

# LE MAGAZINE DES ENTREPRISES

# cci mag

MENSUEL N° 08  
OCTOBRE 2013  
ÉDITION LIÈGE -  
VERVIERS - NAMUR

## L'INVITÉ

# Stéphane Diez

(SEOS GROUP)

## Le résurrecteur

Dossiers

**LES + DE 50 ANS  
EN ENTREPRISE**

**CRÉATIVITÉ :  
HUE COCOTTE!**

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

Source durable

[groupequip.be](http://groupequip.be)

**ÉQUIP**  
source humaine

intérim / recrutement et sélection / outplacement / titres-services / consultance

# Édito



## Rien ne se perd, rien ne se crée...

... tout se transforme”, disait le célèbre chimiste Lavoisier. Une phrase qui pourrait, aujourd’hui, sortir de la bouche de notre Invité du mois : Stéphane Diez. En effet, amatois d’origine, cet Ingénieur commercial a parcouru la planète pour le compte de grandes sociétés avant de poser ses valises à Verviers, au sein du Groupe SEOS. Il ne cache pas, aujourd’hui, son engouement à diriger, depuis sept ans, cette entreprise active dans le domaine du recyclage et pour laquelle il nourrit de nombreux projets.

Vous êtes un jeune de plus de 50 ans ? Vous souhaitez stimuler la créativité et l’imagination au sein de votre PME ? Dans ce cas, il n’y a aucun risque à parier que les deux dossiers que nous vous avons concoctés ce mois-ci vont vous passionner littéralement.

Enfin, comme chaque mois, c’est avec plaisir que nous vous remémorons les bons moments passés ensemble au travers de quelques sympathiques clichés. Nous vous invitons ainsi à revivre, en images, la soirée “Made in Waremme” qui rencontra un réel succès en terres hesbignonnaises, ainsi que le superbe événement pré-inaugural des fêtes de Wallonie à Namur.

Sans le savoir, vous tenez dans les mains, bien plus qu’un magazine mais un véritable outil qui vous permettra, au fil de vos lectures, d’améliorer vos performances et celles de votre entreprise.

Attention, ce magazine est à consommer sans modération !

**ALEXANDRE GROSJEAN, PRÉSIDENT CCI LIÈGE-VERVIERS**  
**JEAN-FRANÇOIS COUTELIER, PRÉSIDENT CCI NAMUR**



Vous tenez dans les mains, bien plus qu’un magazine mais un véritable outil.

### Siège de Liège

Liege Airport  
Bâtiment B50 (1<sup>er</sup> étage) - 4460 Grâce-Hollogne  
Tél. : 04/341.91.91 - Fax : 04/343.92.67

### Siège de Namur

Chaussée de Marche 935A - 5100 Namur  
Tél. : 081/32.05.50 - Fax : 081/32.05.59  
[info@ccilvn.be](mailto:info@ccilvn.be) - [www.ccilvn.be](http://www.ccilvn.be)

### Présidents

Alexandre Grosjean  
Jean-François Coutelier



Le magazine des Entreprises  
ISSN-0776-3344  
[www.ccimag.be](http://www.ccimag.be)

### Éditeur responsable

Thierry Street  
Liege Airport - Bâtiment B50 - 4460 Grâce-Hollogne

Flashez ce code sur votre Smartphone



et accédez à nos dernières news sur [ccimag.be](http://ccimag.be)

### Chef d’édition

Céline Léonard  
Tél. 04/341.91.64 - [cl@ccilvn.be](mailto:cl@ccilvn.be)

### Publicité

Solange Nys  
Tél. 04/341.91.67 - [solange@ccimag.be](mailto:solange@ccimag.be)

### Journalistes

Alain Braibant, Stéphanie Heffinck, Céline Léonard, Jacqueline Remits, VDA

### Dossier

Stéphanie Heffinck et Céline Léonard

### Abonnements

Françoise Bonmariage  
Tél. 04/341.91.72 - [fb@ccilvn.be](mailto:fb@ccilvn.be)

### Collaborations CCI

Jean-François Coutelier, Gilles Foret, Alexandre Grosjean, Sonia Henkinet.

### Photos

Jean-Claude Dessart, Yves Goethals

### Impression

Imprimerie Chauveheid

### Maquette et mise en page

Mwp Communication - [www.mwp.be](http://www.mwp.be)

Toute reproduction totale ou partielle est strictement réservée à l’éditeur  
© CCImag'

Portraits

## Citius Engineering

En 2009, Grégory Reichling et Fabien Delays créent le bureau d'engineering Citius Engineering. Fin 2012, ils reprennent Engiconcept. Ils comptent aujourd'hui 28 collaborateurs et un chiffre d'affaires de 2,5 millions €.



F. Delays & G. Reichling (Citius Engineering)

## WaveInside

Depuis 20 ans, Fabiola Arena et Michaël Hamesse forment un duo complémentaire. Leur entreprise est en train de se faire un nom dans le domaine des salles de réunion dotées d'équipements audiovisuels.



F. Arena (WaveInside) M. Hamesse (WaveInside)

## Macors

Chez Macors, l'amour du travail bien fait est chevillé au corps de chacun. Dans cette société du Namurois, l'humain est essentiel. Voilà, sans nul doute, deux clés de la réussite de cette entreprise de construction.



G. Nikolaidis & C. Mertens (Technifutur)

## Technifutur

Depuis ce mois de janvier, Christine Mertens et Georgas Nikolaidis occupent la direction de Technifutur. Le duo nous fait part de ses projets et ambitions pour le centre de compétences.



E. Uenoet (Miloa)

## Miloa

Créée en 2011, la société Miloa développe et commercialise des compléments alimentaires, des huiles essentielles, des aliments et des produits cosmétiques pour chiens et chats. Rencontre avec sa fondatrice.



O. Beghin & J-B de Mahieu (IsoHemp)

## IsoHemp

Olivier Beghin et Jean-Baptiste de Mahieu ont toujours su qu'ils auraient leur entreprise! Ils sont aujourd'hui à la tête d'IsoHemp, entreprise active dans la production de blocs isolants à base de chanvre et de chaux.



Jacoby

## Jacoby

Véritable institution dans le domaine des métiers de bouche, Jacoby compte pas moins de 10.000 références dans ses infrastructures de 2.000m². En cette année 2013, l'entreprise célèbre ses 80 printemps.

L'invité

## Stéphane Diez Groupe SEOS

Après avoir parcouru la planète pour le compte de grandes sociétés, Stéphane Diez a posé ses valises, à Verviers, au sein du Groupe SEOS. Nourrissant de nombreux projets, il ne cache pas son engouement à diriger, depuis sept ans, cette entreprise active dans le domaine du recyclage.



Portraits

## Agriphar

Le Groupe Agriphar inaugurerait récemment un nouveau bâtiment administratif sur son site sérésien. Une extension témoignant de la bonne santé affichée par cet acteur de niche de l'industrie agrochimique.



D. Barrie (Agriphar)

## Bemapack

Implantée à Petit-Rechain, la société Bemapack est active dans la fabrication de boîtes pliantes en carton. Exerçant une activité unique en Wallonie, elle vient de faire une percée sur le marché français.



I. Métrier & J.F. Bevens (Bemapack)

Dossier

## Les plus de 50 ans en entreprise

- La Belgique en queue de peloton
- Stop aux clichés
- Excès de jeunisme : quels dangers ?
- Les avancées législatives
- Ménager : pas nécessairement une bonne idée
- Conclusion





Dossier

## Créativité : Hue cocotte ! Des moteurs pour les idées

29

- Quelques éléments moteurs ou freins de la créativité
- La gestion de la créativité
  - le « terreau » avant les tuteurs
  - la démarche : commencer par prendre son temps sur la question
  - animer une séance de créativité
  - stimuler la motivation intrinsèque
  - encourager l'innovation, à tous les degrés de la pyramide
- Techniques de créativité

Honest Talk

## Francis Carnoy

38

Directeur général de la Confédération de la Construction de Wallonie, Francis Carnoy plaide pour un grand plan logement dans notre région. «*Il faut stimuler l'investissement privé sinon, nous irons vers une crise du logement.*»



L'Economie en images

## Argio : un procédé ancestral industrialisé

40

A Tubize, Géry Despret, entouré d'amis, s'est lancé dans la production industrielle de briques en terre crue. Argile, sable, calcaire et un peu de chaux constituent les blocs. Une brique dans le ventre, l'architecte a désormais une brique dans les mains, dont les atouts n'ont pas fini de séduire...



En bref

## L'actualité du chef d'entreprise

45

Au programme de cette édition : la prolongation des primes à l'innovation, l'amélioration de la loi sur la continuité des entreprises, les stages de transition ... et bien d'autres infos encore !



Boîte à outils

## Vents favorables à la créativité

48



Dans le prolongement du dossier de ce mois, quelques pistes pour pousser vos projets innovants...

## Quand vos collaborateurs ont-ils droit au petit chômage ?

50

Le petit chômage offre à vos collaborateurs la possibilité de s'absenter du travail tout en maintenant leur rémunération. Quels événements y donnent droit ? Tous les travailleurs peuvent-ils en bénéficier ? Sous quelles conditions ? CCImag' fait le point.



## Congé-éducation payé

67

À quoi un employeur doit-il veiller quand un collaborateur retourne sur les bancs de l'école ? Réponse en compagnie de Marijke Coussemant, Legal Advisor chez HDP-Partena.

Service achats

## Ateliers Jean Del'Cour

53



Directeur du Service Achats des Ateliers Jean Del'Cour, Dominique Fréson lève le voile sur le fonctionnement de son service et les conditions à observer pour intégrer la liste des fournisseurs de son entreprise.

Entretien

## Alain Destexhe

63

Alain Destexhe n'est pas homme à pratiquer le politiquement correct. Le Député MR publiait récemment un ouvrage brutalement sur les syndicats belges qu'il considère comme le plus puissant lobby du pays. Entretien.



CCI

## Made in

68



En ce mois de rentrée, la CCI faisait étape à Waremmé, la capitale de la Hesbaye liégeoise. Hôte de l'événement, Mölnycke Health Care nous a ouvert les portes de son processus de fabrication.

## Fêtes de Wallonie

70

En ce mois de septembre 2013, les fêtes de Wallonie célébraient leur centenaire ! Afin de fêter comme il se doit ce jubilé, la CCI avait convié les entreprises à pré-inaugurer ces fêtes à Namur.



## Meet'In Namur

72

Après 18 mois d'attente, le concept Meet'In revient à Namur, ce 14 novembre, pour une 2ème édition tout aussi flamboyante !



A portrait of Stéphane Diez, a middle-aged man with short grey hair, wearing a dark grey blazer over a light blue button-down shirt. He is standing outdoors with his arms crossed, looking off to the side. The background shows a large pile of scrap metal under a clear blue sky.

STÉPHANE DIEZ

# LE RÉSURRECTEUR



Après avoir œuvré pour le compte de grandes sociétés, Stéphane Diez endossait voici 7 ans le poste d'administrateur délégué du groupe SEOS. Ingénieur commercial de formation, cet homme de défis ne cache pas son engouement à diriger, depuis lors, cette entreprise active dans le domaine du recyclage.

CÉLINE LÉONARD - © JEAN-CLAUDE DESSART

**L**e hasard, c'est un peu ce qui a guidé Stéphane Diez lorsqu'âgé de 18 ans il s'inscrit à HEC Liège. « *On m'avait parlé d'une école à l'esprit de corps affirmé. Je n'ai pas tardé à le vérifier. Venant de la campagne, je ne connaissais personne lors de mon arrivée. Au cours de mes études, je me suis constitué un véritable réseau de connaissances qui, aujourd'hui encore, composent mon environnement professionnel et amical.* »

Son diplôme décroché, Stéphane Diez rejoint une institution à l'esprit d'équipe tout aussi affiché : les para-commandos. « *J'ai en effet effectué mon service militaire en tant que candidat officier chez les paras, un rêve de gamin ! Ce fut expérience aussi intense qu'enrichissante qui a, pour partie, forgé mon caractère.* »

À 26 ans, devenu papa, Stéphane Diez effectue ses premières armes en tant que délégué commercial chez Alken-Maes. « *Un job alternatif au sens propre comme figuré dans lequel je ne me voyais pas m'éterniser.* » C'est ainsi que quelques mois plus tard, il rejoint le site liégeois de Paribas Belgique. « *Gérant un portefeuille d'entreprises, j'y ai véritablement approfondi mes connaissances du tissu économique local. Lors du rachat par Bacob en 1997, la mentalité a malheureusement changé et j'ai préféré partir.* »

Aimant les nouveaux challenges, Stéphane Diez intègre alors la FN où il devient sales manager Amérique latine. Un poste auquel il renonce 2 années plus tard avant d'être engagé chez NMC. Grâce à son bagage linguistique, il se voit à nouveau confier la prospection de l'Amérique latine. Au bout de 6 années, les voyages à répétition finissent toutefois par avoir raison de sa motivation. Rapidement, l'occasion se présente de rejoindre les rangs du groupe SEOS. « *Cela fait déjà 6 ans. Des années au cours de laquelle nous nous sommes diversifiés et développés.* » Administrateur délégué de l'entreprise, Stéphane Diez avoue ne pas s'y être encore une seule fois ennuyé. « *Un signe qui ne peut tromper* », conclut cet homme en quête de perpétuels défis.

## Coup de Génie

« Au cours des dernières années, la croissance du groupe s'est essentiellement appuyée sur des opérations de croissance externe. Nous avons ainsi fait l'acquisition de sociétés situées en Belgique mais aussi en France et aux Pays-Bas. Et c'est un scoop pour la CCI, nous serons bientôt également présents en Allemagne !

Chacune de ces entreprises acquises avait un secteur d'activités particulier mais aussi une culture et un mode opératoire qui lui étaient propres. Au fil du temps, nous sommes parvenus à insuffler une dynamique commune à ces différents sites où les collaborateurs ont désormais le sentiment d'appartenir à la grande famille SEOS. Ainsi, quel que soit le site sur lequel un collaborateur évolue, il dispose de la même organisation et des mêmes outils que ses collègues de Belgique et d'ailleurs.

Au départ, le pari était loin d'être gagné. Nous avons, notamment, acheté des sociétés familiales où les gens avaient l'habitude de fonctionner d'une certaine manière depuis 15 ou 20 ans. Mais in fine la sauce a pris et ces personnes ont fait leurs nos valeurs et nos méthodes. Quelle est notre recette ? Je l'ignore. Peut-être est-ce un peu idéaliste mais j'ose espérer que l'importance que nous accordons au capital humain est pour partie responsable de cette réussite. »

### SEOS Group c'est :

- ▶ Une entreprise active dans le recyclage de métaux ferreux et non ferreux, papiers, cartons, plastiques, bois et batteries.
- ▶ 7 sites d'exploitation (3 en Belgique, 3 en France et 1 aux Pays-Bas)
- ▶ 70 collaborateurs
- ▶ 200.000 tonnes de déchets annuellement pris en charge







## BIO EXPRESS

- ▶ Né le 30 octobre 1966 à Huy
- ▶ **1984** : achève ses études d'humanités générales (option sciences-math) à l'Institut de l'Abbaye de Flone
- ▶ **1991** : décroche son diplôme d'ingénieur commercial à HEC Liège
- ▶ **1992** : accomplit son service militaire chez les para-commandos
- ▶ **1993** : débute sa carrière professionnelle au sein de la brasserie Alken-Maes
- ▶ **1994** : rejoint la banque Paribas Belgique
- ▶ **1998** : devient sales manager Amérique latine pour la FN
- ▶ **2001** : intègre l'entreprise NMC
- ▶ **2007** : endosse le poste d'administrateur délégué du groupe SEOS
- ▶ Marié, père de 2 filles

## DU TAC AU TAC

C'est au sein des para-commandos que Stéphane Diez a effectué son service militaire. L'occasion de dresser quelques parallèles entre cette expérience et son parcours professionnel.

▶ **Un poignard se trouve sur l'insigne des para-commandos. Dans le monde des affaires, a-t-on déjà tenté de vous planter un coup de poignard dans le dos?**

Oui, il m'est effectivement arrivé de connaître l'une ou l'autre déception. Je pense que nul n'échappe à ce type de désillusions au cours de sa carrière. Ce qui importe, c'est la manière dont on gère ces expériences et les enseignements que l'on en retire.

▶ **Au cours de votre instruction, vous avez effectué de multiples sauts en parachute. Faire le grand saut ne vous a jamais fait peur?**

Pas du tout! J'ai beau être une personne très calme, j'ai besoin de ressentir de fortes décharges d'adrénaline. À ce titre, le parachutisme m'en a procuré de très belles. Dans le cadre professionnel, faire le grand saut ne m'effraie pas non plus. Pour m'épanouir, je dois avoir des deadlines, des défis à relever. Le stress, quand il est positif, fonctionne comme un véritable moteur. La routine me fait bien plus peur que les challenges.

## Coup de gueule

« Le secteur des ferrailleurs est un milieu particulier autour duquel gravitent nombre de clichés. Alors que l'on a un peu tendance à mettre tout le monde dans le même sac, nous nous efforçons de travailler de la manière la plus honnête, respectueuse et transparente possible. Loin d'être récompensés pour cette politique, nous avons au contraire le sentiment d'être beaucoup plus contrôlés que d'autres effectuant leur métier de manière bien plus floue. Sans doute est-il en effet plus simple de se rendre chez nous où l'on sait que l'on sera reçu correctement... Je trouve cette situation totalement injuste. »

## Coup de cœur

« J'en ai plusieurs. En premier lieu et d'un point de vue strictement personnel, je pense bien évidemment à mes deux filles. Sur le plan professionnel, ensuite, j'ai le luxe de pouvoir me lever chaque matin en étant heureux d'aller bosser. Nous sommes parvenus à créer au sein de l'entreprise une dynamique positive donnant à tous l'envie d'avancer dans la même direction. De manière plus globale, enfin, je suis très heureux de voir le projet Enerwood se concrétiser. Par ce biais, nous assurerons la production d'énergie verte dans le zoning des Plenesses à partir de bois de recyclage. Ce projet est le fruit d'un partenariat entre diverses compétences liégeoises : le bureau d'études CORETEC, IMG et SEOS. Une collaboration dont nous sommes très fiers. »

### SEOS GROUP

Rue de Limbourg, 198 Z - 4800 Verviers  
Tél. 087/33.07.01

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



# THIMISTER

## MEN+WOMEN

29, Outre Cour 4651 HERVE tél: 067 66 13 17

[www.thimister.net](http://www.thimister.net)



Le Costume.

Encore et toujours le vêtement le plus élégant pour l'homme. Bien coupé et agréable à porter, il fait partie intégrante de la garde-robe de l'homme moderne.

Thimister men+women, fort d'une expérience de 30 années dans le costume « prêt-à-porter » et « sur mesures » vous propose un « business deal » du 1er au 31 octobre en partenariat avec la marque de luxe Roy Robson.

**Un costume pure laine à partir de 379 euros avec un deuxième pantalon gratuit...**

Vous pourrez choisir parmi vingt tissus et un grand nombre de tailles (extra-larges et extra-longues).

Vous aurez également la possibilité de choisir une taille de veste différente de la taille du pantalon.

Au plaisir de vous rencontrer.



