#253

Dynam!sme

PÉRIODIQUE BIMESTRIEL DE L'UNION WALLONNE DES ENTREPRISES (UWE) - 01|02/2015

06
Bruxelles : l'idée métropolitaine fait son chemin

09
Communes et Entreprises : quelles synergies ?

12
20 ans de gestion environnementale en entreprises

Spécial "Economie & Finances"

union wallonne des entreprises

Accélérer la création et le développement de l'activité économique en Wallonie

Il se passe toujours quelque chose au LEC !

job & life up
running together
devient
acerta
ARDEN' EKIDEN

Le 26 avril 2015
au LEC de Libramont

Marathon-relais par équipes de 6 personnes

Votre team building ou Family Day clé sur porte

N'hésitez plus et inscrivez-vous sans tarder !

Contact :
info@job-and-life-up.be
www.job-and-life-up.be
+32(0)61/23 04 04

En collaboration avec

X-CAPE OUTDOOR ADVENTURE

TOTAL

Adeps

Outdoor show Libramont

---

les
Naturales de Libramont

Le salon des innovations durables

2 > 4 OCTOBRE 2015
LIBRAMONT EXHIBITION & CONGRESS

En présence de **Bertrand Piccard**, Solar Impulse, le **02/10**

Eau | Alimentation | Energie | Habitat

Vous êtes un acteur du secteur des innovations durables ? Ne manquez pas cette opportunité de présenter vos produits & inscrivez-vous sans tarder !

Contactez-nous : www.lesnaturales.be
info@lesnaturales.be

Exhibition & Congress
Libramont

Pour tous vos évènements de 2 à 200.000 personnes,

pensez à nos infrastructures high-tech et modulables, **au cœur de l'Ardenne** !

Contact :
Philippe Visette - Business Developer
+32(0)471/089 217 - visette@libramont-exhibition.com

Devenez membre du Libramont Business Club

& bénéficiez de nombreux avantages :
- Espaces de coworking /réunions
- Remises sur la location d'espaces
- Invitations VIP à tous nos events
- & bien d'autres avantages !

Contactez-nous :
Sabine Remy - Libramont Business Club Manager
+32(0)477 843 571 - sabine@libramont-exhibition.com

Editorial

par **Vincent REUTER**, Administrateur Délégué de l'UWE

Le redressement wallon sera avant tout économique ou ne sera pas !

Ce n'est pas par hasard que le présent numéro de «Dynam!sme» associe, dans son dossier «Economie et finances», la problématique de la situation budgétaire wallonne à celle de la croissance des entreprises, abordée notamment sous l'angle de leur financement.

S'il est vrai que l'application de nouvelles règles comptables européennes et la mise en oeuvre de la 6e réforme de l'Etat se traduisent incontestablement par un impact considérable sur le budget régional, il est tout aussi certain que le ralentissement économique joue un rôle non moins important au travers de la réduction des recettes publiques (taxes et impositions diverses sur les entreprises).

Le redressement wallon sera donc avant tout économique, ou ne sera pas.

Certes, nous ne tenons pas tous les leviers en main. Le pouvoir d'influence de la Wallonie sur le prix du pétrole ou le taux de change euro-dollar, ou encore sur la situation en Ukraine, se mesure par un nombre voisin de zéro (emprunt à Marcel Pagnol).

Il n'en reste pas moins qu'à notre échelle, beaucoup d'initiatives peuvent être lancées, et des mesures peuvent être prises, pour favoriser l'expansion de notre économie.

On pense bien entendu aux pouvoirs publics au travers de leur politique économique (stimulation de la recherche et de l'innovation, soutien aux pôles de compétitivité, attention accrue aux PME en sont quelques éléments), mais surtout aux entrepreneurs eux-mêmes !

Car s'ils ne sont enclins ni à accroître leurs moyens financiers, ni à engager, ni à investir, ni à exporter, rien ne sera possible.

Encore faut-il que les circonstances s'y prêtent.

Et justement, les signes d'une amélioration du climat économique en Europe semblent se multiplier ; le contexte pourrait redevenir progressivement plus favorable à la croissance. Nos entreprises pourront en profiter.

Mais au bout du compte, c'est l'ambition de toute une région qui emportera la décision. ■

union wallonne des **entreprises**

Financer sa croissance sans perdre son âme : le choix de **Point Chaud**

Point Chaud, dont les sandwicheries fêteront bientôt leurs 21 ans de présence en Belgique, est une vraie success story wallonne. Pour poursuivre son développement, son fondateur et administrateur délégué, Didier Depreay, a fait entrer au capital, l'an dernier, BNP Paribas Fortis Private Equity. Récit d'une relation fructueuse.

« Dès le début, voici près de 20 ans, la Générale de Banque nous a fait confiance, relate Didier Depreay. Nous avons ouvert notre premier magasin avec l'équivalent de 50 000 euros. Puis, nous avons démontré à la banque que notre savoir-faire pouvait être dupliqué et elle nous a soutenus. » Dès lors, tout s'enchaîne assez vite : chaque magasin dégage suffisamment de marge pour que l'entreprise puisse autofinancer 20 % de l'ouverture du suivant, le reste étant apporté par la banque sous forme de crédit d'investissement. « Mais nous ne nous sommes pas versé de dividendes, tient à préciser Didier Depreay. A mon sens, c'est l'une des conditions de réussite dans les dix premières années d'une société : il faut tout réinvestir dans son développement. A part, peut-être, si l'on opère dans des secteurs exceptionnellement rentables, comme la haute technologie. »

Aujourd'hui, chacun des 41 magasins belges représente un investissement total de départ de 400 000 à 500 000 euros. La rentabilité est habituellement au rendez-vous au bout de six mois, maximum un an. A certains emplacements, elle peut même être immédiate.

Une prolongation naturelle du partenariat

En 2007, le fonds d'investissement luxembourgeois Eurefi a pris une participation au sein de la société faîtière de Point Chaud, PCS. L'un des buts : permettre à la société de récupérer des actifs français encore liés à son ancienne identité visuelle. L'an dernier, à la sortie d'Eurefi, BNP Paribas Fortis Private Equity est entré au capital, rachetant non seulement la part d'Eurefi, mais aussi celle de l'ancienne associée de Didier Depreay, qui avait quitté la société 5 ans auparavant. Le capital se répartit donc désormais entre les 32 % détenus par BNP Paribas Private Equity, les 3,6 % du fonds Meusinvest, et le solde, appartenant à Didier Depreay.

Cette participation au capital de Point Chaud s'inscrit dans la continuité du partenariat avec BNP Paribas Fortis. « J'ai toujours veillé à rencontrer régulièrement les responsables de ma banque, à leur présenter mes budgets et à élaborer des prévisionnels auxquels je me suis tenu. Chacun sait que l'autre est fidèle à ses engagements. Nous sommes désormais en confiance, et cette confiance est un capital très important pour l'entreprise. »

© Frank Toussaint

Une expertise sans ingérence

Du côté de la banque, le chargé de relation qui suit Point Chaud, Martine Fabry, se réjouit d'avoir présenté la chaîne de restauration rapide à ses collègues du Private Equity. « BNP Paribas Fortis disposait déjà de participations dans des entreprises flamandes et bruxelloises, mais aucune en Wallonie. Point Chaud, avec son modèle d'affaires performant et ses perspectives de croissance solides, m'a paru un candidat idéal. »

> « Nos années de coopération avec BNP Paribas Fortis ont créé une confiance mutuelle précieuse : c'est un capital très important pour l'entreprise. »

Didier Depreay renchérit : « A aucun moment, je n'ai regretté d'avoir fait le choix du capital-investissement. Nos échanges avec ces interlocuteurs dotés d'un haut niveau de compétence sont très enrichissants. Ils s'intéressent aux aspects de financement et de marketing, tout en me faisant entièrement confiance comme entrepreneur. Rien à voir avec ces fonds interventionnistes qui ont une politique d'ingérence, voire de 'noyautage'. Les deux administrateurs représentant BNP Paribas Fortis Private Equity au conseil d'administration n'interfèrent pas dans la gestion quotidienne des affaires. Ils partent du principe que si la banque a investi dans l'entreprise, c'est que son management est compétent ! Si j'avais pris l'option d'une croissance par l'endettement, j'aurais risqué de déstabiliser la structure bilantaire de la société. Quant au second marché, cette option nous soumettait à tous les aléas liés à ce mode de financement ; on se trouve face à des investisseurs anonymes, alors que nous avons besoin des compétences et de la personnalisation que nous apporte le private equity. »

Créer de la valeur

Le mot-clé du private equity est en effet partenariat : afin de créer de la valeur ajoutée, le capital-investisseur unit en effet son expertise et son expérience à celles des dirigeants et des autres membres du conseil d'administration de l'entreprise. Par sa participation au capital de Point Chaud, BNP Paribas Fortis entend bien créer de la valeur sur le long terme pour ses actionnaires.

Illustration de ce dialogue constructif : le conseil d'administration de Point Chaud est en pleine réflexion sur la façon d'aborder Bruxelles et la Flandre, deux régions où l'enseigne n'est pas encore présente. « Les spécialistes de BNP Paribas Fortis Private Equity vont, entre autres, m'aider à choisir un expert afin de déterminer s'il est nécessaire d'adapter notre concept, poursuit Didier Depreay. De plus, la présence au capital d'une banque reconnue sécurise tout notre environnement : partenaires, fournisseurs, candidats à la franchise, management… et même les autres banques ! »

Sommaire #253

06 Ambition 2020

06 **Brussels Metropolitan :** l'idée fait son chemin

09 **Communes et Entreprises :** quelles synergies ?

12 Entreprises

12 **Gestion durable :** 20 ans de gestion environnementale

15 Dossier : "Economie & Finances"

44 Actions

44 **Recherche européenne :** Prefarails

46 Réseau

46 **Les Brèves de la Qualité**

48 **Associations d'entreprises :** Les Plénesses

50 **Le projet «Duoday» de l'AWIPH**

Dynam!sme Le périodique bimestriel édité en commun par l'Union Wallonne des Entreprises ASBL et la Maison des Entreprises wallonnes ASBL

UWE, Chemin du Stocquoy 3, B-1300 Wavre, Tél. : +32 (0) 10.47.19.40, Fax : +32 (0) 10.45.33.43, dynamisme@uwe.be, www.dynamismewallon.be

• **Rédaction :** Yves-Etienne Massart (rédacteur en chef), Thierry Decloux • e-Mail : prenom.nom@uwe.be
• **Conseil de Rédaction :** Jean de Lame, André Lebrun, Didier Paquot, Vincent Reuter, Jean-Jacques Westhof
• **Mise en page :** Thierry Decloux • **Impression :** Paperland (Bruxelles) • **Routage :** Axedis (Limal)
• **Régie publicitaire :** Expansion Partners SA, +32 (0) 81.40.91.59, +32 (0) 497.22.44.45, carole.mawet@expansion.be
• **Editeur Responsable :** Jean de Lame, Chemin du Stocquoy 3, B-1300 Wavre
• **Abonnement annuel (6 numéros) :** 30 EUR à verser sur le compte de la Maison des Entreprises wallonnes 360-1149184-31
• **Tirage :** 7.942 exemplaires (contrôle CIM)

ISSN 0776-1716

Toute reproduction, même partielle, des textes et des documents de ce numéro est soumise à l'approbation préalable de la rédaction.

Brussels Metropolitan

L'idée métropolitaine fait son chemin

COLLABORER AU-DELÀ DES FRONTIÈRES RÉGIONALES POUR EXPRIMER TOUT LE POTENTIEL DE LA MÉTROPOLE BRUXELLOISE : L'IDÉE – RÉVOLUTIONNAIRE EN BELGIQUE – SEMBLE ENFIN ÉVEILLER L'INTÉRÊT, Y COMPRIS CELUI D'UN MONDE POLITIQUE JUSQU'ALORS RÉTICENT.

par Yves-Etienne MASSART en collaboration avec BECI-Bruxelles Métropole

On sait, en Belgique, quelles sont les susceptibilités régionales. Alors, imaginer des collaborations par-delà les frontières, pour gérer ensemble des problématiques communes... : c'est dire combien l'idée métropolitaine pouvait paraître utopique en 2008, à la fondation de Brussels Metropolitan. Mais les mentalités évoluent. La «Communauté métropolitaine» est désormais inscrite dans la loi. Et le 10 février dernier, le symposium Brussels Metropolitan a réuni un Vice-Premier Ministre (Didier Reynders)et les Ministres-Présidents des trois Régions.

Que ces trois derniers figurent ensemble sur la photo n'est pas fréquent. Qu'ils soient non seulement venus écouter, mais aussi répondre aux propositions des entrepreneurs, peut être vu comme une avancée.

Quatre propositions concrètes

Quelles propositions ? Celles développées par quatre groupes de travail mis sur pied par Brussels Metropolitan et animés par des CEO.

Premier axe de réflexion : War for Time. Le groupe de travail, animé par Arnaud Feist (Brussels Airport) et Axel Miller (D'Ieteren), s'est penché sur la logistique et la mobilité, avec une proposition-phare : la redevance kilométrique. L'idée reste politiquement sensible, mais les avis paraissent déjà moins éloignés qu'il y a quelques mois – d'autant qu'une expérience pilote est en cours.

Des trois Ministres-Présidents, Paul Magnette est le plus réticent, évoquant l'isolement des zones rurales, mal desservies en transports publics. "*Ce ne sera pas sous cette législature*", prévient-il. Rudi Vervoort peut "*l'imaginer dans la zone RER, pour autant qu'il y ait une offre de transport performante et de qualité*". Geert Bourgeois s'y déclare même "*personnellement favorable*", mais insiste d'abord sur le déploiement du réseau Brabantnet – et se félicite des connexions du métro bruxellois avec De Lijn.

Le groupe War for Talent, sous la conduite de Gilles Ledure (CEO de Flagey), a étudié l'attractivité internationale de la zone métropolitaine. Il recommande la mise en œuvre d'une "*chambre de la créativité*", capable de fédérer les industries créatives et d'accompagner le basculement numérique.

Les réponses sont évasives : Geert Bourgeois souligne l'existence de structures flamandes compétentes à Bruxelles – la société flamande de participation et Flanders DC pour la créativité et l'innovation.

Côté wallon, Paul Magnette cite les Creative Hubs et Wallonie-Bruxelles International. Il rappelle aussi les collaborations déjà installées avec Bruxelles "*et même la Flandre*", par exemple dans les domaines de la mode ou de l'architecture. Rudi Vervoort, quant à lui, se contente d'"*espérer que le modèle de demain sera collaboratif*".

"Oser penser le Grand Bruxelles"

L'emploi était au cœur des travaux du groupe War for Jobs, animé par Jean-Paul van Avermaet (G4S). Sa proposition ? Une Charte pour l'Emploi, fondée d'une part sur l'engagement des employeurs à "*donner une chance aux demandeurs*", avec un stage d'au moins six mois pour chacun ; d'autre part sur un basic skills test, afin de situer les aptitudes et les attitudes des candidats – pour leur permettre de se mettre à niveau. Les trois Régions sont-elles prêtes à y souscrire ? La Flandre, peut-être...

Tout le monde s'accorde en tous cas sur la nécessité d'agir en aval, dans l'enseignement, pour réduire le décrochage scolaire. Geert Bourgeois le met en relation avec la problématique de l'intégration et recommande vivement le remède flamand : l'«inburgering» («intégration civique»).

Rudi Vervoort en appelle à la concertation entre les deux Communautés pour hausser le niveau de la formation, tandis que Paul Magnette rappelle le lancement du «Pacte d'Excellence» pour l'enseignement. Il met en relation la Charte proposée et l'engagement du gouvernement wallon : offrir à chaque jeune une première expérience professionnelle, sous forme d'un contrat de travail de 12 mois.

© Danny GYS

Alain DENEEF, Intendant de Brussels Metropolitan

“

LA MÉTHODE DES «PETITS PAS» A FAIT SES PREUVES À BERLIN. MAIS L'IDÉE MÉTROPOLITAINE Y REPOSAIT SUR UNE VOLONTÉ POLITIQUE. PEUT-ELLE INSPIRER BRUXELLES ?

© Danny GYS

Que les Ministres-Présidents des trois Régions – **Rudi VERVOORT, Paul MAGNETTE** et **Geert BOURGEOIS** – soient venus écouter et répondre aux propositions des entrepreneurs peut être vu comme une avancée pour Brussels Metropolitan.

Gaëtan Hannecart (Matexi) dirigeait quant à lui les travaux du groupe War for Space, centrés sur l'aménagement du territoire et l'urbanisme. Les trois Régions sont-elles prêtes à œuvrer ensemble au développement territorial ? C'est sans doute beaucoup demander ; pourrait-on du moins commencer par mettre en commun les données (en fait : créer un observatoire), fondement d'une future vision commune ? "*Pas d'objection*" pour Geert Bourgeois, mais "*dans le respect des compétences territoriales*". Prudent, Rudi Vervoort admet la nécessité de tenir compte des sensibilités régionales. Quant à Paul Magnette, il estime la proposition bien tiède... Lui estime indispensable "*une vision commune du développement territorial*". "*Nous sommes dans l'Europe des villes diffuses. En France, on est en train d'organiser le Grand Paris. Chez nous, le Grand Bruxelles couvrirait sans doute la moitié du pays. Il faut oser le penser*". En lançant, pourquoi pas, un concours international ? On le voit : il reste beaucoup de chemin à parcourir pour rapprocher les points de vue et surtout fédérer les volontés politiques. Mais les idées sont là et, si l'on n'est pas encore d'accord, on semble du moins prêt à discuter.

Berlin, exemple pour Bruxelles ?

Avant ce panel, Volker Löwe, directeur de la représentation du Land de Berlin auprès de l'Union européenne, avait dressé un parallèle intéressant entre les projets métropolitains de sa ville et de Bruxelles.

Il est vrai que les points communs ne manquent pas entre les deux capitales : deux centres administratifs, deux villes qui connaissent une forte croissance démographique mais aussi un taux de chômage élevé, deux villes dont l'identité est aujourd'hui fortement influencée par l'immigration.

→ SUITE EN PAGE 8

2015 : une année charnière !

Depuis 2008, les 4 organisations patronales du pays (FEB, VOKA, BECI et UWE) multiplient initiatives et projets afin d'ancrer dans le concret des réalités économiques le concept de communauté métropolitaine. Etudes, benchmarkings, expertises universitaires débouchent sur un constat identique. Un constat que les initiateurs du projet «Business Route 2018 for Metropolitan Brussels» martèlent depuis bientôt 8 ans : il est indispensable de considérer comme un tout le développement économique de la métropole bruxelloise, qui englobe donc Bruxelles et une vaste zone couvrant essentiellement les deux provinces de Brabant.

Courant 2014, les 4 organisations sont passées à une vitesse encore supérieure, avec en point d'orgue le symposium 2015 : quelques-unes des plus grandes «pointures» du monde de l'entreprise ont planché sur du concret : huit groupes de travail ont dégagé une série de pistes à privilégier pour stimuler le développement économique de la communauté urbaine. Un moment-clé face aux ministres-présidents wallon, Paul Magnette, bruxellois, Rudi Vervoort, et flamand, Geert Bourgeois, qui ont été confrontés à quelques-unes des pistes avancées. Au-delà de leur disponibilité à conclure des accords de coopération, au cas par cas, il ne sera manifestement pas simple d'avoir rapidement les trois entités sur une seule ligne dans plusieurs domaines. Mais pas de quoi décourager les porteurs à renoncer à pousser les acteurs politiques à développer la communauté métropolitaine.

→ SUITE DE LA PAGE 7

©Danny GYS

Last but not least, deux villes-régions enclavées chacune dans une région voisine : Bruxelles en Flandre, Berlin dans le Brandebourg.

Mais, tandis qu'à Bruxelles l'idée métropolitaine semble encore dans les limbes, elle prend forme à Berlin, qui se profile désormais avec sa voisine sous l'identité commune de Berlin/Brandebourg. Ce n'était pourtant pas une évidence. Le rapprochement, explique Volker Löwe, est d'abord né d'un échec : celui du référendum organisé en 1996 sur la fusion des deux Länder – rejetée par la population. La réaction politique, plutôt que d'imposer un projet «venu d'en haut», a été de procéder par étapes et de manière pragmatique, par la mise en commun de certains outils, là où c'était utile : dans les transports, dans certaines structures d'enseignement, etc.

Aujourd'hui, Berlin et le Brandebourg entre-tiennent une collaboration économique étroite : les deux Länder se présentent ensemble sur plus de 50 foires internationales, proposent une offre touristique commune, mènent des politiques bi-régionales, notamment en matière d'innovation. Les deux entités ont été jusqu'à fusionner leurs ministères de l'aménagement territorial.

Volker Löwe ne cache pas que les défis restent importants : un nouveau référendum ne semble pas envisageable à court terme ; le budget berlinois reste grevé par la dette ; les échanges financiers entre les deux Länder restent une pomme de discorde (tiens donc ?) ; et puis, il y a le nouvel aéroport développé conjointement, dont Berlin a cruellement besoin mais dont l'ouverture est indéfiniment reportée – voilà qui rappelle un peu notre RER...

"Notre moteur d'entraînement"

La méthode des «petits pas», chère à l'intendant de Brussels Metropolitan, Alain Deneef, a donc fait ses preuves à Berlin. Mais, faute d'adhésion populaire, l'idée métropolitaine y reposait du moins sur une volonté politique. Peut-elle inspirer Bruxelles ?

En vérité, il y va de la prospérité de toute la Belgique. Comme l'a rappelé Didier Reynders, Bruxelles –"*notre seule marque internationale*" - fonctionne pour la Belgique comme un moteur d'entraînement. Le faire tourner à plein régime sera profitable à tous. ■

> BRUXELLES FONCTIONNE POUR LA BELGIQUE COMME UN MOTEUR D'ENTRAÎNEMENT. LE FAIRE TOURNER À PLEIN RÉGIME SERA PROFITABLE À TOUS.

©Danny GYS

Didier REYNDERS, Vice-Premier Ministre et Ministre des Affaires étrangères

UWE-UVCW

Communes et Entreprises : quelles synergies ?

