

Se concentrer sur le possible

On ne devient pas entreprise de l'année par hasard. Ce titre est décerné chaque année à une société novatrice, en forte croissance et d'envergure internationale. En 2006, ce prix est venu récompenser Metris, fournisseur de solutions de métrologie. Cela n'aura surpris personne. En effet, l'innovation fait partie intégrante de la culture d'entreprise de Metris.

Bart Van Coppenolle
CEO, Metris

Pour fonder une entreprise, il faut être animé par la volonté d'entreprendre. Cette volonté, Bart Van Coppenolle, CEO de Metris, n'en manque manifestement pas. En dix ans, l'entreprise technologique louvaniste, qui emploie 400 collaborateurs, s'est érigée en acteur d'envergure mondiale. Cette performance, elle la doit à sa démarche volontariste et à son souci de parvenir à un résultat.

« Dans un certain sens, créer une entreprise, c'est un peu faire un saut dans l'inconnu. Je n'ai eu aucune appréhension à ce sujet. Je pense qu'un chef d'entreprise débutant a tout intérêt à posséder une légère dose de naïveté. En effet, de nos jours, s'il fallait se focaliser sur toutes les difficultés potentielles, on ne se lancerait jamais dans les affaires. C'est un peu comme apprendre à nager : il faut se jeter à l'eau et faire en sorte d'atteindre l'autre rive. Entreprendre, c'est oser. Oser réfléchir et agir hors des sentiers battus. Les principaux obstacles, c'est dans la tête qu'ils se trouvent. Il faut donc passer outre ces limites. J'ai dû répéter, à longueur de réunions, que cela ne m'intéressait pas de savoir pourquoi telle chose était impossible. Ce qui m'intéresse, c'est de discuter pour dégager une solution. C'est une tout autre tournure d'esprit », souligne Bart Van Coppenolle.

L'innovation : facteur de différenciation

Si la volonté d'entreprendre est le premier facteur indispensable au succès d'une entreprise, l'innovation n'est pas en reste. Il faut oser changer, oser se différencier, mais aussi oser faire des choix, oser admettre ses erreurs et ensuite oser se remettre en question. Comme l'affirme M. Van Coppenolle, « **Telle est la clé de l'innovation.** L'innovation est



trop souvent considérée comme l'apanage du service Recherche & Développement, alors qu'elle doit se manifester à tous les échelons de l'entreprise, poursuit Bart Van Coppenolle. Le marché n'attend pas le chef d'entreprise débutant les bras ouverts : c'est à vous de le gagner à votre cause. Telle est votre mission. Votre place sur le marché, c'est à vous de la conquérir. Pour ce faire, vous devez sortir du lot. Vous devez vous différencier en étant novateur. Vous pouvez aussi vous distinguer en pratiquant des tarifs inférieurs, mais en Europe, ce n'est pas possible. Chez nous, il faut être novateur, c'est pratiquement une évidence. Nous devons nous faire apprécier du client pour nous faire une place sur le marché, ce qui est indispensable à notre pérennité. C'est précisément là que le bât blesse en Europe. L'esprit d'entreprise y est trop peu présent. L'aptitude à l'innovation est pourtant bien là. **Cependant, nous faisons preuve de trop de rigidité dans nos modes de pensée, nous ne repoussons pas nos limites.** Il y a cinquante ans, on n'avait pas peur d'entreprendre. Depuis, nous sommes tombés en léthargie. Engoncés dans notre petit confort, nous prenons à présent conscience, à notre grand effroi, que la prospérité recule si l'on peine à entreprendre. »

L'innovation stratégique : une nécessité pour l'entreprise

Les PME qui participent au projet d'innovation stratégique peuvent suivre deux programmes de conseil successifs, visant à doper le potentiel d'innovation stratégique de l'entreprise. Chaque programme forme un tout. Les entreprises participantes s'engagent phase par phase ; chacune de ces phases comportant des objectifs et apportant des résultats spécifiques aux entreprises.

Les PME ne sont pas oubliées

La **première phase** (5 jours ouvrables en moyenne) réside dans une **analyse stratégique de l'entreprise**. Cette dernière se compose des éléments suivants :

- **Intake** : entretien avec le chef d'entreprise
- **Audit de l'innovation** : le chef d'entreprise et son équipe de direction complètent un questionnaire d'analyse approfondie de l'innovation.
- **Search conference** : réunion stratégique avec l'équipe de direction afin de circonscrire les facteurs endogènes (organigramme, communication) et exogènes (connaissance du marché, couple produit/marché, etc.).
- **Prioritization conference** : réunion stratégique avec l'équipe de direction qui permet de classer les éléments issus de la search conference par ordre de priorité et de relier les facteurs endogènes aux facteurs exogènes.