**Business deal : votre costume  
ROY ROBSON  
à partir de 379 euros  
avec un deuxième pantalon gratuit...**



# ROY ROBSON





## [ Citius Engineering ]

# Solution globale pour BESOINS SPÉCIFIQUES

- ▶ En 2009, à 31 ans, Grégory Reichling et Fabien Defays créent leur entreprise, Citius Engineering SA, bureau d'études en engineering à Herstal
- ▶ À 34 ans, en 2012, ils en reprennent une autre, Engiconcept, dans le même secteur d'activité, basée à Charleroi
- ▶ Les deux sociétés emploient 28 personnes et ont développé ensemble un chiffre d'affaires de 2,5 millions d'euros en 2012

JACQUELINE REMITS

« **N**ous avons envie de tenter l'aventure, commence Grégory Reichling pour expliquer la création avec Fabien Defays de Citius Engineering en 2009. *Nous nous plaignions bien chez notre employeur, tous deux dans le même bureau chez Techspace Aero. Nous avons effectué nos études d'ingénieur civil électromécanicien, avec une spécialité en mécatronique, ensemble à l'Université de Liège. Notre bureau d'études est spécialisé en électromécanique et mécatronique, dans le développement de l'outil industriel au sens large : machines spéciales, bancs d'essais, gestion de projets industriels, mécanique, etc.* » La société se diversifie rapidement dans divers secteurs industriels tels que l'aéronautique, le spatial, l'agroalimentaire, la défense, la pharmaceutique ou la construction. « *Nous voulons apporter une solution globale au client, gérer les interfaces entre les différents intervenants. Notre objectif est de déboucher sur des niches et des produits propres.* »

### Belle reprise

Fin 2012, Citius reprend la société Engiconcept au profil similaire, mais installée à Charleroi. « *Nous voulions renforcer l'équipe technique avec du personnel expérimenté et opérationnel et assurer la continuité d'une entreprise dont l'ancien manager avait atteint l'âge de la retraite. Cela nous permet d'étendre notre zone de chalandise sur l'ensemble de la Wallonie et le Nord de la France, accroître le chiffre d'affaires consolidé et le portefeuille de clients* », détaille Grégory Reichling. Engiconcept propose des services de consultation technique dans le domaine de la mécanique, de la mécanique de précision, de la tuyauterie et de la charpente. Elle emploie une vingtaine de dessinateurs et d'ingénieurs et elle dispose de tous les logiciels de conception mécanique leader du marché, ainsi que de logiciels de conception mécanique. Ses secteurs d'activités sont la verrerie, la chimie, l'aéronautique, l'énergie, etc. « *Nous proposons deux types de services à une clientèle exclusivement industrielle. Notre bureau d'études et ensemblier*

*répond à des cahiers des charges fonctionnels. Nos développements d'outillages, de machines spéciales, de bancs d'essais sont réalisés pour des besoins spécifiques. En consultation, du personnel spécialisé en conception mécanique et en gestion de projets techniques renforce temporairement des bureaux d'études ou des équipes projet directement sur le site des clients.* »

### Activité innovante

L'activité de Citius Engineering est originale et innovante. « *Comme bureau d'études, nous travaillons exclusivement sur des projets orientés sur la conception, la modernisation, le développement et l'optimisation d'outils industriels de production. En plus des projets que nous développons pour nos clients, nous menons à bien plusieurs projets de R&D dans le cadre du Plan Marshall, ainsi que dans un cadre européen.* » Comment se passe la reprise? « *Actuellement dans la première année qui suit la reprise, tout se passe bien, les clients passés sont conservés, une équipe de management commune a été mise en place*, répond Grégory Reichling. *Grâce à la reprise, le rayonnement de Citius s'est élargi au travers du réseau de clients d'Engiconcept. Une nouvelle équipe de management de Citius a été mise en place. L'équipe technique a été conservée.* » Au total, les deux bureaux comptent 28 personnes et présentent un chiffre d'affaires consolidé de 2,5 millions d'euros en 2012. À seulement 35 ans, Grégory Reichling et Fabien Defays ont déjà un beau parcours d'entrepreneur. Et ce n'est pas fini.

Fabien Defays et Grégory Reichling



### CITIUS ENGINEERING SA

Rue d'Abhoos, 31 - 4040 Herstal  
www.citius-engineering.com

# Vous êtes candidats bâtisseurs ?

Découvrez  
des chantiers  
Dôme en cours ! \*

accompagné par un gestionnaire  
de chantiers.

Dôme Constructions  
vous offre la possibilité de découvrir  
l'envers du décor, visitez des  
chantiers à différentes étapes de leur  
construction, vous verrez nos ouvriers  
à l'oeuvre !



Je visite  
des chantiers  
.be



**DÔME**  
CONSTRUCTIONS

Inscriptions sur [www.jevisitedeschantiers.be](http://www.jevisitedeschantiers.be)  
ou par téléphone au 04/ 380 31 30

\* Conditions disponibles sur [www.dome-constructions.be](http://www.dome-constructions.be)

MAISONS PASSIVES & BASSE ÉNERGIE



[WaveInside]

# Des salles de réunion RÉVOLUTIONNÉES

- ▶ Des tables de réunion multimédia
- ▶ Pas de technique au détriment de l'esthétique
- ▶ Une renommée croissante

CÉLINE LÉONARD



Fabiola Arena et Michaël Hamesse, patrons-fondateurs de WaveInside

**D**epuis 20 ans, Fabiola Arena et Michael Hamesse forment, à la ville comme à la scène, un duo complémentaire. Discrètement installée sur les rives de l'Ourthe, à Esneux, leur entreprise est en train de tisser ses lettres de noblesse dans le domaine des salles de réunion dotées d'équipements audiovisuels. « Nous sommes au départ une société d'intégration audiovisuelle, explique Fabiola Arena. Un métier technique dans lequel nous avons développé des compétences assez pointues nous permettant, notamment, d'aménager des espaces complets en techniques audiovisuelles. »

## 2007 : un tournant

« Au fil des ans, nous recevions de plus en plus de demandes pour des tables de réunion équipées en connectique, poursuit-elle. Nous partions alors d'un mobilier existant et essayions d'y intégrer au mieux la technique. Une démarche ardue et financièrement peu rentable... En 2007, nous avons donc décidé d'inverser le processus en créant une gamme de tables et de meubles pouvant intégrer toutes les techniques. C'était désormais à la

menuiserie de s'adapter à l'électronique et non l'inverse. »

Pour mener à bien ce nouveau projet, l'entreprise esneutoise a développé un profilé unique, l'AV-Profile, une ossature technique modulable à souhait. « Ce profilé est aujourd'hui à la base de toutes les commandes que nous délivrons, souligne Michael Hamesse. Nous le personnalisons au gré des envies de nos clients. Très sobre, il nous permet de proposer des produits aussi ergonomiques qu'esthétiques. Tous les passages de câbles et périphériques techniques sont ainsi dissimulés sous la table tout en étant à portée de main dès que l'on en a besoin. »

## Se faire un nom

Le duo l'évoque sans détour : il a fallu mettre les bouchées doubles pour trouver les premiers acquéreurs de cette nouvelle gamme de mobilier. « Notre expertise était reconnue dans le secteur de l'audiovisuel mais dans le domaine du mobilier de bureau, nous étions d'illustres

inconnus. Nous avons heureusement eu la chance de voir d'importantes sociétés (Total PetroFina, Liege Airport, Prayon, ING, Ferrero...) nous faire confiance. Des références qui nous ont donnés de la crédibilité auprès d'autres acteurs économiques. »

## Cap sur l'export

Désormais bien implantés dans la partie francophone du pays, Fabiola et Michael voient depuis peu des commandes atterrir depuis la Flandre. Une bonne chose pour le couple qui aspire également à s'exporter au-delà de la frontière linguistique du pays. « Nous avons commencé à développer nos activités sur la France, l'Angleterre, l'Irlande, le Luxembourg et les Pays-Bas. Nous ne pouvons cependant nous contenter d'expédier notre matériel. Nous devons trouver sur place des intégrateurs audiovisuels capable d'installer notre mobilier ». Une contrainte ralentissant quelque peu les envies exportatrices de nos deux associés. Et Fabiola Arena de conclure : « Il ne faut pas non plus brûler les étapes. Nous avons encore des marchés à conquérir en région liégeoise et, plus largement, en Wallonie. Longtemps, nous nous sommes concentrés sur le développement de nos produits au détriment de notre communication. Aujourd'hui, nos produits sont fin prêts et nous aspirons à le faire savoir pour devenir, qui sait, prophètes en notre pays... »



## WAVEINSIDE

Rue de l'Athénée, 2 - 4130 Esneux - Tél. 04/383.55.13 - [www.waveinside.com](http://www.waveinside.com)

# NEW PEUGEOT 308

## CONCENTRÉE SUR VOS SENSATIONS



PEUGEOT RECOMMANDE TOTAL  Donne la priorité à la sécurité.

### NEW PEUGEOT 308

MOTION & EMOTION



PEUGEOT

 3,6 À 5,8 L/100 KM  95 À 134 G/KM

Informations environnementales [AR 19/03/2004]: [www.peugeot.be](http://www.peugeot.be)



**GARAGE  
BAUDOIN PIERRE**

Namur - Huy

[www.peugeot-namur-huy.be](http://www.peugeot-namur-huy.be)

**Schyns**  
PEUGEOT

Awans - Chênée - Eupen - Herve  
Malmedy - Verviers - Visé

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



**GARAGE  
PEUGEOT HANNAY**

Waremme

[www.peugeot-waremme.be](http://www.peugeot-waremme.be)



[Macors]

# DE LA SUEUR ET beaucoup d'amour

- ▶ Entreprise générale de construction, de rénovation et de transformation pour les secteurs public et privé et l'industrie
- ▶ Une main-d'œuvre belge formée pour un travail de grande qualité
- ▶ Prix Alfer 2012 dans la catégorie « Entreprise reprise » et Prix du Public des Caius 2012

JACQUELINE REMITS

**C**hez Macors, l'amour du travail bien fait est chevillé au corps de chacun. Dans cette société du Namurois, l'humain est essentiel. Voilà, sans nul doute, deux clés de la réussite de cette entreprise créée en 1981 à Hamois par un menuisier, Claude Macors. Pour répondre à la demande, le nouveau patron s'associe très vite à des maçons et la société se spécialise dans la construction. Le personnel augmente, le type de travail évolue. « *Ingénieur en construction, ayant suivi une formation en conseil d'entreprise, je suis arrivé à l'entreprise en 1988, se souvient Gérard Sevrin, actuel administrateur gérant de Macors. Nous avons continué à évoluer et élargi notre horizon. D'autres personnes ont été engagées. Les bâtiments ont pris de l'ampleur.* » En 2007, le fondateur souhaite arrêter et demande à Gérard Sevrin de reprendre l'entreprise. *J'ai accepté à condition que tout le monde soit d'accord pour me suivre. Nous étions déjà une cinquantaine. Nos hommes, ce sont notre trésor. Avoir de*

*chouettes clients et de beaux chantiers à réaliser, c'est bien, mais sans hommes de qualité, on n'arrive à rien.* »

## Maçon médaillé

Le nouveau patron reprend les rênes de l'entreprise dans la continuité. « *Ce qui m'intéresse, c'est vivre de ma passion et que les gens ici en fasse autant. Nous avons le souci du détail. C'est possible grâce à nos équipes qui respectent et adhèrent à notre philosophie de travail.* » Macors emploie actuellement une soixantaine de personnes, plus des partenaires extérieurs. Au total, l'entreprise donne du travail à une bonne centaine de personnes. En 2012, la société a réalisé un chiffre d'affaires de 9.500.000 euros. « *Ce n'est pas un but en soi. Nous voulons d'abord faire fonctionner l'entreprise, maintenir un travail de qualité. Pour arriver à réaliser un beau chantier, il faut que tout le monde s'entende bien et s'y retrouve. Entreprise générale de construction, nous avons un personnel très qualifié, ce qui nous autorise un rayon d'action à 360 degrés par rapport à l'activité. Cela nous est*

*permis par la qualité de notre main-d'œuvre belge. Nous engageons des jeunes et nous les formons, les amenons à grandir. L'an dernier, deux de nos jeunes ont participé à l'Euroskills. L'un d'entre eux, maçon, déjà médaillé d'or belge, a terminé 2<sup>e</sup> au niveau européen. Une grande fierté pour toute l'entreprise! Nous n'avons pas de service commercial. Nous travaillons uniquement par le bouche à oreille, le fond, la qualité, l'échange humain avec le client.* »

## Laisser une bonne trace

Macors travaille aussi bien pour des particuliers que pour des marchés publics en utilisant des matériaux respectant l'environnement. « *Nous sommes soucieux de participer à la pérennité de notre patrimoine wallon. Il nous arrive de nous engager comme mécène dans des entreprises de réhabilitation de bâtiments. Notre savoir-faire de société de construction est ainsi mis au service de la communauté. C'était le cas pour la restauration de la chapelle funéraire de la famille du Mortier au cimetière du Sud à Tournai pour laquelle l'entreprise a remporté le Prix du Public des Caius 2012.* » Macors s'est investie dans des projets architecturaux audacieux comme la reconstruction de l'église au sein de l'Abbaye Notre-Dame de la Paix de Rochefort, la construction de la Tour du Millénaire de Gedinne, la restauration de nombreux châteaux en province de Namur, dont le château de Ry. L'important pour le patron de Macors? « *Qu'on réalise un chantier d'une journée ou de trois ans, pour moi, c'est un beau chantier, à partir du moment où le client est content, qu'on s'est bien amusé et qu'on a laissé une bonne trace.* »



Le Château de Ry (Condroz)  
a été rénové par Macors

## MACORS SPRL

Chaussée de Liège, 31 - 5360 Hamois - Tél. 083/61 18 80 - [www.macors.be](http://www.macors.be)

Gérard Sevrin (administrateur-gérant):  
« Nos hommes sont notre trésor »

# ELECTROVOX



## Contact

T.0032(0)472/10.72.27

T. 0032(0)475/41.58.03

[www.electrovox.eu](http://www.electrovox.eu)



## LA VOIX ET L'IMAGE DE VOS EVENEMENTS

### Electrovox c'est ...

- Sonorisation & gestion multimedias officielle des événements de la Chambre de Commerce.
- Locations d'écrans : plasma et LED
- Reportage vidéo
- Stands pour expositions : montage, éclairage et projection de logos sur sols et murs.
- Eclairage lounge
- Gestion technique de tout événement d'envergure (ex : Espace VIP Casino au Francofolies de Spa, championnat belge de Poker, ...)
- Gestion de conférences : son et image
- Animation de vos soirées d'entreprises par vidéo-clips

**Contactez-nous !**  
Vous ne serez pas déçu.  
T.0032(0)472/10.72.27

**ELECTROVOX**

**BtoB**  
Benelux  
Event & Business



[Technifutur]

# Un duo à la tête DE TECHNIFUTUR

Après avoir occupé la direction de Technifutur durant onze années, Maurice Semer a tiré sa révérence au mois de janvier dernier. Pour lui succéder, le Conseil d'administration a misé sur un duo connaissant bien la maison : Christine Mertens et Georges Nikolaidis. Ces derniers nous font part de leurs projets et ambitions pour le centre de compétences.

CÉLINE LÉONARD

► **CCImag' : Vous avez succédé à Maurice Semer le 1<sup>er</sup> janvier 2013. Comment s'est déroulé le passage de flambeau ?**

C.M. : « De manière très naturelle. Georges et moi connaissons bien Technifutur puisque nous y évoluons depuis plusieurs années. Nous avons tous deux été directeurs de département. J'ai également occupé le poste de Directrice générale adjointe. Ce fut donc une transition en douceur. »

G.N. : « Si le climat interne était au beau fixe, notons quand même que cette succession s'est déroulée dans un contexte économique complexe marqué, entre autres, par l'actualité d'ArcelorMittal. À lui seul, le groupe sidérurgique représentait 15 % de nos formations. Nous avons donc dû nous adapter pour maintenir notre taux d'activité global. »

► **CCImag' : Comment s'organise cette direction bicéphale ?**

G.N. : « Il y a beaucoup de littérature sur le thème de la co-direction. C'est une formule, parfois, déconseillée. Le terrain nous montre heureusement qu'un binôme à la tête d'une entreprise peut bien fonctionner. Nous avons d'ailleurs quelques exemples concluants dans la région (Siris, NSI...). En ce qui nous concerne, tout se passe actuellement très bien car nous avons chacun nos domaines de compétences : Christine aux services généraux, moi aux formations et aux projets. Nous nous entendons par ailleurs sur une vision et des objectifs communs. »

► **CCImag' : Parlant de vision, comment se profile l'avenir de Technifutur à l'horizon 2014 ?**

G.N. : « L'année se dessine bien. Nous entendons, tout d'abord, consolider nos acquis et nous recentrer sur des bases saines.

L'innovation constituera un autre angle important. Nous avons ainsi demandé à chaque département de proposer au moins un nouveau métier en fonction de l'évolution du secteur industriel. Des formations telles que tourneur fraiseur de précision pour matériaux nouveaux ou technicien de maintenance d'éoliennes vont ainsi voir le jour. Ces nouveaux métiers ne sont bien évidemment pas nés de notre seule envie. Ils sont le fruit de discussions entre Technifutur, les industries et les membres de notre Comité d'Orientation Technologique et Scientifique. Enfin, nous ne négligerons pas la mission d'accompagnement que nous devons jouer auprès des entreprises. Sortir des sentiers battus mais de manière réfléchie, telle est la philosophie qui nous guidera. »

C.M. : « Notons également que les prochains mois seront marqués par la volonté d'accroître les collaborations en Région wallonne, notamment, avec les centres de

compétences et le pôle de compétitivité Méca Tech. Des projets sont, dans ce cadre, en cours d'élaboration. »

► **CCImag' : D'autres projets verront-ils prochainement le jour ?**

C.M. : « Oui, sur le plan international. Le concept de Technifutur va ainsi être transposé au Maroc où 5 centres de formation sont actuellement en construction. Des contacts positifs ont également été établis sur le continent asiatique. »

► **CCImag' : Une ombre au tableau malgré tout ?**

G.N. : « Notre principal souci est de trouver des formateurs. Nous devons sans cesse batailler ferme pour trouver des personnes dotées de connaissances théoriques, d'une expérience de terrain et d'un esprit pédagogique. Trouver ces perles rares sera un autre objectif prioritaire pour les prochaines années. »



Georges Nikolaidis et Christine Mertens

## TECHNIFUTUR, C'EST QUOI ?

Technifutur est un centre de compétences spécialisé dans **14** domaines d'activités. Chaque année, il dispense pas moins de **800.000** heures de formation à **16.000** personnes (travailleurs, demandeurs d'emplois, enseignants et étudiants).

TECHNIFUTUR®

Liège Science Park, Rue Bois Saint-Jean, 15-17 - 4102 Seraing - [www.technifutur.be](http://www.technifutur.be)

# GAP

INFORMATIQUE

Un éventail de solutions  
depuis 25 ans



Sage BOB 50  
Expert

La solution inspirée  
par et dédiée aux  
professionnels de la  
comptabilité.



Digidesk,  
easy desk 1

Gestion et échange  
dématérialisés de vos  
documents...  
No future for paper!



GapTime

La solution en matière  
de pointages, modules  
Web, géolocalisation.



GapPaie

La solution sans souci  
pour la gestion en  
interne de vos salaires  
et des suivis à leur  
donner.



GapTservices

Le programme leader  
sur le marché pour la  
gestion d'une société  
agrée Titres-  
Services.



GapAdom

La gestion pour les  
sociétés d'Aides  
familiales, région  
Wallonne, Cocof,  
Cocom.

