



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

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



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).