rebondissements de ces futures croustillantes demoiselles.





En bref

## L'actualité du chef d'entreprise

41

Au programme de cette édition : 400 millions d'euros pour de nouveaux investissements, du neuf pour le repos de maternité, une baisse de 2 % des investissements dans l'industrie technologique... et bien d'autres infos encore!

Boîte à outils

## Des réunions réglées comme du papier à musique

44

Vos réunions de travail sont discordantes voire cacophoniques ? Et si l'on s'inspirait du monde de la musique pour les rendre harmonieuses ? Explications avec Benoît Degrange, facilitateur-formateur et ... musicien.



B. Degrange (consultant)

Logistique

## Ports autonomes wallons, maillons du développement économique

47

Quatre ports autonomes wallons stimulent le développement économique : ceux de Namur, Liège, de Charleroi, du Centre et de l'Ouest. En début d'année, Catherine Maheux a pris la direction de ce dernier...



C. Maheux

Vie de nos entreprises

## Nos entreprises bougent !

53

Menés par John Stoop, Président de la Fédération des Chambres de Commerce & d'Industrie belges, 37 entrepreneurs belges ont exploré l'Iran afin d'y déceler des opportunités pour leur entreprise...



Portraits

## Atelier Cambier : l'ETA « ISO 9001 » fête ses 50 ans

49

Son « orientation client » s'affirme de plus en plus chaque jour. L'Atelier Cambier est une « ETA » organisée comme une entreprise « ordinaire », avec des objectifs de qualité et de rentabilité à atteindre.



Atelier Cambier

## Clayssens Garnissage : une seconde vie pour vos sièges

50

Cet atelier de recouvrement et de restauration de sièges installé à Tournai est tenu par Laurence Clayssens. Le principal plaisir de cette dernière est de redonner vie et splendeur à des fauteuils et canapés oubliés dans un coin du grenier...



Clayssens Garnissage

D. Bouteux (Van Breda)

## Banque Van Breda : une banque belge au service des entreprises familiales

51

La Banque J. Van Breda & C<sup>o</sup> a été fondée il y a 84 ans. Sa cible : les entrepreneurs et professions libérales.

## Asinerie du Pays des Collines : les soins de Cléopâtre

52

Les produits au lait d'ânesse de l'Asinerie du Pays des Collines s'exportent jusqu'en Chine. Marie Tack vit d'un réel coup de cœur que son mari et son fils partagent au sein de l'entreprise familiale.



Asinerie du Pays des Collines

Echos de la CCIBW

## Les activités de la CCI du Brabant wallon

54

La dernière Assemblée Générale de la CCIBW, au Château du Lac de Genval fut l'occasion, pour la nouvelle Directrice, Céline Squelart, de tracer les grandes lignes de l'avenir qu'elle envisage pour la CCI.



© CCIBW

Echos de la CCIH

## Les activités de la CCI du Hainaut

58

L'invité d'honneur de la CCIH, à l'occasion de son Assemblée Générale était Nicolas Boël, Président du Conseil d'Administration de Solvay SA qui évoqua l'évolution du monde de la chimie lors de son allocution.



© CCIH

Echos de la CCIWAPI

## Les activités de la CCI de Wallonie picarde

60

Le troisième Tournoi de Golf Transfrontalier de la CCI WAPI, la Chambre de Commerce Franco-Belge et VOKA West-Vlaanderen a rassemblé une cinquantaine d'entrepreneurs à Villeneuve d'Ascq.





**ERIC GEORGES** (QUINCAILLERIE FERNAND GEORGES)

# PLUS D'UN OUTIL EN POCHE...



- ▶ Une entreprise familiale
- ▶ Une quincaillerie qui sert tous les métiers de la menuiserie
- ▶ Un patron opiniâtre qui aime les défis

STÉPHANIE HEFFINCK - © EH-REPORTERS

**M**aréchal-ferrant de son état, Désiré-Louis Georges fut à l'origine d'une belle lignée de « Georges » dans le secteur de la quincaillerie. Après lui, ses fils, Fernand et Louis poursuivirent dans la même voie, fondant 2 commerces distincts. Les enfants de Fernand, André et Claudine empruntèrent aussi ce chemin avant de séparer leurs affaires, Claudine se focalisant alors sur « Georges Lux », à La Louvière. André mit toute son énergie dans l'enseigne baptisée « Fernand GEORGES », en souvenir de son père, à Gosselies. Son fils Eric, quant à lui, ne pensa pas directement à entrer dans l'entreprise familiale. Embarqué dans un système scolaire qui cadrait mal avec ses attentes et sa personnalité, il manifesta à seize ans son souhait d'apprendre la langue de Vondel que son père avait souvent regretté de ne pas pratiquer. Après cette année en Flandre, le jeune homme poursuivit ses études secondaires puis se lança dans des études d'ingénieur commercial. « Puis mon père m'envoya un an en Allemagne, en stage, dans une quincaillerie. Il voulait m'y frotter aux technologies germaniques appliquées dans la menuiserie ». Notre polyglotte désormais très à l'aise en anglais, néerlandais et allemand rejoignit « Fernand GEORGES » en 1993. Rejoignit ? Non, il y vivait ! : « J'habitais au-dessus de l'entreprise, donc j'y étais tout le temps et, gamin, je jouais au ping-pong avec les salariés de mon père ! ». Pendant une quinzaine d'années, l'entreprise fut menée par une direction bicéphale, dans les faits. « Papa avait une très bonne vision de son métier : il savait où il allait. En fait, il rêvait à un projet... et moi, je le réalisais. C'est un peu de la sorte qu'étaient répartis les rôles... ». Eric arriva à point nommé, à un moment où la taille de l'entreprise commençait à exiger davantage de structure. En vingt ans, l'effectif de l'entreprise allait tripler : aujourd'hui, quelque 120 personnes travaillent pour la quincaillerie. « Une centaine sur Gosselies et les autres dans les magasins de comptoir d'Alleur et de Wavre ». Épaulé par son frère Stéphane, l'Administrateur délégué veille à leur bien-être... et à la satisfaction des clients !

## Coup de génie

*« Notre métier ne s'apprend pas à l'école ! Sa complexité vient de l'étendue des connaissances à acquérir pour bien le maîtriser. Nous avons 25.000 références, mais ce que l'on peut offrir à nos clients est encore bien plus vaste ! Pour connaître le métier, il faut manipuler la marchandise dans les stocks. Mais pour ceux qui ont une bonne formation de base, passer de très nombreuses années dans les stocks pouvait être décourageant. Afin de les aider à maîtriser plus rapidement le métier, j'ai voulu coucher sur papier toute notre gamme, dans des catalogues exhaustifs, même si mon père n'était pas partisan de cette « révolution » à la base. Cet outil est disponible sur internet ; on peut donc perpétuellement le mettre à jour pour nos clients et le personnel... »*

## Coup de cœur

*« J'ai le sentiment de travailler avec des gens qui pourraient travailler n'importe où ! De mon côté, ce métier m'est tombé dessus par hasard et si j'avais dû en choisir un autre, je l'aurais exécuté de la même façon. J'ai la fierté de travailler avec des femmes et des hommes libres qui sont là parce qu'ils ont envie d'exercer leur emploi à mes côtés. Ils trouvent du sens dans ce qu'ils font au quotidien et cela me fait vibrer ! Quelques-uns qui, tentés par une autre opportunité, m'avaient quitté me sont revenus et je les ai réintégrés avec bonheur. Dans notre équipe dont les départements communiquent entre eux, les éléments comptent mutuellement les uns sur les autres pour faire grandir nos clients ».*



“ Notre métier ne s'apprend pas à l'école »



Notre professionnalisme et notre efficacité  
au service de **vos** sérénité et votre prospérité.

Rendez-vous sur **etugest.net**

Bureau d'experts comptables - Conseils fiscaux

Tél: + 32 (0)2 569 00 12

Rue du Château d'eau 29 - 1420 Braine-l'Alleud

Place Dailly 5 - 1030 Bruxelles

Pedestraat 91 - 1602 Vlezenbeek

**Etugest** N.V.  
S.A.  
Accountancy

# TIO3 SALLES DE RÉUNION, SÉMINAIRE ET ÉVÉNEMENT

WWW.TIO3.BE - EVENTS@TIO3.BE - RUE OSCAR DELGHUST 60 - 9600 RENAIX - TEL: 055/21 80 07

Vous êtes à la recherche d'un endroit unique et moderne pour vos réunions ou événements professionnels ?

TIO3 est situé à Renaix, au milieu des collines verdoyantes des Ardennes flamandes, à seulement 20 km de Tournai. TIO3 est un bâtiment fantastique, entièrement rénové, qui combine un design contemporain avec des éléments atmosphériques. Nous disposons de plusieurs grandes et petites salles de réunion avec un équipement technique parfait. Que vous soyez à la recherche d'une salle pour 4, 10 ou 400 personnes, TIO3 peut vous fournir l'espace adéquat. Nous offrons un service excellent et très complet pour vous assurer un déroulement de votre réunion ou événement aussi lisse que possible.





Je reviens du 'Marathon des Sables'. L'endurance est un sport qui me convient. Dans le métier d'entrepreneur, il faut en faire preuve pour garder le cap !... »



## BIO EXPRESS

- ▶ **1968** : naissance
- ▶ **1984-1985** : un an de scolarité à Gand (Sint-Lieven's College)
- ▶ **1987** Humanités générales en Math7-Langues (Collège St Michel - Gosselies)
- ▶ **1992** : diplôme d'Ingénieur Commercial (FUCaM)
- ▶ **1992-1993** : « compagnonnage » chez 5 quincailliers allemands
- ▶ **1993** : entrée chez Fernand GEORGES
- ▶ **2001** : nommé Directeur Général
- ▶ **2008** : nommé Administrateur Délégué

## « IL ÉTAIT UNE FOIS... ERIC GEORGES »

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

« Le besoin puissant de vivre mes passions et la capacité de tenir le cap dans la tempête ».

### ▶ Mais qu'ont-elles oublié ?

« J'évite à l'excès la confrontation directe et je suis extrêmement distrait, tête en l'air »

### ▶ Par quoi/qui ne vous en laissez-vous pas conter ?

« Mon côté ambitieux, mon goût du risque, les jolies femmes ! » (rires)

### ▶ Vous frottez votre lampe magique pour ?

« Parler toutes les langues ! »

### ▶ Plus que les grandes dents de Mère-grand, que craignez-vous ?

« De perdre un enfant ! »

### ▶ Vous ne croyez plus aux citrouilles qui se transforment en carrosses depuis...

« Mon premier chagrin d'amour ! » (rires)

### ▶ D'un coup de baguette magique, que supprimeriez-vous ?

« Les charges sur le revenu du travail, les papiers qui traînent sur mon bureau »

## Coup de force

« Mon grand coup de force fut frappé en 2009 ». Une année qu'Eric refuse de qualifier de noire et qui fut plutôt une année charnière. Remontons le cours du temps : de 2006 à 2008, l'entreprise florissante connaît une croissance extrême, tant et si bien que sa structure humaine et commerciale commence à « déborder ». Les bâtiments sont plus que pleins, l'informatique pour lesquels des investissements ont été consentis sans résultat probant, à bout de souffle. Une partie de l'équipe commerciale expérimentée est cannibalisée par un concurrent.

À ajouter à ces gros désagréments, un drame familial : la mère d'Eric décède laissant son père désespéré. « Je dois l'avouer, durant quelques mois, les clients ne furent plus aussi bien soignés ! » admet Eric. « Notre coup de force fut, en ces circonstances, de remonter à la surface. Nous avons retrouvé notre équilibre informatique et financier ». L'aide de Sambrinvest ne fut pas étrangère à la santé recouvrée de l'entreprise, comme ces candidatures spontanées qui tombèrent sur le bureau du chef d'entreprise, lui permettant de reconstruire rapidement une équipe commerciale de qualité. De cette année « big bang », ce dernier ne veut retenir que les aspects positifs. Le défi relevé. Le souffle de renouveau. La culture d'entreprise très humaine qui transpire vers les clients et qui fait que, « sans qu'il me faille recruter, les personnes qui veulent remettre leur carrière en question pensent à nous ! ». Eric Georges constate : « Ces valeurs m'ont été transmises par mes parents et je suis heureux de pouvoir les faire vivre dans ma société ! ». Depuis 2011, la quincaillerie a repris sa croissance, avec une progression du CA de 3 à 5 % chaque année. « C'est l'une des rares quincailleries à avoir pu garder en son sein toutes les techniques de menuiserie. L'ensemble des métiers de cet art est repris, avec nos experts par domaines. Nos différentes spécialités sont par exemple la ferrure de châssis bois, aluminium, PVC, la menuiserie d'ameublement, pour les portes, des accessoires propres à la domotique... ».

### FERNAND GEORGES

Av. des Etats-Unis, 30 à 6041 GOSELIES - Tél. : 071/25.00.60  
 Av. de l'Énergie, 8 à 4432 Alleur - Tél. : 042/47.34.47  
 Rue de l'Industrie, 5 à 1301 Wavre - Tél. : 010/42.14.60  
[www.georges.be](http://www.georges.be)

# C'EST FOOT!



L'euphorie du Mondial de foot a secoué la planète, s'invitant sans ménagement dans le « blocus » de nos étudiants... ou dans les bureaux. Les secrétariats sociaux en ont donc profité pour jouer les conseillers, rappelant quelques règles de bonne conduite. Et si l'employeur organise des réjouissances et que l'un de ses employés est victime d'un accident, qu'en est-il? Il s'agira d'un « accident de travail », s'il répond à cette définition de « tout accident qui survient à un travailleur dans le cours et par le fait de l'exécution du travail et qui produit une lésion ». Et pour autant qu'un certain nombre de critères soient remplis... Mais sortons donc de la jurisprudence et penchons-nous sur les entreprises belges qui ont été impliquées ou contaminées par la fièvre de la compétition. Pour leur plus grand bonheur!...

STÉPHANIE HEFFINCK

## IMPOSSIBLE N'EST PAS FRANÇAIS

Le concept initial, c'était Franco Dragone; la production, la réalisation, la mise en scène, « Impossible Factory ». Vous avez pu admirer la cérémonie d'ouverture rendant hommage à la nature luxuriante du Brésil. Aux manettes, la société d'une Quévysienne, Daphné Cornez. « Comment parler du Brésil à la place des Brésiliens? », s'interrogeait-elle dans les pages de "La Province". Un défi qu'elle a relevé en faisant appel à des centaines d'artistes brésiliens, le 12 juin, et en se pliant aux contraintes imposées par la FIFA. Aidée de Fabrice Bollen, elle a mis sur pied cette grande fresque dont chaque minute de prestation représentait quelque 20 heures de répétition!

### IMPOSSIBLE FACTORY

Chée de Charleroi, 91 - 6060 Gilly  
Tél.: 071/28.76.10 –  
[www.impossiblefactory.eu](http://www.impossiblefactory.eu)

## PRINTBOX: DES T-SHIRTS BRODÉS ET IMPRIMÉS

À Montignies-sur-Sambre, une PME active dans l'impression et la broderie de textiles se frotte les mains: « Notre CA a augmenté de 10 % sur la période de la Coupe du Monde, avec des produits spécifiquement adaptés à l'événement. Nos clients nous ont réclamé le plus souvent des t-shirts aux couleurs de l'événement, avec leur logo », remarque Denis Hecq, Administrateur délégué. Mais, plus largement, constate l'entrepreneur ainsi que d'autres collègues du même secteur d'activités, ce sont tous les départements de leur entreprise qui ont profité de cet état d'esprit positif.

« Comme nous disposons de toute la chaîne de production dans l'atelier, nous avons pu répondre aux demandes de façon très réactive »! se félicite-t-il. « Une constatation encore, ajoute le chef d'entreprise, sourire en coin: l'engouement féminin est nettement plus important qu'avant et nous avons donc sorti quantité de t-shirts cintrés pour les dames ». Face à ce succès, Printbox a même décidé de frapper des t-shirts « Coupe du Monde » d'un motif original pour les offrir à ses clients.

### PRINTBOX

Rue du Brachot, 11 - 6061 Charleroi - Tél.: 071/43.23.33 - [www.printbox.be](http://www.printbox.be)





## DIABOLICA: PETITE SŒUR DE LA VUVUZELA

Une trompette qui atteint les 98 décibels a fait fureur autour des stades. La petite sœur de la vuvuzela a été inventée par un Louviérois, David Dos Santos et un Montois, Flavio Lavalle. Très facile à transporter, elle se démonte en 3 morceaux pour tenir en poche. « On a pu représenter la Belgique au Brésil avec l'objet qu'il fallait », estime David Dos Santos. La « Diabolica » est déclinée aux couleurs de différents pays. « Nous avons 26 modèles prédéfinis, mais nous pouvons en réaliser d'autres pour répondre aux demandes spécifiques des clients », ajoute Flavio Lavalle. Ecoulé dans 20 pays, des milliers de points de vente, l'instrument est fabriqué en Espagne et mis sous blister par 8 personnes, en Belgique. « David avait rencontré le producteur il y a 4 ans. Nous avons amélioré l'original en 3 modèles et atténué le bruit. Nous l'avons raccourci et avons déposé la marque « Diabolica ».

Le succès pulvérise toutes les prévisions initiales. « On s'attendait à 15.000 exemplaires ; en 6 mois de travail, on en aura fait 600.000 ! » Un engouement éphémère ? Certes, l'après Mondial verra chuter ces chiffres, mais Flavio est optimiste : d'autres rendez-vous footballistiques d'importance se tiendront prochainement et la trompette personnalisable peut se transformer en objet publicitaire. Samsung, DHL, Belfius, la renommée boutique « colette Paris » l'ont déjà fait frapper à leur logo/couleurs.



**EN VENTE AUSSI :** Rue de Nimy, 58 - 7000 Mons et Rue Sylvain Guyaux, 68 - La Louvière – [www.diabolica.be](http://www.diabolica.be)

## DICO: 15.000 COMMANDES POUR « CARREFOUR »



L'agence de communication carolo « Dico » a une particularité : « Nous adaptons des jeux de sociétés 'Hasbro' en différentes thématiques » explique Didier Colart, Manager. « Le tout premier fut un Monopoly de Charleroi, avec la JCI, suivi par trois autres versions, sur Dinant, la Ducasse de Mons, le RSC Anderlecht ». L'agence est aussi à l'origine du « Trivial Pursuit Belgique, Pays de la Bière ». Le patron nous confie qu'un nouveau « Trivial Pursuit 14-18 - Liège » est en cours de préparation. C'est en discutant avec son ami caricaturiste nivellois Pascal Decubber (PAD'R), très versé en foot que l'idée d'un jeu « diabolique » a

germé dans sa tête. « Au départ, nous étions partis sur le principe d'un Monopoly Diables Rouges et avons reçu l'accord de principe de l'Union belge ; quand j'ai appris que nos 23 footballeurs portaient au Brésil, je suis revenu avec l'idée du « Qui est-ce, ce dernier comportant 24 cases ! ». Un jeu dont il apprécie le caractère intergénérationnel et les niveaux car il n'est pas uniquement dédié aux spécialistes du foot ! « Les caricatures de PAD'R facilitent les parties et leur donnent un côté humoristique » apprécie-t-il. Un professeur de néerlandais qui l'exploite pour son cours a vu monter en flèche la motivation de ses élèves, une logopède l'utilise pour travailler avec de jeunes enfants...

Didier Colart qui s'avoue peu connaisseur en foot, mais « très Belgique » a encore imaginé avec son complice un pack tricolore customisé contenant 6 bières aux noms évocateurs (la « Lucifer », la « Satan »...). Il nous glisse, avant de conclure l'entretien : « Ne manquez pas d'indiquer que nous pouvons aussi sortir des versions de jeux aux couleurs des entreprises ». Du moins si la commande atteint au minimum les 2.000 exemplaires...