☎ 04 361 61 00

CONCOURS 25 ANS, ALLEZ DECOUVRIR VOS CADEAUX SUR  
[www.gapinformatique.be](http://www.gapinformatique.be)

[info@gapinformatique.be](mailto:info@gapinformatique.be)

sage

GAP  
ADOM

GAP  
SERVICES

GAP  
TIME

GAP  
PAIE

brother

Celex  
COMPUTERS  
We built your IT

SONY  
VAIO

oodrive

es et  
NOD 32



[Miloa]

# Des plantes et des animaux

- ▶ Compléments alimentaires et autres produits à base de plantes pour aider à la prévention chez les chiens et les chats
- ▶ Société créée en 2011 par un médecin vétérinaire liégeois
- ▶ En collaboration avec l'ULg, projet de mise au point de bio-marqueurs pour le diagnostic

JACQUELINE REMITS

« **C**omme animal domestique, j'ai un blanc bleu belge », commence Estelle Lhoest, qui donne ainsi le ton, et enchaîne : « Cela fait sept ans que je travaille sur ce projet d'entreprise. » Créée en 2011, la société Miloa développe et commercialise des compléments alimentaires, des huiles essentielles, des aliments et des produits cosmétiques pour chiens et chats. « Mon objectif est de les soulager de certains maux par des procédés doux et naturels, des substances actives, sans effets secondaires. La principale innovation réside dans ce positionnement. » Vétérinaire avec un DEA de nutrition de l'Université de Liège et un diplôme de phytothérapie de l'Université de Clermont-Ferrand, Estelle Lhoest est experte dans la lutte contre l'évolution d'affections dégénératives, inflammatoires et le stress oxydant chez les animaux domestiques. Elle l'est aussi dans les moyens de les soulager par l'utilisation de substances novatrices d'origine végétale. « J'incorpore, dans mes produits fabriqués en France (je n'ai pas trouvé l'entreprise que je cherchais en Belgique), des plantes et des extraits de plantes. Leur utilisation est référencée pour les humains et les animaux dans des pays d'Asie et d'Amérique du Sud, mais, à ce jour, ces plantes sont encore peu utilisées dans les pays occidentaux. » Miloa est dotée d'un cahier des charges très précis. « Les divers ingrédients sont sélectionnés en partenariat avec les producteurs. Les ingrédients sont standardisés : le moment où a lieu la récolte et la concentration en principes actifs sont toujours identiques. » De futures collaborations avec l'Université de Liège et d'autres universités en Europe devraient permettre à la jeune société de mener à bien des études cliniques pour le lancement de nouvelles

références et l'amélioration des formules existantes. « L'implication des vétérinaires au sein de la société se fait aussi grâce à la réalisation d'essais cliniques sur des animaux de clients », précise la trentenaire.

## Projets de développement

Estelle Lhoest est ambitieuse, la stratégie de recherche et développement de sa société l'est tout autant. « En plus des études cliniques, je souhaite participer à l'élaboration de thèses de doctorat de l'ULg (une en orthopédie et l'autre en cardiologie). Par la publication des résultats dans des revues scientifiques, Miloa se différenciera de ses concurrents. Je compte également m'impliquer dans le développement de bio-marqueurs utilisables à terme comme outils de diagnostic, de pronostic et d'efficacité des produits. Ils pourraient être des moyens simples, précis et peu invasifs mis à la disposition des vétérinaires pour poser un diagnostic. » La

jeune chef d'entreprise a également en tête des projets de développement de médicaments, avec autorisation de mise sur le marché, à l'aide de molécules isolées à partir de plantes. « Les essais cliniques seront soumis à l'appréciation d'un comité d'éthique et aucune manipulation douloureuse ou stressante ne sera réalisée sur les animaux. L'objectif est d'avoir une solution thérapeutique pour traiter les maladies dans tous les systèmes (digestif, dermatologique, cardiaque, orthopédique, respiratoire, endocrinien, immunitaire, neurologique). Les compléments alimentaires, hypoallergéniques, sont aromatisés avec du poisson pour une prise plus facile par les animaux. » Au plan de la stratégie commerciale, Estelle Lhoest attache beaucoup d'importance à la qualité de la formation des commerciaux, vétérinaires ou actifs dans le secteur depuis longtemps. « Les supports marketing sont didactiques et percutants. » À l'image de la fondatrice de Miloa.



Estelle Lhoest (à gauche) : « Je souhaite participer à l'élaboration de thèses de doctorat. Par la publication des résultats dans des revues scientifiques, Miloa se distinguera de ses concurrents. »

**MILOA**

Rue Saint-Vitu, 1 - 4557 Soheit Tinlot  
www.miloa.be

# LIEGE CREATIVE, vous aussi...



SAISON 3  
2013-2014

- ▶ 2 à 3 rencontres par semaine
- ▶ Programme et inscriptions:  
[www.liegecreative.be](http://www.liegecreative.be)

 **LIEGE  
CREATIVE**  
Forum  
Innover et Entreprendre

© photo: Jérôme Puy, www.chapagne.be, www.lesguyons.be, www.lesguyons.be, www.lesguyons.be, www.lesguyons.be, www.lesguyons.be



Une initiative de



# LES + DE 50 ANS EN ENTREPRISE

## DES COMPÉTENCES DONT VOTRE ENTREPRISE NE PEUT SE PASSER

Lents, rigides, attentistes, démotivés, réfractaires au changement... : nombreux sont les clichés collant à la peau des seniors au sein de nos entreprises. Nos PME auraient pourtant tort de se priver de ces maillons cruciaux alliant connaissances et expériences. Conscient de l'évolution de la pyramide des âges et de la nécessité d'exploiter pleinement le potentiel des plus de 50 ans, le gouvernement a récemment initié diverses mesures censées promouvoir le travail des salariés plus âgés. CCIImag' fait le point sur ces avancées législatives et vous livre ses recommandations pour une politique de fin de carrière efficace au sein de votre entreprise.

CÉLINE LÉONARD



Pourrais-tu s'il te plait imprimer les fichiers  
de mon CD ROM ?



la meilleure alternative :

*lisibilité garantie, authenticité,  
confidentialité et trace d'audit .*

  
**MERAK**<sup>®</sup>  
*information management*

[www.merak.eu](http://www.merak.eu)



## La Belgique en queue de peloton

**V**oici quelques semaines, *Le Soir*\* consacrait sa une au boom des travailleurs belges de plus de 55 ans. Au travers de ses pages, le quotidien soulignait l'importante progression affichée par le taux d'emploi des 55-64 ans au cours des dix dernières années (ndlr : de 25% à 39,5%). Si nul ne peut nier les efforts accomplis par notre pays au cours de la dernière décennie, la Belgique n'en demeure pas moins parmi les mauvais élèves de la classe européenne. Il suffit pour s'en rendre compte de se pencher sur nos pays voisins. Pour la même catégorie d'âge, les Pays-Bas arborent ainsi un taux de 53,7%, l'Allemagne de 57,7% et le Royaume-Uni de 57,1%.

Professeur de ressources humaines à HEC-ULg, **Annie Cornet** impute ce mauvais bulletin belge à différents éléments :

- Les travailleurs de plus de 50 ans ont, tout d'abord, été largement concernés par les grandes vagues de restructuration qui ont frappé notre pays. Le départ à la prépension est, dans ce cadre, apparu comme une porte de sortie socialement acceptable, un élément de paix sociale censé également protéger l'emploi des plus jeunes.
- Cette trop faible présence des plus de 50 ans est par ailleurs liée au fait que les travailleurs appartenant à cette tranche d'âge pèsent davantage sur la masse salariale que les plus jeunes (en raison, notamment, du lien entre salaire et ancienneté).
- Autre élément : depuis 2008, les employeurs sont obligés de proposer un programme d'outplacement à tous leurs collaborateurs âgés de 45 ans et plus qu'ils licencient. La peur de payer une éventuelle procédure d'outplacement en cas de licenciement du travailleur semble malheureusement peser davantage dans la balance que les incitants financiers à l'embauche des seniors.
- « *Bien que cela constitue à mon sens un élément moins important, les préjugés entourant les travailleurs plus âgés sont également à prendre compte. Les seniors manqueraient ainsi de compétences en technologie, d'adaptation au changement, d'envie d'apprendre de nouveaux processus et de changer leurs habitudes,...* Cela existe de fait chez les seniors mais aussi dans les autres générations, on ne peut associer aussi vite des comportements et attitudes à des catégories d'âge. »



Annie Cornet, Professeur de ressources humaines à HEC-ULg

**« La peur de payer une éventuelle procédure d'outplacement en cas de licenciement du travailleur semble malheureusement peser davantage dans la balance. »**

Annie Cornet, Professeur de ressources humaines à HEC-ULg

### PLUS DE DIVERSITÉ DANS LES PME ?

Selon une étude menée en France par l'observatoire Opcalia, on observerait dans les petites entreprises une diversité naturelle des effectifs en matière d'âges. C'est ainsi dans les TPE que l'on retrouverait les plus fortes proportions de jeunes et de seniors. « À ma connaissance, nous ne disposons pas d'études similaires pour la Belgique, note Annie Cornet (HEC-ULg). Les relations tissées entre collaborateurs et direction sont souvent plus fortes. On vous connaît mieux, on reconnaît votre expérience, votre valeur ajoutée et les entreprises veillent à garder leurs compétences et expertises. »

# La sécurité pour mon entreprise et un service sur mesure? Volontiers!



Les indépendants et les PME assurés chez Baloise Insurance peuvent envisager l'avenir avec confiance. Avec l'aide de votre courtier, nous veillons à des solutions pratiques et claires. Les garanties correspondent ainsi parfaitement aux risques encourus par votre entreprise. **Si vous regroupez vos polices dans un Plan PME, vous pouvez récupérer jusqu'à 15 % de vos primes via la participation bénéficiaire.** Découvrez par vous-même ce que Baloise Insurance a à vous offrir. Adressez-vous à votre courtier ou trouvez-en un via [www.baloise.be](http://www.baloise.be).

Votre sécurité nous tient à cœur.



## Stop aux clichés

**M**oins productifs, peu adaptables, dépassés, attentistes, démotivés... : voici quelques représentations parmi les plus répandues circulant sur les seniors en entreprise. « Ces stéréotypes n'ont pas de raison d'être », explique Hermina Van Coillie, HR Research Expert chez Securex. *Il est évident qu'avec l'âge, certaines capacités cognitives (notamment les fluid abilities qui englobent la mémoire de travail, la capacité de réaction ou le traitement de nouvelles informations) ou aptitudes physiques (la force, la vue...) déclinent. Mais cela commence déjà à partir de l'âge de 20 ans pour ensuite diminuer progressivement. Pour autant, on ne peut établir un lien entre l'âge et la productivité. Certaines études montrent même une augmentation de la productivité avec les années car le collaborateur développe de nouvelles compétences et affiche une expertise plus grande. Ainsi, les crystallized abilities, qui englobent des capacités qui résultent de l'expérience comme les*



Hermina Van Coillie, HR Research Expert chez Securex

*aptitudes verbales, communicatives et sociales, seraient relativement solides et pourraient même s'améliorer avec le temps. »*

Concernant la supposée démotivation des travailleurs plus âgés, la réponse est tout aussi claire : « Ils sont tous aussi voire même plus motivés que les jeunes collaborateurs. À ce titre, Securex a récemment mené une étude montrant qu'actuellement, seuls les collaborateurs de plus de 50 ans sont prêts à travailler plus longtemps. Ils sont le seul groupe d'âge

*de la population active à avoir exprimé ce point de vue. »*

Ces diverses représentations peuvent avoir une influence négative sur le comportement de certains collaborateurs. « À titre d'exemple, certains d'entre eux refusent de suivre de nouvelles formations non pas parce qu'il n'en plus envie d'apprendre mais parce qu'ils craignent de montrer à leurs collègues qu'ils apprennent moins vite qu'eux. Ce n'est pas normal. Il est temps d'endiguer ces préjugés », conclut Hermina Van Coillie.

## Excès de jeunisme: quels dangers?

**L'**évolution de la pyramide des âges est sans appel : la population en âge de travailler ne pourra à terme plus couvrir les coûts des personnes non-actives. On prévoit ainsi qu'en 2050, la proportion entre personnes de plus de 65 ans et personnes en âge de travailler sera de 50 %, soit le double du niveau actuel. Plus qu'une priorité, maintenir (ou remettre) au travail des personnes de plus 50 ans est donc devenu une nécessité.

Loin de cette réalité arithmétique, 24,7 % des managers pensent qu'il n'est pas souhaitable que les travailleurs de plus de 60 ans continuent de travailler (Securex). Pire, 58 % des employeurs belges ne voient pas de rôle actif pour les plus de 50 ans dans leur entreprise (Tempo-Team). Des résultats qui n'étonnent guère Annie Cornet (HEC-ULg) : « Loin devant la couleur de peau, le sexe ou la religion, l'âge est le critère le plus discriminant sur le marché du travail. »

En sacrifiant ainsi les seniors sur l'autel du jeunisme, les entreprises s'exposent à certains dangers. « Elles se privent avant tout de compétences bien réelles disponibles sur le marché de l'emploi et dont elles ont besoin. Elles font également l'impasse sur des collaborateurs globalement plus fidèles à leur employeur. Ils connaissent les codes régissant la sphère professionnelle et ont souvent moins de contraintes de vie privée. »

Pour Hermina Van Coillie (Securex), « les travailleurs plus âgés sont des maillons cruciaux au sein d'une entreprise. Outre le fait que les sociétés en ont besoin en nombre, la plupart disposent de connaissances associées à l'expérience, ce qui n'est pas le cas de leurs collègues plus jeunes. Ils garantissent ainsi l'ancrage des connaissances au sein de l'entreprise. »

Au rang des autres atouts affichés par les travailleurs plus âgés, citons encore le fait que les seniors sont souvent plus flexibles quant à leurs horaires de travail et à leurs dates de vacances (car ils n'ont pas de jeunes enfants à la maison)

### QUID DU TUTORAT?

Au cours des dernières années, le tutorat a souvent été présenté comme une solution pour valoriser la matière grise des seniors. Sur papier, le concept est séduisant : outre le maintien de l'emploi des plus âgés, ce dispositif s'avère moins onéreux pour l'entreprise que les formations professionnelles plus classiques. Et pourtant, ce transfert des savoirs et savoir-faire tarde à s'installer de manière notable au sein des entreprises.

Certains, sceptiques vis-à-vis de cette forme de transmission, mettent en garde contre l'idée selon laquelle les collaborateurs plus âgés seraient nécessairement des tuteurs naturels. Sans remettre en cause le principe du tutorat, ils insistent pour que le tuteur soit choisi par l'employeur sur base de ses compétences, aptitudes pédagogiques et son envie de transmettre plutôt que sur le seul critère de l'âge.

# Waouh\*

\*La nouvelle Classe A.

---

A 180 CDI BE Edition

> déductibilité fiscale: 90%.

ATN: € 55 net/mois<sup>1</sup>.

---



Mercedes-Benz

3,6 L/100 KM • 92 G CO<sub>2</sub>/KM

Informations environnementales AR 19/03/2004 - [www.mercedes-benz.be](http://www.mercedes-benz.be) - Demandez priorité à la sécurité.  
<sup>1</sup>Estimation de la contribution mensuelle que l'employeur devra réellement payer pour l'avantage de toute nature sur base du taux d'imposition maximum de 55,5% (Calculé sur une Classe A).

**sa Barvaux**

Concessionnaire et Point de Service Agréés Mercedes-Benz  
Rue des Vennes 1 - 4020 Liège  
Tél. 04 340 50 60 - Fax 04 341 89 22

**CentrEtoile sa**

Concessionnaire et Point de Service Agréés Mercedes-Benz  
Quai de l'Industrie 24 - 4500 Huy  
Tél. 085 23 69 00 - Fax 085 23 67 79

**Garage Bernard sa**

Concessionnaire et Point de Service Agréés Mercedes-Benz  
Rue de Tirlemont 84 - 4280 Hannut  
Tél. 019 51 15 74 - Fax 019 51 33 62

**Garage de L'Avenir sa**

Concessionnaire et Point de Service Agréés Mercedes-Benz  
Grand'route 111 - 4610 Beyne-Heusy  
Tél. 04 361 66 66 - Fax 04 367 39 02

**Kalscheuer Verviers sa**

Concessionnaire et Point de Service Agréés Mercedes-Benz  
Rue de Limbourg 2 - 4800 Verviers  
Tél. 067 32 15 80 - Fax 067 32 15 90

# Les avancées législatives

**C**onscient du trop faible taux d'emploi des travailleurs de plus de 50 ans et de la nécessité d'exploiter pleinement le potentiel de cette population, le gouvernement a pris diverses mesures censées promouvoir le travail des salariés plus âgés.

## Les obligations de l'employeur

Premièrement, depuis ce 1<sup>er</sup> janvier, **un plan dédié aux travailleurs âgés de 45 ans et plus** doit être instauré au sein de certaines entreprises (voir CCT n° 104). Qui est concerné? Les sociétés employant plus de 20 collaborateurs (travailleurs équivalents temps plein) le premier jour ouvrable de l'année civile de l'établissement du plan pour l'emploi. Ce nombre de travailleurs est fixé pour une durée de 4 ans.

Le plan doit contenir des mesures adaptées à la situation de l'entreprise visant à favoriser/accroître le nombre de travailleurs de plus de 45 ans. Ces mesures relèvent de domaines tels que la sélection et le recrutement, le développement des compétences, l'accès aux formations, l'adaptation du temps de travail...

Défini chaque année, ce plan doit être établi avec les représentants des travailleurs au comité d'entreprise, au comité pour la prévention et la protection et à la délégation syndicale.

Deuxièmement, l'employeur qui dans le futur procèdera à un licenciement collectif devra respecter la **pyramide des âges** de son entreprise en répartissant proportionnellement le nombre de licenciements entre les trois différents groupes d'âge : travailleurs de moins de 30 ans, de 30 à moins de 50 ans et de 50 ans et plus.

Le législateur a prévu diverses dérogations au système : un écart de 10 % par catégorie d'âge est accepté par rapport à la répartition proportionnelle, les travailleurs ayant un contrat à durée déterminée n'entrent pas en ligne de compte, les collaborateurs exerçant une fonction clé peuvent être exclus du décompte.

Les employeurs ne se soumettant pas à cette législation seront sanctionnés par une perte du droit aux réductions structurelles de cotisations

sociales et aux réductions de cotisations sociales pour les groupes-cibles pour une période de 8 trimestres.

Attention : cette nouvelle obligation n'est pas encore d'application. Un arrêté royal doit encore en définir les modalités.

## Les avantages de l'employeur

Les travailleurs plus âgés coûtent plus cher? C'est en partie vrai. Pour lutter contre les effets de l'ancienneté sur le coût salarial, diverses mesures fédérales ont vu le jour dont :

- une réduction des cotisations sociales de 1.600 € par an pour chaque travailleur âgé de 57 ans et plus que l'employeur occupe.
- une réduction des cotisations sociales pour tout collaborateur de 50 ans et plus que l'entreprise engage et dont les revenus mensuels ne dépassent pas 4.000 €. Légère au début (200 € pour un travailleur de 50 ans), la réduction augmente avec le temps pour grimper jusqu'à 3.000 €.
- une réduction des cotisations pour tout collaborateur de 45 ans et plus doté d'une carte Activa que l'entreprise recrute. Le montant annuel varie entre 1.600 et 6.000 €.
- des subventions aux entrepreneurs veillant à améliorer le bien-être de leurs collaborateurs âgés de 45 ans et plus. Trois types d'actions sont soutenues par ce subside : la mesure des facultés de travail, le diagnostic des facteurs de risque dans l'environnement direct de travail, le projet concret d'amélioration (réduction de la charge physique, développement des compétences, introduction d'horaires flexibles...) Le montant octroyé pour la mise en œuvre d'un projet d'amélioration, s'élève à 50 % des frais justifiés, avec un plafond de 500 € par travailleur concerné par mois. Toutefois, si le projet d'amélioration est associé à l'utilisation d'un instrument de mesure ou d'une méthode de diagnostic, l'intervention s'élèvera à 70 % des frais justifiés, avec un plafond de 750 € par travailleur concerné par mois.

