

Dialogue

Le magazine des dirigeants de PME – 2008 – n° 3



Eric Mestdagh (Champion) et
Filiep Terryn (Korlam):
«Franchir la frontière
linguistique et passer
outre les préjugés»

Spécialisation et innovation
dans le secteur textile:
«Nous avons tiré parti
d'une situation de crise»

Return on reporting:
les chefs d'entreprise désireux
d'en savoir davantage

Sommaire

- 4 Les défis d'un secteur en crise**
Quatre entreprises du secteur du textile et de la confection nous parlent de spécialisation, de passion et d'innovation.
- 7 Bon à savoir**
Quelques conseils à l'intention des chefs d'entreprise.
- 8 Finance & IT**
«Return on reporting» élevé: essentiel.
- 10 Business Wallonie - Flandre**
Des entreprises vont voir au-delà de la frontière linguistique: une histoire belge.
- 12 Bonus**
Un bonus lié aux résultats pour les collaborateurs: les PME aussi!
- 14 L'audace de la jeunesse**
Mise au vert avec Arnaud de Viron, le patron de Green Mobil, distributeur de la première citadine écologique.
- 16 Bonne gouvernance**
La gouvernance d'entreprise est une méthode de travail. Trois experts de Deloitte Fiduciaire vous disent ce qu'ils en pensent.

Comité de rédaction: Dominique Deliège, Henk Hemelaere, Dirk Hermans, Nikolaas Tahon, Marino Verhellen.

Adresse de la rédaction: Deloitte Fiduciaire, Nathalie Vanderbeken, Berkenlaan 8B, 1831 Diegem, Tél. 02 600 60 83, nvanderbeken@deloitte.com

La reproduction totale ou partielle de cette publication n'est autorisée qu'avec l'accord formel de la rédaction. Malgré tous les soins apportés à cette édition, la rédaction ne peut être tenue responsable des erreurs et omissions éventuelles qui subsisteraient dans les textes publiés. En cas de questions concernant un ou plusieurs articles, veuillez former le 02 600 60 83 ou contacter votre correspondant Deloitte habituel.
Editeur responsable: Nikolaas Tahon, Berkenlaan 8B, 1831 Diegem.

Photo du couverture: Eric Mestdagh, Champion



*La mondialisation
n'est pas un terme
en vogue.
C'est une réalité.*

Elle ouvre de nouvelles voies, pose de nouveaux défis et exige toujours davantage de professionnalisme.

Ce professionnalisme, on l'attend de la part de tous les acteurs, et a fortiori de l'entreprise familiale animée d'ambitions. De tous temps, la PME a été le berceau de l'entrepreneuriat débutant, d'un fort potentiel de main-d'œuvre et d'un enthousiasme débordant. Au cours de ces dernières années cependant, elle a acquis une toute nouvelle dimension.

La nouvelle génération de dirigeants d'entreprise familiale doit à présent faire preuve d'esprit d'ouverture. Les frontières nationales se sont estompées, sans parler de celles entre les provinces ou les régions.

L'époque où l'activité était dirigée à l'instinct est bel et bien révolue. Aujourd'hui, la comptabilité est un instrument bien pratique pour connaître sa situation. Cependant, l'état des lieux qu'elle propose nous parvient forcément a posteriori. Il y a systématiquement un décalage. Les systèmes d'établissement de rapports de gestion se doivent donc de gommer ce retard structurel et, associés à des systèmes de budgétisation, doivent nous aider à prédire en quelque sorte l'avenir.

Ces systèmes sont toutefois des outils et doivent le rester. À cet égard, j'aimerais citer les propos de Paul Bulcke, le Belge fraîchement désigné nouveau CEO de Nestlé, dans un entretien à de Tijd: «Nous inspirons confiance aux individus et leur faisons, à notre tour, confiance. Telle est la clé de notre culture d'entreprise. Chez Nestlé, les systèmes et les structures ne prendront jamais le dessus».

Ce sont précisément les ingrédients que l'on retrouve au sein de l'entreprise familiale florissante: de bons collaborateurs et de bons produits. Si, à ce vaste savoir-faire, on ajoute des systèmes de gestion intelligents au service des atouts de l'entreprise, le dirigeant d'entreprise familiale se mue alors en dirigeant sans frontières.

Dirk Clarysse
Managing Partner
Accounting

Secteur textile et confection en Belgique: une histoire sur mesure

Le secteur textile est en crise. Le constat s'impose comme une évidence. Une situation avec laquelle quatre clients de Deloitte Fiduciaire, tous acteurs de ce secteur, ont appris à composer, chacun à leur manière. Spécialisation, création de valeur ajoutée, collaboration avec Deloitte Fiduciaire. Quelle que soit la voie choisie, c'est la passion qui fut à la base de tout.

Portobello, Louvain

C'est en 1982 que Marc Vandeven installe un magasin de mode masculine dans la Bondgenotenlaan. En 2003, il troque ses deux points de vente pour un nouvel espace commercial presque deux fois plus spacieux. Dans ce nouvel écrin, le commerce gagne en notoriété et offre une expérience d'achat optimisée à ses clients.

Marc Vandeven explique: «Notre secteur? En crise? En ma qualité de détaillant, j'ai eu la chance, ces dernières années, de ne pas en percevoir les effets. Nous avons quatre excellentes années à notre actif. La rénovation

de notre magasin n'y est certes pas étrangère. Certains collègues se plaignent, d'autres pas. On entend toujours les deux sons de cloche. Nous allons certes au devant de temps moins prospères, mais nous essayons de nous armer au mieux. Par exemple en diversifiant notre gamme. Nous habillons tous les hommes, des ados aux sexagénaires plus classiques. Il faut se spécialiser en fonction d'un groupe cible, tout en prenant garde de ne pas se saborder. En tant que boutique multimarques, nous ratissons large, ce qui nous permet d'offrir un excellent service à nos clients. C'est un atout dont ne disposent pas les magasins monomarque.»

À la question de savoir si ses fournisseurs rencontrent davantage de difficultés, il répond:

«Force est de constater que nos fournisseurs ont beaucoup de mal à garder leurs ateliers de confection dans leur pays. Nous travaillons beaucoup avec des collections allemandes, italiennes, espagnoles et néerlandaises. Un confectionneur italien doit déjà vendre ses chemises à 200 euros parce qu'elles sont fabriquées en Italie. À ce prix-là, nous laissons tomber. Ce niveau de prix n'est pas décemment applicable. Je ne vous parle ici que de confection. En termes de création, de conception et de commercialisation, tout se passe encore en Europe occidentale.»

En quoi Deloitte Fiduciaire peut-elle être utile à une boutique comme Portobello?

«Mon épouse et moi n'avons pas d'enfants et nous souhaitons prendre plus de temps pour nous. Un jour, Veerle, une de nos collaboratrices épisodiques, nous a fait part de son engouement pour le magasin et de sa volonté d'y occuper un poste plus permanent. En fin de compte, elle est devenue notre associée. Désormais, mon épouse et moi pouvons, en toute quiétude, lui confier le magasin en notre absence. Dirk Hermans de Deloitte Fiduciaire nous a

Nicole Janssens, Veerle Valcke et Marc Vandeven, Portobello



Pierre Degand, Bruxelles

Installé à Bruxelles, Pierre Degand dirige une maison de mode exclusive. Trois boutiques pour trois spécialités: manteaux, costumes, chemises ou tenues sportives. Du prêt à porter de qualité aux costumes sur mesure les plus raffinés.

Pierre Degand: «Nous sommes une boutique à part entière. La maison Degand est indémodable. Certes, nous suivons la mode mais sommes détachés des tendances du moment. D'ailleurs, nous sommes éloignés du centre commercial. Nous disposons de trois points de ventes réunis sous une enseigne commune, mais qui possèdent chacun son identité. Ils se distinguent par une approche différente de la perfection des coupes et du caractère indémodable. Notre magasin est multimarques. Nous vendons donc plusieurs griffes qui sont les leaders de chaque gamme de produits. Tous nos articles sont importés d'Italie et du Royaume-Uni. Les clients sont belges, mais aussi internationaux. Nous évoluons sur le créneau du savoir-faire artisanal. Chez nous, tout



Pierre Degand, propriétaire de la maison Degand, et Jacques Rozenblum, senior manager, Deloitte Fiduciaire

est dans la finesse de la démarche. Ce sont les vrais passionnés, les perfectionnistes, qui font la différence.