### DICO / DICO GAMES

Rue des Chanterelles, 40  
6030 Charleroi  
Tél.: 071/34.15.50  
[www.dicogames.be](http://www.dicogames.be)



## TOUJOURS LES DIABLES...

- L'entreprise montoise i-Movix fondée par Laurent Renard offre les ralentis de matchs de Coupe du Monde, afin de décomposer les plus belles passes et les mouvements les plus subtils.
- Le gérant du « Bar Connector » (Waterloo), Alain Vervoort, a fait entrer les Diables dans les verres avec « The Sky is the limit » avec citron jaune, fruits rouges, baies de genévrier, Gin. En en coiffant les bords avec des piments rouges, il rappelle les cornes diaboliques !
- Le gérant de la Maison Gourdin, spécialisée dans le linge de maison, à Nivelles a offert aux nouveau-nés qui pointaient le bout de leur nez durant le Mondial des bavoirs brodés à leur prénom et aux couleurs nationales. Du moins s'ils étaient nés dans l'une des maternités avoisinantes.
- Dès le début de la compétition sportive, les « Taxis Nivellois » n'ont pas hésité à repeindre leurs véhicules en « noir-jaune-rouge », avec l'inscription : « En route vers la première étoile ».

Plus  
besoin de  
chercher  
si loin...



Découvrez  
nos solutions  
pour PME et  
indépendants



Sites Internet  
et Web Mobile

Logiciels  
bureautiques et  
de comptabilité

Équipement  
et installation  
de réseaux

Programmation  
sur mesure

Av. Paul Pastur, 361 – 6032 CHARLEROI • Tél : 071 299 140  
comaseinfo@groupecomase.com • www.comaseinfo.com

# WEBSCAN

UN OUTIL DE VEILLE ET D'ANALYSE  
PONCTUELLES SUR INTERNET



Service "sur mesure" en fonction  
de vos besoins spécifiques

- Veille sectorielle: analyse de votre secteur d'activité et/ou de votre domaine métier, décryptage de la stratégie générale de ses acteurs
- Veille concurrentielle et d'opinion : analyse concrète de vos concurrents et du développement de leur image et de leur communication en ligne
- Choix du secteur à l'échelon régional, national et/ou international

Contactez nos experts  
en Intelligence Stratégique  
dès maintenant!

**rehgis**

REHGIS MEMBRE DE GESTION DE L'INFORMATION STRATÉGIQUE



DÉPARTEMENT REHGIS DE LA CCI HAINAUT  
REHGIS@CCIH.BE – TÉL. 071/53 28 79

my



## LES ATELIERS DU COMMERCE INTERNATIONAL

Nos ateliers du Commerce International sont une solution adaptée à vos besoins.

Si vous souhaitez développer vos compétences, accroître la performance de vos collaborateurs et renforcer l'esprit d'équipe de votre entreprise, contactez-nous afin d'établir un programme de formations sur mesure.

Nous établirons avec vous un programme personnalisé :

Analyse des besoins, sélection du formateur, choix de la méthode de travail et du contenu de la formation, détermination du timing et de l'horaire par rapport au profil des participants. Nous nous occupons de la documentation et de l'évaluation en fin de parcours.

Thèmes accessibles en matière internationale :

Techniques douanières, transports internationaux, assurances, aspects logistiques, juridiques, financiers... Liste des thèmes disponibles sur demande.

Public cible :

Ces ateliers sont ouverts à une seule ou à plusieurs entreprises avec un minimum de 8 participants (10 personnes maximum par groupe)

Contact à la CCIBW :

Dominique VERLEYE, International Relations Manager  
E-mail: [dominique.verleye@ccibw.be](mailto:dominique.verleye@ccibw.be) - Tél: 067/89 33 32

Les « Ateliers du Commerce International » sont une initiative de la Chambre de Commerce et d'Industrie du Brabant wallon asbl

CCIBW – Avenue Robert Schumann, 101 à 1400 NIVELLES – 067/89 33 33 - [info.ccibw@ccibw.be](mailto:info.ccibw@ccibw.be)

# un groupe qui CARBURE AU DÉFI

- ▶ une entreprise familiale de transport et logistique
- ▶ des spécialistes du transport sous températures dirigées et ADR
- ▶ un patron qui ne s'investit pas que dans sa propre entreprise

STÉPHANIE HEFFINCK

## Défense du secteur

Sa société a pu s'illustrer lors des « Gazelles » de Trends Tendances. Lui a été désigné « Homme de l'année 2010 » par la presse. Comme son père avant lui, il est **Président de FEBETRA** (Fédération Belge des Transporteurs) **Hainaut** et **Vice-Président national** de celle-ci. Président aussi de Transfrigoroute Belgique et, depuis 3 ans, Vice-Président international de cet organisme. Le patron du groupe TFM, entreprise de transport et de logistique basée à Garocentre (Houdeng) s'est toujours investi à 100 % dans ses passions et activités. Double champion européen et triple champion belge de jumping, dans une vie antérieure, Didier Michel ne vit pas à moitié. Assurer la promotion et la défense de son secteur, de sa région mange plusieurs pages de son agenda, mais « nous devons sensibiliser les dirigeants européens à la réalité, aux besoins d'un secteur indispensable à la vie de tous les citoyens et au fonctionnement des entreprises et commerces », soutenait-il aux journaux du groupe Sudpresse en octobre 2013 (art. JP Cailleaux).

## Des chevaux aux moteurs

Cet homme de caractère a fait prospérer l'entreprise familiale héritée de son arrière-grand-père, Gaston Michel. Au début du siècle, ce dernier livrait bois et charbon à l'aide de charrettes tirées par des chevaux. Les équidés seront troqués contre des camions par son fils, Fernand Michel. « Il a pu avoir jusqu'à 70, 80 véhicules. Maman l'a épaulé; l'entreprise couvrait le Benelux, l'Allemagne, la France. Beaucoup de clients nous venaient de La Louvière, comme Boël. Papa était d'ailleurs devenu ami avec M. Paul Boël » raconte son fils qui recourt le plus souvent au présent pour évoquer celui dont le bureau trône toujours dans les installations de TFM. L'ombre du père parti trop tôt - « Je n'avais que 20 ans à l'époque! » - plane sur les lieux. Si le géniteur était encore de ce monde, il aurait eu la satisfaction de noter les présences de Béatrice, Cendrine et Valéry au sein



Didier Michel, patron de TFM, faisant apprécier la conduite d'engins à son petit-fils

de l'entreprise familiale. L'épouse de Didier traite les finances et la partie administrative. Cendrine chapeaute la logistique (Michel Logistics) et Valéry, son frère, entré en 2010, est responsable du dispatching de la partie « Transports ». « Mon père aurait adoré me voir dans l'entreprise familiale. De mon côté, je n'ai exercé aucune pression sur mes enfants pour qu'ils me suivent assure le patron. Si cela fonctionne bien entre

eux, c'est certainement en raison d'une gestion indépendante des 2 activités de transport et logistique. Du reste, il y a toujours eu beaucoup de dialogue dans la famille! »

## Une success story qui se poursuit

Aujourd'hui, TFM compte 290 travailleurs, « 220 moteurs et 150 semi ». Au total, il est établi sur 100.000 m<sup>2</sup>. Le groupe s'est équipé d'outils modernes de gestion de flotte et de gestion de stocks et ne cesse de développer ses services logistiques, « tout le cycle complet qu'attend le client qui veut outsourcer ». Avec des filiales en Slovaquie et Espagne, il poursuit sa success story, mené par un dirigeant qui, de son propre aveu, « se complique beaucoup la tâche » pour se diversifier et anticiper les demandes. Récemment, TFM a racheté les installations de la société Wintrans (Ghlin-Baudour) en vue d'accélérer son activité de transport de conteneurs, à l'import et à l'export. Julien (9 ans), Vanina (2 ans), Hugo (1 an et demi) perpétueront-ils la fibre entrepreneuriale de leur « Papou » Didier? L'avenir nous le dira.



“ La situation géographique stratégique de TFM, au cœur de l'Europe, sur le site de la plateforme logistique multimodale « Garocentre », lui garantit l'intérêt de nombreux clients... »

## GROUP TFM

Garocentre Nord - Rue Cronos, 1 à 7110 HOUDENG-GOEGNIES  
Tél.: 064/27.88.88 - [www.michellogistics.be](http://www.michellogistics.be)

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

**Facturation  
électronique**

**Facture & en ligne**

## L'e-facture : pratique, efficace et durable

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

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

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

### Une gestion plus avantageuse

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

### Un geste pour l'environnement

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

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

### Electrabel s'engage

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

### Vos avantages

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

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

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

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

- Le Gouvernement fédéral a lancé un site pour encourager la facturation électronique [www.efacture.belgium.be](http://www.efacture.belgium.be)
- Objectif de l'Union européenne : 50% de facturation électronique d'ici 2020.



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

### PLUS D'INFO

Vous voulez en savoir plus sur les avantages de la facturation électronique ?  
Surfez sur [www.electrabel.be/billpme](http://www.electrabel.be/billpme)

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

# BUSINESS EN FAMILLE: À 100 POUR SANG!

Les sociétés familiales ne sont pas des entreprises comme les autres. Situées à la croisée des chemins entre famille, entreprise et individu, leur gestion s'accompagne parfois, d'une charge émotionnelle pouvant mettre en péril le devenir de l'entreprise.

Alors que les statistiques montrent que 75% des entreprises ne survivent pas à la 3<sup>e</sup> génération, certaines sociétés ont décidé de faire mentir les chiffres en mettant en place quelques bonnes pratiques. Des outils de bonne gouvernance capables de renforcer la crédibilité externe de l'entreprise tout en minimisant les risques de tension interne. Passage en revue de certaines de ces bonnes pratiques, des tabous qui embarrassent souvent les entreprises familiales et témoignages en ces pages...

STÉPHANIE HEFFINCK & CÉLINE LÉONARD





THÉÂTRE  
DE LIÈGE

Un écrin  
pour vos événements



Location d'espaces  
Formules dîners-spectacles !

+infos : [location@theatredeliège.be](mailto:location@theatredeliège.be) | +32(0)4 344 71 95 | [www.theatredeliège.be](http://www.theatredeliège.be)



vitra.

ccim'ag

"Le Business  
news magazine" des CCI wallonnes



INFOS:  
Solange NYS  
[solange@ccimag.be](mailto:solange@ccimag.be)



UTILISEZ-LE POUR VOTRE COMMUNICATION  
VERS LES ENTREPRENEURS DE WALLONIE

Sowaccess  
Groupe Sowalfin

## Céder ou reprendre une entreprise ?



### Céder une entreprise

Vous désirez vendre votre entreprise? La SOWACCESS vous accompagne en toute confidentialité et neutralité. Elle vous offre l'opportunité de rencontrer des professionnels et recherche des contreparties correspondant à vos attentes.

Faites le test !

Prêt à transmettre votre PME ?  
Testez-vous gratuitement et anonymement sur :  
[www.jecedemapme.be](http://www.jecedemapme.be)



### Reprendre une entreprise

Vous désirez reprendre une entreprise? La SOWACCESS peut vous aider à bien définir votre projet, à chercher des cibles et à vous faire accompagner en toute confidentialité et neutralité par des professionnels.

Faites le test !

Prêt à reprendre une société ?  
Faites le test gratuit et anonyme (scannez ce QR code) et/ou participez à nos Clubs Repreneurs.



### Vous avez dit Sowaccess ?

La SOWACCESS, Société wallonne d'acquisitions et de cessions d'entreprises, a pour mission de:

- faciliter la mise en relation entre les candidats cédants et les candidats acquéreurs,
- sensibiliser les cédants et acquéreurs potentiels à l'importance de bien préparer leur projet de cession ou d'acquisition, en se faisant accompagner par des professionnels.

www.jecedemapme.be

Sowaccess, votre partenaire neutre  
en transmission de PME en Wallonie.

Pour plus d'informations sur nos services,  
rendez-vous sur : [WWW.SOWACCESS.BE](http://WWW.SOWACCESS.BE)

# I. Les ingrédients de la pérennité

## 1. La rédaction d'une charte familiale

Véritable outil de prévention des conflits familiaux, la charte est une déclaration écrite recensant, entre autres, les valeurs de la famille, ses objectifs vis-à-vis de l'entreprise, ses grands principes de fonctionnement interne ainsi que le rôle attribué à chacun. Elle vise à répondre à des questions telles que :

- Quelles sont les valeurs que l'entreprise souhaite véhiculer ?
- Quelle culture d'entreprise les membres de la famille souhaitent-ils promouvoir ?
- Comment la famille envisage-t-elle le développement de l'entreprise ?
- Quel rôle la famille doit-elle occuper au sein de l'entreprise ?
- Comment s'organise la prise de décision ? Qui a le dernier mot ? Quid en cas de blocage ?
- Qui fixe la rémunération des membres de la famille actifs au sein de l'entreprise ?
- Quelle est la politique de recrutement familial (quand et comment un membre de la famille peut-il rejoindre les rangs de l'entreprise) ?
- Comment un membre de la famille peut-il sortir de l'entreprise ?
- Quelle est la position de la famille vis-à-vis de la participation de personnes extérieures ?
- Un conjoint ou partenaire peut-il intégrer l'entreprise familiale ?
- ...

Fruit de réunions collectives, la charte familiale doit idéalement être rédigée en période de sérénité et non quand surviennent des conflits. À intervalles réguliers, son contenu doit être revisité de manière à ce qu'elle reste toujours en adéquation avec la philosophie de la famille. Concernant sa forme, il n'existe pas de modèle imposé. Sa longueur et sa complexité sont laissées à l'appréciation de chaque société.

Attention : la charte familiale n'est pas à confondre avec le pacte d'actionnaires qui engage juridiquement ses signataires. Elle constitue en revanche un excellent complément de celui-ci.



### UN POIDS LOURD DE NOTRE ÉCONOMIE :

- ▶ **77 %** des sociétés belges (123.000) sont des entreprises familiales (78 % en Flandre, 81 % en Wallonie et 64 % à Bruxelles)
- ▶ **50 %** des entreprises wallonnes de plus de 10 équivalents temps plein sont des sociétés familiales
- ▶ **55 %** des sociétés belges qui occupent plus de 200 travailleurs sont familiales
- ▶ **45 %** de l'emploi en Belgique est fourni par les entreprises familiales
- ▶ **17.000** entreprises familiales seront à transmettre au cours des 10 prochaines années
- ▶ **500** sociétés familiales risquent de fermer l'année prochaine en Wallonie faute d'avoir trouvé la bonne voie de succession

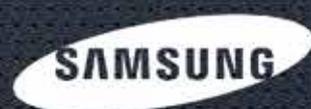
*My Life powered by*  
Samsung GALAXY S5



D'UNE  
VALEUR  
DE €199

**ACHETEZ EN SEPTEMBRE  
UN SAMSUNG GALAXY S5  
ET RECEVEZ UN  
CASQUE LEVEL ON  
EN CADEAU\***

\* Info et conditions de l'action sur  
[www.samsung.com/promotion](http://www.samsung.com/promotion)  
Action valable du 20/08/2014 au 30/09/2014.



## TÉMOIGNAGE

ORTIS : une charte « famille-entreprise » rédigée par la 3<sup>e</sup> générationLa 3<sup>e</sup> génération des Laboratoires Ortis

Depuis 1958, les Laboratoires Ortis s'activent dans le développement et la fabrication de produits de phytothérapie. Voici 2 ans, la recherche s'est focalisée sur les solutions naturelles pour la santé du système digestif (intestins, foie, colon).

Après les fondateurs, Adolphe et Irène Horn, ce sont 2 de leurs fils (Michel et Philippe) et leur belle-fille (Solange) qui ont repris les rênes de l'entreprise. Consciente de la nécessité de se professionnaliser pour perdurer, cette 2<sup>e</sup> génération s'est entourée d'un conseil stratégique, actuellement fort de 3 compétences externes (finance, management et marketing).

En 2012, le séminaire *Leading the family business* (IMD Lausanne) interpelle le trio sur l'importance de se doter d'un nouvel outil : une charte familiale. « En écoutant le témoignage d'autres propriétaires de sociétés familiales, nous nous sommes aperçus que nous étions tous confrontés aux mêmes problématiques de transmission, explique Michel Horn. Pour préserver l'harmonie entre les générations, il nous est apparu opportun de rédiger un document énonçant certaines règles pour le futur. Baptisé chez nous charte « famille-entreprise », ce texte se concentre véritablement sur la relation unissant la famille à l'entreprise et la manière dont chaque héritier entend se positionner vis-à-vis de ce patrimoine commun. »

Pour qu'une telle charte soit un succès, la génération concernée doit se l'approprier. « Nous avons donc confié sa rédaction à la 3<sup>e</sup> génération tout en nous tenant prêts à intervenir si elle en manifestait la demande. Lors de chaque réunion, un conseiller a été présent aux côtés des « jeunes » pour les éclairer sur les éléments clés liés à la gestion d'une entreprise. Il les a également aidés à définir leur système de valeurs et cerner leurs objectifs personnels. Parallèlement, dans le cadre de notre participation

au Groupement des Chefs d'Entreprises du Québec (section belge), nous avons participé à une réunion de mise en commun avec 4 autres dirigeants et leurs enfants. Une démarche riche qui a permis, grâce aux questions croisées, d'aborder des sujets parfois considérés comme tabous. Comme c'est quelqu'un d'autre qui pose la question, c'est moins gênant et les réponses sont souvent valables pour tout le monde. »

Initié l'an dernier, le travail de rédaction de la charte touche patiemment à sa fin. « La difficulté majeure aura été de composer avec des profils multiples. Les 5 cousins de cette nouvelle génération ont en effet des parcours scolaires variés, des âges différents (ndlr : de 22 à 35 ans). Certains ont grandi à Bruxelles, d'autres dans les Cantons de l'Est... Des personnalités distinctes, donc qui ont dû se trouver un socle commun ». La 2<sup>e</sup> génération ne s'en cache pas : la création d'une telle charte n'est pas sans impact sur le plan émotionnel. « Mon frère et moi sommes très attachés à l'entreprise, à la région qui l'a vu grandir... Il n'en va pas nécessairement de même pour tous nos enfants. Une vision différente qu'il a fallu accueillir et respecter. » Et Michel Horn de conclure : « Bien qu'il soit complexe, je recommande à d'autres familles-entreprises de s'essayer à cet exercice. Il n'y a pas de modèle particulier à observer. Chaque famille doit composer sa charte en fonction de ses propres valeurs. Suis-je aujourd'hui serein par rapport à l'avenir ? Je ne sais pas, mais je n'ai en tous cas plus d'inquiétudes profondes. »

**ORTIS**

Hinter der Heck, 46 à 4750 Elsenborn  
Tél. : 080/44.00.55 - [www.ortis.com](http://www.ortis.com)

## 2. L'instauration d'une assemblée et d'un conseil de famille

Aux premiers temps de la vie d'une société, la nécessité d'instaurer une assemblée ou un conseil de famille ne se fait pas (ou peu) sentir. Des réunions informelles tenues entre parents et enfants suffisent ainsi, habituellement, à aborder les différents volets liés à la gestion de l'entreprise. Mais passé le stade de la 2<sup>e</sup> génération, la famille s'agrandissant, les choses se compliquent généralement et **il devient alors opportun de conférer à ces réunions un caractère plus formel.**

Organisée une à deux fois par an, l'assemblée familiale réunit tous les membres de la famille. La présence ou pas de la belle-famille ainsi que l'âge à partir duquel les enfants peuvent y prendre part sont laissés à l'appréciation de chaque société. Informant les participants sur la situation de l'entreprise et son évolution, l'assemblée doit, avant tout, permettre à tout un chacun de bénéficier du même degré d'information, qu'il soit actif au sein de la société ou simple actionnaire passif. Toutes les décisions importantes relatives à la famille et/ou à la relation de la famille peuvent y être abordées.

**Parallèlement à l'assemblée familiale, un autre organe de gouvernance peut être mis en place : le conseil de famille.** Plus restreint, il se compose de certains membres de l'assemblée familiale. Il doit permettre de traiter de manière régulière et spécifique des questions liées au fonctionnement de l'entreprise.

