

Dialogue

Le magazine des dirigeants de PME – 2009 – n° 4

Filliers & Wortegemsen: ensemble, pour continuer

Thierry Dekoker et Wim Ballegeer:
“Le legal co-sourcing,
c’est oser affronter les incertitudes”

Baromètre pour les PME
Baromètre des entreprises : avis de tempête

- 4 Innovation**
Quatre chefs d'entreprise expliquent le pourquoi et le comment des idées innovantes.
- 7 Bon à savoir**
Aide aux PME.
- 8 Baromètre pour les PME**
Les PME wallonnes sortiront-elles indemnes de la crise économique ?
- 10 Filliers**
Le mariage de deux genièvres.
- 12 Legal co-sourcing**
Un regain de sécurité quand les temps sont durs.
- 14 L'audace de la jeunesse**
Groupe Kerkstoel et Deloitte Fiduciaire : histoire d'une évolution conjointe.
- 16 Financement et fonds de roulement**
Comment tirer le meilleur parti des moyens financiers de votre entreprise ? Trois experts de Deloitte Fiduciaire vous conseillent.

Rédacteur en chef: Henk Hemelaere

Comité de rédaction: Dominique Delière, 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 de la couverture: Bernard Filliers & Yvan Kint, distillerie Filliers



Renforcez votre PME !

Impossible aujourd'hui d'ignorer la crise ! Face à cette situation, nous pouvons désespérer ou espérer. **Signe d'espoir** : il ressort de notre Baromètre 2008 pour les PME que 75% d'entre elles étaient, à la veille de la crise économique-financière, sans doute assez bien outillées pour y faire face. De même, nous pouvons subir ou **agir**. Au fil des pages de ce magazine, vous découvrirez des témoignages de dirigeants d'entreprises qui ont agi et renforcé leur PME en relevant de nouveaux défis.

Certaines PME l'ont bien compris en faisant de l'innovation leur moteur principal. **L'innovation** s'intègre dans tous les aspects de la PME : de la créativité du produit ou du service innovant à la manière de communiquer son arrivée sur le marché en passant par les processus internes et la culture même de l'entreprise. En période de crise, il est primordial de se différencier de ses concurrents.

Nouveaux défis, nouvelles perspectives également !

Les acquisitions sont plus que jamais une opportunité à saisir. Parmi les multiples raisons d'une acquisition - diversification, nouveau positionnement ou marché, intégration verticale ou horizontale, etc. - le rachat d'un concurrent peut constituer un véritable succès pour les deux parties et développer une relation 'gagnant-gagnant'. Lisez à ce sujet le récit de la récente fusion Filliers-Kint, qui a fait de ce groupe le leader du marché des genièvres ! La professionnalisation de l'entreprise familiale constitue par ailleurs un axe de croissance incontournable, surtout en ces temps incertains. Une croissance naturelle au départ aura rapidement besoin d'être gérée par des spécialistes. **Mesurer, c'est savoir !**

Vu la conjoncture actuelle, plusieurs priorités s'imposent à vous en tant que dirigeant d'entreprise. Les pages qui suivent vous conseillent notamment pour une gestion efficace de votre fonds de roulement en pleine crise du crédit et vous présentent la solution du legal co-sourcing pour vous assurer un cadre juridique sans faille.

Plus que jamais, recentrez-vous sur le cœur du métier de votre PME et n'hésitez pas à vous entourer de véritables professionnels pour votre gestion comptable, financière, fiscale et juridique. Espérons et agissons ensemble !

Dominique Delière

Partner

L'innovation: une question de bon sens !

Nous avons rencontré quatre dirigeants d'entreprise réputés pour leur excellence en matière d'innovation dans leur activité: **Paul Renson de Renson, acteur innovant sur le marché des systèmes de ventilation et de protection solaire; Filip Lavrauw de 4 All Solutions, un éditeur internet qui a commercialisé un produit novateur pour le marché immobilier sous le nom Fortissimmo; Patrix Vanheirreweghe, administrateur délégué d'Axioma, distributeur de produits et de systèmes d'éclairage haut de gamme pour applications professionnelles; Lieven Danneels de Televic, fabricant de solutions de communication avec applications audio et vidéo sur quatre marchés de niche.**

Que recouvre pour vous la notion d'innovation ?

Vanheirreweghe: Les produits que nous importons et distribuons doivent être à la fois créatifs, de qualité et novateurs, mais ce n'est pas tout. L'innovation est présente à tous les échelons de l'entreprise, des services gravitant autour du produit au client, en passant par les processus internes de l'entreprise.

Renson: Tout à fait. Il faut se montrer innovant, en production comme en communication. À quoi servent les innovations si ce n'est pas pour en jouer de manière novatrice ? Nos locaux sont ainsi notre vitrine : tous nos produits y sont

intégrés, pour que les visiteurs puissent les voir à l'œuvre. Chaque année, nous réalisons un ouvrage de référence. Il répertorie les plus belles réalisations intégrant nos produits dans le monde entier. Les architectes considèrent comme un défi de pouvoir être référencés dans notre publication.

Comment l'innovation voit-elle le jour ?

Lavrauw: L'innovation est un savant cocktail de hasard, d'écoute et d'expérience accumulée dans des fonctions antérieures, sans oublier une bonne dose de bon sens. Chez nous, c'est le mariage de notre connaissance des possibilités

techniques (internet) et de notre philosophie commerciale qui a donné naissance à notre produit. Si l'on ne sait rien des options techniques, on ne se mettra pas non plus en quête de nouvelles solutions.

Danneels: Pour nous, innover consiste à rester à l'écoute des besoins du client et à collaborer avec des centres d'expertise externes pour repérer les technologies émergentes. Il faut oser aller vers le client et lui faire une proposition qu'il n'attend pas forcément de nous. Si vous attendez que le client se manifeste, votre produit arrivera trop tard sur le marché. Nous ne savons pas encore ce que nous ferons ou vendrons dans cinq ans.



Paul Renson (Renson):

“Le principal défi consiste donc à raccourcir le délai de mise sur le marché”

Comment inculquer cette culture de l'innovation au personnel ?

Lavrauw: La rémunération variable permet d'aborder chaque collaborateur en fonction de sa spécificité. Quand quelqu'un participe et propose de nouvelles idées, c'est une véritable bouffée d'énergie. Cette démarche témoigne d'un certain engagement, une valeur très appréciée par un chef d'entreprise.

Renson: Nous ne prévoyons pas d'emblée de partie variable en fonction de l'innovation réalisée, mais nous procédons de manière très structurée. Notre département R&D occupe 13 personnes. Chaque semaine, j'ai rendez-vous avec le manager R&D pour suivre l'avancement des dossiers. Nous nous concentrons toujours davantage sur les processus pour réunir des idées de manière structurée. Chaque pays a ses spécificités. Au sein de notre centre de formation, nous expliquons la nature de nos produits et leur évolution ultérieure. Durant ces rencontres, il n'est pas rare que de nouvelles idées apparaissent.