En tant qu'entreprise, nous perpétons une certaine tradition en ce qui concerne notre manière de réfléchir et d'agir.

Nous sommes probablement le client le plus ancien de Deloitte Fiduciaire. Ma mère, qui exploitait des boutiques pour dames, vous faisait

déjà confiance il y a quelques dizaines d'années. Depuis, notre affaire et Deloitte Fiduciaire ont toutes deux évolué, mais le service personnalisé a perduré. C'est important. Il faut pouvoir se faire assister dans la gestion d'une entreprise par des personnes compétentes avec qui s'instaure une relation de confiance. Cette collaboration s'est développée avec note expert comptable depuis plus de vingt ans.»

Concordia Textiles, Waregem

Ancrée en Flandre occidentale, Concordia Textiles est une entreprise qui rayonne bien au-delà de nos frontières. En effet, elle occupe la première place en Europe dans le domaine de la production de matières synthétiques de qualité supérieure, utilisées dans l'habillement, les vêtements de sport, la décoration et, surtout, les applications industrielles et militaires.

Carl Baekelandt: «La santé du secteur du textile est étroitement liée à l'évolution de la conjoncture. Avec la mondialisation de l'économie, nous sommes tout particulièrement sujets aux fluctuations. En tant qu'entreprise textile, nous sommes dans l'obligation d'accompagner notre client jusqu'à son lieu de production. Dans le secteur du textile de mode en particulier, la mondialisation de l'économie pousse nos clients à se déplacer vers les contrées à bas salaire. Cette production en série s'est donc principalement déplacée vers l'Extrême-Orient, entraînant une perte sèche pour les entreprises de production européennes. Cependant, Concordia s'est tournée vers l'innovation au bon moment. C'est ainsi que nous réalisons aujourd'hui plus de 50 % de notre chiffre d'affaires dans le domaine du textile de haute technologie. En termes de délai de livraison, l'Europe demeure essentielle. Actuellement, les délais en Extrême-Orient sont de l'ordre de trois à quatre mois,

alors même qu'il n'est plus rare, désormais, de voir des clients présenter six à huit collections par an. Pour notre part, nous sommes à même de leur proposer une gamme complète en l'espace de quelques semaines à peine.»

Quelles sont les spécialités «produit» de Concordia Textiles?

Carl Baekelandt: «Concordia Textiles est organisée en entités opérationnelles. Chacune de ces entités dispose d'un service de R&D et de chefs de produits qui se concentrent exclusivement sur leur gamme. En dehors des entités Fashion et Technical, il existe une entité Projects. Celle-ci opère selon le principe de la concentration de mini-entreprises. Cette entité innove dans le domaine des applications en tirant parti de l'association des nouveaux matériaux polymères et des nouvelles techniques, de notre parc de machines élargi, ainsi que du dynamisme et du savoir-faire en présence. Elle s'adresse surtout aux marchés de niche, qui sont à même de générer une valeur ajoutée particulière. Nous pouvons tirer parti de synergies avec nos autres entités, si bien que ces 'projets' peuvent devenir des gammes de produits de grande qualité. À cet égard, le papier peint non tissé en est un excellent exemple. Même s'il s'agit là d'un produit relativement neuf pour Concordia Textiles, il représente déjà un chiffre d'affaires



Dirk Hermans, associé, Deloitte Fiduciaire

conseillés dans ce contexte et nous a aidés à analyser les avantages financiers. Le transfert partiel des actions n'a pas tardé. Deloitte Fiduciaire établit aussi la comptabilité classique de notre société et nous prodigue des conseils sur des matières bien spécifiques. Nous n'hésitons pas à poser des questions et avons l'assurance de toujours obtenir une réponse. Rien ne nous est imposé. Ces questions découlent naturellement de l'ordre normal des choses.»



Bruno Degrande, accountant,
Deloitte Fiduciaire

annuel de 1,5 Mio EUR. C'est de cette façon que nous nous constituons notre propre vivier. La R&D d'aujourd'hui n'est-elle pas garante des bénéfices de demain?».

Concordia Textiles est-elle sensible aux fluctuations du cours du dollar américain?

Carl Baekelandt: «Un grand nombre de devises s'affranchissent du dollar. Les transactions se règlent également dans d'autres devises, comme l'euro. Il

est essentiel de pouvoir y répondre de manière adéquate. Toutefois, la question est de savoir ce qui se passera lorsque le dollar repartira à la hausse. Je redoute que le prix des matières premières ne continue à être fixé en dollars. Nous autres Européens, nous serions alors confrontés à une augmentation encore plus importante du prix des matières premières dans un délai relativement court».

Le secteur textile reste-t-il attrayant pour les jeunes?

Carl Baekelandt: «Absolument, car il va bien au-delà de la seule confection. Les jeunes doivent oublier cette image à la Zola. Notre secteur touche à de nombreux domaines: la technique, la chimie et la dimension internationale. C'est un univers passionnant où les défis sont de taille et les débouchés sont légion».

Y a-t-il des domaines particuliers concernés par cette collaboration avec Deloitte Fiduciaire?

Ignace De Sutter: «Dans notre secteur, la logistique a évolué. Désormais, nous importons des matières premières et des produits semi-finis depuis l'Extrême-

Orient. Cela implique des modalités de paiement différentes, comme le crédit documentaire, et la disponibilité de liquidités. Avec Deloitte Fiduciaire, nous avons établi un plan financier triennal fort détaillé. Il porte à la fois sur les résultats, l'évolution de la structure bilantaire et nos besoins en termes de liquidités. Forts d'arguments pertinents, nous pouvons ainsi nous tourner vers nos fournisseurs financiers».



Ignace De Sutter, CFO et Carl Baekelandt, CEO
Concordia Textiles

tional, Belgacom ou Securitas. Nous sommes ainsi devenus le bureau de conception de marques connues. En étant passé de la confection d'articles en vrac à la production à façon pour des tiers, nous prenons aussi moins de risques. Chaque article que nous fabriquons est vendu.»

La souplesse est donc une condition sine qua non?

«Très certainement. Et pas seulement en ce qui concerne les articles que nous assemblons, car là aussi, nous devons continuer à nous spécialiser dans les produits complexes. Je veux parler des missions pour les créateurs qui ont parfois les idées les plus folles que nous devons traduire dans un patron adapté à la production. C'est un réel défi. La souplesse vis-à-vis du personnel prend aussi de l'importance. En tant qu'entreprise manufacturière, nous étions enfermés dans un carcan horaire. Nous devons disposer d'un spécialiste pour chaque opération. À présent, nous devons former nous-mêmes notre personnel, être polyvalents. Nous avons instauré les horaires flottants et le travail à temps partiel. Ce n'est pas une mauvaise chose. Nous nous employons à offrir un cadre de travail stimulant à notre personnel. Celui-ci peut d'ailleurs compter sur un salaire compétitif par rapport aux autres secteurs, ce qui n'était pas le cas auparavant.»

Omer Lesire: «À cette époque, nous avons été très bien épaulés par Deloitte Fiduciaire. Ils nous ont prêté main-forte dans la procédure de licenciement collectif à Alken et la fermeture du site de Poperinge. À l'époque, il était primordial de suivre de près l'évaluation des chiffres. Deloitte Fiduciaire a donc traversé avec nous les périodes les moins réjouissantes de notre histoire, mais nous a toujours soutenus. Ils connaissent l'entreprise sur le bout des doigts.»

Y a-t-il de l'amélioration en vue?