## 3. L'ouverture à des compétences externes

Au sein des entreprises familiales, il n'est pas rare que le conseil d'administration soit exclusivement composé de membres de la famille. Une situation qui n'est pas sans risques pour la pérennité de la société. Confusion d'intérêts, non-dits pour préserver l'harmonie ou absence des compétences requises peuvent ainsi venir entacher la bonne gestion de la firme.

Face à cette (trop) forte concentration du pouvoir, il est plus que recommandé d'ouvrir les portes de l'entreprise à des externes disposant de compétences complémentaires à celles des membres de la famille.

Au sein du conseil d'administration, ces « extérieurs » pourront poser un regard plus objectif et apporter le recul nécessaire à certaines prises de

décision. À la différence des dirigeants en place, ces derniers sont moins susceptibles de laisser des motivations familiales prendre le pas sur des impératifs propres à la société. Leur présence peut également inviter le conseil d'administration à adopter un plus grand professionnalisme (finie l'improvisation ou le manque de préparation que l'on s'autorise parfois au sein de conseils d'administration familiaux).

Souvent difficile à envisager, la démarche ne peut être couronnée de succès que si elle est réellement souhaitée par l'entrepreneur familial.

## 4. Une transmission longuement préparée

Enfin, la pérennité d'une société familiale résulte souvent d'une transmission longuement préparée. Les spécialistes en la matière recommandent ainsi **pas moins de 10 années pour un passage de flambeau sans embuches.** Dans leur étude dédiée à la transmission du pouvoir dans les entreprises familiales, Johan Lambrecht et Fabrice Pirnay\* font référence à 4 étapes essentielles :

- l'interpreneuriat : s'étendant de la naissance du successeur à la fin de ses études, cette phase permet à ce dernier de s'imprégner, de manière informelle, de connaissances sur l'entreprise, ses valeurs, sa culture, la fonction de dirigeant...
- le développement personnel continu : à la fin de ses études, le successeur part acquérir de l'expérience en dehors de l'entreprise familiale durant au moins 3 ans.
- l'intégration : c'est ensuite le retour au sein de l'entreprise où il effectue un parcours d'intégration d'environ 5 ans.
- la succession : au terme de ce parcours, le successeur prend officiellement en main la gestion quotidienne de l'entreprise.

De son côté, le cédant doit également se préparer plusieurs années à l'avance à ce changement de vie. Une présence trop importante au sein de l'entreprise au-delà de la succession peut ainsi s'avérer polluante. Un rôle de « conseiller sur demande » peut en revanche apparaître salutaire, tant pour le successeur que pour le cédant.

\* « Transmission du pouvoir dans les entreprises familiales », Johan Lambrecht et Fabrice Pirnay, 2008 (Recherche commanditée par l'Institut de l'Entreprise Familiale)

# II. Les tabous intergénérationnels dans les entreprises familiales

## 4 catégories de tabous : compétences, argent, transmission, père

L'an passé, l'IEF (Institut de l'Entreprise Familiale-[www.institutentreprisefamiliale.be](http://www.institutentreprisefamiliale.be)) a commandé une enquête portant sur « **Les tabous intergénérationnels dans les entreprises familiales** », auprès de Nathalie Crutzen, Chargée de Cours à HEC, école de gestion de l'Université de Liège. Près de 120 entrepreneurs familiaux belges y ont répondu.

L'Institut a voulu cerner les sujets sensibles et apporter **quelques pistes pour améliorer le dialogue et la compréhension entre générations.**

CEO de l'IEF, Laurent Weerts nous commente les résultats recueillis et nous avoue son étonnement : il ne pensait pas que la difficulté de se parler entre générations était à ce point marquée.

Il identifie précisément le chapitre délicat des tabous autour de la compétence. Ce que les parents et les enfants n'osent se demander, ce sont

« Enlevez le côté émotionnel du débat en faisant appel à des spécialistes pour réaliser un assessment de vos enfants, par exemple... »



Laurent Weerts, CEO Institut de l'Entreprise Familiale

leurs appréciations sur les manières d'être et de faire mutuelles. « Quelle image ont-ils de moi en tant que chef d'entreprise » s'inquiète le père ou « Comment me perçoit-il dans ma fonction ? », se tourmente le fils. Et la question de l'argent ? Elle n'est pas épineuse en tant que telle. Le sujet qui fâche est plutôt lié à la confusion des rôles entre celui qui est actionnaire et celui qui travaille dans l'entreprise. Ce dernier qui y mouille sa chemise a l'impression de ne faire qu'enrichir son frère, « simple » actionnaire.

**Crucial, le sujet de la transmission est pourtant longtemps évité.**

« Quand on a plusieurs enfants, lequel est le plus apte à succéder au père ? La mère peut parfois avoir un autre avis que celui de son mari, c'est un souci potentiel. Du reste, pour ne pas entrer en conflit avec eux, trop de parents veulent imposer leur choix. Ils n'écourent pas leurs enfants qui auraient éventuellement la solution ».

## Quelques conseils

Bref, ces écueils guettent bon nombre d'entrepreneurs puisque quelque 80 % des entreprises sont familiales, en Belgique. Laurent Weerts, lui-même cinquième fils d'un entrepreneur familial, leur prodigue ces conseils : « *Ne restez pas seuls, partagez vos préoccupations avec des pairs. Entourez-vous de spécialistes : réviseur, expert-comptable, notaire. Anticipez les problèmes ; passez par des sociétés de management ; pour les plus grosses sociétés, par un comité de rémunération. Faites réaliser une charte familiale par un externe. Pensez aussi à l'IEF qui peut vous aiguiller et crée des réseaux. Notre ASBL peut vous renvoyer vers les bons spécialistes extérieurs à l'entreprise. Son « Académie des Successeurs familiaux » qui reprend en octobre abordera entre autres le sujet des « tabous », dans l'une de ses 14 sessions ».*

## TABOUS INTERGÉNÉRATIONNELS

THÈME	TABOUS	REMÈDES SPÉCIFIQUES
<b>COMPÉTENCE</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ reconnaissance du père</li> <li>▶ capacité des enfants</li> <li>▶ expérience extérieure</li> </ul>	Évaluation externe
<b>ARGENT</b>	Salaire, rémunérations, avantages	Charte Société de management Comité de rémunération
<b>TRANSMISSION</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ métier des enfants</li> <li>▶ vision des enfants de la succession</li> </ul>	Charte Externe
<b>PÈRE</b>	Dialogue	Coach Formations Académie des Successeurs

## III. Se démarquer de papa?...

La maladie du « mal à dire » : c'est également l'un des grands constats qui est apparu à Valérie Denis. L'auteure de « Bijoux de Famille » (Ed ICHEC-PME), estime que la vaste enquête menée sur 2010-2012 par l'ICHEC Brussels Management School qui l'a confirmée a comblé un manque. « *Tout était toujours vu sous l'angle du dirigeant et on ne tenait jamais compte de la jeune génération* ». Une enquête on-line complétée par des interviews en face-à-face pour prendre le pouls de ce que ces jeunes élevés en entreprises familiales craignent, espèrent, projettent...

« *Trois enfants sur 4 portent un intérêt naturel à l'entreprise* » révèle la Directrice de la Chaire « Familles en Entreprises » de l'ICHEC Brussels Management School ; et, 8 fois sur 10, la fierté d'appartenir à une entreprise familiale apparaît en tête de la liste des sentiments cochés sur la liste. Des observations encourageantes, mais ce phénomène peut expliquer le « mal à dire ». **Très admirative par rapport à ses aînés, la « Next Gen » leur laisserait l'initiative de la discussion concernant la transmission.** La fin de la vie professionnelle de leurs parents étant symboliquement une sorte de mort, ils éviteraient ce sujet. Conséquence : certains quittent l'entreprise familiale sans avoir traité cette question, alors qu'en leur for intérieur, ils ne rêvent que d'y

Valérie Denis, Directrice de la Chaire « Familles en Entreprises » de l'ICHEC Brussels Management School



« Frein principal à la transmission de l'entreprise : la non communication intergénérationnelle... »

Et si  
vos défis  
prenaient  
un nouvel  
envol ?



## ETHIAS SERVICES

UN PARTENAIRE POUR TOUTES VOS MISSIONS  
CERTIFIÉ ISAE 3402

Calcul des engagements salariaux, optimisation des coûts de pension, gestion administrative, paiement des retraites du personnel, études juridiques, rapports actuariels, audit du portefeuille d'assurances...

Autant de défis quotidiens qu'Ethias Services peut vous aider à relever.

Envie d'en savoir plus ? [www.ethiasservices.be](http://www.ethiasservices.be)

ethias  
SERVICES

demeurer. Grande déception aussi : la préparation largement insuffisante ou inexistante de la jeune génération à la transmission dont la faisabilité technique n'est même pas soulevée.

Autre enseignement de l'enquête de l'ICHEC. Si les « 18-35 » reconnaissent certains mérites à la génération précédente dont ils voudraient suivre les traces, ils s'en démarquent nettement sur certains points...

POINTS DE CONVERGENCE	CE QU'ILS VOUDRAIENT CHANGER
<ul style="list-style-type: none"> <li>• l'excellence du savoir-faire</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• + de transparence dans la communication tant verticale que transversale entre les différentes sociétés de la famille</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• le suivi fidèle du client</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• + d'empowerment, de responsabilisation du personnel. « Leur style est plus participatif ; ils ont pleine conscience qu'ils ne peuvent se montrer abusivement directifs face à quelqu'un qui les a vus grandir ».</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• le respect des collaborateurs</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• + d'objectivité dans la prise de décision : « Ils mettent un équilibre entre l'objectivité et le côté humain, en s'appuyant sur des tableaux de bord, sur des outils d'aides à la décision pour exposer plus facilement leurs orientations ».</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• la bonne gestion financière</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• l'enjeu = l'individu, devenir qui on veut être vraiment ; la mise = l'entreprise. « Cette génération qui a connu le divorce se dit que tout n'est pas inéluctable, qu'on peut changer le cours de l'histoire ».</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• mêmes motivations quant au choix de devenir entrepreneur : être son propre patron, réaliser une de ses passions, poursuivre l'entreprise</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• moins de mélange vie privée/vie professionnelle</li> </ul>

## IV. Témoignages

### BEURRERIE DE ROCHEFORT : 6 frères et sœurs à la barre

À Rochefort, le beurre se prépare en famille ! Au sein de la beurrerie fondée en 1948 par Arthur Mathot, les six enfants s'activent : Pierre à la gestion financière, Cécile au commercial, Benoît à la logistique, Marie-Anne à l'administratif, Abel à la technique et Dominique à la production fromagère. Le secret de réussite de cette étonnante fratrie ? La complémentarité. « Chacun évolue dans son domaine de compétence, explique Cécile Mathot. Nous avons tous notre zone d'autonomie et ne nous marchons jamais sur les pieds. Étant tous dotés d'un même pouvoir de décision, nous nous concertons uniquement lorsqu'il s'agit d'évoquer la stratégie et le devenir de l'entreprise. Pierre, en raison de ses compétences financières, nous dresse généralement un bilan de la situation. Nous tranchons, ensuite, de manière collégiale. »

Aujourd'hui réunis au sein de l'entreprise familiale, les enfants de la famille Mathot n'ont pas toujours projeté leur devenir professionnel dans le secteur du beurre. « Pierre et Marie-Anne constituent à cet égard une exception, poursuit Cécile Mathot. Ils ont très jeunes manifesté leur envie de rejoindre la beurrerie pour y seconder nos parents. Un choix qui a guidé leurs études. Pour les autres, cela s'est fait avec le temps. Nous avons d'abord évolué dans d'autres sociétés avant de finalement intégrer les rangs de l'entreprise familiale. Un parcours d'ailleurs préconisé par notre père qui préférerait que nous fassions nos armes à l'extérieur avant de le rejoindre. »

Au sein de la beurrerie, chaque enfant a dû faire ses preuves ensuite : « Je n'ai pas été propulsée tout en haut de l'échelle. J'ai commencé la vente de manière basique avant de gravir les échelons. À la différence d'une personne étrangère à la famille, je me suis rendue compte que

beaucoup d'informations m'avaient été transmises de manière informelle. Un bagage qui m'a sans doute permis de progresser plus rapidement. » Du côté de la 3<sup>e</sup> génération, 17 petits-enfants sont susceptibles d'intégrer un jour l'entreprise familiale. « Ils sont encore jeunes. Rien n'a donc encore été décidé aujourd'hui. Si tel devait être le cas, nous leur recommanderions simplement d'engranger de l'expérience dans d'autres firmes avant de nous rejoindre. »



Les 6 enfants entourant leurs parents, Arthur et Marie-Josée Mathot, fondateurs de l'entreprise

#### BEURRERIE DE ROCHEFORT

Route d'Achêne, 5 à 5561 Celles  
Tél. : 082/66.61.62 - [www.beurre-fromage.com](http://www.beurre-fromage.com)

# Rent & → Roll

Une solution innovante  
pour une flexibilité optimale.

Rent & Roll vous apporte une liberté de choix inédite.

Jusqu'ici, vous aviez le choix entre une location à court terme, jusqu'à douze mois, ou un leasing à long terme de deux ans minimum. Avec Rent & Roll, Athlon Car Lease vous propose une solution intermédiaire entre ces deux formules. Pour une flexibilité totale qui répond plus étroitement que jamais à vos besoins de mobilité.

Rent & Roll. Vous déterminez vous-même le degré de flexibilité.

Rent & Roll est synonyme d'un large choix de véhicules de marques premium, généreusement équipés. Après 12 mois, vous pouvez prolonger le contrat ou restituer le véhicule à tout moment. Sur simple demande vous avez également l'avantage de basculer en leasing opérationnel. Une solution unique qui fait de Rent & Roll un concept révolutionnaire dans le domaine de la location.

Une formule révolutionnaire dans le domaine de la **location.**

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

**ATHLON**  
CAR LEASE

*Straight to the solution*

A  
B

## GRUPE VAN DER VALK: un membre de la famille à la tête de chaque hôtel



Marco et Sophie Wohrmann, un duo à la direction de l'Hôtel Verviers.

Au sein du monde hôtelier, la famille Van der Valk fait figure de véritable dynastie. Comptant une centaine d'hôtels à travers le monde (dont 9 en Belgique), le groupe a vu le jour, en 1939, aux Pays-Bas sous l'impulsion de Martien et Rie Van der Valk. Aux côtés de ses 11 enfants, le couple a jeté les bases de ce petit empire toujours détenu, malgré son ampleur, par la famille.

Pour diriger un établissement au sein de la chaîne, la règle est simple : il faut être un descendant des fondateurs. Un critère auquel répondait Marco Wohrmann, héritier de la 4<sup>e</sup> génération, devenu directeur

de l'Hôtel Verviers en 2009 : « *Le mécanisme de transmission s'opère de manière naturelle, explique-t-il. Depuis notre plus jeune âge, nous avons l'habitude de parcourir les recoins de l'hôtel géré par nos parents. C'est donc en douceur que nous nous imprégnons du métier et des valeurs de la famille. Une liberté totale nous est toutefois toujours laissée : le secteur horeca n'est en effet une obligation pour personne. Force est pourtant de constater que, malgré des parcours scolaires variés, nombre d'entre nous finissent par atterrir dans le secteur hôtelier* »

Au quotidien, chaque directeur gère son hôtel de manière autonome. « *Je suis ainsi libre de décider des investissements nécessaires au bon fonctionnement de mon établissement ou de choisir mes propres fournisseurs* ». Il existe, en revanche, un comité piloté par des membres de la famille qui décide de la stratégie du groupe, gère son image de marque et trace les grandes orientations marketing.

Lorsqu'un poste de direction est vacant, c'est à nouveau naturellement que s'opère le choix du futur dirigeant. « *Celui-ci est posé sur base de l'intérêt manifesté par les descendants et de l'expérience que chacun peut mettre en avant.* »

Dans un futur proche, trois nouveaux établissements verront le jour en Wallonie (Liège, Arlon et Mons). L'occasion, peut-être, de voir les premiers représentants issus de la 5<sup>e</sup> génération prendre les rênes d'un hôtel et ainsi perpétuer cette incroyable épopée.

### HOTEL VERVIERS - VAN DER VALK

Rue de la Station, 4 à 4800 Verviers  
Tél. : 087/30.56.56 – [www.hotelverviers.be](http://www.hotelverviers.be)

### HÔTEL NIVELLES-SUD VAN DER VALK

Chée de Mons, 22 à 1400 Nivelles  
Tél. : 067/21.87.21 - [www.hotelnivellessud.be](http://www.hotelnivellessud.be)

## ORTMANS: l'humain au cœur de l'entreprise depuis 1769

En région verviétoise, l'entreprise Ortmans fait partie intégrante du paysage économique. Fondée en 1769, cette société active dans la fabrication métallique est pilotée, depuis plus de 20 ans, par Denis Ortmans, héritier de la 8<sup>e</sup> génération. Une longévité faisant mentir nombre de statistiques sur les entreprises familiales et la supposée « fatale » 3<sup>e</sup> génération. Mais quels sont les secrets de cette pérennité ? « *A dire vrai, j'ignore comment se sont passés les précédents passages de flambeau, souligne Denis Ortmans. Je peux simplement vous exposer les éléments mis en place par mes parents qui ont concouru à une transmission réussie. Tout d'abord, un certain état d'esprit : mes sœurs et moi avons toujours bénéficié d'une liberté totale quant à notre choix de carrière. Mon père parlait peu de l'entreprise à la maison mais distillait, néanmoins, suffisamment d'informations pour que le ou les enfants intéressés par la société puissent venir à lui. Le processus de transmission a, ensuite, été mis en œuvre suffisamment tôt. Ayant témoigné de l'intérêt pour l'entreprise dès mon adolescence, mon père m'a suggéré différents types d'études. J'y ai parallèlement travaillé comme étudiant avant de rejoindre ses rangs une fois ma formation achevée. Dernier éléments ayant participé à cette bonne transmission : des circonstances favorables. J'entends, notamment, par-là une taille d'entreprise permettant une reprise par un enfant seul.* »

Présente lors de l'interview, Monique Ortmans, mère de Denis et administratrice, précise : « *Mon mari préférerait que la reprise ne soit faite que par un seul enfant. Avec son expérience de partage d'activités à la génération précédente, il était important de se sentir pleinement responsable de la société. Dans ce cadre, nous avons eu la chance que Denis soit le seul à véritablement marquer son intérêt.* » En ira-t-il de même pour la 9<sup>e</sup> génération ? « *J'ai trois enfants (ndlr : âgés de 15 à 19 ans) et leur bonheur passera avant l'existence d'une éventuelle 9<sup>e</sup> génération, poursuit Denis Ortmans. Si aucun d'eux ne veut intégrer l'entreprise, ce ne sera pas un problème. S'ils sont un, deux ou trois à vouloir le faire, c'est très bien aussi. Tout comme mon père l'a fait, j'essaye de ne pas ramener*



Denis Ortmans, Administrateur délégué de l'entreprise familiale Ortmans.