Peut-on économiser sur le poste Innovation ?

Danneels: Notre chiffre d'affaires est généré à 80% à 90% par des produits développés au cours des trois dernières années. Ce n'est pas parce que l'économie se porte moins bien que nous allons brider ce poste. Cependant, l'innovation a plusieurs vitesses. Nous étudions certaines pistes de lancement de produits à une

Patrix Vanheirreweghe (Axioma):

“L'innovation est essentielle à tous les échelons de l'entreprise”

échéance de 5 à 7 ans, d'autres de 3 à 5 ans ; d'autres encore doivent donner un résultat dans un délai de 12 à 24 mois. Quand les temps sont durs, on se montrera plus regardant vis-à-vis des projets à long terme. On évitera en revanche de faire des économies sur les projets à court terme, censés générer des flux de trésorerie à brève échéance.

Renson: Restons réalistes. C'est précisément cette année que nous allons intensifier nos investissements en R&D et en marketing. Les commerciaux sont à l'écoute du marché. Ils nous orientent sur la voie à suivre pour être encore meilleurs

et améliorer notre positionnement sur le marché. Nous traversons une période de crise majeure. Au début de l'année, chacun doit indiquer ses priorités. Ensuite, les choix sont faits. Les trois quarts de notre croissance sont à mettre à l'actif de produits développés au cours des trois dernières années. Néanmoins, de nos jours, les imitateurs sont prompts à la détente. Le principal défi consiste donc à raccourcir le délai de mise sur le marché pour proposer le plus rapidement possible au client les produits les plus innovants. Pour ce faire, il faut accorder ses violons. Faire en sorte que le marketing soit déjà au point au

moment de lancer les nouveaux produits, que la production soit déjà prête à entrer en scène dès que le développement est finalisé. Et ainsi de suite.

Vanheirreweghe : Quand on navigue en eaux troubles, il importe de bien assurer ses arrières. L'innovation est bel et bien incontournable. L'innovation, c'est une planche de salut !

Lavrauw : Avec nos logiciels, nous n'en avons jamais fini. Pour garder le produit à jour, il faut investir sans relâche. La croissance du produit passe aussi par le positionnement sur d'autres marchés et dans d'autres pays.

Dans quelle mesure un département R&D est-il autonome ?

Danneels : Autonomie ou contrôle ? Si on lâche la bride, où cela nous mène-t-il ? Par contre, si la R&D est trop structurée, on manque des occasions. L'innovation fait appel à la créativité, qu'il vaut mieux ne pas mettre dans un carcan. L'innovation naît aussi de la collaboration avec d'autres entreprises et d'autres acteurs. Nous devons garder un œil sur la concurrence et la devancer. Si l'on se contente d'innover dans des domaines où la concurrence est déjà présente, on perd sa valeur ajoutée.

Filip Lavrauw (4 All Solutions):

“L'innovation est un savant cocktail de hasard, d'écoute, d'expérience et sans doute de bons sens”



Renson : Le durcissement des mesures d'économie d'énergie est aussi un moteur d'innovation. Avant l'instauration des normes de Kyoto, nous nous préoccupions déjà d'isolation solaire, pour éviter la surchauffe des vitrages. De même, la ventilation fonction-

onnera davantage en fonction des besoins, de la présence de CO² dans la pièce. Le principe qui s'applique à nos systèmes de ventilation régulée vaut aussi pour l'innovation : il faut encadrer les idées tout en les laissant libres de connaître une saine croissance.



Lieven Danneels (Televic):

“Il faut oser aller vers le client et lui faire une proposition qu'il n'attend pas forcément de nous”

Aide aux PME

Mesures pour soutenir les industries exportatrices

Depuis le début de cette année, le Gouvernement wallon a marqué son accord sur la majoration de la quotité d'intervention de la garantie de la SOFINEX en faveur des PME de 50 à 75% ainsi que sur les plafonds maxima d'intervention en garantie, à savoir, € 1.000.000, quel que soit le type de crédit pour les PME. Dans le cadre du financement d'opérations commerciales à l'exportation, la SOFINEX – dans laquelle la SOWALFIN est actionnaire à hauteur de 40% - peut octroyer sa garantie sur des crédits bancaires à accorder aux PME dans le cadre du développement de leurs activités à l'exportation, mais également dans le cadre de la réalisation d'investissements à l'étranger.

Deux mesures concrètes pour les PME à travers les Investis wallons

Dans le dispositif anti-crise, les neuf Investis répartis sur le territoire wallon peuvent vous aider :

- Le montant de l'intervention au financement des projets d'investissements ou de développements passera de 50% à 75% des besoins des projets de l'entreprise
- Pour la 1^{ère} fois, la possibilité de financer les besoins en fonds de roulement pour des prêts à court terme pendant une durée limitée pour couvrir des besoins supplémentaires non assurés par les banquiers traditionnels

Récupération plus rapide de la TVA

Les entreprises qui participent au commerce international peuvent bénéficier du remboursement mensuel de leur crédit TVA. Le « plan de relance » a élargi le champ d'application de ce remboursement mensuel permanent vers plusieurs autres secteurs également concernés par les crédits structurels de TVA.

En outre, le remboursement de la TVA étrangère peut être, pour la majeure partie, sollicité plus rapidement. Si le crédit TVA s'élève à € 200, celui-ci peut être redemandé à l'issue d'un trimestre plutôt que sur base annuelle. Ainsi, la période de préfinancement peut être raccourcie. À partir de 2010, la demande de remboursement sera via une application internet grâce à laquelle le délai de remboursement sera encore plus court.

Baromètre pour les PME 2008

Les entreprises sont-elles armées pour faire face à la crise économique-financière ?



Pour la quatrième année consécutive, le Baromètre pour les PME 2008 dresse le portrait financier et opérationnel des PME belges à l'aune de dix critères. Il fait la radioscopie des petites et moyennes entreprises à la veille du séisme économique-financier. Consultez www.barometrepme.be pour savoir dans quelle mesure votre entreprise est armée pour faire face à la tourmente.

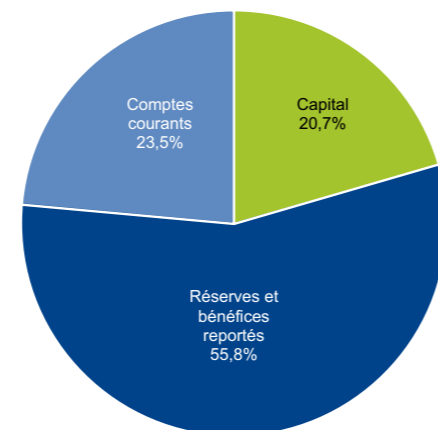
Dans quelle mesure la PME belge dépend-elle de ses banquiers ?