Deloitte consolide toutes les données et propose un plan de déploiement sur la base de ces conclusions. Ce plan, qui se présente sous la forme d'un calendrier du changement, permet au chef d'entreprise d'envisager des actions immédiates.

Dans la **seconde phase**, Deloitte accompagne le chef d'entreprise dans la mise en œuvre du plan établi durant la première phase, en concertation avec ses collaborateurs.

Le projet d'innovation stratégique répond aux questions capitales que se posent les chefs d'entreprise.

Deloitte Fiduciaire et l'innovation stratégique

Les PME ont souvent des idées novatrices, mais n'ont pas toujours l'occasion de les mettre en œuvre. En effet, l'innovation ne peut vraiment se matérialiser qu'en présence d'une culture d'entreprise adaptée. Or celle-ci est moins évidente à trouver dans les PME que dans les grandes entreprises.

C'est pourquoi Deloitte a élaboré un service basé sur la **méthodologie de « l'innovation stratégique », mise au point par MERIT** (Maastricht Economic Research Institute on Innovation and Technology), un institut d'études associé à la United Nations University. L'innovation stratégique est une méthode qui consiste à envisager délibérément l'avenir de manière à stimuler la créativité et à intégrer l'innovation comme élément à part entière de la stratégie d'une entreprise. Cette innovation concerne autant le produit que les processus et la structure organisationnelle. Deloitte entend précisément aider ses clients à créer la culture de l'innovation la plus propice.



Quelques conseils aux chefs d'entreprise débutants

- **Rédigez** un business plan, et ne négligez aucun détail.
- **Passez** du temps avec les clients, écoutez-les et proposez (parlez).
- Définissez des **budgets** : tenez à jour un document prévisionnel des ventes et établissez une planification des liquidités.
- **Osez** attirer des capitaux extérieurs pour vous donner les moyens de vos ambitions. N'attendez pas que vos fonds soient épuisés.

Bart Van Coppenolle, CEO de Metris

Entreprendre : une culture

Selon Bart Van Coppenolle, ce manque d'esprit d'entreprise n'est pas à imputer au politique ; il s'agit d'un facteur culturel. La culture de l'esprit d'entreprise brille par son absence. Dès lors, si la législation est peu favorable aux entreprises, il faudrait y voir, selon lui, comme une conséquence de cette culture qui n'encourage pas l'esprit d'entreprise.

« Il ne faut pas considérer un Premier ministre comme une espèce de grand prêtre qui va, à lui tout seul, transformer la culture d'une société. Ce rôle, j'estime qu'il est plutôt réservé aux médias, aux artistes, aux philosophes, etc. : autant de chevilles ouvrières d'une société sur le plan culturel. Ces acteurs peuvent susciter une approche positive et engendrer la culture appropriée, susceptible de favoriser l'esprit d'entreprise. »

L'innovation est également une culture au sein de l'entreprise. Comme l'explique Bart Van Coppenolle, « L'innovation ne peut pas se résumer à une réunion hebdomadaire qui accoucherait d'un concept que le groupe, dans son ensemble, pourrait alors déployer. Ce n'est pas comme cela que ça marche. L'innovation, c'est plutôt une attitude. Il faut pouvoir faire preuve d'innovation, avoir droit à l'erreur, quitte à dire des incongruités. À défaut, plus personne n'osera jamais dire quoi que ce soit de neuf. Tout le monde peut se tromper, et chez Metris,

il nous arrive souvent de le faire. Dans ce cas, il faut aussi oser reconnaître ses erreurs, les corriger et se remettre en question. Et comme je l'ai déjà dit, il vaut mieux consacrer son temps à ce qui est possible que de débattre sur le pourquoi de ce qui est impossible. C'est cette attitude qui permet d'être novateur. »

Le dialogue avec le client

Dans un environnement professionnel, l'innovation ne peut pas se borner à des abstractions. Votre entreprise doit tourner et votre produit novateur doit fonctionner. Il est essentiel de recevoir des commentaires de la part de vos clients et de dialoguer avec eux, en particulier dans un environnement de haute technologie comme celui où opère Metris.