*mes problèmes professionnels à la maison. De temps à autre, je laisse cependant filtrer des éléments pour qu'ils comprennent les exigences de ce métier et puissent poser un choix en toute connaissance de cause. Je veille également à leur transmettre une certaine culture d'entreprise qui, depuis toujours, place l'humain et le respect de l'homme au cœur de ses valeurs.* » Ce respect, Denis Ortmans l'a également éprouvé dans la relation qui l'unissait à son père. « *Lors d'une transmission, il n'est pas rare que le cédant ne parvienne pas à complètement se retirer. Il peine à accepter une autre manière d'agir, à faire confiance à son successeur... Ce ne fut pas le cas de mon père qui m'a immédiatement laissé une grande liberté d'action tout en restant discrètement présent pour me conseiller. Un respect mutuel capital pour la réussite d'une cession.* »

### ORTMANS

ZI Les Plénesses - Bois La Dame, 2  
à 4890 Thimister-Clermont  
Tél. : 087/32.28.11 - [www.ortmans.be](http://www.ortmans.be)



*Symbole de Qualité*

*30 ans*

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



## DELPHINE BOURGUIGNON (BOURGUIGNON BOIS) : femme dans un monde d'hommes



### D'abord ailleurs...

Delphine Bourguignon le reconnaît : enfant, elle était bien embarrassée d'avouer que ses parents étaient entrepreneurs. Une tare ? « *Non, mais cela n'était pas facile à expliquer aux gens...* » Dans le « cela » traîne le sentiment d'un sacerdoce inhérent à l'essence de l'entreprise familiale. « *Mes parents souhaitaient que je me fasse d'abord ma propre expérience à l'extérieur...* » reprend-elle. Successivement employée dans une banque puis commerciale, elle perçoit un beau jour des appels du pied de plus en plus insistants : « *Le besoin était criant, dans l'entreprise, d'une personne supplémentaire pour structurer le département commercial* ». Delphine retrouve alors son port d'attache. « *L'entreprise, une scierie, a été fondée par mon grand-père, Eugène Bourguignon, après la guerre. Les parties négoce et seconde transformation se sont développées depuis lors* ».

### Chacun à sa place

À la première entreprise est venue s'en annexer une seconde, en 2007, spécialisée dans la construction en bois : « **Bourguignon Bois Construction** ».

Dans la famille Bourguignon, chacun a sa place : à José, le père, la production ; à Myriam, la mère, les départements vente et administratif. Delphine endosse également des responsabilités administratives et commerciales.

Au frère aîné reviennent les tâches liées à la logistique, les achats, le transport. Le plus jeune frère, pour sa part, est totalement absorbé par la dernière entreprise.

Delphine, de nature conciliante, se définit comme « *une sorte de réceptacle pour conserver l'harmonie familiale* ».

### Se construire une légitimité

L'expérience de Delphine hors de l'entreprise familiale lui a-t-elle été profitable ? « *Sans hésiter, oui ! Pour me conférer une légitimité, par rapport à moi-même, au personnel, à mes parents. J'ai pu y acquérir des compétences de gestion. Cela m'a permis aussi d'affirmer une liberté de choix, je n'étais pas dans une « voie toute tracée »*.

Quels sont les avantages et inconvénients de travailler dans une structure familiale ? « *En pratiquant mon métier au sein de la société de mes parents, je ne dois pas « rendre de rapport » auprès de supérieurs*

*hiérarchiques. J'ai une influence sur le cours des choses, l'évolution de l'entreprise, les prises de décisions. Mais, d'un autre côté, on a davantage de responsabilités par rapport au personnel, aux clients...* ».

Petite particularité : Delphine vit dans un monde d'hommes, du moins pour l'effectif « ouvriers ». « *Ca ne me dérange nullement, n'ayant jamais rêvé de m'épanouir dans un environnement glamour. En fait, je n'avais pas d'a priori. Probablement faut-il fournir plus d'efforts au départ pour construire sa crédibilité. Vous vous entendez souvent demander : « Je peux parler à Monsieur untel ? », alors que vous auriez la réponse. Quand on a prouvé qu'on pouvait résoudre le problème, la confiance s'installe. Je vous dirais même qu'ils reconnaissent des qualités de suivi et de sérieuses propres aux femmes !* ».



### BOURGUIGNON BOIS

Chemin de la Scierie, 12 à 1457 Tourinnes-St-Lambert  
Tél. : 010/65.55.66 - [www.bourguignonbois.be](http://www.bourguignonbois.be)

# À la recherche d'espaces événementiels ?

Namur Congrès a le plaisir de vous présenter  
5 sites de prestige en plein cœur de la Wallonie !

**NAMUR**  
congrès



## The Royal Snail\*\*\*\*

30 chambres

Unique Boutique Design Hotel à Namur  
081/57 00 23 | info@theroyalsnail.com  
www.theroyalsnail.com



## NE5T Hôtel & Spa\*\*\*\*

6-suites

Petit bijou hôtelier  
081/58 88 88 | info@ne5t.com  
www.ne5t.com



## La Classe\*\*\*

Gîte contemporain - 7 chambres

Hébergement design et de standing  
071/79 81 57 | gite@laloux.be  
www.laclasse.be



## Domaine de Béransart

Complexe exceptionnel de serres de 700m<sup>2</sup>  
083/23 07 00 | info@domainedeberansart.be  
www.domainedeberansart.be



## Château de Namur\*\*\*\*

29 chambres

Une valeur sûre dans un cadre verdoyant  
081/72 99 00 | info@chateaudenamur.com  
www.chateaudenamur.com

## BAPTISTE DE FRAIPONT (GLACES DE SMET): d'une entreprise familiale... à une entreprise familiale



Les glaces de De Smet sont écoulées en Belgique et ses pays limitrophes, ainsi qu'en Nouvelle-Zélande

### 100 ans dans une même famille

En 2013, l'entreprise De Smet a soufflé ses 100 bougies. Son histoire a effectivement débuté en 1913, avec Charles Brown qui vend des glaces à la boule en poussant sa charrette à bras. Les affaires prennent de l'ampleur et Charles est alors rejoint par sa fille et son beau-fils, Henri De Smet. Son petit-fils, Joseph, lui succède à la fin de la seconde Guerre mondiale. Martine, sa fille lui prête main-forte et son petit-fils, David, l'épaula aussi. David signe donc la 5e génération à la tête d'une même entreprise qu'il revendra après un siècle aux mains d'une même famille.

### Aux mains d'une autre



Baptiste de Fraipont

Janvier 2013 : le jeune Baptiste de Fraipont se lance dans l'aventure, soutenu par sa famille. « *Mes frères, Julien, Alban et Valéry ont investi avec moi !* ». Les jeunes apportent à l'entreprise les fruits de leur expérience. « *Alban et mon père, Réginald, font partie du CA. Valéry met la main à la pâte dès qu'il le peut et se charge de recruter des étudiants, en haute saison. Quant à Julien, diplomate au Koweït, il me conseille en matière internationale !* »

Parti au départ dans l'idée de fonder sa société, Baptiste a revu sa copie : « *J'ai alors cherché à reprendre une société, de trois façons : par les cabinets de cession, le bouche à oreille et la Sowaccess !* » Et c'est d'ailleurs par l'intermédiaire de la filiale de la Sowalfin que l'entrepreneur trouvera finalement son bonheur.

### Une transition en douceur

Baptiste, après un an et demi à la tête des glaces De Smet, tire un premier bilan ; il n'a pas voulu brusquer le personnel en place - 3 personnes permanentes, renforcées par 2 autres qu'il a engagées. « *J'ai discuté avec eux, individuellement car je pouvais comprendre leurs appréhensions. Un changement d'actionnaires, c'est déjà un gros choc pour le personnel, les fournisseurs, les clients* », analyse-t-il, lucide. « *Nous allons imprimer notre marque, petit à petit, de manière douce* ». La croissance de l'entreprise, tant en matière de chiffre d'affaires (ndlr : 1.900.000 euros en 2013) que de personnel aura eu raison des dernières craintes. « *Et puis je suis allé travailler à leurs côtés* » glisse le patron de 32 ans. « *Pour ce type de société, il m'apparaît important de rester familial ; de présenter une taille humaine (ndlr : 5 personnes permanentes+du personnel supplémentaire en haute saison) ; de demeurer proche proche de nos clients, fournisseurs. Et de conserver des valeurs de « long terme » et de qualité. Le caractère artisanal, traditionnel en fait partie, même si nous sommes à la charnière avec l'industrie. Et puis, être familial, c'est gérer... en bon père de famille. Ne pas se sentir oppressé par des actionnaires qui veulent des résultats immédiats, mais se laisser la possibilité de voir les choses sur le plus long terme* ».

Le premier métier que Baptiste voulait faire, à 4 ans, c'est marchand de glaces. Il n'y a pas de hasard...



Depuis une quinzaine d'années, le core business de l'entreprise est essentiellement tourné vers la production de glaces pour la grande distribution...

### S.A. ETS DE SMET

Chaussée d'Asse, 35 à 7850 Enghien  
Tél. : 02/395.95.60 - [www.glacesdesmet.be](http://www.glacesdesmet.be)



# Découvrez les atouts de l'économie créative

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

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

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



Cabinet conseil expert en économie créative

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



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

## LE PHOTOVOLTAÏQUE TOUJOURS RENTABLE !

LE TOIT DE VOTRE ENTREPRISE UNE VÉRITABLE MINE D'OR

*Ils nous ont fait confiance :*



Vandeputte : 500 kWc

Wanty : 159 kWc

Walibi : 250 kWc

Dufour : 500 kWc

Jost Group : 250 kWc

- Des projets sécurisés et rentables
- Des solutions en **location** ou en **investissement**
- Une rentabilité annuelle de **15% à 20%**

- Un temps de retour court de **5 à 6 ans**
- Une politique confirmée par la Région Wallonne
- Encore **3 Certificats Verts** pendant **10 ans**

[www.ge4spro.be](http://www.ge4spro.be)

**0 800 32 232**

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

## FLORENCE HUCKERT (HUCKERT'S INTERNATIONAL) : une préparation complète

### D'entreprise ennemie à entreprise amie...

Florence Huckert parle posément ; son attitude, son timbre de voix, la teneur de ses propos laissent entrevoir une nature franche et volontaire, sage et studieuse. À l'inverse, sa jeune sœur est plus fougueuse et fonceuse. Ces deux-là formeraient un duo détonant, à la tête de l'entreprise. Mais ne brûlons pas les étapes ; la dernière est encore aux études... Et Etienne Huckert mène toujours la barque de main de maître.

« À 2, nous serions quelque part plus complémentaires qu'à 3 » imagine Florence, songeuse, faisant allusion au passé de l'entreprise. Sans s'étendre longuement, elle revient sur la période de son interruption. On en retient que l'entreprise a été créée par le grand-père paternel de la jeune femme de 29 ans. À l'époque, son activité était liée aux savons de Marseille et elle n'avait pas encore de vocation de désinfection spécifique. Un épisode douloureux voit ensuite se déchirer les 3 fils de Charles. L'activité cesse. Jusqu'à ce qu'Etienne la relance, dans une voie redéfinie. « Huckert's a mis au point 2 gammes principales de produits : Umonium 38®, pour la désinfection de surfaces et d'instrumentation et Phytogel, pour la désinfection de l'opérateur ». Ces dernières sont utilisées dans le milieu médical, de la petite enfance, les maisons de repos, par les ambulanciers, les pompiers, etc.

Florence a-t-elle toujours désiré emprunter la voie tracée par ses parents ? « Je vous le concède, non ! À l'adolescence, j'ai même connu une phase de rejet de cette société qui « me bouffait mes parents ». Mais progressivement, des zones de lumière se sont dégagées sur son tableau. Elle a fini par entrevoir la « liberté », l'autonomie de ses parents (ndlr : au départ, sa mère avait sa propre activité, avant d'épauler son



Florence Huckert entourée par ses parents

mari. Son rôle se partage actuellement entre les ressources humaines et la direction commerciale nationale et France).

### Admiration mais style propre

Mais elle tire ses propres enseignements de leur mode de fonctionnement. Si on la sent très fière de son père, « un entrepreneur fonceur, prêt à prendre des risques, qui vit son entrepreneuriat avec émotion et ambition » et prête à s'en inspirer, elle ne le fera pas sans recul et avec moins de

sentiment. « La société, c'est véritablement le bébé de mon père. Pour moi pas ! Mais, accentue-t-elle, quand même un membre de la famille ! Dotée d'un master en entrepreneuriat d'une école privée parisienne, « EDC », la jolie blonde l'a complété d'un master en gouvernance des entreprises familiales et patrimoniales. Elle a d'ailleurs travaillé une demi-année dans un cabinet en conseil pour les entreprises familiales et plus de 2 ans dans une société dont le marché est complémentaire à celui d'Huckert's. Depuis 6 mois, elle poursuit son écolage de terrain dans la société familiale, passant de département en département. Pour parfaire ses connaissances, la jeune femme ne cède pas à la facilité : elle projette de se lancer quelques mois dans une expérience commerciale dans une région de France que la société n'a pas encore démarchée. La prospection pure et dure ! « La meilleure façon de me confronter à la réalité que vivent nos commerciaux ». Elle n'en fait pas secret : elle voudrait continuer à développer l'export.

### HUCKERT'S INTERNATIONAL

Avenue Lavoisier, 20 à 1300 Wavre  
Tél. : 067/89.41.00 - www.huckerts.net

## PATRICK ET THIERRY CREMER (G-FLEX EUROPE) : famille complémentaire

« Quand j'ai commencé avec mon père, j'avais 32 ans et un bagage : j'étais passé par des multinationales. Nous formions ensemble, avec ma femme, un triumvirat extraordinaire ». Patrick Cremer reconnaît la richesse d'une expérience hors des murs de l'entreprise familiale que n'aura pas connue son fils, Thierry. Diplômé en sciences biologiques et en bio-technologie, l'aîné de ses enfants est entré en 2007 chez G-flex Europe (matériel médical pour l'endoscopie), société que Patrick avait fondée. « Aujourd'hui, Thierry, 31 ans, est Quality Manager ; sa sœur, Mélanie, 29 ans, est Sales Area Supervisor ; Brice, le plus jeune de la fratrie, joue le même rôle, pour l'importateur de G-flex Europe, au Brésil ».

Le chef d'entreprise et son fils s'expriment sans tabou. « L'avantage de travailler en famille est de pouvoir compter sur un effectif extrêmement impliqué. Mais cela présente des inconvénients, le principal étant la frontière à faire respecter entre « père » et « boss » !

Thierry, pour sa part, ressent la complexité des fonctions qui se superposent, avec ses frères et sa sœur. « Dans ces zones d'intersection, des étincelles peuvent se produire ! ». Ses études, sa personnalité, le fait qu'il soit entré dans l'entreprise à un moment où elle ne tournait pas encore à pleine vapeur l'ont mené à coiffer progressivement différentes casquettes. Par rapport à ses cadets, il a davantage de « bouteille ». Philosophe, Patrick



Patrick et Thierry Cremer (G-flex)

Cremer lâche : « Lorsque je sens des tensions entre eux, je m'éclipse afin de les laisser discuter. Bien entendu, j'interviens si je sens que cela risque de poser problème à la société ! »

De l'avis de Thierry, la fratrie est constituée d'éléments complémentaires. Le tout étant de les réunir en un ensemble harmonieux. Patrick souhaiterait que les trois puissent tenir une discussion de fond, autour de la table, sans lui. Quoiqu'il en soit, pas de passe-droit pour sa progéniture : « À eux de me montrer leurs capacités réalisées, pas sur papier. Et, comme notre société connaît une croissance régulière, je ne ferme pas la porte à des compétences extérieures pour les

secondes ; au sein de ma société, certains de mes employés sont, du reste, tout à fait aptes à évoluer et à prendre certaines positions de management ». Thierry acquiesce. Être « fils de » ne dispense pas de faire ses preuves. « Au contraire, il faut démontrer 2 fois plus », soutient-il. « Mais par rapport à notre clientèle de médecins, ça nous ouvre plus largement les portes » ajoute son père, tout sourire.

### G-FLEX EUROPE

Rue de l'Industrie, 20 à 1400 Nivelles  
Tél. : 067/88.36.65 - www.g-flex.com

## Au service de votre approvisionnement en énergie

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

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

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

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

Pour nous contacter, une seule adresse :

[www.ores.net](http://www.ores.net)

ou par téléphone :

**Numéro général**  
078/15.78.01

**Dépannage**  
078/78.78.00

**Odeur de gaz**  
0800/87.087

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

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

Accessible 7j/7, 24h/24



Rejoignez-nous sur notre page Facebook

## DAVID VANHOLDER (BOULANGERIE VANHOLDER) : apprendre le métier de son père au fils de celui qui le lui a appris !

### Renvoyé!

Un concours de circonstances. C'est ce qui a mené le jeune David, 15 ans et demi, à embrasser le métier de son père. Une sévère punition - un renvoi de l'école! - qui fait affleurer une vocation, c'est peu commun, non? « *J'étais un élève dissipé* », sourit le boulanger-pâtissier de 43 ans se replongeant dans l'époque de sa vie qui en vit basculer le cours. Interdit de fréquenter l'établissement scolaire durant 3 jours, l'enfant ne resta pas désœuvré longtemps! « *Mon père m'enjoignit de ne pas rester à ne rien faire : tu travailleras avec nous dans l'atelier, décida-t-il. Je m'y plus tellement que j'y restai définitivement. Ce qui n'était pas un choix devint une passion!* »

Trois ans d'apprentissage, 2 ans de patronat et... un service militaire plus tard, David n'a pas changé d'avis. Il excelle même dans sa profession : en 1990, Meilleur apprenti pour la partie francophone du pays, puis « Pistolet d'Or » ou « Piccolo d'Or » dans des concours, il prouve qu'il mérite sa place.

### De père en fils et de père en fils

C'est l'aboutissement d'une transmission de savoir et de savoir-faire : « *Mon père me forma pour la partie pâtisserie et l'ouvrier qu'il avait engagé au moment où j'entamais mon apprentissage, pour la partie*

*boulangerie* ». Une belle amitié naquit entre ces deux-là, durant les nuits passées à travailler côte à côte. Un beau jour, Marcel partit ouvrir son propre commerce, mais revint quelque temps après frapper à la porte de son ancien patron... auquel le fils avait entre-temps succédé! « *Je l'ai donc réengagé*, reprend David. *Et l'histoire se répète puisque, depuis le 15 décembre 2011, j'ai embauché son fils comme apprenti\**. *Maintenant, Jérémie va faire ses 2 ans de patronat chez moi. Pour la partie boulangerie, son propre père l'a formé et moi, de mon côté, pour la partie pâtisserie* », s'amuse le patron. Aujourd'hui, 3 personnes s'activent dans l'atelier, à ses côtés et 2, en magasin. « *J'ai repris les ouvriers de mon père que je côtoie depuis mon adolescence. Bien avant de devenir patron, j'ai pu assumer diverses responsabilités et le changement de direction s'est donc fait en douceur. Tous étaient d'accord de poursuivre l'aventure avec moi* ». Quant au père du jeune patron, il devint à son tour ouvrier de son fils, avant de prendre une pension bien méritée. Et la belle enseigne de la place Dupont, à Saintes, continue de délecter les palais les plus fins, avec son assortiment de produits qui varie de semaine en semaine et sa spécialité de « carré au fromage »!...

\*David a reçu le prix Chrysalis 2013 de la formation en alternance (IFAPME) Patrick et Thierry Cremer (G-flex)



Jérémy et David (Boulangerie Van Holder)

### BOULANGERIE VANHOLDER

Place Adolphe Dupont, 11 à 1480 Saintes  
Tél. : 02/355.24.41  
boulangeriepatisserievanholder@hotmail.be

SOIRÉE THÉMATIQUE

# La transmission d'entreprise : c'est aussi une affaire de famille !

**L'UCM et ses Agents Relais Transmission vous convient le mardi 25 novembre 2014 à une soirée consacrée à la « transmission du pouvoir dans les entreprises familiales », parce qu'il n'est jamais trop tôt pour y penser !**

Valorisation, droit de donation, convention de cession... tous ces termes vous évoquent quelque chose ? Vous êtes un papy boomer et réfléchissez peu à peu à céder votre « bébé » à vos enfants ? Les experts (notaire, réviseur, avocat...) peuvent vous aider dans de nombreux domaines mais avez-vous déjà pensé à la manière dont vous allez transmettre VOTRE pouvoir ? En effet, une transmission ne se limite pas à un transfert de parts. Les connaissances implicites, les valeurs, l'esprit de l'entreprise, la vision entrepreneuriale mais également le pouvoir sont autant de choses que vous avez construites tout au long de votre vie de dirigeant d'entreprises. Il est nécessaire de les partager avec vos enfants et cela ne se fait pas en un jour !