«En Belgique, il subsiste encore de nos jours quelques petites entreprises qui tiennent bon. La confection est une activité à forte intensité de main-d'œuvre, qui nécessite moins de capital. Les coûts salariaux sont donc prépondérants. La parade consiste à trouver un produit à haute valeur ajoutée. C'est ce que nous avons fait en nous concentrant sur les petits volumes pour de grandes marques comme Scapa, Paul Smith et Walter Van Beirendonck. Dans ce contexte, le service est un atout important. Il faut privilégier les contacts directs avec la personne qui détient le pouvoir de décision chez le client. Il importe aussi de réagir au quart de tour. Cela nous permet de résister à la spirale descendante des prix. En période d'accalmie entre les collections, nous confectionnons des uniformes pour des clients tels que Thalys Interna-

Omer Lesire, dirigeant d'entreprise, Mopan Alken et
Betsy Lathouwers, supervisor, Deloitte Fiduciaire

Bon à savoir

Rémunération d'un administrateur externe

Souvent, les entreprises familiales s'interrogent quant à la rémunération à proposer afin d'attirer un administrateur externe. En 2006, l'Institut flamand de l'entreprise familiale (Instituut voor het Familiebedrijf) a publié quelques lignes de conduite à ce sujet. Pour une entreprise affichant un chiffre d'affaires inférieur à 50 millions d'euros, il préconise une rémunération (brute) de 8.125 euros/an. Pour une entreprise affichant un chiffre d'affaires situé entre 50 et 250 millions euros, 12.500 euros/an. Pour une entreprise affichant un chiffre d'affaires supérieur à 250 millions euros, 25.000 euros/an. Cette fixation de la rémunération suppose la tenue de quatre réunions du conseil d'administration d'une durée maximale d'une demi-journée, ainsi que la participation à une réunion stratégique par an, d'une durée d'une journée. Souvent, le président externe du conseil d'administration percevra une rémunération deux fois supérieure à celle de l'administrateur externe classique. Une étude menée en 2003 par l'Institut flamand de l'entreprise familiale a démontré que dans une entreprise familiale flamande, la rémunération de l'administrateur externe s'élevait en moyenne à 3.300 euros par an.

Le Baromètre PME 2007 de Deloitte Fiduciaire révèle que seuls 37% des mandats d'administrateurs font bel et bien l'objet d'une rémunération. Lorsque l'on tient uniquement compte des mandats rémunérés, la rémunération moyenne s'élève à 55.072 euros. Dans les entreprises familiales, ce montant moyen est légèrement inférieur à 53.905 euros. À cet égard, il n'est nullement tenu compte des tantièmes éventuels, d'un véhicule de société mis à disposition, d'assurances complémentaires, etc.

ARKImedes déniche des entrepreneurs désireux d'investir

Conformément à leurs objectifs pour l'année 2006, les fonds ARKImedes ont investi quelques 19 millions d'euros dans 32 entreprises. Ce montant ne tient pas compte des dossiers d'investissement en voie de concrétisation. Pour disposer du capital nécessaire au financement de leurs dossiers, certains fonds ARKIV ont même procédé à une augmentation de capital. Entre-temps, onze nouveaux entrepreneurs ont trouvé auprès des fonds ARKIV le financement indispensable à la concrétisation de leur projet de croissance. Cela porte le montant total des investissements ARK à tout juste 28 millions d'euros.

Comptes annuels: en nombre croissant et plus tardivement

En 2007, plus de 120.750 comptes annuels ont été déposés tardivement auprès de la Banque nationale, tandis que 46.753 n'ont tout simplement pas été déposés. Clairement, il s'agit là d'une augmentation par rapport aux années précédentes: 109.000 retards et 42.000 non-dépôts en 2006, contre 102.000 retards et 40.000 non-dépôts en 2005. Naturellement, le dépôt tardif ou le non-dépôt des comptes annuels a des conséquences en matière de responsabilité des administrateurs. Le cas échéant en effet, les tiers peuvent se faire dédommager du dommage subi suite au dépôt tardif ou au non-dépôt des comptes annuels au détriment du patrimoine privé des administrateurs.

“It takes 20 years to
build a reputation and
five minutes to ruin it.”

— Warren Buffet

«Return on reporting» élevé: un atout pour le chef d'entreprise

Le système d'établissement de rapports de gestion est répandu dans les PME belges. Toutefois, à y regarder de plus près, il semble que celui-ci soit perfectible. Malgré les nombreux investissements et dépenses consentis pour peaufiner le processus d'établissement de rapport, l'objectif ultime n'est souvent pas atteint, à savoir étayer l'activité de l'entreprise par des informations ciblées. Experts chez Deloitte Fiduciaire, Koen De Potter et Johan Vlamincx nous expliquent comment les PME peuvent bel et bien atteindre cet objectif.

Pourquoi le processus d'établissement de rapports de gestion est-il un sujet brûlant dans les PME?

Koen De Potter: «De nos jours, la PME désireuse de connaître la réussite doit opérer des choix stratégiques. Par ailleurs, ces choix succèdent à un rythme effréné. L'époque où une PME distribuait le même produit sur le même marché au fil des décennies est bel et bien révolue. Désormais, un processus d'établissement de rapports est un outil indispensable si l'on entend assurer le suivi de ces choix et projets stratégiques et, le cas échéant, pouvoir les adapter. Grâce au déploiement de systèmes IT comme une comptabilité analytique, un système ERP, un logiciel de CRM, ainsi que d'autres outils, la PME dispose désormais d'une mine de données utilisables. Si ces données ne sont pas exploitées dans des rapports de gestion, le rendement de ces investissements IT chute d'ailleurs fortement. Malheureusement, dans un projet de déploiement, l'établissement de rapports est souvent le parent pauvre de l'opération. Un bon reporting est aussi nécessaire dans l'immédiat. Dans la mesure où la marge

bénéficiaire pâtit de la hausse du prix des matières premières, il est fort utile de pouvoir mesurer le plus rapidement possible cet impact sur les résultats de l'entreprise. De même, l'instauration d'un bonus salarial dans le cadre des nouvelles dispositions fiscalement avantageuses demande un processus d'établissement de rapports performant».

Selon vous, quel est l'état actuel de ce processus d'établissement de rapports dans les PME?

Johan Vlamincx: «Il faut distinguer ce que l'on souhaite connaître et ce que l'on est à même de quantifier. Tout l'art consiste à trouver le bon équilibre. Dans les PME, il reste énormément de choses à faire pour étayer davantage l'entrepreneuriat à l'aide d'informations ciblées utiles à la gestion. Cela n'est pas toujours aisé, car la PME est, par définition, une entreprise dynamique; l'établissement de rapports de gestion doit donc suivre et soutenir cette dynamique. De plus, quand la stratégie de l'entreprise ou le marché évolue, le résultat, c'est-à-dire le rapport lui-même, doit être modifié, tout comme la structure sous-jacente, les données et la méthode de calcul.

Lorsque, outre sa gamme de produits habituelle, l'entreprise démarre par exemple une nouvelle activité, celle-ci adopte trop souvent le même canevas en matière d'affectation des coûts et d'établissement de rapports. Or, dans un cas de ce genre, il y aurait lieu de mettre sur pied une structure de type entité opérationnelle».

Dans quelles circonstances remet-on en cause son processus d'établissement de rapports?

Koen De Potter: «Lorsque nous demandons aux clients pour quels motifs ils font examiner leur processus, plusieurs raisons reviennent invariablement. Tout d'abord, le client souhaite créer de la valeur. Il entend disposer d'un reporting permanent et de données chiffrées concrètes, afin d'éviter de fonctionner à l'instinct. Ensuite, l'évolution du marché, de la clientèle, des technologies et des produits engendre des défis commerciaux de taille. Le client souhaite les cerner correctement et les suivre de près. Le client entend aussi surveiller ses projets de croissance. Nouveaux investissements, nouveaux marchés, croissance interne éventuelle, acquisitions

potentielles: autant de facteurs qu'il doit pouvoir évaluer. Enfin, il souhaite optimiser la valeur de son système ERP. Les outils sont là: pourquoi ne pas en tirer parti?».