## D'autres mesures?

Le gouvernement devrait-il instaurer d'autres mesures pour favoriser l'emploi des plus de 50 ans? « *La convention collective de travail n° 104 concernant la création d'un plan pour l'emploi des travailleurs âgés dans l'entreprise constitue déjà une belle avancée*, note Annie Cornet (HEC-ULg). *Pour que cette mesure s'avère réellement efficace, il faudra toutefois s'assurer que les entreprises sont accompagnées dans sa mise en œuvre et qu'il existe un suivi de la part du législateur. Il serait également judicieux de voir cette convention étendue au secteur public. Nous avons par ailleurs évoqué précédemment les effets négatifs de l'outplacement. Peut-être serait-il opportun de repenser la formule pour mettre en place un dispositif répondant aux préoccupations des travailleurs et des employeurs mais ne présentant pas ces effets pervers.* »



© Creatix



## Pour protéger vos employés, nous avons mieux.

### ETHIAS – EMPLOYEE CARE SOLUTIONS

Une entreprise n'est rien sans ses employés. C'est pourquoi vous voulez leur garantir la meilleure des protections. Avec Ethias, vous profitez de solutions sur mesure en accidents du travail, soins de santé et assurances de groupe, ainsi que d'un traitement rapide de vos dossiers et de conseils en prévention.

Pas étonnant que nos courtiers partenaires recommandent Ethias !

Pour en savoir plus: **04 220 31 31** ou [entreprises@ethias.be](mailto:entreprises@ethias.be)

**ethias**

PREFERRED PARTNER  
FOR CORPORATE INSURANCE

# Ménager: pas nécessairement une bonne idée



**N**ombre de managers devant établir une politique de fin de carrière tendent à favoriser les mesures de ménagement. « *Par ce biais, la charge physique et cognitive des collaborateurs plus âgés est diminuée*, explique Hermina Van Coillie (Securex). *Cela peut se traduire par une adaptation des horaires, la dispense d'exécuter certaines tâches, l'adaptation du contenu des tâches...* Si de telles pratiques peuvent dans certains cas s'avérer judicieuses voire nécessaires, elles ont également leur revers. Elles peuvent ainsi avoir un effet stigmatisant en renforçant certains préjugés et l'image selon laquelle ses travailleurs sont dépassés, en dehors du coup. Elles peuvent également susciter la jalousie de certains collègues plus jeunes. »

Parallèlement, selon une étude menée par Securex et la KUL\*, les collaborateurs de 50 ans et plus sont davantage en attente de mesures de développement que de ménagement. « *Quand vous êtes âgé de*

*55 ans, il vous reste encore une dizaine d'années de carrière. Dix ans, c'est long ! Au fil de notre enquête, les employés tout comme les ouvriers appartenant à cette tranche d'âge ont ainsi manifesté leur envie de bénéficier de mesures de développement, leur envie de recevoir un feedback sur leur travail, de bénéficier d'entretiens annuels d'évaluation, de pouvoir suivre des formations... Avoir des perspectives d'avenir est, pour une majorité d'entre eux, plus motivant que des mesures de ménagement. Sachant qu'un collaborateur motivé est naturellement plus productif, enclin à travailler plus longtemps et affiche de meilleures capacités, les managers ont tout intérêt à se montrer attentifs à ces attentes. »*

Dans cette même étude, Luc Sels, Doyen de la Faculté économique et de sciences appliquées de la KUL, recommande aux managers d'adopter une politique de fin de carrière faisant fi de l'âge: « *La gestion du personnel a trop longtemps été bien trop liée à l'âge. Les personnes de plus de 50 ans ont trop souvent été considérées et traitées comme une catégorie d'âge homogène. Les différences en termes d'employabilité, d'orientation du travail et de productivité ont été négligées ou ignorées. Aujourd'hui encore, les groupes de travailleurs sont invariablement délimités en fonction de l'âge. Une fois atteint l'âge de 50 ou de 55 ans, on devient du jour au lendemain un travailleur âgé, on est catégorisé. [...] Une politique de personnel efficace doit autant que possible être orientée vers le développement et l'utilisation des capacités de tous les collaborateurs, toutes catégories d'âges confondues. Cela signifie qu'il faut éviter le plus possible de se baser sur l'âge comme seul critère de différenciation et tenir compte des possibilités et besoins de chaque collaborateur qui diffèrent parfois à chaque phase de vie. »*

\* « Comment inciter les gens à travailler plus longtemps ? », Withe paper – Décembre 2012.

## Conclusion

L'augmentation de l'espérance de vie confronte notre économie au défi du vieillissement actif en entreprise.

La réussite de ce challenge invite les différents acteurs (pouvoirs publics, entreprises, partenaires sociaux...) à s'entendre sur des mesures qui favoriseront le maintien au travail des collaborateurs plus âgés. Même si le chemin est encore long, la récente CCT 104 constitue une avancée positive émanant du monde politique. Côté entreprises, une révolution culturelle faisant table rase des préjugés s'impose. « *Dans ce cadre, le rôle des supérieurs hiérarchiques est primordial*, souligne Hermina Van Coillie. *Ces derniers doivent sensibiliser les autres collaborateurs à la valeur ajoutée des aînés et instaurer un véritable esprit intergénérationnel au sein de leur entreprise. »*

**De cet effort collectif dépend l'avenir de nos entreprises mais aussi de notre société dans sa globalité.**





Staffing\*

## Un regard neuf sur le recrutement durable

SD Worx lance une vision novatrice et moderne sur le recrutement et la sélection. L'idée centrale est une approche plus durable. De nombreuses organisations, dont peut-être la vôtre, cherchent assidûment les mêmes profils, mais peinent à exploiter le potentiel dont elles disposent déjà. Une approche durable exige une analyse approfondie du contexte (organisation, équipe, rôles) et de son impact sur les personnes, ainsi qu'une attention portée sur le potentiel, les motivations et les préférences.

C'est pourquoi nous offrons de nouveaux outils et méthodes, et introduisons trois étapes essentielles d'une approche durable du Staffing.

→ Lisez notre brochure "**Shape, Match, Blend : l'approche globale du recrutement durable**" que vous pouvez télécharger sur [www.sdworx.be/staffing](http://www.sdworx.be/staffing).

(\*) Nous vous offrons désormais nos solutions Staffing aussi sous la marque SD Worx au lieu de Dip.

# CRÉATIVITÉ: HUE COCOTTE!

## Des moteurs pour les idées

Idéalement intégrée au sein de tous les départements, à toutes les étapes de la vie d'une entreprise, aussi bien dans son fonctionnement intrinsèque que dans ses produits ou services ou dans l'approche clients, la créativité se réinvente au quotidien.

Dans un contexte de concurrence, d'internationalisation, de nouvelles technologies, elle nourrira les processus d'innovation.

Comment, en tant que responsable de service, manager, en favoriser l'émergence au sein de l'entreprise?

Comment faire preuve de « lâcher prise » et d'imagination, tout en maintenant un fil conducteur? Et n'est-il pas paradoxal, précisément, de parler de méthodes, avec ce qu'elles impliquent de guides, rênes, rigueur, là où l'on souhaite ouvrir largement l'horizon des champs du possible? Pistes et réponses dans le dossier de ce mois...

STÉPHANIE HEFFINCK





# Freine automatiquement, même son prix par mois

La Volvo V40 avec Professional Pack : prix renting à pd 439 €/mois.



**V40 D2 à pd 439 €/mois\***

Professional Pack inclus

**ATN net**

**54,84 €/mois\*\***

**Déductibilité fiscale :**

**90 %**

Le Professional Pack contient :

- peinture métallisée
- Park Assist à l'arrière
- système audio High Performance Multimedia
- écran couleur 7"
- port USB, entrée AUX et Bluetooth®
- système de navigation RTI avec 2 mises à jour gratuites

Spécificités du contrat leasing opérationnel :

- tous les entretiens, réparations, changement illimités de pneus, remplacements de vitres inclus
- degré Bonus/Malus fixe : prime intéressante et pas d'attestation à délivrer
- franchise basse
- assurance Omnium et RC inclus
- vous payez uniquement l'utilisation du véhicule
- pas de risque économique sur la revente du véhicule en fin de contrat

**Lease Car  
of the  
Year 2013**  
Best in Class "Business"

**3,4 - 7,9 L/100 KM • 88 - 185 G CO<sub>2</sub>/KM**

VOLVOCARS.BE

Donnez priorité à la sécurité. Informations environnementales AR 19/03/2004 : [www.volvocars.be](http://www.volvocars.be). Photo à titre illustratif.

\* Prix par mois hors TVA pour une Volvo D2. Leasing opérationnel (VCFS Standard +) sur 48 mois, 100.000 km, avec domiciliation. C'est offre est proposée par Car Fleet Services et est réservée aux professionnels. Offre sous réserve d'acceptation du dossier de crédit par Volvo Car Fleet Services et de modifications éventuelles de prix, tarif, taxes et TVA. Offre valable du 08/07/2013 au 31/10/2013.

\*\* Estimation de la contribution mensuelle que l'employé aura à faire sur la base du taux d'imposition de 53,50 % sur l'avantage fiscal de toute nature.

# Quelques éléments moteurs ou freins de la créativité

« Travailler 55 minutes sur la question et 5 minutes sur la réponse ! »

(Einstein)

## ÉLÉMENTS CONTRIBUANT À STIMULER LA CRÉATIVITÉ DANS L'ENTREPRISE

- une culture d'entreprise axée sur l'ambition et l'amélioration
- la complexité du travail
- de plus hauts niveaux de responsabilité
- de faibles niveaux de contrôle des organisations
- des systèmes d'incitation à la création et à la mise en œuvre des idées
- une meilleure autonomie dans le travail
- un soutien de la hiérarchie
- la formation continue
- la transparence et la bonne circulation de l'information/connaissances
- techniques et dynamiques de travail en équipe
- la possibilité de prendre du recul par rapport aux problèmes
- favoriser la relaxation à certains moments de la journée

## ÉLÉMENTS CONTRIBUANT À ÉTOUFFER LA CRÉATIVITÉ

- Penser qu'on n'est pas créatif !
- Tendance à envisager le temps de réflexion comme... une perte de temps pour l'action
- la crainte de l'erreur
- la crainte du regard de l'autre : collègues, supérieurs
- l'incapacité à se relaxer
- le conformisme et l'habitude de ne pas remettre la question en cause
- la sécurité du connu
- la fixation sur le côté pratique, économique
- la difficulté à percevoir des relations inhabituelles entre les choses
- difficulté de distinguer faits et problèmes, causes et effets
- une confiance exclusive en la logique
- ...

## La gestion de la créativité

### 1. Le terreau avant les tuteurs

« Oui, la créativité peut faire peur, reconnaît Léon-Philippe Parez (QIMS - [www.quims.be](http://www.quims.be)). Mais, atténue-t-il, en donnant un cadre aux salariés, on les mobilisera sur un point précis et on lèvera les craintes ». **Tout serait donc affaire de stratégie et de priorités à définir**, sans baisser la garde sur d'autres points maintenus en état de veille.

Mais, avant de mettre en œuvre de quelconques techniques de créativité, pour la stimuler et la soutenir, il est essentiel de travailler d'abord le terreau, conseille l'expert. Ce terreau n'est rien d'autre que le climat interne et externe à l'entreprise.

Est-on en période de crise ou pas ? Quand tout « roule », peu s'aventurent spontanément sur le chemin parsemé de risques de l'innovation. Mais ne pas en prendre, c'est forcément aller au-delà d'un autre risque : celui de ne pas anticiper et d'être coiffé sur le poteau lorsque la conjoncture sera moins florissante.

### Pour piloter l'innovation, le leadership aura la conviction de l'importance de celle-ci, indépendamment du contexte,

souligne Léon-Philippe Parez. Ce leadership soutient-il les initiatives et permet-il les erreurs si l'on en tire les enseignements ? Le personnel est-il poussé à percevoir les défis et le rôle qu'il a à tenir ? A-t-il un degré d'autonomie suffisant, un espace de liberté pour les tests ?

L'organisation favorise-t-elle un climat de confiance et d'ouverture, en étant à l'écoute des travailleurs ? Il y a aussi la fameuse question du temps ; une question épineuse puisqu'il faut aujourd'hui exécuter de plus en plus de tâches avec de moins en moins de personnel. Quand l'employé peut-il se détacher des éléments strictement opérationnels pour prendre le temps d'être créatif ?

L'humour apporte une autre couche à l'humus où prendront racine les idées. Rire de soi-même et des autres, sans irrespect génère un climat détendu, propice à la créativité. « C'est le stéréotype de la machine à



**44% D'ÉCONOMIE**  
SUR VOTRE BUDGET TÉLÉCOM MOBILE\*  
**C'EST SURRÉALISTE**

PME, C'EST TROP GROS POUR PASSER À CÔTÉ: CHALLENGEZ-NOUS ET CHIFFRONS ENSEMBLE COMBIEN VOTRE ENTREPRISE VA ÉCONOMISER.

Appel gratuit au 0800/160 26  
[www.BASEbusiness.be](http://www.BASEbusiness.be)

\* économie moyenne réalisée sur le montant de la dernière facture de 163 PME ayant demandé une offre BASE business entre le 14 avril et le 14 mai 2013. Plus d'info sur [www.BASEbusiness.be](http://www.BASEbusiness.be).

**BASE** business

WE CHALLENGE. YOU WIN.

café autour de laquelle le personnel se retrouve, rit et discute en dehors de la structure de fonctionnement pour sortir parfois, de bonnes idées ». La prise en charge des conflits est un autre indicateur de l'ambiance de travail. Les règles du jeu fixées, ceux-ci devraient être résolus sans règlement de compte. L'organisation qui excite au coup du parapluie (« je me couvre et je te dénonce comme responsable ») ne dope pas la créativité des troupes ! Le débat, celui qui consiste en une confrontation des idées... et pas une opposition de personnes serait, pour sa part, particulièrement constructif et devrait être encouragé, même entre personnes de départements différents. Tous ces indicateurs d'ambiance supra peuvent être mesurés sur base d'un simple questionnaire...

Les objectifs stratégiques de la société définis, le personnel sera invité à produire des idées, par rapport à un axe déterminé et un mode de fonctionnement dans le quotidien.

## 2. La démarche: commencer par prendre son temps sur la question



E. Lardinois (ID Solutions), l'un des fondateurs de l'École de la Créativité

Une fois le sol ameubli, la démarche de créativité peut être amorcée. Elle se fait en trois temps :

• **Comprendre le problème :** quelle est la question à laquelle on cherche à répondre ? On va clairement la définir. Au centre de la réflexion, donc, une interrogation : « où en sommes-nous dans le processus. » *« On a souvent tendance à partir directement de l'idée au produit, déplore Éric Lardinois (ID Solution-[www.idsolution.be](http://www.idsolution.be)). Mais si*

*l'idée n'est pas la bonne, mais si le besoin n'est pas là, au final et que le nouveau produit développé n'est pas vendable ? Le produit est bon, mais le business model de la société ne correspond pas à la réalité ? C'est la mort assurée de ce produit ! »*

- **Produire les idées.** Ce seront parfois des idées latentes et non des neuves, qui étaient déjà là depuis un certain temps, mais que la démarche structurée va faire affleurer par un simple screening. « *L'être créatif va réinterroger l'existant, aller en profondeur dans le questionnement et, à partir de là, aboutir à des solutions originales, efficaces et contextualisées, tenant compte de la stratégie de l'entreprise, de son environnement, de ses concurrents...* ». Parfait exemple, Einstein, qui va « réinterroger » la loi universelle de Newton !
- **Transformer les idées en plan d'action.** C'est à ce stade-là que réside le travail le plus ardu. Et qui va, du reste, donner lieu à d'autres séances de créativité. Car d'autres questions se posent : comment finaliser l'idée, la financer, y associer ceux qui n'y adhèrent pas de prime abord ? Etc. « *La créativité doit se retrouver à tous les étages du processus innovant... Et c'est bien souvent là que le bât blesse, en entreprise* » soupire l'un des fondateurs de l'École de la Créativité.

## 3. Animer une séance de créativité

- bien préparer la séance
- découper les séances du processus et les chronométrer
- en présenter les diverses phases aux participants, dès le début de la séance
- commencer par la phase de problématisation et donc empêcher les participants de produire et de formuler les idées, à ce stade
- durant la phase d'exploration, changer d'inducteur toutes les 6 à 10 minutes, changer de technique de créativité
- ménager des micro-pauses entre chaque changement d'outil pour reformuler la question sur laquelle on travaille
- recadrer la production d'idées sur la bonne question
- inviter les participants à détailler, compléter leur idée, sans aller trop loin dans le développement
- faciliter la production d'idées, mais ne pas amener ses propres idées, lorsqu'on est animateur
- veiller à ce que tout le monde prenne la parole, donner une équité du temps de parole à chacun
- en phase de convergence, se faire l'avocat de l'ange, c'est-à-dire récupérer les idées prometteuses, en prendre uniquement ce qu'il y a de bon et le développer avant de les faire passer en phase de sélection, afin qu'elles n'échouent pas, malgré leur potentiel.

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

## 4. Stimuler la motivation intrinsèque

Les travaux de Teresa Amabile font figure de référence, en matière de créativité.

À la tête du Entrepreneurial management Unit à la Harvard Business School, **elle** s'est penchée sur l'innovation en entreprise et **a battu en brèche quelques croyances à la vie dure, démontrant, travaux à l'appui (une trentaine d'années de recherches et quelque 12.000 notes recueillies !)** :

- que tout un chacun a un potentiel créatif
- que les promesses de « récompenses » n'ont pas d'impact positif sur la créativité
- que les délais serrés n'en sont pas un adjuvant ; bien au contraire, la période d'incubation est indispensable à l'étude du problème

**5 & 6 décembre 2013**

Palais des Congrès - **Liège**

# Wallonia Export-Invest Fair

1<sup>re</sup> édition du Salon du commerce international

---

[www.wallonia-export-invest-fair.be](http://www.wallonia-export-invest-fair.be)

---



**ÉCHANGER, S'INFORMER  
ET TROUVER DES SOLUTIONS À L'EXPORT**

Major sponsor



- que la peur ne stimule pas la créativité
- que la compétition ne l'encourage pas non plus, mais bien la collaboration
- ...

Mais Teresa Amabile, étonnée que davantage d'innovations ne germaient pas, malgré les moyens mis en place pour former les cadres dans cette optique depuis quelques décennies, a surtout accaparé l'attention depuis qu'elle a mis en évidence la cause de cette relative déconfiture.