La transmission du pouvoir est une étape critique, faite de tiraillements, tant pour la famille que pour l'entreprise. Le dirigeant devra apprendre à « lâcher prise » et le(s) repreneur(s) à se faire un prénom, une place. Transmission ne doit cependant pas rimer avec révolution. Il s'agit d'un processus long qui nécessite du temps, des échanges, une évolution des rôles de chacun. Une transmission réussie va de pair avec une bonne communication entre les différents acteurs. Ce n'est pas parce que l'entreprise se transmet dans la famille que les choses sont plus faciles. Loin de là... Les tabous, les non-dits, les malentendus font partie de la vie de famille et donc de l'entreprise. L'aspect émotionnel ne doit pas être négligé dans ce type de transmission.

Pour vous aider à passer le flambeau et permettre à vos enfants de trouver leur place, l'UCM et ses Agents Relais Transmission vous invitent à prendre part à la soirée thématique consacrée à la transmission du pouvoir dans les entreprises familiales le mardi 25 novembre à 18h00 au Domaine de Béronsart à Gesves.



L'objectif de cette soirée est de vous aider à comprendre les caractéristiques des entreprises familiales et de leurs dirigeants ainsi qu'à démystifier la transmission du pouvoir, du savoir... Des recommandations et outils seront également présentés.

Pour cette soirée, les Agents Relais Transmission de l'UCM ont fait appel à un expert de la transmission, Laurent Weerts, CEO de l'Institut de l'Entreprise Familiale (IEF). Il sera également entouré de témoins qui vous expliqueront la manière dont s'est déroulée leur transmission. La thématique de la transmission familiale sera donc abordée sous l'angle théorique mais surtout pratique. La soirée se clôturera par un cocktail dinatoire, lieu d'échange privilégié avec vos pairs et les experts présents.

## Informations pratiques :

**Conférence sur la « Transmission du pouvoir dans les entreprises familiales » avec Laurent Weerts et témoins.**

Le mardi 25 novembre à 18h00

Domaine de Béronsart à 5340 Gesves

**Inscription gratuite mais obligatoire :**

anne-france.archambeau@ucm.be ou 04/221.65.58

**! Soirée réservée aux entrepreneurs familiaux !**

## Missions des Agents Relais Transmission :

- Sensibilisation à la transmission d'entreprise
- Conseils des cédants et repreneurs dans leurs réflexions et démarches
- Orientation des cédants et repreneurs vers les professionnels de la transmission (Sowaccess et leurs partenaires agréés...)



## PIERRE VANDEPUTTE (VANDEPUTTE) : une histoire d'amour qui commence par une petite graine...



Pierre, Christian et Luc Vandeputte

### La diversification

L'entreprise Vandeputte a été créée en 1887 par l'arrière-grand-père de Pierre, meunier de son état. « *C'est une histoire d'amour entre une famille et une entreprise et, comme toutes les histoires d'amour, elle commence par une petite graine* », plaisante Pierre Vandeputte. Fil rouge de cette belle aventure, la graine de lin dont l'aïeul retire l'huile vendue aux fabricants de peintures. Ses fils, Pierre et Gaston, reprennent l'affaire. Et se diversifient avec une branche savonnerie. Henry et Jean-Marie, leurs enfants, font prospérer les 2 branches et créent leur marque « mousse de lin » ; ils y ajoutent l'activité d'achat et revente d'une gamme de produits de distribution « Le Chat ». « *En 89, la 4<sup>e</sup> génération arrive, avec Luc, Christian et moi-même* », retrace Pierre. *Nous poursuivons dans l'idée de la distribution d'une autre marque, « Le petit Marseillais ». Nous décidons aussi de nous orienter vers divers produits estampillés à la marque d'enseignes de distribution* ». Conséquences : d'importants investissements dans une nouvelle unité de production de savons et détergents dans le zoning de Mouscron...

### Les chiffres explosent...

Avec les 3 frères, les chiffres explosent : 70.000 tonnes de produits finis dans la branche savonnerie et 100.000 tonnes, dans celle de l'huilerie. Près de 230 personnes travaillent aujourd'hui pour l'entreprise Vandeputte. L'aîné des frères, Luc, se consacre à l'huilerie ; Christian est l'« homme des finances » (sic) du groupe et Pierre, le cadet, s'épanouit dans le développement commercial des « savons et détergents ».

*« Bien entendu, nous connaissons des moments de tension ! Mais on profite aussi de bons moments passés entre frères. Du reste, nous avons le même socle : notre éducation. On se comprend quand on se parle et même quand on ne se parle pas » !* s'amuse notre interlocuteur.

Deux enfants de ses frères font partie de l'entreprise. S'il souhaiterait que les siens suivent leur exemple, il se dit cependant « peu pressé » préférant qu'ils se frottent d'abord à un autre environnement professionnel. « *Mais, bien entendu, on voudrait que cela reste familial et motiver nos enfants à entreprendre. On ne serait par exemple pas opposés à financer leurs micro-projets par le biais de la holding familiale. Nous, nous avons construit un modèle pour permettre aux enfants de nos enfants de continuer. Faites tout en famille sauf du business, entend-on dire. Oui, mais quand ça réussit, c'est chouette !* », conclut Pierre.



© Elenathewise - Fotolia

### VANDEPUTTE S.A.

Boulevard Industriel, 120 à 7700 Mouscron  
Tél. : 056/85.97.20 - [www.vandeputte.com](http://www.vandeputte.com)

[Vincent Blondel]

# PLUS D'AUTONOMIE POUR PLUS D'EFFICACITÉ!

Vincent Blondel, nouveau recteur de l'Université Catholique de Louvain est interviewé par CCIImag'.

ALAIN BRAIBANT

► **CCIImag' : Vous êtes entré en fonction le 1<sup>er</sup> septembre et avez d'ores et déjà décidé de désigner un prorecteur chargé des affaires régionales. C'est le signe de l'importance accordée à l'implication de l'université dans la région?**

**V.B. :** « Tout à fait. L'UCL est dirigée par un conseil rectoral de douze personnes et dans ce cadre, j'ai décidé de désigner un responsable des affaires régionales. Pour moi, c'est essentiel. La présence de l'UCL en Wallonie et à Bruxelles est très marquée. Au niveau académique, en plus de Louvain-la-Neuve, nous comptons 6.917 étudiants en région bruxelloise, à Woluwé dans le secteur de la santé et à Saint-Gilles avec la nouvelle faculté d'architecture multisites. En Wallonie, nous sommes présents à Tournai (une autre partie de la faculté d'architecture, qui va bientôt s'implanter dans un nouveau bâtiment en plein centre de la ville), à Mons (UCL-Mons), à Charleroi et dans la province de Namur avec l'hôpital universitaire de Mont-Godinne qui vient de fusionner avec l'hôpital de Dinant. Cela fait en tout sept implantations en Wallonie et à Bruxelles. »

► **CCIImag' : Cette présence marquée de l'UCL n'est pas qu'académique.**

**V.B. :** « Non. Il est bon de rappeler que le premier parc scientifique de Wallonie a vu le jour au début des années septante, à proximité immédiate et à l'initiative de l'UCL et sur un terrain appartenant à l'université. Et il ne faut pas oublier le rôle essentiel de nos cliniques universitaires dans les deux régions. »

► **CCIImag' : Une conséquence positive du « Walen buiten » et du transfert de Louvain vers Louvain-la-Neuve...**

**V.B. :** « Oui, si vous voulez! Aujourd'hui, trois parcs scientifiques sont implantés sur deux

cents hectares de terrains dont l'UCL est propriétaire, à Louvain-la-Neuve, à Woluwé et à Senneffe. Cela représente 224 entreprises et près de 6000 emplois. Rien qu'autour de Louvain-la-Neuve, on dénombre 200 sociétés et 5150 emplois. »

## L'UCL EN QUELQUES CHIFFRES

- 28.840 étudiants: 20.200 à Louvain-la-Neuve, 6.739 à Bruxelles (Woluwe et Saint-Gilles), 1901 dans le Hainaut (1.222 à Mons, 129 à Charleroi, 550 à Tournai)
- 5.545 étudiants étrangers, 127 nationalités
- 5.700 emplois dont 3.777 pour le personnel académique et scientifique
- 280 doctorats chaque année

## L'Université favorise la création d'entreprises

► **CCIImag' : L'université est sortie de ses murs pour participer activement à la vie économique...**

**V.B. :** « C'est une tendance nouvelle qui remonte à une trentaine d'années et dans laquelle se sont inscrites la plupart des universités de la Communauté française. Ce choix de valoriser la recherche en la traduisant en projets industriels concrets a permis, au niveau de Louvain-la-Neuve, de créer quelques grosses spin-offs, comme IBA qui occupe plus de 1000 personnes, et rien qu'en 2013, sept nouvelles spin-offs ont été créées. L'UCL est dans son rôle lorsqu'elle entend participer au développement économique de la Wallonie et de Bruxelles, être un moteur

du redéploiement. Nous nous efforçons de faire passer cette conviction chez nos professeurs, nos chercheurs et nos étudiants. Ainsi par la formation interdisciplinaire en création d'entreprises, nous favorisons, déjà pendant leurs études, la création d'entreprises par des étudiants d'origines académiques différentes, par exemple un informaticien, un juriste, un linguiste. Nous voulons vraiment participer au dynamisme régional. »

## China-Belgium Technology Center

► **CCIImag' : Et à une image de la Wallonie différente de celle qui est véhiculée dans certains milieux?**

**V.B. :** « Ce qui est important, c'est ce qui se fait, la qualité des projets développés... »

► **CCIImag' : A ce propos, il y a ce fameux projet à Louvain-la-Neuve avec les Chinois...**

**V.B. :** « Oui, la première pierre du China-Belgium Technology Center (CBTC) sera posée en février 2015. C'est un projet de près de trois cents millions d'euros. Les investisseurs chinois ont choisi Louvain-la-Neuve pour implanter un centre européen des techniques de l'information et de la communication. C'est un projet qui représente mille cinq cents emplois directs. Il y aura non seulement des bureaux et des laboratoires mais aussi des logements et un hôtel. »

► **CCIImag' : Ce n'est pas une sorte de cheval de Troie?**

**V.B. :** « L'objectif essentiel de ce centre – et cela a été clairement exprimé – c'est d'accompagner les entreprises chinoises high-techs dans leur approche du marché européen afin d'adapter leurs produits aux attentes de leurs clients locaux. Cet accord s'inscrit dans un contexte plus large de renforcement des relations entre la Chine et la Wallonie, avec le soutien de l'AWEX. »



**VINCENT BLONDEL**

- ▶ 49 ans, marié, 4 enfants
- ▶ Ingénieur en mathématiques appliquées, bachelier en philosophie, docteur en sciences appliquées
- ▶ Formation à l'étranger: Institut National Polytechnique de Grenoble, Imperial College of Science and Technology de Londres, Harvard Kennedy School of Government, USA
- ▶ Enseignement: Université de Stockholm, INRIA Paris, ULg, MIT Cambridge USA, Université de Californie, Santa Barbara, UCL

▶ **CCImag' : On pourrait donc croire que tout est pour le mieux dans le meilleur des mondes universitaires...**

**V.B.:** « Ce serait trop beau ! Et je ne vous surprendrai pas si je vous dis que le problème est financier. En 2004, il y avait 20.000 étudiants à l'UCL, dix ans plus tard, ils sont 29.186. Les universités sont subsidiées en fonction du nombre d'étudiants, mais au sein d'une enveloppe globale fixée. Et l'enveloppe dédiée à l'enseignement universitaire n'a pas changé depuis 15 ans, cela signifie que nous devons faire toujours plus avec les mêmes moyens. Le nouveau gouvernement de la Fédération Wallonie-Bruxelles promet un accroissement des moyens à partir de 2016 mais ce sera insuffisant. Nous plaçons pour un refinancement des universités. C'est aussi une des clés du redéploiement wallon. Les universités sont sources de créativité et de dynamisme mais il faut que nous puissions offrir à nos étudiants une formation de qualité. Or, deux tiers du budget de l'UCL concernent l'enseignement. Moins de moyens, cela signifie moins de professeurs, moins d'assistants et donc un moins bon encadrement. »

▶ **CCImag' : Et des étudiants qui préfèrent parfaire leur formation à l'étranger.**

**V.B.:** « Oui et il y a un nouveau phénomène depuis le décret « Bologne » : les meilleurs étudiants passent leur baccalauréat chez nous puis s'en vont faire leur master à l'étranger. Inversement, nous avons des accords avec

des universités étrangères, notamment celle de Stockholm, par exemple, mais peu d'étudiants suédois viennent à Louvain-la-Neuve, ce qui augmente le risque que cette coopération soit un jour dénoncée et limite l'expérience internationale de nos étudiants. »

▶ **CCImag' : Malgré l'excellente réputation de l'Université de Louvain et le fait qu'elle soit une des plus vieilles d'Europe puisque sa création remonte à 1425 ?**

**V.B.:** « L'Université de Louvain est connue dans le monde entier mais rien n'est figé et rien n'est jamais acquis, en particulier dans un environnement international très compétitif et qui bouge très vite. Notre université poursuit un double objectif : 1) il faut faire en sorte que tous ceux qui en ont les capacités puissent fréquenter les universités. Il y a proportionnellement deux fois et demi moins d'étudiants du Hainaut que du Brabant wallon. Ce n'est pas normal ! 2) l'UCL souhaite offrir à ses étudiants des opportunités de parfaire leur formation à l'étranger. »

▶ **CCImag' : La recherche, c'est le second pôle d'activité.**

**V.B.:** « Et à l'UCL, elle représente un tiers du budget : 200 millions dont 25 % de fonds propres de l'Université. Le solde de 150 millions est alimenté par le FNRS (40 %), les fonds régionaux (25 %), le secteur privé (15 %), l'Union européenne (10 %) et l'état fédéral (10 %). Nous avons créé vingt-et-un centres de recherches, parmi lesquels cinq dans le secteur

technologique et cinq dans le domaine de la santé. Nous nous sommes efforcés d'améliorer l'organisation et de rationaliser au maximum l'utilisation des moyens et des infrastructures. Chaque jour, une nouvelle thèse de doctorat est défendue à l'UCL ! »

▶ **CCImag' : Et ce que vous souhaitez, c'est précisément un maximum d'autonomie.**

**V.B.:** « Il faut évidemment un contrôle de l'utilisation de l'argent public mais il faut faire confiance aux acteurs de terrain, tant pour l'enseignement que pour la recherche. L'ARES, qui a été mise en place par le nouveau décret doit surtout viser à une meilleure répartition des infrastructures et à une simplification administrative mais chaque entité doit garder une forme d'autonomie pour mener des recherches scientifiques de qualité internationale ».

▶ **CCImag' : Une dernière question, qui n'a rien à voir : en 2025, vous fêterez les six cents ans de l'Université de Louvain avec vos collègues de Leuven ?**

**V.B.:** « Oui, bien sûr ! Nous avons un long passé commun de plus de cinq siècles. Cela se voit dans les couleurs des toges des professeurs ou des facultés mais pas seulement... L'UCL a d'excellents contacts avec son université sœur avec laquelle, par exemple, nous organisons des masters conjoints. Nous portons un projet commun d'excellence scientifique au service des étudiants et de la collectivité ».

De Leuze à Lutosa, il y a... une traduction latine. C'est dans cette ville de Wallonie picarde qu'est implantée une entreprise renommée qui a toujours la frite. Fondée à la fin des années 70 par des Belges, Guy et Luc Van den Broeke, dont les parents étaient... négociants en pommes de terre, elle a vu croître ses volumes de ventes et son chiffre d'affaires à grande vitesse. En mai 2013, alors que ce dernier flirtait avec les 270 millions d'euros, la société est reprise par le groupe canadien familial McCain.

La Leuzoise qui inonde le marché de frites, pommes de terre coupées, purées ou croquettes exporte 90 % de sa production vers 117 pays. En Belgique, sur ses 2 sites de production (Leuze+Sint-Eloois-Vijve), elle emploie quelque 800 personnes.



# LUTOSA A LA



Dans d'énormes silos climatisés reposent les bintjes. Choyées, elles y sont conservées dans l'obscurité, un ordinateur surveillant constamment la température et le degré d'humidité. Quelque 350 agriculteurs sous contrat, de régions avoisinantes, approvisionnent les 2 sites. Lutosa achète aussi des pommes de terre au prix du jour à des négociants.





# FRITE!

STÉPHANIE HEFFINCK - © PHOTOS: EH-REPORTERS



La vapeur décolle la peau des tubercules et des brosses vont ensuite ôter les pelures. Pas de corvée d'épluchage! Les « parasites » sont alors éliminés sans pitié (expulsés par air comprimé!), un trieur optique ne leur offrant aucune chance, secondé par un contrôle manuel.



Les pommes de terre sont projetées à très grande vitesse (180 km/h) sur des « grilles-couteaux » les transformant en frites. Celles qui ne sont pas conformes seront éliminées ensuite via des grilles de calibrage et un deuxième triage optique.

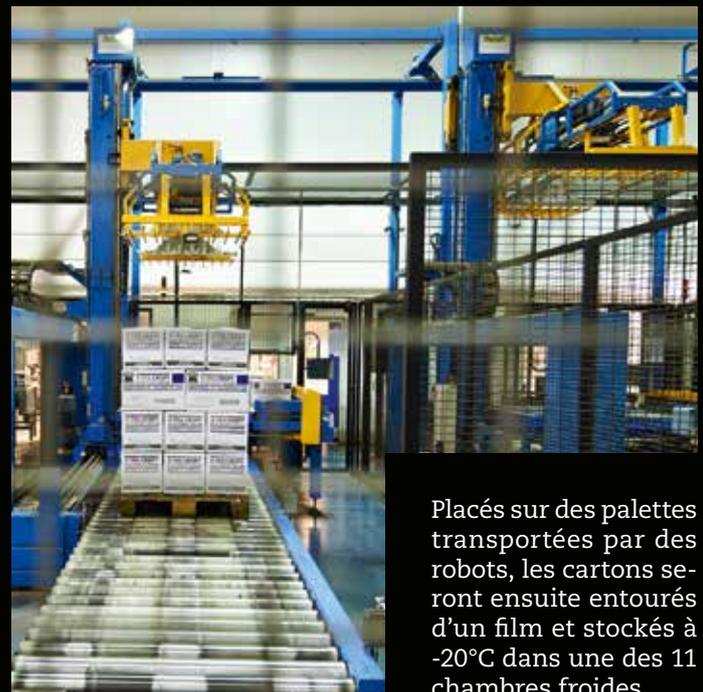


Les frites sont précuites moins de 2 minutes dans de l'huile végétale et ensuite dégraissées.



Les produits passent dans un tunnel de surgélation à  $-40^{\circ}\text{C}$ , afin que le cœur du produit atteigne les  $-18^{\circ}$ .

Dans le laboratoire de l'entreprise, un contrôle de qualité strict est effectué: température, longueur, coloration, goût, tests de cuisson...



Placés sur des palettes transportées par des robots, les cartons seront ensuite entourés d'un film et stockés à  $-20^{\circ}\text{C}$  dans une des 11 chambres froides.



Avant la cuisson, l'étape du blanchiment; les frites sont saisies dans l'eau chaude et la vapeur pour afficher une présentation plus homogène. Séchées ensuite à l'air chaud, elles absorberont moins de graisses.

Certaines frites sont enrobées d'amidon ce qui leur permet de rester plus chaudes et croustillantes plus longtemps. Pas inutile, dans l'Horeca! D'autres produits coupés peuvent aussi être enrobés d'une préparation à base de fines herbes ou d'épices tex-mex.



Les frites, après contrôle, sont pesées et réparties. Un calibrage assure l'adéquation du résultat au cahier des charges du client.

La plupart des étapes sont entièrement automatisées, comme la mise en sachets, le conditionnement en boîtes en carton et la mise sur palettes.