Johan Vlamincx: «Notre expérience nous enseigne que dans la vie d'une entreprise, le besoin d'un meilleur reporting s'accroît à mesure que l'entreprise grandit et investit, lorsque ses résultats s'essouffent sans raison ou encore lors d'un changement organisationnel (entrée en scène d'une nouvelle génération de dirigeants, arrivée d'un nouvel administrateur délégué, etc.)».

Comment définiriez-vous un processus d'établissement de rapports de bonne qualité?

Johan Vlamincx: «Selon nous, ce processus doit être efficace et concret. Concret en ce sens que les informations doivent servir la stratégie de l'entreprise. Souvent, les décideurs croulent littéralement sous les chiffres comme les résultats, les comptes

annuels, les budgets, la répartition analytique, la trésorerie, etc. On peut se demander dans quelle mesure ils prennent réellement connaissance de ces données, voire les exploitent. C'est la qualité qui compte, pas la quantité».

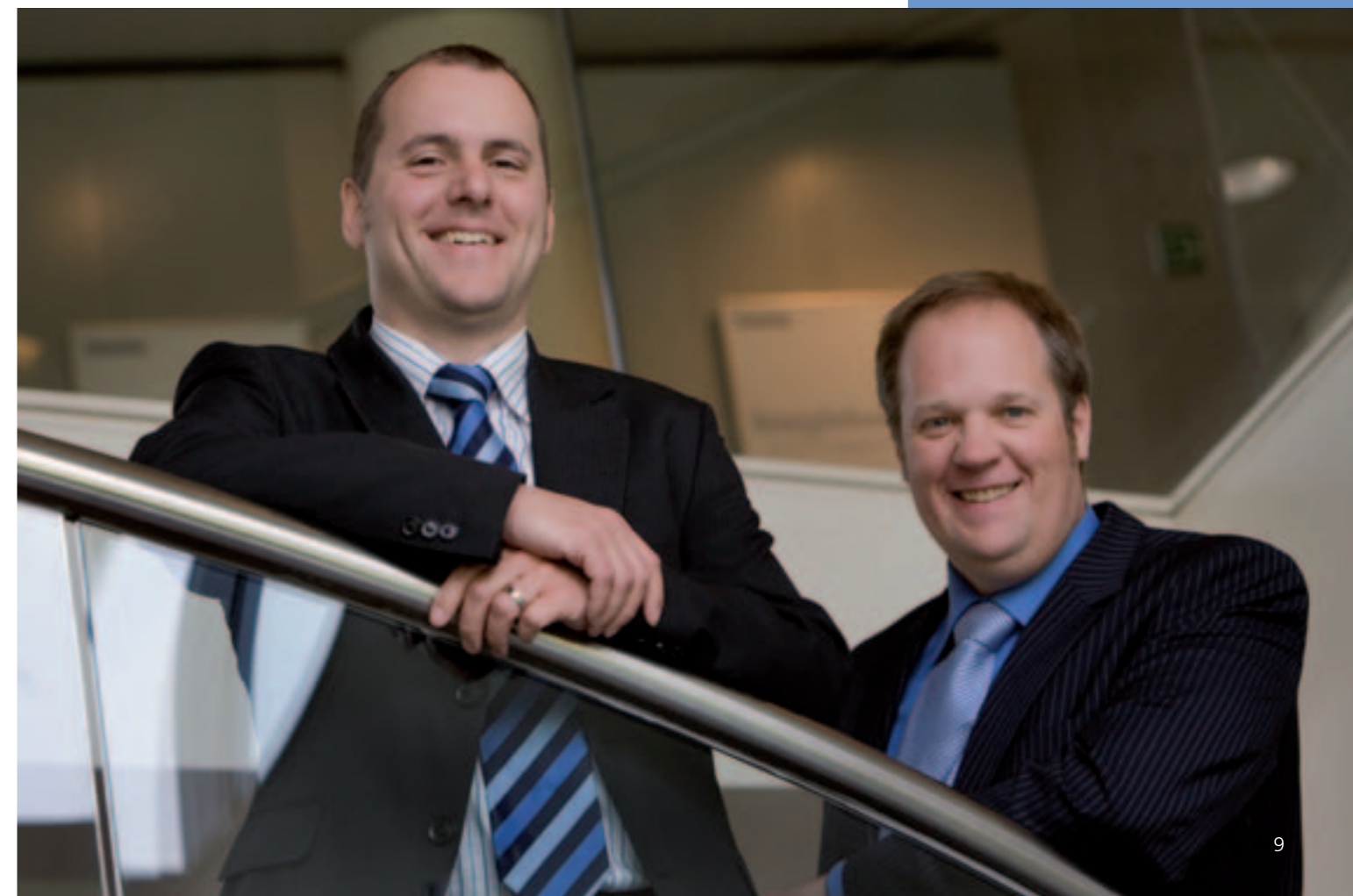
Koen De Potter: «L'efficacité, c'est tirer le meilleur parti des moyens limités disponibles pour fournir des informations sur la gestion. Il n'est pas rare que les collaborateurs financiers consacrent le peu de temps dont ils disposent à des activités à faible valeur ajoutée. Ils passent leur temps à manipuler des feuilles Excel et des bases de données pour générer invariablement le même rapport. Une telle façon de procéder débouche sur un processus peu transparent, susceptible de fournir des données erronées à cause des interventions manuelles répétées. Une mise en relation adéquate des besoins en matière de rapports, des moyens IT et du processus d'établissement de rapports permettra de bénéficier d'un return on reporting élevé.

Return on reporting: où en êtes-vous?

Deloitte Fiduciaire mène actuellement une enquête relative au processus d'établissement de rapports au sein des PME. À l'aide d'un questionnaire, nous examinons le contenu des rapports générés, leur structure sous-jacente, leur processus d'établissement et la part d'utilisation de l'informatique. Aspect encore plus important: la mise en relation de ces diverses facettes.

La participation à cette enquête est susceptible de vous intéresser? Transmettez-nous vos coordonnées à l'adresse électronique ctavernier@deloitte.com en mentionnant en objet «Rapports de gestion PME». Nous garantissons la confidentialité des réponses fournies dans le cadre de cette étude. Les PME qui participeront à cette enquête recevront une présentation individuelle des résultats.

Koen de Potter et Johan Vlamincx, à la tête de l'équipe «Business&IT» de Deloitte Fiduciaire



S'établir de l'autre côté...

Flandre -Wallonie: relation gagnant-gagnant?

Dans un contexte belge, il semblerait normal pour une entreprise de posséder des succursales en Flandre et en Wallonie. Pourtant, les entrepreneurs sont rares à se hasarder de l'autre côté de la frontière linguistique. Nous avons pris le pouls de deux entrepreneurs qui pratiquent l'exercice au quotidien: Eric Mestdagh, gérant d'une chaîne de 67 magasins Champion, et Filiep Terryn, de Korlam (Moorslede), qui est actif sur le marché wallon depuis 1992 via Lamcol.



Comment vous est venue l'idée de vous établir de l'autre côté de la frontière linguistique?

Filiep Terryn: En 1992, le marché du bois lamellé se composait d'un certain nombre d'acteurs disséminés aux quatre coins du pays. Lamcol était l'une de ces sociétés, dans la région de Marche-en-Famenne. Lorsqu'un de leurs actionnaires a voulu quitter l'entreprise, nous avons conclu un accord et avons pris plus tard le contrôle total. Lamcol n'était pas une très grande entreprise: 25 collaborateurs, des fonds propres relativement modestes... Cette reprise était donc réalisable et réaliste. C'est sur cette base que nous sommes devenus leader du marché, que nous avons noué davantage de contacts avec la Wallonie, qui a tout de même une dynamique propre, et que nous avons tissé plus de relations avec le marché local, un élément décisif pour les marchés publics.