UNION DES VILLES ET COMMUNES DE WALLONIE (UVCW) ET UNION WALLONNE DES ENTREPRISES (UWE) SONT DES INTERLOCUTEURS OBLIGÉS DANS LE PAYSAGE SOCIO-ÉCONOMIQUE WALLON. DES INTERLOCUTEURS OBLIGÉS QUI, DEPUIS 2012, ONT CHOISI D'ÉVOLUER VERS UNE COLLABORATION TOUJOURS PLUS POUSSÉE AGRÉMENTÉE DE QUELQUES SUCCESS STORIES QUI DOIVENT DONNER À L'AVENIR ENCORE PLUS DE CONSISTANCE À CE PARTENARIAT.

Article réalisé en collaboration avec Alain DEPRET, Secrétaire de rédaction du Mouvement communal

L'été 2012 a marqué un tournant dans les relations entre l'UWE et l'UVCW. Une mise au vert en commun et quelques séances de travail plus tard, c'est depuis un véritable dialogue qui s'est installé entre les deux «institutions». Communes et entreprises étaient dans le passé quelque peu «condamnées» à s'entendre. Parfois tant bien que mal. Désormais, les deux associations représentatives sont davantage dans la proactivité en unissant leurs forces pour relever les défis de la Wallonie et de son économie.

Depuis début 2013, les sessions de travail communes se sont donc multipliées et d'autres acteurs, comme certaines fédérations sectorielles membres de l'UWE, ont également rejoint le mouvement pour s'inscrire dans cette nouvelle dynamique. Forts de ces premiers résultats concrets, les présidents respectifs de l'UWE et de l'UVCW se sont à nouveau rencontrés fin 2014 pour fixer de nouveaux horizons, plus ambitieux, à cette collaboration. L'occasion pour Dynam!sme de réaliser une interview croisée de Jean-François Heris (UWE) et Jacques Gobert (UVCW), mais aussi d'inaugurer un dossier récurrent qui mettra en avant les bonnes pratiques en matière de synergies entre communes et entreprises sur le territoire wallon.

Jean-François HERIS, Président UWE, et **Jacques GOBERT**, Président UVCW

Messieurs les Présidents, quel premier bilan tirez-vous du partenariat entre l'UVCW et l'UWE ?

Jacques GOBERT : *Ce partenariat n'est pas nouveau et aujourd'hui, nous avons largement dépassé le niveau des déclarations d'intention. Depuis 2012, du chemin a été parcouru. A cette époque, déjà persuadés que nous avions tout intérêt à faire cause commune sur un nombre important de sujets, les responsables de l'UWE et de l'UVCW avaient décidé d'avancer ensemble. Depuis lors, nos experts respectifs se sont rencontrés et un plan d'actions a été imaginé entre les deux structures. Bien évidemment, nous rencontrons et nous rencontrerons encore des situations où nos positions sont divergentes. Mais, grâce au dialogue qui s'amorce à chaque fois plus en amont, il est beaucoup plus facile de trouver des points d'équilibre et d'identifier les dénominateurs communs.*

Jean- François HERIS : *Je partage tout à fait cette analyse. Je pense que, pour les entreprises wallonnes et pour l'activité économique au sens large, les communes ont un rôle extrêmement important à jouer, aux côtés voire au service des entreprises. Je pense que c'est indispensable de se regrouper : c'est même notre intérêt commun. La Wallonie fait face à des défis très importants et on ne s'en sortira que si tous les acteurs vont dans le même sens. Pour paraphraser de manière audacieuse un concept bien connu : nous sommes ici concrètement dans l'action commune !*

→ SUITE EN PAGE 10

→ SUITE DE LA PAGE 9

Vous venez d'évoquer certains défis. Quels sont-ils, selon vous, pour chacune des organisations que vous représentez ?

Jean- François HERIS : *Le défi principal concerne certainement la ré-industrialisation de la Wallonie. On a perdu énormément d'emplois privés ces six dernières années. Cela n'a pas été très visible dans les statistiques wallonnes car les chiffres ont été fortement compensés par l'emploi public et non-marchand, mais on se rend compte aujourd'hui que, pour créer de l'activité économique, c'est l'emploi privé qui doit être développé. Un emploi privé qui finance finalement l'emploi subventionné.*

Qu'entendez-vous exactement par ré-industrialisation ?

Jean-François HERIS : *Ce qui est extrêmement important pour l'avenir wallon, ce sont les exportations et la création de valeur. Il faut une balance commerciale positive et cela passe par la ré-industrialisation au sens très large du terme. Evidemment, ce besoin passe par une certaine compétitivité, avec toutes ses composantes : le coût du travail, de l'énergie, de la formation, de la qualification des travailleurs, mais aussi l'innovation et le sens du service… Voilà une série de défis essentiels pour la durée de la prochaine législature et même au-delà, bien évidemment.*

Monsieur Gobert, quels seront, selon vous, les défis des communes dans les années qui viennent ?

Jacques GOBERT : *Les thèmes qui viennent d'être évoqués par Monsieur Heris sont, pour certains, dans la sphère de compétence des communes, c'est déjà un premier point. Quand j'entends parler de capacité d'investissement, c'est un terme qui me parle en tant que gestionnaire communal. Cette capacité fait de nous d'autres acteurs de cette relance dont nous avons tous besoin. Donc, tous ces thèmes me paraissent très importants car ils relèvent tous du défi permanent. Une commune a aussi une capacité à améliorer le cadre d'accueil des entreprises, en direct ou via des intercommunales de développement économique. Je crois qu'il y a là un enjeu commun : créer les conditions idéales pour accueillir l'investisseur. La commune doit être un facilitateur d'implantation industrielle, artisanale ou commerciale.*

Et pourtant, l'Europe ne vous y aide pas aujourd'hui…

Jacques GOBERT : *En effet. En ce qui nous concerne, l'une des plus grandes inquiétudes est liée aux normes européennes SEC 95 ou SEC 2010. Avec ces normes comptables, les communes risquent en effet d'être bridées dans leurs investissements. Elles ne seront donc malheureusement pas actrices de la relance, comme elles ont eu l'occasion de l'être jusqu'ici. Il faut savoir que des pouvoirs locaux émanent plus de 50% des investissements publics, avec un endettement de l'ordre de 5% lorsque l'on consolide tout cela à l'échelle des différents niveaux de pouvoirs belges. Le surendettement est cependant loin d'être important pour les communes, mais elles auront, à cause de ces normes européennes, une capacité d'investissement moindre alors que leurs efforts ont été appréciés jusqu'à présent.*

Que revendiquez-vous, dès lors ?

Jacques GOBERT : *Nous revendiquons de pouvoir continuer à investir au bénéfice du citoyen. Mais, les investissements communaux concernent aussi les services et les infrastructures nécessaires à la dynamique économique wallonne. Il est vrai que, pour nous, il y a des enjeux en termes financiers, en termes d'équilibre global des finances communales. La DPR a pris des engagements en ce sens, notamment sur le fait qu'il n'y aurait pas de transfert de compétences, ni de décisions qui pourraient impacter les finances communales. Nous y sommes évidemment particulièrement attentifs. Et puis, l'un des combats actuels de l'UVCW est d'obtenir le même engagement du tout nouveau Gouvernement fédéral.*

L'avenir qu'on nous annonce sera difficile pour tout le monde. Comment voyez-vous le futur à ce propos ?

Jean-François HERIS : *La situation économique est très difficile, en effet. On ne voit pas nécessairement, pour l'avenir, un marché qui rebondit de façon aussi importante qu'on aurait pu l'imaginer. Pour l'UWE, il s'agit donc d'assurer la croissance des entreprises, même dans des moments qui sont relativement difficiles.*

Et là, je vous parle de compétitivité, c'est très important. Il faut accueillir les entreprises dans les communes, mais aussi les aider à se développer et à continuer de croître. Il y a une nécessité absolue d'exporter. Les communes doivent donc se souvenir qu'il y a des choses à faire au niveau local. On ne délocalisera jamais les 500 millions d'Européens. Pensez aux services que l'on peut rendre à la population, au consommateur final, c'est important. Et c'est là que les communes ont un rôle important à jouer, de par leur rôle sur la vie locale.

Vous évoquez ici à la fois une vision globale et locale de l'économie wallonne…

Jean-François HERIS : *Les entreprises wallonnes doivent avoir une stratégie que je pourrais qualifier de «glocale», un mix entre la globalisation et le local. Mais, à moyen terme, deux choses supplémentaires nous intéressent à l'UWE. L'enseignement d'abord, qui permet l'orientation des jeunes vers des métiers où ils pourront trouver un emploi, mais qui permet aussi la revalorisation des filières scientifiques et techniques. Et ensuite, le goût de l'entreprise et le goût d'entreprendre, qu'on peut acquérir dès le plus jeune âge. Les communes ont aussi un grand rôle à jouer à ce propos.*

Qu'en pensez-vous, Monsieur Gobert ?

Jacques GOBERT : *Les nombreux défis sont surtout d'ordre financier pour les communes. Il est clair que nous devons continuer à rendre le service aux citoyens dans les meilleures conditions. Il faut continuer à faire aussi bien, si pas mieux, avec des moyens limités, mais aussi tenir compte de la réalité économique qui est la nôtre, variable en fonction des régions et sous-régions. C'est là tout l'intérêt du pouvoir communal, pouvoir de proximité, qui intègre les spécificités régionales ou sous régionales en termes de formation et de besoins économiques.*

Lors de cette rencontre, les Présidents étaient accompagnés d'experts issus de leurs organisations respectives...

> IL Y A CERTAINEMENT MOYEN DE SE METTRE D'ACCORD SUR TOUTE UNE SÉRIE D'ÉLÉMENTS QUI FERONT EN SORTE QUE CETTE TRIANGULATION CITOYEN, ENTITÉ COMMUNALE ET MONDE DE L'ENTREPRISE S'ARTICULE ET TROUVE UN ÉQUILIBRE.

Côté UWE : **Samuël SAELENS**, **Jean de LAME** et **Vincent REUTER**

Côté UVCW : **Michèle BOVERIE**, **Tom DE SCHUTTER** et **Louise-Marie BATAILLE**

Je pense aux types de terrain, à la localisation, à la mobilité, tout ce qui fait qu'une entreprise trouve l'ensemble des éléments qui favorisent son implantation et son développement. C'est véritablement le sens du travail d'une commune : apporter du bien-être au citoyen, et donc de l'emploi. On est très attentif à ces problèmes dans les communes.

Ce partenariat c'est aussi l'occasion de mieux se comprendre, de répondre aux attentes les uns des autres. Un bon tremplin donc vers une meilleure compréhension ?

Jean-François HERIS : *Pour pouvoir faire des choses ensemble, il faut d'abord se rencontrer et bien communiquer. C'est essentiel. Bien souvent les malentendus viennent d'un manque de communication. Le fait de se rencontrer c'est déjà une chose très importante. Nous aurons parfois des points de vue différents, évidemment, mais on peut certainement se rencontrer sur beaucoup de sujets et je crois que cela sera dans l'intérêt de tous. Si les communes se portent bien, c'est au bénéfice de l'activité économique au sens large, on est tout à fait d'accord à ce propos. Et a contrario, si les entreprises se portent bien et développent de l'activité économique, c'est du bien-être pour la Région au sens large.*

Jacques GOBERT : *Le fait de se parler, de se connaître, de se rencontrer, cela ne peut qu'aider à faire tomber des aprioris, des préjugés que l'on peut avoir l'un et l'autre. Je crois que cette démarche est tout à fait positive et je pense qu'aujourd'hui l'intérêt des entreprises, c'est aussi l'intérêt des communes et du citoyen. Il y a certainement moyen de se mettre d'accord sur toute une série d'éléments qui feront en sorte que cette triangulation citoyen, entité communale et monde de l'entreprise s'articule et trouve un équilibre. Il faut absolument faire tomber les clivages existants.*

En guise de conclusion, quel message voudriez-vous aujourd'hui faire passer à nos lecteurs ?

Jean-François HERIS : *Nous sommes tous conscient que la Wallonie a énormément d'atouts pour pouvoir s'en sortir. Mais cela passe par un alignement, une mobilisation générale de l'ensemble des forces vives au sein de la Région. A ce titre, les communes ont, pour nous, une importance primordiale, de par leurs attributions. Ensemble, nous pouvons y arriver.*

Jacques GOBERT : *Je dirais même plus : ensemble, nous pouvons sauver l'emploi. A travers l'emploi, il y a l'activité économique, l'activité communale, le citoyen, le travailleur. Si on se met tous au service de l'emploi, je pense que certains leviers vont démultiplier les forces et la capacité d'agir. Je pense que tout le monde s'y retrouvera forcément.* ■

20 ans de gestion environnementale en entreprises : la CCE fait le bilan !

CE NE SONT PAS MOINS DE 200 PARTICIPANTS QUI SE SONT RENDU LE 2 DÉCEMBRE 2014 AU PALAIS DES CONGRÈS DE NAMUR POUR ASSISTER AU COLLOQUE «ENVIRONNEMENT : LES ENTREPRISES EN ACTION(S) !» ORGANISÉ PAR LA CELLULE DES CONSEILLERS EN ENVIRONNEMENT DE L'UWE A L'OCCASION DE SON VINGTIÈME ANNIVERSAIRE.

par Stéphanie FOUREZ

Forte de ses 20 années d'expérience sur le terrain, la CCE a souhaité rassembler les acteurs institutionnels et représentants d'entreprises pour répondre à trois questions : «*Quel chemin parcouru, en 20 ans, par les entreprises wallonnes ?*», «*Environnement et entreprises : contrainte ou opportunité ?*» et «*Quelles perspectives pour le monde entrepreneurial ?*».

Quel chemin parcouru, en 20 ans, par les entreprises wallonnes ?

Au début des années 1990, la prise en compte de l'environnement par les entreprises était sommaire, sans doute en raison de l'arsenal législatif complexe et contraignant. Aujourd'hui, bien que l'environnement soit toujours une matière strictement règlementée, les services développés par l'Europe et la Wallonie et les outils d'aide aux entreprises se sont largement développés, offrant la possibilité aux entreprises d'intégrer au mieux la composante environnementale dans leur quotidien.

Par ailleurs, les entreprises l'ont compris : la prise en compte de l'environnement est devenue un outil de différenciation stratégique dans un système entrepreneurial où la concurrence domine et où les mentalités évoluent vers la «green attitude».

Lors de cette matinée, Jean-Marie Postiaux (Public Affairs Manager Belgium, Solvay) l'a signifié très justement : "*Les entreprises sont des organisations flexibles qui peuvent s'adapter pour répondre, non seulement aux conditions de marchés (nouveaux produits, préférence des clients…) mais aussi aux souhaits de la société : gouvernance, sécurité, sûreté des produits, protection du milieu, économies des ressources*".

Environnement et entreprises : contrainte ou opportunité ?

Parmi les temps forts de cette matinée, outre les interventions des représentants publics wallons et européens, retenons les témoignages de 5 entreprises qui ont dévoilé, de manière objective et très concrète les actions qu'elles ont mises en place pour simultanément œuvrer en faveur de l'environnement et réaliser des économies financières. Et force est de constater que bien des mesures faciles et sans grands investissements peuvent être rapidement mises en place dans une entreprise par une simple optimisation des opérations.

Par ailleurs, les interviews des représentants de chacune de ces 5 entreprises sont unanimes : la gestion de l'environnement constitue une véritable opportunité pour autant qu'elle émane d'une démarche volontaire et que l'ensemble du personnel intègre le processus, quel que soit son niveau de hiérarchie. Retrouvez, dans l'encadré ci-contre, quelques extraits de ces témoignages et interviews.

Notons que ce colloque a également été l'occasion de présenter les résultats d'une enquête que la CCE a menée dans le courant du mois de novembre auprès de 3.187 entreprises wallonnes avec comme objet principal la perception de l'environnement dans les entreprises. Dynam!sme fera le point sur cette enquête lors de son prochain numéro spécial environnement (avril 2015).

Quelles perspectives pour le monde entrepreneurial ?

Quant au débat de clôture, les discussions qui y ont été menées ont suggéré une continuité et une amélioration dans les efforts à fournir d'une part par les entreprises et d'autre part par les pouvoirs publics. Ceux-ci doivent travailler main dans la main avec une vision d'avenir commune qui intègre les nouveaux principes d'économie circulaire et d'écologie industrielle. "*Nous allons devenir localement des «prosommateurs», c'est-à-dire à la fois des producteurs et des consommateurs*" (Jean-Marie Postiaux, Solvay).

Pour conclure la matinée, Sylvie Meekers, représentante du cabinet du Ministre wallon de l'Environnement, de l'Aménagement du territoire, de la Mobilité et des Transports, des Aéroports et du Bien-être animal, Carlo Di Antonio, a marqué la volonté de celui-ci de poursuivre les démarches déjà initiées et insisté sur la nécessité de rester attentif aux évolutions, de perfectionner le modèle et d'oser remettre en question les priorités, afin d'affecter au mieux les moyens financiers encore disponibles dans ces temps de crise.

Elle a également rappelé que le tri des déchets, l'économie circulaire, l'utilisation rationnelle de l'eau et de l'énergie, la gestion des sols et la simplification administrative sont au centre des préoccupations du Ministre.

Et de conclure : "*En définitive, la présence des nombreux participants à ce colloque est la preuve d'une conscience aigüe des enjeux environnementaux et sociétaux que doit relever le monde de l'entreprise*".

Et dans 20 ans, serez-vous, vous aussi, au rendez-vous pour un nouveau bilan environnemental des entreprises ? ■

Retrouvez sur www.environnement-entreprise.be le programme de la matinée, toutes les présentations du jour et les documents utiles.

CONSIDÉREZ-VOUS L'ENVIRONNEMENT COMME UNE RÉELLE OPPORTUNITÉ POUR VOTRE ENTREPRISE ? POURQUOI ?

Gilbert LEYENS (Peter Müller) : "*Oui, c'est évident. Mettre en place une gestion efficace des ressources et travailler dans un processus d'amélioration continue permet incontestablement de suivre et d'anticiper les évolutions réglementaires mais aussi de trouver des pistes d'amélioration pour la gestion quotidienne*".

Peter Müller (transformation du bois, 25 personnes) a notamment optimisé le fonctionnement de ses équipements électriques (adaptation des puissances et des temps de consommations, remplacement de machines énergivores…), ce qui lui a permis de réduire de 23% sa consommation d'électricité.

QUEL EST, SELON VOUS, LE SECRET D'UNE BONNE GESTION ENVIRONNEMENTALE ?

André EVRARD (Isometall) : "*Je répondrais à cette question en 3 mots : sensibilisation, communication et information !*"

Isometall (fabrication métallique et plastique, 55 personnes) a amélioré de façon significative le tri de ses déchets notamment par la revalorisation des chutes de production, par le lancement d'une campagne de sensibilisation de ses travailleurs… Ces efforts ont conduit à une réduction de 40% de la production de déchets.

QUELS CONSEILS/ARGUMENTS DONNERIEZ-VOUS AUX ENTREPRISES DÉSIREUSES DE S'ENGAGER DANS UNE DÉMARCHE ENVIRONNEMENTALE ?

Daniel HENRIET (Bières de Chimay) : "*Intégrer l'ensemble du personnel dans le projet. Il est indispensable que tous les échelons de la hiérarchie soient impliqués. Par ailleurs, il est important d'avoir des données chiffrées sur les résultats des actions engagées (gains financiers), de manière à pouvoir appuyer l'intérêt de la démarche*" .

Les Bières de Chimay (Brasserie, 110 personnes) ont revu leur processus de production selon différents axes (remplacement des installations de production de froid, réutilisation d'eau, optimisation des nettoyages…) afin de réduire considérablement leur consommation d'eau, la portant aujourd'hui à 3,5 litres d'eau/litre de bière produit, contre 8 litres d'eau/ litre de bière produit en 1996 !

POURQUOI L'ENTREPRISE S'EST-ELLE ENGAGÉE DANS UNE DÉMARCHE ENVIRONNEMENTALE ?

Bruno SCHMITZ (Schmitz Digital Printing) : "*D'abord par conviction. Au départ, nous nous sommes lancés dans une réflexion en interne : comment intégrer notre travail dans le respect de l'environnement tout en gardant les qualités, les spécificités et la compétitivité de l'entreprise ? Ensuite, nous avons voulu confirmer nos efforts et nos comportements par un label indépendant, contrôlé et chiffré, pour officialiser notre démarche*".

Schmitz Digital printing (imprimerie, 20 personnes) est particulièrement attentif à la gestion de ses déchets (14 filières de tri !) aux mesures d'utilisation rationnelle de l'énergie. En sont pour preuve une moindre production de déchets (- 50% entre 2009 et 2014) et une réduction des consommations énergétiques (-30% entre 2009 et 2014) alors que la production de l'entreprise ne fait qu'augmenter.

QUELS CONSEILS/ARGUMENTS DONNERIEZ-VOUS AUX ENTREPRISES DÉSIREUSES DE S'ENGAGER DANS UNE TELLE DÉMARCHE ?

Hugues RONSSE (IBA) : "*La protection de l'environnement ne s'impose pas, elle se vit ! Pour argument, j'en appellerais au sens des responsabilités des dirigeants. Nul ne peut nier l'impact négatif de l'industrie sur le climat. N'est-ce pas cette même industrie qui aujourd'hui doit montrer l'exemple en initiant le changement ? Enfin, transformer les processus et les produits, c'est rentable et source d'économies !*".

Soucieuse de son impact environnemental, IBA (Equipement médicaux, 550 personnes), a récemment (2013) initié une stratégie de développement durable, sur base des idées et besoins émanant des différentes cellules (mobilité, empreinte carbone, gestion des consommables et déchets, information et sensibilisation, gestion de l'énergie et biodiversité) créées pour la démarche.

shaping
the world
of work

la bonne association

Est-ce la bonne association? Voilà une question essentielle lorsqu'on travaille avec des personnes. Et c'est ce que nous faisons. Vous comme nous. Vous avez besoin des bons collaborateurs pour atteindre vos objectifs. Et nous vous aidons à les trouver. Ensemble, nous composons une équipe solide dans laquelle chaque talent trouve sa place. Pour que tout tourne bien, et que votre équipe réalise de grandes choses. Avec notre expérience, nous vous aidons à mettre en place toutes les pièces de votre puzzle RH.

randstad

Staffing | Professionals | HR Solutions | Inhouse Services

Dossier

Economie & Finances

EN CE DÉBUT D'ANNÉE 2015, L'ACTUALITÉ ÉCONOMIQUE EST CHARGÉE. POUR CE NUMÉRO DE *DYNAM!SME*, LE DÉPARTEMENT ÉCONOMIE DE L'UNION WALLONNE DES ENTREPRISES A CHOISI DE SE PENCHER SUR LES BUDGETS DE LA RÉGION WALLONNE, LA PROBLÉMATIQUE DE LA DETTE WALLONNE AINSI QUE LE PARTENARIAT TRANSATLANTIQUE. DEUX ÉTUDES ORIGINALES, MENÉES RÉCEMMENT PAR LE DÉPARTEMENT, SERONT ÉGALEMENT PRÉSENTÉES. LA PREMIÈRE ANALYSE L'ÉVOLUTION ET LES PERFORMANCES DES SPIN-OFF FRANCOPHONES. LA SECONDE EST CONSACRÉE AU MULTIPLICATEUR D'EMPLOI EN WALLONIE. ENFIN, CE DOSSIER COMPREND UN ARTICLE CONSACRÉ À LA BELLE SUCCESS-STORY QU'A CONNUE L'ENTREPRISE FACT GROUP AINSI QU'UNE PRÉSENTATION DE L'EXCELLENTE INITIATIVE QUE CONSTITUE LE «RÉSEAU ENTREPRENDRE».