## LUTOSA EN QUELQUES CHIFFRES

- ▶ sur 5 continents
- ▶ 17 bureaux de vente et filiales
- ▶ ventes 2013 : 343.000 t
- ▶ 600 tracteurs/jour pendant les mois de récoltes
- ▶ 8 silos de stockage de pommes de terre d'une capacité totale de 75.000 tonnes
- ▶ 11 chambres froides
- ▶ Frites (surgelées et réfrigérées) : 77 % de la production

Lutosa joue beaucoup sur sa « belgitude » et sur un sens poussé du service clients. Qu'ils viennent du Japon, d'Australie, d'Afrique du Sud ou de France, tous sont accueillis par le drapeau de leur pays hissé en haut des mâts à l'entrée.



### LUTOSA

ZI du Vieux Pont, 5 à 7900 Leuze-en-Hainaut  
Tél. : 069/66.82.11 - [www.lutosa.com](http://www.lutosa.com)



**EY**  
Building a better working world

**EY en Wallonie:  
une équipe multidisciplinaire**

Audit | Comptabilité | Fiscalité | Conseils | Transactions

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

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

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



**Votre logo,  
votre nom,  
votre enseigne !**

Notre équipe de dessinateurs/ créateurs fait souvent la différence en utilisant une très large gamme de solutions techniques presque sans limite. Aussi bien en ce qui concerne **l'expression créative d'une enseigne** que de **l'habillage de votre façade**.

De la conception à la réalisation, **BELGONEON** vous accompagne avec un service sur mesure et des matériaux haut de gamme. En investissant dans la recherche et le développement depuis près de 60 ans, nous cherchons à offrir des produits toujours plus innovants, performants et durables afin de vous mettre en avant.

**BELGONEON**

2, rue des Nouvelles Technologies,  
4460 Grâce-Hollogne, info@belgoneon.be

[www.sign-facade.be/belgoneon](http://www.sign-facade.be/belgoneon)  
0800/137 47

Sign & Facade



**WILLY NAESSENS**  
Industriebouw • Bâtiments Industriels

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

*"Le même Willy Naessens que celui des piscines!"*

Complexes industriels   Bâtiments pour PME   Plateformes logistiques   Surfaces commerciales   Bureaux

Maitre d'ouvrage: Sobradis

Wortegem-Petegem +32 56 69 41 11   Tessengerlo +32 13 29 27 27   Mornimont +32 71 75 07 40



## Pascale Delcomminette: à la tête du WBI et de l'Awex



Même s'il a pris sa retraite, Philippe Suinen continuera à œuvrer à la promotion internationale de la Wallonie et de ses opérateurs économiques, en exerçant différentes fonctions. C'est Pascale Delcomminette qui le remplace, depuis le 1<sup>er</sup> juillet 2014, comme administratrice générale ff, tant de l'Agence wallonne à l'exportation et aux investissements étrangers (Awex) que de Wallonie-Bruxelles International (WBI), pour six mois. Diplômée en traduction ainsi qu'en sciences économiques et sociales, elle a travaillé en milieu universitaire et à la Commission européenne avant de rejoindre le service public wallon.

## Un nouveau Directeur général pour HEC-ULg

Après l'annonce du départ de Thomas Froehlicher à la barre de HEC-ULg, le Conseil de l'Ecole a initié la procédure de recrutement d'un nouveau Directeur Général et Doyen. C'est Wilfried Niessen, Directeur académique pour le Développement, qui a été désigné en qualité de Directeur général et Doyen faisant fonction. Il assurera la période de transition jusqu'au terme du processus de recrutement international, escompté pour janvier 2015. Diplômé de HEC-ULg, Wilfried Niessen connaît l'institution au sein de laquelle il œuvre depuis de nombreuses années en qualité de professeur en comptabilité, finance et business simulations, de responsable des programmes Masters et MBA et de directeur académique pour le Développement. Il est également le fondateur de plusieurs sociétés actives dans les domaines des technologies de l'information pour le management, la comptabilité et la fiscalité.

## Baisse de 2 % des investissements dans l'industrie technologique

Agoria, la fédération de l'industrie technologique, tire la sonnette d'alarme suite à une nouvelle baisse de 2 % en 2014 des investissements dans l'industrie technologique belge. Ils se situent sous la barre des 2 milliards d'euros. Voilà pourquoi, « *il faut que les négociateurs du prochain gouvernement prévoient une marge de travail dans la préparation de leurs différents budgets.* » Et de plaider pour que l'on encourage un certain nombre d'incitants aux investissements. C'est possible grâce à la déduction fiscale et au rétablissement de la portabilité des intérêts notionnels lors d'investissements.



© Industrieblick

## La Confédération construction plaide pour le retour de la semaine des 40 heures

La Confédération construction (CC), rapportent L'Echo et De Tijd, plaide pour le retour de la semaine des 40 heures. L'administrateur délégué, Robert De Mûelenaere, demande au futur gouvernement une réaction au phénomène des travailleurs détachés en provenance de l'Europe de l'Est. « *L'emploi total dans le secteur a chuté ; 7.000 emplois perdus représentent 500 millions d'euros de recettes en moins pour les caisses de l'État* » souligne-t-il. Et « *si rien n'est fait, les pertes d'emplois ne feront qu'augmenter.* »



Une solution pour  
*chaque* archive.



Grandes ou petites.



*tellement plus que l'archivage*



Archivage  
papier et film



Démagnétisation



Conservation de  
supports magnétiques



Numérisation et  
archivage numérique



Software Escrow



Archives labo,  
pharmaceutiques et ULT



Consultancy



## Plus 1,2 % du PIB pour 2014

Malgré des coûts de main-d'œuvre élevés, le nouveau Country Report sur la Belgique, d'Euler Hermes, est plutôt positif. Ce spécialiste de l'assurance-crédit prévoit une croissance de 1,2 % du PIB pour 2014, grâce à un rebond de l'investissement et de la consommation. Par contre, la détérioration des échanges commerciaux s'explique en grande partie par la perte de compétitivité du pays. Le coût du travail en Belgique reste parmi les plus élevés de la zone euro. Cependant, les faillites d'entreprises sont susceptibles de se poursuivre en 2014 (+ 3 %) avant de se stabiliser en 2015.

## 400 millions d'euros pour de nouveaux investissements

La Banque européenne d'investissement (BEI) a signé un contrat de prêt de 400 millions d'euros avec BBVA en faveur du financement de projets d'investissements réalisés par des PME jusqu'à 250 employés ainsi que des entreprises jusqu'à 3.000 employés. Les ressources de la BEI serviront à financer des projets réalisés, pour l'essentiel, dans les secteurs de l'industrie et des services. La BEI a, par ailleurs, signé un autre contrat de 200 millions d'euros avec Bankinter en faveur du financement des mêmes projets pour ces mêmes publics.

## Les PME perçoivent une légère baisse de l'activité économique

Au deuxième trimestre 2014, l'indicateur du Baromètre-PME de l'Union des classes moyennes (UCM) affichait une valeur de 96,8 (99,4 au premier trimestre 2014). Les PME se montraient moins optimistes quant à l'évolution de leur activité pour les trois mois suivants, jugeant que l'économie se portait plutôt mal. À noter que plus de deux entrepreneurs sur cinq estiment que le volume d'activité est resté inchangé. Moins d'un quart d'entre eux déclare avoir moins de travail alors qu'une moindre proportion déclare en avoir plus. Facteurs ayant le plus entravé leur activité ? La pression fiscale, le coût du travail et l'incertitude de l'environnement économique ; 48,7 % déclarent que les normes et la législation relative à leur activité, sont excessives.

## La situation financière des entreprises sociales s'est dégradée

Le premier Baromètre des entreprises sociales en Belgique, de l'HEC-Ulg, montre que les salaires dans ces entreprises sont, en moyenne, inférieurs à ceux des entreprises classiques. Cette différence s'explique par le maintien d'une tension salariale, c'est-à-dire la différence entre les plus bas et les plus hauts salaires, de l'ordre de 1 à 3, en moyenne. D'autre part, leur situation financière s'est dégradée depuis 2007. Cela s'explique en partie par une dégradation du financement public.

## Novallia lance un nouvel appel à projets pour les PME



© Sergey Nivens - Fotolia

Afin de bénéficier de son prêt subordonné de dix ans maximum, pour un maximum de 500 000 euros, Novallia lance un nouvel appel à projets pour les PME wallonnes innovantes, tous secteurs confondus. Les dossiers de candidature sont à envoyer pour le 26 septembre 2014 par e-mail sur base du formulaire de candidature type. Ils seront analysés et sélectionnés à la lumière de la qualité du dossier de demande, du caractère innovant du projet, de la qualité du business plan et performances de la PME, de la perspective de création de valeur ajoutée et d'emplois en Région wallonne... Un cumul éventuel avec un prêt subordonné de la Sowalfin est possible mais l'ensemble des interventions ne peut dépasser 40 % des besoins financiers du projet - [www.novallia.be](http://www.novallia.be)

## 9 % des employeurs wallons peinent à trouver les bons profils

Selon Manpower, le pourcentage d'employeurs qui signalent des difficultés de recrutement a chuté de 22 à 13 % en un an, en partie en raison de la crise. En Belgique, seuls 13 % des employeurs peinent à recruter. Et seulement 9 % des employeurs wallons affirment avoir des difficultés à trouver les bons profils. La liste des fonctions critiques reste inchangée. Les ouvriers qualifiés et les techniciens sont en tête des emplois les plus difficiles à pourvoir en Belgique où les ingénieurs restent aussi très activement recherchés. Parmi les autres fonctions critiques figurent les secrétaires, assistant(e)s de direction et personnel administratif ainsi que les ouvriers non qualifiés.



© Minerva Studio - Fotolia

Ingénieurs : un métier en pénurie

# DES RÉUNIONS comme du papier à

Contrairement à un concert d'orchestre, les réunions d'entreprises sont souvent discordantes, bruyantes voire cacophoniques. Comment pourrait-on s'inspirer des solutions apportées dans le domaine de la musique dans nos réunions et nos entreprises? Les réponses de Benoît Degrange, consultant.

## Le chef d'orchestre (Conductor en anglais) vs le « conducteur » de réunion

La figure du chef d'orchestre est assez récente dans l'histoire de la musique. Jusqu'à la fin du 18e siècle, un membre de l'orchestre suffisait à assurer l'harmonie. Avec la complexité croissante des compositions, l'augmentation des effectifs (et par conséquent leur éloignement dans l'espace), il est devenu nécessaire de faire appel à un coordinateur extérieur en charge de l'interprétation qui a la particularité d'être le seul à ne pas produire de sons.

Le parallèle est aisé avec le métier de facilitateur de réunion : un animateur désigné qui ne produit pas, mais qui met en place les conditions pour que chacun réalise la tâche (méthode de travail, gestion du temps, de la parole...) et qui fait en sorte que les relations soient conviviales et bienveillantes.

### Quelques conseils pour être un vrai chef d'orchestre :

- Battue de départ et signe de fin : commencez et terminez à l'heure prévue. Attendre les retardataires, c'est démotiver ceux qui arrivent à l'heure.

CÉLINE LÉONARD

- L'accord : rappelez l'objectif poursuivi, le rôle et les attentes vis-à-vis de chaque participant (une manière de préciser au groupe le pourquoi de la présence de chaque personne conviée)
- L'écoute : histoire de briser la glace, demandez, par exemple, à chacun dans quel état physique ou d'esprit il se trouve (en forme, fatigué, serein, stressé, impatient...)

### La composition vs la préparation de la réunion

Avant d'écrire son œuvre, le compositeur se pose des questions et évalue l'opportunité de développer son idée musicale. Quelle émotion ou message transmettre? Quelle forme utiliser (symphonie ou musique de chambre...)? Combien de musiciens? Quelle instrumentation? De même:

- L'idée musicale : la réunion est-elle nécessaire? N'existe-t-il pas un moyen plus efficace de faire passer votre message? Quel livrable va-t-on produire?
- L'émotion/le message : quel est l'objectif poursuivi (faire un message à l'équipe, échanger des idées, avaliser une prise de décisions...)?



Benoît Degrange est facilitateur –  
formateur et ...musicien.  
Il est spécialisé dans la résolution  
créative de problèmes (CPS), le  
développement organisationnel et  
le coaching d'équipe.

## BRAINSTORMING: tellement

Et quand on crée ensemble la musique? L'opportunité est belle de traiter du brainstorming, la technique de créativité la plus usitée... mais aussi la plus décriée en raison de sa supposée inefficacité. Brainstorming: mal utilisé ou improductif? Le débat est lancé.

### ► Quelles sont les principales critiques formulées à l'égard du brainstorming?

**B.D.:** « Les études tendant à démontrer son inefficacité avancent différents éléments. Le principal étant que notre créativité chuterait de moitié quand nous sommes en groupe, notamment, car nous nous conformons aux catégories d'idées formulées par les autres participants et que nous nous reposons un peu sur la créativité des autres plutôt que de nous creuser. Le brainstorming déboucherait donc sur des idées moins nombreuses, plus conformes et moins qualitatives. »

### ► Partagez-vous cette analyse?

**B.D.:** « A mon sens, le brainstorming est une technique très puissante qui est malheureusement mal utilisée. La principale erreur commise est de limiter le brainstorming au brainstorming. Or, celui-ci fait partie d'une méthode globale. Il y a donc des règles et étapes à respecter, tant en amont qu'en aval. »



# RÉGLÉES

## musique



© Alenavlad

- Symphonie ou musique de chambre : quel type de réunion organiser ? Participative ? informative ?
- Les instrumentistes : les participants ont-ils tous intérêt à être là ? De quelles fonctions a-t-on besoin ?

### La partition vs l'ordre du jour

La partition est écrite à l'avance. Elle comporte toutes les interventions des musiciens, l'ordre des mouvements et les moments auxquels ils

ont un solo, des réponses, des contre-chants... Le respect de la partition évite à l'orchestre les digressions intempestives et offre la parole à tous. De même, un ordre du jour peut être écrit de manière très précise et minuté en indiquant chaque thème, sa durée et les participants concernés. Il est bon de rappeler que pour une réunion de 60 min à 10, théoriquement, chacun a droit à 6 minutes de parole !

### La baguette vs les outils visuels

Il est très difficile d'imaginer un chef sans baguette ? Elle amplifie sa gestuelle, elle est un repère visuel pour les musiciens qui s'y réfèrent pour le tempo, la dynamique... Elle focalise leur concentration et leur attention.

Pouvons-nous encore mener des réunions sans outils visuels (flipchart, graphiques, affichage de l'ordre du jour, mindmap et autres canevas ad hoc) ? Bon à savoir : ceux-ci diminuent le temps de réunion (-24 %<sup>1</sup>), permettent à 64 % des participants de prendre une décision plus rapidement et facilitent l'obtention d'un consensus (dans 79 % des cas avec par contre 58 % sans).

### ESSAYEZ LE JAZZ ?

Et si, plutôt que de mener une « grosse » réunion hebdomadaire, on optait pour une réunion quotidienne de 10 minutes debout ? « Baptisée SCRUM, cette technique nous vient des sociétés informatiques. Elle fonctionne généralement bien dans le cadre de la gestion de projets conséquents. Chaque matin, chaque collaborateurs explique brièvement ce qu'il a fait la veille, son planning pour les jours à venir et, éventuellement, ce sur quoi il bloque. Cette méthode n'est pas sans défaut mais elle permet de ne pas perdre trop de temps, d'assurer une bonne diffusion de l'information et de prendre rapidement des décisions. »

<sup>1</sup> Lucas R.W., The big book of Flip Charts, Mac Graw Hill Trade, 1999

## connu, tellement mal utilisé

### ► Comment dès lors faire un bon brainstorming ?

**B.D. :** « Un bon brainstorming s'articule en 3 grandes étapes. Il convient tout d'abord de soulever une problématique, une question à résoudre. La formulation de celle-ci est déterminante dans la réussite de l'exercice. La question soulevée doit être motivante pour le groupe (on préférera ainsi « Comment favoriser la réussite de chaque étudiant ? » à « Comment lutter contre l'échec scolaire ? »). On pose, ensuite, le contexte avant de passer au brainstorming en lui-même. Celui-ci doit idéalement être animé par une personne chargée de réguler, relancer, noter... mais pas d'apporter des idées. Tout au long de l'exercice, cet animateur veillera à faire respecter 4 règles : censure interdite ; quantité d'idées exigées ; farfelu ; démultiplication c'est-à-dire rebondir sur les idées des autres. Quatre règles fondamentales synthétisées sous l'acronyme CQFD. Une fois ce remue-méninge terminé, on passe à la troisième et dernière étape : le tri des idées et le développement de solutions. La difficulté à ce stade est de ne pas retomber dans la banalité en sélectionnant les idées les plus rassurantes. Il faut conserver l'esprit d'ouverture et de nouveauté qui a animé l'exercice. Cette sélection doit permettre d'élaborer des solutions concrètes et, au final, un plan d'action. »

### ► Quel est le nombre idéal de participants ?

**B.D. :** « Il est confortable de s'appuyer sur un groupe d'environ 8 personnes. Au-delà de 10 participants, mieux vaut scinder en plusieurs groupes. Notons que pour l'étape de sélection des idées, le groupe initial peut être réduit. »

### ► Et la durée ?

**B.D. :** « Elle oscille entre 45 minutes et 1 heure. Il n'est pas rare de voir la créativité des participants s'essouffler après une dizaine de minutes car le groupe se satisfait de la première bonne idée émise. L'animateur doit alors avoir en réserve quelques techniques de relance : des mots, des images, des référents imaginaires (ex. Comment Einstein aurait-il résolu cette problématique ?) »

### ► Quels sont les principaux pièges à éviter ?

**B.D. :** « Tout d'abord, jouer la carte de la prudence en se mettant des barrières psychologiques (ex. On ne pourra jamais gérer cela). Ensuite, discuter. Le brainstorming n'est pas un lieu pour débattre mais pour collecter un maximum d'idées. Enfin, être pollué par des ideas killers, des personnes qui sont dans la critique immédiate (ex. on n'a pas le temps, pas le budget, la direction ne sera jamais d'accord...) »

### ► Une conclusion ?

**B.D. :** « Bien utilisé, un brainstorming permet de générer 200 idées en 45 minutes. Peu de techniques de créativité peuvent en dire autant. Il serait donc dommage de jeter le bébé avec l'eau du bain. »



## Idéales pour managers et chefs de famille.

### Les nouvelles Passat et Passat Variant.

La nouvelle Passat prend la digne succession de ses prédécesseurs dans le secteur fleet. D'emblée, elle séduit par son design unique, sa conduite dynamique, son généreux confort et son ingéniosité technologique. En tant que manager, vous appréciez particulièrement ses moteurs hyperperformants et économiques en termes de fiscalité et de consommations. Et en tant que chef de famille, vous craquez pour son vaste espace de chargement que vous modulez en un clin d'œil. Bref, la nouvelle Passat occupe déjà une place privilégiée dans votre vie. Sur le parking de votre société, et dans l'allée de votre maison. **Découvrez-la très bientôt chez votre concessionnaire ou dès maintenant sur [volkswagen.be](http://volkswagen.be)**

4,1-5,2 L/100 KM • 108-122 G CO<sub>2</sub>/KM

  **Dowlex PROTECTIF à la sécurité.** Informations environnementales (AR 15/03/2004) : [www.volkswagen.be](http://www.volkswagen.be)



Das Auto.

# PORTS AUTONOMES WALLONS, maillons du développement économique

- ▶ 4 « ports autonomes » wallons
- ▶ Des infrastructures pour attirer les investisseurs
- ▶ Une nouvelle Directrice pour le « PACO »

STÉPHANIE HEFFINCK

## Les ports autonomes en chiffres

En Wallonie, **4 ports autonomes stimulent le développement économique** : le Port autonome de Namur, de Liège, de Charleroi et celui du Centre et de l'Ouest. Ce dernier, créé il y a 14 ans, est le plus récent et le plus long (176 km), celui de Liège enregistrant le trafic le plus important (13.232.777 t). Le PAL (Port Autonome de Liège) gère 32 zones portuaires, le long de la Meuse et du Canal Albert en Province de Liège et compte 4 plateformes multimodales. Le 3<sup>e</sup> port fluvial européen augmentera encore sa force de frappe avec « **Liège Trilogiport** ». Ce projet ambitieux dont la phase d'achèvement est prévue au second semestre 2015 attirera les investisseurs, soulagera le réseau routier et générera quelque 2.000 emplois.