Le financement de la dette se fait rare. Le Baromètre PME a voulu mesurer la dépendance des entreprises vis-à-vis du crédit. En moyenne, par tranche de 100 euros de fonds propres réels (fonds propres et comptes courants des actionnaires), les PME ont fait appel à 17,35 euros de fonds bancaires. 53% d'entre elles affichent, par solde, un encours de dettes auprès d'une ou plusieurs banques. Force est de constater que, dans la PME médiane, les **apports en propre** des actionnaires et administrateurs constituent

une source de financement **5,8 fois plus importante que les dettes bancaires** ! Dans la précédente édition du Baromètre PME, nous avons donc déjà vu juste : la PME belge préfère se passer de son banquier. Plus que jamais, cette stratégie prouvera son bien-fondé en période de rareté des moyens financiers.

Recourir au crédit bancaire : est-ce encore une stratégie rentable ?

Pour l'entreprise médiane, la charge d'intérêts brute atteint 5,24%. Dans la plupart des PME, le rendement des capitaux investis (return on capital employed)



Répartition moyenne des fonds propres réels

atteint 7%, soit un pourcentage supérieur aux frais des dettes bancaires. Il y a donc lieu de se demander dans quelle mesure le resserrement du crédit va altérer l'effet de levier financier (faire appel aux fonds bancaires pour doper le rendement des fonds propres).

Solvabilité : les PME belges ont-elles une poire pour la soif ?

La solvabilité (rapport fonds propres/total bilantaire) traduit dans quelle mesure une entreprise est capable de respecter ses engagements financiers. Le Baromètre PME 2008 laisse transparaître une solvabilité réelle de 48% pour la PME médiane. Outre les fonds propres comptables, nous avons aussi tenu compte des comptes courants octroyés aux actionnaires et aux administrateurs. Les années précédentes, la PME a donc mené une politique prudente et prévoyante. En réservant les bénéfices au sein de la société, elle s'est constitué un matelas confortable.

Liquidités : la PME gagne-t-elle assez ?

Même dotée de fonds propres confortables, la PME doit générer suffisamment de cash-flow net pour respecter ses engagements financiers (charge d'intérêts et remboursement des dettes). La moitié permet de faire face à un tassement important du cash-flow net. Cependant, une PME sur trois risque d'aller

au devant de difficultés en cas de baisse des marges bénéficiaires sur ses produits.

Liquidités : clients, fournisseurs et stocks - faire diligence

Le *current ratio* d'une entreprise indique dans quelle mesure les stocks et les créances sur la clientèle ainsi que les liquidités disponibles lui suffisent à remplir ses obligations à court terme, notamment envers les banques, les fournisseurs, le personnel et les charges fiscales et sociales. Néanmoins, dans quelque 25% des PME, ce *current ratio* est trop faible. Elles ne sont donc pas en mesure d'offrir à leurs créanciers des garanties suffisantes quant au règlement de leurs créances dans le délai imparti. Le *quick ratio* calcule les liquidités d'une entreprise, hors stocks. Il mesure le caractère d'incertitude concernant la vendabilité des stocks. Pour pas moins de 46% des entreprises, le *quick ratio* est inférieur à la

norme de sécurité des 100%. Elles tablent donc sur la réalisation des stocks pour payer leurs dettes à court terme.

Quel danger plane sur les PME ?

La majorité des PME belges ont réinvesti leurs bénéfices dans l'entreprise et ont distribué peu de dividendes. Ce sont surtout les évolutions qui ont un impact sur les liquidités qui conditionneront l'avenir. Un client en faillite ou un recul marqué de la demande de produits ou services est de nature à mettre à mal la trésorerie d'une PME performante. Nous vous invitons à lire, dans ce magazine, l'article sur le financement et les fonds de roulement en période de crise. Cet article vous aidera à mieux gérer le fonds de roulement de votre entreprise.

Et vous, où en êtes-vous ? Faites le test sur www.barometrepme.be.

Sociétés d'exploitation	Q1	Q2	Q3
Fonds propres réels / Total du passif	27%	48%	72%
Couverture des obligations financières à court terme par le cash-flow opérationnel net	85%	186%	496%
Current ratio	100%	158%	310%
Quick ratio	58%	110%	233%
Rendement net	1%	9%	22%
Return on capital employed	1%	7%	18%

Le mariage de deux genièvres

Fin février 2009, la Distillerie Filliers rachetait son plus proche homologue et concurrent, Wortegemsen Albert Kint, à Waregem. Ce rachat s'inscrit dans la stratégie de croissance de la Distillerie Filliers, qui devient ainsi le numéro UN belge du genièvre. Nous nous sommes entretenus avec les principaux acteurs de ce scénario à succès : Bernard Filliers, Yvan Kint et Marino Verhellen de Deloitte Fiduciaire.

Monsieur Kint, quels facteurs vous ont finalement incité à vendre votre entreprise ?

Yvan Kint: Le secteur des boissons distillées tend à devenir l'affaire de grands groupes. Cette tendance agit depuis plusieurs années. On prend alors conscience que, si l'on veut aussi survivre, il faut agir. Soit on s'engage dans la voie des acquisitions, soit on se met en quête de formules susceptibles de pérenniser la marque. Elles peuvent prendre des formes diverses : acquisition, fusion, accords de part-

nariat, et j'en passe. L'accroissement d'échelle est la seule issue si l'on veut faire face aux géants étrangers.

Bernard Filliers: C'est vrai. Les économies d'échelle sont d'une importance vitale dans notre secteur. Plusieurs grands acteurs étrangers comme Bacardi-Martini et Pernod-Ricard n'ont pas leur pareil pour tirer parti de ces avantages dans ce domaine : positionnement, marketing, stratégies de vente, etc.

Yvan Kint: Pour le dire platement, nous devons être parties prenantes à cet agrandissement

d'échelle. Sinon, dans 20 ans, le consommateur belge ne boira peut-être plus que du pastis ou du Pisang et la distillation en Belgique aura disparu. C'est alors que l'on se met à envisager une vente partielle ou complète.

Monsieur Filliers, quels sont les facteurs qui vous ont incité à acquérir Wortegemsen ?

Bernard Filliers: Une acquisition ne se décide pas à la légère. Notre distillerie détient des marques fortes qui sont assorties d'une certaine image. Nous devons nous garder de faire alliance avec des marques de distributeur ou des producteurs dont la marque offre peu de valeur ajoutée. Filliers est imprégné de sa mission, à savoir mener une politique de marques fortes propriétaires. Dans ce domaine, Wortegemsen était le candidat tout désigné. C'est une marque qui s'inscrit parfaitement dans notre histoire.

