

# Dialogue

Le magazine des dirigeants de PME, 2009, n° 5

## “Perpétuer le succès de génération en génération”

### **Innovation**

Sortir plus fort de la crise grâce à l'innovation. Témoignage de deux dirigeants de PME.

### **Business et écologie**

Investir dans l'innovation.



Nadia Jansen, Building Group Jansen

**Deloitte**  
*Fiduciaire*

# Les années de différences et de changements



## Dialogue

Une publication de Deloitte Fiduciaire  
2009, N° 5

Paraît 2 fois par an

## Rédacteur en chef

Henk Hemelaere

## Design/Direction artistique

Liesbeth Van Gucht

## Comité de rédaction

Dominique Deliège, Dirk Hermans, Nikolaas Tahon,  
Marino Verhellen

## Adresse de la rédaction

Deloitte Fiduciaire, Nathalie Vanderbeken  
Tél 02 600 60 83, [nvanderbeken@deloitte.com](mailto:nvanderbeken@deloitte.com),  
Berkenlaan 8B, 1831 Diegem.

## Editeur responsable

Nikolaas Tahon, Berkenlaan 8B, 1831 Diegem.

## Photo de la couverture

Nadia Jansen, Building Group Jansen

La reproduction totale ou partielle de cette publication n'est autorisée qu'avec l'accord formel de la rédaction. Malgré tous les soins apportés à cette édition, la rédaction ne peut être tenue responsable des erreurs et omissions éventuelles qui subsisteraient dans les textes publiés. En cas de questions concernant un ou plusieurs articles, veuillez former le 02 600 60 83 ou contacter votre correspondant Deloitte habituel.

En 2009, le quotidien de l'entreprise familiale a été très différent de ce qu'il avait été les années précédentes. Fin 2009, chacun sait que plus rien ne sera jamais comme avant dans le monde des entreprises.

**Innovation** - La solution ne consiste pas à s'accrocher au passé. Dans cette édition, vous découvrirez comment les entreprises peuvent construire une réussite durable en abordant systématiquement les choses différemment ou autrement. En innovant! Car en effet, à trop vouloir continuer à agir comme par le passé, l'on risque de refaire les mêmes erreurs, alors que la réalité de l'entreprise a fondamentalement changé.

**Création de valeur** - Le baromètre pour les PME 2009 de Deloitte Fiduciaire met en lumière une diminution de la valeur de nombreuses entreprises. Aujourd'hui, l'heure est davantage à la création de valeur ou à son maintien plutôt qu'à la valorisation (vente de la PME). Par conséquent, d'autres acteurs, les acheteurs, sont à pied d'oeuvre.

**Professionnalisation** - En période d'érosion des prix et de diminution des marges, il est primordial d'identifier les produits ou services non rentables. Quand le capital et les liquidités se font rares, il s'avère indispensable de disposer d'un tableau de bord solide. Dans ce numéro de Dialogue, Paul-Henri Verhelst (Duc d'O) nous révèle comment des rapports adéquats ont permis d'exposer, en temps utile, la différence entre produits rentables et déficitaires.

**De génération en génération** - Il existe encore de nombreuses PME familiales où c'est la génération suivante qui reprend les rênes. Dans ce Dialogue, deux chefs d'entreprise nous expliquent que cette relève générationnelle s'accompagne souvent d'un changement d'approche de l'entreprise. Or, en ces temps d'incertitude, les PME doivent pouvoir adopter une attitude différente. La transmission d'une entreprise familiale peut dès lors s'avérer salutaire.

**L'audace de la jeunesse** - A l'heure actuelle, certains chefs d'entreprise osent encore faire les choses différemment, quitter un parcours professionnel tout tracé et un emploi garanti pour se lancer dans l'univers radicalement différent de l'entrepreneuriat. Dans ce magazine, nous vous présentons deux jeunes dirigeants qui ont fait le pari de la différence.

**Business et écologie** - Concilier le business et l'écologie, c'est peut-être la meilleure preuve qu'un regard différent sur les choses peut donner lieu à une activité rentable et durable. Intégrer l'écologie dans l'entreprise, c'est aborder les choses autrement.

**Que nous réserve 2010?** Plus que jamais, les règles du jeu économique s'imposeront. Un chef d'entreprise, animé d'une vision judicieuse et épaulé par un encadrement interne et externe professionnel, est sans cesse en quête de nouveauté et refuse l'opportunisme à court terme. En ces temps troubles, il fera la différence. Nous sommes impatients de relever ces défis 2010 à vos côtés.

**Henk Hemelaere**

Associé, Deloitte Fiduciaire

# Sommaire

4



12



14



16



## 4 L'Innovation

Sortir plus fort de la crise grâce à l'innovation.

Raphaël Vermeiren de Vewi et Christian Vandeputte de Vandeputte Holding en témoignent.

## 7 Baromètre pour les PME 2009

Les PME belges ont déjà beaucoup souffert pendant les quatre premiers mois de la crise.

## 8 Rapports de gestion

Des informations ERP aux rapports de gestion pratiques.

Ce que vous devez savoir!

Une interview de Paul-Henri Verhelst de Duc d'O.

## 10 Perspectives 2010

Nouveau budget, persistance du climat économique incertain.

Que réserve 2010 à votre entreprise familiale?

## 12 Jeunes et audacieux

Claudia Put de brandnewday et Lieven Droogmans de @mire ont abandonné la recherche scientifique pour créer leur entreprise.

Ils nous font part de leurs expériences et de leur motivation.

## 14 Business et écologie

Le recyclage des matériaux.

Nous avons rencontré le Groupe Riche et Trotec.

## 16 L'entreprise familiale, de génération en génération

Dialogue a interviewé Nadia Jansen de Building Group Jansen et Bart Boucherie du Groupe Boucherie.



# L'inn

## Sortir plus fort

Dans un contexte de marché 'normal', la créativité, la flexibilité et l'innovation permettent de marquer des points, notamment vis-à-vis de la concurrence. Cette démarche est également celle qui, par temps de crise, offre un maximum de chances de franchir les obstacles sans trop de dégâts. Voire d'en sortir plus fort. A des échelles et dans des contextes différents, Vandeputte Holding et la société Vewi, deux clients de Deloitte Fiduciaire, en témoignent à leur manière.

### Un changement de cap salutaire

En 1979, à Obaix (province du Hainaut), les jeunes époux Vermeiren se lancent dans la production maraîchère, et plus particulièrement la culture de chicons. Très rapidement, au vu des prix pratiqués sur le marché, ils se retrouvent toutefois dans une situation financière insoutenable. Raphael Vermeiren se souvient: "Puisque nous disposions de la matière première, nous avons alors envisagé d'apporter une valeur ajoutée à celle-ci en la transformant en produits finis." Nous sommes en 1990, et tout commence par la vente des roulades de chicons cuites sous vide. "Nous avons entendu parler d'un nouveau procédé, la cuisson sous vide. Nous nous sommes renseignés et avons ensuite développé nous-mêmes les programmes de cuisson adaptés à nos produits." Au milieu des années 90, l'entreprise familiale Vewi diversifie sa gamme et sa clientèle, et construit un bâtiment industriel. "A l'époque, c'était pour nous une nécessité d'évoluer. Nous n'avions pas d'autre choix que d'arrêter ou de tenter d'innover. Depuis, nous essayons d'innover en permanence,

de nous remettre en question le plus souvent possible."