**Trois composantes majeures** entrent dans la recette de base de la créativité :

- 1. L'expertise, le « pouvoir » :** il en faut un minimum, dans un domaine choisi, pour être créatif. Une innovation de rupture ne pourrait venir, en théorie, qu'après une décennie dans la discipline. « *Ceux qui font montre d'une expertise transdisciplinaire sont généralement plus créatifs* », relève Éric Lardinois.
- 2. L'aptitude, le « savoir » :** chacun a la connaissance de son aptitude créative, avec ses trucs et astuces personnels
- 3. La motivation, le « vouloir » :** elle peut être extrinsèque, passant par les récompenses, « punitions ». Peu concluant a démontré Teresa. Ou intrinsèque. Cette dernière est la seule qui puisse influencer de manière patente sur la créativité a mis en évidence la spécialiste de la question. Là où résident la passion et le plaisir éclora la créativité. Le management doit préserver, voire exacerber cette motivation intrinsèque. Souvent, sans même en avoir conscience, il aura tendance à la casser en lâchant d'un ton désabusé, un laconique : « On y a déjà pensé ! ». Alors qu'en premier lieu, l'idée du collaborateur mérite d'être correctement accueillie, même mauvaise puisque ce dernier, ce faisant, pointe le doigt vers une situation problématique à résoudre. « *En travaillant avec l'employé autour de la question, en l'accompagnant, en l'exhortant à améliorer cette idée, par exemple en analysant les coûts de sa mise en œuvre, le responsable hiérarchique entre dans la logique de cette personne. Il en augmente l'expertise et celle-ci se sentira valorisée et reconnue* ».

« L'innovation va matérialiser les idées émanant du processus de créativité, laquelle reviendra d'ailleurs à chaque stade du processus d'innovation ! »

(E. Lardinois)

## 5. Encourager l'innovation, à tous les degrés de la pyramide

L'un des papes du management, Gary Hamel, s'est penché sur les entreprises les plus pérennes. Il a pu démontrer qu'il s'agissait de celles qui innove, à « tous les degrés de la pyramide ».

Le niveau élémentaire est celui des process et des procédés. Au degré supérieur, l'innovation touchant les produits, services. S'arrêter à ce stade ne donne pas encore toutes les chances de réussite à long terme. En arrivant sur le marché, les nouveaux produits sont parfois déjà « obsolètes », ne répondant déjà plus aux besoins du moment. Certaines entreprises, déjà performantes à ces 2 niveaux, en incluent un troisième : l'innovation dans le business model. Mais les championnes grimpent encore dans le « chapeau » de la pyramide, avec **l'innovation managériale**. L'innovation s'y situe alors aussi dans le mode organisationnel en tant que tel, pour que les **effectifs** s'y sentent bien, autonomes et **tournés vers le même objectif**.

L'une des entreprises les plus innovantes au monde, Gore & Associated, détenant des centaines de brevets, a pu démontrer que son modèle d'organisation franchit les frontières avec autant de bonheur sur les 3 continents. Elle innove sur les 4 degrés de la pyramide ! Ses collaborateurs y sont poussés à la créativité, mûs par un projet d'entreprise ; ils ne s'y voient pas affecter d'emblée un supérieur, mais sont suivis durant une demi-année par des « parrains ». Ensuite, par décision collégiale incluant au premier chef leurs attentes, ils y intégreront une équipe déterminée.

# Techniques de créativité

Les techniques de créativité sont légion et, sur Internet ou à l'aide d'ouvrages, vous pouvez vous représenter celles qui correspondent le mieux au contexte dans lequel vous évoluez ou à la manière dont vous aimez procéder. Dans notre propos de ce mois, nous nous sommes donc plutôt concentrés sur le management de la créativité et les pré-requis plutôt que de lister et détailler ce que l'on retrouve ailleurs, développé de façon plus complète. D'autant que du papier à la pratique s'ouvre un gouffre que des animateurs et coaches combleront avec force exemples et exercices de réflexion et production. En synthèse, on peut regrouper les techniques en :

### • techniques aléatoires

Elles reprennent des objets, lettres, mots... ces stimulus aléatoires vont amener à produire et croiser des champs de pensée en principe éloignés puis à générer des associations d'idées de plus en plus concentrées sur le problème de départ

### • techniques « analogiques »

Elles sont de plusieurs types : les analogies directes, les fantastiques, historiques et la bionique (l'art de copier la nature). On y recherche un problème analogue dans d'autres domaines que celui de départ. On trie, on transpose les solutions au champ du problème.

### • techniques d'altération

On va y désarticuler l'objet de la recherche Et si ? On augmente, on diminue, on supprime, on combine, on inverse, on modifie... certaines composantes du problème ? Dans un tableau d'altération seront listées toutes les « déformations » subies pour ramener ensuite vers le problème concret.

### • techniques oniriques

Par ces techniques, l'animateur éloigne son auditoire vers un imaginaire dans lequel se profilent les objets de la recherche... pour mieux y réfléchir ensuite.

### • techniques combinatoires

On y combinera de manière systématique les différents aspects du problème, dans des 'matrices de découverte'.



# Belgacom Privilège Une solution personnalisée 24h/24 où que vous soyez

Vous avez besoin d'une nouvelle connexion internet ou tv ? Votre GSM ou tablette est défectueux ou perdu et vous ne savez vous en passer ? Comment résoudre rapidement une panne technique ? Vous devez soudainement partir à l'étranger et souhaitez activer un plan tarifaire pour le roaming ? Pas de soucis : nous répondons à toutes vos questions techniques ou commerciales en un clin d'œil. Ceci afin que vous puissiez toujours profiter de manière optimale de vos services Belgacom. Avec Belgacom Privilège, vous bénéficiez d'un service VIP extrêmement personnalisé pour tous vos services Belgacom.

**Plus d'infos sur Belgacom Privilège ?**

Envoyez un e-mail à [privilege@belgacom.be](mailto:privilege@belgacom.be)

ou appelez le **02 203 01 49**

ou visitez notre site [www.belgacom.be/privilege](http://www.belgacom.be/privilege)



belgacom

© Belgacom 2013. Tous droits réservés. Belgacom S.A. de droit public, Bd du Roi Albert II, 27, B-1030 Bruxelles

.....  
**Chaque jour plus de possibilités**

## LES BOÎTES À IDÉES D'ENTREPRISES

Les boîtes à idées d'entreprises ont été envisagées pour stimuler... et utiliser le potentiel créatif des collaborateurs. Pour le soutenir et le diriger, afin qu'il puisse réellement décoller.

L'idée que l'entreprise pourra y piocher prendra la forme d'une proposition d'amélioration avérée: l'optimisation des processus de travail, la réalisation d'économies, l'augmentation des ventes ou de la sécurité au travail... (Edipro - 159 p)

Dans « Les boîtes à idées d'entreprise », Didier Janssoone appuie sur les points forts de ce système d'expression spontanée: il présente le mérite de garder une trace écrite des propositions, oblige l'entreprise à y répondre et prévoit des règles de reconnaissance précises. Le salarié y trouve un double intérêt: la satisfaction de prendre une part active à l'amélioration de son entreprise et celle de voir son compte en banque gonfler, par le versement d'une prime. Son idée sera entre-temps devenue suggestion, respectant plusieurs

conditions: fruit d'une initiative individuelle, elle aura été déposée par écrit, sera constructive, ne plagiera pas celle du collègue, apportera quelque chose de nouveau et sera suffisamment élaborée, enrichie de croquis et calculs.

Pour que la proposition puisse trouver la meilleure forme d'aboutissement et afin d'en protéger la paternité, l'auteur de l'ouvrage recommande d'ailleurs de la présenter dans un dossier complet renfermant les éléments permettant de bien la comprendre, ainsi que ses solutions de remplacement, d'amélioration et une estimation des dépenses de mise en œuvre et des gains qui découleront de sa mise en place.



## Conclusion

**D**ans la créativité, 3 aspects interviennent: la nouveauté, la mise en relation, par la connexion d'éléments existants et l'aspect « utilisable ». Le fruit de cette créativité ne doit pas simplement être original, mais il doit avoir un sens. Il satisfera donc à un besoin criant... ou, à l'inverse, créera ce besoin. Le téléphone portable ou la tablette informatique en sont des illustrations.

Manager la créativité, c'est activer ces 3 composantes. Et favoriser, au sein de son entreprise, la complémentarité entre les salariés au profil « explorateur », qui accouchent d'idées à profusion et les « développeurs » qui les accompagneront avec méthode.

### CCI MAG' SEPT 2013-DOSSIER « 100 PLUS GRANDS EMPLOYEURS »

**Erratum**: suite au dossier de septembre 2013, Baxter nous fait la communication suivante: son effectif n'est pas de 1.355, mais de 2.250 personnes, soit: 1.800 à Lessines (activités de production Medical Products et Bioscience) et 450 à Braine-L'Alleud (R&D et les opérations belges); Olivier Dahlem est Directeur du site de R&D...

Par ailleurs, dans ce même dossier, les informations concernant l'UCL n'avaient pas été reprises.

- Effectif: 5.635 personnes
- Administrateur délégué: Dominique Opfergelt /  
Recteur: Bruno Delvaux
- DRH: Elisabeth Mosurel
- Dir. technique: Bernard Sine
- Dir. financier: Edouard Piret

[Francis Carnoy]

# « IL FAUT UN GRAND PLAN LOGEMENT EN WALLONIE »

Francis Carnoy, directeur général de la Confédération de la Construction de Wallonie, est interrogé par Alain Braibant

► **CCIImag' : On connaît le slogan « Quand le bâtiment va, tout va ». On parle de « frémissement » de reprise, est-ce un phénomène que vous observez dans la construction ?**

FC : « Le slogan vaut dans les deux sens ! Quand l'économie en général va bien, le bâtiment va bien aussi ! Mais il est vrai que la construction a été le moteur et a tiré l'économie wallonne entre 2000 et 2008. Pendant cette période, le secteur a connu une croissance en Wallonie, supérieure à celle de la Flandre. En 2008, pour les raisons que l'on sait, il y a eu une cassure conjoncturelle. La confiance des ménages a continué à s'effriter en 2011 à la suite, notamment, de certaines décisions fiscales prises par le Gouvernement fédéral ; je pense, par exemple, à la fin du « prêt vert » et de la déductibilité des travaux économiseurs d'énergie. Le secteur de la construction a largement souffert de cette situation parce que de nombreuses familles ont renoncé à construire ou rénover. Aujourd'hui, la conjoncture joue au yoyo, avec des hauts et des bas, et on ne peut pas encore parler de véritable reprise.

Je relève néanmoins un élément positif en Wallonie, le plan « Alliance Emploi-Environnement » lancé par le Gouvernement wallon. Cette initiative vise à encourager la rénovation énergétique du bâti wallon par des incitants financiers, des primes et des prêts à taux zéro. Ces mesures prises au niveau régional ont, en quelque sorte, compensé la réduction des incitants fiscaux décidée par le Gouvernement fédéral, ce qui a permis une stabilisation du secteur en Wallonie. »

► **CCIImag' : Par contre, l'Europe, décidément très critiquée, ne joue pas un rôle très positif...**

FC : « Non, en effet ! D'abord, le contrôle des banques a été renforcé au niveau européen,

ce que l'on peut comprendre, mais cela rend plus difficile l'octroi des prêts hypothécaires aux particuliers et la première victime, c'est évidemment le secteur du bâtiment. Ce qui nous inquiète encore plus, c'est la directive européenne sur le contrôle du niveau d'endettement des pouvoirs publics, y compris des communes. Or, il faut savoir que les communes représentent la moitié des investissements publics. Si, pour réduire leur endettement, les communes cessent d'investir, c'est la catastrophe. »

**Il faut développer les partenariats public-privé**

► **CCIImag' : Que faire dès lors pour relancer la mécanique ?**

FC : « Nous sommes en train de préparer un mémorandum à l'intention des différents partis, qui vont bientôt entrer en campagne électorale et préparer leurs programmes. Nous demandons d'abord le renforcement du plan « Alliance Emploi-Environnement ». Nous souhaitons aussi que, à côté des budgets d'investissements publics, l'on encourage les financements alternatifs : si les pouvoirs publics doivent réduire leurs investissements, notamment pour les raisons évoquées plus haut, il faut développer les synergies avec les investisseurs privés. Je pense, par exemple, à la construction d'une piscine. Si une commune n'a pas les moyens d'investir 10 millions €, le secteur privé doit pouvoir l'aider et se rémunérer. Dans ce domaine crucial des investissements en équipements collectifs, il faut être plus imaginatif. Pourquoi ne pas inviter les Fonds de pension et compagnies d'assurances, qui disposent de moyens colossaux, à s'intéresser au secteur immobilier qui représente un investissement sûr. Ce serait une bonne façon d'investir dans l'économie réelle plutôt que de spéculer... »

Il faut aussi un grand plan logement en Wallonie pour relever le défi démographique. Après une



Francis Carnoy : « Il ne faudrait pas faire comme aux Pays-Bas où le secteur de la construction a fini par s'effondrer. »

période de stagnation, depuis dix ans, la population wallonne augmente et devrait atteindre les quatre millions d'habitants en 2026. Il y aura alors deux cents mille ménages en plus, l'équivalent des villes de Liège et Charleroi ! Il faudra plus d'écoles, plus de crèches, plus de logements. Les pouvoirs publics ne pourront pas tout faire, il va donc falloir, je le répète, stimuler l'investissement privé. Sinon, nous irons vers une crise du logement qui, immanquablement, entraînera une hausse des prix. Pour construire, il faut disposer de terrains, notamment à proximité des agglomérations car l'heure n'est plus aux longs déplacements vers les campagnes. Il faut recycler les territoires urbains et, pour reprendre une expression du ministre Marcourt, « reconstruire la ville sur la ville ». Il faut revitaliser et densifier les villes. Bref, il y a du pain sur la planche en matière d'aménagement du territoire ! »

**Maîtriser les coûts de la construction**

► **CCIImag' : Le rôle du Gouvernement wallon est d'autant plus important qu'il va hériter de nouvelles compétences.**

FC : « Oui, et nous y sommes très attentifs. Par exemple, la fiscalité immobilière : la déductibilité fiscale des prêts hypothécaires sera-t-elle maintenue au niveau régional ? C'est évidemment fondamental car c'est un élément très sensible pour le bâtiment. Il ne faudrait pas faire comme aux Pays-Bas où le secteur de la construction a fini par s'effondrer. Or, on



manque déjà de logements. Je sais que c'est un peu la tarte à la crème mais, pour produire plus de logements, il faudra vraiment que le Gouvernement wallon réduise la lourdeur et la lenteur des différents services d'urbanisme qui renchérit les projets. Or, les prix de la construction ont déjà trop augmenté (matériaux, salaires, énergie, charges administratives...). Pour y remédier, il faut aussi développer la préfabrication, un des crédos du pôle de compétitivité GreenWin. Par contre, attention aux exigences énergétiques trop ambitieuses : oui aux maisons « basse énergie », mais prudence pour les maisons « passives » dont le surcoût n'est pas toujours écologiquement et économiquement justifié. »

**Qualiwatt pour relancer la photovoltaïque**

► **CCIImag' : Voilà qui nous amène à parler des panneaux solaires et du dossier du photovoltaïque...**

FC : « Un dossier dans lequel le Gouvernement wallon a trop tergiversé avec Solwatt, ce qui a provoqué la bulle des certificats verts. Mais regardons vers l'avenir ! Le 1<sup>er</sup> novembre, un nouveau système sera lancé, Quali watt. Il sera moins généreux mais c'est normal. Il ne sera plus question de certificats verts mais d'une prime annuelle pendant cinq ans, qui garantit la rentabilité de l'investissement après huit années. Cela devrait relancer le secteur du photovoltaïque où deux tiers des entreprises ont fait faillite, ces derniers mois. »

**BIO EXPRESS**

- 53 ans
- Licencié en sciences géographiques UCL 1982
- Licencié en sciences économiques UCL 1985
- Directeur général de la CCW depuis 2005
- Marié, trois enfants

► **CCIImag' : Lors des Journées du Patrimoine, la CCW a voulu mettre en valeur les métiers de la restauration du patrimoine immobilier. C'est un créneau intéressant ?**

FC : « En tant que premier secteur recruteur de Wallonie avec huit mille embauches chaque année, la CCW souhaite mettre en valeur toutes les filières et tous les métiers techniques et manuels. Nous disons : « Venez travailler dans la construction, ce sont de beaux métiers, technologiques, bien payés et beaucoup moins dangereux qu'auparavant. » La restauration de notre patrimoine est un créneau important. Les bâtiments anciens peuvent être non seulement rénovés mais transformés en logements, en bureaux. Malheureusement, les budgets publics sont en baisse et j'en reviens aux financements alternatifs avec le secteur privé. C'est important parce que cela préserve un noyau dur d'emplois locaux. »

**Pour un micro-protectionnisme légal...**

► **CCIImag' : Malgré la concurrence déloyale de la main-d'œuvre étrangère ?**

FC : « On a voulu l'Europe, avec la libre circulation des travailleurs mais sans la libre circulation des contrôleurs ! Si on ne rétablit pas une concurrence loyale au sein de l'Europe, ce sera en effet dramatique pour la main-d'œuvre locale et le financement de notre « Sécu ». Il faut absolument que les autorités européennes prennent des mesures en la matière mais en attendant, il est possible d'agir par ce que j'appelle un « micro-protectionnisme légal », en renforçant certains contrôles, en incluant dans les contrats des clauses sociales, environnementales, de formation ou de maintenance, afin d'éviter l'appel ponctuel à des travailleurs étrangers, moins payés et, surtout, socialement moins bien protégés. »

► **CCIImag' : La Wallonie devra être financièrement autonome en 2022.**

**Le secteur de la construction se présente comme un élément-clé de l'indispensable développement wallon.**

FC : « Nous appelons de nos vœux et nous soutiendrons une politique de ré-industrialisation. Pour nous, elle doit s'articuler autour de deux axes : 1) une stratégie à l'exportation qui fera en sorte que nos entreprises seront plus compétitives sur les marchés internationaux et 2) une relance de la demande intérieure par une politique qui soutienne la construction durable, notamment en répondant aux défis démographiques et énergétiques dont j'ai déjà parlé. »

► **CCIImag' : Dans son discours des Fêtes de Wallonie, Rudy Demotte a parlé de plein emploi à l'horizon 2025. Vous y croyez ?**

FC : « Il faut des objectifs ambitieux et si le plan Marshall 2022 réussit, pourquoi pas ? Mais on n'y arrivera pas sans la construction. Plus fondamentalement, il faut que le Wallon retrouve la confiance en soi et, surtout, il faut une union sacrée entre le patronat et les syndicats. Ceux-ci commencent à comprendre que la richesse à redistribuer vient des entreprises. C'est un bon signe ! Tout comme la volonté du Gouvernement wallon de reconstituer au plan régional le « Groupe de Dix » qui rassemble les représentants des travailleurs et des employeurs. Nous n'y arriverons que par le dialogue et en nous serrant les coudes. »

Une brique en terre crue brevetée, innovante et écologique - « Argio » - sort aujourd'hui du ventre de machines à Tubize. C'est une première!

Un bâtiment né du sol et qui y meurt, dans le respect de l'environnement... Le concept 'cradle to cradle' a totalement séduit Géry Despret. « *Encore fallait-il créer toute la filière industrielle* »!



# UN PROCÉDÉ ANCRES



© Reporters

G. Despret s'est associé à 4 amis aux compétences complémentaires pour son projet...



© Reporters

L'usine de Saintes, installée sur 1.500 m<sup>2</sup>, peut produire annuellement 2 millions de blocs, l'équivalent de la quantité nécessaire pour 200 maisons unifamiliales...