Yvan Kint: Très juste. À l'instar des genièvres Filliers, Wortegemsen est un produit à haute valeur culturelle. Nous estimions indispensable de pouvoir permettre aux générations futures de déguster ce produit authentique. D'entrée

du jeu, il est apparu clairement que seul un acteur de la trempe de Filliers pourrait être pris en compte dans les négociations. Les familles se connaissent depuis deux générations et se respectent mutuellement. Nous savons donc à qui nous transmettons l'œuvre de notre vie.

Bernard Filliers: Souvent, les acquisitions sont motivées par d'autres arguments que la volonté de dégager des synergies. C'est également le cas dans notre secteur. Sentiments revanchards, soif de pouvoir : ce ne sont que quelques-unes des raisons qui font que, parfois, on paie un prix exagéré pour une acquisition. Il s'agit alors de faire appel à des parties capables de vous accompagner dans un scénario économiquement réaliste. La famille Kint avait beau trouver que nous faisons un bon candidat, elle n'en voulait pas moins obtenir un bon prix pour son entreprise. Quant à nous, nous trouvions que Wortegemsen était une marque de qualité, mais nous devions aussi y trouver notre compte d'un point de vue financier. Il fallait donc faire appel au moins à un tiers pour sortir les débats du cadre purement émotionnel.

Comment avez-vous procédé ?

Yvan Kint: J'ai pris contact avec Deloitte Fiduciaire. Le cabinet est réputé pour son organisation sans faille dans le domaine des cessions d'entreprise. Le premier contact avec Deloitte Fiduciaire a tôt fait de nous convaincre. La confiance s'est immédiatement installée.

Était-ce nécessaire de faire entrer en scène Deloitte Fiduciaire ?

Yvan Kint: Très certainement. Pendant toute la procédure d'acquisition, plusieurs éléments ont encore renforcé notre confiance initiale. J'ai eu l'impression de travailler avec une équipe, dont chaque membre comprenait de quoi il retournait. Attentifs à nos desiderata, scrupuleux, dynamiques. Soucieux de tous les aspects inhérents à ce genre de transaction. Aspects dont nous ne soupçonnions même pas l'existence. Car un tel processus ne se limite pas à une simple signature de contrat. En tant que profane dans ce domaine, on se rend compte qu'un partenaire est indispensable, un partenaire qui se base sur des données correctes et contrôlées, et pas sur des assumptions. Un partenaire qui ose aborder les points litigieux. Le vendeur n'est pas le seul à se sentir en confiance. J'ai constaté au fur et à mesure que l'acheteur s'était également senti plus à l'aise quand il a vu que nous nous étions entourés de spécialistes.

Marino Verhellen: La confiance est le maître mot. Nous mettons un point d'honneur à ce que chacune des transactions que nous accompagnons repose sur des informations et des faits objectifs. Et que la partie que nous représentons connaisse bien sa situation, soit préparée et se fixe des objectifs réalistes. Enfin, nous veillons à ce que tout se déroule de manière professionnelle. Les entreprises nous tiennent bien trop à cœur que pour les vendre comme de simples marchandises. Notre propre crédibilité n'est pas non plus à vendre. D'expérience, nous savons que le fait de se poser en conseiller, de manière professionnelle et crédible, est un catalyseur du processus décisionnel pour les deux parties.

Il faut avoir une vision stratégique élaborée pour se lancer dans une telle acquisition.

Bernard Filliers: Je pense que la vision stratégique doit aller de soi. Notre conseil d'administration est très soudé et j'ai intensément collaboré avec ses membres. Ces personnes m'ont également permis de me faire une idée du montant à réunir pour réaliser l'acquisition. À cette période, à la suite de l'accident tragique dont Jan fut victime, nous avons dû faire face à beaucoup de travail. Mais nous avons dû aller de l'avant. Un homologue du secteur est passé dans des mains françaises. Cela nous a confortés dans l'idée que nous devions poursuivre. Nous n'en étions pas à nos premiers pourparlers. Mais c'était la première fois que nous engagions des négociations où il y avait une volonté concrète d'aboutir de la part des vendeurs. C'est la confiance entre tous les intervenants qui permet de conclure un bon accord, où la priorité reste le business case.

Était-ce un bon accord ?

Yvan Kint: Absolument. Pour toutes les parties concernées d'ailleurs. Nous avions quelque chose d'intéressant à proposer, dont la pérennité est désormais garantie. Nous avons senti que tout se déroulait au mieux avec Deloitte Fiduciaire. Qui plus est, notre contrepartie était un acteur respectable, avec un solide niveau de négociation, ce qui, en fin de compte, n'a fait que nous conforter dans l'idée que nous avions fait un bon choix. Pour les deux parties, je l'espère. **Bernard Filliers:** Je l'espère aussi. Et si nous levions notre verre ? Un verre de Wortegemsen, par Filliers.

Wortegemsen Albert Kint a commercialisé la première bouteille de Wortegemsen en novembre 1978. Le premier genièvre au citron remporte un succès instantané et devient rapidement un produit de marque de qualité jouissant d'une notoriété nationale. Outre la production de Wortegemsen, l'entreprise déploie également ses activités dans le commerce des vins et des boissons, notamment avec l'importation de Stroh Rum et Marquissette en Belgique. Avec Kint Bargoods, l'entreprise évolue également sur le marché des articles et des emballages cadeau pour vins et autres boissons. Jusqu'à l'acquisition, la société été dirigée par Yvan et Fernand Kint, deux fils du fondateur Albert Kint. En 2008, elle a généré un chiffre d'affaires de 7 millions d'euros environ.



Yvan Kint



Bernard Filliers

Fondée en 1880, la **Distillerie Filliers** est aux mains de la famille depuis cinq générations. L'entreprise est conduite par Bernard Filliers, administrateur délégué. Il est également actionnaire, avec les héritiers de Jan Filliers, son cousin et complice de longue date, décédé l'an dernier. Au fil des ans, l'offre de genièvres s'est raffinée et étoffée. Outre les genièvres traditionnels, Filliers dispose également d'un vaste assortiment réunissant des genièvres de fruits et de grains, des liqueurs, de l'advocaat, la vodka Van Hoo et le whisky belge Goldlys. Au Benelux, Filliers est la plus grande distillerie d'alcool de malt, principal ingrédient du genièvre, qu'elle fournit aux distilleries de Belgique, des Pays-Bas et de Québec. Son chiffre d'affaires a atteint 11 millions d'euros en 2008.