La Région face aux défis budgétaires

Quelle est la situation budgétaire de la Wallonie ?

L'ÉLABORATION DU BUDGET POUR L'ANNÉE 2015 DE LA WALLONIE ÉTAIT UN CAP IMPORTANT POUR SON NOUVEAU GOUVERNEMENT. D'UNE PART, C'ÉTAIT L'OCCASION POUR LUI D'IMPRIMER SA POLITIQUE ET SES AMBITIONS. D'AUTRE PART, C'ÉTAIT ÉGALEMENT LE PREMIER EXERCICE POST 6e RÉFORME DE L'ÉTAT POUR LES FINANCES WALLONNES. LES CONSÉQUENCES BUDGÉTAIRES DE CELLE-CI SONT IMPORTANTES, CAR LES MOYENS DE LA RÉGION ONT PRESQUE DOUBLÉ PAR RAPPORT À L'ANNÉE DERNIÈRE. ÉTANT DONNÉ LE CONTEXTE ÉCONOMIQUE DIFFICILE, IL FAUT BIEN AVOUER QUE L'EXERCICE ÉTAIT PÉRILLEUX. UNE GRANDE RIGUEUR BUDGÉTAIRE ÉTAIT DONC ATTENDUE. QU'EN EST-IL RÉELLEMENT ? LES BUDGETS ESSENTIELS À LA REPRISE ÉCONOMIQUE ONT-ILS ÉTÉ PRÉSERVÉS ? QUEL CAP BUDGÉTAIRE LE GOUVERNEMENT A-T-IL INSCRIT POUR LE RESTE DE CETTE LÉGISLATURE ? ESSAYONS D'Y VOIR PLUS CLAIR.

par Jean-Christophe DEHALU

À la fin de l'année dernière, le Gouvernement wallon a sorti coup sur coup un ajustement budgétaire pour l'année 2014 et un budget initial pour l'année 2015. Le service d'étude de l'Union Wallonne des Entreprises a donc une nouvelle fois passé au crible les documents budgétaires afin d'identifier la réalité de la politique économique du Gouvernement wallon. Car, au-delà des effets d'annonce que peuvent parfois contenir les déclarations de politique régionale qui suivent l'installation de tout nouveau Gouvernement, c'est dans les lignes budgétaires que l'on retrouve la réalité politique et économique.

Un ajustement 2014 très loin d'être anecdotique

Logiquement, le Gouvernement wallon a commencé ses travaux par l'ajustement du budget 2014, dont ne seront présentées ici que les grandes lignes (voir tableau 1).

Pour ce faire, il est essentiel de rappeler le contexte budgétaire originel, à savoir les équilibres prévus lors du budget initial de 2014 publié fin 2013.

Ce budget affichait alors un boni de 87 millions d'euros, une première depuis le début de la crise économique. Aujourd'hui, suite à la publication de l'ajustement, il n'est plus question d'un boni, mais bien d'un déficit de 500 millions d'euros.

Plusieurs facteurs expliquent cette différence importante.

D'une part, et à la demande d'Eurostat, la Région a dû consolider dans ses comptes propres ceux de toute une série d'organismes publics (FOREM, AWIPH, SOFICO, IPW…) et de véhicules de financement (notamment le Centre Régional d'Aide aux Communes et la SOWAFINAL) qui en étaient jusqu'alors exclus.

	2014i	2014a	Différence	
Recettes	7.354	7.283	-1%	Effet dû à la conjoncture
Dépenses	7.649	7.996	5%	
Dont dépenses primaires	*7.380*	*7.730*	*5%*	
Solde budgétaire brut	**-295**	**-714**	**142%**	
Périmètre de consolidation	-119	-595	402%	Effet dû aux nouvelles normes comptables
Amortissements de la dette	28	28	0%	
Solde net consolidé	**-386**	**-1.281**	**232%**	
Ajustements comptables	472	785	66%	
Solde de financement SEC	**87**	**-496**		

TABLEAU 1 - EQUILIBRES BUDGÉTAIRES (en millions d'euros)

Cette mesure a été prise par les autorités européennes pour assurer une meilleure évaluation des finances publiques en Europe et dès lors pouvoir prévenir plus rapidement les dérapages budgétaires des États.

D'autre part, le solde budgétaire brut (la différence entre les recettes et les dépenses) s'est très nettement détérioré (-420 millions). En cause : des recettes plus faibles (de 71 millions) et des dépenses primaires plus élevées (de 347 millions). Au niveau des recettes, cette révision à la baisse s'explique de deux façons. Elle est en partie due au ralentissement inattendu de l'activité économique mais également à une mauvaise organisation au sein de l'administration fiscale wallonne qui a entrainé une moins bonne perception de l'impôt qu'escompté initialement. Au niveau des dépenses, difficile de mettre le doigt sur un facteur déterminant. En effet, l'ensemble des catégories de dépenses a été révisée à la hausse. Il apparait donc que les dépenses avaient été très clairement sous-estimées par la majorité précédente.

Les finances wallonnes ont-elles déjà dérapé ?

Le Journal «La Libre» publiait le 20 janvier dernier que le déficit budgétaire annoncé par la Région wallonne pour 2014 serait probablement revu à la hausse. En effet, citant une note interne obtenue auprès du Cabinet du Ministre des Finances, un manque à gagner supplémentaire de plus de 200 millions pourrait devoir être constaté. Si cela devait s'avérer, le journal annonce un déficit net situé entre 643 et 714 millions d'euros (contre 496 millions annoncés actuellement). En cause ? Des recettes moins importantes que prévu (droits de succession, taxe de circulation et de mise en circulation).

2015 : un budget en expansion

Le budget 2015 s'appuie donc sur des bases difficiles laissées par l'ajustement de l'année dernière : un déficit élevé, en partie dû à l'élargissement du périmètre de consolidation voulu par l'Europe, mais également creusé par un ralentissement de la situation économique. D'autre part, l'attribution des nouvelles compétences à la région a augmenté la taille de son budget de 67% (et ce chiffre ne prend pas en compte les dépenses fiscales telles que le bonus logement). Des enjeux importants dans un contexte difficile donc.

	2014i	2014a	2015i	Variation 15i - 14a
Recettes	7.354	7.283	12.186	67%
Dépenses	7.649	7.996	12.839	61%
Dont dépenses primaires	7.380	7.730	12.553	62%
Dont nouvelles compétences			4.858	
Solde budgétaire brut	**-295**	**-714**	**-653**	**-9%**
Consolidation et corrections SEC	382	218	204	-6%
Solde de financement SEC	**87**	**-496**	**-449**	**-10%**

TABLEAU 2 - GRANDS ÉQUILIBRES BUDGÉTAIRES
(moyen de paiement - millions d'euros)

Au total, le Gouvernement annonce pour 2015 une diminution du déficit primaire (soit la différence brute entre les recettes et les dépenses) de 9% ainsi qu'une amélioration de 10% du solde de financement SEC (le solde après ajustement comptable, consolidation, etc.). Ces chiffres pourraient cependant être revus à la baisse au cours du prochain ajustement budgétaire (voir encadré).

La Région reste encore très loin d'un équilibre budgétaire (voir tableau 2). Les documents budgétaires qui prévoient à cet égard un solde de financement SEC positif (celui qui est pris en compte par la Commission européenne) à l'horizon 2018 ou 2019 doivent être pris avec beaucoup de précaution. Le reste de la législature devra donc composer avec des marges budgétaires très serrées.

Les nouvelles compétences gonflent le budget régional

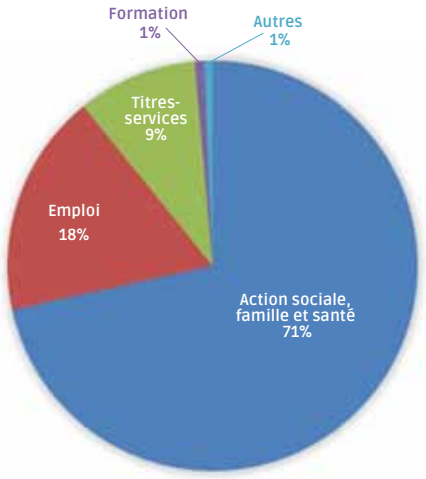
La Région a donc hérité de nombreuses nouvelles compétences suite à la 6e réforme de l'État. Dans leur ensemble, celles-ci représentent un montant proche des 5 milliards d'euros inscrits au budget 2015.

Comme le montre le graphique 1 ci-contre, la majorité de ces nouveaux moyens concernent les **allocations familiales** (2,1 milliards) et l'**accueil des personnes âgées** (1,1 milliard). Le budget «santé» de la Région a également hérité de nouvelles attributions (152 millions), notamment en matière de prévention.

Le budget «emploi» augmente également de façon sensible (840 millions) principalement en raison du tranfert des **réductions de cotisations sociales sur groupes cibles** (655 millions) et des **allocations d'activation** (126 millions). Enfin, les **titres-services** représentent le dernier budget important transféré à la Région (450 millions).

L'arrivée de ces nouvelles compétences modifie profondément la structure même du budget régional, comme en atteste le graphique 2 en page 14. En effet, le soutien financier aux pouvoir locaux, premier poste budgétaire l'an dernier, passe en troisième position. L'action sociale, famille et santé devient le premier poste budgétaire de la Wallonie, suivie par le budget «emploi».

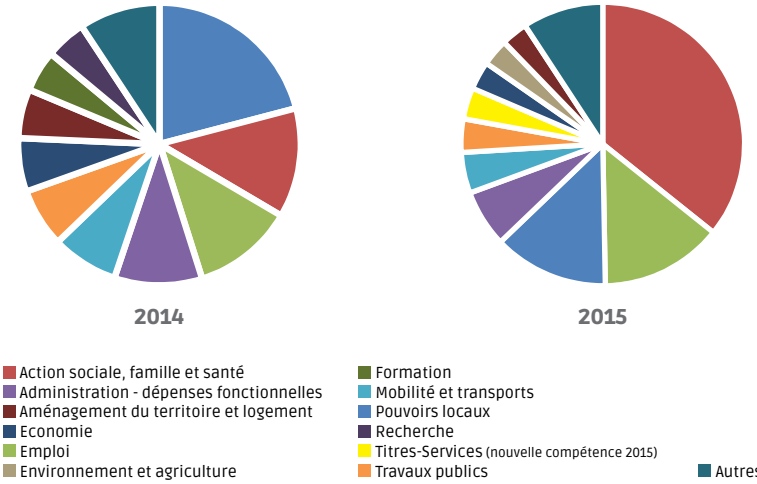
GRAPHIQUE 1 - RÉPARTITION DES NOUVELLES COMPÉTENCES RÉGIONALES



→ SUITE EN PAGE 18

→ SUITE DE LA PAGE 17

GRAPHIQUE 2 - RÉPARTITION DES DÉPENSES PRIMAIRES EN 2014 ET 2015



Hors nouvelles compétences, le budget wallon reste globalement stable

Si l'on enlève du budget wallon toutes ces nouvelles compétences transférées par la 6e réforme, les dépenses primaires affichent une très légère diminution de 0,5% en 2015[1].

Le poste budgétaire qui affiche la plus forte augmentation est celui relatif aux **cofinancements européens**. Ce budget a été très fortement revalorisé cette année pour permettre la liquidation des encours de la programmation 2007-2013. Cependant, cette forte augmentation pourrait également s'expliquer par un élément technique. Il se pourrait en effet que les moyens liés aux cofinancements européens n'aient pas encore été complètement distribués entre les différents postes budgétaires. Ce montant pourrait donc n'être qu'une réserve qui sera redistribuée lors du prochain ajustement. Les moyens disponibles pour la nouvelle programmation 2014-2020 sont plus modestes cette année (66 millions d'euros en 2015), mais les engagements du Gouvernement pour l'ensemble de la programmation sont par contre importants (663 millions d'euros).

On retrouve dans les documents budgétaires un poste baptisé «**Plan Marshall**». Il est important de noter que celui-ci ne reprend pas l'ensemble des budgets liés à cette politique. En fait, il ne s'agit ici que d'une réserve visant à alimenter en cours d'année certaines mesures qui n'ont pas encore été budgétées (probablement dans le domaine des pôles de compétitivité). En réalité, l'ensemble du Plan Marshall pourra compter en 2015 sur un budget total de 422 millions d'euros, dont l'essentiel des moyens a déjà été ventilé entre les différents budgets. Il est à noter que ce budget semble par ailleurs préservé, car il n'est qu'en légère baisse par rapport à 2014 (-3,8%), qui s'explique par la diminution naturelle des budgets liés au premier Plan Marshall.

Le Plan Marshall 4.0

Le Gouvernement a récemment annoncé le lancement du nouveau Plan Marshall. Celui-ci devrait s'appeler «Plan Marshall 4.0» et s'articulerait autour de l'industrie et de l'économie numérique. Étant encore en discussion et sujet à modification, il est encore trop tôt pour en dire davantage et il n'y a pour le moment aucune ligne budgétaire à ce sujet.

Le budget «**Environnement et agriculture**» augmente fortement (+60 millions, soit +19%), ce qui s'explique en partie par le prélèvement de 40 millions d'euros sur le fond «Kyoto» (quote part wallonne de la mise aux enchères des quotas CO_2 par le pouvoir fédéral). De même que le **budget fonctionnel de l'administration** est en forte augmentation (+60 millions également, soit +14%), ce qui pourrait s'expliquer par une augmentation des coûts de fonctionnement nécessaire pour assurer la gestion des nouvelles compétences transférées.

Le budget «**Pouvoir locaux**» augmente également (+25 millions), principalement du fait d'un refinancement accru des budgets communaux par la Région. De son côté, l'**alliance emploi-environnement** est fortement revalorisée (+20 millions, soit +24%).

Un point d'attention cependant : deux budgets importants pour les entreprises diminuent fortement : le budget régional consacré au soutien à l'économie (-78 millions, soit -16%) ainsi que celui de la recherche (-137 millions, soit -38%).

Parlons de **l'économie** tout d'abord. Parmi les grands postes de diminution, l'on retrouve plusieurs budgets relatifs aux cofinancements européens (-44 millions par rapport à l'ajustement 2014). Comme évoqué ci-dessus, ces budgets pourraient être réalimentés en cours d'année via la réserve reprise ailleurs dans le budget. Dès lors, les plus grandes diminutions dans ce budget viennent des aides à l'investissement accordées aux grandes entreprises (-10 millions, soit -37%) et aux PME (-18 millions, soit -23%). Les premières seront très fortement limitées par les nouvelles règles européennes, ce qui se traduit logiquement par une baisse des budgets. Les aides régionales destinées à soutenir les investissements des PME wallonnes ont de leur coté naturellement diminué en cette période de basse conjoncture car les projets sont naturellement moins nombreux et moins ambitieux.

Le budget de la **recherche** a quant à lui été très fortement diminué cette année (-137 millions, soit 38%). Il est important de noter que la diminution est bien plus importante en moyens de payement (le budget dépensé en 2015) qu'en moyens d'action (le budget prévu pour 2015 et les années ultérieures). En d'autres termes, si l'ampleur de la politique de soutien à la recherche a effectivement fortement baissé en Wallonie à court terme, l'engagement de la Région sur le long terme est également réduit, mais dans une moindre mesure.

Le tableau 4, en page 15, résume cette tendance. Il permet également de constater que la **diminution des budgets Plan Marshall de la recherche** est responsable de 2/3 de la diminution des moyens de payement (le court terme) et de la quasi-totalité des moyens d'action (le long terme). Il faut noter ici que ces diminutions pourraient n'être que «temporaires».

(1) Au niveau des dépenses primaires (hors charge de la dette et provisions donc).

	2014a	2015i	Variation 15i - 14a	
			#	%
Cofinancements européens (Provisions)	2	217	▲ 215	12824%
Plan Marshall 2.Vert (Provisions)	0	49	▲ 49	-
Environnement et agriculture	352	386	▲ 34	10%
Administration - dépenses fonctionnelles	779	812	▲ 33	4,2%
Pouvoirs locaux	1.617	1.643	▲ 25	1,6%
Alliance Emploi-Environnement	84	104	▲ 20	24%
Action sociale, famille et santé	970	987	▲ 17	1,7%
Emploi	899	914	▲ 14	1,6%
Fiscalité	12	9	▼ -2	-21%
Mobilité et transports	589	584	▼ -5	-0,9%
Relations et commerce extérieurs	100	85	▼ -15	-15%
Tourisme	69	54	▼ -15	-22%
Energie	100	73	▼ -27	-27%
Travaux publics	522	481	▼ -41	-7,9%
Formation	367	309	▼ -58	-16%
Aménagement du territoire et logement	433	369	▼ -64	-15%
Economie	475	397	▼ -78	-16%
Recherche	360	223	▼ -137	-38%
Total dépenses primaires (hors fonds organiques)	**7.730**	**7.695**	▼ **-35**	**-0,5%**

TABLEAU 3 - ÉVOLUTION DES DÉPENSES PRIMAIRES - BUDGET WALLON 2015 HORS NOUVELLES COMPÉTENCES TRANSFÉRÉES DU NIVEAU FÉDÉRAL
(en millions d'euros)

En effet, rappelez-vous, le Gouvernement a conservé une enveloppe «Plan Marshall» non distribuée de 49 millions à la fin de son budget.

Nous en saurons davantage dans les prochains mois quand le Gouvernement aura évalué les actions liées au Plan Marshall et décidé de la répartition finale de ce budget extraordinaire (l'UWE suivra bien entendu avec une attention particulière, l'évolution du budget «Pôle de compétitivité», qui a été réduit pour cette année de 68 millions, soit 78%).

Cependant, il est assez naturel que le budget alloué aux pôles de compétitivité ait été diminué car le nombre de projets déposés est attendu en diminution, la raison étant à nouveau à chercher du côté de la mauvaise conjoncture économique. Aussi, en 2014, il y a eu un fort rattrapage dans les dépenses jusque là non honorées. On constate également une diminution des moyens alloués par le Plan Marshall aux universités pour soutenir leurs efforts de recherche.

Il faudra aussi attendre l'ajustement budgétaire afin de voir si la réserve servira à réalimenter ou non ce poste budgétaire.

En moyens de paiement (millions d'euros)

	2014i	2015i	2015i - 2014a	
			#	%
Budget ordinaire	213	168	-45	-21%
Budget Plan Marshall	147	55	-92	-63%
Budget total	**360**	**223**	**-137**	**-38%**

En moyens d'action (millions d'euros)

	2014i	2015i	2015i - 2014a	
			#	%
Budget ordinaire	204	201	-3	-2%
Budget Plan Marshall	118	80	-38	-32%
Budget total	**323**	**281**	**-42**	**-13%**

TABLEAU 4 - BUDGET DE LA RECHERCHE

Les moyens de paiement et les moyens d'action

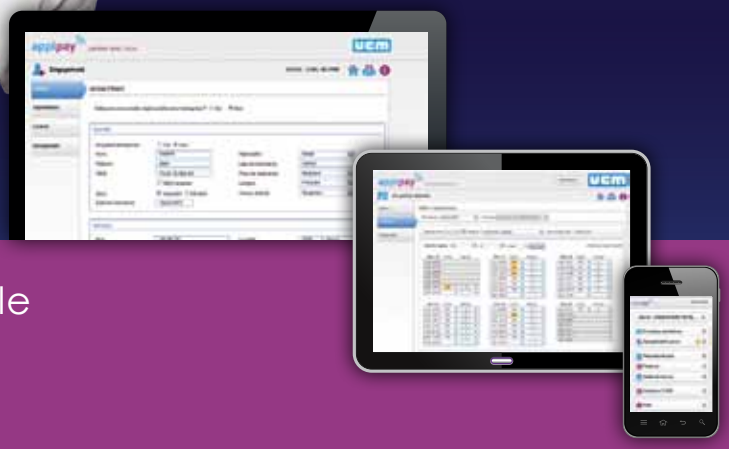
Les moyens de paiement sont constitués de l'ensemble des crédits qui impliquent des sorties de fonds à charge du budget de l'année. Les moyens d'action représentent les engagements pris par le Gouvernement pour l'année en question ainsi que les années suivantes.

→ SUITE EN PAGE 21

appipay
partout avec vous

Vous aussi devenez un “happy boss” !

Découvrez comment sur
happyboss.be



appipay, la solution de gestion salariale
mobile, **pratique** et **conviviale**
pour chaque entreprise

Secrétariat social UCM asbl - Secrétariat social agréé d'employeurs n° 200 - A.M. du 04/07/1946 - TVA BE 0407.571.234

UCM

→ SUITE DE LA PAGE 19

Un mot enfin sur le **service de la dette**. Celui-ci a augmenté de 8% par rapport à l'an dernier et s'élève aujourd'hui, pour le seul payement des intérêts, à 273 millions d'euros, soit 2,2% de l'ensemble des dépenses régionales. Une analyse plus complète de la problématique de l'endettement régional est à lire en page 18.

En conclusion

En ce début d'année 2015, la situation budgétaire de la Wallonie est relativement difficile et s'explique par plusieurs éléments : le contexte conjoncturel difficile, les nouvelles règles comptables imposées par l'Europe et les nouveaux moyens transférés par la 6e réforme de l'État. Plusieurs constats doivent être posés cependant.