### L'innovation, comme recette anticrise

C'est ainsi que la volonté de développer des produits sur mesure a donné naissance après quelques années à une gamme de produits étendue, allant des plats typiques, comme les boulettes liégeoises et la potée aux carottes, aux plats plus raffinés tels que scampis à la diable et magrets de canard. Cette gamme compte aujourd'hui pas moins de 500 références. Tous les produits, de même que leurs conditionnements, sont adaptables et adaptés aux desiderata du client. Et la société n'hésite pas à élaborer de nouvelles recettes en fonction des besoins. Afin de répondre à sa préoccupation première, la qualité, Vewi a été l'une des premières entreprises belges à répondre aux normes HACCP (Hazard Analysis Control Critical Point, soit analyse des dangers et maîtrise des points critiques). En 2008, la société a obtenu l'agrégation ISO 22000, la norme européenne du secteur alimentaire. Elle occupe désormais une

# Innovation

## de la crise

trentaine de personnes, et nourrit de nombreux projets, dont l'export. Et la crise? "A mon sens, il est toujours possible de s'en sortir, il ne faut jamais baisser les bras. Ne jamais diminuer la qualité de ses produits. Je pense aussi que c'est en restant créatif et innovant que l'on a les plus grandes chances de sortir d'une crise en ayant subi le moins de dommages."

### Réorientation et création de valeur

**Christian Vandeputte:** "Historiquement, nous sommes la quatrième génération. A la fin du 19ème siècle, notre arrière-grand-père a commencé par une activité de meunerie avant de se tourner vers l'huilerie, qui reste l'un de nos cœurs de métier." La trituration des graines de lin permet d'extraire de l'huile – destinée aux marchés du linoléum, des peintures, des encres et de l'alimentation – et du tourteau de lin, utilisé dans l'alimentation animale.

Après la seconde guerre mondiale, la troisième génération a démarré l'activité savonnerie. "Nous fabriquons encore des savons mais surtout des détergents ménagers et industriels, principalement à destination des enseignes de la grande distribution, auxquelles nous fournissons des produits sous marques de distributeurs."

En 1993, lorsqu'elle déménage à Mouscron, l'entreprise compte 34 collaborateurs et réalise un chiffre d'affaires de l'ordre de 7,5 millions d'euros. Grâce au marché des MDD (Marques De Distributeurs) vers lequel – consciente de la difficulté de soutenir une marque propre –, elle a judicieusement réorienté son département savonnerie, elle connaîtra une croissance à 2 chiffres pendant une bonne dizaine d'années. En 2002, le groupe a également démarré une activité oléochimique qui, en transformant ses huiles de lin en huiles techniques et polymères, permet de les écouler sur des marchés porteurs.

### Vewi

En 1979, Raphaël Vermeiren et son épouse Brigitte Willame se lancent dans la production maraîchère, principalement avec la culture de chicons. En 1990, les époux Vermeiren décident d'apporter de la valeur ajoutée à leur matière première et se réorientent vers l'élaboration de plats préparés. Tout commence par la vente de la roulade de chicons cuite sous vide (nouveau procédé de cuisson à cette époque). L'association de leurs deux noms donnera naissance à la société Vewi. Vewi continue le développement de sa gamme et veille en permanence à l'amélioration de sa qualité et flexibilité. L'export est maintenant l'un des nouveaux défis de Vewi.

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

### Vandeputte Holding

En 1887, Gustave Vandeputte a fondé la société dont l'activité première est la pression du lin ainsi que la production d'huile. Après la 2e guerre mondiale, Vandeputte commence à produire des savons. La savonnerie devient très vite l'activité principale de la société. Dans les années 80, la société commence la production de détergents pour les marques de distributeurs. Grâce à une réorientation permanente, Vandeputte occupe aujourd'hui quelques 220 collaborateurs et réalise un chiffre d'affaires dépassant de peu les 100 millions d'euros. Le groupe familial est implanté à Mouscron.

[www.vandeputte.com](http://www.vandeputte.com)



Vewi



Vandeputte Holding





**Photo 1: Brigitte, Raphaël, Julie et Aline Vermeiren, Vewi**

**Photo 2: Christian Vandeputte, Vandeputte Holding**

### L'innovation avant, pendant et après la crise

Depuis son déménagement en 1993, le groupe a résolument investi dans la recherche, à la fois pour dégager de la valeur ajoutée, diversifier sa production et proposer des produits innovants. Il a traversé plusieurs crises mais jamais il n'a limité ses investissements en R&D et dans des outils de fabrication et de conditionnement performants. "La crise actuelle nous a toutefois fait prendre conscience de l'importance de la solidité financière d'une entreprise. Avec des activités générant des marges faibles, contrairement au secteur pharmaceutique ou pétrochimique, et eu égard à notre programme d'investissements, nos ratios financiers n'étaient pas des meilleurs."

Le groupe a alors pris plusieurs décisions stratégiques, comparables, elles aussi, à des innovations. Il a fait appel à des conseillers extérieurs pour réfléchir à la meilleure manière, non seulement de résister à la crise, mais aussi d'en sortir renforcé. S'en sont suivies l'entrée d'un administrateur extérieur au sein du conseil d'administration, la nomination de deux directeurs généraux non familiaux, une réorganisation de la gestion opérationnelle des différentes entités, etc. Les analyses menées dans ce cadre – niveaux de stock, rentabilité de certains articles et de certains clients, solvabilité des clients et des fournisseurs – ont notamment permis de réduire les stocks, avec un effet immédiat sur les frais et ratios financiers, et de prendre diverses mesures ayant un impact non négligeable sur la rentabilité, le fond de roulement et le bilan.

"Stratégiquement, parallèlement à la crise économico-financière, nous devons aussi nous préparer aux orientations futures des marchés. Toutes nos activités pouvant s'inscrire dans le développement durable, nous sommes optimistes pour le futur, même si nous connaissons encore des zones de turbulences. S'agissant de l'innovation, je dirais qu'elle permet toujours de se différencier de la concurrence et de

donner de la valeur ajoutée à l'entreprise. Mais il doit exister une adéquation entre la recherche et le marché. Innover pour innover n'a pas de sens. C'est le marché qui suscite l'innovation et en temps de crise, pour bien orienter l'innovation, vous devez pouvoir compter sur une analyse encore plus fine du marché en devenir."

### Innovation et stratégie

En ces temps d'incertitude économique, le chef d'entreprise doit oser changer de cap. Cela suppose de définir les bonnes priorités, de ne pas vouloir tout affronter ou changer simultanément, et surtout de maîtriser les risques. Cette réorientation implique aussi de se mettre en quête de nouveaux produits ou de prospecter de nouveaux marchés. Quels atouts de votre entreprise allez-vous exploiter? Sur quelles avancées externes avez-vous intérêt à capitaliser?

Deloitte Fiduciaire détient la réponse à vos questions. Ensemble, nous analyserons, d'une part la situation actuelle de votre société et d'autre part vers quoi vous comptez évoluer.

Pour ce faire, nous mettons en oeuvre une méthodologie baptisée "Innovation stratégique" (développée en collaboration avec l'UNU - Merit en Universiteit Hasselt). Outre la radioscopie stratégique de votre entreprise, nous établissons ensemble un plan d'action ciblé. Si vous le souhaitez, nous pouvons vous épauler dans le cadre de son déploiement. Après cette intervention brève mais efficace, vous aurez posé les choix stratégiques qui s'imposent et défini les priorités requises.

Dans le cadre des aides à la consultance, les entreprises peuvent bénéficier de primes d'intervention octroyées par les pouvoirs publics wallons. Ces primes peuvent être utilisées pour des missions réalisées par Deloitte Fiduciaire.