Legal co-sourcing: Un regain de sécurité quand les temps sont durs

Le conseil juridique professionnel est indispensable au succès de votre entreprise. Cependant, une société n'a pas toujours le besoin ni les moyens financiers d'engager un juriste à demeure. Le legal co-sourcing est fort apprécié dans ces cas-là. Wim Ballegeer et Thierry Dekoker se sont pliés au jeu des questions/réponses à propos de ce service avantageux.

Qu'est-ce que le Legal co-sourcing ?

Les conseils et l'assistance juridiques aux clients ont toujours représenté une composante majeure de la fourniture de services multidisciplinaires de Deloitte Fiduciaire. Il s'agit souvent d'une assistance ponctuelle pour des questions ou des projets spécifiques.

Un nombre croissant de PME nous contactent aussi très fréquemment pour des questions juridiques fort variées. L'intensité de cette collaboration exige que nos juristes soient présents dans l'entreprise à des moments bien déterminés afin d'être directement consultables. Cela permet d'éviter les communications par téléphone ou par e-mail ainsi que l'organisation de réunions, alors que les agendas de toutes les parties concernées sont déjà fort chargés.

C'est ainsi que le Legal co-sourcing s'est spontanément développé : les clients ayant un besoin récurrent en conseil juridique se voient affecter un conseiller juridique permanent, qui est présent dans l'entreprise du client selon des horaires convenus. Généralement, il s'agit d'une journée par semaine, mais l'importance et la fréquence de notre

présence auprès du client dépendent de ses besoins spécifiques.

A quel type d'entreprise s'adresse le Legal co-sourcing ?

Bien que par définition, le Legal co-sourcing s'adresse à toute entreprise ayant des besoins juridiques, et bien que les problèmes juridiques des TPE soient aussi complexes que ceux des multinationales, on peut en réalité dégager deux profils-type d'entreprise faisant appel au Legal co-sourcing.

Il y a en premier lieu la PME familiale dont les besoins en support juridique sont insuffisants pour justifier l'engagement d'un juriste d'entreprise à temps plein. Ces entreprises se retrouvent donc confrontées à une complexification du cadre de leurs affaires, à laquelle elles ne peuvent en réalité pas remédier par un engagement. Elles font dès lors usage de notre formule, qui leur permet de trouver une solution, adaptée et évolutive, par rapport à leur besoin effectif en termes de volume de prestation et de spécialisation. Il y a, d'autre part, les filiales belges de groupes internationaux, dont le service

juridique est souvent basé à l'étranger, c'est-à-dire dans une autre juridiction. Ces entreprises sont donc à la recherche d'un prestataire de services juridiques qui pourra non seulement s'adapter à ses besoins réels en termes de volume, mais qui aura en outre un rôle de mise en pratique, sur le plan local, de la stratégie juridique du groupe, en veillant à adapter au droit belge les demandes de celui-ci.

Quelle est l'utilité du Legal co-sourcing pour ces entreprises ?

L'entreprise qui fait appel au Legal co-sourcing s'engage dans une collaboration étroite et de longue durée avec l'un de nos spécialistes juridiques. Notre juriste peut ainsi s'imprégner de l'environnement du client. Il se familiarise avec ses activités et fait la connaissance de quelques acteurs essentiels de l'entreprise : dirigeant, directeur financier, directeur du personnel, directeur des ventes, responsables de la production ou de la recherche et du développement. Cette approche fait tomber les inhibitions et assure ainsi une communication plus rapide et efficace.



Thierry Dekoker et Wim Ballegeer

Cette méthode de travail est également proactive ; elle évite de devoir toujours partir à la pêche aux informations.

Le Legal co-sourcing est également mis en œuvre dans les entreprises qui envisagent d'attirer un investisseur extérieur ou qui préparent un scénario de sortie pour des actionnaires. Dans les deux cas, l'entreprise va être analysée en profondeur par le candidat investisseur. Notre juriste peut épauler le client dans les préparatifs de cette *due diligence*.

Quels profils de juristes sélectionnez-vous pour exercer ce type d'activités ?

Nos collaborateurs étant supposés exercer ces activités chez le client, nous choisissons des juristes qui disposent d'une expérience substantielle en plusieurs matières, similaire à celle d'un juriste d'entreprise. En raison de notre approche multidisciplinaire, les juristes de Deloitte Fiduciaire ont l'habitude de travailler avec des personnes étrangères à leur domaine. Par ailleurs, ils sont formés pour prendre en considération la réalité du dirigeant en dehors du cadre strictement

juridique. Cette approche globale rend l'assistance de nos juristes particulièrement pertinente. Cette expérience de « juriste d'entreprise » explique que nos collaborateurs ont l'habitude d'aborder les problèmes juridiques de l'entreprise de manière globale et, surtout, pragmatique. Ils savent donc que le client est à la recherche non pas d'une réponse ou d'une explication, mais bien d'une solution. Ils comprennent les enjeux multiples et les répercussions à long terme que peuvent impliquer un conflit avec un fournisseur, un client final, ou un collaborateur de l'entreprise. Ils ont enfin l'habitude de travailler en équipe, et d'être à l'écoute de tous.

Quelles sont les questions généralement traitées dans le cadre du Legal co-sourcing ?

Toutes les questions juridiques sont abordées. Parmi les plus courantes, citons l'optimisation des contrats standard, des offres ainsi que des contrats avec les clients et les fournisseurs. Les questions juridiques relatives à la location, l'achat et la mise en

œuvre de solutions ICT et de progiciels ERP sont également fréquentes.

Les directeurs du personnel doivent très souvent prendre des décisions rapides concernant le recrutement et le licenciement, le fonctionnement des organes de concertation sociale, la politique relative aux voitures, GSM et ordinateurs portables. Dans cette optique, les conseils juridiques ne sont pas un luxe. L'élaboration de rapports et de procès-verbaux conformes au droit des sociétés nécessitent aussi régulièrement l'intervention de nos collaborateurs. De plus, forts de notre longue expérience en fusions et acquisitions (M&A), nous sommes en mesure d'assister nos clients dans l'achat ou la vente d'entreprises ou d'activités nationales ou étrangères. Si le dossier exige une connaissance très spécifique ou que les solutions alternatives ne sont pas évidentes, notre collaborateur peut faire appel à une équipe de quelque 100 juristes et fiscalistes. Ceux-ci collaborent étroitement au sein du département Tax & Legal Services de Deloitte Fiduciaire.

Quels sont les atouts que représente le Legal co-sourcing par rapport à d'autres formules ?