La brique a une résistance à l'eau et au gel identique, voire supérieure à celle d'un bloc « mono-mur » en terre cuite, affirme G. Despret.

# STRAL INDUSTRIALISÉ...

Le bloc est constitué de 30 % d'argile, 30 % de sable concassé, 30 % de calcaire, 7 % de chaux.



L'argile utilisée provient de l'argillère de Lembeek, à un jet de pierre de Tubize

L'architecte a mis au point 2 innovations: d'une part, cette production industrielle de briques en terre crue, avec des dimensions normalisées; d'autre part, un nouveau concept technique pour souder les blocs d'argile entre eux, avec un lait de chaux. Avec l'appui du Centre de recherche Terre & Pierre (Tournai), du BCRC (Belgian Ceramic Research Centre-Mons), du Laboratoire de Génie Civil BATir-LGC (ULB) et du Centre Scientifique et Technique de la Construction (CSTC), à Limelette, il a mené ses recherches qui ont débouché sur des procédés brevetés.



La terre, testée par des laboratoires indépendants pour garantir l'absence de toute contamination chimique, est séchée rapidement, à 70°.



Puis, l'ensemble des éléments est versé dans un « malaxeur » et humidifié. Le mélange qui en sort est assez sec car peu d'eau est ajoutée dans le process.



La presse hydraulique confère leur forme aux blocs.





À la sortie de la presse, les blocs sont manipulés avec précaution. Ils sont encore fragiles, essentiellement leurs arêtes.



Le mélange est acheminé par tapis roulant

Les blocs sont séchés durant moins de 24h et sous les 100 °, puis à l'air ambiant, pendant quelques semaines. La résistance du bloc augmentera progressivement, jusqu'à 2 ans après la compression.



Les briques présentent différentes teintes, obtenues grâce à des pigments naturels.



### QUELQUES ATOUTS DE LA TERRE CRUE

- confort thermique & acoustique
- limitation de la quantité d'énergie nécessaire au cycle de vie du matériau
- grande capacité d'hydorégulation
- diminution des effets de la radiosensibilité
- coût peu élevé
- ...



Chaque lot de blocs (180 blocs) est conditionné en palettes comportant les indications de traçabilité.

### SQUARE FABELTA

Rue de Bruxelles, 109 B - 1480 Tubize  
Tél. 02/355.02.54 - info@argio.com

# 1 assurance unique

qui me rembourse  
même quand il  
ne m'arrive rien.

La prudence,  
ça paie !

## 10% de vos primes remboursés chaque année

Regroupez vos assurances PME  
dans un package **All-in-One Pro**  
et soyez récompensé :

- d'un bonus de 10% après un an sans sinistre
- de tarifs avantageux
- de garanties ultra complètes pour votre entreprise

Contactez vite votre courtier  
ou consultez  
[monAllinOnePro.allianz.be](http://monAllinOnePro.allianz.be)

Avec vous de A à Z

**Allianz** 



photo : <http://fr.fotolia.com/id/56106919> - © Jeanette Dietl



© alphaspirit

## La confiance des chefs d'entreprise continue de s'améliorer

Selon la Banque nationale de Belgique (BNB), en août 2013, la confiance des chefs d'entreprise continue de s'améliorer. En effet, celle-ci s'est raffermie dans l'industrie manufacturière, dans les services aux entreprises et dans le commerce. Et le climat conjoncturel s'est pour ainsi dire stabilisé dans la construction. De fait, le climat économique s'est rétabli dans les services sous l'effet notamment d'une estimation nettement plus positive de l'évolution de l'activité. Enfin, dans le commerce, la nouvelle amélioration du climat conjoncturel est surtout attribuable à des prévisions plus optimistes concernant la demande et l'emploi.

## Adaptation de la procédure Limosa

Depuis le 1<sup>er</sup> juillet 2013, le travailleur indépendant doit à nouveau faire une déclaration Limosa. Sauf dispenses accordées à certaines personnes, le travailleur indépendant et l'indépendant stagiaire qui viennent travailler en Belgique doivent se déclarer au moyen de l'application Limosa, ensemble de règles pour l'occupation légale de travailleurs étrangers en Belgique. Mais la liste des données à soumettre a été abrégée. Il suffit de mentionner l'identité de l'indépendant et de l'utilisateur belge ; la date de début et de fin du détachement en Belgique. Mais aussi le lieu de travail chez nous et la mention comme quoi l'indépendant est ou non actif dans le secteur de la construction.

## Un stage au MIC!

Comme chaque année, le MIC (Microsoft Innovation Center-Mons) encadrera, sur une période de 12 à 14 semaines de janvier à mai, une dizaine de stages pour des étudiants en dernière année de bachelier (voire Ingénieur Industriel). Dans le programme du stage, sont prévues 2 parties : la conduite et la réalisation de projets et le suivi de ces projets par un coach professionnel. Les projets, cette année, tourneront autour du développement durable, de l'utilisation de caméra Kinect, de la robotique, avec Nao et du cloud, avec Azure. Une série de formations sont prévues durant le stage. Et le MIC offre également la possibilité aux étudiants de passer des certifications PROMETRIC valorisantes dans les technologies les plus importantes.  
Infos : [tomas@mic-belgique.be](mailto:tomas@mic-belgique.be)

## Afin d'éviter plus de faillites

Depuis le 1<sup>er</sup> août 2013, certains points de la loi relative à la continuité des entreprises ont été améliorés afin d'aider les entreprises dans les périodes difficiles. Une plus grande attention est accordée à la prévention et à la détection des entreprises en difficulté. À cet égard, comptables et sociétés d'audit peuvent jouer un rôle important. S'ils estiment qu'une entreprise est en difficulté, ils doivent le signaler à l'entreprise elle-même et, si nécessaire, au tribunal de commerce. Dorénavant, l'accès à la procédure est mieux adapté aux entreprises présentant une possibilité de reprise. Ainsi, le juge acquiert plus de possibilités de contrôle pour éviter les abus éventuels.

## Stage de transition : c'est parti en Wallonie!

Le nouveau stage de transition permettant au jeune peu ou moyennement qualifié de pouvoir faire connaissance avec le marché de l'emploi ainsi que de se former dans toute entreprise, ASBL ou autorité administrative, vient d'être mis en œuvre. Ce stage entré en vigueur le 16 août 2013 prend cours au plus tôt après le sixième mois du stage d'insertion professionnelle (le 156<sup>e</sup> jour de la période d'insertion professionnelle) et au plus tard le dernier jour du stage d'insertion professionnelle (le 302<sup>e</sup> jour de la période d'insertion professionnelle). Durant ce stage, l'employeur paie un complément à une allocation de stage non soumise aux cotisations sociales patronales et personnelles.

## Sécurité sur les chantiers de construction : à améliorer

Depuis 2008, les niveaux de gravité et de fréquence des accidents du travail pour le secteur de la construction diminuent. Néanmoins, « *il faut rester vigilant* », précise Attentia. Malgré une légère diminution entre 2010 et 2011, 14,5 % de l'ensemble des accidents en 2011, contre 15,1 % en 2010, les chutes à partir d'un point situé en hauteur constituent la cause principale d'accidents. Et celles-ci sont à l'origine de 27,1 % de l'ensemble des accidents du travail avec pronostic d'incapacité permanente. De même, en 2012, 12 accidents du travail mortels se sont produits dans ce même secteur.

belgacom



# La route la plus fiable pour votre trafic de données

4 bonnes raisons de choisir **Belgacom Explore** pour votre entreprise :

- Le réseau avec la meilleure couverture nationale fixe et mobile. Vous connectez également vos sites à l'étranger grâce à **Explore International**.
- Ultra rapide avec une disponibilité et une fiabilité extrêmement élevées (99,998%).
- La base sûre pour que tous vos sites puissent travailler dans le cloud, utiliser les communications unifiées, etc.
- Possibilité de nombreux services **Explore** : de la sécurité du réseau à la priorisation des applications, en passant par le back-up, le monitoring et le reporting.

Plus d'info ? Surfez sur [www.belgacom.be/explore](http://www.belgacom.be/explore)

© Belgacom 2013. Tous droits réservés. Belgacom S.A. de droit public, Bd du Roi Albert II, 21, B-1030 Bruxelles

Chaque jour plus de possibilités



## 43 professions critiques

La liste 2012 des fonctions critiques du Forem regroupe 43 professions dont 29 en pénurie. Et un seul métier fait son apparition pour la première fois depuis 2006 : responsable d'exploitation des transports routiers de marchandises. Plusieurs métiers sont considérés comme critiques chaque année : attaché commercial en biens d'équipement professionnels, infirmier généraliste, infirmier en soins spécialisés, couvreur, installateur d'équipements sanitaires et thermiques, tuyau- teur industriel, maintenicien des systèmes thermiques, etc.

## L'indépendant à titre complémentaire encouragé à se lancer à temps plein

En 2012, alors que l'on dénombrait 225.687 indépendants à titre complémentaire, selon le Syndicat neutre pour indépendants (SNI), 20 à 25 % d'entre eux lancent leur propre affaire afin de voir si c'est une option possible de devenir indépendant à temps plein. « *Ce serait une énorme occasion de booster l'esprit d'entreprise dans notre pays* », souligne sa présidente, Christine Mattheeuws. « *Nous devons encourager les indépendants complémentaires à en faire leur activité principale* ». Voilà pourquoi, l'organisation souhaite la création d'incitants afin de pousser l'indépendant complémentaire à devenir indépendant à temps plein. La Wallonie offre déjà le plan airbag, un incitant de 12.500 euros s'étalant sur deux ans. Mais « *Il est urgent d'instaurer ce genre d'incitants en Flandre également. Mais un accompagnement ciblé et multidisciplinaire peut déjà être efficace.* »

## Écart salarial: la loi initiale est améliorée

Certaines améliorations viennent d'être apportées à la loi d'avril 2012 prévoyant des mesures pour lutter contre l'écart salarial entre hommes et femmes. Et une d'entre elles a trait au rapport d'analyse de la structure des rémunérations. Ce rapport doit être soumis et examiné dans les trois mois suivant la clôture de l'exercice. Et un arrêté royal doit encore mentionner le premier exercice sur lequel ce rapport d'analyse doit porter.

## Durée du travail: modifications de la législation

Afin de rendre la législation du travail plus flexible, la loi relative à la modernisation du droit du travail ainsi que celle sur le travail prévoient une augmentation de la limite interne de la durée du travail à l'intérieur d'une période de référence, c'est-à-dire du nombre d'heures supplémentaires au-delà duquel des repos compensatoires doivent être accordés. Dans les faits, moyennant certaines conditions, la limite interne de 65 heures est augmentée à minimum 78. D'autre part, il y a augmentation du quota d'heures de dépassement non récupérées par année civile, c'est-à-dire du nombre d'heures de dépassement que le travailleur peut choisir de ne pas récupérer : le quota de 65 heures est augmenté à minimum 91 heures, moyennant certaines conditions. Attention, la date d'entrée en vigueur de ces modifications doit encore être précisée.



# Céder ou reprendre une entreprise ?



### Céder une entreprise

Vous désirez vendre votre entreprise? La SOWACCESS vous accompagne en toute confidentialité et neutralité. Elle vous offre l'opportunité de rencontrer des professionnels et recherche des contreparties correspondant à vos attentes.

Faites le test !

Prêt à transmettre votre PME ? Testez-vous gratuitement et anonymement sur : [www.jccedemajpme.be](http://www.jccedemajpme.be)



### Reprendre une entreprise

Vous désirez reprendre une entreprise? La SOWACCESS peut vous aider à bien définir votre projet, à chercher des cibles et à vous faire accompagner en toute confidentialité et neutralité par des professionnels.

Faites le test !

Prêt à reprendre une société ? Faites le test gratuit et anonyme (scannez ce QR code) et/ou participez à nos Clubs Repreneurs.





### Vous avez dit Sowaccess ?

La SOWACCESS, Société wallonne d'acquisitions et de cessions d'entreprises, a pour mission de :

- faciliter la mise en relation entre les candidats cédants et les candidats acquéreurs,
- sensibiliser les cédants et acquéreurs potentiels à l'importance de bien préparer leur projet de cession ou d'acquisition, en se faisant accompagner par des professionnels.

www.pagine.be

Sowaccess, votre partenaire neutre en transmission de PME en Wallonie.

Pour plus d'informations sur nos services, rendez-vous sur : [www.sowaccess.be](http://www.sowaccess.be)

# Vents favorables

Dans le prolongement de notre dossier « Créativité », nous vous livrons quelques pistes qui pousseront votre dossier, vos projets d'innovation pratiquement et financièrement parlant...

STÉPHANIE HEFFINCK

## Prime à l'innovation: reconduction!

La mesure, introduite en 2006 et poursuivie tous les 2 ans, depuis lors, a été prolongée pour 2013-2014!

Une bonne nouvelle pour les salariés créatifs, ainsi récompensés de leurs efforts en faveur de leur entreprise. Et pour les employeurs qui peuvent ainsi les mettre en valeur sans sacrifice financier insurmontable. Moyennant certaines conditions, cette prime sera exonérée de cotisations sociales et d'impôts et non prise en compte dans le calcul de l'évolution du coût salarial :

- elle récompense une innovation apportant une réelle plus-value à l'entreprise, spontanée et concrétisée au sein de l'entreprise
- elle ne remplace pas le salaire
- l'ensemble des primes est limité à 1 % de la masse salariale de l'entreprise
- elle ne peut dépasser la rémunération mensuelle brute du travailleur
- par innovation, elle ne peut être octroyée à plus de 10 travailleurs dans l'entreprise
- les montants et noms des bénéficiaires seront communiqués à l'ONSS durant le mois suivant l'octroi de ces primes

## i-DEPOT

Dater l'existence d'une invention, d'une création peut être utile en cas de conflit. L'i-DEPOT, même s'il ne procure pas de droit de propriété intellectuelle et de protection est néanmoins un moyen rapide et économique d'apporter cette preuve. Une fois la phase de conception achevée, une protection légale pourra s'appliquer à la création (droit des marques, modèles, brevets...), mais avant cela, il est utile de se prémunir contre l'usurpation de l'idée par un tiers. Surtout si vous comptez déjà entrer en négociation avec des interlocuteurs potentiellement intéressés par cette dernière. En résumé :

**Pour qui ?** : inventeur, designer industriel, compositeur, développeur de jeux vidéos...

**Que faire acter ?** : une idée, un concept, un prototype, un procédé, une photo, un logiciel...

### Quand l'utiliser ?

- dans le cadre de droit de propriété intellectuelle, sans enregistrement officiel
- pour défendre l'originalité d'un concept, composante intrinsèque du droit d'auteur, par exemple, il est utile d'apporter la preuve du moment de naissance de cette idée.

- si vous ne voulez pas faire breveter votre idée (durée de vie trop courte du produit, frais trop élevés par rapport aux bénéfices estimés, volonté de conserver un secret de fabrication...)

- si vous ne pouvez pas encore faire breveter votre idée, trop peu aboutie
- pour vos négociations avec des partenaires financiers et commerciaux (introduire le numéro d'i-DEPOT dans un accord de confidentialité)



# à la créativité

## Comment procéder ?

- Déposer l'i-DEPOT en ligne ; après paiement, vous pourrez télécharger votre certificat i-DEPOT, signé par l'Office Benelux de la Propriété intellectuelle (délai de conservation renouvelable : 5 ans)
- Déposer l'i-DEPOT par enveloppe
  - Coût : en ligne : 35 euros (25 euros pour la prolongation de 5 ans) ; enveloppe : 45 euros (idem pour la prolongation)
  - Infos : [www.boip.int](http://www.boip.int) - Tél. : 070/24.42.42

## Actions de Creative Wallonia

En 2 ans, le programme « Creative Wallonia », s'inscrivant dans la lignée du plan Marshall, a été l'artisan d'une vingtaine d'actions à l'intention du grand public, de l'enseignement et des entreprises wallonnes.

Ces dernières font l'objet de toutes les attentions, avec des axes permettant de mettre sur le devant de la scène des acteurs innovants, soutenir de nouvelles pratiques en entreprise, stimuler les réseaux d'innovation, développer un environnement favorable à la créativité. Epinglons-en quelques-unes :

### Diagnostic innovation :

- initiative : aide sous forme de consultants spécialistes en innovation, afin que les entreprises puissent intégrer ce paramètre dans leurs modes de réflexion et de fonctionnement
- public : TPE/PME
- infos : [info@creativewallonia.be](mailto:info@creativewallonia.be)

### Prototyping

- initiative : aide au prototypage et au développement du produit, avant sa commercialisation
- public : l'entreprise innovante
- forme : soutien, sous la forme d'une subvention ou avance récupérable pour la conception de prototypes ou d'installations pilotes, la réalisation de tests sur ces derniers, les derniers ajustements avant commercialisation...
- contact : 081/33.45.65 ou 67

### OP/IN

- initiative : une aide aux entreprises qui veulent innover dans leur fonctionnement pour améliorer leur compétitivité (ex : pour l'aménagement de l'espace de production, le développement d'une politique de management de l'innovation, etc.)

- public : TPE/PME
- forme : subventions (35 % des dépenses éligibles pour PME, 25 % pour TPE)
- contact : 081/33.45.65 ou 67

### Boost-up / industries créatives

- initiative : un appel à projets encourageant la dynamique d'économie créative
- public : indépendants, TPE, PME, industries créatives wallonnes
- forme : financement de 40.000 à 140.000 euros pour lancer biens ou services innovants
- contact : 04/237.97.09

### NEST'up :

- initiative : un accélérateur de start-up inspiré par TechStars (USA)
- public : entrepreneurs souhaitant un soutien pour le développement de leur projet
- forme : un accompagnement, durant plusieurs semaines, de 6 équipes d'entrepreneurs, par une trentaine de coaches et experts. Demoday organisé devant la presse à l'issue du programme, durant lequel les entrepreneurs peuvent assurer la promotion de leur produit.
- contact : 0478/99.09.31 - [www.nestup.be](http://www.nestup.be)
- 3<sup>e</sup> édition : débutée à la mi-septembre, elle se clôturera le 5 décembre 2013 (Liège)

### Executive Master

#### « Co-Creative Innovation »

- initiative : une formation en créativité (au sein d'ID Campus, plateforme de créativité et d'innovation de l'ULg) proposée par l'ULg et d'autres hautes écoles partenaires, dans le cadre de Creative Wallonia
- public : elle est ouverte à toute personne disposant d'un diplôme d'enseignement supérieur de type long
- forme : elle combine modules théoriques et « terrain », notamment sous la forme d'un projet longue durée, mené par une équipe transdisciplinaire au service d'une entreprise
- infos : [formations.idcampus.be](http://formations.idcampus.be)

### Semaine de la créativité

- initiative : un « festival de l'innovation » qui a rassemblé plus de 5.000 participants, l'an passé.
- forme : à travers toute la Wallonie, 25 événements sont organisés sur les méthodes et expériences créatives pour sensibiliser au



Les chèques technologiques :



potentiel d'innovation wallon. La SDLC se veut véritablement une vitrine de l'innovation en Wallonie !

