Éditorial Innovation Bon à savoir Baromètre pour les PME Filliers Legal co-sourcing L'audace de la jeunesse Working Capital Contact

Groupe Kerkstoel et Deloitte Fiduciaire :

Une relation faite pour durer

Nous avons rendez-vous avec Frederick Jonckheere, administrateur délégué du groupe Kerkstoel, et Ralph De Jonghe, associé chez Deloitte Fiduciaire. Sujet de l'entretien : l'évolution du groupe Kerkstoel et le rôle joué par Deloitte Fiduciaire dans ce contexte. Un entretien qui ne tarde pas à déboucher sur un débat passionnant sur la professionnalisation dans l'entreprise familiale.

Frederick Jonckheere

Quelle évolution l'entreprise a-t-elle connue ?

Frederick Jonckheere: Le groupe Kerkstoel est une société de portefeuille qui existe depuis 2007 et contrôle trois autres sociétés opérationnelles. Elle prend aussi en charge les activités auxiliaires, davantage orientées services, pour l'ensemble du groupe. Citons les ressources humaines, la gestion financière et la stratégie. Le groupe Kerkstoel réunit trois sociétés d'exploitation. Kerkstoel Beton – sous la tutelle de Pascal Kerkstoel – est un fournisseur de béton prêt à l'emploi. C'est une activité plus régionale, qui s'adresse principalement aux entrepreneurs de construction.
Nous avons aussi un département plus important, Kerkstoel 2000+, placé sous la direction de Vincent Kerkstoel. Cette division assure la fabrication de prédalles et de prémurs en béton. Cette activité s'articule autour des besoins qui sont apparus sur le marché : les chantiers doivent être menés à bien plus rapidement, mais avec moins de main-d'œuvre. En outre, les entrepreneurs sont toujours plus nombreux à coiffer une casquette de promoteur. Leurs activités sont donc plus fragmentées et certaines sont sous-traitées.
Personnellement, je m'occupe de BetterMix, fondée en 2004. Il s'agit d'une synergie entre les deux activités précédentes, qui assure le montage d'éléments préfabriqués en béton, notamment pour les caves. Parallèlement, nous avons chacun notre mission à l'échelon du groupe : je suis en charge des finances, Vincent s'occupe de la gestion du personnel et Pascal supervise l'infrastructure. Chacun de nous assume donc sa part de responsabilité pour l'un des facteurs de production qui sous-tendent cette entreprise.

Comment envisagez-vous l'avenir ?

Frederick Jonckheere: Nous devons principalement continuer à approfondir et professionnaliser nos activités. Ces dernières années, le secteur de la construction a été animé d'une forte croissance. Nous venons d'une période de haute conjoncture, notamment sous l'impulsion des exportations vers la Grande-Bretagne de ces quatre dernières années. Le caractère familial reste important dans les contacts avec les clients et les fournisseurs. Il est le garant de notre flexibilité. La croissance a généré un besoin d'aller plus loin, de gagner en efficacité. Elle a été fulgurante. Ces dernières années, le chiffre d'affaires de Kerkstoel Beton a progressé pour atteindre 10 millions d'euros environ. Kerkstoel 2000+ n'a pas été en reste. Elle a vu son chiffre d'affaires passer de 18 millions d'euros en 2003 à 28 millions d'euros en 2007. Quant à BetterMix, il n'a cessé de progresser : en 2005, notre chiffre d'affaires oscillait encore aux alentours de 1 à 2 millions d'euros. En 2008, il a atteint pas moins de 6 millions d'euros. La croissance du chiffre d'affaires suppose de réaliser des avancées sur d'autres fronts. On en vient alors à la structure et à la professionnalisation.

À quel besoin concret la collaboration avec Deloitte Fiduciaire répond-elle ?

Ralph De Jonghe: La relève générationnelle au sein du groupe Kerkstoel fut un processus important. De même, la hausse du chiffre d'affaires, l'adaptation de la structure du groupe à la diversification, la croissance structurelle, la progression des effectifs ainsi que l'internationalisation sont autant d'éléments qui ont marqué le groupe de leur empreinte. Cette situation a engendré un besoin accru de conseil et d'assistance, mission tout indiquée pour Deloitte Fiduciaire. Accompagner l'évolution de nos clients, les épauler dans les matières juridiques et fiscales, dans l'établissement et la mesure des KPI, la tenue de la comptabilité : tel est notre credo. Nous avons à cœur de proposer des services pointus et sur mesure.
Frederick Jonckheere: Les premières années, notre croissance est venue assez naturellement. À mesure que nous avons engagé, nous nous sommes rendu compte que la donne se compliquait. Une tâche qui incombait auparavant à deux personnes relevait maintenant de la responsabilité de quatre à cinq travailleurs. Le temps était venu de spécialiser les tâches et de mettre en place des structures de communication. Ces dernières années, la définition des contours du holding et la création de sociétés d'exploitation ont mobilisé beaucoup d'énergie. L'optimisation de cette structure, au niveau fiscal notamment par la fixation de la rémunération de la direction, a été une tâche à part entière, dès lors qu'elle ne relève pas de notre cœur de métier. À cet égard, Deloitte Fiduciaire est le partenaire idéal.
Ralph De Jonghe: Dans ce contexte, nous tenons pleinement compte de la situation du client. Nous proposons des solutions sur mesure. On ne peut pas se contenter de faire un « copier-coller » d'une entreprise à l'autre.