N'hésitez pas à solliciter de plus amples informations auprès de Sébastien Bosio ([sbosio@deloitte.com](mailto:sbosio@deloitte.com)).

# Baromètre pour les PME 2009

## Les PME belges ont déjà beaucoup souffert pendant les quatre premiers mois de la crise



Le Baromètre pour les PME 2009 fait le point sur la performance financière de 2.300 entreprises sur une période de cinq ans. Les principales conclusions figurent ci-dessous.

### En 2008, la PME a perdu 20% de sa valeur

La PME médiane est parvenue à accroître sa valeur à concurrence de 4,7% à 12% entre 2005 et 2007. En revanche, en 2008, elle a enregistré pour la première fois depuis des années une perte importante de sa valeur (-19,2%). La PME suit donc l'évolution du BEL 20 (- 29,2%), mais de façon plus modérée.

### 6 PME sur 10 ont vu reculer leur chiffre d'affaires en 2008

Pour la première fois en 5 ans, le taux d'inflation moyen a dépassé le taux de croissance du chiffre d'affaires de la PME médiane. De même, cette dernière n'a pas connu de croissance réelle de son chiffre d'affaires, mais uniquement une croissance nominale. Alors qu'en 2007, 60% des PME étaient parvenues à réaliser une croissance réelle de leur chiffre d'affaires, en 2008, seules 40% d'entre elles sont arrivées à répercuter les hausses de prix sur leurs prix de vente. En 2008, 43% des PME belges ont même été confrontées à une baisse de leur chiffre d'affaires.

### Pression sur le rendement tant opérationnel que financier

Le rendement opérationnel (EBITDA / chiffre d'affaires) a lui aussi souffert en 2008. Alors que ce rendement se situait, pour la PME médiane, entre 8,2% et 9% pour la période 2004 à 2007, il est tombé à 8% en 2008. L'année passée, le rendement financier net a également reculé, passant de 9% à 8%. Quant à la rentabilité pour les actionnaires et les partenaires financiers (appelé ROCE ou 'return on capital employed' dans le jargon financier), elle a chuté de 0,9%.

### Baisse de la capacité de remboursement des PME en 2008

La compression du chiffre d'affaires et du rendement influence bien sûr directement le cash flow opérationnel net et, par conséquent, la capacité de remboursement d'une PME. Cette capacité indique dans quelle mesure l'entreprise génère suffisamment de cash flow pour s'acquitter de ses obligations financières (remboursement du principal de la dette et des intérêts). Le Baromètre pour les PME 2009 indique que l'entreprise médiane a perdu 8% de sa capacité de remboursement en 2008.

### Défi 2010

Les PME belges ont déjà souffert des 4 premiers mois de crise. Reste à savoir si la PME médiane parviendra à préserver sa structure financière en 2009. Plus que jamais, les PME qui prendront les mesures de mise en place d'une structure d'entreprise plus efficace, qui privilégieront une croissance durable plutôt qu'une croissance absolue et qui planifieront l'avenir, seront les mieux armées pour sortir vainqueurs de la crise.

### Où se situe votre PME en termes de performance et quelles sont vos priorités?

Deloitte Fiduciaire a élaboré un outil simple et puissant qui permet aux dirigeants de réfléchir de façon critique au mode de gestion de leur entreprise et aux pistes de croissance durable qui s'offrent à elle. Rendez-vous sur notre site internet [www.renforcezvotrepme.be](http://www.renforcezvotrepme.be). Nos conseillers et notre réseau sont à vos côtés pour vous aider à "entreprendre" ainsi qu'à définir et développer vos priorités. Pour les résultats du Baromètre, rendez-vous sur [www.barometrepme.be](http://www.barometrepme.be).

# Des informations ERP aux rapports de gestion pratiques. Ce que vous devez savoir!

---

Nous avons rencontré Paul-Henri Verhelst, CEO du producteur de chocolat Duc d'O. En 2007, Duc d'O a réalisé une implémentation ERP en vue d'optimiser les processus opérationnels.

## ERP et gestion intuitive. Un duo possible?

En 2007, Duc d'O a réalisé une implémentation ERP en vue d'optimiser les processus opérationnels. La production, la vente et les services administratifs sont désormais supportés par un seul et unique progiciel ERP. Une intégration de ces différents départements a permis un échange d'informations rapide et opérationnel. "En tant que chef d'entreprise, je ne pensais pourtant pas que cette plus grande quantité de données me donnait un meilleur aperçu de notre situation", déclare **Paul-Henri Verhelst**, CEO de Duc d'O. "A l'occasion d'une session d'information chez Deloitte Fiduciaire sur la question de la "gestion intuitive" ou non, notre CFO a identifié et reconnu certains besoins en termes de système d'information avec l'aide des spécialistes Business & IT de Deloitte Fiduciaire "

## Connaître la stratégie, mais aussi l'expliquer

Les rapports souhaités par Duc d'O sont des rapports indépendants de nature plutôt opérationnelle. L'entreprise avait une vue sur les commandes reçues, mais pas sur leur rentabilité escomptée. La consommation de matières premières était connue, mais pas la différence de prix entre leur coût et le coût standard. Par ailleurs, les informations ERP ne

permettaient pas de déterminer si la stratégie était suivie de manière cohérente. "Les consultants Finance & IT de Deloitte Fiduciaire nous ont fourni une méthodologie permettant de traduire notre stratégie en indicateurs de performance mesurables. Notre stratégie était ainsi non seulement connue, mais aussi explicitée: c'était comme si Duc d'O pouvait désormais se voir dans un miroir", explique Paul-Henri Verhelst. Une série d'entretiens ont ensuite eu lieu avec chaque chef de département – de la maintenance au management – afin de définir la contribution de chacun à la stratégie.

## Différence entre stratégie et informations ERP

**Paul-Henri Verhelst ajoute en outre:** "Avec la collaboration de Deloitte Fiduciaire, nous avons rapidement pris conscience de la nécessité d'une analyse plus approfondie de la production, au sens large: les ventes et la logistique peuvent également optimiser le processus de production, respectivement sous la forme d'une planification et d'une livraison ponctuelle. Au fond, c'est logique: la production est l'une des pierres angulaires de notre stratégie. Et pourtant, elle ne faisait pas partie de nos 'anciennes' informations. En mettant l'accent sur l'aspect commercial, nous nous considérons trop souvent comme une organisation de vente."



**Connaître, mettre en œuvre et suivre vos KPI**

Sur la base des entretiens, Deloitte Fiduciaire a finalement dégagé vingt indicateurs clés de performance (KPI). **Paul-Henri Verhelst explique:** "Nous avons convenu au préalable que le projet comporterait non seulement la définition de KPI, mais aussi un plan d'implémentation. Nous souhaitons savoir concrètement comment Duc d'O pouvait effectivement mesurer ces KPI. Il s'est avéré que nous avions déjà les logiciels et licences nécessaires en interne. Un investissement supplémentaire à ce niveau n'était donc pas requis."

Deloitte Fiduciaire considère que le département IT de Duc d'O doit pouvoir gérer et maintenir lui-même le système de rapports de gestion. "Cette approche présente l'immense avantage d'être parfaitement maîtrisable pour nos collaborateurs internes.