- quand ? : du 7 au 15 novembre 2013
- contact : [www.creativewallonia.be](http://www.creativewallonia.be)

## Mais encore...

- les **chèques technologiques** : destinés aux PME wallonnes, dans le cadre de prestations effectuées par un centre de recherche agréé ou dépendant d'une haute école belge francophone (75 % du chèque, d'une valeur nominale de 500 euros pris en charge par la Région wallonne - [www.innovons.be](http://www.innovons.be))
- la **bourse innovation** : pour les entreprises de plus de 3 ans, afin de les pousser à s'investir dans des projets de différenciation (montant de 12.500 euros. Infos : ASE : 04/220.78.18 - [bourseinnovation@as-e.be](mailto:bourseinnovation@as-e.be))
- l'aide **« étude de faisabilité d'un logiciel innovant »** : une intervention, dont le taux varie de 40 à 75 % des dépenses admissibles en fonction du type d'entreprise et des caractéristiques du projet. Pour les PME et grandes entreprises wallonnes - 081/33.44.84 - <http://recherche-technologie.wallonie.be/go/e>.
- **subvention jeune entreprise innovante** : pour les petites entreprises disposant d'un siège d'exploitation en Wallonie, dont la création remonte à moins de 6 ans et sous certaines conditions, afin de mener à bien un projet de recherche industrielle, un développement expérimental (Subvention « recherche industrielle » : entre 50 % et 80 % des dépenses admissibles - [recherche-technologie.wallonie.be](http://recherche-technologie.wallonie.be))
- Un prêt avantageux pour financer votre projet innovant ([www.novallia.be](http://www.novallia.be))
- **un espace 100 % dédié à l'économie créative**, bientôt aux portes de Namur (Infos : H. Etienne - 0475/34.66.03 - [info@imaginations.be](mailto:info@imaginations.be))

# QUAND VOS COLLABORATEURS ONT-ILS DROIT AU

Également appelé congé de circonstance, le petit chômage offre à vos collaborateurs la possibilité de s'absenter du travail tout en maintenant leur rémunération. Quels événements y donnent droit? Tous les travailleurs peuvent-ils en bénéficier? Sous quelles conditions? Le point avec Cindy Chaufouraux, conseillère juridique chez SDWorx.

CÉLINE LÉONARD

► **CCImag': Qu'est-ce que le petit chômage?**

C.C.: « Il s'agit du droit donné à un travailleur de s'absenter du travail, généralement pour des raisons familiales, tout en conservant sa rémunération. On en parle également sous le nom de congé de circonstances. »

► **CCImag': Est-il comparable au congé pour raisons impérieuses?**

C.C.: « Non, il ne faut pas le confondre avec ce type d'absence. Le congé pour raisons impérieuses est un forfait de 10 jours accordé au travailleur lorsque que survient un cas de force majeure requérant la présence du collaborateur. La loi n'a pas véritablement établi de liste des éléments entrant en ligne de compte. On peut, néanmoins, citer l'hospitalisation d'un membre de la famille vivant sous le même toit ou l'incendie de l'habitation. À la différence du petit chômage, cette absence est non rémunérée. »

► **CCImag': Quels sont les événements donnant droit au petit chômage?**

C.C.: « Le législateur a dressé une liste reprise aux articles 29 et 30 de la loi du 3 juillet 1978 (ndlr : voir tableau annexe). Sans toutes les énumérer, retenons que les circonstances d'ordre privé se présentant le plus souvent sont un mariage, une naissance, une communion ou un décès. »

► **CCImag': Cette liste peut-elle différer d'une entreprise à l'autre?**

C.C.: « Oui, tout à fait. Certaines conventions collectives de travail conclues au niveau sectoriel prévoient d'autres cas que ceux énoncés par le législateur. À titre d'exemple, les collaborateurs ressortissant de la Commission paritaire pour les entreprises de courtage et agences d'assurances sont ainsi les seuls à avoir le droit de s'absenter à l'occasion du déménagement de la résidence principale. »

► **CCImag': Quels sont les événements n'y donnant pas droit sur lesquels les employeurs vous interrogent régulièrement?**

C.C.: « Je pense prioritairement au don de sang. Plusieurs employeurs m'ont également déjà interrogée sur d'éventuels jours de congé auxquels les femmes auraient droit lorsqu'elles ont leurs menstruations. La réponse est bien évidemment négative (rires)! »

► **CCImag': Tous les travailleurs de l'entreprise ont-ils droit au petit chômage?**

C.C.: « Oui, ce droit s'applique aux ouvriers, employés, représentants de commerce, domestiques, apprentis et étudiants. Précisons qu'il ne faut satisfaire à aucune condition d'ancienneté pour en bénéficier. »



► **CCImag': Qu'en est-il pour les travailleurs à temps partiel?**

C.C.: « Les travailleurs à temps partiel jouissent également de ce droit. Ils sont rémunérés à concurrence des jours pris par rapport à leur horaire. Prenons le cas d'un collaborateur travaillant du lundi au mercredi qui se marie. La loi lui donne droit à 2 jours de congé. Il ne pourra les prendre que du lundi au mercredi et pas les autres jours de la semaine où il ne travaille pas. »

► **CCImag': Quelles conditions le collaborateur doit-il remplir pour en bénéficier?**

C.C.: « Il doit simplement le signaler à l'employeur le plus tôt possible et lui fournir tous les éléments de preuve (attestation, avis de décès...) »



# LABORATEURS petit chômage?



## PRINCIPALES CIRCONSTANCES PRÉVUES PAR LE LÉGISLATEUR :

MOTIF DE L'ABSENCE	DURÉE DE L'ABSENCE
Mariage du travailleur.	2 jours, à choisir par le travailleur dans la semaine où se situe l'événement ou dans la semaine suivante.
Mariage d'un enfant du travailleur ou de son conjoint, d'un frère, d'une sœur, d'un beau-frère, d'une belle-sœur, du père, de la mère, du beau-père, du second mari de la mère, de la belle-mère, de la seconde femme du père, d'un petit-enfant du travailleur.	Le jour du mariage.
Naissance d'un enfant du travailleur si la filiation de cet enfant est établie à l'égard de son père.	10 jours, à choisir par le travailleur dans le courant des quatre mois à compter à partir du jour de l'accouchement. Les trois premiers jours sont à charge de l'employeur, les autres jours sont payés par la mutuelle.
Décès du conjoint, d'un enfant du travailleur ou de son conjoint, du père, de la mère, du beau-père, du second mari de la mère, de la belle-mère ou de la seconde femme du père du travailleur.	3 jours, à choisir par le travailleur dans la période commençant le jour du décès et finissant le jour des funérailles.
Décès d'un frère, d'une sœur, d'un beau-frère, d'une belle-sœur, du grand-père, de la grand-mère, d'un petit-enfant, d'un arrière-grand-père, d'une arrière-grand-mère, d'un arrière-petit-enfant, d'un gendre ou d'une bru n'habitant pas chez le travailleur.	Le jour des funérailles.
Communion solennelle/ fête de la "jeunesse laïque" d'un enfant du travailleur ou de son conjoint.	Le jour de la cérémonie. Lorsque la communion solennelle coïncide avec un dimanche, un jour férié ou un jour habituel d'inactivité, le travailleur peut s'absenter le jour habituel d'activité qui précède ou suit directement l'événement.
Participation à un jury, convocation comme témoin devant les tribunaux ou comparution personnelle ordonnée par la juridiction du travail.	Le temps nécessaire avec un maximum de cinq jours.
L'accueil d'un enfant dans la famille du travailleur dans le cadre d'une adoption.	Période ininterrompue de maximum 6 semaines lorsque l'enfant est âgé de moins de 3 ans; maximum 4 semaines lorsque l'enfant est âgé de 3 à 8 ans. Dès que l'enfant atteint l'âge de 8 ans, le droit au congé d'adoption échoit.

Retrouvez la liste complète des situations prévues par le législateur sur [www.emploi.belgique.be](http://www.emploi.belgique.be)

**mwp**  
media • web • print

DONNEZ À VOTRE ENTREPRISE  
LE MAGAZINE QU'ELLE MÉRITE



RUE DU BERLAIMONT 1 - 6220 FLEURUS • TÉL. 071 81 29 44 • WWW.MWP.BE

## [Ateliers Jean Del'Cour]

# Des achats en vue pour répondre à un important marché

Les Ateliers Jean Del'Cour sont une entreprise de travail adapté spécialisée dans les emballages et le conditionnement. Issue de ceux-ci, JD'C Innovation est une société à finalité sociale dont le cœur de métier est l'assemblage de matériaux composites. Installées à Grâce-Hollogne et Herstal, les 2 entreprises travaillent pour le compte de grandes entreprises. Dominique Fréson est le directeur du Service Achats des 2 entités.

JACQUELINE REMITS

### ▶ CCImag' : Comment fonctionne le Service Achats de ces entreprises sociales ?

D.F. : « Nous fonctionnons comme une entreprise traditionnelle avec un système de management de la qualité et, pour la plupart de nos commandes, un cahier des charges et le respect des normes de certification. »

### ▶ CCImag' : Quelle est la mission du Service Achats ?

D.F. : « C'est acheter, à un coût et délai optimisés, les matières premières, les fournitures et les services nécessaires à la production et à la bonne marche de l'entreprise. »

### ▶ CCImag' : Quelles garanties recherchez-vous ?

D.F. : « Nous recherchons une collaboration fiable à travers le temps, une compétence professionnelle, une qualité de service globale et des prix. »

### ▶ CCImag' : Favorisez-vous les achats locaux ?

D.F. : « Les fournisseurs sont en majorité belges. Nous avons une propension à favoriser les régionaux de l'étape. Mais on ne trouve pas toujours à sa porte le service ou le produit désiré. »

### ▶ CCImag' : Comment devient-on fournisseur des Ateliers Jean Del'Cour ?

D.F. : « Nous sommes en permanence à l'écoute du marché, des évolutions techniques, technologiques et commerciales. C'est l'une des missions du Service. Les entreprises sont sollicitées selon les différents projets de nos clients. Nous fournissons à nos clients des matériaux et des matières premières que nous transformons suivant leurs instructions, plans et croquis. Nous sollicitons les fournisseurs plutôt qu'ils ne viennent nous démarcher. Nous développons des projets pour nos clients et nous consultons les fournisseurs présélectionnés. »

### ▶ CCImag' : Qu'attendez-vous de vos fournisseurs ?

D.F. : « Qu'ils soient fiables avec un équilibre financier affirmé. Nous y attachons une grande importance. Nous leur demandons aussi de s'illustrer au travers de modèles, de mises en œuvre d'un produit avec un lot pilote

que nous examinons à 100 % au plan de la qualité et qui nous rassurera sur la fiabilité technique du fournisseur. »

### ▶ CCImag' : Comment les sélectionnez-vous ?

D.F. : « Au-delà de ces éléments de présélection objectifs avec critères et cotations, nous réalisons un audit du fournisseur sur les produits, les processus, la compétence, la qualité de ses outils et sa capacité à répondre aux exigences de nos clients. »

### ▶ CCImag' : Les évaluez-vous ?

D.F. : « Une fois par an, notre comité d'évaluation se réunit, section par section et cote chaque fournisseur sur des critères objectifs de qualité globale de services, de respect des délais, du produit livré... Nous communiquons ensuite au fournisseur le résultat de son évaluation. Si des actions sont à prendre et des régularisations à obtenir, nous lui demandons de nous présenter un plan d'actions correct. »

### ▶ CCImag' : Des investissements sont-ils prévus ?

D.F. : « À partir du 1<sup>er</sup> janvier 2014, nous serons alliés avec Orts, ETA du Pays de Herve. L'ensemble regroupera plus de 400 personnes sur 4 sites d'exploitation : Grâce-Hollogne, Herstal, Thimister et Malmédy. Tout cela présume des achats d'installation, de matériel de manutention, du mobilier de bureau, etc. Nous avons décroché un important marché, ce qui va engendrer des achats. L'entreprise nourrit des projets de diversification, de déconcentration et d'investissements connexes. »



Dominique Fréson (Dir. du Service Achats) :  
« L'entreprise nourrit des projets de diversification ».





[IsoHemp]

# Du chanvre wallon dans la construction

- ▶ Production industrielle de blocs isolants à base de chanvre et de chaux
- ▶ Produit éco-innovant 100 % wallon dans ses matières premières et sa fabrication
- ▶ De l'usine de production au chantier sans passer par des distributeurs

JACQUELINE REMITS

**O**livier Beghin et Jean-Baptiste de Mahieu ont toujours su qu'ils auraient leur entreprise: ils l'ont créée pendant leurs études! Étudiants ingénieurs à l'UCL, le premier comme ingénieur de gestion, le second comme ingénieur civil des constructions, ils cherchaient une idée à concrétiser pour lancer leur entreprise. Au hasard de leurs recherches, ils découvrent le chanvre comme matériau de construction. La demande était là, pourquoi attendre? « *Nous voulions être actifs dans le développement durable pour changer les habitudes des candidats bâtisseurs, comme c'est mon cas actuellement*, commence Olivier Beghin, l'un des deux administrateurs délégués d'IsoHemp SA.



Olivier Beghin et Jean-Baptiste de Mahieu: « *Nous avons dû développer nous-mêmes la ligne de production* »

## Peu énergivore

Créée en avril 2012, basée à Fernelmont, la société est spécialisée dans la production industrielle de blocs bio-sourcés pour l'isolation thermique et acoustique des bâtiments. « *Ces blocs sont composés de chanvre cultivé en Wallonie chez ChanvrEco et de chaux provenant de carrières wallonnes pour laquelle nous travaillons avec Carneuse. Nous produisons les blocs en région namuroise. Jusque-là, il n'existait pas encore de produit isolant thermique industrialisé en chanvre 100 % wallon. Les produits naturels compétitifs destinés à l'isolation acoustique sont rares.* » Ces produits isolants participent à l'enveloppe du bâtiment. « *Ils ne sont pas porteurs, mais on peut en faire des murs. Que ce soit en nouvelles constructions ou en rénovation, nos blocs de chanvre sont placés comme tous types d'isolants. Ils forment une enveloppe hyper inertielle du bâtiment grâce à leurs caractéristiques techniques performantes. Ces produits vont permettre de réguler l'humidité à l'intérieur du bâtiment. Ces blocs sont peu énergivores et peu polluants.* » Les deux jeunes entrepreneurs n'ont pas

trouvé d'équipements spécifiques destinés à la fabrication de leurs produits. « *Nous avons dû développer nous-mêmes la ligne de production. La fabrication est très peu énergivore, les produits n'étant ni cuits ni chauffés pour accélérer leur séchage.* »

## Carnet de commandes bien rempli

L'entreprise est entrée en phase d'industrialisation dans le courant de cette année. « *Nos produits sont vendus depuis 2012, soit à des particuliers, soit aux entrepreneurs qui placent le produit. Nous travaillons aussi avec beaucoup d'architectes qui vont prescrire le produit. Nous voulons arriver à une production industrielle qui permette d'offrir une gamme de produits bio-sourcés en Belgique. Nos produits répondront à différents besoins dans le secteur du bâtiment: que ce soit en isolation thermique, mais également acoustique, en cloisonnement de maisons ou bureaux, en nouvelles constructions de bâtiments industriels nécessitant une température constante (des frigos, par exemple).* » L'aspect local est

primordial. « *Nous pouvons rester compétitifs avec des livraisons à 500 km maximum. Le développement géographique de l'entreprise passe par la création d'autres usines dans d'autres régions. Nous prôtons le circuit court de distribution dans la même lignée que notre circuit de fabrication. En effet, nous souhaitons que le flux des produits aille de l'usine de production directement sur le chantier où il sont mis en œuvre sans passer par des distributeurs* » IsoHemp emploie actuellement 5 personnes. « *Nous sommes en phase d'installation de machineries industrielles pour augmenter très sensiblement les capacités de production dès la fin de l'année. Notre carnet de commandes est rempli jusqu'en 2014.* » L'expansion de l'entreprise à l'étranger est également envisagée à long terme.

## ISOHEMP SA

Rue du Grand Champ, 18  
Z.I. de Noville-les-Bois - 5380 Fernelmont  
[www.iso hemp.be](http://www.iso hemp.be)

# KINEPOLIS LIÈGE B2B

Une idée de cadeau ? Les chèques-cinéma de Kinopolis.



## DÉDUCTIBILITÉ FISCALE

- ★ Cadeaux d'affaires : pour vos relations d'affaires, clients et fournisseurs : 50% déductible
- ★ Actions promotionnelles : 100% déductibles
- ★ Cadeaux pour le personnel : 100% déductibles

- ▶ Fêtes : Saint-Nicolas, Noël, anniversaire... avec max. de 35€ (et max. de 35€ par enfant à charge).
- ▶ Distinction honorifique avec un Max. de 105€
- ▶ Pension avec max. de 105€ (ou 35€ par année de service)

## INFOS PRATIQUES

- ★ Validité de 1 an dans tous les Kinopolis de Belgique
- ★ Commande à partir de 10 chèques-cinéma
- ★ Enlèvement au cinéma ou par envoi d'un recommandé
- ★ Pour la première commande délai de maximum 4 jours ouvrables

Commande en ligne sur : [kinopolisbusiness.com](http://kinopolisbusiness.com)

Demande d'un bon de commande par fax ou mail/ toutes informations :

Maud franz, [mf Franz@kinopolis.com](mailto:mf Franz@kinopolis.com), 04.224.66.32

Kinopolis Liège: Chaussée de Tongres 200, 4000 Liège.

WHERE BUSINESS MEETS PLEASURE

[kinopolisbusiness.com](http://kinopolisbusiness.com)





[Jacoby]

# 80 ANS ET AUCUNE ENVIE D'ABDIQUER !

- ▶ Une référence dans le secteur des métiers de bouche
- ▶ La 4<sup>e</sup> génération aux commandes de l'entreprise familiale
- ▶ 10.000 références à destination des professionnels et des particuliers gastronomes

CÉLINE LÉONARD



Dans ses infrastructures de 2.000 m<sup>2</sup>, pas moins de 10.000 références s'offrent aux professionnels de la restauration ou simples gastronomes amateurs

Implantée à Liège, au cœur du quartier de Coronmeuse, la maison Jacoby est une véritable institution dans le domaine des métiers de bouche. Dans ses infrastructures de 2.000 m<sup>2</sup>, pas moins de 10.000 références s'offrent aux professionnels de la restauration ou simples gastronomes amateurs. Du matériel culinaire à l'art de la table en passant par les équipements pour tous les métiers de bouche, une gamme de produits qui se veut large et aussi complète que possible.



## Un métier en évolution

En cette année 2013, l'entreprise liégeoise célèbre ses 80 années d'existence. L'occasion de jeter un coup d'œil dans le rétroviseur : « À ses débuts, la société était spécialisée dans la vente de salaisons et épices qu'elle

commercialisait auprès des bouchers et charcutiers de la région, explique Nathalie Jacoby, Directrice. Elle s'est ensuite orientée vers le matériel de boucherie avant de se concentrer sur le matériel à destination du secteur Horeca. Chaque génération a en quelque sorte apporté sa touche d'innovation à l'entreprise familiale. »

## Un mot d'ordre : la qualité & le service !

Au cours des 8 dernières décennies, Jacoby a surfé sur le chemin de la croissance. « Pour autant, tout ne fut pas toujours aisé, poursuit Nathalie Jacoby. À titre d'exemple, nous nous faisons forts de toujours proposer des produits de qualité et nous refusons de basculer vers du matériel plus léger. Conséquence de ce choix, nous avons vu certains clients s'éloigner car ils ne mettaient dans la balance que le seul critère du prix. Avec le temps, nombre d'entre eux ont heureusement fini par revenir vers nous... » Soucieuse de la qualité de ses produits, la société Jacoby veille également à soigner son service. « Notre personnel est diplômé des Écoles Hôtelières. Par conséquent, quand il délivre un conseil à un client, c'est en toute connaissance de cause. Par ailleurs, nos 80 printemps nous ont conférés une solide expérience nous permettant de répondre aux requêtes les plus pointues. »

## L'avenir

Pour Jacoby, cette année d'anniversaire fut marquée par la concrétisation de deux projets d'envergure. Ainsi, au mois de mai dernier, l'entreprise inaugura une seconde salle d'exposition de 600 m<sup>2</sup> joutant son magasin actuel. « Une inauguration qui a assurément apporté un plus à la société. Auparavant, nos clients professionnels devaient parfois se contenter du catalogue pour visualiser certains équipements. Aujourd'hui nous exposons notamment une très large gamme des produits Liebherr, Electrolux, Diamond... »

Entreprise de son temps malgré ses 80 printemps, Jacoby a également lancé en ce début d'année un site d'e-commerce ([www.horecashop.net](http://www.horecashop.net)). De quoi étendre son étendue géographique ? « Peut-être mais là n'est pas notre ambition. À ce jour, nous sommes bien implantés en province de Liège et de Namur et n'aspirons à grandir davantage. Pour nous et nos 20 collaborateurs, la stabilité sera le principal projet de l'année 2014 », conclut Nathalie Jacoby.