Les déficits publics se sont très fortement détériorés. L'ajustement 2014 aura été d'une ampleur importante et pourrait encore être revu. L'ampleur de cette révision a également de quoi étonner, car il n'est pas commun de passer d'un boni de près de 100 millions à un déficit de (probablement) plus de 600 millions sur un même exercice. Un tel niveau de déficit public n'est par ailleurs plus tenable à long terme car la dette de la Région est déjà très élevée et son service coûte de plus en plus cher aux finances publiques régionales.

À moins d'un miracle conjoncturel, la majorité devra donc composer avec ce déséquilibre pour l'entièreté de la législature. La volonté affichée par le Gouvernement de retourner à l'équilibre d'ici à 2018 pour respecter le plan national de désendettement est un pas dans la bonne direction, mais sa réussite sera sujette à un grand effort de rigueur et ne se fera qu'au prix de douloureuses mesures d'économie.

Un retour à une situation budgétaire saine structurellement ne pourra se faire qu'à la condition d'un très net redressement économique dans la Région. Celle-ci nécessitera la mobilisation de chacun, politiques, entreprises et citoyens. Le Plan Marshall est probablement la pierre angulaire de ce changement, mais sera-t-il suffisant ? ■

(re)trouvez l'inspiration...

Le capital à risque, au cœur du développement de votre entreprise !

Investsud, un partenaire financier indépendant et solidaire, finance et partage les risques lors de l'acquisition, du développement ou de la transmission d'entreprises. Notre équipe soutient et accompagne l'audace, la créativité et l'investissement des meilleurs entrepreneurs !

INVESTSUD
FINANCIÈRE DU BOIS
FINANCIÈRE SPIN-OFF

INVESTSUD
votre associé
capital & croissance

MARCHE - 084.320.520
VERVIERS - 087.338.339
NAMUR - 081.735.999
www.investsud.be

punch +32 (0)84.31.17.17

La dette de la Wallonie

Faut-il s'en inquiéter ?

RÉGULIÈREMENT SOUS LES FEUX DE L'ACTUALITÉ, LA DETTE DE LA RÉGION WALLONNE N'A PAS CESSÉ DE FAIRE PARLER D'ELLE. POUR CERTAINS, SON MONTANT NE CESSE DE CROÎTRE ET ATTEINDRAIT DES VOLUMES ASTRONOMIQUES, POUR D'AUTRES, ELLE RESTE SOUS CONTRÔLE, COMME EN ATTESTE LA STABILITÉ DES RATINGS ACCORDÉS À LA RÉGION PAR LA SOCIÉTÉ DE NOTATION FINANCIÈRE MOODY'S. MAIS QU'EN EST-IL RÉELLEMENT ?

par Jean-Christophe DEHALU

La dette publique régionale : un concept un peu flou

Chiffrer la dette régionale peut être un exercice difficile. Si l'on se plonge dans les documents budgétaires, on se retrouve rapidement noyé sous le flot d'information et il faut alors jongler entre les concepts tels que la «dette directe», la «dette garantie», la «dette indirecte»… Difficile de s'y retrouver.

Heureusement, depuis quelques mois, la BNB a publié une statistique officielle des dettes publiques régionales et communautaires basée sur la définition européenne. La dette publique y est définie en ces termes : "*La dette publique est la valeur nominale de tous les engagements bruts en cours à la fin de l'année du secteur «administrations publiques» […]. La dette publique est constituée des engagements des administrations publiques dans les catégories suivantes : numéraire et dépôts […], titres de créance […] et crédits […], selon les définitions du SEC 2010*".

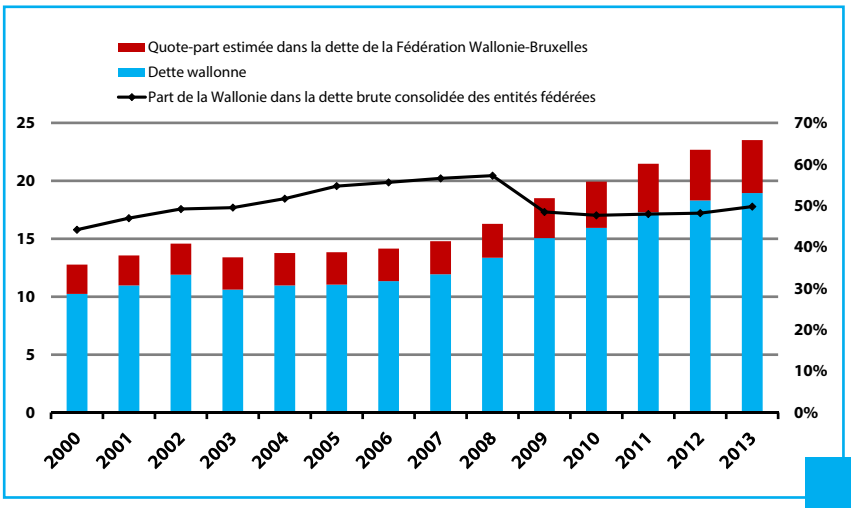
Ce dernier élément est essentiel : les données publiées par la BNB adoptent donc la définition du SEC 2010 imposée par Eurostat. Les chiffres comprennent alors l'élargissement du périmètre de la dette aux OPI et aux autres structures publiques.

Précisons également que ces chiffres ne reprennent aucun élément de la dette fédérale.

L'endettement wallon a explosé avec la crise

Nous disposons donc de données objectives et comparables entre les régions. La question qui se pose est donc de savoir dans quelle mesure la Wallonie est endettée et quelle est l'évolution de cette dette. Le graphique ci-dessous met en évidence deux périodes très distinctes.

La période 2000-2007 (pré-crise) tout d'abord, marquée par une relative stabilité du niveau de la dette régionale. Durant cette période, la dette régionale n'a augmenté «que» de 2% par an en moyenne. Cependant, et malgré cette faible augmentation, la part de la Région n'aura cessé de progresser dans le total de la dette des entités fédérées belges. La raison est simple, la Communauté flamande n'aura cessé, durant cette même période, de se désendetter (environ -6% par an). Le même constat a été observé à Bruxelles, dans une moindre mesure (-2,4% par an).



DETTE WALLONNE GLOBALISÉE
= Dette de la Région wallonne + quote-part estimée de la dette de la Fédération Wallonie-Bruxelles attribuable à la Wallonie (définie par le ratio annuel de la population). *Source: ICN - Calculs : UWE*

Une question se pose alors : pourquoi la Wallonie n'a-t-elle pas su profiter des bonnes années économiques pour se désendetter et assainir ses finances publiques ?

Bien entendu, la période suivante (2009-2014) a été très difficile pour les finances régionales. La crise économique a frappé et les recettes ont été durement touchées par la mauvaise conjoncture tandis que les dépenses ont continué d'augmenter. Les déficits publics importants ont alors lourdement impacté le niveau de la dette régionale. Ce constat s'applique cette fois également à la Flandre, dont l'endettement a par exemple progressé de 82% entre 2008 et 2009 (passant de 8,2 milliards à 14,9 milliards sur une seule année, qui s'explique en partie par le sauvetage du groupe bancaire KBC et par un déficit public important). Ce phénomène explique la nette diminution de la quote-part wallonne dans la dette des entités fédérées belges (ligne noire) cette année-là.

Au final, le constat est très interpellant pour la Wallonie. Avec une dette propre de 23,5 milliards[1] pour un PIB d'environ 88 milliards, la Wallonie est réellement très endettée. À titre de comparaison, la Flandre ne possède «que» 19 milliards de dettes pour la même année, pour un PIB de plus de 216 milliards de PIB.

Nous ne disposons pas aujourd'hui de données globalisées relatives au service de la dette wallonne. Celui-ci est cependant loin d'être négligeable car, les intérêts de la dette propre et directe de la région (un peu plus de 6 milliards) s'élèvera cette année à 273 millions d'euros, soit 2,2% du total des dépenses de la Région en 2015.

La Wallonie est objectivement très endettée

Par manque de rigueur durant les bonnes années, la Région wallonne est (et a été) contrainte d'appliquer, depuis le début de la crise, une politique de réduction des déficits qui n'a pas permis de mener un politique de relance par la demande publique. En effet, si elle avait disposé de marges de manœuvre plus importantes, on peut imaginer que la Région aurait pu intervenir plus massivement et de façon plus opportune dans l'économie durant cette période difficile. Par manque de prévoyance, cette option n'a pas pu être envisagée et reste aujourd'hui exclue.

Il faudra qu'à l'avenir la Wallonie applique à la lettre les recommandations de la théorie keynésienne : l'État doit économiser et se désendetter durant les phases de croissance pour pouvoir se permettre de soutenir la demande lors des phases de récession. Mais compte tenu du niveau actuel de sa dette, on peut se demander quand la Région disposera des moyens nécessaires pour se permettre ce type de politique. ■

(1) Pour rappel : dette de la Wallonie + quote-part estimée dans la dette de la Fédération Wallonie-Bruxelles, mais hors répartition de la dette fédérale.

Le TTIP

Partenariat Transatlantique de Commerce et d'Investissement : l'UWE propose un «Oui vigilant»

LA NÉGOCIATION D'UN PARTENARIAT TRANSATLANTIQUE DE COMMERCE ET D'INVESTISSEMENT (TTIP) ENTRE L'UNION EUROPÉENNE ET LES ÉTATS-UNIS D'AMÉRIQUE DÉCHAÎNE RÉELLEMENT LES PASSIONS. FORCE EST DE CONSTATER QUE SES DÉTRACTEURS SONT LÉGION ET QUE LA COMMUNICATION RATÉE DE LA COMMISSION EUROPÉENNE À SON SUJET N'A PAS INCITÉ À LA CONFIANCE. LES ENJEUX SONT POURTANT MAJEURS, TANT AU NIVEAU ÉCONOMIQUE QUE DIPLOMATIQUE.

par Jean-Christophe DEHALU

En deux mots, le Partenariat Transatlantique de Commerce et d'Investissement (le TTIP en anglais) est un accord commercial en cours de négociation entre l'Union européenne et les États-Unis prévoyant la création en 2015 d'une zone de libre-échange transatlantique souvent appelée grand marché transatlantique. Concrètement, les négociations portent actuellement sur 4 axes principaux : l'abolition de la majorité des droits de douane, l'harmonisation des normes et réglementations, l'ouverture des marchés publics et la mise en place d'un mécanisme de règlement des différends entre les investisseurs et les États. D'autres éléments font également l'objet de discussions, comme l'accès à l'énergie et la protection de la propriété intellectuelle.

Les négociations relatives au contenu de cet accord sont actuellement menées par la Commission européenne et le Bureau du représentant américain au commerce. En cas d'accord, le TTIP instaurerait la plus grande zone de libre-échange de l'histoire, couvrant près de la moitié du PIB mondial.

Calendrier des négociations :

- 13 février 2013 : Annonce du lancement des négociations
- 14 juin 2013 : Les États membres donnent leur feu vert pour le début des négociations
- 07>12 juillet 2013 : premier round des négociations
- 29 septembre > 03 octobre 2014 : 7e round de négociation
- 02>06 février 2015 : 8e round à Bruxelles

Que faut-il en penser ?

Le projet est ambitieux, c'est peu de le dire. Jamais dans l'histoire un accord commercial d'une telle ampleur n'avait été envisagé. D'un point de vue européen, la conclusion d'un tel accord aurait de nombreuses conséquences positives, sous l'hypothèse que la Commission européenne mène à bien les négociations sur base du contenu de sa feuille de route.

Par le passé, la Commission a déjà pu démontrer ses capacités de négociation dans un cadre similaire, lors de la conclusion du traité de libre-échange avec le Canada. L'UWE prend donc ici le parti d'accorder sa confiance à la Commission européenne pour parvenir à un accord équilibré pour les deux parties. De plus, et même s'il s'agit ici d'une évidence, il est bon de rappeler que les bénéfices macroéconomiques du développement du commerce international sont importants, tant pour les entreprises que pour les citoyens.

Sur cette base, on pourrait attendre de la conclusion d'un accord commercial avec les États-Unis les conséquences positives suivantes.

Avec l'**abolition de la majorité des droits de douane**, les entreprises européennes auraient un accès facilité et moins onéreux au plus grand marché mondial. D'autre part, les gains de productivité induits par la concurrence accrue des entreprises américaines sur notre propre marché améliorerait la compétitivité de nos entreprises.

Une **harmonisation des normes** entre les États-Unis et l'Europe faciliterait la commercialisation des produits et services d'entreprises européennes sur le marché américain, en limitant les charges administratives et les frais de mise en conformité.

D'autre part, l'**ouverture des marchés publics** américains offrirait de nouvelles opportunités commerciales pour les entreprises européennes.

Un élément souvent mis en avant par les détracteurs du TTIP est celui du **règlement des différends investisseurs-États**. L'argument avancé est celui d'une perte de souveraineté des gouvernements entraînant un déficit de démocratie. L'exemple généralement cité ici est celui du cigarettier qui attaqua un Gouvernement sur sa nouvelle législation anti-tabac. Ces argumentaires oublient généralement de préciser que les juridictions sollicitées ont à chaque fois débouté les arguments de ce type. En réalité donc, cette mesure permettrait un recours à une juridiction indépendante et impartiale lorsqu'une entreprise européenne subit un traitement déloyal de la part d'une autorité publique américaine.

Enfin, un **accès aux ressources énergétiques américaines** (gaz et pétrole de schiste) permettrait à l'Europe d'opérer une nécessaire diversification de sa fourniture d'énergie.

Dès lors, les avantages tirés de la conclusion d'un tel accord seraient nombreux. Comment dès lors interpréter le flot de commentaires quasi exclusivement négatifs qui entoure ces négociations ? La communication insuffisante de la Commission européenne (qui s'est cependant nettement améliorée au cours des derniers mois) a alimenté un grand nombre de fantasmes.

Certaines de ces attaques viennent également d'un a priori défaitiste sur les capacités de l'Europe à aboutir à un accord qui lui serait favorable. Enfin, un autre élément central de ce discours d'opposition est porté par l'idée que les États-Unis n'apporteraient que des éléments négatifs à l'Europe (dérèglementation, capitalisme sauvage, règne des multinationales, marchandisation de la culture et de l'enseignement…).

Cependant, ces opinions reposent généralement sur une méconnaissance du dossier ainsi que sur des a priori tronqués. L'argument d'un abaissement des normes européennes, et par là, de la protection des consommateurs européens, en est l'exemple parfait. En effet, il n'est pas question, dans le cadre des négociations actuelles, d'abaisser le niveau d'exigence des normes au plus petit dénominateur commun. En d'autres termes, une norme très protectrice appliquée en Europe ne sera pas remplacée par une norme américaine plus limitée. Ainsi, le chlorage des volailles restera donc interdit en Europe.

La proposition de l'UWE : un «Oui vigilant»

Les avantages que notre économie retirerait de la conclusion d'un tel accord méritent que l'on analyse le dossier de façon objective et sans préjugés négatifs. Et c'est bien là l'avis des entreprises wallonnes. Interrogées en septembre dernier sur l'opportunité de conclure un tel accord, elles étaient pour moitié favorable contre 25% sans opinion et 25% contre (sur un échantillon représentatif de 482 entreprises). Le fait qu'un quart des entreprises wallonnes ne se soit pas prononcé s'explique en partie par une mauvaise information. En effet, les entreprises wallonnes étaient près de 60% à s'estimer être mal informées sur ce sujet.

En résumé, les entreprises wallonnes souhaitent que les négociations aboutissent, mais à la condition que le processus soit transparent et qu'il débouche sur un accord équilibré. Cette position est logique au regard du contexte.

OUI, il faut conclure un tel accord, car l'Union européenne est en réalité à la croisée des chemins. Si elle veut rester dans la course économique mondiale dans un rôle de leader, la conclusion d'un grand partenariat économique occidental lui permettrait de participer au nouvel ordre mondial plutôt que de le subir.

D'autre part, un tel accord pourrait également faciliter la sortie de crise dans laquelle le continent est plongé depuis maintenant 6 ans, que ce soit au travers de l'accès facilité au gigantesque marché américain ou au travers des gains de compétitivité induits par une concurrence accrue. D'autre part, la conclusion récente d'un accord de libre-échange avec le Canada a démontré la capacité de la Commission européenne à mener à bien ce type de négociation.

La VIGILANCE s'impose cependant, car le diable est dans les détails. Le contenu de l'accord final négocié par la Commission devra être analysé et évalué avec soin. Le Parlement européen aura à cet égard un rôle crucial à jouer. ■

Plus d'informations :

- La page web de la Commission européenne consacrée au TTIP : http://ec.europa.eu/trade/policy/in-focus/ttip
- Le compte twitter de l'équipe TTIP de la Commission européenne : @EU_TTIP_team
- Le point de vue américain via le site du Bureau du représentant américain au commerce : https://ustr.gov/trade-agreements/free-trade-agreements/transatlantic-trade-and-investment-partnership-t-tip/t-tip
- La FEB produit régulièrement des analyses de qualité sur ce sujet qui peuvent être consultées sur : http://vbo-feb.be/fr-be/Dossiers/International

Le TTIP coté politique et diplomatique

Au-delà des questions économiques, le projet de partenariat transatlantique soulève également de nombreux enjeux politiques. Les partis européens «traditionnels» (PPE, PSE, ALDE et CRE) approuvent les négociations qui sont actuellement en cours au niveau transatlantique, mais n'hésitent pas émettre de nombreuses réserves sur les modalités que doit recouvrir ce traité. A contrario, certains partis rejettent purement et simplement ce traité, à savoir les partis écologistes ainsi que ceux de gauche et de droite radicales.

L'un des principaux reproches adressé aux négociations transatlantiques consiste en la prétendue «asymétrie» de relation entre les États-Unis et l'Union européenne. Cependant, un échec des négociations et l'abandon du projet transatlantique auraient très probablement pour conséquence une accélération de l'isolement du continent européen vis-à-vis des États-Unis, qui cherchent depuis plusieurs années à réorienter leur politique extérieure vers la région Asie-Pacifique et ses nombreux marchés émergents.

D'un point de vue politique, l'Union européenne aurait par conséquent tout intérêt à mettre en place ce partenariat commercial privilégié, afin de continuer à capter une partie de l'intérêt stratégique des États-Unis pour les prochaines décennies.

Entreprise en croissance

FACT GROUP : une success story dans le gardiennage

FACT GROUP EST UN GROUPE QUI OPÈRE DANS LE SECTEUR DE LA SÉCURITÉ (SERVICE DE GARDIENNAGE, D'ACCUEIL, DE RÉCEPTION ET DE SUPPORT LOGISTIQUE), AINSI QUE DANS LA FORMATION RELIÉE À CES ACTIVITÉS. FACT GROUP OCCUPE PLUS DE 400 COLLABORATEURS. DERRIÈRE CE GROUPE, UN ENTREPRENEUR, YVES BASTIN, QUI, EN PARTANT DE RIEN, A FAIT DE SON ENTREPRISE LA PREMIÈRE EN WALLONIE DANS SON SECTEUR ET LA QUATRIÈME EN BELGIQUE, DERRIÈRE LES MULTINATIONALES PRÉSENTES SUR CE MARCHÉ : UN BEL EXEMPLE POUR NOS FUTURS ENTREPRENEURS.

par Didier PAQUOT

Vous les avez certainement croisés dans un des endroits publics, galeries commerciales, entreprises, parcs de loisirs qu'ils tiennent à l'œil, sans trop les remarquer toutefois, puisqu'une qualité des agents de gardiennage est la discrétion. Vous n'avez pas non plus noté le sigle qu'ils portaient sur leurs vêtements, un F blanc sur fond rouge. Et pourtant derrière ce logo se cache une vraie success story wallonne. En 15 ans, Yves Bastin, son fondateur, a bâti de rien un groupe qui compte actuellement plus de 400 collaborateurs. FACT GROUP est la première société de gardiennage de Wallonie, la quatrième belge, derrière les 3 grandes multinationales que sont SECURITAS, G4S et SERIS.

Tout a commencé en 1999, quand la loi Tobback ouvre le gardiennage à d'autres secteurs et crée donc de nouveaux marchés. Yves Bastin, déjà familier du secteur, y voit une opportunité et crée une petite société de gardiennage, FACT Security.

Jusque-là, notre entrepreneur avait travaillé dans le secteur de l'aéronautique. "*Et j'ai continué à y travailler jusqu'en 2004,* nous dit-il, *année où j'ai pu enfin m'attribuer un salaire dans ma propre entreprise ! Ce furent des années d'intense travail, mais j'avais la foi, je sentais qu'il y avait du potentiel*".

Parmi les premiers clients, le parc de loisirs Walibi qui va asseoir la réputation de la société. Mais Yves Bastin n'est pas homme à rester immobile bien longtemps. Constatant que le recrutement d'un personnel fiable et discipliné n'était pas chose aisée, il crée en 2002 sa propre école de formation, FACT Training, qu'il étend bientôt à des formations de secourisme, d'incendie et de gestion des conflits. En 2004, pour répondre aux demandes de ses clients, il crée une nouvelle société, FACT Services, qui offre des services d'accueil (hôtesses) et de support logistique. "*Ainsi, je pouvais fournir un service global à mes clients, un réel atout pour la croissance de l'entreprise*".

Et puis le grand saut en 2005. Le groupe FACT déménage dans un grand bâtiment spacieux, où peuvent se donner toutes les formations, et où peuvent s'entraîner les gardiens dans des salles de sport équipées. Mais avec quel financement ? "*Notre croissance a toujours été autofinancée, les bénéfices ont toujours été réinvestis*, répond Yves Bastin. *Pour moi, l'argent est un moyen, pas une fin, je ne travaille pas pour l'argent mais pour que mon entreprise se porte bien et croisse*".

L'étape importante la plus récente du groupe est la création d'une filiale au Luxembourg, FACT Security Luxembourg, qui emploie 57 personnes. Le FACT GROUP atteint alors sa forme actuelle avec 4 filiales. "*Mais, si il est vrai que nous sommes maintenant une grande entreprise, c'est plus exactement une addition de PMEs*, précise Yves Bastin, *nous mettons un point d'honneur à conserver l'esprit PME, c'est-à-dire une proximité avec les clients et une flexibilité pour rencontrer leurs souhaits le plus rapidement possible*".

Yves BASTIN
CEO, Fact Group

> ANTICIPATION ET PROACTIVITÉ NOUS PERMETTENT DE PRÉVENIR LES PROBLÈMES, OU DE LES SOLUTIONNER RAPIDEMENT AVANT QU'ILS NE DEVIENNENT TROP COMPLEXES.