Si nécessaire, Deloitte Fiduciaire peut nous fournir une assistance. La collaboration avec Deloitte Fiduciaire est constructive, étant donné que, pour l'implémentation, ils prônent l'exploitation la plus complète possible de nos propres ressources existantes et que nous pouvons alors continuer à fixer les priorités pour notre personnel interne." **conclut Paul-Henri Verhelst.** Chez Deloitte Fiduciaire, les maîtres-mots sont **"Entreprendre ensemble"**.




---

“Désormais, toutes nos équipes savent comment contribuer à la réalisation de notre stratégie”

- Paul-Henri Verhelst

**Duc d'O**

L'usine Duc d'O de Kruikebe enregistre une production annuelle de 3.000 tonnes de produits haut de gamme à base de chocolat. Duc d'O commercialise une gamme limitée de produits dans une multitude d'emballages. La marque est vendue dans 60 pays et 85% de la production est destinée à l'exportation. L'entreprise emploie 130 collaborateurs. Le chiffre d'affaires dépend fortement de la saison.

**[www.ducdo.be](http://www.ducdo.be)**

# Nouveau budget et persistance du climat économique incertain.

## Que réserve 2010 à votre entreprise familiale?

En 2010, de nouvelles lois et obligations se profilent à l'horizon. Plus encore que maîtriser la nouvelle législation, le défi pour 2010 consiste surtout à accroître le professionnalisme et à définir des objectifs appropriés. Et en ces temps difficiles, le chef d'entreprise doit aussi préserver la valeur de son patrimoine. Nous avons consulté Fabrice Graillet, conseiller fiscal chez Deloitte Fiduciaire, et Koen De Potter, directeur Business & IT, particulièrement actif dans l'élaboration du reporting, la planification des liquidités et la fixation rentable des prix pour les PME.

### La fiscalité en 2010

**La taxe sur les véhicules de société va-t-elle augmenter?**

**Fabrice Graillet:** Tout à fait. La déductibilité fiscale des frais des véhicules de société sera davantage liée aux émissions de CO<sub>2</sub> (voir encadré). A première vue, c'est surtout vrai pour les voitures à essence: cette mesure générera un coût fiscal effectivement plus élevé. Quoi qu'il en soit, les frais de carburant de toutes les voitures ne resteront déductibles qu'à concurrence de 75%.

**Pouvons-nous faire quelque chose pour réduire cette charge supplémentaire?**

**Fabrice Graillet:** Bien entendu. La politique en matière de voitures de société doit être encore affinée, afin de contrer les conséquences financières de ces nouvelles restrictions fiscales, tant pour les employeurs que pour les travailleurs. Car le législateur voudrait dorénavant lier l'avantage fiscal de l'utilisation d'un véhicule de société aux émissions de CO<sub>2</sub>. Les PME doivent donc bien réfléchir aux critères d'attribution

d'une voiture de société et axer leur politique en matière de voitures de société sur les émissions de CO<sub>2</sub> les plus faibles.

**Y a-t-il des conséquences fiscales personnelles pour le dirigeant d'entreprise?**

**Fabrice Graillet:** Le dirigeant devra aussi participer à l'effort fiscal. Les avantages de toute nature dont il bénéficie (voiture, chauffage, électricité) seront revus à la hausse et la déduction forfaitaire des frais à l'IPP sont réduits. Une évaluation critique de l'enveloppe de rémunération complète s'impose plus que jamais, notamment par une révision à la hausse des provisions de pensions.

### Définir des objectifs appropriés pour 2010

**A l'heure actuelle, une PME ne doit-elle pas simplement assurer un meilleur suivi des coûts?**

**Koen De Potter:** Le contrôle critique des coûts est une constante. Les entreprises performantes sont censées avoir la maîtrise permanente de leurs coûts. Pourtant, dans la période de croissance passée, on ne s'est pas (pleinement) concentré sur la rentabilité. Dans un contexte en rapide mutation, les premiers gestes des PME consistent à réaliser des gains rapides en économisant et en réduisant les frais fixes. Cependant, ces mesures ont un effet limité.

**La réduction des coûts sera-t-elle suffisante pour permettre aux entreprises non performantes de s'en sortir?**

**Koen De Potter:** Les PME qui ont (ou veulent prendre) une longueur d'avance vont plus loin et rationalisent

### Déductibilité fiscale en fonction des émissions de CO<sub>2</sub>

Exercice d'imposition 2010			Exercice d'imposition 2011		
Diesel	Essence	Déductibilité fiscale %	Diesel	Essence	Déductibilité fiscale %
			Jusqu'à 60	Jusqu'à 60	100%
Jusqu'à 105	Jusqu'à 120	90%	60 à 105	60 à 105	90%
105 à 115	120 à 130	80%	105 à 115	105 à 125	80%
115 à 145	130 à 160	75%	115 à 145	125 à 155	75%
145 à 175	160 à 190	70%	145 à 170	155 à 180	70%
> 175	> 190	60%	170 à 195	180 à 205	60%
			>195	>205	50%

leur modèle d'entreprise. La question à se poser n'est pas tellement "Comment puis-je réduire mes frais fixes?", mais plutôt "Comment puis-je réaliser une plus grande contribution avec ces frais?". Une vision claire de la rentabilité des produits, des segments clients et des départements est ici essentielle. Ainsi, l'objectif et les frais sont analysés par rapport aux produits et/ou clients les plus rentables.

**La croissance est-elle encore un objectif réaliste?**

**Koen De Potter:** De nombreuses entreprises sont confrontées à un recul de leur chiffre d'affaires. Mais même sur des marchés ou des secteurs en repli, l'on est contraint de croître à nouveau et de gagner à nouveau du chiffre d'affaires pour maintenir la rentabilité des investissements existants. Certaines entreprises peuvent limiter la baisse de leur chiffre d'affaires, car elles ont, par le passé, opté pour une clientèle plus diversifiée ou pour une croissance contrôlée ou parce qu'elles ont axé toutes leurs activités sur l'innovation et qu'elles la commercialisent également.

**Qu'entendez-vous par "croissance contrôlée"?**

**Koen De Potter:** Ce concept désigne la croissance à condition qu'elle soit durable. Pas d'opportunisme à court terme donc. Les PME réfléchissent aussi à de nouveaux modèles d'entreprise (partenariats avec des concurrents ou des clients, risques liés à la dépendance par rapport à quelques clients, etc.).

**Quels sont les instruments indispensables pour la PME en ces temps difficiles?**

**Koen De Potter:** Une vision claire. Deloitte Fiduciaire est reconnu pour assister les PME dans ce développement d'une vision via l'innovation stratégique (NDR: voir page 6). Et aussi un bon "tableau de bord" pour pouvoir redresser le cap à temps et prendre des décisions sur base de données correctes. Le reporting est indispensable pour une croissance durable. "Vous obtenez ce que vous mesurez" est plus que jamais le credo.

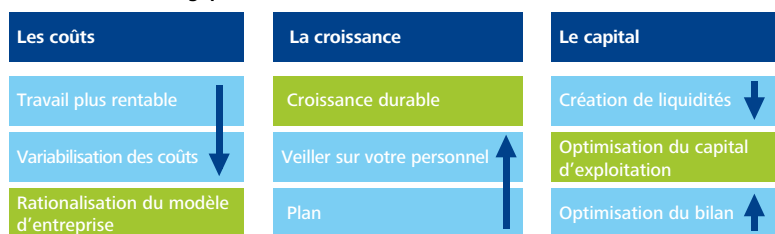
**Vous ne semblez pas conseiller de renoncer à la croissance?**

**Koen De Potter:** Non. Ce qui ne veut pas dire qu'une PME ne peut pas se débarrasser d'une activité voire d'un département ou de réduire sa taille. Cependant, la seule manière de réaliser ses objectifs et d'acquérir une bonne vision passe par un reporting de qualité.