Eric Mestdagh: Mon grand-père avait des racines brugeoises et, en 1900, il est venu s'établir à Châtelineau pour ouvrir un magasin d'horticulture et une saurisserie. Tout est parti de là... En 1990, comme notre croissance en Wallonie commençait à s'essouffler, nous avons décidé de franchir le Rubicon. Le grand Charleroi était couvert, Liège ne nous attirait pas trop à l'époque, et le Luxembourg était trop loin. Par contre, du côté de la Flandre, nous entrevoyions des possibilités,

Filiep Terryn, Korlam

principalement dues à un pouvoir d'achat plus important qu'en Wallonie.

Tout a-t-il marché comme sur des roulettes?

Filiep Terryn: Non, mais les problèmes étaient davantage liés aux actionnaires qu'à l'entreprise ou à la région. Petit exemple: tant que nous ne détenions pas le contrôle total, les deux entreprises se comportaient comme des concurrentes. Depuis 1998, toutes les difficultés sont aplanies et en tant qu'actionnaire unique, nous avons complètement restructuré l'entreprise en fonction de nos impératifs. En fait, les deux entreprises sont aujourd'hui presque des copies.

La méthode de travail des différentes succursales est-elle spécifique?

Filiep Terryn: Les projets sont gérés de la même manière dans les deux succursales. Nous ne vendons pas de produits prêts à l'emploi, nous nous intégrons à un projet avec un architecte, un bureau d'étude et un entrepreneur. Nous sommes l'un des acteurs d'un tout. C'est pourquoi nous avons un bureau d'étude sur chaque site. En fait, Lamcol gère ses projets de manière autonome et indépendante de Korlam. Il va de soi qu'il existe des collaborations et des synergies, mais celles-ci se situent davantage sur le plan des achats, de la logistique, de l'informatique, de la recherche, de l'administration, etc.



Eric Mestdagh, Champion

Percevez-vous une différence en termes de personnel?

Filiep Terryn: Franchement, non. Ce qui est sûr, c'est que nous nous attendions à davantage de différences. Si vous faites abstraction de la langue, plus vous vous impliquez dans votre entreprise wallonne, moins vous voyez de différences. Il y a de très bons travailleurs en Wallonie, tout comme en Flandre d'ailleurs.

Eric Mestdagh: En ce qui concerne les cultures locales, j'ai bien compris une chose, c'est qu'il est préférable de travailler avec une direction néerlandophone pour simplifier la collaboration avec les gens sur place. D'un point de vue commercial, cet aspect est important, car le Flamand soutient volontiers les gens de sa propre région. Et cela s'étend à tous les niveaux. Lorsque j'ai voulu ouvrir un point de vente à Tirlémont, j'ai été présenté au bourgmestre ainsi qu'à tous les hommes de métier locaux susceptibles de m'aider à assurer le bon fonctionnement du magasin. Une initiative que je qualifierais de 200% positive! Il est évident qu'il vaut mieux faire appel à un contact local pour la réparation d'une installation de réfrigération, par exemple, que d'imposer des dizaines de kilomètres à une personne du siège central.

Filiep Terryn: Là où je ressens une différence par contre, c'est dans la disponibilité du personnel. Bien que Marche ait un taux d'emploi honnête, nous y trouvons toutefois plus facilement de bons travailleurs, qui osent montrer

leur satisfaction. En Flandre, la démarche est plus difficile. Il y a une surenchère sur le marché du travail, et cela transforme la mentalité de certains collaborateurs de manière radicale, car ils sont en permanence abreuvés d'arguments alimentant leur insatisfaction au travail. Les travailleurs wallons me semblent plus sociaux, ils me donnent l'impression d'être plus solidaires.

Comment avez-vous ressenti la collaboration avec l'autre communauté en termes de structures, d'organisation et d'autres entreprises?

Filiep Terryn: À l'échelon local, je trouve qu'il y a plus de cohésion entre la direction et les entreprises en Wallonie. En Flandre, chacun se concentre sur ses activités. En Wallonie, les entreprises nouent davantage de contacts et il règne une meilleure entente entre elles. Je pense que cette situation s'explique davantage par les contacts humains que par des facteurs fondamentalement stratégiques. En matière de politique des subsides, la différence m'a vraiment frappé. Les projets sont davantage subsidiés en Wallonie alors que la Flandre est très (trop) parcimonieuse. Une autre différence encore plus criante est l'accès aux subsides. En échange de votre engagement, les autorités wallonnes vous soutiennent sans compter. En Flandre, en revanche, on en arrive parfois à se demander si les autorités veulent vraiment lâcher leurs précieux deniers. Un exemple en

guise d'illustration: sur les deux sites, nous avons investi dans des régulateurs de fréquence pour les machines afin de nous conformer aux dispositions de l'utilisation rationnelle de l'énergie. Résultat des courses: nous avons reçu deux fois plus de subsides en Wallonie qu'en Flandre. Les subsides wallons ont déjà été versés sur notre compte, et nous attendons toujours les flamands... S'il est vrai que ces montants ne sont pas élevés, il n'en reste pas moins que la différence d'approche est révélatrice...

Eric Mestdagh: Il est tout aussi facile d'ouvrir un point de vente en Flandre qu'en Wallonie. J'ai toutefois le sentiment que la culture d'entreprise est davantage reconnue et soutenue en Flandre. Par ailleurs, il est totalement erroné et insensé de croire qu'un Wallon est moins productif qu'un Flamand. Il est vrai que l'attitude des syndicats est plus stricte en Wallonie. Je trouve que les syndicats flamands sont plus coopératifs, ils n'ont pas envie de couper la branche sur laquelle ils sont assis.»

Les Flamands sont donc les bienvenus en Wallonie et inversement?

Filiep Terryn: Je pense qu'on nous considérait d'un œil critique au début, mais cette attitude décollait de la crainte d'une reprise malveillante. À cette époque, les reprises étaient moins évidentes qu'aujourd'hui. Cependant, l'emploi a toujours été maintenu sur le site et le fait que Lamcol appartient à un groupe flamand n'a jamais joué de rôle chez les clients et les autorités. Il y a seize ans, Lamcol était une modeste entreprise à l'outil vieillissant. Nous y avons consenti de lourds investissements en vue de la moderniser. Je pense que les autorités locales ont fortement apprécié nos efforts. La chance s'est présentée et nous l'avons saisie. La Wallonie, c'est toujours la Belgique, et il est donc nettement plus facile de s'y installer que lors d'une reprise, par exemple, en France. À quelques détails près, la législation quotidienne est identique en ce qui concerne les points principaux (personnel, impôts, comptabilité). Ce sont ces différences – notamment en matière de législation – qui rendent difficile une reprise à l'étranger.

Eric Mestdagh: Selon moi, un Flamand sera accueilli cordialement en Wallonie. Je lui conseillerais toutefois de bien s'informer sur la main d'œuvre et les conditions locales et de développer son réseau social avec les syndicats et les autorités régionales.

Bonus lié aux résultats: les défis de l'application dans les PME

Faisabilité administrative et connaissance de son entreprise: des facteurs décisifs

Depuis 2008, les employeurs peuvent octroyer un bonus non imposable à leurs travailleurs. À la première lecture, les PME appréhendent d'emblée les lourdeurs administratives inhérentes à ce système. Une analyse plus attentive de la procédure révèle toutefois que, d'un point de vue administratif, les petites structures bien organisées sont mieux armées que les grandes entreprises dotées d'une représentation syndicale. Par contre, pour les PME, la véritable pierre d'achoppement réside souvent dans le manque de rapports adéquats et d'outils de mesure des résultats. Raison de plus pour structurer votre gestion financière. David Derhaeg et Valerie Devos font le point.



David Derhaeg, tax director, Deloitte Fiduciaire

Quel est l'avantage fiscal du nouveau système de bonus?

David Derhaeg: Le bonus lié aux résultats n'est soumis qu'à une cotisation patronale de 33%. Quant au salarié, il ne paie pas d'impôts ni de cotisations personnelles. Un coût de 1.000 euros pour l'employeur (cotisation sociale de 33% comprise) correspond à un bonus net de 750 euros pour le travailleur. Dans le cadre d'une imposition «classique», le salarié ne toucherait que 300 euros. La différence est de taille et c'est la raison pour laquelle le bonus est plafonné à 2.200 euros par an et par travailleur.