« Mis à part l'équipe avec laquelle on travaille, les clients sont probablement les principaux interlocuteurs, estime Bart Van Coppenolle. Les clients procurent bien entendu un revenu à votre entreprise. Cependant, un élément bien plus important que ce revenu est le contact avec le marché commercial qui est le leur. En effet, comment peut-on mettre au point des produits et se montrer novateur si l'on ne parle pas avec ses clients ? Si vous voulez gagner de l'argent grâce à votre entreprise, engranger des bénéfices, payer les salaires, vous devez écouter vos clients. Vous devez les aimer passionnément, même si vous ne les connaissez pas de

prime abord. C'est aussi l'un des intérêts d'une entreprise : on est obligé d'agir pour le compte d'autrui, au sein de la communauté. Au cours de sa première année d'existence, Metris a dû faire face à de nombreuses critiques. Ca aussi, c'est de l'innovation. Certains clients ont-ils été insatisfaits ? Oui. Nous ont-ils quittés ? Non. Comme on veut aller de l'avant, on tente d'aider les clients qui ont connu des expériences négatives. Si on se borne à les laisser tomber, on les perd pour toujours. En d'autres termes, il faut leur expliquer ce qui n'a pas marché et proposer un plan pour remédier au problème. Vous mettez au point une solution et vous montrez où vous en êtes dans sa mise en œuvre. En fait, il faut transformer cette menace potentielle en chance à saisir. Ainsi, les personnes qui ont le plus critiqué notre produit à l'époque sont toujours, à l'heure actuelle, nos meilleurs clients. »

“Entreprendre, c'est repousser ses limites”

Deux dynamiques

Si on demande à Bart Van Coppenolle de citer les commandements et les interdits de l'innovation, on peut être sûr qu'il va parler de l'équilibre entre les dieux grecs Dionysos et Apollon. « Ou, pour être plus concret, l'équilibre entre entreprendre et gérer. Dans une entreprise novatrice, deux dynamiques sont à l'œuvre : une dynamique divergente (intuitivité, prise de risques) et une dynamique convergente (agir de façon rationnelle, limiter les risques). **Il faut être entreprenant à l'égard de ses objectifs mais agir comme un gestionnaire pour les mener à bien.** On ne peut d'ailleurs pas vraiment parler d'une recherche d'équilibre. Il faut plutôt, au moment opportun, laisser libre cours à la dynamique appropriée. Ainsi, dit-il en riant, c'est faire preuve de peu de rationalité que de se montrer entreprenant dans une réunion budgétaire. Les deux dynamiques sont contradictoires, tout comme l'opportunisme et la concentration, d'ailleurs. Ces deux qualités sont elles aussi importantes pour l'innovation. D'une part, il faut pouvoir penser et agir de manière concentrée, en étant maître de soi. Si on n'est pas assez concentré, la gestion est mise à mal. D'autre part, il faut disposer d'une bonne dose d'opportunisme si l'on veut trouver sa place sur le marché et s'en emparer », affirme Bart Van Coppenolle en guise de conclusion.

Metris & Deloitte Fiduciaire : six ans de collaboration et des résultats à la clé

La connaissance des dossiers

Si Metris n'existe que depuis onze ans à peine, l'entreprise a déjà procédé à neuf fusions. Metris a fait récemment son entrée en bourse. L'occasion est donc idéale pour s'entretenir avec Annick Seps, VP Finance, au sujet des services fournis par Deloitte Fiduciaire.

Annick Seps
VP Finance, Metris





Metris et Deloitte Fiduciaire : un partenariat unique en son genre

Deloitte Fiduciaire, le consultant par excellence

COMPTABILITÉ

- mise à jour de la comptabilité et e-comptabilité
- établissement et révision des déclarations TVA
- écriture des clôtures et établissement des comptes annuels
- situation intermédiaire et tableaux de bord
- comptes annuels statutaires et consolidés

GESTION FINANCIÈRE

- rapport analytique détaillé
- plan de trésorerie et budget
- analyse de la concurrence et sectoriel
- analyse de faisabilité financière des investissements
- dossier de financement
- implémentation financière et informatique

CONSEIL FISCAL ET JURIDIQUE

- établissement des déclarations fiscales et secrétariat juridique
- planification fiscale et optimisation
- accompagnement juridique dans les domaines du droit des entreprises
- contrôle fiscal et suivi
- succession et planification du patrimoine
- contrats de succession, vente, fusion, fission
- legal outsourcing

SERVICES SPÉCIFIQUES

- évaluation d'entreprise indépendante
- accompagnement à la cession
- analyse stratégique
- subsides
- business & informatique

Depuis six ans déjà, Metris fait appel aux services de Deloitte Fiduciaire, et au cours de cette période, elle est devenue une grande entreprise. Avez-vous constaté une évolution dans la collaboration avec Deloitte Fiduciaire ?