**Le manque de liquidités est la principale préoccupation, voire angoisse, de nombreux de chefs d'entreprise.**

**Koen De Potter:** Le remboursement des dettes, le paiement des salariés, des fournisseurs et des

**Points d'action stratégiques: évolution sur 1 an**



impôts, rien de tout cela ne peut être reporté. Mais en cas de baisse du chiffre d'affaires, les recettes sont moins importantes et de nombreux clients tardent à payer. De nombreuses entreprises oublient qu'elles peuvent encore libérer pas mal de liquidités cachées: en facturant plus rapidement, en augmentant les escomptes pour les paiements comptants, en optimisant leurs stocks à chaque stade.

**Les liquidités ne sont-elles présentes que dans la facturation et le recouvrement?**

**Koen De Potter:** Afin de diminuer le stock, des interventions opérationnelles permanentes doivent intervenir dans le processus de production. Outre les actions opérationnelles, des mesures de financement peuvent également apporter un certain soulagement: sale et lease back, rechercher un financement alternatif, ... Une excellente planification de la trésorerie jouera un rôle crucial dans ce processus. Cela permet en effet d'évaluer les risques et de réfléchir à des scénarios: "Que se passerait-il si ...?".

**Les intérêts privés du dirigeant**

**Le dirigeant peut-il entreprendre quelque chose au niveau de son patrimoine?**

**Fabrice Graillet:** Certainement. Un dirigeant qui investit ses moyens financiers personnels dans son entreprise familiale doit surtout continuer à penser à lui-même en ces temps difficiles. Deloitte Fiduciaire a dès lors développé une analyse du patrimoine personnel: private governance, par analogie avec le concept de corporate governance. A l'heure où les valeurs des biens immobiliers et les valeurs mobilières atteignent des creux historiques, il y a des opportunités fiscales inégalées pour sécuriser les biens immobiliers ou offrir un capital avec des taxes moins élevées. Et étant donné que les actifs immatériels (savoir-faire, design, brevets, modèles, marques) créent de plus en plus de la valeur, il est grand temps de prêter à ces actifs la même attention qu'aux biens immobiliers et de les soustraire du patrimoine des sociétés d'exploitation et de production.

**Les temps difficiles offrent clairement des perspectives stimulantes et de nouvelles opportunités.**

# S'entourer de partenaires de qualité est un must

**Claudia Put de brandnewday et Lieven Droogmans de @mire ont abandonné la recherche scientifique pour créer leur entreprise. Ils nous font part de leurs expériences et de leur motivation.**

**Comment en êtes-vous arrivé à créer votre entreprise?**

**Lieven Droogmans:** A un certain moment, j'ai eu le choix entre soit me lancer dans une thèse de doctorat, soit créer une spin-off. La spin-off l'a emporté! J'ai ainsi créé @mire avec deux autres étudiants (Bram Luyten et Ben Bosmans), car cela me correspondait davantage, je préfère travailler en équipe plutôt qu'en solo. En outre, la spin-off permet d'accumuler beaucoup d'expérience pratique. La motivation principale était l'indépendance, pouvoir créer et faire évoluer soi-même son projet. Le fait d'entreprendre m'attirait davantage que la sécurité financière. La création d'une entreprise et son développement permettent de toucher à diverses disciplines: les

aspects financiers et juridiques, la comptabilité, le fait de déléguer à autrui, la constitution d'une équipe... autant de compétences dont je ne disposais pas et que j'ai dû acquérir.

**Claudia Put:** Après mes études de psychologie clinique, j'ai suivi un programme de troisième cycle en neuropsychologie avant de partir travailler au Massachusetts General Hospital de Boston. De retour en Belgique, j'ai mené des recherches durant plusieurs années à la KUL tout en exerçant en tant que psychologue de la santé à l'hôpital universitaire du Gasthuisberg. Cela a débouché sur un doctorat. J'ai franchi le pas pour devenir chef d'entreprise, car je peux ainsi mettre mes connaissances scientifiques en pratique de manière approfondie. J'aime concevoir de nouvelles choses. Je suis un chercheur appliqué. Je trouve passionnant le fait d'établir des liens entre d'une part, la sphère scientifique et d'autre part, les applications concrètes. Comme je suis issue d'une famille d'indépendants, on peut dire que l'esprit d'entreprise est inscrit dans mes gènes.

**Brandnewday évolue manifestement à grande vitesse.**

**Claudia Put:** Depuis le lancement de notre entreprise, nous entrons tous les six mois dans une nouvelle phase. Les coups d'accélérateur se succèdent: engagement de nouveaux collaborateurs, démarrage de partenariats, démarchage d'un nouvel actionnaire, recherche d'un partenaire en informatique, ouverture aux marchés étrangers, etc. L'esprit d'entreprise est également synonyme de croissance.

**Comment se déroule la coopération avec Deloitte Fiduciaire ?**

**Lieven Droogmans:** SO Kwadraat (une asbl qui accompagne des spin-offs – [www.sokwadraat.be](http://www.sokwadraat.be)) nous avait conseillé de faire appel à un bureau de conseil multidisciplinaire de taille plus importante. Celui-ci devait nous faire bénéficier de son expérience polyvalente et internationale. C'est ainsi que nous avons poussé la porte de Deloitte Fiduciaire. Les services que Deloitte Fiduciaire offre aux spin-offs sont très intéressants. Par exemple, nous avons reçu

Lieven Droogmans de @mire



des conseils juridiques quant à la façon d'aborder les clients américains. De même, on nous a indiqué la marche à suivre pour solliciter des subventions. Deloitte Fiduciaire est systématiquement à nos côtés, et nous soutient de manière optimale dans nos projets d'entreprise.

**Claudia Put:** J'ignorais absolument tout de la finance, des plans d'affaire, etc. Or, pour pouvoir prendre les bonnes décisions, il est essentiel de posséder de telles connaissances lors de périodes de forte croissance ou à des moments charnières. Une vision qualitative et intégrée de la situation est toujours la bienvenue. Deloitte Fiduciaire nous a ainsi accompagnés lors de l'arrivée d'un nouvel actionnaire, à l'occasion de notre augmentation de capital ou encore lors de notre passage de SPRL en SA. Bref, il s'agit bien plus que de tenir une comptabilité à jour!

**Quels obstacles avez-vous rencontrés?  
En avez-vous tiré des enseignements que vous partageriez avec les jeunes qui se lancent?**

**Lieven Droogmans:** Il faut oser se lancer! Si votre entreprise n'aboutit pas, vous pourrez toujours redevenir salarié. Mais si vous avez une idée qui présente un bon potentiel, creusez-la! J'ajouterais immédiatement que la tâche est délicate sans le soutien d'un partenaire externe de qualité. Même si l'on possède les capacités techniques, décliner les rêves et les idées dans la réalité n'est pas une mince affaire. Sans cet accompagnement, l'entreprise aurait été fort délicate. Pour nous, l'expérience acquise au sein des cercles d'affaires de SO Kwadraat a été très enrichissante. Le chef d'entreprise a besoin de soutien lors du démarrage de son activité, mais aussi plus tard, lorsque l'entreprise grandit.

**Claudia Put:** Quitter son habit d'expert dans son domaine pour endosser celui de chef d'entreprise se projetant dans l'avenir est un exercice redoutable! Je conseillerais de s'entourer de partenaires de qualité qui savent prodiguer les bons conseils. Pour voir le jour et croître, l'entreprise a besoin du soutien d'une multitude d'organismes externes.