Voilà l'état d'esprit qu'Yves Bastin veut voir régner dans son entreprise : qualité du service et le souci du client. "*Moi-même, je passe 3 jours par semaine à rendre visite à mes clients. C'est un management un peu particulier, mais j'y tiens. Nous avons aussi des procédures d'évaluation strictes et transparentes. Anticipation et proactivité nous permettent de prévenir les problèmes, ou de les solutionner rapidement avant qu'ils ne deviennent trop complexes*".

Mais le souci des collaborateurs est aussi une préoccupation forte de notre chef d'entreprise. "*Pour qu'une entreprise marche, il faut que son personnel s'y sente bien. Nous prodiguons des formations, notre matériel est à la pointe du progrès. En retour, nous demandons à nos collaborateurs un comportement exemplaire. Je voudrais aussi souligner le rôle social que nous avons. Nous engageons des personnes sans formation, qui ont beaucoup de mal à trouver un emploi, des jeunes en décrochage pour qui c'est une des rares opportunités d'entrer dans le monde du travail. Et nous les formons, nous leur apprenons à respecter les règles et une éthique*".

Et l'avenir, comment cet entrepreneur toujours en mouvement le voit-il ? "*Mon objectif est d'encore croître. Quand on s'arrête, on recule. Il y a encore des parts de marché à prendre. Nous voudrions relever d'autres défis, par exemple dans le nucléaire. L'avenir ne me fait pas peur, au contraire, j'ai mis en place une équipe commerciale pour trouver de nouveaux clients. Notre structure a toujours su s'adapter à nos différents paliers de croissance. Mais ce sera une croissance réfléchie et saine. Nous ne prendrons pas de contrats que nous n'aurions pas la capacité de gérer*".

Yves Bastin le dit lui-même : il est un entrepreneur-né, il a besoin de cette adrénaline. Mais il n'entreprend pas tête baissée, il prend le temps de la réflexion, de la remise en question quand cela est nécessaire. Il veut que son entreprise dégage une image positive et éthique. "*Si je devais résumer ma démarche entrepreneuriale en trois principes : qualité des services offerts, bien-être des collaborateurs, respect des clients*".

Cet exemple de success story wallonne montre que, lorsque l'on parle d'entreprises en croissance, il ne faut pas regarder uniquement vers les entreprises technologiques ou dites innovantes. Dans les secteurs traditionnels aussi on trouve des entreprises à croissance rapide qui jouent un rôle tout aussi essentiel dans l'économie wallonne. ■

Les spin-off belges francophones

Qui sont-elles ? Pour quel impact économique ?

QUEL EST LE NOMBRE DE SPIN-OFFS ACTIVES EN BELGIQUE FRANCOPHONE ? COMBIEN D'ENTRE-ELLES ONT ÉTÉ CRÉÉES CES DERNIÈRES ANNÉES ? QUELLES SONT LEUR ORIGINE ET DANS QUELS SECTEURS D'ACTIVITÉ SONT-ELLES ACTIVES ? COMBIEN D'EMPLOIS ONT-ILS ÉTÉ CRÉÉS PAR CES STRUCTURES ? COMMENT CES SPIN-OFFS SE RÉPARTISSENT-ELLES ENTRE TPE, PETITES, MOYENNES ET GRANDES ENTREPRISES ? QUELS EN SONT LES CHAMPIONS ? ET QUELLE EST LEUR DYNAMIQUE EN TERMES DE CROISSANCE DE L'EMPLOI ?

par Benoît PETRE

LES CHIFFRES CLÉS (2013)	Total (150 spin-offs)	Moyenne	Médiane
Emploi (ETP)	2.679	18	4
Valeur ajoutée (k€)	246.000	1.643	244
Âge (année)	0-66	11	10

Une spin-off est une entreprise qui a pour but d'exploiter de façon commerciale les produits, les procédés ou le savoir-faire mis au point au sein des départements de recherches d'établissements d'enseignement supérieur. Ces structures ont donc toute leur place dans une Wallonie qui veut réorienter son économie vers la production de biens et de services à haute valeur-ajoutée.

Notre liste des spin-offs belges francophones[1] a été réalisée à partir de deux sources différentes. La première est constituée de listings officiels envoyés par l'université responsable (UMons, UCL et ULG). Une solution alternative a été utilisée pour les autres établissements d'enseignement supérieur (ULB, Unamur et Hautes-Ecoles). Il s'agit alors d'utiliser les informations disponibles sur le site internet du réseau LIEU, un organisme public qui s'occupe notamment de la coordination des interfaces universitaires en charge des spin-offs. Une base de données a ensuite été construite à partir des comptes annuels remis par les spin-offs identifiées ci-dessus à la centrale des bilans entre 2004 et 2013[2].

Notons aussi que les comptes des filiales majoritaires actives en Wallonie ou à Bruxelles des spin-offs de notre liste ont été consolidés avec ceux de leur société-mère.

Ce travail nous a permis de recenser 192 spin-off actives[3], y compris partiellement, sur la période 2004-2013. Parmi celles-ci 150 étaient actives en 2013. Elles généraient alors plus de 246 millions d'euros de valeur ajoutée[4] et 2.679 emplois (ETP).

La moitié de ces emplois provenaient de spin-offs actives dans un des trois secteurs suivants : les activités de conseil et de gestion, la pharmacie et la fabrication de produits informatiques, électroniques et optiques. Notons aussi que les spin-offs de l'UCL et de l'ULG expliquent à elles seules 78% de l'emploi total généré par l'ensemble des spin-offs en 2013 contre 12% pour l'ULB et 4% pour l'UNamur et l'UMons.

L'évolution de la valeur ajoutée et de l'emploi créé par l'ensemble des spin-offs entre 2004 et 2013 est illustrée sur le **graphique 01**. Ces deux éléments ont connu une croissance régulière durant l'ensemble de la période et ce malgré un climat conjoncturel difficile depuis la crise financière de 2008. Cette augmentation s'élève à 80% pour l'emploi et à 108% pour la valeur ajoutée.

Autre bonne nouvelle : 90 spin-offs (dont 74 sont encore actives en 2013) ont été créées entre 2004 et 2013.

Les spin-offs belges francophones sont assez hétérogènes tant du point de vue de leur taille[5] que de leur âge. Cette situation est illustrée dans le **graphique 02**. Les spin-offs actives en 2013 sont principalement des TPE (66%) ou des petites entreprises (25%). Les entreprises moyennes ne représentent que 6% de l'ensemble des spin-offs actives en 2013.

(1) Sauf mention contraire, le terme «spin-offs» fait référence aux spin-offs issues d'établissements d'enseignement supérieur belges francophones.

(2) 2013 constitue l'année la plus récente en termes de comptes annuels disponibles puisque ceux-ci sont généralement remis avec une année de décalage. Les comptes annuels de 2014 ne seront ainsi remis qu'au courant de l'année 2015.

(3) Sauf mention contraire, l'activité d'une spin-off est définie dans cet article de façon économique : une spin-off est active si sa valeur ajoutée est différente de zéro. Cette définition est plus restrictive que la notion d'activité au sens juridique selon laquelle toute spin-off ayant une personnalité juridique est active.

(4) La valeur ajoutée produite par une entreprise représente la richesse générée par celle-ci. Elle équivaut à la différence entre le chiffre d'affaire de celle-ci, c'est-à-dire le produit de ses ventes, et ses dépenses en consommations intermédiaires, c'est-à-dire ce qu'elle achète à ses fournisseurs. Cette richesse sera répartie entre les travailleurs sous forme de salaire, les propriétaires du capital de l'entreprise sous forme de dividendes et l'Etat sous formes d'impôts et de taxes.

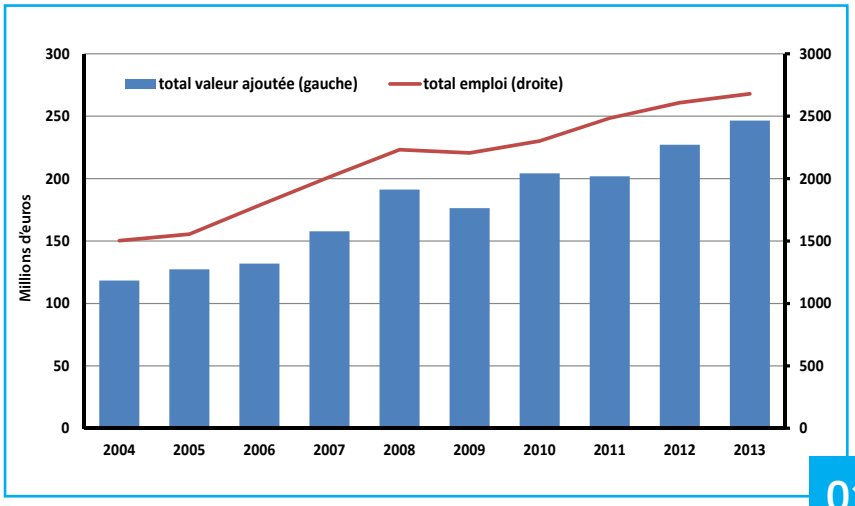
(5) La taille de l'entreprise est représentée par l'emploi qu'elle génère. La valeur ajoutée aurait également pu être choisie. Cela n'aurait pas modifié significativement les résultats présentés ici étant donné la corrélation extrêmement forte qui existe entre l'emploi et la valeur ajoutée.

Et une seule spin-off, à savoir IBA (493 emplois), peut être considérée comme une grande entreprise. Au niveau de l'âge, les spin-offs sont majoritairement jeunes puisque la moitié d'entre elles ont moins de 10 ans. Néanmoins, une spin-off sur cinq avait plus de 20 ans en 2013. Notons que la doyenne des spin-offs, Slegten, fêtait son 66ième anniversaire cette année-là.

L'hétérogénéité importante des spin-offs décrites ci-dessus a pour conséquence directe qu'un nombre limité d'entre elles est à l'origine de la majorité de l'emploi, de la création nette d'emplois et de la valeur ajoutée totale créée par l'ensemble des spin-offs. Ceci est illustré sur le **graphique 03**. On s'aperçoit que les spin-offs appartenant aux 10% des meilleures spin-offs de leur catégorie (emploi, création nette d'emploi et valeur ajoutée) expliquent près des 2/3 de chaque performance étudiée. La liste de ces quinzaines de spin-offs qui s'illustrent dans telle ou telle performances est reprise dans le **tableau 04** (page 24).

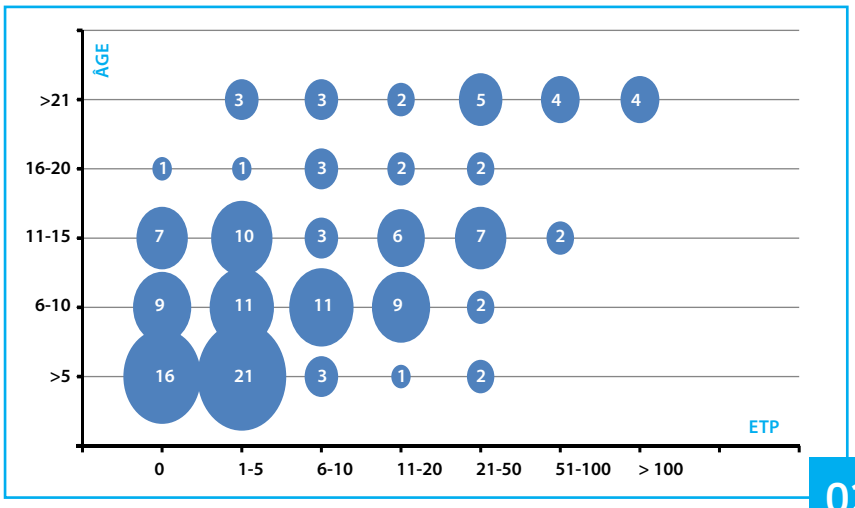
Il est aussi intéressant de constater qu'une spin-off qui excelle dans un des trois domaines étudiés (emploi, création nette d'emploi et valeur ajoutée) est généralement très bien placée dans les deux autres. Par exemple, IBA, I.R.I.S, Xperthis et Immunodiagnostic Systems apparaissent systématiquement dans chacun des trois tops 15. Ce constat peut paraître tautologique, une spin-off ne pouvant être grande que si elle a connu une période de croissance, mais il est néanmoins important. En effet, cela signifie que la dynamique positive en termes d'emploi et de valeur ajoutée créée par l'ensemble des spin-offs entre 2004 et 2013 est le fruit d'un noyau dur de 15-20 spin-offs.

Résumons. Une large majorité de spin-offs petites (68% d'entre elles ont moins de 10 employés) et jeunes (56% d'entre elles ont moins de 10 ans) côtoie un noyau dur de spin-offs moyennes et dynamiques. On peut se demander si la taille de chaque spin-off ne dépendrait pas finalement que de son âge. Après tout, on peut aisément imaginer qu'une entreprise a tout simplement besoin de temps pour grandir. Ainsi, on s'aperçoit dans le **graphique 02** que l'âge des 10 spin-offs de taille moyenne est toujours supérieur à 15 ans. Cependant, il apparaît clairement dans ce même graphique que la relation entre l'âge d'une spin-off et sa taille prend la forme d'un nuage de point et non d'une droite.



01

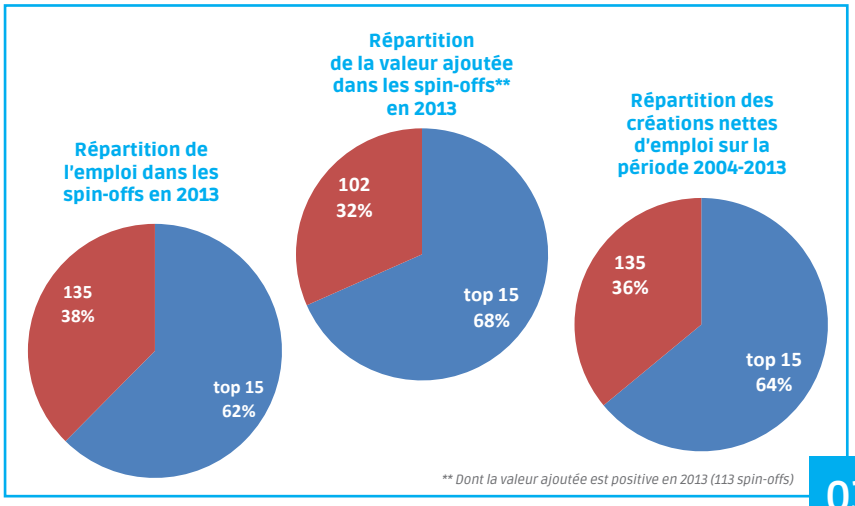
EVOLUTION DE LA VALEUR AJOUTÉE ET DE L'EMPLOI TOTAL DANS LES SPIN-OFFS BELGES FRANCOPHONES - En équivalent temps plein ou en millions d'euros (2004-2013)



02

DISTRIBUTION DES SPIN-OFFS PAR ÂGE ET EMPLOI* - 150 SPIN-OFFS ACTIVES EN 2013

**Les résultats sont similaires avec la VA car forte corrélation emploi & VA (R^2=85%)*



03

RÉPARTITION DE L'EMPLOI, DE LA VALEUR AJOUTÉE ET DES CRÉATIONS NETTES D'EMPLOI DANS LES SPIN-OFFS

→ SUITE EN PAGE 31

Accélérer la création et le développement de l'activité économique en Wallonie

L'Union Wallonne des Entreprises (UWE) est l'organisation des **employeurs privés** qui **agit** pour assurer **la prospérité de la Wallonie**, à travers la mise en place et le soutien d'un **climat** et d'un **cadre** qui permettent la création et le développement d'entreprises compétitives et durables.

Une vocation de rassembleur… Liège, Brabant wallon, Hainaut, Luxembourg, Namur : des entrepreneurs de toute la Wallonie se retrouvent à l'UWE. C'est un des seuls lieux où toutes les branches de l'industrie et des services sont représentées, de même que tous les types d'entreprises, de la petite entreprise familiale à la grande multinationale.

L'UWE promeut un monde patronal fort. Ses moyens proviennent des cotisations des membres, en direct ou via leur fédération sectorielle. Ils sont aujourd'hui plus de 6.500 à nous faire confiance pour les représenter au mieux de leurs intérêts. L'UWE est l'union wallonne des entreprises et non l'union des entreprises wallonnes, histoire de permettre aussi aux entreprises étrangères établies en Wallonie d'être représentées par l'UWE dans tous les lieux de décision du pays.

Union Wallonne des Entreprises

www.uwe.be

Chemin du Stocquoy 3 • 1300 Wavre
010/47.19.40 • info@uwe.be

→ SUITE DE LA PAGE 29

TOP 15 : Emploi 2013 (ETP)	
IBA	493
EUROGENTEC	209
I.R.I.S.	181
XPERTHIS	141
HENOGEN	92
AMOS	72
SAMTECH	67
IMMUNODIAGNOSTIC	65
PHYSIOL	60
QUALITY PARTNER	53
UTERON PHARMA	50
SPACEBEL	49
KITOZYME	48
1SPATIAL BELGIUM	47
NANOCYL	45

TOP 15 : Valeur ajoutée 2013 (million d'euro)	
IBA	79,53
EUROGENTEC	18,27
XPERTHIS	17,74
I.R.I.S.	17,52
PHYSIOL	12,40
HENOGEN	6,25
MITHRA	5,49
SPACEBEL	5,40
AMOS	4,98
IMMUNODIAGNOSTIC	4,83
UNISENSOR	4,60
BONE THERAPEUTICS	4,59
ANSYS BELGIUM	3,58
SAMTECH	3,52
EURO HEAT PIPES	3,37

TOP 15 : Créations nettes d'emploi entre 2004 et 2013 (ETP)	
IBA	273
I.R.I.S.	175
XPERTHIS	117
UTERON PHARMA	50
PHYSIOL	42
KITOZYME	41
PROMETHERA	38
BONE THERAPEUTICS	38
VIRIDAXIS	36
NANOCYL	36
IMMUNODIAGNOSTIC	33
QUALITY PARTNER	28
UNISENSOR	27
N-SIDE	25
SAMTECH	24

04

Par exemple, on compte trois fois plus de TPE que d'entreprises de taille moyenne parmi les spin-offs âgées de plus de 10 ans. On peut donc dire que l'existence de quelques spin-offs de taille moyenne ou grande s'explique davantage par des caractéristiques propres à celles-ci plutôt que par leur ancienneté.

Que faut-il retenir de tout ceci ? La dynamique globale des spin-offs wallonnes est clairement positive.

Cependant, d'un point de vue plus détaillé, on s'aperçoit que seule une petite fraction d'entre elles arrive à dépasser le stade de TPE. Il serait important d'étudier les causes de ce résultat. Celui-ci s'expliquerait-il par un mauvais calibrage des mesures de soutien apportées aux spin-offs ? Ou par un manque d'ambition des responsables de ces entreprises ? Ou est-ce le destin naturel d'une spin-off ?

Il est difficile d'apporter une réponse à ces questions en l'absence de comparaisons internationales.

Dès lors, l'UWE s'est fixé comme objectif de réaliser une étude semblable concernant les spin-offs provenant d'un ou de plusieurs autres pays européens. Les résultats de cette nouvelle étude devraient être connus pour la fin de l'année 2015. À suivre donc...

Financement des entreprises

Un large éventail

LES ACTEURS TRADITIONNELS DU FINANCEMENT D'ENTREPRISE ONT VU ÉMERGER À LEURS CÔTÉS NOMBRE D'ACTEURS AU COURS DES DERNIÈRES ANNÉES. AUJOURD'HUI, DU CRÉDIT BANCAIRE AU CROWDFUNDING, EN PASSANT PAR LE PRÊT D'HONNEUR, LE TOUR D'HORIZON DES SOLUTIONS S'EST CONSIDÉRABLEMENT ÉLARGI.

Ce n'est pas nouveau, mais c'est encore plus vrai depuis la crise de 2008 et ses soubresauts : le manque de financement est la principale cause de défaillance d'une entreprise. Pourtant, des solutions existent. Certaines sont plus connues que d'autres et les acteurs classiques planchent aujourd'hui sur de nouvelles manières de soutenir les entreprises, principalement les jeunes entreprises.

Le banquier se réinvente

En France, un acteur comme BNP Paribas multiplie les initiatives, dont certaines pourraient être déclinées à l'avenir en Belgique. Témoin : ce récent appel international à candidatures pour son programme «Innov&Connect» à destination des startups. Programme qui vise à les connecter à des ETI (Entreprises de taille intermédiaire) afin qu'elles travaillent ensemble, trouvent des solutions innovantes et favorisent leurs croissances respectives. Un programme pour lequel la banque mobilise tout son écosystème : partenaires et experts du groupe, en particulier ceux de l'Atelier BNP Paribas. De quoi le positionner comme le premier programme bancaire dédié à l'innovation. Par ailleurs, BNP Paribas accompagne aussi le développement du crowdfunding afin de faire émerger des projets qui n'ont pas vocation à être financés dans les circuits traditionnels et afin de faire de la pédagogie.

Reste l'ensemble des métiers de base du banquier : un acteur qui joue un rôle toujours essentiel. Témoins : les derniers chiffres publiés par Febelfin : au cours du troisième trimestre de 2014, le nombre de crédits accordés aux entreprises par les banques belges enregistre un nouvelle hausse par rapport au trimestre correspondant de 2013. Pour la deuxième année consécutive, le degré de refus a baissé pour atteindre son niveau le plus bas depuis trois ans. Les faibles taux d'intérêt, qui ont atteint un niveau plancher record, sont un élément positif pour les entreprises qui peuvent ainsi toujours emprunter facilement. L'encours des crédits aux entreprises semble quant à lui se stabiliser. Fin septembre 2014, celui-ci était de 127,8 milliards d'euros, soit environ un milliard de plus que l'année précédente. Des données issues du baromètre trimestriel des crédits de Febelfin.

Autre source à souligner le rôle des banques : la 11e édition de la Survey on the access to finance of entreprises in the euro area (SAFE), publiée par la Banque centrale européenne (BCE) le 12 novembre 2014. On y lit que les entrepreneurs belges estiment, tout comme leurs collègues de la zone euro, que les banques sont disposées dans une mesure suffisante à octroyer des crédits. Ils ne considèrent donc pas que l'accès au crédit engendre un problème grave.