D'une superficie plus de 2 fois inférieure au PAL (Port Autonome de Liège), le PAN (« Port autonome de Namur ») compte une bonne centaine de concessionnaires. Créé dans les années septante, le Port autonome de Charleroi, pour sa part, peut s'appuyer sur les 60 hectares dédiés à la logistique du centre logistique trimodal de Charleroi.

## La modernisation du réseau des voies hydrauliques est constante, en Wallonie.

Au carrefour de l'Europe, il offre des jonctions entre la France, l'Allemagne, les Pays-Bas. Les 4 ports autonomes wallons par leurs aménagements et équipements encouragent l'utilisation de moyens de transport moins coûteux et écologiques et qui, combinés aux autres, offrent d'extraordinaires potentialités de développement économique.

## Le PACO, un maillon en développement

À la tête du Port Autonome du Centre et de l'Ouest depuis le 1<sup>er</sup> février 2014, Catherine

“ En 2 mois, nous avons rentré 4 fiches FEDER pour le port autonome !  
(C. Maheux, Directrice du PACO)

Maheux a assumé des fonctions de Directeur des achats et Transports chez Duferco ou encore conseillère en transports et télécommunication à la FEB avant d'accepter de relever le gant. Forte de son expérience, elle a pris ses fonctions à bras-le-corps : « *En 2 mois, nous avons rentré 4 fiches FEDER pour*



*le port autonome* » indique-t-elle. « *À Manage, notamment pour l'allongement du quai pour la zone économique du Gibet, en collaboration avec l'IDEA. Un atout pour ce site axé sur l'agro-alimentaire* ». Toujours avec le concours de l'Intercommunale, une connexion ferroviaire à Ghlin Sud/Baudour se dessinera, ce qui fera du site la 2<sup>e</sup> plateforme trimodale sur le PACO (la première étant Garocentre). L'objet de la 3<sup>e</sup> fiche FEDER concerne la zone portuaire de Pecq : « *Avec le concours de l'IDETA et*



Catherine Maheux, nouvelle Directrice du PACO

*du SPW, une plateforme de 4,5 hectares, à vocation agro-alimentaire et un nouveau quai de 254 m seront construits* ». Enfin, la dernière fiche rentrée vise à mieux armer Comines, ne disposant que d'un petit quai.

Alors que le coup de pelle vient d'être donné à la plateforme bimodale de Vaulx (Tournai) pour la 2<sup>e</sup> phase de travaux (ndlr : en vue du stockage de conteneurs), Catherine Maheux se projette dans le futur : « *Tous ces projets nous occuperont bien, sur les 5 années à venir. Entretemps, nous devons travailler la communication. Ensemble, on peut être forts, avec l'IDEA, l'IEG, l'IDETA. Des terrains sont disponibles pour les investisseurs et nous avons tous les outils. Notre objectif est d'intégrer le réseau logistique international en offrant notamment aux principaux ports maritimes un hinterland de qualité et surtout performant* ».



©Kinopolis ©hungryminds.be

# PLEIN DE SAVOIR

Des espaces de conférence de haute qualité  
pour faciliter la réflexion

**La Wallonie,**  
pourquoi chercher plus loin ?  
[www.meeting-tourismewallonie.be](http://www.meeting-tourismewallonie.be)

**Feel inspired**



  
**Wallonia.be**  
COMMISSARIAT  
GÉNÉRAL AU TOURISME



## [Atelier Cambier]

# L'ETA « ISO 9001 » fête ses 50 ans

- ▶ Un programme d'investissements soutenus pour améliorer l'outil
- ▶ 53 embauches en 2013
- ▶ Une « orientation client » toujours plus prononcée

STÉPHANIE HEFFINCK



### Investissements et organisation

Depuis un demi-siècle, sans sacrifier sa vision sociale, l'ETA a travaillé à la rendre compatible avec les **objectifs de rentabilité et de productivité de toute entreprise commerciale**. Technologies de pointe, énergies alternatives, films biodégradables à base d'amidon de maïs ou de pomme de terre, agrandissement des stocks : oui, l'Atelier Cambier est bien de son temps et à l'affût des opportunités.

« La toute grosse majorité de nos nouveaux clients arrive par le bouche-à-oreille » constate le Directeur Général. Ajoutant qu'il n'est pas à son poste par « sacerdoce », il nous expose l'organisation rigoureuse de sa société. « J'ai coutume de dire que nous avons 2 types de 'clients' : celui qui paye les factures dont nous devons toujours améliorer la satisfaction et notre personnel, dont nous voulons accroître le bien-être. Nous sommes certifiés ISO depuis une dizaine d'années pour la partie commerciale et depuis environ 6 ans, pour la partie sociale ». On sent ce patron très concentré sur la remise en question perpétuelle. Il procède à des états des lieux dont il tire des plans flanqués d'indicateurs de réussites.

Tous les matins, des réunions d'une quinzaine de minutes rassemblent les responsables des départements, où sont passés en revue les 5 « M » : main-d'œuvre, machines, maintenance des machines, matières premières, « milieu » (environnement). « Avons-nous les ressources dans ces 5 domaines ? Ce sont les questions quotidiennes que nous nous posons avant d'entamer le travail afin de trouver des solutions réalistes, comme, par exemple, de déplacer quelques travailleurs sur un autre poste de travail ».

### Chez le client aussi...

À l'Atelier Cambier, chaque département est géré par un responsable épaulé d'un assistant : l'expédition postale mécanisée ou manuelle, la post-impression, le conditionnement, la paletterie/menuiserie... Le personnel bien encadré - handicapés mentaux, physiques, « sociaux » - travaille en interne ou chez le client. « En ce cas, nous analysons le poste de travail, fournissons les moyens, gérons l'ensemble et il n'y a en aucun cas lien de subordination entre nos travailleurs et le personnel de l'entreprise cliente », précise JL Marchant.

« Extrêmement flexibles, nous sommes des créateurs de possible ! Pour des marchés spécifiques, nous nous adaptons à la demande du client »

### Des clients fort impliqués dans la fête des 50 ans

« Malgré la conjoncture, nous avons engagé 53 personnes en 2013 et notre CA, les 4 dernières années a continué de progresser de façon plus que satisfaisante », n'est pas peu satisfait de révéler Jean-Louis Marchant, Directeur Général de l'entreprise de travail adapté « Atelier Cambier ». Au mois de septembre, le 19, précisément, ce dernier ouvrira ses portes lors d'un « **Business Day** » pour présenter aux clients et fournisseurs toute l'étendue de ses activités. Le lendemain, un « **Family Day** » poursuivra ce même objectif à l'attention des membres des familles du personnel. Le DG entend « marquer le coup » et s'enthousiasme de l'implication de plusieurs de ses relations d'affaires qui ont souhaité contribuer à la réussite de l'événement. « Ils nous parrainent et, pour moi, c'est une belle preuve de la reconnaissance de notre culture d'entreprise et de notre crédibilité ! »



### ATELIER CAMBIER

Zoning industriel de Jumet, 1<sup>re</sup> Rue - 7060 JUMET  
Tél. : 071/25.85.60 - [www.ateliercambier.be](http://www.ateliercambier.be)

# [Claeysens Garnissage]

## Une seconde vie pour vos sièges

Claeysens Garnissage est un atelier de restauration et de recouvrement de sièges installé dans la région de Tournai. Dans son atelier, Laurence Claeysens transforme les fauteuils et les canapés parfois oubliés au fond des greniers en pièces uniques et modernes.

CAMILLE DESAUVAGE



D'une carcasse ancienne, le cabriolet est devenu une pièce moderne

Le métier n'est pas commun. Il nécessite patience et dextérité, imagination et sens artistique. Laurence Claeysens a fait ses premières armes dans la restauration de sièges il y a 20 ans. Elle est presque née dans un atelier. Elle se souvient : « Mes parents possèdent une entreprise de décoration et j'aimais fureter dans les jambes de mon père, à l'atelier. J'ai toujours été attirée par les métiers manuels, mais c'est un peu par hasard que j'ai découvert cette profession si particulière. Après mon premier jour de formation, je savais que c'était ce que je souhaitais faire de ma vie. Après 3 mois, je restaurais mon premier fauteuil. »

“ Ne jetez pas ! Vos sièges anciens peuvent se transformer en pièces modernes. »

### Les mains dans le crin

Le métier est physique et technique. Chaque étape est cruciale. « Pour restaurer un siège, il faut toujours commencer par comprendre l'univers dans lequel il sera intégré. C'est pour cette raison que je propose à chaque client de me rendre chez lui. Les devis sont gratuits et sans engagement. La plupart du temps, les personnes qui héritent de ce type de mobilier hésitent à le garder. En l'état, il est inutilisable et elles ont une idée erronée du prix de la restauration. En réalité, lorsque l'on prend en compte la qualité de finition et la durée de vie du mobilier ensuite, mon intervention est moins onéreuse que d'acheter du neuf. Et ce qui n'a pas de prix, c'est le caractère unique et



Laurence Claeysens exerce un métier ancien : la restauration de sièges

sentimental de la pièce que vous obtenez après une restauration. »

### La technique

Avant toute chose, il faut dégarnir et remettre la carcasse à nu. Selon les cas, il faut parfois restaurer et patiner la structure. Ensuite, c'est la phase du « guindage » ; il faut remettre à neuf les ressorts qui vont donner le galbe de l'assise. Après, c'est la forme elle-même du fauteuil qui est travaillée. On réalise une boule de crin recouverte de toile de jute et on ajuste la forme avec des piqûres. Enfin, la mise à blanc consiste à placer un tissu écriu, une couche imperméable entre le foin et le tissu de recouvrement qui achève la restauration. « Je perpétue les techniques anciennes pour les sièges de style, mais je suis également capable de transformer vos canapés modernes ! Chaque restauration est adaptée aux envies des propriétaires, bien entendu, mais

également, aux spécificités du siège. Seules les parties nécessaires seront remises à neuf, cela impacte évidemment le devis ».

### Réalisations

L'exemple le plus parlant est toujours le plus concret. Aussi, Laurence Claeysens publie régulièrement ses dernières réalisations sur sa page Facebook. « Les curieux sont toujours étonnés de constater que mes travaux sont si variés. Des canapés anciens deviennent très modernes et inversement. La mode est au vintage et ce mélange de styles permet des rendus exceptionnels. Personnellement, c'est très enrichissant, cela permet une totale créativité et donc une réalisation en parfaite adéquation avec les lieux où la pièce sera placée. » Si la jeune femme restaure parfois des fauteuils d'appareils dans les châteaux, récemment, elle a également refait toutes les banquettes d'un musée ou encore transformé l'ensemble des chaises d'un restaurant du Tournaisis.

### Atelier vivant

Au fil des ans, la technique se perd et on en vient presque à oublier les gestes précis et méticuleux nécessaires au métier. Régulièrement, Laurence Claeysens déplace son atelier sur les stands de salons réservés aux antiquaires. Elle crée de véritables ateliers vivants devant lesquels le public s'arrête... « Certains reviennent même le lendemain pour voir l'évolution du travail ! La restauration de sièges, c'est une histoire ancienne que l'on remet au goût du jour pour la raconter à nouveau. »

### CLAEYSSENS GARNISSAGE

Tél. : +32 (0)479/05.90.22  
claeyssegnarnissage@live.be  
Facebook : Claeysens Garnissage



## [Banque J. Van Breda & C°]

# UNE BANQUE 100% BELGE au service des entreprises familiales

La Banque J. Van Breda & C° a été fondée à Lierre par les frères Jos et Maurice Van Breda, il y a 84 ans. Société familiale d'entrepreneurs, elle vise à pérenniser son indépendance et sa spécificité. Elle s'adresse exclusivement aux entrepreneurs et aux professions libérales pour les conseiller et les aider à constituer un patrimoine et à le préserver.

CAMILLE DESAUVAGE

**D**epuis sa création en 1930, la **Banque J. Van Breda & C°** a acquis une solide réputation. Le succès de la stratégie de niche de cette banque en faveur d'un groupe cible spécifique, limité aux entrepreneurs et aux professions libérales, n'est plus à démontrer. Dimitri Bauters, District Manager des Agences du Hainaut, explique la force de cette banque : « *Puisque nous travaillons exclusivement avec des entrepreneurs, nous connaissons parfaitement leurs besoins et leurs préoccupations. Nous veillons sur l'équilibre financier entre patrimoine professionnel et privé. C'est cette spécialisation alliée à un service personnalisé qui nous permet de nous distinguer des autres banques.* »

### Utilisation transparente des ressources

L'épargne des entrepreneurs et des titulaires de professions libérales est parfaitement répartie entre un portefeuille de crédits octroyés à ces mêmes entrepreneurs et titulaires (85 %) et une réserve de liquidité (15 %). « *Chez Banque J. Van Breda & C°, nous ne spéculons pas, nous réinvestissons l'argent de nos clients auprès des entreprises familiales de la région. Nous restons donc dans un même public cible puisque les administrateurs délégués ou les gérants sont les actionnaires de ces entreprises. Nous valorisons l'entreprenariat.* »

### Un service personnalisé

La base de la relation entre les collaborateurs de la Banque J. Van Breda & C° et leurs clients est l'écoute. « *Chez nous, vous pouvez compter sur un interlocuteur fixe. Si un cliquant se*

“ La Banque Van Breda ne spéculé pas, elle soutient et investit dans les projets des entrepreneurs familiaux »

*déclenche, c'est ce même interlocuteur qui prendra les devants pour vous aiguiller vers le spécialiste juridique, crédit... Chaque Account Manager possède un nombre limité de clients dans son portefeuille et ce, afin de pouvoir être constamment proactif et conseiller les clients dans leurs démarches quotidiennes. D'ailleurs, ils ne sont pas évalués sur un volume d'affaires, mais bien sur le développement de ces relations. »*

### Pas de Promotion du mois

À l'heure où la plupart des banques ont tendance à mettre sous pression leurs responsables clientèle pour atteindre les quotas fixés, chez Banque J. Van Breda & C°, la politique est tout autre. La société familiale refuse de parler « chiffre à atteindre » ou « produits à vendre ». « *Les clients peuvent donc être certains que si nous leur proposons un service, c'est pour les accompagner et non pour atteindre des quotas. Notre politique d'engagement va dans*



Dimitri Bauters, District Manager des Agences du Hainaut

*le même sens : sérénité et prudence. D'ailleurs, en ce moment, nous ne restructurons pas comme la plupart des banques. Chez Banque J. Van Breda & C°, on engage. »* Au sein du groupe, le climat de travail est dynamique et le management ouvert, ce qui a d'ailleurs valu à Banque J. Van Breda & C° d'être élu « **Meilleur Employeur** » en 2006, 2010 et 2012.

### Agences et Wallonie Picarde

En 2000, la Banque J. Van Breda & C° a franchi la frontière linguistique. Aujourd'hui elle dispose d'un réseau national de 41 agences établies en Flandre, à Bruxelles et en Wallonie. En Wallonie Picarde, la banque est installée dans le Zoning Industriel de Tournai Ouest, à proximité des entreprises. L'antenne de Tournai occupe actuellement sept personnes, mais ce chiffre devrait augmenter prochainement pour répondre aux attentes des clients.

### BANQUE VAN BREDA

Rue de la Grande Couture, 2 à 7522 MARQUAIN  
Tél. : 069/70.60.05 - [www.banquevanbreda.be](http://www.banquevanbreda.be) - [hainaut@banquevanbreda.be](mailto:hainaut@banquevanbreda.be)

# [Asinerie du Pays des Collines]

## LES SOINS DE CLÉOPÂTRE

Au départ, le projet semble un peu fou. Marie Tack, architecte paysager, est passionnée par cette espèce animale souvent décriée, les ânes. Elle décide de changer de vie et de valoriser l'équidé auprès du public. Le tourisme de masse et le commerce de sa viande lui paraissent inenvisageables, elle cultive trop de respect pour l'animal. Elle va utiliser le lait d'ânesse à des fins thérapeutiques. Aujourd'hui, ses produits s'exportent jusqu'en Chine!

CAMILLE DESAUVAGE

**E**n 1999, Marie Tack change radicalement de vie. Elle s'autorise deux coups de cœur. Le premier, l'achat du Château des Mottes à Frasnes-Lez-Buissenal. Petite anecdote : cette magnifique bâtisse a hébergé pour une nuit Charle Quint qui se dirigeait vers Audenarde dans le but de rendre visite à sa maîtresse. Il était, bien entendu, accompagné de ses troupes et de pas moins de 700 mules. La configuration des lieux permet donc à Marie Tack de vivre de son deuxième coup de cœur : les ânes. Elle démarre son activité avec 7 ânesses et 1 étalon.



Marie Tack a lancé l'Asinerie en 1999 ; aujourd'hui, l'entreprise est familiale.

*médication préventive. La traite se fait encore manuellement. À l'asinerie, chaque équidé possède un nom, ils font partie intégrante de la famille ! À chaque naissance, je suis émue. En plus de grandes étables, l'asinerie exploite 50 hectares de prairies où les ânes peuvent s'ébrouer et vivre au grand air ».*

### Une entreprise internationale

Aujourd'hui, le cheptel est composé de plus de 150 ânes et 20 % du chiffre d'affaires se fait grâce à la vente directe aux particuliers via le site internet. « 80 % des ventes sont à destination des Français qui n'ont pas oublié que Cléopâtre elle-même prenait des bains de lait d'ânesse pour préserver sa peau délicate. » La Chine qui se tourne désormais vers des produits de luxe 100 % naturels a sollicité directement l'asinerie pour importer ses produits. Le lait d'ânesse semble encore avoir quelques beaux jours devant lui.

### Cure de santé

Le dernier commerçant à s'être consacré à la vente du lait d'ânesse a cessé son activité en 1918. Le métier n'est plus en vogue, mais les vertus du nectar restent inchangées. Le lait d'ânesse est un lait riche en vitamines et acides gras essentiels, très proche du lait maternel humain. Il contient des composés actifs anti-voillissants, antioxydants et régénérateurs. Il prévient certaines maladies de la peau et constituerait ainsi un excellent cicatrisant. Marie Tack explique : « Au départ, mon activité s'est concentrée sur la vente de lait à boire en flacon de 20 cl. L'ingestion quotidienne de lait d'ânesse augmente l'immunité du corps humain. Rapidement, les clients sont devenus des fidèles. Ces mêmes habitués nous ont ensuite réclamé des savons pour soulager leurs problèmes dermatologiques. Le développement du premier savon a pris près d'un an. Nous voulions conserver les bénéfices du lait d'ânesse en y ajoutant le moins de conservateurs possible. Or, le lait tourne vite, je me suis donc adressée à des professionnels de la cosmétologie pour me faire conseiller. » Ravis de ce premier savon, les clients vont ensuite réclamer d'autres soins aux mêmes apports.

cosmétologie. Il permet donc de régénérer la peau, tout en diminuant les effets de son vieillissement. Les sels minéraux, quant à eux, favorisent le nettoyage de peau. De surcroît, avec ses propriétés cicatrisantes, le lait d'ânesse devient un véritable pansement pour les personnes souffrant d'eczéma ou de psoriasis. « Victimes de notre succès, nous avons décidé aujourd'hui de cesser la vente de flacons à boire et de réserver exclusivement notre production de lait aux soins. Il faut savoir que la gestation d'une ânesse est d'un an. À trois mois, l'ânon est séparé en journée de sa mère à qui l'on prélève le lait toutes les 3h. Ils se retrouvent le soir. Il n'y a donc aucune carence et l'éducation du petit se poursuit normalement. Puisque le processus est assez long, il paraissait évident d'opérer un choix dans nos activités. »

### Une entreprise familiale

Installée entre bosquets et collines rondes, l'entreprise est familiale. Aujourd'hui, l'époux et le fils de Marie ont rejoint l'équipe composée d'une petite dizaine de personnes. Sa fille, étudiante, tient la boutique ouverte le dimanche après-midi. À l'étable, c'est la tradition et la famille qui priment également. « Nos techniques d'élevage se font à l'ancienne. Nous ne pratiquons pas d'insémination artificielle et les ânes ne reçoivent pas de



La gamme de produits à base de lait d'ânesse s'exporte désormais jusqu'en Chine.