**Claudia Put de brandnewday**

**brandnewday**

Brandnewday rassemble une équipe de psychologues de la santé, d'experts et de chercheurs spécialisés dans le changement des comportements en matière de santé et de bien-être. L'entreprise conçoit des programmes dédiés à la santé, à la fois efficaces et scientifiquement étayés. Elle accompagne les entreprises et les organisations dans le déploiement d'une politique intégrée en matière de santé. Brandnewday fait figure de chef de file dans le domaine du coaching santé en ligne par l'intermédiaire d'Internet et de dispositifs mobiles. L'entreprise a notamment conçu les RookStopCoach, Kilootje minder-coach et happy Body coach.

**[www.brandnewday.eu](http://www.brandnewday.eu)**

**@mire**

Depuis deux ans et demi, @mire propose des logiciels et des services spécialisés aux chercheurs et à leurs institutions. Grâce à @mire, il est désormais possible de conserver plus longtemps les informations scientifiques numériques (journaux, revues, etc.), de mieux les diffuser et d'y accéder plus facilement.

**[www.atmire.com](http://www.atmire.com)**



# Business et écologie: le recyclage des matériaux

Nous avons rendez-vous avec Trotec et le Groupe Riche, deux entreprises dont l'écologie est au cœur de leur métier.

## Pourquoi avoir fait le choix d'une activité écologique?

**Bruno Pauwelyn, Trotec:** Fin des années 1980, début des années 1990, le secteur de l'alimentation animale a connu une croissance fulgurante et une automatisation poussée de sa production, ce qui a généré davantage de sous-produits. Persuadée de la valeur de ces sous-produits, Trotec a voulu créer un produit stable et assorti d'une longue durée de conservation, notamment par séchage. Petit à petit, les équipements se sont perfectionnés et étoffés, ce qui a ouvert la voie à la valorisation d'autres sous-produits, souvent complexes. A ce jour, Trotec est en mesure de valoriser la quasi-totalité des sous-produits alimentaires.

**Céline Riche, Groupe Riche:** La flambée du coût de l'énergie, l'augmentation des émissions de CO<sub>2</sub> et le souci d'un mode de vie plus sain sont autant d'éléments qui ont poussé le consommateur à se tourner vers l'habitat écologique. Notre filiale, Stabilame, a saisi la balle au bond en fabriquant des maisons passives à ossature bois. La construction d'une telle habitation est moins énergivore, engendre moins de frais de transport et requiert moins de surfaces d'atelier et de mise en oeuvre de matériaux. La Menuiserie Riche a, quant à elle, mis au point une autre technique qui génère moins de déchets et permet d'économiser la matière première naturelle qu'est le bois. Tous les déchets sont valorisés comme bois de chauffage pour nos besoins personnels, dans une chaudière à biomasse. L'eau utilisée dans les cabines de peinture est recyclée et retraitée conformément à des normes strictes.

**Cette production respectueuse de l'environnement est donc clairement le cœur de votre métier, et non une activité accessoire fortuite.**

**Céline Riche:** Avec le groupe, nous entreprenons également d'autres initiatives qui visent une mise en

oeuvre écologique et durable des matériaux. La prise de conscience des coûts a aussi joué un grand rôle. Vu la hausse du prix des combustibles, Menuiserie Riche et Stabilame incinèrent leurs déchets. Les entreprises ont également poussé plus loin la réflexion sur la valorisation de leurs déchets. C'est ainsi qu'Enercobois a vu le jour, en corollaire des activités et de la nécessité de traiter les déchets des autres entreprises.

**Bruno Pauwelyn:** Le cœur du métier de Trotec, c'est la valorisation des sous-produits. Il en découle différentes activités annexes. Trotec assure également les tâches logistiques associées au procédé de transformation. Elle dispose ainsi d'un vaste parc à conteneurs et à composteurs, installé à proximité des industries alimentaires et destiné à récolter les sous-produits.

En septembre 2009, une nouvelle ligne de production a été mise en service. Lors du développement de cette

## Business et écologie

Le législateur encourage la responsabilité écologique de l'entreprise par des incitants. Ceux-ci étant très variés, spécifiques et différents d'une région à l'autre, demandez conseil à votre interlocuteur de confiance chez Deloitte Fiduciaire. Voici quelques pistes. Les investissements dans les économies d'énergie sont déductibles à l'impôt des sociétés (récupération de chaleur résiduelle, panneaux solaires, éoliennes, etc.). Les entreprises qui incitent leur personnel à se rendre au travail à vélo peuvent déduire leurs frais à 120% (aménagement d'un abri à vélos, de vestiaires et d'installations sanitaires, mise à disposition de vélos au personnel, etc.). Les entreprises implantées en Région flamande peuvent bénéficier d'une prime à l'investissement écologique, qui est octroyée par voie d'appels (calls). En Région wallonne, il existe également une multitude de primes aux investissements économiseur d'énergie. Le site officiel où l'on peut obtenir toutes les informations quant aux primes de la RW est [www.energie.wallonnie.be](http://www.energie.wallonnie.be)

Demandez du conseil à votre personne de contact chez Deloitte Fiduciaire.



**Bruno Pauwelyn, Trotec**

installation, on a tenu compte de toutes les nouvelles technologies à la pointe de l'écologie.

La responsabilité environnementale de l'entreprise passe par son intégration dans la gestion quotidienne. Chaque maillon de la chaîne est conscient de l'importance de l'environnement et de l'impact de nos activités sur celui-ci. Souci permanent de travailler avec ordre et méthode, tri des déchets, développement de nouvelles techniques moins énergivores: Trotec est consciente de toutes ces démarches et les fait siennes, tant dans sa gestion journalière que dans la prise de décisions stratégiques.

#### La responsabilité sociétale de l'entreprise est-elle incontournable?

**Bruno Pauwelyn:** Nous constatons que les entreprises sont toujours plus nombreuses à rallier cette philosophie. Elles cherchent des partenaires ayant les mêmes prédispositions en matière de développement durable et de RSE. Cela fait longtemps que l'entrepreneuriat n'est plus uniquement une composante économique. Il englobe toujours plus d'autres éléments, non moins importants. Nous sommes convaincus que l'avenir d'une entreprise est dans cette voie. Sans oublier les nouvelles techniques et les innovations. Récemment, nous avons démarré une nouvelle ligne de production qui met en oeuvre une technique unique en son genre pour réduire la consommation énergétique et traiter d'autres produits. Au quotidien, aussi bien dans les relations avec les travailleurs que les riverains en évitant la pollution, mais aussi à grande échelle, la société a besoin d'entreprises qui contribuent à réduire la montagne de déchets de génération en génération.

**Céline Riche:** Tout à fait. Nous venons également d'investir dans de nouvelles techniques écologiques. Citons notre nouvel incinérateur de 1,6 millions de kilocalories et une nouvelle installation pour blocs de bois compressés. Aujourd'hui, nous en fabriquons 10.500 tonnes par jour. La nouvelle installation permettra de doubler cette quantité. La crise économique en Europe contraint à trouver des solutions



**Laurent, Bruno, Céline, Josiane et Michel Riche, Groupe Riche**

qui favorisent l'écologie et l'utilisation rationnelle de l'énergie.

Nous faisons cela depuis 40 ans. La qualité, l'écologie, la technologie et la formation de nos travailleurs restent des critères primordiaux dans la gestion de nos entreprises.