De l'aveu de nos clients, l'avantage le plus important de notre formule est le fait que cette activité est exercée sur place, avec un collaborateur fixe. Le client sait donc qui va effectuer son travail, et il sait qu'il ne devra pas se déplacer lui-même pour que le travail soit effectué. De cette présence sur place, découle un autre avantage non négligeable, à savoir que certains risques peuvent être évités de manière préventive. En effet, notre collaborateur peut ainsi pleinement exercer le rôle de conseiller, et il peut en outre détecter certains problèmes dont il n'aurait pas eu connaissance si le client devait se contenter de lui envoyer les dossiers au compte-goutte.

Le Legal co-sourcing, c'est nettement plus que de remplir des formalités administratives. C'est une contribution à la réalisation du sens même de l'entreprise avec professionnalisme et structure. C'est oser aborder et maîtriser les incertitudes. Nos juristes sur le terrain connaissent très bien la finalité de leur mission auprès du client : entreprendre ensemble.

Groupe Kerkstoel et Deloitte Fiduciaire : Une relation faite pour durer

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



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

Frederick Jonckheere: Le groupe Kerkstoel est une société de portefeuille qui existe depuis 2007 et contrôle trois autres sociétés opérationnelles. Elle prend aussi en charge les activités auxiliaires, davantage orientées services, pour l'ensemble du groupe. Citons les ressources humaines, la gestion financière et la stratégie. Le groupe Kerkstoel réunit trois sociétés d'exploitation. Kerkstoel Beton – sous la tutelle de Pascal Kerkstoel – est un fournisseur de béton prêt à l'emploi. C'est une activité plus régionale, qui s'adresse principalement aux entrepreneurs de construction. Nous avons aussi un département plus important, Kerkstoel 2000+, placé sous la direction de Vincent Kerkstoel. Cette division assure la fabrication de prédalles et de prémurs en béton. Cette activité s'articule autour des besoins qui sont apparus sur le marché : les chantiers doivent être menés à bien plus rapidement, mais avec moins de main-d'œuvre. En outre, les entrepreneurs sont toujours plus nombreux à coiffer une casquette de promoteur. Leurs activités sont donc plus fragmentées et certaines sont sous-traitées. Personnellement, je m'occupe de BetterMix,

Frederick Jonckheere

fondée en 2004. Il s'agit d'une synergie entre les deux activités précédentes, qui assure le montage d'éléments préfabriqués en béton, notamment pour les caves. Parallèlement, nous avons chacun notre mission à l'échelon du groupe : je suis en charge des finances, Vincent s'occupe de la gestion du personnel et Pascal supervise l'infrastructure. Chacun de nous assume donc sa part de responsabilité pour l'un des facteurs de production qui sous-tendent cette entreprise.

Comment envisagez-vous l'avenir ?

Frederick Jonckheere: Nous devons principalement continuer à approfondir et professionnaliser nos activités. Ces dernières années, le secteur de la construction a été animé d'une forte croissance. Nous venons d'une période de haute conjoncture, notamment sous l'impulsion des exportations vers la Grande-Bretagne de ces quatre dernières années. Le caractère familial reste important dans les contacts avec les clients et les fournisseurs. Il est le garant de notre flexibilité. La croissance a généré un besoin d'aller plus loin, de gagner en efficacité. Elle a été fulgurante. Ces dernières années, le chiffre d'affaires de Kerkstoel Beton a progressé pour atteindre 10 millions d'euros environ. Kerkstoel 2000+ n'a pas été en reste. Elle a vu son chiffre d'affaires

passer de 18 millions d'euros en 2003 à 28 millions d'euros en 2007. Quant à BetterMix, il n'a cessé de progresser : en 2005, notre chiffre d'affaires oscillait encore aux alentours de 1 à 2 millions d'euros. En 2008, il a atteint pas moins de 6 millions d'euros. La croissance du chiffre d'affaires suppose de réaliser des avancées sur d'autres fronts. On en vient alors à la structure et à la professionnalisation.

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

Ralph De Jonghe: La relève générationnelle au sein du groupe Kerkstoel fut un processus important. De même, la hausse du chiffre d'affaires, l'adaptation de la structure du groupe à la diversification, la croissance structurelle, la progression des effectifs ainsi que l'internationalisation sont autant d'éléments qui ont marqué le groupe de leur empreinte. Cette situation a engendré un besoin accru de conseil et d'assistance, mission tout indiquée pour Deloitte Fiduciaire. Accompagner l'évolution de nos clients, les épauler dans les matières juridiques et fiscales, dans l'établissement et la mesure des KPI, la tenue de la comptabilité : tel est notre credo. Nous avons à cœur de proposer des services pointus et sur mesure.

Frederick Jonckheere: Les premières années, notre croissance est venue assez naturellement. À mesure que nous avons engagé, nous nous sommes rendu compte que la donne se compliquait. Une tâche qui incombait auparavant à deux personnes relevait maintenant de la responsabilité de quatre à cinq travailleurs. Le temps était venu de spécialiser les tâches et de mettre en place des structures de communication. Ces dernières années, la définition des contours du holding et la création de sociétés d'exploitation ont mobilisé beaucoup d'énergie. L'optimisation de cette structure, au niveau fiscal notamment par la fixation de la rémunération de la direction, a été une tâche à part entière, dès lors qu'elle ne relève pas de notre cœur de métier. À cet égard, Deloitte Fiduciaire est le partenaire idéal.

Ralph De Jonghe: Dans ce contexte, nous tenons pleinement compte de la situation du client. Nous proposons des solutions sur mesure. On ne peut pas se contenter de faire un « copier-coller » d'une entreprise à l'autre.

Comment la collaboration s'est-elle instaurée ?

Frederick Jonckheere: Il faut des spécialistes pour mener à bien un processus de KPI,

de Balance Scorecard, etc. Il est naïf, voire dangereux, de penser qu'on peut gérer cela tout seul. Un partenaire comme Deloitte Fiduciaire est indispensable, tout comme le banquier pour les questions d'argent. Selon moi, une banque n'est pas un mal nécessaire, c'est un partenaire. Pour les aspects stratégiques de la gestion, un partenaire de cet acabit vaut même son pesant d'or. Quoi qu'il en soit, le contact personnalisé se doit d'être agréable et personnalisé. Le courant est très bien passé avec Deloitte Fiduciaire et la confiance n'a pas tardé à s'installer entre nous. Le service professionnel de Deloitte Fiduciaire nous a convaincus que nous avions fait le bon choix.

Ralph De Jonghe: Tout a commencé par une question technique sur le revenu cadastral, à laquelle nous détenions la réponse. Nous avons proposé notre service au groupe Kerkstoel et tout s'est enchaîné. L'assistance aux processus internes que nous proposons dans ce cas précis est une forme de conseil. Pour de nombreuses PME, le mot conseil est très mal connoté, car il y a, sur le marché, de nombreux cabinets de conseil qui ne se consacrent presque exclusivement qu'aux grandes entreprises. Ces dix dernières années, Deloitte Fiduciaire a travaillé d'arrache-pied à développer un conseil adapté aux PME. Et ce dans une foule de domaines : rapports financiers à forte connotation informatique, identification des KPI pour l'organigramme des processus opérationnels, etc.