C'est un système de type «un pour tous et tous pour un», qu'on soit dans les meneurs ou dans les suiveurs. Faut-il craindre un manque de ciblage?

Valerie Devos: Les employeurs préfèrent évidemment octroyer un bonus aux travailleurs qui l'ont mérité. Le nouveau bonus ne peut *en aucun cas* être octroyé *individuellement*. Il est censé être lié aux résultats *collectifs* d'une entreprise ou d'un *groupe de travailleurs*. Contrairement au régime de participation des travailleurs, qui, dans la pratique s'est visiblement soldé par un échec, le bonus ne doit pas être obligatoirement octroyé à l'ensemble des travailleurs, mais est toujours censé être attribué au minimum à un groupe bien défini. Si le bonus s'applique à des vendeurs, les résultats collectifs de l'équipe commerciale donneront lieu à un bonus identique pour tous les vendeurs, indépendamment des efforts ou de la contribution de chacun.

Cette «liaison aux résultats» implique donc la définition d'objectifs. Est-ce réalisable dans une PME?

Valerie Devos: Les avantages du bonus doivent être subordonnés à la réalisation d'objectifs *clairement balisables, transparents, définissables/mesurables et vérifiables*. D'un point de vue juridique, c'est clair et net, mais en pratique, la question n'est pas de nature juridique. En effet, la connaissance du fonctionnement de l'entreprise ainsi qu'un reporting efficace et cohérent nous amènent sur le terrain de la gestion financière. Les PME qui se professionnali-

sent sur le plan financier peuvent désormais en faire le «cadeau Bonus» de leur politique de GRH.

Comment définir des objectifs mesurables?

David Derhaeg: Si vous souhaitez définir des objectifs mesurables à l'aune d'indicateurs financiers, référez-vous au Baromètre PME de Deloitte Fiduciaire (NDLR: disponible sur www.barometrepme.be). Vous pourrez ainsi comparer le positionnement de votre entreprise par rapport aux homologues de votre secteur. Supposons que votre entreprise ait trop de besoins en fonds de roulement par rapport au chiffre d'affaires réalisé. Dans ce cas, vous pourrez les réduire en assignant à un certain groupe de travailleurs l'objectif de réduire le crédit client.

Valerie Devos: Les groupes de travailleurs qui participent à la réalisation de l'objectif peuvent être très divers. Les factures impayées sont souvent dues à des erreurs de livraison susceptibles de provenir de l'entrepôt. Les vendeurs peuvent limiter les retards de paiement en fixant des conditions claires au moment de la commande. Le service financier de l'entreprise peut aussi suivre



Valerie Devos, juriste en législation sociale, Deloitte Fiduciaire

activement les délais de paiement.

David Derhaeg: Reste à définir l'objectif de manière réaliste. Si, sur certains critères, vous vous classez dans le groupe des entreprises les moins performantes, évitez de vous fixer pour objectif de rejoindre le cercle des meilleurs à la fin de l'année. Si les objectifs se révèlent irréalistes *a posteriori*, il sera difficile de remotiver votre équipe par la suite.

Cette procédure est-elle gérable pour une entreprise de petite taille?

Valerie Devos: Pour les entreprises dont les membres du personnel sont représentés par une délégation syndicale, le système de bonus est instauré par CCT. Précisons quand même qu'un bonus octroyé à une certaine catégorie de travailleurs peut donner lieu à une polémique quant aux critères d'application, mais aussi aux travailleurs concernés par le système. La question est de savoir comment les «exclus» réagiront à l'annonce du plan d'octroi d'un bonus. Les petites entreprises (entendez celles sans délégation syndicale) peuvent déposer un acte d'adhésion. Dans ce contexte, la communication et la concertation n'interviennent qu'avec les travailleurs effectivement concernés par le système. Cette procédure exige néanmoins son lot de démarches administratives. Il serait donc sage de d'abord examiner le coût en fonction de la masse totale de bonus et de vérifier si l'initiative peut être reconduite chaque année.

Cette approche multidisciplinaire, c'est du pain bénit pour Deloitte Fiduciaire?

David Derhaeg: Ce système de bonus est-il un instrument simple et gérable pour votre entreprise? Cela dépend de nombreux facteurs. Chez Deloitte Fiduciaire, nous sommes confortés dans notre idée que la gestion efficace d'une entreprise est, par nature, une mission multidisciplinaire. Il est capital de disposer d'une bonne structure en matière de droit du travail. L'excellence en gestion financière gagne sans cesse du terrain, comme l'atteste la réglementation sur les bonus. La mise en œuvre et l'harmonisation de tous ces aspects, c'est un métier. C'est aussi votre défi, et le nôtre. C'est cela, *entreprendre ensemble*.

Du rêve... à la Reva-lution

La Reva, première voiture citadine écologique, est importée et distribuée dans l'ensemble du Benelux par Green Mobil. Nous avons rencontré Arnaud de Viron, ancien associé de Deloitte et administrateur de la société.

Parlez-nous de Green Mobil ...

Arnaud de Viron: Green Mobil, constituée en septembre 2007, découle d'un mélange de volonté et d'opportunisme. Je rêvais de me lancer dans un projet en rapport avec l'Inde – car ce pays me passionne – et j'ai rencontré Shamsunder Katara, un Belge d'origine indienne, qui venait d'obtenir la distribution exclusive de la Reva et cherchait un associé. Les premières voitures – de démonstration – sont apparues en Belgique en décembre 2007. Puis en janvier 2008, ce fut le lancement à l'occasion du salon de l'Auto à Bruxelles.

Pourquoi avez-vous décidé d'entreprendre?

Arnaud de Viron: Je suis un entrepreneur dans l'âme. Au départ, je nourrissais l'idée de vendre des produits européens en Inde, de profiter de la croissance vigoureuse que connaît ce pays. Le hasard a voulu que je rencontre M. Katara à Bangalore (où est fabriquée la Reva) en novembre 2006. J'accompa-

gnais, en tant qu'expert, une mission du gouvernement belge destinée à promouvoir les investissements en Belgique.

Pourquoi avoir choisi de distribuer un produit comme la Reva?

Arnaud de Viron: Je voulais entreprendre, mais j'étais bien décidé à ne pas faire n'importe quoi. Je suis sensibilisé aux valeurs de l'éthique, l'environnement, la citoyenneté. La Reva correspond totalement à ce système de valeurs puisqu'elle révolutionne la mobilité. C'est une voiture écologique: zéro émission de CO₂, zéro bruit, tout en minimisant l'empreinte sur l'environnement du début à la fin de son cycle de vie. Depuis le film d'Al Gore, le grand public est conscient des enjeux climatiques.

Quelles ont été les étapes importantes du parcours de Green Mobil?

Arnaud de Viron: Le lancement au salon de l'Auto a été une période exceptionnelle car

nous sommes les premiers à commercialiser la voiture électrique en Belgique! Ce fut l'engouement médiatique: journaux télévisés, presse écrite, ... L'engouement des personnalités venues nous voir au salon de l'Auto: MM. Verhofstadt, Peeters, Reynders, Cerexhe. Et l'engouement du public ... des gens sont venus du Nord de la France pour nous voir, la Reva n'étant pas encore commercialisée en France.

À présent, je noue des contacts avec les communes, les grandes entreprises privées et publiques, comme les Cliniques Saint-Luc, qui comptent 5 000 membres du personnel dont une grande partie habite dans un rayon de 15 km. En avril, la ministre Uyttebroek a testé la Reva pendant un mois.

Avez-vous rencontré des difficultés?

Arnaud de Viron: La grande difficulté consiste à convertir l'enthousiasme en décision d'achat.

La réaction des gens est systématiquement la même: «Elle est géniale, cette voiture ... c'est l'avenir!» Et je leur réponds: «Non, pas l'avenir, le présent!».

Comment voyez-vous votre avenir? Quelles sont vos ambitions?