#### Groupe Riche

Le Groupe Riche est un conglomérat de deux sociétés de portefeuille et trois sociétés spécialisées dans la transformation du bois. L'entreprise réunit Stabilame - fabricant de maisons à ossature bois, Menuiserie Riche - menuiserie bois et alu-bois, et Enerobois - producteur de bois de chauffage. Ensemble, ces entités assurent la transformation du bois pour le secteur de la construction, de la rénovation et de l'énergie. Les déchets de la construction et de la menuiserie sont recyclés en bois de chauffage. L'entreprise existe depuis 40 ans et emploie 120 personnes.

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

#### Trotec

Trotec est spécialisée dans la valorisation des sous-produits de l'industrie alimentaire en matières premières riches et de qualité, destinées à l'alimentation animale.

Ces 30 dernières années, l'entreprise a développé un procédé de traitement professionnel et de pointe, qui lui permet de traiter les sous-produits alimentaires, qu'ils soient emballés ou non. Les sous-produits du secteur alimentaire sont donc recyclés et valorisés. La sécurité alimentaire et la qualité du produit fini sont le moteur de l'innovation et de l'optimisation. A ce jour, Trotec fabrique 70.000 tonnes de tourteaux par an. Ceux-ci entrent dans la fabrication des aliments composés pour animaux. Trotec est le numéro un du marché belge.

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

# Perpétuer le succès de génération en génération

Si certaines entreprises familiales sont cédées à des tiers, de nombreuses familles parviennent néanmoins, génération après génération, à perpétuer leur succès. La direction du Building Group Jansen et du fabricant de machines à brosses Boucherie est respectivement assurée par leur deuxième et troisième génération. Nadia Jansen, récemment récompensée par le JCI Award du Jeune entrepreneur limbourgeois 2009, et Bart Boucherie, ingénieur impliqué dans l'entreprise familiale depuis son plus jeune âge, relatent la chronique familiale de leur entreprise.

## Comment s'est déroulée la succession familiale dans l'entreprise?

**Nadia Jansen:** Mon père, René Jansen, a racheté la part de ses trois frères dans les années 90. Ils avaient fondé ensemble l'entreprise en 1972. En 2008, suite à une convention familiale, j'ai pris la tête de l'entreprise (nous sommes trois enfants). En trente ans d'existence, nous avons donc pu, à deux reprises, trouver une solution familiale.

**Bart Boucherie:** Chez nous, le processus a été un peu plus long et les parties prenantes plus nombreuses. Mon grand-père Gerard était mécanicien dans une usine de brosses. Il s'est lancé en 1928 dans la fabrication de machines. Ce ne fut pas chose aisée pendant la crise des années 1930 et les années de guerre. Il a eu douze enfants, dont cinq ont travaillé dans l'entreprise. Mon père Leonel, l'aîné des fils, a finalement repris la société. Depuis 1984, je travaille dans l'entreprise familiale et en 1993, j'ai réglé la succession avec mes parents pour reprendre ensuite progressivement la tête de l'entreprise. Même si, aujourd'hui, je suis plus impliqué dans la société, mon père n'est jamais loin. Il est devenu mon meilleur conseiller.

## De quelle manière avez-vous repris l'entreprise?

**Nadia Jansen:** A l'origine, je n'ai jamais eu l'ambition d'entrer dans l'entreprise familiale. Elle se composait de cinq entités, actives dans un segment différent du secteur de la construction. Tout d'abord, j'ai travaillé chez Deloitte pour me forger une grande expérience jusqu'à ce que mon père me rappelle à ses côtés comme conseillère externe de Jansen Products, qui était déficitaire. J'ai accepté la mission. C'est ainsi que tout a commencé. Je suis devenue directrice par interim de Jansen Products. Un an plus tard, l'entreprise n'était plus dans le rouge. Elle a retrouvé un seuil de rentabilité avant de redevenir bénéficiaire. Après 2 ans et demi, Jansen Products était sorti d'affaire et je reprenais la direction générale des autres entités.

**Bart Boucherie:** Mon frère et ma soeur ont mené leur carrière en dehors du secteur, ce qui faisait de moi le candidat-successeur tout trouvé.

Dès mon plus jeune âge, j'ai été mis au courant de la vie de notre entreprise. J'ai toujours su qu'à la fin



Leonel et Bart Boucherie, Groupe Boucherie

de mes études, mon avenir dans notre entreprise était tout tracé. Par son expérience et son ambition personnelle, mon père a toujours été hostile à un morcellement de l'actionnariat. Cette formule tentait en revanche mon frère et ma soeur. Plusieurs autres membres de la famille endossent encore d'importantes fonctions au sein de l'entreprise. Citons mon oncle Bart, le plus jeune frère de mon père, directeur technique du secteur montage et du bureau d'études. Au sein du clan, nous étions tous bien d'accord: pour travailler dans l'entreprise, un membre de la famille doit faire valoir ses compétences, et non son patronyme.

#### Une entreprise peut-elle rester performante lorsqu'elle connaît une succession familiale?

**Bart Boucherie:** Mon père a dû relever un défi de taille et trouver un accord avec ses onze frères et sœurs. Ce fut possible grâce à la forte croissance que l'entreprise a connue sous sa direction. Il a notamment étoffé la gamme de départ en y ajoutant des machines à brosses à dents. Il a créé de nouveaux départements pour la fabrication de moules à injection et la fourniture de pièces pour la mécanique de précision. Nous avons également connu une forte croissance à l'international. Les USA sont devenus notre principal marché. Si, au moment de l'accord, on n'a ni l'ambition ni les perspectives de faire plus ou mieux, une convention familiale est inutile. Le succès de la succession passe surtout par celui de l'entreprise. Quand j'ai repris la société, j'étais conscient que nous devions rester performants pour préserver à la fois les intérêts familiaux et le succès de l'entreprise. Si vos frères et sœurs sont sur la même longueur d'onde, vous pouvez dégager une situation gagnante pour tout le monde, respectueuse des intérêts de chacun.

#### La succession s'est-elle accompagnée d'importantes évolutions?

**Nadia Jansen:** Tout à fait. J'ai beaucoup réorganisé, à la fois sur les plans opérationnel, structurel, stratégique et du marketing. On a créé une image internationale (nous avons franchi les frontières belges) et nous abordons d'autres secteurs et marchés. Au début, ce mouvement a été accueilli avec scepticisme dans l'entreprise. J'étais persuadée qu'il fallait réorganiser

quand ça allait bien, quand on a le temps et l'argent. Succession ou pas, il faut continuer à aller de l'avant!



**Nadia Jansen,**  
Building Group Jansen

#### Quelle a été la plus grande difficulté lors de la relève?

**Nadia Jansen:** Dans le cadre de la reprise opérationnelle, ce fut l'aspect affectif de la gestion du changement, à savoir l'acceptation par le personnel. En montrant l'exemple, en travaillant d'arrache-pied, en prouvant qu'il est possible de faire mieux et autrement, on finit par être adopté. Je n'ai pas de formation d'ingénieur. Je dois plutôt essayer de stimuler la créativité de l'équipe. Le changement tient souvent à peu de choses, par exemple offrir une nouvelle tenue aux travailleurs pour les 35 ans de l'entreprise. Les bases de l'entreprise étaient saines. Mais l'habillage s'est embelli. Auparavant, Building Group Jansen était le sous-traitant type. J'y ai ajouté une touche féminine. Désormais, nous nous distinguons clairement de nos concurrents. Dans le cadre de la relève financière, j'ai éprouvé des difficultés avec l'évaluation de l'entreprise et le côté sentimental des choses. Mes parents ont trois enfants qui doivent être traités équitablement. Et estimer la valeur l'entreprise, donc parler d'argent avec mon père, n'a pas été chose facile.