En outre, les prêts accordés en Belgique sont aussi plus nombreux que dans le reste de la zone euro.

Les aides publiques

Incontournables également dans le paysage du financement : les aides publiques. Les différents niveaux de pouvoir public proposent en effet des aides au niveau du financement et/ou de la garantie aux entreprises. Dispositifs européens, fédéraux ou régionaux, tous ont leurs spécificités et leurs cibles, leurs niches.

Prenons par exemple le cas du fédéral, à travers le Fonds de participation : l'organisation de crédit fédérale propose une série de mesures d'aide aux indépendants, aux titulaires de professions libérales, aux petites entreprises, aux jeunes entreprises et aux demandeurs d'emploi désireux de lancer leur propre entreprise. Et, à ne pas négliger : le Fonds de participation offre de nombreuses possibilités à l'intention spécifique des jeunes entreprises de type «starters».

Au niveau régional, chaque entité a son dispositif : via la Sowalfin, la Région wallonne soutient ainsi les entreprises dans le cadre de leur création, de leur croissance ou de leur cession, notamment par l'octroi de prêts subordonnés (cofinancement avec des banques), de régimes de garantie et via la coordination de l'octroi de capital-risque.

Crowdfunding : la Belgique à la traîne

Les études le prouvent : notre pays traîne la patte en matière de financement participatif. C'est le moins que l'on puisse dire : collecter des fonds auprès du grand public ne semble pas être très populaire dans nos contrées. En 2013, le financement participatif n'a en fait permis d'amasser qu'un peu plus d'un million d'euros. ramené au nombre de belges, cela signifie qu'en 2013, chaque Belge a participé en moyenne à hauteur de 10 centimes d'euro à un projet de financement participatif. A titre de comparaison, les Néerlandais font 20 fois mieux et les Britanniques font eux 100 fois mieux... ceci dit, les plateformes spécialisées se multiplient. Au départ présenté comme une formule alternative «participative», le crowdfunding se révèle en réalité une offre tout à fait complémentaire avec les modes de financement classiques. Dans certains cas, il fait même office de précieux sésame pour forcer la porte des institutions bancaires, certains dossiers et porteurs de projets sont reçus avec davantage de gages de crédibilité. Dans un récent livre de Marianne Hendrickx, ce type de financement y apparait aujourd'hui comme étant devenu "*un outil de communication pour les entreprises. Il sert de moins en moins à obtenir l'ensemble des fonds nécessaires à la réalisation d'un projet, mais de plus en plus à tester l'intérêt du projet auprès des internautes, à démontrer le sérieux de l'entreprise, compte tenu de la sélection sévère que réalisent les plateformes avant la mise en ligne d'un projet*". Au fil de son enquête en Belgique et en France (les deux marchés sont très imbriqués), l'auteure a calculé qu'à peine 1 à 4% des dossiers soumis aux différentes plateformes étaient effectivement retenus et ensuite mis en valeur en ligne. Les jeunes entreprises ont donc tout intérêt à ne pas sous-estimer le travail de préparation de leur dossier, qui peut prendre des semaines voire des mois.

Le livre épingle également le problème actuel du «fossé» du crowdfunding : aucun acteur ne semble s'intéresser aux financements entre 10.000 euros et 50.000 euros, entre les petits projets, souvent dans la sphère culturelle, et les start-up qui ont déjà atteint une certaine maturité. Une zone où les besoins sont pourtant criants. "*En France, des collaborations entre structures publiques et plateformes de crowdfunding voient le jour pour couvrir cette zone désertée*".

Partenariats nouveaux

Signe de l'évolution du financement : la plateforme belge de crowdfunding MyMicroInvest créée en 2012 et BNP Paribas Fortis ont récemment signé un accord de partenariat qui permettra à la banque d'ouvrir de nouvelles possibilités de financement aux entreprises. Ce partenariat se limite à l'aspect crédits et n'offre pas de possibilités en matière de placements aux clients investisseurs.

Mais pourquoi un disrupteur comme MyMicroInvest s'allie-t-il à une des plus grandes banques du pays ? "*Nous le faisons pour deux raisons. La première est philosophique. Nous avons toujours eu comme volonté de soutenir l'économie et de créer de l'emploi par les financements que nous octroyons en crowdfunding. Avec BNP Paribas Fortis, nous nous inscrivons aussi dans un écosystème existant. Nous sommes en relation avec des business angels, un fonds de venture capital et nous complétons cette offre avec un peu d'emprunt bancaire. Pour nous, ce partenariat nous offre une source complémentaire de dossiers puisque la banque va pouvoir diriger vers notre plateforme les petits dossiers. En travaillant en partenariat avec nous, elle élargit son offre aux entreprises*", expliquait lors d'une interview Charles-Albert de Radzitzky, de chez MyMicroInvest.

Et du côté de la banque, pourquoi s'allier avec un acteur existant plutôt que de créer sa propre plateforme comme l'a fait KBC avec Bolero ? "*Nous voulions nous allier à une plateforme existante qui avait déjà l'expérience de ce métier plutôt que de démarrer de rien. Notre partenariat se justifie aussi par le fait que le crowdfunding a le vent en poupe et qu'il y a une demande de nos clients entrepreneurs pour diversifier leurs sources de financement*", ajoute Pamela Renders, Porte-parole de BNP Paribas Fortis. En Belgique, le crowdfunding devrait permettre de collecter près de deux millions d'euros cette année, selon une étude de KPMG. Ce montant est relativement faible par rapport aux montants levés à l'étranger. La réglementation belge est assez stricte et, de ce fait, limite les montants récoltés. Par ailleurs, les entreprises qui y font appel sont de jeunes start-ups alors qu'à l'étranger, elles sont déjà à un stade de développement plus avancé.

Parmi les autres formules prisées des créateurs d'entreprises : le «love money», le prêt d'honneur, les business angels, et les fonds d'investisement. Masi là, chaque formule dépend de la taille de l'entreprise, de son degré de maturité, de ses besoins et de ses perspectives. ■

Crowdfinding : trois modèles principaux

Il y a trois modèles prédominants de crowdfunding : la donation/récompense, le prêt et la capitalisation. Dans le premier modèle, des sympathisants versent de l'argent pour soutenir un projet, qui est d'abord examiné par les plates-formes de crowdfunding pour en déterminer l'authenticité et la fiabilité. Les projets destinés au prêt et à la capitalisation sont généralement analysés de manière plus stricte parce que, dans ce cas, les plates-formes souhaitent proposer des projets d'une qualité supérieure. Ils sont présentés aux investisseurs virtuels comme des projets à fort potentiel.

Les multiplicateurs d'emploi de la demande finale

Une étude de l'Union Wallonne des Entreprises

L'UWE A RÉCEMMENT MENÉ UNE ÉTUDE SUR LES MULTIPLICATEURS D'EMPLOI DE LA DEMANDE FINALE EN WALLONIE. DERRIÈRE CE NOM SAVANT SE CACHE UN CONCEPT ASSEZ SIMPLE : IL S'AGIT SIMPLEMENT DE MESURER L'IMPACT DE LA DEMANDE EN BIENS ET SERVICES (B&S) ADRESSÉE À UNE ENTREPRISE WALLONNE SUR L'EMPLOI MOBILISÉ PAR CELLE-CI POUR Y FAIRE FACE.

par Benoît PETRE

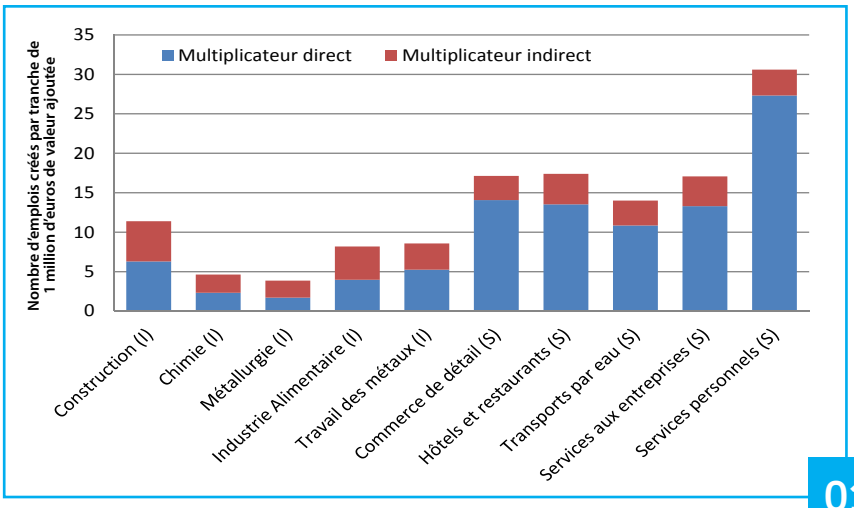
L'activité d'une entreprise génère à la fois des emplois directs et indirects. Les premiers sont aisément identifiables, il s'agit des employés de la firme en question. Les seconds sont plus difficiles à quantifier puisqu'il s'agit d'emplois créés par ses fournisseurs en vue d'approvisionner celle-ci en biens et services (B&S) intermédiaires. Pourtant, ces emplois indirects sont cruciaux puisqu'ils représentent aujourd'hui plus d'un quart de l'emploi marchand en Wallonie.

La quantification des emplois directs et indirects mobilisés pour la réalisation d'une production donnée a été faite sur base de la méthodologie dite de «Leontief». Celle-ci fait usage des liens unissant les différents secteurs d'une économie (repris dans un «tableau entrées-sorties») et de données d'emploi sectorielles. Pour cette étude, nous nous sommes procuré les données régionales les plus récentes (2007) auprès du Bureau Fédéral du Plan. Notons que l'âge des données utilisées ne remet pas en cause la validité des résultats décrits ci-dessous. En effet, les liens structurels qui unissent les différents secteurs d'une économie se caractérisent par une grande persistance à moyen terme.

Nous ferons référence au multiplicateur direct pour définir le nombre d'emplois créés en Wallonie par une firme en son sein pour produire des B&S d'une valeur d'un million d'euros. A contrario, le multiplicateur indirect représente le nombre d'emplois créés en Wallonie par les fournisseurs de cette firme en vue de lui procurer l'ensemble des B&S intermédiaires nécessaires à sa production. Le multiplicateur total est la somme des deux multiplicateurs expliqués ci-dessus tandis que le ratio indirect/direct montre le nombre d'emplois indirects générés par emploi direct.

Commençons par présenter les résultats wallons. De façon globale, l'économie wallonne crée 11 emplois par million d'euros de production finale (en valeur ajoutée brute). Ceux-ci se décomposent en 8 emplois directs et trois emplois indirects. Chaque emploi direct engendre donc 0.37 emploi indirect.

Les résultats précédents cachent en réalité de grandes disparités entre secteurs d'activité. Les multiplicateurs directs et indirects pour les cinq principaux secteurs secondaires et tertiaires en termes d'emploi sont représentés dans le **graphique 01.**

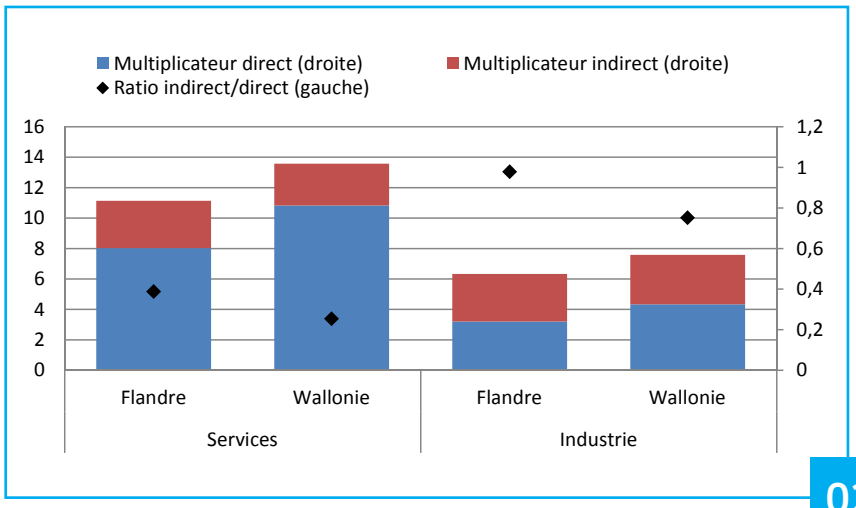


01

MULTIPLICATEURS DIRECTS ET INDIRECTS, WALLONIE (2007)
Principaux secteurs secondaires et tertiaires wallons

Malgré des spécificités sectorielles, une distinction est visible entre les secteurs des services et les secteurs industriels. Le premier se caractérise par un multiplicateur total largement supérieur à celui des secteurs industriels. Ce ne sont pas moins de 17 emplois qui sont créés dans l'horeca ou le commerce de détail par million d'euros de demande finale contre moins de 9 emplois dans la grande majorité des secteurs industriels. A contrario, les secteurs industriels se distinguent par un nombre plus important d'emplois indirects créés par emploi direct. Par exemple, le commerce de détail ne crée que 0,2 emploi direct par emploi indirect, alors que ce chiffre s'élève à 1 pour le secteur de la chimie et à 1,2 pour la métallurgie.

Ces différences méritent d'être étudiées plus en détail. Pour cela nous avons calculé l'ensemble des multiplicateurs après avoir fusionné l'ensemble des secteurs industriels et de services en deux blocs distincts. Les résultats sont représentés dans le tableau ci-dessous. On remarque que les services génèrent près de 2,5 fois plus d'emplois directs que l'industrie. Cependant, cette dernière mobilise beaucoup plus de B&S intermédiaires au cours de son processus de production que les services.



02

MULTIPLICATEURS DIRECTS, INDIRECTS ET RATIO INDIRECT/DIRECT (2007)
Industrie et services, Wallonie et Flandre

La fabrication de ces B&S intermédiaires génère un nombre important d'emplois indirects, ce qui réduit l'écart de multiplicateur total existant entre l'industrie et les services. Cet écart reste néanmoins conséquent en Wallonie.

Il est également intéressant de comparer les multiplicateurs wallons et flamands afin de déterminer d'éventuelles spécificités régionales. Les multiplicateurs directs et indirects sont repris dans le **graphique 02**.

Deux différences sont visibles. Tout d'abord l'économie wallonne mobilise plus de main-d'œuvre pour produire des biens industriels ou des services que l'économie flamande. Ainsi, la première doit mobiliser jusqu'à 13,6 travailleurs en vue d'assurer une production de services d'une valeur d'un million d'euros tandis que la seconde accomplit la même performance avec 11 travailleurs. Cette situation nous rappelle qu'il existe aujourd'hui un écart de productivité non négligeable entre les deux grandes régions belges.

	Multiplicateur direct	B&S intermédiaires requis pour la production (€)	Multiplicateur indirect (dont % d'emploi industriel)	Ratio indirect/ direct	Multiplicateur total
Industrie	4,3	340.000	3,4 (52%)	0,8	7,6
Services	10,8	224.000	3,2 (14%)	0,3	13,6

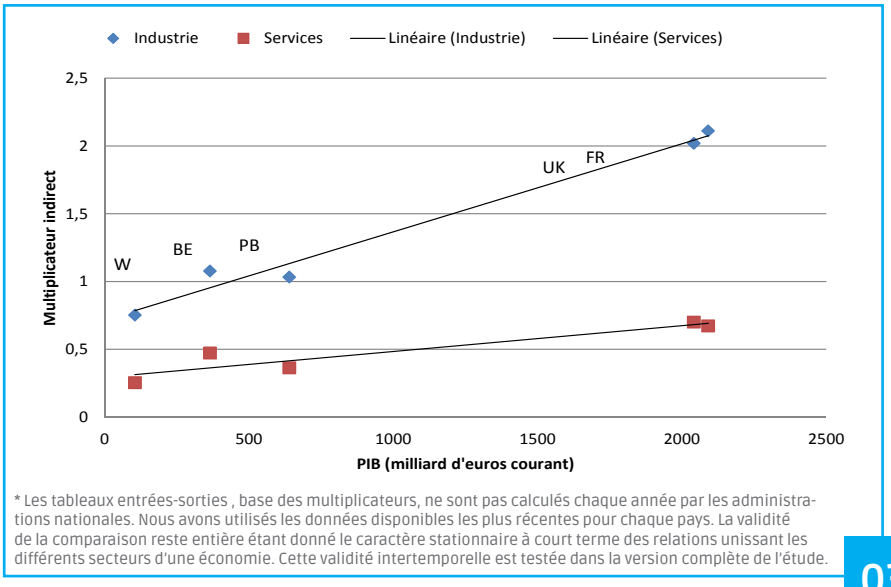
EMPLOI MOBILISÉ POUR LA RÉALISATION D'UNE PRODUCTION D'UN MILLION D'EUROS

→ SUITE EN PAGE 36

→ SUITE DE LA PAGE 35

Deuxièmement, l'économie flamande crée au moins 30% d'emplois indirects supplémentaires par emploi direct tant dans l'industrie que dans les services. Cela s'explique en partie par la fracturation des chaînes de valeurs wallonnes. En effet, seule une petite fraction du processus de production de la plupart des B&S finaux est réalisée en Wallonie. La seconde explication est liée à la taille respective des deux économies régionales. Le lien unissant la taille d'une économie et ses multiplicateurs indirects est étudié dans le prochain paragraphe.

Comme expliqué précédemment le multiplicateur indirect se limite aux emplois créés chez les fournisseurs wallons d'une firme active en Wallonie. Or, la gamme de B&S intermédiaires disponibles au sein d'une aire géographique augmente avec la taille de son économie (représenté par le PIB). Cette corrélation est illustrée sur le **graphique 03**. Ainsi, le nombre d'emplois indirects créés par emploi direct dans l'industrie s'élève à 0.75 en Wallonie contre 1.1 en Belgique et au Pays-Bas et 2 en France et au Royaume-Uni. Ce graphique montre également que l'écart entre le multiplicateur total de l'industrie et des services se réduit au fur et à mesure que la taille de l'aire géographique considérée augmente.



* Les tableaux entrées-sorties , base des multiplicateurs, ne sont pas calculés chaque année par les administrations nationales. Nous avons utilisés les données disponibles les plus récentes pour chaque pays. La validité de la comparaison reste entière étant donné le caractère stationnaire à court terme des relations unissant les différents secteurs d'une économie. Cette validité intertemporelle est testée dans la version complète de l'étude.

03

CORRÉLATION MULTIPLICATEUR INDIRECT - TAILLE D'UNE ÉCONOMIE
Wallonie (2007) , Belgique (2010), Pays-Bas (2012), France (2012) et Royaume-Uni (2012)*

En effet le nombre d'emplois indirects créés par une firme industrielle augmente de manière plus importante avec la taille de l'économie que le nombre d'emplois indirects créés par une firme de services. Cela signifie que la conclusion tirée du graphique 1 selon laquelle le multiplicateur total des services est supérieur à celui de l'industrie dépend largement du point de vue adopté (régional, national ou continental).

En conclusion, cette étude montre l'importance de la prise en compte des emplois indirects dans le calcul de l'emploi généré par un secteur ou une entreprise wallonne.

Ceci est particulièrement vrai dans le cas de l'industrie dont la contribution à l'emploi est largement sous-estimée dans le cas du multiplicateur direct.

Enfin ceci illustre l'importance qui devrait être accordée à la création de nouvelles chaînes de valeur complètes en Wallonie.

On constate en effet que ce sont les deux secteurs pour lesquels il existe un large écosystème de fournisseurs locaux, à savoir la métallurgie et la pharmacie, qui présentent un ratio indirect/direct supérieur à un. ■

Lexique[1]

Multiplicateur direct : Nombre d'emplois générés en Wallonie par une entreprise en son sein pour assurer une production d'une valeur d'un million d'euros

Multiplicateur indirect : Nombre d'emplois générés en Wallonie par les fournisseurs de l'entreprise en vue de lui fournir tous les B&S intermédiaires nécessaires à la réalisation d'une production d'une valeur d'un million d'euros.

Multiplicateur total : Nombre d'emplois générés en Wallonie par une entreprise en son sein et chez ses fournisseurs pour assurer une production d'une valeur d'un million d'euros (= Multiplicateur direct + Multiplicateur indirect).

Ratio indirect/direct : Ratio entre le nombre d'emplois créés chez les fournisseurs d'une entreprise et le nombre d'emplois créés au sein de cette même entreprise ou secteur d'activité en vue d'assurer une production de B&S.

(1) Les définitions ci-dessus s'appliquent tant à une firme qu'à un secteur d'activité dans son ensemble. Les mots «firmes» et «secteur d'activité» sont donc interchangeables.

knok.be

UN PRÊT ?
UN PARTENAIRE FINANCIER ?
UNE PRISE DE PARTICIPATION ?
UN SOUTIEN MANAGÉRIAL ?

3 OUTILS FINANCIERS WALLONS AU SERVICE DU DÉVELOPPEMENT DES ENTREPRISES

VOTRE ENTREPRISE FAIT FACE A DE NOUVEAUX DÉFIS ?

NOUS VOUS ORIENTONS VERS L'OUTIL QUI CORRESPOND À VOS BESOINS !

Les 3 outils financiers wallons vous accompagnent à chaque étape de la vie de votre entreprise, en complémentarité et chacun avec ses spécificités car les besoins financiers et en conseils d'une entreprise varient en fonction de sa taille, de sa situation financière ou de son stade de développement. Le Groupe SOWALFIN accompagne les TPE et PME, le Groupe S.R.I.W. les moyennes et grandes entreprises et le Groupe SOGEPA, les entreprises en redéploiement, de la PME à la grande entreprise, ainsi que celles actives dans le secteur sidérurgique ou encore les grands projets de reconversion de sites industriels.

PLUS D'INFOS ?