Arnaud de Viron: À court terme, je voudrais obtenir des pouvoirs publics une politique cohérente d'aide à la mobilité propre. Une politique financière – des primes, des incitants – et l'instauration de mesures visant à promouvoir l'utilisation de véhicules propres. La prime de 15% dont bénéficient les voitures émettant moins de 105 g de CO₂/km n'est pas accordée à l'achat de la Reva car elle ne figure pas dans les catégories visées par la loi.

À Londres, les pouvoirs publics ont instauré



une «congestion charge», un péage dont sont exemptés les véhicules propres. Ils ont installé des bornes de rechargement pour les voitures électriques. Ils ont instauré la gratuité des parkings pour ces dernières. Ils autorisent les voitures électriques à emprunter les voies réservées aux bus. Autant d'exemples appliqués aussi dans d'autres villes.

À moyen terme, je voudrais commercialiser en Belgique toute une gamme de véhicules électriques: camionnettes, bus, vélos, ...

Quel est le rôle de Deloitte dans votre parcours?

Arnaud de Viron: Deloitte, c'est 25 ans de ma vie! C'est comme si vous demandiez à quelqu'un marié depuis 25 ans quel est le rôle de sa femme dans sa vie ... Deloitte a été pour moi une formidable école professionnelle et une école de vie. J'ai été marqué au fer par une culture d'entreprise essentiellement axée autour d'une valeur omniprésente: la rigueur. Rigueur dans la prise de dé-

cision, la communication, le respect des promesses aux clients, la gestion des risques, etc. Autant d'éléments décisifs dans le cadre de mes nouvelles activités. Par ailleurs, ma carrière de consultant et les services fournis par Deloitte sont un gage d'excellence en matière d'enjeux financiers, assurent de solides relations de proximité, une capacité d'adaptation aux évolutions techniques et professionnelles, et, partant, une qualité sans faille.

Avec le recul, quelles sont, selon vous, les principales différences entre un consultant et un chef d'entreprise?

Arnaud de Viron: La différence tient en peu de mots: le consultant suggère, oriente, épaula, alors que le chef d'entreprise trace, définit et tranche – il décide. Une différence de responsabilité et d'éclairage en somme... ou de contrastes...

En corollaire, pouvez-vous nous confier les choses à faire et à ne pas faire pour déployer un nouveau projet d'entreprise?

Arnaud de Viron: Comme je l'ai déjà souligné, la rigueur reste la valeur phare... Cependant, dans mon cas, le cercle vertueux se compose de trois éléments décisifs: un entourage ad hoc, des fonds propres suffisants et une documentation exhaustive. En

d'autres termes, il convient de se créer un réseau de relations fiables et de confiance, les RP jouant un rôle crucial dans ce cadre. De plus, tout projet d'entreprise innovant est assorti d'un risque financier élevé et il convient dès lors de se donner les moyens financiers de ses ambitions, d'investir donc ses propres deniers afin de garantir son indépendance. Sortir des sentiers battus implique également une documentation sans faille, je ne compte plus les heures passés sur la Toile – il faut à tout prix apprendre son métier! Je conseillerais également à ceux qui ont contracté le virus de l'entreprise de ne pas se «mettre le collier sur le cou», de faire en fait montre de rigueur dans la dépense du moindre cent... Tenir la bride, ne pas lâcher le gouvernail et surtout ne pas trop déléguer. Telles sont donc les grandes lignes à prendre en considération pour créer un projet d'entreprise.

La bonne gestion, une méthode de travail au quotidien

La gouvernance d'entreprise ou la bonne gestion doivent avoir été les termes les plus en vogue au cours de ces 12 derniers mois. Toutefois, que faut-il entendre par là? Tous les acteurs en donnent-ils la même définition? Et puis, quelle est son utilité au sein d'une entreprise familiale? Dialogue a réuni trois associés de Deloitte Fiduciaire (Henk Hemelaere, Nikolaas Tahon et Dominique Delière) et leur a posé ces questions.

Comment définiriez-vous la bonne gestion?

Henk Hemelaere: «La bonne gestion a trait à deux choses. D'une part, rassembler un certain nombre de personnes autour de la vision et de la stratégie définie pour l'entreprise. D'autre part, poser des actes de gestion propices à leur déploiement. Par ailleurs, elle doit tenir compte des intérêts des diverses parties prenantes: les collaborateurs, les bailleurs de fonds, les actionnaires, etc.».

Quelle est sa pertinence pour une entreprise familiale?

Dominique Delière: «Quand on s'interroge sur la façon de bien gérer une entreprise familiale, on débouche inévitablement sur une autre question: qu'est-ce qu'une entreprise familiale? Une entreprise ne cesse d'évoluer. En fonction de la structure de l'entreprise familiale et de la phase d'évolution dans laquelle elle se situe, il y a lieu d'examiner ce que la bonne

gestion peut englober pour l'entreprise en question, ainsi que la manière dont cette définition de la bonne gestion peut évoluer».

En d'autres termes, la définition de la bonne gestion change au fil de l'évolution et de la croissance de l'entreprise?

Henk Hemelaere: «Exact. Chez Deloitte Fiduciaire, nous distinguons quatre types d'entreprises familiales: la société unipersonnelle, l'entreprise familiale *stricto sensu*, l'entreprise familiale 'nouvelle génération' et l'entreprise familiale ouverte. Dans cette dernière, des actionnaires externes sont également présents dans le capital de l'entreprise, outre les actionnaires familiaux. Le Code Buisse s'adresse principalement aux entreprises familiales ouvertes. Concernant une entreprise familiale de taille plus modeste, une bonne gestion est davantage une question de méthodes, sans pour autant devoir déboucher sur une structure formelle additionnelle.

Quelle que soit la phase d'évolution dans laquelle se trouve l'entreprise, il est essentiel que son dirigeant s'entoure des personnes à même de le conseiller dans les domaines utiles».

Nikolaas Tahon: «Souvent, ce rôle de conseil échoit aux parents. Les enfants reprennent les rênes de l'entreprise familiale des mains de leurs parents. Même s'ils ne sont plus en activité, ceux-ci restent une référence lors de la prise de décisions au sein de l'entreprise. Peu à peu,

ce cercle de conseil interne s'élargit au comptable externe, une personne de contact faisant elle-même partie du monde des affaires. À mesure que l'entreprise gagne en maturité, ce cercle évolue vers un véritable collège d'administrateurs externes».

Ce n'est donc pas faire fausse route que de se limiter dans un premier temps à un cercle restreint?

Dominique Delière: «Non. Toutefois, il s'agit de s'entourer au moment opportun des personnes à même de fournir les conseils dont on a besoin. À cet égard, l'indépendance est essentielle.

À titre d'exemple, le déploiement d'un nouveau progiciel de gestion intégré au sein d'une petite entreprise peut avoir un tel impact que tout mauvais choix peut conduire l'entreprise à la faillite. Aussi, pour un tel choix, il est judicieux que le dirigeant d'entreprise fasse appel à un expert indépendant. Ce dernier n'a aucun intérêt économique quant à l'adoption de l'une ou l'autre solution. Il proposera une vision objective de l'offre disponible. La réussite du département 'Finance and IT' de Deloitte Fiduciaire atteste de la nécessité de disposer d'un conseil indépendant».

Henk Hemelaere: «L'entreprise familiale peut s'ouvrir de diverses façons: en attirant un administrateur externe, en mettant sur pied un collège de conseillers ou en se tournant vers un conseiller de confiance (*trusted advisor*) comme Deloitte Fiduciaire. Ce choix est subordonné à la valeur ajoutée qu'apportent ces intervenants externes. On s'attèlera d'abord au fond, puis à la forme. La valeur ajoutée de Deloitte Fiduciaire réside dans son service pluridisciplinaire. Pour un règlement familial, le chef d'entreprise peut faire appel à nos experts juridiques. Pour le calcul du prix de revient, les compétences d'un expert financier de notre département 'Finance and IT' seront les bienvenues».