**Bart Boucherie:** Le principal défi fut de perpétuer le succès engrangé par les précédentes générations.



Qui plus est, nous devons faire face à un marché en rapide mutation. Nos activités se sont déplacées de nos marchés traditionnels (Europe et surtout Etats-Unis) vers l'Asie et, dans une certaine mesure, l'Amérique latine. Notre département R&D est plus que jamais devenu le nerf de notre entreprise. En outre, la problématique des brevets, liée aux nouvelles évolutions, constitue un défi permanent et croissant. Au sein de l'entreprise, ce ne fut pas facile de succéder à un monument tel que mon père. Pendant quelques années, nous avons voulu trouver le juste milieu. Chez nous aussi, l'acceptation par nos travailleurs a été un facteur important. Si tous étaient contents que l'entreprise reste dans la famille, certains avaient parfois des difficultés à trouver leurs marques, car mon style diffère de celui de mon père. En fin de compte, chacun s'est accordé pour dire qu'un nouveau style avait du bon et que personne n'est copiable, a fortiori mon père (rires).



**La technologie de pointe exige une collaboration étroite entre nos équipes et nos clients, Bart Boucherie**

### Pour quels projets faites-vous appel à Deloitte Fiduciaire?

**Bart Boucherie:** Nous travaillons depuis cinquante ans avec Deloitte Fiduciaire, dans les matières privées ou professionnelles. L'équilibre entre les intérêts des membres de la famille et ceux de l'entreprise est ainsi maintenu. Telle a toujours été la volonté de la famille. Il est important de réfléchir, avec un partenaire externe, à ses ambitions et à leur bien-fondé. Un acteur extérieur, qui fait preuve d'objectivité et de professionnalisme, facilite le débat interne. De bons accords sont une chose, les mettre en place en est une autre. Il faut tenir compte des aspects fiscaux, juridiques et financiers. Pour le dire franchement, nous ne sommes pas des spécialistes en la matière. D'où le besoin de confier ces matières à des pros.

**Nadia Jansen:** L'accompagnement par Deloitte Fiduciaire a joué un grand rôle. Certains détails présentent une telle charge émotionnelle qu'il est difficile de dégager, seuls, un consensus. Quand nous n'avons pas pu finaliser un accord, Deloitte Fiduciaire était là pour nous épauler. Nous avons aussi reçu son appui dans les domaines classiques des reprises, comme les aspects fiscojuridiques et structurels, le contact avec les banques et le financement.

### Groupe Jansen

Les bases du groupe Jansen ont été fondées en 1972 avec la création d'une modeste entreprise de plafonnage. A sa tête: les quatre frères Jansen. Jansen Afwerkingsbedrijf a connu une croissance fulgurante en capitalisant sur les innovations dans le secteur. Elle est devenue le leader du marché belge des finitions intérieures. L'entreprise a participé aux chantiers les plus prestigieux de notre pays. Il y a dix ans, le succès de Jansen Afwerkingsbedrijf a donné lieu à la création d'une filiale, Jansen Products. Le coeur de son métier est la production et la vente de planchers surélevés, principalement pour le marché des bureaux. Dans cette catégorie de produit, Jansen Products est le numéro un du Benelux.

[www.grouvjansen.com](http://www.grouvjansen.com)

### Boucherie

Groupe Boucherie fabrique des machines et des matrices pour la brosseuse. La société est fondée en 1928 par Gerard Boucherie. Son fils aîné, Leonel, en reprend la direction au début des années 1960. Au fil des ans, les machines évoluent des systèmes purement mécaniques aux unités de production rotatives répondant à tous les aspects de la mécatronique. Au cours des dernières décennies, la technologie, mise en oeuvre dans la brosseuse et dans le monde entier, a connu une croissance fulgurante sous la houlette de Boucherie. Aujourd'hui, Boucherie est l'un des leaders mondiaux des machines de brosseuse et de brosses à dents. C'est le numéro un incontesté sur le marché des machines de brosses à dents à fixation thermique des fibres. Son succès, l'entreprise le doit à sa R&D intensive et à ses innovations de pointe. Plus de 95% de la production est destinée à l'exportation.

[www.boucherie.com](http://www.boucherie.com)



# Merci

Nous remercions nos clients pour leur participation à ce numéro de Dialogue.



# Contact

## Nos bureaux régionaux

Lange Lozanastraat 270  
2018 Antwerpen  
Tél. 03 800 89 00  
Fax 03 800 89 01  
kmo-antwerpen@deloitte.be

Kortrijksesteenweg 1146  
9051 Gent  
Tél. 09 393 75 85  
Fax 09 393 75 80  
kmo-gent@deloitte.be

Philipssite 5 bus 7  
3001 Leuven  
Tél. 016 31 41 50  
Fax 016 31 41 51  
kmo-leuven@deloitte.be

Blankenbergsesteenweg 161  
8000 Brugge  
Tél. 050 32 83 00  
Fax 050 32 83 01  
kmo-brugge@deloitte.be

Gouverneur Roppesingel 13  
3500 Hasselt  
Tél. 011 89 39 00  
Fax 011 89 39 01  
kmo-hasselt@deloitte.be

Parc d'Affaires Zénobe Gramme  
Square des Conduites-d'Eau 2  
4020 Liège  
Tél. 04 349 35 35  
Fax 04 349 35 59  
pme-liege@deloitte.be

Chaussée de Courcelles 113  
6041 Charleroi (Gosselies)  
Tél. 071 34 76 77  
Fax 071 34 71 00  
pme-charleroi@deloitte.be

President Kennedypark 8a  
8500 Kortrijk  
Tél. 056 59 44 00  
Fax 056 59 44 01  
kmo-kortrijk@deloitte.be

Accent Business Park  
Kwadestraat 151  
8800 Roeselare  
Tél. 051 66 46 90  
Fax 051 66 47 20  
kmo-roeselare@deloitte.be

Deloitte Fiduciaire, votre spécialiste PME pour l'expertise comptable, le conseil fiscal & juridique, le management financier & informatique et les fusions et acquisitions.

[www.deloitte-fiduciaire.be](http://www.deloitte-fiduciaire.be)

Deloitte provides audit, tax, consulting, and financial advisory services to public and private clients spanning multiple industries. With a globally connected network of member firms in 140 countries, Deloitte brings world-class capabilities and deep local expertise to help clients succeed wherever they operate. Deloitte's 165,000 professionals are committed to becoming the standard of excellence.

Deloitte's professionals are unified by a collaborative culture that fosters integrity, outstanding value to markets and clients, commitment to each other, and strength from cultural diversity. They enjoy an environment of continuous learning, challenging experiences, and enriching career opportunities. Deloitte's professionals are dedicated to strengthening corporate responsibility, building public trust, and making a positive impact in their communities.

Deloitte refers to one or more of Deloitte Touche Tohmatsu, a Swiss Verein, and its network of member firms, each of which is a legally separate and independent entity. Please see [www.deloitte.com/about](http://www.deloitte.com/about) for a detailed description of the legal structure of Deloitte Touche Tohmatsu and its member firms.

© December 2009 - Deloitte Fiduciaire. Member of Deloitte Touche Tohmatsu  
Designed and produced by the Creative Studio at Deloitte, Belgium