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

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



Ralph De Jonghe

Ralph De Jonghe: En soi, la fabrication du béton n'est pas un secteur compliqué. Mais si l'on a affaire à des structures complexes (on commence par du béton prêt à l'emploi puis on fabrique également des composants pour les poser), il faut des systèmes de mesure adéquats en ce qui concerne le prix de transfert (transfer pricing) et le calcul du prix de revient.

Frederick Jonckheere: Notre approche a toujours été fortement axée sur les coûts et cela ne devrait pas changer. Il est capital de connaître le prix de revient le plus exact et d'être convaincu qu'il reflète réellement ces coûts, surtout dans la conjoncture actuelle. Cela permet d'adapter au mieux la capacité à la demande.

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

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

Fonds de roulement et financement

Sujet brûlant en pleine crise du crédit

Le crédit devient une denrée rare et chère. Plus que jamais, il importe de tirer au mieux parti de tous les moyens financiers disponibles au sein de l'entreprise. **Koen De Potter**, expert en gestion financière de PME, **Koen Sap** et **Jan Goemaere**, spécialistes en fusions et acquisitions de PME, font le point sur la question.

Qu'entend-on par « gestion du fonds de roulement » ?

Koen De Potter: Le fonds de roulement équivaut à la quantité de trésorerie dont l'entreprise a besoin et est fortement tributaire des créances client, des stocks et des dettes fournisseurs. Il faut être en mesure de faire le relais entre les premiers décaissements et l'encaissement réel des factures sortantes. Le fonds de roulement revêt donc deux aspects, à savoir un aspect temporel et un aspect financier. Sa gestion est surtout importante dans la perspective temporelle. Il s'agit en effet de faire circuler plus rapidement et plus efficacement les fonds.

À quoi le dirigeant d'entreprise doit-il se montrer attentif s'il souhaite réduire son fonds de roulement ?

Koen De Potter: Il importe de considérer d'un œil critique tous les aspects des processus d'entreprise. On peut s'interroger sur l'incidence de l'escompte pour paiement comptant sur le fonds de roulement. Combien de marchandises qui ne sont pas consommées couramment avez-vous en stock ? L'encaissement des factures de vente est-il efficacement géré ?

À quel niveau les entreprises peuvent-elles concrètement agir en ce qui concerne leur fonds de roulement ?

Koen De Potter: L'efficacité de la gestion du fonds de roulement n'est pas un problème

comptable. Bien au contraire. C'est surtout au niveau des départements non financiers qu'il y a des gains à engranger. Ce sont en effet l'entrepôt ou le service Achats qui définissent la politique en matière d'achats et de stocks. Le suivi des réclamations, qui coûte du temps et de l'argent, est généralement du ressort d'autres départements que le service financier. C'est le service commercial qui fixe très souvent les conditions liées au crédit client, y compris les délais. Un suivi plus vigilant des réclamations, une facturation plus rapide, une diminution du niveau des stocks, la dépendance des commissions au paiement par le client et la négociation de délais de paiement plus confortables avec les fournisseurs constituent des décisions stratégiques conséquentes, et non des opérations comptables.

Est-ce si simple que cela ?

Koen De Potter: Il s'agit souvent de faire des compromis. Le maintien de stocks trop bas peut occasionner des problèmes de production et de livraison. De même, le fait d'octroyer trop peu de crédit aux nouveaux clients peut freiner les ventes et la croissance de l'entreprise. Il faut assigner des objectifs concrets, à tous les échelons de l'entreprise, en vue d'optimiser la gestion du fonds de roulement.

Comment concrétiser ces objectifs au sein de l'entreprise ?

Koen De Potter: En définissant des KPI (Key Performance Indicators), en veillant à en as-

surer le suivi et en établissant des rapports à ce sujet. Parmi les KPI, citons le nombre de jours de crédit accordé au client, le nombre de jours de crédit dont l'entreprise bénéficie auprès de ses fournisseurs, le roulement du stock par catégorie de produit, le nombre de jours entre la date de livraison, de facturation et de paiement, etc. Il est important de mesurer régulièrement ces indicateurs et de les confronter aux objectifs de l'entreprise, aux historiques et aux moyennes du secteur.

Une gestion efficace du fonds de roulement suffit-elle pour pérenniser l'activité ?

Jan Goemaere: Non. Quelle que soit l'efficacité de cette gestion, l'entreprise aura toujours besoin de moyens financiers. Les actionnaires actuels peuvent constituer une première source de financement pour l'entreprise. En pratique cependant, leur marge de manœuvre est souvent restreinte. De nombreuses entreprises familiales renoncent toutefois aux dividendes pour tableer sur la valorisation de leurs actions. Dans la plupart de ces structures, le capital des actionnaires familiaux constitue encore une source importante de financement, souvent même sous la forme de prêts (sans intérêt). Constat que corrobore le Baromètre pour les PME de Deloitte Fiduciaire.

Dans la conjoncture actuelle, le prêt bancaire est-il encore une option fiable ?

Jan Goemaere: C'est difficile à dire. D'abord, les intérêts menacent de devenir très volatiles

Koen Sap:

“L'État ne ménage actuellement pas ses efforts en faveur des jeunes entreprises et des sociétés familiales”

et imprévisibles. Ensuite, tout semble indiquer que les banques ne pourront plus se satisfaire de la marge classique entre prêts et emprunts. Inévitablement, elles réclameront des marges plus élevées sur les crédits accordés. Enfin, les banquiers exigeront une plus grande maîtrise du risque de la part des entreprises. Cette donne suppose une solvabilité plus importante et un apport accru de la part des actionnaires familiaux. Une bonne gestion du fonds de roulement avec accompagnement financier par un expert-comptable de Deloitte Fiduciaire vaut donc littéralement son pesant d'or.

Y a-t-il encore des alternatives valables pour ceux qui ne souhaitent pas aller frapper à la porte de leurs actionnaires ou de leur banquier ?