SOGEPA
CHANGE • MANAGEMENT • INVESTMENT

SOGEPA SA
info@sogepa.be
www.sogepa.be

SRIW
Société Régionale d'Investissement de Wallonie

S.R.I.W. SA
info@sriw.be
www.sriw.be

Sowalfin
LA COUPOLE DES PME

SOWALFIN SA
info@sowalfin.be
www.sowalfin.be

Réseau Entreprendre

Un soutien aux nouveaux entrepreneurs

DEPUIS 2004, RÉSEAU ENTREPRENDRE WALLONIE, FAISANT PARTIE DE RÉSEAU ENTREPRENDRE INTERNATIONAL, OFFRE UN ACCOMPAGNEMENT DE 3 ANS, À TITRE GRATUIT, À DES ENTREPRENEURS DÉBUTANTS QUI SERONT COACHÉS PAR UN CHEF D'ENTREPRISE/DIRIGEANT AGUERRI. CE SOUTIEN PERSONNALISÉ PERMET AUX JEUNES POUSSES D'ÉVITER LES ÉCUEILS PROPRES AU DÉMARRAGE DE TOUTE ACTIVITÉ ENTREPRENEURIALE.

par Didier PAQUOT

Créer sa propre entreprise est une formidable aventure. Mais les risques sont grands que cette belle épopée se termine prématurément, faute de soutiens appropriés, et pas seulement financiers. Le manque d'expérience, la négligence de certaines contraintes de gestion, le manque de prospective en raison de l'accaparement du quotidien, toutes des raisons qui font que le taux de faillite est important durant les 5 premières années de vie de l'entreprise.

Qui mieux que des entrepreneurs chevronnés peuvent accompagner ces jeunes pousses ? C'est l'idée centrale de «Réseau Entreprendre».

Un peu d'histoire avant de détailler les activités du réseau belge. «Réseau Entreprendre» est né, à l'initiative d'André Mulliez, dont la famille est propriétaire du groupe Auchan, et au départ d'un constat que, dans une période de chômage élevé, il fallait créer des entreprises qui, à leur tour, créeraient de l'emploi. Conscient de la fragilité des entreprises naissantes, il crée un réseau de chefs d'entreprise aguerris pour «coacher» les jeunes entrepreneurs.

Ce réseau offre aux créateurs et repreneurs d'entreprise un accompagnement gratuit pendant trois ans. Non seulement les dirigeants expérimentés qui vont suivre les nouvelles entreprises le font à titre gracieux, mais ils paient aussi une cotisation au Réseau pour en assurer le fonctionnement et l'indépendance !

Depuis 2009, le réseau a fait des petits, en Espagne, en Suisse, en Italie, en Tunisie, au Maroc et... en Belgique.

Le réseau belge prend racine dans une initiative calquée sur Réseau Entreprendre mais autonome «Wallonie entreprendre» mise sur pied par des chefs d'entreprise liégeois en 2004. "*En 2009*, relate Caroline Gaillard, la directrice de «Réseau Entreprendre Wallonie», *la structure rejoint «Réseau Entreprendre France» qui s'est disséminé à l'international. Chaque réseau partage les outils et les méthodes, ainsi que la charte des valeurs. Le Réseau belge est lui-même divisé en sections qui ont une vie autonome. Pour l'heure, on compte sept sections opérationnelles à travers la Wallonie, à Bruxelles et à Anvers*".

Ces sections sont composées de chefs d'entreprises qui se mettent au service des jeunes entrepreneurs. En quoi consiste ce service ? Ce que ce n'est pas, tout d'abord. Ce n'est pas un service de consultance, ce n'est pas un accompagnement financier type Business Angel. Au contraire, le chef d'entreprise accompagnateur, qui intervient à titre gratuit, s'engage aussi à ne pas prendre des participations dans l'entreprise qu'il accompagne, pour garder une relation objective, dénuée d'intérêts particuliers.

Alors de quoi discute le binôme chef d'entreprise confirmé / entrepreneur débutant ? "*Le premier objectif est de briser la solitude du nouvel entrepreneur, neuf dans son activité, face à des défis et des problèmes nouveaux, et qui ne sait pas vers qui se tourner pour l'aider et le rassurer*, explique Caroline Gaillard. *En outre, il gagne du temps dans la résolution de ses problèmes. Il peut aussi tester ses idées auprès de son mentor, qui l'aide à se poser les bonnes questions*".

Mais les nouveaux entrepreneurs candidats au coaching n'accèdent pas si facilement au Réseau. Il y a un processus strict de sélection qui passe par l'élaboration d'un dossier et la présentation de celui-ci face à un comité avant de se voir proposer un Accompagnateur.

Caroline GAILLARD
Directrice, Réseau Entreprendre Wallonie

“

LE PREMIER OBJECTIF DU «RÉSEAU ENTREPRENDRE» EST DE BRISER LA SOLITUDE DU NOUVEL ENTREPRENEUR, NEUF DANS SON ACTIVITÉ, FACE À DES DÉFIS ET DES PROBLÈMES NOUVEAUX, ET QUI NE SAIT PAS VERS QUI SE TOURNER POUR L'AIDER ET LE RASSURER.

Quelques chiffres sur Réseau Entreprendre Belgique : 260 dirigeants actifs, plus de 240 entreprises accompagnées depuis l'origine, 1.000 emplois directs créés ou maintenus par les «lauréats», plus de 3.000 heures d'accompagnement chaque année.

Mais, souligne Caroline Gaillard, le Réseau ne peut fonctionner sans l'investissement personnel des chefs d'entreprises. *"Si on ne manque pas d'entreprises candidates à l'accompagnement (encore que toute jeune entreprise est la bienvenue aux épreuves de sélection), par contre les chefs d'entreprises prêts à accompagner les jeunes entrepreneurs sont plus rares"*. Appel est donc lancé aux dirigeants désireux de partager leur expérience et leur passion d'entreprendre ainsi que de contribuer au renouveau du tissu économique de notre région. L'investissement demandé à un accompagnateur est de deux heures par mois. Et si vous ne désirez pas vous engager dans ce rôle, vous pouvez entrer dans un comité de sélection ou être membre adhérent et participer aux évènements de Réseau Entreprendre. Les entreprises peuvent aussi être partenaires ou sponsors. ■

CONTACT : Caroline GAILLARD, 0473/93.27.90, cgaillard@reseau-entreprendre.org, www.reseau-entreprendre-wallonie.org

UN EXEMPLE CONCRET : le coaching de Didier PRÉVOT (Athyla) par Luc DONCK

1 Du point de vue du lauréat...

Quelques renseignements sur l'entreprise : domaine, âge, taille...

Athyla est une entreprise qui propose des solutions e-marketing aux entreprises. Notre produit phare s'appelle la Fidely-Box et est une solution de SMS marketing fondue dans un système de fidélisation pour les commerçants. L'entreprise, créée en 2007, s'est repositionnée dans sa mission en 2011, année où sa plate-forme e-marketing MailOffice a été mise sur le marché. En 2012, Athyla a lancé la commercialisation de la Fidely-Box. Aujourd'hui, nous sommes 4 personnes à contribuer à sa croissance.

Qu'est-ce qui vous a motivé à faire appel au Réseau Entreprendre ?

Pour moi, les compétences d'un chef d'entreprise mises bout à bout forment une chaîne dont un seul maillon faible suffit pour qu'elle se brise. En 2011, dans mon profil d'entrepreneur, j'avais clairement identifié l'aspect commercial comme étant le maillon faible d'Athyla. Le Réseau Entreprendre permet justement de solidifier les zones les plus fragiles d'une jeune entreprise en apportant toute l'expertise et les connaissances d'un entrepreneur chevronné. Etant seul dans l'entreprise à cette époque, j'ai trouvé une grande motivation à pouvoir partager mon aventure avec mon parrain et je me suis vite déterminé à faire de mon point faible commercial une nouvelle force naissante pour Athyla. En dehors du temps passé en binôme, les rencontres au sein du réseau apportent aussi un avantage supplémentaire.

Comment s'est opéré la constitution du binôme ?

Très bien puisque nous avions des visions divergentes ! Rencontrer un entrepreneur qui me dit que tout va bien, que je fais les bons choix et que j'avance dans la bonne direction n'aurait strictement servi à rien. Au contraire, nous avons pu échanger longuement et ensemble, nous avons réussi à placer les bonnes priorités aux bons moments et à mettre en place des solutions et méthodes pour les atteindre.

J'ai aussi souvent été admiratif devant la générosité de mon parrain en termes de disponibilité. Je le remercie pour cela, merci Luc !

Qu'en attendiez-vous ?

Un jeune entrepreneur commet souvent l'erreur de rester dans sa zone de confort et donc de se limiter à ce qu'il a toujours réussi à faire. Ce qui n'est malheureusement pas suffisant pour porter un projet vers la réussite. Luc m'a poussé en dehors de ma zone de confort et j'ai ainsi pu repousser mes limites. C'est exactement ce que j'attendais.

L'expérience répond-elle à vos attentes, avez-vous retiré des effets positifs auxquels vous ne vous attendiez pas ?

Avec l'aide précieuse de mon parrain, je pense que le point faible d'Athyla a été identifié, travaillé et renforcé pour finalement disparaître. Cela a permis d'éliminer le goulot d'étranglement qui empêchait d'avancer à plus grande vitesse. Mais au-delà de cet objectif atteint, c'est aussi et surtout une aventure humaine dont je retire beaucoup de plaisirs et d'excellents moments. Finalement, je n'aurais jamais cru développer un tel attrait pour l'aspect commercial d'une entreprise. Aujourd'hui, je suis passionné par ce qui me freinait il y a 3 ans !

Comment envisagez-vous l'avenir de votre entreprise ?

Athyla est une entreprise en pleine croissance. En moins de 2 ans, nous sommes passés de l'entreprise unipersonnelle à une PME de 4 personnes. Je pense que chaque âge d'une entreprise apporte ses nouveaux défis. Nous sommes désormais clairement dans une phase de développement et j'espère être à la hauteur des nouvelles conquêtes qu'Athyla pourra entreprendre dans les années à venir. Et qui sait, peut-être qu'un jour, dans quelques années, j'aurai suffisamment vécu d'aventures avec Athyla pour partager ce savoir avec un jeune entrepreneur...

Didier PRÉVOT, Athyla

→ SUITE EN PAGE 40

→ SUITE DE LA PAGE 39

UN EXEMPLE CONCRET : le coaching de Didier PRÉVOT (Athyla) par Luc DONCK

2 Du point de vue du parrain…

Quel est votre background professionnel ?

Après une première expérience commerciale chez Xerox, j'ai créé en 1994 D&O Partners, une société active dans le secteur de l'IT (hardware, Software, supplies et Services). En 2000, j'ai fondé Document Solution Liège SA, active dans le même secteur et qui emploie aujourd'hui 17 personnes. Depuis 2014, je suis également gérant de Wind Management qui exerce notamment le mandat de Directeur opérationnel de la SA Euroburotic.

Qu'est-ce qui vous a motivé à rejoindre le Réseau Entreprendre ?

Avant tout, la volonté de soutenir l'esprit d'entreprise en région Liégeoise et en Wallonie, de transmettre une certaine expérience de l'entreprenariat. J'ai la conviction que la création d'entreprises, d'employeurs, est le facteur majeur de la création d'emplois. Les rencontres avec les membres au sein du réseau ont également pesé sur la décision de m'engager, de même que le fait que le réseau concentre son attention sur l'entrepreneur, la personne, autant que sur son projet.

Est-ce votre première expérience d'accompagnateur ?

Oui, c'était ma première expérience d'accompagnateur, depuis il y en a deux autres au sein du réseau.

Sur quels critères avez-vous choisi l'entrepreneur que vous accompagnez ?

Je n'estime pas l'avoir choisi, je crois que nous nous sommes trouvés, essentiellement par complémentarité de connaissances, compétences, personnalités et expériences. Nous nous sommes rapidement mis d'accord sur les objectifs et le cadre de l'accompagnement.

En quoi consiste cet accompagnement ?

Sur le plan pratique, il me sollicite quand il le désire. Nous fixons un rendez-vous mensuel de 2 à 6 heures (sauf vacances) sur base d'une liste de points, sujets… qu'il souhaite aborder. L'accompagnement a porté sur le projet dans son ensemble depuis le début, mais les besoins plus particuliers de Didier ont évolué au fil du temps : tous les aspects commerciaux, puis les aspects RH / recrutement et maintenant le développement de l'entreprise.

Qu'en avez-vous retiré personnellement ?

La confirmation de toutes mes motivations à rejoindre Réseau Entreprendre. Sans oublier le fait que nous pratiquons beaucoup l'humour durant nos contacts avec pas mal de fou-rires à la clé. Je n'ai qu'un seul regret, ne pas pouvoir y consacrer plus de temps encore…

Luc DONCK, DSL Wallonie

Une vision claire sur vos comptes annuels

Un outil gratuit mis en ligne par la BNB

AVOIR UNE VISION CLAIRE ET IMMÉDIATE DE LA SITUATION COMPTABLE DE SON ENTREPRISE PEUT REPRÉSENTER UN DÉFI. SI DE NOMBREUSES SOLUTIONS EXISTENT POUR AIDER LE CHEF D'ENTREPRISE À CE SUJET, ELLES SONT GÉNÉRALEMENT PAYANTES. LA BANQUE NATIONALE DE BELGIQUE (BNB) VIENT DE SORTIR UN NOUVEL INSTRUMENT QUI DONNE UN PREMIER APERÇU DE LA SITUATION COMPTABLE GLOBALE DE SON ENTREPRISE. CERTES, CET OUTIL NE REMPLACE PAS L'ANALYSE D'UN EXPERT, MAIS IL OFFRE GRATUITEMENT DE PRÉCIEUSES INFORMATIONS.

par Jean-Christophe DEHALU

La Centrale des bilans de la Banque Nationale de Belgique (BNB) diffuse depuis peu une nouvelle version de son «dossier d'entreprise». Celui-ci propose, outre une synthèse des principales rubriques des comptes annuels, une analyse financière portant sur plusieurs années avec une comparaison sectorielle. L'outil est gratuit pour les entreprises qui déposent leurs comptes à la BNB, mais uniquement pour leurs propres données.

Le dossier d'entreprise est organisé autour des cinq thèmes suivants :

- Les données signalétiques de l'entreprise ;
- Une synthèse des principales composantes des comptes annuels : bilan, compte de résultat, immobilisations et bilan social ;
- Un tableau des flux de trésorerie ;
- Une comparaison des principaux ratios financiers de l'entreprise avec le secteur d'activité de son choix ;
- Un positionnement de l'entreprise dans une classe de santé financière à laquelle est associée une probabilité de défaillance à 3 ans.

Le dossier d'entreprise ne peut être produit que s'il existe au moins deux comptes annuels, déposés auprès de la Centrale des bilans, établis selon un modèle normalisé pour entreprise et clôturés au cours des 5 dernières années. Les comptes annuels doivent en outre satisfaire à tous les contrôles arithmétiques et logiques légaux, ce qui est automatiquement le cas lorsque les comptes annuels sont déposés et acceptés au format XBRL.

L'application vous permet de définir les paramètres de production de votre propre dossier et de le consulter gratuitement online ou de le télécharger au format PDF. Pour les informations relatives à d'autres entreprises ou si vous n'êtes pas client de la BNB, la consultation est payante.

Tous les détails de cette initiative sont disponibles sur le site internet de la BNB : **www.nbb.be** (Centrale des bilans > Produits de la Centrale des bilans > Application Dossier d'entreprise)

Les entreprises belges sur-performantes

Qui sont-elles et comment font-elles ?

EN BELGIQUE, PRÈS D'UNE ENTREPRISE SUR QUINZE SE DISTINGUE PAR DES PERFORMANCES NETTEMENT SUPÉRIEURES À CELLES DU MARCHÉ. CES ENTREPRISES CONTRIBUENT GRANDEMENT À LA CRÉATION DE RICHESSE ET D'EMPLOIS DANS LE PAYS AINSI QU'AU DYNAMISME DE NOTRE ÉCONOMIE. CES ENTREPRISES APPORTENT DE LA VALEUR À LEURS ACTIONNAIRES, ELLES EMBAUCHENT ET PAIENT DES IMPÔTS. EN DIX ANS, LEUR VALEUR CUMULÉE A AUGMENTÉ DE 220%, ALORS QUE LE PIB BELGE A AUGMENTÉ DE 35%. CEPENDANT, LA PART DE CES ENTREPRISES SUR-PERFORMANTES RESTE ENCORE TROP MARGINALE. DANS UN CLIMAT ÉCONOMIQUE MONDIAL EN PLEINE MUTATION, LA PERFORMANCE DES ENTREPRISES DEVIENT UN ENJEU MAJEUR. EY A DONC DÉCIDÉ DE RÉALISER UNE ÉTUDE SUR CES ENTREPRISES BELGES, EN VUE DE COMPRENDRE QUI ELLES ÉTAIENT ET DANS QUELLES MESURES LEURS RECETTES POUVAIENT SERVIR DE MODÈLE POUR LES AUTRES ENTREPRISES. CETTE ÉTUDE SORTIRA AU PRINTEMPS PROCHAIN, MAIS NOUS PUBLIONS DÈS À PRÉSENT LES PREMIERS RÉSULTATS.

Méthodologie

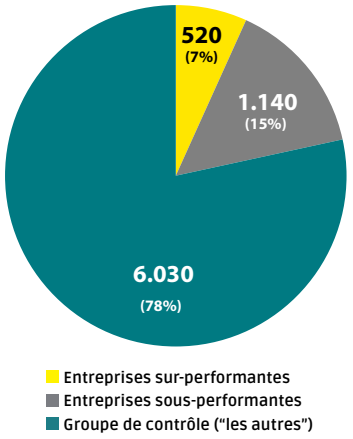
La performance d'une entreprise peut être définie par sa capacité à créer durablement de la richesse.

Dans le cadre de la performance, la création de valeur par l'entreprise a vocation à être durable. Nous avons donc choisi de conduire notre étude sur une période de 10 ans (2004 à 2013), permettant de couvrir une ère de croissance ainsi que les périodes de crise.

Pour pouvoir être considérée comme sur-performante, une entreprise doit respecter les trois critères suivants :

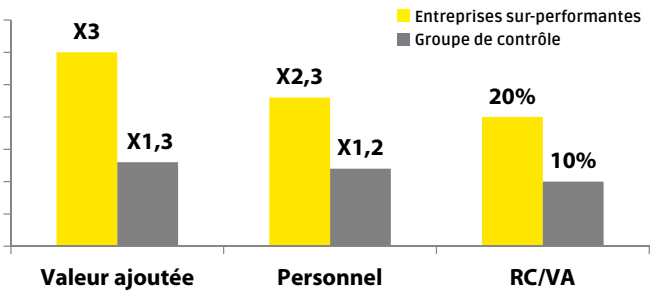
- Valeur ajoutée : augmentation de plus de 50% sur la période,
- Rentabilité : ratio Résultat courant/ Valeur ajoutée (RC/VA) de plus de 10% en moyenne,
- Emploi : création nette sur la période, sans minimum.

Seules les entreprises belges du secteur marchand (hors secteur financier et assurances) qui occupaient entre 20 et 100 personnes en 2004 ont été prises en considération, soit 7.700 entreprises réparties en trois groupes.



Qui sont les entreprises sur-performantes belges ?

Au niveau financier, les entreprises sur-performantes créent deux fois plus de valeur, sont deux fois plus rentables et créent deux fois plus d'emplois que la majorité des entreprises.



> AU COURS DES SIX DERNIÈRES ANNÉES DE CRISE, LES ENTREPRISES PERFORMANTES SONT DEVENUES ENCORE PLUS PERFORMANTES, ET LES ENTREPRISES MOINS PERFORMANTES ENCORE MOINS PERFORMANTES.

Elles sont présentes partout en Belgique, mais dans une proportion plus importante sur l'axe Gand-Courtrai.

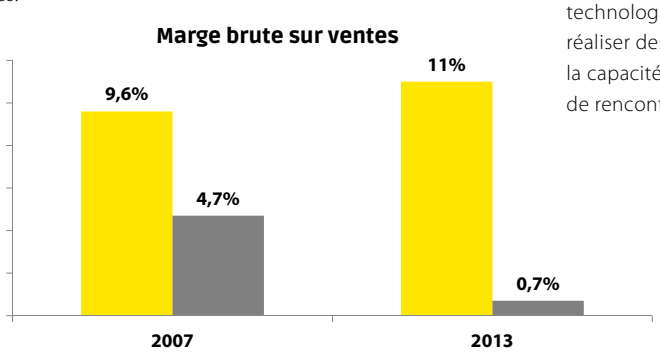
Tous les secteurs comptent des entreprises sur-performantes, mais en pourcentage variable. Les secteurs chimique, pharmaceutique, agro-alimentaire et des services spécialisés (R&D, informatique, conseil) comptent proportionnellement plus d'entreprises sur-performantes.

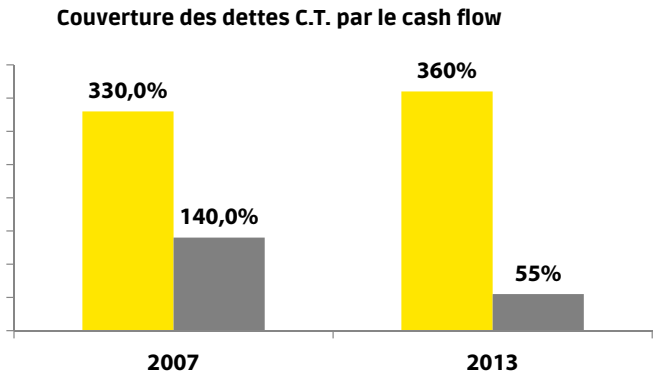
Constat intéressant : seule une minorité d'entreprises sur-performantes est active dans un secteur de haute technologie.

Autre constat intéressant : au cours des six dernières années de crise, les entreprises performantes sont devenues encore plus performantes, et les entreprises moins performantes encore moins performantes. Ceci illustre parfaitement le fait que, même en période de crise, des opportunités de croissance existent pour les entreprises qui savent les saisir !

En matière de personnel, on constate que les rémunérations octroyées sont en moyenne 16% supérieures dans les entreprises sur-performantes.

Le nombre d'heures prestées y est aussi plus élevé ainsi que le nombre d'heures de formation offertes au personnel et ceci accompagné d'un taux de rotation du personnel plus faible.





Entreprises sur-performantes
Entreprises sous-performantes

Comment font-elles ?

La sur-performance se décline en deux dimensions distinctes mais toujours associées. D'une part, l'entreprise sur-performante est celle ayant réalisé une croissance exceptionnelle par rapport à ses pairs. D'autre part, cette croissance ne peut être pérenne que si l'entreprise s'est professionnalisée et a mis en place des procédures de gouvernance qui lui permettront d'accueillir cette croissance et de s'adapter aux changements qui y sont liés.

Les principaux moteurs de croissance des entreprises sur-performantes sont la technologie, l'innovation, la capacité à réaliser des économies d'échelle ainsi que la capacité à véritablement être en mesure de rencontrer les besoins des clients.