Comment la collaboration s'est-elle instaurée ?

Frederick Jonckheere: Il faut des spécialistes pour mener à bien un processus de KPI, de Balance Scorecard, etc. Il est naïf, voire dangereux, de penser qu'on peut gérer cela tout seul. Un partenaire comme Deloitte Fiduciaire est indispensable, tout comme le banquier pour les questions d'argent. Selon moi, une banque n'est pas un mal nécessaire, c'est un partenaire. Pour les aspects stratégiques de la gestion, un partenaire de cet acabit vaut même son pesant d'or. Quoi qu'il en soit, le contact personnalisé se doit d'être agréable et personnalisé. Le courant est très bien passé avec Deloitte Fiduciaire et la confiance n'a pas tardé à s'installer entre nous. Le service professionnel de Deloitte Fiduciaire nous a convaincus que nous avions fait le bon choix.
Ralph De Jonghe: Tout a commencé par une question technique sur le revenu cadastral, à laquelle nous détenions la réponse. Nous avons proposé notre service au groupe Kerkstoel et tout s'est enchaîné. L'assistance aux processus internes que nous proposons dans ce cas précis est une forme de conseil. Pour de nombreuses PME, le mot conseil est très mal connoté, car il y a, sur le marché, de nombreux cabinets de conseil qui ne se consacrent presque exclusivement qu'aux grandes entreprises. Ces dix dernières années, Deloitte Fiduciaire a travaillé d'arrache-pied à développer un conseil adapté aux PME. Et ce dans une foule de domaines : rapports financiers à forte connotation informatique, identification des KPI pour l'organigramme des processus opérationnels, etc.

Dans quel domaine la collaboration avec Deloitte Fiduciaire offre-t-elle une plus-value ?

Frederick Jonckheere: La comptabilité est en prise avec les problèmes quotidiens. Elle a donc parfois tendance à perdre la vue d'ensemble. Sur ce point, nous pouvons aussi adresser nos questions à Deloitte Fiduciaire. Il y a également le volet fiscal et les possibilités de subventions. Comme toute entreprise, un conseil professionnel ne peut que nous être bénéfique dans ce domaine. Le finance & control a aussi son importance. Comme chacun sait : « mesurer, c'est savoir ». Savoir quel cap suivre pour son entreprise, en fonction des données historiques mais aussi d'autres critères. Deloitte Fiduciaire nous aiguille dans ce domaine. Elle nous aide également à définir les paramètres adaptés qui nous serviront de base de travail. Pour le prix de revient ou les analyses de rentabilité, il faut parfois sortir des sentiers battus et faire fi des tabous.

Ralph De Jonghe

Ralph De Jonghe: En soi, la fabrication du béton n'est pas un secteur compliqué. Mais si l'on a affaire à des structures complexes (on commence par du béton prêt à l'emploi puis on fabrique également des composants pour les poser), il faut des systèmes de mesure adéquats en ce qui concerne le prix de transfert (transfer pricing) et le calcul du prix de revient.
Frederick Jonckheere: Notre approche a toujours été fortement axée sur les coûts et cela ne devrait pas changer. Il est capital de connaître le prix de revient le plus exact et d'être convaincu qu'il reflète réellement ces coûts, surtout dans la conjoncture actuelle. Cela permet d'adapter au mieux la capacité à la demande.

Qu'est-ce que Deloitte Fiduciaire a appris de sa collaboration avec le groupe Kerkstoel ?

Ralph De Jonghe: Notre conseil évolue perpétuellement avec les domaines auxquels il s'applique. C'est un processus vivant. Parfois, nous devons intégrer de nouveaux savoir-faire pour pouvoir évoluer avec nos clients, comme nous l'avons fait dans le domaine de la planification immobilière (estate planning). En outre, notre collaboration avec le groupe Kerkstoel et d'autres entreprises nous oblige à avoir une grandeur d'échelle suffisante. Nous pouvons ainsi développer davantage certaines applications et capacités.