Je pense que l'évolution du travail se situe surtout au niveau du volume. **Les activités proprement dites sont, pour leur part, toujours les mêmes.** Nous travaillons déjà depuis six ans avec Deloitte, la plupart du temps avec les mê-

“L'équipe Deloitte Fiduciaire est ici comme chez elle ; ses membres n'ont donc que rarement besoin d'une formation, voire jamais, lorsque nous avons besoin d'eux sur un projet.”

mes personnes. Elles ont donc acquis des connaissances approfondies au sujet de Metris. Ces dernières années, de nombreuses acquisitions ont été réalisées ; nous avons collaboré à de nombreux projets, et nous avons pu faire systématiquement appel aux mêmes personnes. Pour nous, c'est un atout, car nous pouvons travailler en équipe afin d'atteindre le résultat escompté. Les missions que nous confions à Deloitte sont très variées ; elles vont d'activités d'audit à une assistance lors des reprises en passant par des calculs fiscaux. Deloitte répond véritablement à nos besoins : Metris étant une entreprise en forte

croissance, nos besoins sont très variés, et nous avons souvent besoin de conseils à très court terme.

Cette assistance rapide est-elle un avantage compétitif pour Deloitte Fiduciaire ?

Deux des points forts de Deloitte sont effectivement **sa souplesse et la qualité** de son offre. Cette souplesse se traduit parfois par la possibilité, pour Deloitte, d'offrir une assistance dans la semaine. C'est également l'une des raisons pour lesquelles il est intéressant de pouvoir travailler avec les mêmes personnes : elles connaissent les dossiers, ce qui est très important. L'équipe de Deloitte Fiduciaire est ici comme chez elle ; ses membres n'ont donc que rarement besoin d'une formation, voire jamais, lorsque je demande de l'assistance pour un projet. Chacun d'eux assume les mêmes responsabilités que nos collaborateurs du département Finance. À cet égard, Deloitte se distingue donc nettement de ses concurrents.

Innovation et Metris sont deux termes indissociables. Attendez-vous également une certaine forme d'innovation dans les services offerts par Deloitte Fiduciaire ?

Elle est déjà très clairement présente. Je pense par exemple aux nouveaux rapports IFRS, pour lequel il n'existe pas de produits standard. Metris a déjà pu acquérir une grande expérience en la matière. En réfléchissant avec Deloitte, qui dispose d'une capacité technique plus élevée, on pourrait éventuellement aboutir à un nouveau produit. Il existe encore beaucoup d'autres exemples. Metris dispose d'ailleurs

de nombreux systèmes développés en interne, qu'on ne trouve pas sur le marché, mais qui ont été réalisés en fonction des besoins et de la croissance de la société. Le système doit être défini à l'avance afin de pouvoir faire face à la croissance requise. C'est d'ailleurs un conseil que je tiens à donner aux chefs d'entreprise débutants : **investissez immédiatement dans votre administration financière.** En fait, votre service financier doit toujours avoir une longueur d'avance, de manière à vous permettre de conserver le contrôle de votre entreprise et de maîtriser la planification de vos liquidités. Le contrôle interne revêt lui aussi une grande importance. Mieux vaut s'en soucier le plus tôt possible, même si votre entreprise en est encore à faire ses premiers pas.



Sur le plan personnel



Louvain : centre nerveux de Metris

Quel est votre restaurant favori dans la région de Louvain ?

Bart : Honnêtement, je dois admettre que je n'ai plus vraiment d'adresse favorite pour l'instant. Les établissements où j'aimais me rendre ont tous mis la clé sous le paillasson l'an dernier, hélas.

Annick : Tout dépend de l'occasion. Pour un repas d'affaires informel, je vais chez 'Giamba'. 'Het Land aan de Overkant' est un autre de mes favoris. Et pour un repas vraiment chic, j'irai chez 'Couvert Couvert'.



Metris vous laisse-t-il du temps à consacrer à vos loisirs ?

Bart Van Coppnolle : Ma passion, c'est réfléchir. Au bureau ou ailleurs ; partout, en fait. Et j'aime cuisiner, si on peut appeler ça un hobby. Je n'ai pas de spécialité, mais j'apprécie les bons ingrédients qui se préparent simplement, des plats qui sont fidèles à l'ingrédient en soi.

Annick Seps : L'année dernière a été très active. Le peu de temps libre dont je dispose, j'essaie de le consacrer à ma famille. J'ai bien l'intention de reprendre le fitness quand mon emploi du temps sera moins chargé.

Quelle partie de Louvain préférez-vous ?

Bart : Je n'ai pas vraiment d'endroit favori à Louvain. J'ai grandi ici et j'ai gardé de bons souvenirs de nombreux endroits, mais je n'en dirai pas plus (rires). Par contre, je tiens vraiment à la ville de Louvain.

Annick : Je n'ai pas non plus d'endroit favori, mais au contraire de Bart, je ne suis pas de la région. Je connais essentiellement les commerces et les restaurants.