Parallèlement, l'entreprise sur-performante se dote d'outils et met en place des processus de gestion professionnels, développe des partenariats (avec des clients, des fournisseurs, voire des concurrents) et met au centre de ses préoccupations ses clients et son personnel. Les dirigeants des entreprises sur-performantes se différencient également par leur ouverture d'esprit et leur réalisme.

L'étude complète, accompagnée de témoignages de patrons d'entreprises hyper-performantes, sera disponible au printemps prochain.

EY accompagne tant les multinationales que les PME en leur apportant des solutions constructives et des perspectives solides pour faire face aux défis d'un monde en constante évolution. Si vous souhaitez de plus amples informations à ce sujet, n'hésitez pas à contacter **Philippe PIRE, Associé EY, Responsable Wallonie** (04/273.76.00, philippe.pire@be.ey.com) ou surfez sur notre site www.ey.com/be

EY
Building a better working world

Prefarails

Une PME wallonne à la conquête du rail mondial

LA SOCIÉTÉ HENNUYÈRE PROPOSE UN SYSTÈME DE VOIES FERRÉES QUI RÉDUIT LE BRUIT ET LES VIBRATIONS.

par Isabelle TREUTTENS

Installée à Soignies, la société Prefarails conçoit, développe et réalise des systèmes de voies ferrées. Sa spécialité ? L'isolation des rails de tram par une gaine en caoutchouc provenant de pneus recyclés. Ces rails sont ensuite intégrés dans une dalle de béton qui est insérée dans la chaussée. Les avantages de ce système sont nombreux : réduction du bruit et des vibrations, circulation piétonne et automobile facilitée sur les voies, gain de temps lors de l'installation des voies. Et, cerise sur le gâteau : création d'emplois dans le secteur de la valorisation des déchets. Un million de pneus sont en effet nécessaires pour équiper les rails sur une distance de 50 kilomètres.

Ce système de «voie noyée» a non seulement convaincu la STIB, mais également de nombreux clients en France, au Maroc, en Tunisie, en Russie, en Espagne, en Corée, en République dominicaine... Prefarails s'est également vu confier la réalisation du tramway d'Athènes pour les JO de 2004. Mais la société sonégienne ne compte pas s'arrêter là. Ses prochains objectifs ? Le Cameroun, Kinshasa et... la Chine, où le potentiel est énorme.

Des modules «métro wash»

Pour gagner de nouveaux chantiers, Prefarails apporte des améliorations constantes à ses produits. Elle a ainsi inventé, en 2013, une dalle destinée à réduire les effets néfastes des tempêtes de sable ou de neige dans les régions exposées.

Et l'année dernière, ce sont 3 dalles destinées à équiper la zone «métro wash» du métro de Paris qui sont sorties de ses ateliers. "*Ces modules préfabriqués ne contiennent pas de fixation en acier, ce qui permet de limiter les risques de corrosion dus à l'eau*, explique Pierre Overlo, Responsable Production. *Ils permettent l'écoulement des eaux et augmentent donc la durée de vie de la voirie. Ce développement nous a ouvert des portes, car on nous a demandé d'équiper une partie du métro de Paris avec nos modules préfabriqués*".

Prochain développement en vue : une nouvelle jaquette pour enrober les rails. "*Actuellement, pour fabriquer une jaquette, nous utilisons des granules de caoutchouc que nous passons dans une presse. La jaquette est ensuite collée sur le rail*, poursuit Pierre Overlo. *De plus en plus de clients exigent une isolation électrique importante pour éviter l'électroérosion des canalisations sous les voies et assurer la signalisation via les rails. Nous voulons donc développer un nouveau type de jaquette qui soit étanche à l'eau et qui assure cette isolation électrique du rail*".

Première société wallonne dans l'instrument PME

Mais tout développement demande un investissement important. Prefarails s'est donc tournée vers la Commission européenne pour obtenir un subside dans le cadre de son «instrument PME» (voir encadré ci-dessous). Et elle est la première société wallonne à l'avoir obtenu !

"*Nous sommes vraiment très contents d'avoir été retenus par la Commission. C'est un gage de sérieux qui va nous aider à étendre notre réseau de chantiers à l'étranger*, se réjouit Sébastien Serra, Chef de projet. *Cet outil est vraiment très important pour les PME puisqu'il est mis à leur disposition pour les aider à aller vers le marché. Nous sommes seuls dans ce projet. Nous aurons donc la mainmise sur ce qui y sera réalisé. Et puis, ce soutien de la Commission nous a évité d'aller demander un financement à un investisseur, ce qui n'est vraiment pas évident à obtenir*".

L'instrument PME de l'UE

Avec l'instrument PME, l'Union européenne veut financer les petites et moyennes entreprises les plus innovantes qui présentent un fort potentiel de croissance. 3 milliards d'euros ont été débloqués pour aider les PME à faire passer leurs projets innovants du laboratoire au marché. Dans un premier temps, les PME sélectionnées recevront 50.000 euros pour financer la finalisation de l'étude de faisabilité de leur projet. Le projet pourra ensuite prétendre à un soutien financier supplémentaire de la part de la Commission qui pourra atteindre jusqu'à 2.5 millions d'euros. La mise en place d'un accompagnement individualisé pour les phases 1 et 2 peut être envisagée.

En savoir plus ? NCP Wallonie : 010/48.50.39, www.ncpwallonie.be

Pierre OVERLO
Responsable Production, Prefarails

Sébastien SERRA
Chef de Projet, Prefarails

“

L’«INSTRUMENT PME» EST UN OUTIL VRAIMENT TRÈS IMPORTANT POUR LES PME PUISQU’IL EST MIS À LEUR DISPOSITION POUR LES AIDER À ALLER VERS LE MARCHÉ.

Le NCP Wallonie : partenaire de vos ambitions européennes

Le NCP (National Contact Point) est votre partenaire privilégié pour toute participation à un projet de recherche européen. Il vous conseille, vous oriente et vous offre une aide personnalisée pour mener à bien votre projet et pour décrocher des financements auprès de la Commission européenne.

Il s’adresse aux entreprises, universités, centres de recherche, organismes publics et associations situés en Wallonie. Grâce à son expertise, les sociétés qui bénéficient de son soutien ont un taux de réussite deux fois plus élevé que les autres.

Alors, n’hésitez plus et contactez-le pour augmenter vos chances de succès !

010/48.50.39 - www.ncpwallonie.be

ncp WALLONIE

Trois dalles destinées à équiper la zone «métro wash» du métro de Paris sont sorties des ateliers de Prefarails.

Les Brèves de la Qualité

La progression… un objectif commun !

LES ENTREPRISES SONT CONFRONTÉES À DES CHANGEMENTS ÉCONOMIQUES CONSIDÉRABLES ET RAPIDES. ELLES DOIVENT DÉFINIR DE NOUVELLES STRATÉGIES APTES À ABSORBER LES FLUCTUATIONS DE LEURS MARCHÉS, MAIS AUSSI À ASSURER LA SATISFACTION DES EXIGENCES DE LEURS CLIENTS. LA VITESSE DE DÉPLOIEMENT DES OUTILS DE L'AMÉLIORATION CONTINUE EST UN CRITÈRE MAJEUR POUR SE DÉMARQUER !

par Stéphanie DUBOIS, Collaboratrice Communication MWQ

©MWQ

ISO 9001 version 2015 : révolution ou évolution ?

La révision de la norme ISO 9001 avance bon train ! Contrairement à la révision de 2000, cette révision est une évolution sans rupture nette. L'objectif principal de la norme reste inchangé, il s'agit toujours de fournir un produit ou un service conforme aux exigences légales et réglementaires applicables, avec pour finalité une meilleure satisfaction client.

Néanmoins, la version 2015 de l'ISO 9001 introduit 5 nouvelles tendances. Elle permettra de mieux anticiper les besoins et les attentes en incitant notamment à une meilleure prise en compte des risques et des opportunités. Elle vise aussi à aligner la démarche Qualité aux pratiques managériales pour mieux servir la stratégie de l'organisation et à maîtriser l'intégralité de la chaîne (fournisseurs, sous-traitants…) pour créer de la valeur pour les clients.

Autre nouveauté : l'évaluation et l'amélioration des performances du système de management de la Qualité. Afin de simplifier et accélérer les synergies avec les différents systèmes de management (Qualité, Envrionnement, Energie, Sécurité,…), les normes volontaires ISO adoptent une structure commune : la «High Level Structure» (HLS).

Quand passer à la version 2015 de la norme ISO ?

Les organisations auront un délai de trois ans pour migrer vers la certification ISO 9001:2015. Les certificats ISO 9001:2008 seront valides jusqu'à la fin de période de transition. A noter que toute organisation pourra anticiper le passage à la version 2015 pendant la période de transition. ■

Source : Groupe AFNOR, Lettre d'information Spéciale Révision – ISO 9001 N°1

LE CHIFFRE !

1.036

organismes, certifiés ISO 9001 en Wallonie, se répartissent géographiquement de la façon suivante : 69 organismes en province de Luxembourg, 113 en province de Namur, 121 en Brabant wallon, 330 en Hainaut et 403 en province de Liège.

Ces chiffres sont issus du «Baromètre Qualité» (www.mwq.be, section «Baromètre Qualité»).

L'ISO 9001:2008 est la norme qui fournit un ensemble d'exigences normalisées pour un système de management de la Qualité, indépendamment du domaine d'activité et de la taille de l'organisme utilisateur, et qu'il soit dans le secteur privé, public ou associatif.

Attention : révision de la norme ISO 9001 pour fin 2015 !

Ces changements ont-ils un impact sur les métiers Qualité ?

Avec la version 2015 de la norme ISO 9001, la fonction qualité voit sa mission confirmée et son domaine de compétences s'élargir.

La direction doit toujours définir qui a la responsabilité et l'autorité pour s'assurer de la conformité du Système de Management de la Qualité et de l'efficacité des processus.

Cette personne aura toujours pour objectif de lui rendre compte des performances du système et des opportunités d'amélioration. Mais la future norme invite aussi le responsable qualité à avoir une connaissance large du business, de l'entreprise et des risques. Il doit développer des plans d'actions conduisant à améliorer l'organisation et à renforcer la confiance de l'entreprise auprès de l'ensemble des parties intéressées.

Son action doit également se consacrer à la promotion et la création d'initiatives qui stimulent l'Excellence, l'Innovation et la simplicité à tout niveau. Il doit aussi être capable constamment de questionner le statu quo. ■

Source : Groupe AFNOR, Lettre d'information Spéciale Révision – ISO 9001 N°1

Envie d'en savoir plus, de vous informer et de vous former ?

- CQHN : www.cqhn.com
- CQLL : www.cqll.be
- NBN : www.nbn.be
- ISO : www.iso.org

MOUVEMENT WALLON POUR LA QUALITÉ

Parc CREALYS - @trium, 2 rue Camille Hubert 5032 ISNES
081/63.49.09 – info@mwq.be - www.mwq.be

OUVRAGES/LIENS UTILES

L'amélioration continue en 3 jours ! Le Lean et la méthodologie Blitz

L'amélioration continue, ou le Lean management, permet de transformer une entreprise pour favoriser son efficacité et multiplier les gains de productivité avec des outils très simples. Cet ouvrage offre au lecteur un concentré clair et précis de toutes les réalités du Lean dans un monde où les marchés évoluent très vite. L'auteur nous ouvre ainsi les portes de la méthode Blitz, véritable processus d'accélération des performances du Lean.

AFNOR Editions, Julien Charles
ISBN 978-2-12-465463-5 – Réf. 346 54 63

L'entreprise orientée processus : aligner le pilotage opérationnel sur la stratégie des clients

Cet ouvrage est un remède efficace contre l'ambiance anxiogène d'une économie mondialisée, qui peut être brutale. L'approche processus permet une véritable synergie interne pour une performance globale de l'entreprise. Son caractère remarquable est de rappeler à de nombreux managers qu'ils n'ont peut-être pas profité de tous les atouts que la certification ISO 9001 leur offre. En premier lieu, la souplesse dans le fonctionnement de leur organisation afin, par exemple, de réussir une véritable transversalité qui satisfera tous les besoins du client !

AFNOR Editions, Patrick Mongillon et Stéphanie Verdoux – ISBN : 978-2-12-465416-1 – Réf. 346 54 16

Les associations d'entreprises : ces patrons qui collaborent

Le Plénesses Club, générateur de dynamisme

Marc TOUSSAINT
Président

LES ASSOCIATIONS D'ENTREPRISES : ACTEURS ESSENTIELS DU DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUE, SOCIAL ET ENVIRONNEMENTAL DE LA WALLONIE, LES ASSOCIATIONS D'ENTREPRISES SONT ENCORE TROP PEU CONNUES AUJOURD'HUI. VIA CETTE RUBRIQUE, LA CELLULE «PARCS D'ACTIVITÉ DURABLES» DE L'UWE SOUHAITE LEUR AMENER UNE PLUS GRANDE VISIBILITÉ. FOCUS SUR L'UNE D'ENTRE ELLES.

par Gaëlle HERMANS, CPAD

"*Générateur de dynamisme*" : voici la première maxime du Plénesses Club. Depuis sa création en 1996, l'association d'entreprises du parc d'activité économique des Plénesses, en province de Liège, a intégré cette devise dans tous les projets qu'elle a entrepris. Mais aujourd'hui le club souhaite faire plus que simplement l'appliquer, il veut également le faire savoir. C'est pourquoi depuis 2013, le Plénesses Club investit fortement dans sa communication : nouveau visuel, nouveaux outils et nouveaux partenariats pour soutenir des projets ambitieux et dynamisants pour l'ensemble de ses membres ainsi que la zone d'activité économique.

Votre association en trois mots ?
"*Dynamisme, local et partenariat*"

Le Plénesses club existe depuis bientôt 19 ans, soit autant d'années d'expérience mises au service de l'amélioration continue du fonctionnement et des projets de l'association. Aujourd'hui, le club fonctionne avec une direction «light» mais régulièrement renouvelée et structurée en commissions de travail spécifiques. Le renouvellement du comité et les interactions entre les commissions ont pour objectif de favoriser l'émergence d'idées neuves et, bien entendu, d'apporter toujours plus de dynamisme au groupement.

La communication, un poste transversal ?

La stratégie de communication mise en place par le Plénesses Club a incontestablement pour objectif global d'améliorer la visibilité de l'association et de l'ensemble de ses actions, mais pas seulement... En effet, comme l'évoque son nouveau président, Marc Toussaint, "*la communication ce n'est pas juste créer ou redessiner un logo et gérer sporadiquement un site internet vitrine*".

Le président, ainsi que le comité du club, y voient plutôt une merveilleuse opportunité de développer des outils et des canaux de communication originaux. Ceux-ci permettent de favoriser les échanges directs entre toutes les personnes qui composent le groupement qu'ils soient membres actifs ou sympathisants, directeurs ou salariés, partenaires réguliers ou occasionnels.

C'est le cas par exemple du concours photo organisé en 2014. Pendant plusieurs mois, toute personne (ou groupement de personnes) intéressée par la vie du parc d'activité pouvait proposer une photo originale prise dans le zoning et représentative, selon elle, de celui-ci. Ce projet poursuivait donc un double objectif : d'une part générer du contenu et créer du visuel pour le club et, d'autre part, favoriser l'implication dans un projet d'ordre artistique plutôt que sportif comme cela se fait traditionnellement. Le concours photo a ainsi entrainé des débats d'idées, la mise en avant de points de vue originaux et l'intégration de nouveaux visages dynamiques dans la vie du Plénesses Club.

1er Prix : Alain ENGELSKIRCHEN - Ortmans Inox

2e Prix : Dominique DEFRANCE – Woodenergy

La communication, un poste à externaliser ?

Vouloir travailler sa communication est une bonne chose mais la question centrale reste de savoir comment le faire et par où commencer. Doit-on notamment externaliser cette compétence ou la conserver en interne ? Le Plénesses Club a choisi de faire le pari de la professionnalisation de sa communication en s'associant avec une société de communication spécialisée dans l'apport de contenu éditoriaux, LABOITEACOM. En signant une convention de collaboration avec cette société, le club souhaitait optimaliser l'équation «effort consenti / impact attendu» de ses actions en matière de communication. En 2014, ce sont notamment 20 newsletters qui ont été rédigées, 10 focus sur des membres et nouveaux arrivants qui ont été réalisés, une couverture vidéo prévue pour tous les petits déjeuners d'information organisés par le club ou encore, la gestion et l'alimentation des réseaux sociaux qui est formellement organisée. Grâce à l'énergie des membres du Plénesses Club et à l'implication de LABOITEACOM dans le projet global, la commission communication possède, en 2015, une réelle maitrise de ses outils et adapte sa stratégie avec une grande réactivité.

De plus, la professionnalisation de la communication a permis de dégager du temps à consacrer aux différents projets de fonds : sécurité, environnement, signalisation, convivialité, etc.

Le Plénesses Club ne se contente donc plus seulement d'être dynamique, désormais il le fait également savoir. Voilà qui devrait inciter plus d'un porteur de projet qu'il soit privé, entrepreneurial ou public à aller dans ce sens. ■

Ce dont manque votre association ?

"Une implication accrue des grandes entreprises, une visibilité plus large et régulière et des relations plus fortes avec les clubs d'entreprises voisins"

Zoning Plenesses Club

CPAD Cellule Parcs d'Activité Durables
Union Wallonne des Entreprises

CELLULE «PARCS D'ACTIVITÉ DURABLES» DE L'UNION WALLONNE DES ENTREPRISES

010/47.19.43 - www.environnement-entreprise.be
(onglet «Parcs d'Activité Durables»)

Le projet «Duoday» de l'AWIPH

Intégration des personnes handicapées en entreprise

DANS LE BUT D'INTERPELLER UN MAXIMUM D'ENTREPRISES PAR RAPPORT À LA MISE AU TRAVAIL ET À L'EMPLOI DES PERSONNES HANDICAPÉES ET AFIN DE FAIRE TOMBER LES APRIORIS, L'AGENCE WALLONNE POUR L'INTÉGRATION DES PERSONNES HANDICAPÉES (AWIPH) ORGANISE, POUR LA TROISIÈME ANNÉE, UNE JOURNÉE INTITULÉE «DUODAY». CELLE-CI AURA LIEU LE 26 MARS 2015. CETTE INITIATIVE NATIONALE EST SOUTENUE PAR PLUSIEURS ACTEURS DU MONDE DE L'ENTREPRISE, DONT L'UWE.

par Gaëlle HERMANS, CPAD

Un concept simple...

Le 26 mars 2015, les entreprises auront l'occasion d'ouvrir leurs portes à une personne handicapée. A cette occasion, un duo temporaire se créera entre cette dernière et un travailleur habituel de l'entreprise. De cette manière, la personne handicapée pourra collaborer activement à la réalisation des tâches habituelles du travailleur partenaire.

Un projet aux multiples enjeux...

Lors de cette journée, les entreprises auront l'occasion de mesurer les capacités réelles de personnes formées et compétentes mais porteuses d'un handicap et de démystifier certaines idées reçues. De plus, cette journée permettra aux entreprises de découvrir le réseau de professionnels qui peuvent les aider lors de l'intégration ou du maintien à l'emploi d'une personne handicapée.

La personne mise au travail le 26 mars 2015 pourra, quant à elle, découvrir les exigences d'un poste spécifique, d'un métier ou encore d'un secteur particulier.

Outre ces aspects, l'attention portée à ce «Duoday» va permettre un échange sur la gestion du handicap en entreprise, de la responsabilité sociétale et du vivier de compétences peu exploité que représentent les personnes handicapées.

Concrètement...

La démarche est simple : l'entreprise complète un formulaire avec ses coordonnées et le ou les postes pour le(s)quel(s) le «Duo» est envisagé. Les agents de l'AWIPH procéderont alors au matching entre les fonctions proposées et les candidats. Notons également que la participation n'implique aucun engagement à la suite de la journée, que la durée du duo peut être prolongée jusqu'à 5 jours et qu'une autre date que le 26 mars peut être programmée.

Pour le reste, l'AWIPH prend en charge les aspects administratifs et assure la personne handicapée pour sa journée.

2015, une troisième édition...

En Wallonie et à Bruxelles, la deuxième édition du «Duoday» s'est déroulée le 27 mars 214. A cette occasion 75 duos ont eu l'occasion de se former. Nous espérons que ce nombre sera encore plus important en 2015 ! Le matching entre les fonctions proposées et les candidats aura lieu en février-mars 2015, ne tardez donc plus à prendre contact avec l'AWIPH !

Vous hésitez encore ? Des témoignages d'employeurs sont consultables sur le site de l'AWIPH (www.awiph.be) en cliquant sur l'onglet Duoday.

Pour plus de détails et/ou pour participer au Duoday, contactez Valérie TREVISAN (v.trevisan@awiph.be, 0496/37.68.69).

Vous souhaitez toucher plus de 8.000 top décideurs du gratin de l'économie belge et membres de l'UWE ?

Dynam!sme

est le magazine wallon qu'il vous faut : c'est le seul média B2B des décideurs d'entreprises depuis plus de 20 ans !

Contactez sans plus tarder la régie publicitaire afin d'obtenir les différentes formules possibles pour placer une annonce dans **Dynam!sme**, dans l'**UWE-news** ou sur le site **www.uwe.be**.

uwe
union wallonne des entreprises

Accélérer la création et le développement de l'activité économique en Wallonie

Contact

Carole MAWET, Expansion Partners
+32 81 40 91 59 ou +32 497 22 44 45
carole.mawet@expansion.be
www.dynamismewallon.be

Sécurité et bien-être

La prévention, un jeu d'enfant ?

ETHIAS : UNE ÉQUIPE D'EXPERTS EN PRÉVENTION À VOTRE SERVICE

Détecter les risques sur le lieu de travail, mettre en place des outils de sécurité performants, prévoir les formations nécessaires pour votre personnel, s'assurer de leur bien-être au travail, disposer à tout moment des informations légales et techniques pertinentes ...

Construire une politique efficace de prévention, c'est tout sauf un jeu d'enfant. Nos conseillers en prévention sont là pour vous y aider !

Envie d'en savoir plus ? **www.ethias.be/preventioncorner**

ethias
Les efficassureurs

Ethias S.A., rue des Croisiers 24, 4000 Liège, RPM Liège – TVA : BE 0404.484.654 – IBAN : BE72 0910 0078 4416 – BIC : GKCCCBEBB