Si je souhaite me faire conseiller, vers qui dois-je me tourner?

Nikolaas Tahon: «Pour connaître le meilleur endroit où chercher conseil, il vous faut disposer d'un réseau de relations, d'un cercle de personnes auxquelles vous pouvez faire appel. Or, bon nombre de dirigeants d'entreprise sont à ce point absorbés par leurs préoccupations quotidiennes, qu'ils ne se constituent pas un réseau de relations. À vrai dire, cela demande

du temps. En tant que conseiller de confiance (*trusted advisor*), les perspectives et défis qui s'offrent à nous sont très vastes. À l'instar de nos clients, nous accordons une grande importance à la loyauté. Or, les comptables qui n'évoluent pas (ou ne sont pas à même de le faire) éprouvent de plus en plus de difficultés à jouer leur rôle. Pour sa part, Deloitte Fiduciaire investit de manière conséquente dans la spécialisation et la formation de ses collaborateurs. Il s'agit ici aussi d'une preuve de bonne gestion».

Dominique Delière: «Par ailleurs, il n'y a pas de bonne *corporate governance* sans bonne *private governance*. Lorsque nous définissons une vision pour le compte d'une entreprise, nous devons connaître la vision et les attentes de ses actionnaires. Un véritable consensus doit donc exister entre les membres de la famille quant à l'approche de l'entreprise. À cet effet, une charte familiale, reprenant la vision et les valeurs de la famille, peut s'avérer indispensable».

En fait, la bonne gestion est-elle réellement nécessaire ou est-elle un phénomène de mode?

Nikolaas Tahon: «Nous partons du principe que toute entreprise souhaite croître. Or, deux éléments sont indispensables à une véritable croissance: les liquidités et les bons acteurs. Dans une entreprise, le nombre de parties prenantes participant à la mise à disposition de ces deux éléments va croissant. Par ailleurs, nous savons que ces parties prenantes demanderont des gages de transparence afin d'accorder leur confiance à l'entreprise.

Compte tenu de la difficulté d'obtenir des crédits, il est de plus en plus nécessaire de se tourner, outre vers son banquier habituel, vers d'autres intervenants pour disposer du financement nécessaire. Pour attirer cette autre catégorie d'investisseurs, une bonne stratégie est indispensable. De même, ce plan stratégique doit pouvoir être confronté aux évolutions que connaît l'entreprise.

En l'absence d'indicateurs de bonne gestion, il est de plus en plus difficile d'obtenir ces financements».

Henk Hemelaere: «Le second élément concerne les bons intervenants. Pour les PME, attirer et conserver les bons collaborateurs est un défi de plus en plus important. Dans ce contexte, la transparence interne s'avère essentielle».

Nikolaas Tahon: «Ce principe de collectivi-

té, d'implication des collaborateurs dans la vision stratégique de l'entreprise est une condition indispensable à la bonne gouvernance, quelle que soit la taille de l'entreprise. De même, la bonne gestion suppose l'ébauche de structures de gestion et de structures décisionnelles précises. Elle suppose un partage de la vision avec les collaborateurs, ainsi que l'amélioration de leur participation. Il s'agit là d'actes de bonne gestion, car ils sont garants de la pérennité de l'entreprise. En fin de compte, la valeur d'une entreprise se mesure à l'aune de sa rentabilité future. La bonne gestion, cela revient à créer de la valeur. À la fois pour les actionnaires et pour les collaborateurs».

Dominique Delière: «Dès lors, les dirigeants ne peuvent ignorer leurs propres lacunes et se doivent d'attirer les meilleurs talents au sein de leur entreprise familiale. Pour optimiser la pérennité de l'organisation de l'entreprise, les défauts seront gommés, de préférence, par l'apport de compétences externes. Sachant que la réussite à venir de votre entreprise est inversement proportionnelle à sa dépendance vis-à-vis de votre personne, il faut éviter de se focaliser sur une question d'argent. Il existe suffisamment de méthodes de planification, qui permettent de rémunérer adéquatement les talents en présence».

Pour assurer une bonne gestion, faut-il adopter le Code Buisse?

Nikolaas Tahon: «Il est certain que le Code Lippens (pour les entreprises cotées en Bourse) et le Code Buisse (pour les entreprises non cotées en Bourse) ont créé une dynamique et permis de débattre des aspects de la bonne gouvernance.

Tout au long de ces débats toutefois, quelques composantes ont monopolisé une première page des journaux. Songez ainsi à la transparence concernant la rémunération des dirigeants. La bonne gouvernance d'entreprise, ce n'est pas tout rendre public. Votre rémunération ne regarde en rien le monde extérieur. Ce qu'il vous faut absolument faire connaître par contre, c'est le projet que vous nourrissez pour votre entreprise. Cette transparence est nettement plus utile en interne que vis-à-vis de l'extérieur. La transparence vis-à-vis de l'extérieur est, quant à elle, liée à la phase de croissance où se trouve l'entreprise».



Nikolaas Tahon, Dominique Delière et Henk Hemelaere, associés, Deloitte Fiduciaire

Anvers

Ralph De Jonghe et Pieter Laleman
Lange Lozanastraat 270
2018 Antwerpen
Tél. 03 800 89 00
Fax 03 800 89 01
kmo-antwerpen@deloitte.be

Bruges

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

Bruxelles

Dominique Delière
Avenue Louise 240
1050 Bruxelles
Tél. 02 639 49 52
Fax 02 639 49 69
kmo-brussel@deloitte.be

Charleroi

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

Gand

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

Hasselt

Alain Bronckaers, Luc de Werdt
et Patrick Dierick
Gouverneur Roppesingel 13
3500 Hasselt
Tél. 011 89 39 00
Fax 011 89 39 01
kmo-hasselt@deloitte.be

Courtrai

Stefaan Pattijn, Marino Verhellen
et Frank Gaeremynck
President Kennedypark 8a
8500 Kortrijk
Tél. 056 59 44 00
Fax 056 59 44 01
kmo-kortrijk@deloitte.be

Louvain

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

Liège

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

Roulers

Dirk Clarysse, Henk Hemelaere,
Ivan Lambrecht, Filip Seynaeve et
Lieven Vandezande
Accent Business Park - Kwadestraat 151
8800 Roeselare
Tél. 051 66 46 90
Fax 051 66 47 20
kmo-roeselare@deloitte.be

Turnhout

Guy Willems et Luc de Werdt
Parklaan 55 bus 17
2300 Turnhout
Tél. 014 40 19 50
Fax 014 42 55 29
kmo-turnhout@deloitte.be

Imaginez une économie sans entrepreneurs.

Les grandes idées ont besoin de grands esprits

Venue renforcer Deloitte il y a 10 ans, Deloitte Fiduciaire s'est développée au point d'être aujourd'hui le leader en Belgique.

Forte de sa cohérence de longue date et de son expérience unique, elle assure un support permanent aux entrepreneurs et à des milliers d'entreprises familiales bruxelloises, wallonnes et flamandes dans les domaines de l'expertise-comptable, des conseils fiscaux et juridiques, de la gestion financière et informatique ainsi que des fusions et acquisitions. Deloitte Fiduciaire en fait ainsi des acteurs de premier plan dans leur domaine.

Dans la réalité économique extrêmement difficile que nous connaissons aujourd'hui, l'approche pluridisciplinaire et la relation privilégiée avec le client permettent à Deloitte Fiduciaire de conserver une longueur d'avance et de contribuer chaque jour à la création et au développement d'entreprises innovantes.

Si une croissance prospère vous intéresse vous aussi, surfez sur www.deloitte.com/be/pme pour de plus amples informations.



<http://www.deloitte.com/be/pme>

Deloitte
Fiduciaire

Member of Deloitte Touche Tohmatsu

Anvers, Bruges, Bruxelles, Charleroi, Courtrai, Diegem, Gand, Hasselt, Liège, Louvain, Namur, Roulers, Turnhout

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

© June 2008 - Deloitte Fiduciaire. All rights reserved.



Member of
Deloitte Touche Tohmatsu