Koen Sap: Très certainement. **Les amis et la famille** constituent une première source d'investissement potentielle. Ils sont faciles à mobiliser et réclament peu de garantie. Cependant, la crainte d'une ingérence non souhaitable et les émotions compliquent parfois ce choix. La deuxième solution consiste à se mettre en quête d'un **business angel**, un investisseur providentiel et fortuné, désireux

d'injecter ses fonds et son savoir-faire dans de jeunes entreprises ou des acteurs de croissance. Ces personnes ne courent évidemment pas les rues. Pour le **capital-risque** via des financeurs publics ou privés, il doit au minimum s'agir de montants relativement importants. Souvent, l'investissement sera transitoire. Il y a donc lieu d'aborder au préalable les modalités de sortie. Citons encore la piste du **partenaire industriel**, qui apporte généralement des connaissances et un savoir-faire précieux. Une **introduction en Bourse** est souvent à déconseiller à l'entreprise familiale *lambda*. Enfin, **l'État** ne ménage actuellement pas ses efforts en faveur des jeunes entreprises et des sociétés familiales. Vous trouverez un aperçu des possibilités dans le cadre ci-dessous. Et *last but not least*, l'accompagnement par Deloitte Fiduciaire est un canal idéal pour faire des choix appropriés.

Un outil financier au service des exportateurs wallons

La mise en place de cet outil financier traduit la volonté du **Gouvernement Wallon** d'encourager les exportations directes et les investissements des entreprises wallonnes à l'étranger. Forte de la présence de la SOWALFIN, de l'AWEX et de la SRIW dans son actionnariat, la **SOFINEX** propose aux entreprises wallonnes des produits financiers de deux types :

1. La « **participation au financement** » via l'octroi de **garanties** en couverture de crédits bancaires destinés à financer soit des besoins liés à des opérations commerciales à l'exportation à court, moyen ou long terme, soit des investissements à l'étranger. La **SOFINEX** peut également intervenir directement dans le financement de projets d'investissements ou d'implantations à l'étranger (création/développement de filiales ou de succursales, rachat de sociétés étrangères, création de joint-ventures, besoin en fonds de roulement, ...). Ces **financements directs**

(25 MEUR de ressources) peuvent prendre la forme de prêts subordonnés, obligataires, ordinaires ou de participations en capital.

2. Le « **soutien aux exportations** » grâce à la mise en place d'une ligne « Pays Émergents » et à la conclusion d'« Accords bilatéraux » avec des pays tels que la Tunisie, le Maroc, le Sénégal et le Congo-Brazzaville. La **SOFINEX** soutient également les exportations par le biais d'accords de coopération conclus avec des Organismes Internationaux (BERD, BAD, SFI, Banque Mondiale) et la création de « Trust Funds » dont un fonds spécifique à l'environnement.

Ces différentes interventions prennent la forme de **dons/subventions**.

La **SOFINEX** dispose d'une enveloppe financière de 140 millions d'euros pour répondre à la demande des entreprises.

www.sofinex.be 

Présentation de la SRIW

La Société Régionale d'Investissement de Wallonie (S.R.I.W.) et ses filiales réunies au sein du Groupe S.R.I.W. ont pour objectif de contribuer au développement de l'économie wallonne. À cet effet, elles soutiennent les entrepreneurs wallons ou implantés en Wallonie moyennant un accompagnement financier adapté. Le Groupe S.R.I.W. a pour mission d'apporter un soutien financier à long terme aux entreprises, tant en Belgique qu'à l'étranger, qui déploient des projets industriels ou de services créateurs de valeur ajoutée en Région wallonne.

www.sriw.be



Un coup de pouce aux PME wallonnes

Le gouvernement wallon apporte aussi sa contribution à la création et au développement des PME, et ce via **SOWALFIN** (Société wallonne de Financement et de Garantie des petites et moyennes Entreprises). Cette société met des moyens financiers spécifiques et adaptés à leur disposition et assume trois

missions financières. D'abord, **SOWALFIN** apporte une garantie partielle ou complémentaire au remboursement du capital et des intérêts des emprunts ou des crédits. Ensuite, elle finance les PME par l'octroi de prêts subordonnés. Enfin, **SOWALFIN** coordonne les invests wallons qui octroient

du capital-risque ainsi que des prêts subordonnés ou convertibles. Outre ces missions de base, **SOWALFIN** développe de nouveaux produits financiers pour répondre aux besoins du marché.

www.sowalfin.be



Anvers - Kempen

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,
 Joost Claeyns 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
 Tél. 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

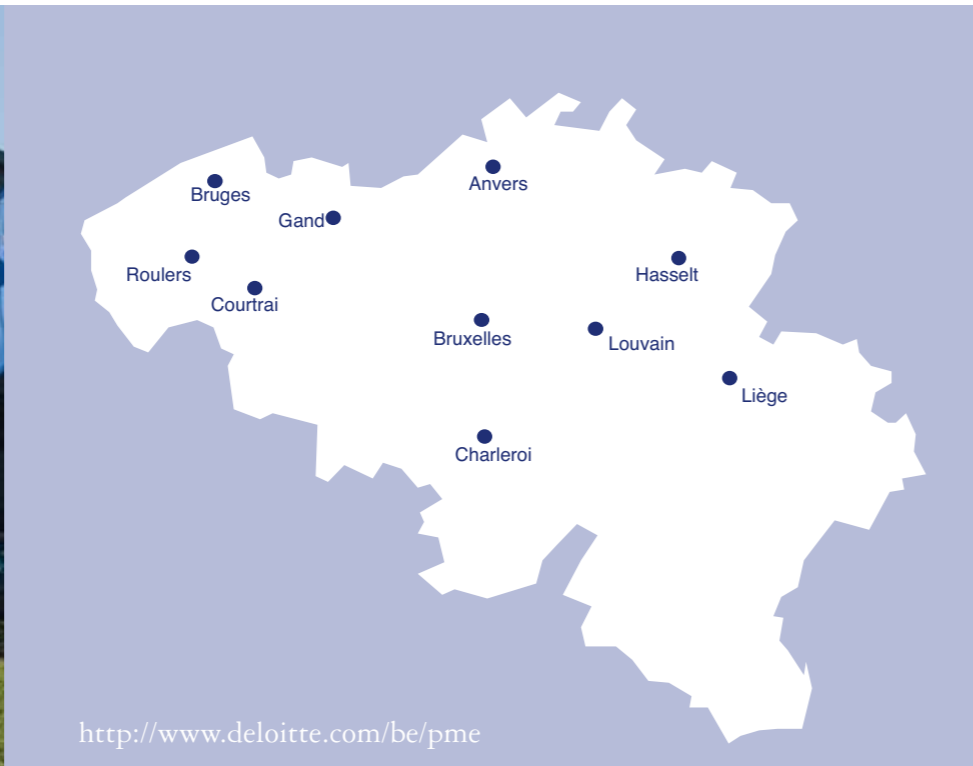


Face à la crise, quelle est la santé financière de votre entreprise?

Déterminez maintenant votre plan d'actions.
www.barometrepme.be



Bureau Hasselt



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

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 2009 - Deloitte Fiduciaire. All rights reserved.



Member of
Deloitte Touche Tohmatsu