### ASINERIE DU PAYS DES COLLINES

Château des Mottes, 3 à  
7911 FRASNES-LEZ-BUISSENAL  
Tél. : 069/87.50.44  
www.asineriedupaysdescollines.be  
web@asineriedupaysdescollines.be



## ENTREPRENEURS BELGES EN IRAN, avec les CCI belges

À la (re)découverte de l'Iran



Les Chambres de Commerce & d'Industrie belges avaient déjà été invitées depuis longtemps par la Chambre de Commerce iranienne à se rendre avec une délégation commerciale en Iran. En raison d'un léger dégel dans les relations entre l'Iran et l'Occident et de l'allègement des sanctions par l'Europe, le pays se voit aujourd'hui inondé de délégations étrangères. Fin avril, juste après le Nouvel An iranien, le moment était venu de répondre favorablement à l'invitation de la Chambre iranienne. **Dirigés par John Stoop, Président de la Fédération des Chambres de Commerce belges**, et sous la coordination de la Chambre de Commerce de Bruxelles, **37 entrepreneurs belges ont exploré Téhéran et Ispahan** pour y découvrir des opportunités pour leur entreprise. Certains

d'entre eux n'avaient jamais vraiment quitté le pays parce que leurs produits ou services ne faisaient pas l'objet de sanctions. Pour d'autres, il s'agissait de retrouvailles heureuses pour reprendre l'histoire là où elle s'était arrêtée après quelques années difficiles. Pour la plupart, c'était une toute première rencontre. Eh oui, il y a des débouchés dans un pays comptant 80 millions de consommateurs, avec des personnes hautement qualifiées, avides de produits et de technologies étrangères. En plus des secteurs du pétrole et du gaz, l'exploitation minière, l'automobile, la chimie et l'agro-alimentaire offrent également des débouchés commerciaux.

### Un réseau de contacts couvrant le monde entier

Il est évident que l'Iran reste un pays où il n'est pas évident de faire des affaires. Les sanctions ne sont pas encore complètement abolies, recevoir des paiements est problématique car aucune banque belge n'accepte les paiements en provenance d'Iran et les Iraniens n'obtiennent pas facilement un visa pour la Belgique. Mais « *le commerce peut jouer un rôle comme diplomatie économique, dans l'amélioration des relations. En tant que Chambres de Commerce, nous ne faisons pas de politique. Notre tâche est de promouvoir le commerce et pour cela, nous*

*pouvons compter sur un réseau de contacts qui couvre le monde entier* », a déclaré John Stoop. Les commentaires des participants à la fin de cette mission étaient en tous sens positifs. Avec le soutien du représentant local de Flanders Investment & Trade qui s'est occupé des programmes de rendez-vous individuels et grâce à la coopération tant de la Chambre de Commerce iranienne que de la Chambre de Commerce belgo-iranienne, les chefs d'entreprises ont réussi sur 5 jours de temps à établir différents contacts. Certains sont rentrés avec une commande sous le bras ; pour d'autres, le vrai travail commence : poursuivre les nombreux contacts et déjà un nouveau voyage en Iran...



## INAUGURATION du nouveau siège régional de Kumpen à Fleurus

**P**résente en Région wallonne depuis 1996, par la reprise des installations de la SA Mercier de Monceau-sur-Sambre, la société Kumpen, active dans la construction de bâtiments, les travaux d'infrastructure et les techniques de rénovations, a inauguré le 14 mai dernier son nouveau siège régional d'exploitation dans le P.A.E. de Martinrou à Fleurus.



2 millions d'euros permettra de développer les différentes activités du groupe dans la région et d'offrir à la cinquantaine de travailleurs occupés au siège régional des conditions de travail optimales.



En réalisant, en moins de 8 mois, un bâtiment certifié passif et autonome d'un point de vue énergétique, l'ensemble du personnel a témoigné de sa volonté, de son savoir-faire et de sa capacité à relever les défis du futur.

Déjà présent sur les principaux chantiers de la région (Métro léger de Charleroi, réfection du R9), Kumpen, via cet investissement de plus de

### KUMPEN

PAE de Martinrou,  
Rue du Rabiseau, 3 à 6220 FLEURUS  
www.kumpen.be - info@kumpen.be

# AG DE LA CCIBW

## au Château du Lac de Genval

MARC CHAPELLE CÈDE LA PLACE À CÉLINE SQUÉLART

(05/06/2014)

Copyright des photos : D. Gys/Reporters

### Un lieu enchanteur

Le château du Lac de Genval, avec sa large façade de pierres blanches, ses fenêtres en berceaux, sa fière tourelle pointant vers le ciel, son entrée royale face aux jeux du jet d'eau est un cadre hors du temps. Le jeudi 5 juin, en ces lieux sortis d'un conte de fées, se pressaient les hôtes conviés par la Chambre de Commerce & d'Industrie du Brabant wallon. Un ballet incessant qui se tenait dans divers points clés de l'endroit. La salle « four seasons » accueillait la partie académique de l'événement, une Assemblée Générale classique se penchant sur le bilan de l'année écoulée et les projets pour celle à venir. Scindée en 2, la grande Salle Argentine, avec sa cascade en arrière-fond, s'appropriait à ouvrir ses portes aux convives. A proximité, une pièce « discrète » était réservée à des invités surprises.



La partie AG : 5912 CO et visas, ainsi que 60 carnets ATA délivrés en 2013 par la CCIBW



### Passage de flambeau

Pourquoi tant de mystères, de faste et de fébrilité? Cette année, Marc Chapelle, Directeur de la CCIBW depuis près de 40 ans, cédait sa place à Céline Squéart.

La partie « dîner » verrait donc, dans un premier temps, les adieux à/ de Marc Chapelle et, dans sa seconde phase, l'intronisation de la jeune Directrice.

Le chapitre « Marc Chapelle » fut ouvert par son épouse émue; « *Dans un couple, la transparence et la communication sont vitales* », insista-t-elle dans un discours ponctué de notes d'humour. Amis, collègues, Past-Présidents de son mari firent ensuite leur entrée comme des stars de Cannes sur tapis rouge, au son d'un jingle accrocheur. Sur scène, plusieurs adressèrent quelques mots à celui qui tint les rênes de



Max Zimmermann (TV Com) peaufinant l'intervention de Wouter Van Gulck



Le Conseil d'Administration



l'association durant tant d'années. Fraîchement briefés en coulisses par Max Zimmermann (TV Com) qui allait animer l'ensemble de la soirée, ils revinrent sur des temps forts et anecdotes. Président de 1994 à 1997, Michel Bourlée connut le déménagement de la Chambre de Commerce & d'Industrie du centre de Nivelles à son zoning sud. Il rappela la grande réactivité de Marc Chapelle pour percer l'univers d'internet et des applications mobiles. Pol Cardinal succéda à Michel Bourlée, de 1997 à 2001. La Chambre wallonne fut créée à cette période, se remémora l'homme, à son tour à la tribune. Avec son entrain coutumier, Jean-Pierre Hermant se replongea dans les souvenirs du « grand déménagement » de la CCIBW, du zoning sud vers celui des « Portes de l'Europe ». Un espace de bureaux fonctionnel, lumineux, doté de 2 salles de réunions et flanqué d'un vaste parking sécurisé. Facétieux, l'avant-dernier Président de Marc Chapelle avoua qu'à cette période, il l'avait assailli de coups de téléphone. Directeur de la Chambre de Commerce & d'Industrie du Hainaut, Benoît Moons salua le côté organisateur de son collègue, une « vraie agence de voyages ». Thierry Streel (Directeur général Liège/Verviers/Namur) releva l'humour de l'ancien Directeur, son « petit côté épicurien et sa petite pointe soupe au lait ». Wouter Van Gulck (Directeur général Fédération des Chambres de Commerce belges) rappela lui aussi quelques plaisanteries du tintinophile.



Raoul Cauvin et son épouse



En coulisses, les invités surprises attendent de faire leur entrée !



## 2<sup>e</sup> mi-temps

Bouclant la boucle, René Branders, actuel Président de la CCIBW, lui remet un Diplôme de Directeur honoraire « tout beau, tout chaud ». Puis Céline Squérlart offrit à son prédécesseur le cadeau de la CCIBW : une invitation pour la Finale Homme de Roland Garros, combinée à une soirée parisienne, présent de ses homologues.

La jeune Directrice et son Président prirent ensuite la main pour dégager les grandes lignes de leur future collaboration et de l'avenir de la Chambre de Commerce & d'Industrie du Brabant wallon. Ils firent un point sur les rôles respectifs de chacun : « *le Président donne l'impulsion stratégique ; c'est un homme de terrain. La mission de la Directrice est de transformer les stratégies en actions. Quant au Conseil d'Administration, il est constitué de chefs d'entreprises, des personnes de terrain également, à l'écoute des autres* ».

Dernier intervenant de la soirée, Marc Chapelle s'empara du micro pour faire part de sa satisfaction d'avoir consacré une partie de sa vie au service des intérêts et du développement économique du Brabant wallon. Il assura avoir associé, depuis un an, à toutes les réunions importantes celle qui reprendrait la tête de la CCIBW pour garantir une transition idéale...

**La CCIBW remercie ses partenaires structurels : Belgacom, CBC, Electrabel, Securex, ainsi que le Château du Lac !**



## Les ateliers du Commerce International: les Douanes (03/07/2014)

Le dernier des 6 ateliers consacrés aux Douanes avait pour sujet : « **Comment tarifier une marchandise correctement ?** ». Il était animé par Ines Sforzin, Chargée de cours et responsable de la formation francophone des Douanes & Accises.

Les ateliers du Commerce international s'adressent à tous ceux qui sont concernés par l'import/export en entreprise qui y trouvent des réponses à leurs questions, sur des thématiques très ciblées.

Prochains ateliers :

- 18 septembre 2014, de 13h15 à 16h30 : Les Ventes internationales et les obligations marchandises (certification, emballage, marquage, contrôle)
- 09/10/2014, de 13h15 à 16h30 : Les achats internationaux et l'environnement marchandises
- 16/10/2014, de 13h15 à 16h30 : Le Commerce intracommunautaire
- 23/10/2014, de 13h15 à 16h30 : L'importation et l'exportation

### Infos & inscriptions:

Dominique Verleye - International Relations Manager - Tél : 067/89.33.32 - [Dominique.verleye@ccibw.be](mailto:Dominique.verleye@ccibw.be)



## Networking «Coupe du Monde» de la CCIBW (17/06/2014)

Belgique/Algérie sur grand écran, avec goals, sifflets, ballons, « frites » gonflables aux couleurs noir, jaune, rouge... Impossible de recréer l'ambiance du 17 juin, au Château de Limelette qui accueillait dans ce décor les membres de la Chambre de Commerce & d'Industrie du Brabant wallon pour un networking footballistique.

Entre les deux mi-temps, Dominique Verleye, Responsable RSE, remet un diplôme aux participants du Cycle d'apprentissage RSE-Quadrant 2013-2014. Ca ne valait pas la Coupe, mais presque !

Remerciements à Masterplan et au Château de Limelette pour leur soutien...



## La CCBLM à la CCIBW (19/06/2014)

Du 17 au 20 juin, la Chambre de Commerce Belgo-Luxembourgeoise au Maroc (CCBLM) organisait un Road Show, afin de développer des partenariats d'affaires entre les professionnels et les opérateurs économiques des 3 pays : Belgique, GD de Luxembourg, Maroc.

La CCIBW en profita pour accueillir en ses infrastructures les membres d'une délégation marocaine pour une présentation croisée des potentialités et possibilités de business du Brabant wallon et du Maroc. Ce pays africain regorge en effet de secteurs intéressants pour les investisseurs étrangers : transport, tourisme, agro-alimentaire.

Le jeudi 19 juin, après le mot de bienvenue de Xavier Ibarrondo, Vice-Président de la CCIBW, Nour Badraoui-Drissi, Directrice de la CCBLM les recensa pour son auditoire...



### À vos agendas!

Le jeudi 6 novembre 2014, de 10h45 à 14h, la CCIBW organisera un « **International Network Lunch** » sur la France. S.E. Monsieur l'Ambassadeur de France en Belgique, Bernard Valero y prendra part, ainsi que la CCI Franco-Belge.

#### Inscription

Dominique Verleye - International Relations Manager - Tél. : 067/89.33.32  
Dominique.verleye@ccibw.be



BRABANT WALLON

Retrouvez  
la CCIBW  
sur LinkedIn...

Depuis peu, toutes les actualités de la CCIBW, des informations sur ses dernières manifestations, etc. sont sur LinkedIn. N'hésitez pas à les partager !

# Assemblée Générale annuelle: «Solvay, des Racines et des Ailes: 150 ans d'évolution dans le monde de la chimie»

(11/06/2014)

© AD Photography.be

**D**ans le cadre des festivités consécutives à l'Assemblée générale annuelle de la CCI Hainaut, une centaine de membres et leurs invités étaient présents pour écouter la conférence de Nicolas Boël, Président du Conseil d'Administration de Solvay SA, sur le thème de l'évolution du monde de la chimie.

Après l'intervention remarquable de l'orateur du jour, les participants ont eu l'occasion de découvrir librement l'exposition du Musée royal de Mariemont « **Trésor? Trésor! Archéologie au cœur de l'Europe** ».

2014 est en effet l'année de l'Archéologie en Wallonie et cette nouvelle exposition permet un voyage de trésors en trésors, précieux, quotidiens, émouvants, surprenants, insoupçonnés... toujours emplis d'humanité, au travers des découvertes réalisées essentiellement au cours des vingt-cinq dernières années en Hainaut et régions limitrophes.

La suite de la soirée s'est poursuivie par un apéritif permettant de nombreux échanges et rencontres entre chefs d'entreprises.



## Visite B2B du Port de Gand et de l'usine Volvo Cars

**L**e 2 juin, une dizaine d'entreprises hennuyères sont parties en day-trip au Port de Gand.

Au programme de cette journée : la découverte de l'usine Volvo Cars et la visite fluviale du port.

Volvo Cars Gand, qui a été créée en 1965, est l'une des deux usines européennes de voitures Volvo. Les modèles XC60, S60 et V40, ainsi que la finition « Cross country » de ce dernier, y sont assemblés. La chaîne gantoise permet la production d'environ 250.000 véhicules par an et emploie 4.500 personnes en direct. Au terme des deux heures de parcours à travers l'usine, les participants auront découvert une grande partie de la ligne de production et plus particulièrement le procédé de soudage des voitures.

Les participants n'ont pas été en reste après

cette visite fascinante, puisqu'ils ont ensuite rejoint les membres de Voka Oost-Vlaanderen pour une navigation, au cœur du Port de Gand, à bord du yacht « Jacob van Artevelde ». Ce moment de networking le long du Canal Gand-Terneuzen avait pour toile de fond des dizaines d'entreprises de production actives dans un grand nombre de domaines tels l'acier, la pétrochimie, le secteur automobile, la papeterie, l'agro-alimentaire et les énergies renouvelables. Cette après-midi était organisée dans le cadre du programme viavia WallonieFlandersBrussels, qui vise à stimuler les relations d'affaires entre les trois régions belges.

Pour tout renseignement sur le programme viavia et/ou sa prochaine visite d'entreprise, contactez Madame Audrey VASSART, Chargée de mission Commerce Intra-Belge à la CCI Hainaut, [viavia@ccih.be](mailto:viavia@ccih.be).



© CCIH



© Eric Demurier



© CCIH

## Se créer une « image de marque »

**A**voir une identité numérique en ligne qui correspond à l'image que vous voulez véhiculer n'est pas toujours un exercice facile.

Dans le monde réel, votre manière de parler, de manger, de vous habiller, de marcher, ainsi que votre façon de traiter les autres, de communiquer avec eux, d'agir face à certaines situations, etc. vont poser les bases de votre comportement en société et définir l'image que les autres percevront de vous.

Ceci est valable pour le monde numérique également. Vos attitudes sur la toile ainsi que l'ensemble des contenus que vous allez publier vont définir l'image que l'internaute aura de vous.

Vous ne devez pas oublier que dans ce monde numérique, où la frontière entre la vie privée et la vie professionnelle est plus imprécise que nulle part ailleurs, l'image que l'internaute se fait de vous pourrait aussi influencer la représentation qu'il se fera de votre société.

Ainsi, si votre image dégage un « halo » positif, elle pourrait amener les utilisateurs du web à apprécier votre société de la même manière. Et inversement, si votre image provoque chez eux des sensations négatives...

Ainsi, toutes les données mises en ligne, et qui constitueront votre image numérique, travailleront aussi à construire l'image de votre entreprise. Pour la développer, la protéger et la faire grandir, vous devrez commencer par construire votre image personnelle grâce à quelques petites astuces et en tenant compte de détails élémentaires...

**Le jeudi 25 septembre prochain, le Département d'Intelligence Stratégique de la CCI Hainaut organisera son évènement de rentrée sur cette thématique.** Plusieurs intervenants viendront ainsi partager avec vous leur expérience et vous délivreront quelques ingrédients pour vous créer ou entretenir une bonne image professionnelle.

Vous pourrez retrouver toutes les modalités de participation à cette conférence, suivie d'un moment de networking, sur l'encart inséré en début de ce CCI mag'.

**Cellule ReHGIS:**

071/53.28.79 - [rehgis@ccih.be](mailto:rehgis@ccih.be)



RELAIS HENNUYER DE GESTION DE L'INFORMATION STRATÉGIQUE

Avec le soutien de :



# TOURNOI DE GOLF TRANSFRONTALIER (02/07/2014)

**L**a CCI WAPI, la Chambre de Commerce Franco-Belge et VOKA West-Vlaanderen (CCI de la Flandre Occidentale) ont organisé en juillet dernier leur **troisième Tournoi de Golf Transfrontalier**. Après Ypres en 2012 et Mons en 2013, le tournoi s'est tenu cette année en France, à Villeneuve d'Ascq. Une cinquantaine d'entrepreneurs des trois régions se sont affrontés dans une ambiance détendue. Une initiation était également proposée aux membres des Chambres de Commerce qui souhaitaient découvrir ce sport de précision. La journée s'est achevée par un walking diner, sous le soleil.



# Franchissez le mur de la langue...

... avec le service  
traductions de vos CCI!

**Vous voulez vous lancer dans la grande  
aventure de l'exportation ?  
Vous souhaitez renforcer votre ancrage  
dans les marchés internationaux ?**

## **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 : 071/32.11.60  
Wallonie picarde : 056/85.66.66 - 069/89.06.89  
Liège/Verviers/Namur : 087/29.36.36

# Exigez le service sur un plateau d'argent!

Goûtez le confort  
des **Certificats d'origine**  
en ligne de votre CCI

**Exportateurs,  
n'hésitez plus!**  
**Les certificats d'origine  
en ligne, une formule:**

- rapide
- à prix réduit
- sans danger (site internet  
'DigiChambers' sécurisé SSL)

**DigiChambers**  
your certificate of origin online



Renseignez-vous auprès de votre Chambre de Commerce & d'Industrie:

BRABANT WALLON	067/89.33.38
HAINAUT	071/32.11.60 - 065/22.65.08 - 064/22.23.49
WALLONIE PICARDE	056/85.66.66 - 069/89.06.80
LIÈGE/VERVIERS/NAMUR	04/341.91.91