## JACOBY

Quai de Coronmeuse, 28 - 4000 Liège  
Tél. 04/227.44.44 - [www.jacoby.be](http://www.jacoby.be)



# NAMUR

congrès

Avenue Reine Astrid, 22  
5000 Namur

Tel. : 081 77 67 58

Fax : 081 77 69 81

info@namurcongres.be

www.namurcongres.be



© Photographes : FTPN - Boccia - NEST



Réunions, séminaires, incentives,  
expositions, family days, team buildings, ...

Namur Congrès vous **aide gratuitement**  
à trouver l'infrastructure ou l'activité idéale  
pour votre événement d'entreprise en  
province de Namur.





[Agriphar]

# EN PLEINE CROISSANCE

Voici quelques semaines, le Groupe Agriphar inaugurerait un nouveau bâtiment administratif sur son site sérésien. Une extension témoignant de la bonne santé affichée par cet acteur de niche de l'industrie agrochimique. Président & CEO de l'entreprise, Dirk Barrie nous a accordé un entretien.

CÉLINE LÉONARD



Dirk Barrie, Président & CEO du Groupe Agriphar

## LE GROUPE AGRIPHAR C'EST :

- 240 collaborateurs (dont 150 en Belgique)
- 130 millions € de chiffre d'affaires
- 400 produits
- 95 % de la production destiné à l'export
- Une présence dans 130 pays

## Agriphar et l'environnement

Dans l'espoir de voir son permis renouvelé, Agriphar a multiplié les initiatives pour sécuriser au maximum son site d'Ougrée et le rendre aussi écologique que possible. Le toit de son nouveau bâtiment administratif est ainsi constitué d'une structure de 250 m<sup>2</sup> de panneaux photovoltaïques. Ceux-ci viennent s'ajouter aux 1.086 panneaux livrés par la société verviétoise ISSOL au mois de mai dernier et mis en service sur le toit des magasins de l'usine. « Ces deux installations couvriront 1/8 de nos besoins en électricité. Nous avons par ailleurs modernisé notre station d'épuration, réduit nos émissions et instauré un système d'évacuation complètement fermé. Dans le monde industriel, le risque zéro n'existe pas. Nous avons toutefois pris des mesures drastiques pour que des incidents ne se produisent plus. »

Quand on lui demande ce que l'on peut lui souhaiter pour 2014, la réponse de Dirk Barrie fuse : « Des insectes (rires) ! Notre croissance dépend en partie des conditions climatiques. Nous espérons donc que l'hiver sera moins rigoureux et moins long que celui de l'an dernier. »

Implanté depuis 1948 dans le zoning d'Ougrée-Renory, le Groupe Agriphar est actif dans la formulation, le conditionnement et la vente de produits phytosanitaires utilisés pour soigner ou prévenir les maladies des végétaux. « Nous nous sommes spécialisés dans des secteurs de niche tels que la pomme de terre, la pomme ou la poire, précise Dirk Barrie, Président & CEO. Des marchés comme celui du blé sont en effet dominés par de grands groupes contre lesquels nous ne pourrions lutter. »

## Investir, toujours investir

Fin septembre, l'entreprise liégeoise inaugurerait l'extension de son nouveau bâtiment administratif. Au cours des dernières années, elle aura consacré pas moins de 8 millions d'euros à l'amélioration de son site d'Ougrée. « À mon sens, une boîte qui n'investit plus est condamnée à mourir lentement. Le perfectionnement

de notre outil et de nos infrastructures est donc primordial. Parallèlement, nous consacrons chaque année pas moins de 10 % de notre chiffre d'affaires à la R&D. »

## Cap sur l'Amérique latine

La crise n'est pas passée par le Groupe Agriphar qui affiche une croissance annuelle comprise entre 5 et 10 %. Déjà bien implantée en Europe où elle dispose de filiales en Italie, France, Grèce et Espagne, la firme lorgne aujourd'hui sur l'Amérique centrale et du Sud pour poursuivre son essor. « Le potentiel de développement est grand dans cette région du monde affichant par ailleurs une relative stabilité politique. »

Dans un futur proche, l'entreprise chimique aspire également à concrétiser l'une ou l'autre acquisition. « Nous réfléchissons en effet à l'achat de sociétés qui seraient complémentaires à la nôtre en matière de produits ou de réseaux de vente. »

## GROUPE AGRIPHAR

Rue de Renory, 26 - 4102 Ougrée  
www.agriphar.com



Vous avez un projet d'agrandissement?  
Vous déménagez? Vous transformez?

## Un permis d'environnement est nécessaire!

Gagnez du temps et de l'argent en passant par un spécialiste

Qualibel est votre partenaire pour toutes vos démarches de permis d'environnement / permis unique



Contact direct: [environnement@qualibel.com](mailto:environnement@qualibel.com)

RUE ERNEST SOLVAY, 376 - BATIMENT T11 - 4000 LIEGE (SCLESSIN) - Tél: 04-252 51 24 - Fax: 04-252 04 25 - [www.qualibel.com](http://www.qualibel.com)



TENEZ-VOUS INFORMES...

PARTICIPEZ A NOS SEMINAIRES  
MATINS SÛRS

Infos: [ck@cclivn.be](mailto:ck@cclivn.be)  
04/341.91.76

Matins sûrs

Séminaires organisés avec le soutien de



## tempo-team

interim | professionnels | search & selection | inhouse services



### POURQUOI TEMPO-TEAM

Un job rapide et sur mesure, des conseils judicieux, une offre de secteurs variée... Grâce à Tempo-Team, tu trouveras le job qui te convient !

Découvre tous nos jobs sur [www.tempo-team.be](http://www.tempo-team.be) et inscris-toi sur My Job Space.

Tempo-Team est un des principaux prestataires de services HR spécialisé dans le domaine du travail intérimaire et des services HR en Belgique.

## Jobs temporaires ou fixes

Tu sors tout juste de l'école ou tu as beaucoup d'expérience. Tu souhaites changer de carrière ou tu es à la recherche d'un autre emploi suite à certaines circonstances. Tu recherches un travail temporaire ou un emploi fixe; nous mettons tout en oeuvre pour te trouver une mission qui te convient.

### Jobs dans tous les secteurs

- Engagement fixe dans des secteurs professionnels divers : PROFESSIONALS
- Employés expérimentés, talents administratifs, secrétaires de direction, assistants de direction et autres fonctions de bureau : OFFICE
- Ingénieurs qualifiés : ENGINEERING
- Téléopérateurs et collaborateurs service clientèle : CONTACT CENTER
- Collaborateurs logistiques : LOGISTICS
- Ouvriers diplômés, personnel de production et techniciens : INDUSTRY ET TECHNICA
- Talents commerciaux, personnel de caisses, gestionnaires de stock : RETAIL
- Infirmiers et personnel (para)médical et scientifique : MEDICA
- Garde d'enfants malade : CHILD CARE
- Personnel horeca : HORECA
- Aide-ménagères : TITRES-SERVICES

[www.tempo-team.be](http://www.tempo-team.be)



## [ Bemapack ]

# Ils font un carton

- ▶ Une entreprise active dans la fabrication de boîtes pliantes en carton
- ▶ Une activité unique en Wallonie
- ▶ Une récente entrée sur le marché français

CÉLINE LÉONARD

**A**u sein de l'atelier de fabrication de Bemapack, chacun s'active. Associés fondateurs de l'entreprise, Thierry Materne et Frédéric Beuvs mettent également la main à la pâte. Il est vrai que depuis quelques mois, les commandes abreuvent au siège de la jeune PME verwiétoise active dans la conception et la fabrication de boîtes pliantes en carton. « Nous venons de décrocher deux gros contrats, souligne Frédéric Beuvs. Nous espérons au mieux convaincre un seul de ces importants prospects. Ils nous ont finalement tous deux fait confiance. Une belle réussite qui exige désormais un effort soutenu de toute l'équipe. »

### Une renaissance

Les débuts de Bemapack remontent à l'année 2009. « Thierry et moi nous connaissions cependant bien avant puisque nous avons été collègues chez Belcarton, une société également active dans la fabrication de boîtes en carton. Cette dernière a malheureusement fermé ses portes en 2006. Notre patron souhaitait alors se

retirer et avait décidé de revendre ses machines et son savoir-faire à une entreprise flamande. » Convaincus, malgré cette fermeture, des potentialités du secteur Thierry Materne et Frédéric Beuvs décident, trois ans plus tard, de faire renaitre l'activité de ses cendres. « En tant que responsable commercial, je peux vous dire que le travail ne fut guère évident, poursuit Frédéric Beuvs. Lors de la fermeture de Belcarton, nos clients ont été contraints de trouver un autre fournisseur. Au travers de mon démarchage, j'ai donc prioritairement dû les rassurer sur notre fiabilité et notre volonté de durer. »

Un travail qui a porté ses fruits puisque Bemapack produit aujourd'hui entre 30.000 et 40.000 boîtes en carton par jour. Des boîtes à destination des pâtisseries du pays que l'entreprise commercialise au travers d'un réseau de grossistes. « Nous prenons à notre charge l'aspect graphique, l'impression, le découpage, le pliage et, enfin, le collage. » Bemapack propose actuellement une trentaine de formats distincts. Sa récente arrivée sur le marché français risque, toutefois, de

quelque peu compliquer la donne. « Il existe en effet en France 55 formats, différents de ceux existant en Belgique, auxquels nous allons devoir nous adapter. »

Seule société wallonne active dans son domaine, Bemapack connaît depuis quelques mois une forte croissance. Un essor qui surprend encore ses fondateurs. « Désormais, nous allons devoir gérer cette croissance. Cela passera sans aucun doute par l'achat de nouvelles machines et le recrutement d'un septième collaborateur. »

### Le rôle de Cide-Socran

Dans la constitution de leur société, Thierry Materne et Frédéric Beuvs ont pu compter sur l'apport de Cide Socran. « Un conseiller nous a aidé dans l'élaboration de notre business plan. Il nous a suivis un jour par semaine durant plusieurs mois. Son apport fut judicieux et nous a permis d'éviter certaines erreurs. Au cours des prochaines semaines, nous comptons encore faire appel au Cide Socran pour qu'il nous accompagne dans la gestion de notre croissance. »



Thierry Materne et Frédéric Beuvs, fondateurs de Bemapack.



### AU SERVICE DES PME WALLONNES

- Études de marché
- Plans financiers
- Plans d'affaires
- Levées de fonds
- Conseil stratégique
- Intérim opérationnel
- Organisation & management
- Transmission d'entreprises...

<http://cide-socran.be/clients/tpe-pme/>

### BEMAPACK

Rue de Rechain, 43 - 4650 Chainoux  
Tél. 087/25.96.60 - [www.bemapack.be](http://www.bemapack.be)



# LES RENDEZ-VOUS DU MARKETING

11<sup>ème</sup>  ÉDITION

## DOMPTEZ LA CRISE !

4 ATELIERS POUR LA MAÎTRISER

28 NOVEMBRE 2013  
AULA MAGNA



INFOS & INSCRIPTIONS

[WWW.RDVMARKETING.BE](http://WWW.RDVMARKETING.BE)

POWERED BY **EXPANSION**

MARKETING & COMMUNICATION SOLUTIONS

**EXPANSION**  
MARKETING & COMMUNICATION SOLUTIONS

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

EN COLLABORATION AVEC :

**STIMA.**  
STIMULATING MARKETING

PARTENAIRES :

**ROSSEL**  
ADVERTISING

**Uwe**  
Union Nationale des Étudiants

**Dynamisme**  
Association des Étudiants



[Alain Destexhe]

# STOP à « l'omni-syndicalisme »

Alain Destexhe n'est pas homme à pratiquer le politiquement correct. Le Député MR au Parlement de la Fédération Wallonie-Bruxelles publiait récemment un ouvrage brutot sur les syndicats belges. Un livre dans lequel il entend dénoncer l'omerta entourant ces organisations professionnelles qu'il considère comme le plus puissant lobby du pays...

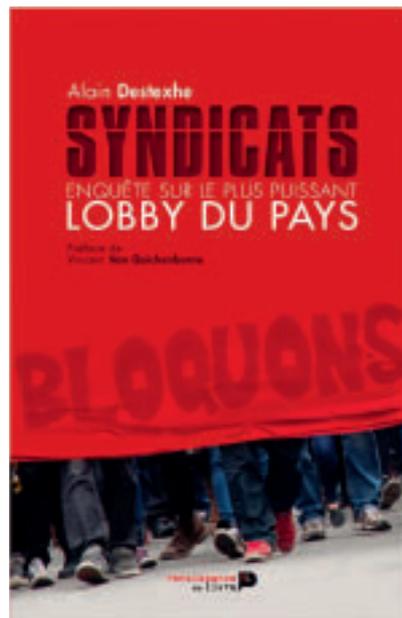
CÉLINE LÉONARD

► **CCIImag'**: Il n'existait jusqu'à présent aucun livre ni aucune étude analysant l'étendue du pouvoir syndical dans notre pays. Êtes-vous étonné d'être le premier à publier un tel ouvrage?

A.D.: « C'est à mon sens tout bonnement incompréhensible. Lorsque j'ai commencé mon enquête voici 6 ans, j'ai été très surpris de constater qu'il n'existait aucune étude critique sur le monde syndical belge, ni même aucun universitaire travaillant sur cette thématique. Cette absence d'enquête exhaustive est à mes yeux le reflet de « l'omerta » entourant les syndicats en Belgique. »

► **CCIImag'**: Votre livre énonce 8 tabous, 8 situations controversées traduisant la puissance syndicale. Parmi ces situations, quelle est celle qui vous paraît la plus préoccupante?

A.D.: « Je n'aime pas opérer de classement. Je dirais néanmoins que la situation m'interpellant le plus est la transversalité du pouvoir exercé par les syndicats. On les retrouve en effet au sein du pouvoir exécutif, législatif et judiciaire: une situation unique au monde! Leur action ne se limite par ailleurs pas à la défense des travailleurs puisqu'ils sont également présents dans les services aux immigrés clandestins, la coopération au développement, l'octroi des allocations de chômage... Raison pour laquelle je parle de pansyndicalisme ou « d'omnisyndicalisme ». »



► **CCIImag'**: Autre point évoqué, l'absence de personnalité juridique des syndicats...

A.D.: « Au cours des dernières années, tous les acteurs économiques, politiques et sociaux, toutes les organisations ont été invités à se doter d'une personnalité juridique. Seuls les syndicats échappent à cette contrainte légale qui s'impose à tous. »

► **CCIImag'**: Pour quelles raisons selon vous?

A.D.: « Vous savez, j'ai dans un premier temps voulu intituler mon livre Intouchables. Je n'ai finalement pu le faire car ce titre était

“ On les retrouve au sein du pouvoir exécutif, législatif et judiciaire. »

protégé par le film du même nom sorti auparavant. Ce titre symbolisait toutefois bien la puissance des syndicats, y compris vis-à-vis du monde politique. »

► **CCIImag'**: Malgré cette puissance à laquelle vous faites référence, des réformes auxquelles les syndicats étaient opposés ont pourtant été adoptées au cours des dernières années... Sont-ils vraiment le plus puissant lobby du pays?

A.D.: « Je n'ai pas dit qu'ils régissaient toute la société et qu'ils agissaient à la place du gouvernement. Je dis simplement que dans certains domaines, ils sont capables de bloquer les réformes contre la volonté du pouvoir politique. C'est notamment le cas dans la fonction publique où les syndicats ont une véritable capacité de paralysie. »

► SUITE DE L'ARTICLE P. 65



**S.A. LOUWET N.V.**

BATIMENTS INDUSTRIELS

GROS-OEUVRE OU ENTREPRISE GENERALE  
DE LA CONCEPTION A LA REALISATION

rue Gare de Momalle 15 4347 FEXHE-LE-HAUT-CLOCHER  
Tel: 04/256.54.04 - Fax: 04/256.54.32  
www.louwet.be - info@louwet.be



## Prospectez intelligemment et rapidement hors Europe

**Un carnet ATA simplifie vos procédures !**

Un carnet ATA (acronyme de « Admission Temporaire/Temporary Admission ») réduit les retards et les tracas à la douane lors d'un import/export temporaire. Ces désagrèments sont surtout liés à la récupération de la caution que vous devez déposer lors de l'entrée dans un pays.

Le carnet ATA remplace les cautions individuelles par une garantie valable au niveau international.



« Un seul document, valable pendant un an, vous permet d'importer temporairement dans 39 pays, membres de la chaîne ATA, hors de l'Union européenne. »

**ccimag**

"Le Business news magazine" des CCI wallonnes



INFOS:  
Solange NYS  
solange@ccimag.be



**UTILISEZ-LE POUR VOTRE COMMUNICATION  
VERS LES ENTREPRENEURS DE WALLONIE**

Agréé AFSCA



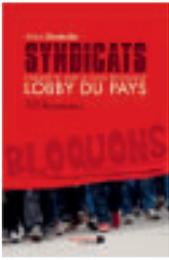
**QUALITY PARTNER** → Organisme de contrôle pour le secteur agro-alimentaire



- CERTIFICATION : BIO, Autocontrôle, BRC, IFS, ISO22000, Comeos-Food
- LABORATOIRE : microbiologie, physico-chimie, validation de DLC, vérification du nettoyage
- BIOLOGIE MOLECULAIRE : traçabilité, identification d'espèces, analyses ADN
- NOUVEAU ! METAGENOMIQUE : cartographie complète de la flore de votre produit



Rue Hayeneux, 62 • 4040 Herstal • Belgique • [www.quality-partner.be](http://www.quality-partner.be)  
info@quality-partner.be • Tel : +32 (0) 4 240 75 00 • Fax : +32 (0) 4 240 75 10



[Alain Destexhe]

## STOP à « l'omni-syndicalisme »

➤ SUITE DE L'ARTICLE DE LA P. 63

► **CCImag' : Votre livre fait également référence à un autre aspect de l'activité syndicale : le droit de grève. Un droit donc les syndicats abusent ?**

A.D. : « Le droit de grève est un droit fondamental que je n'entends nullement remettre en cause. Je ne peux toutefois fermer les yeux sur certains usages abusifs qui en sont fait. Je pense, entre autres, aux multiples grèves sauvages initiées par les transports en commun wallons. C'est inadmissible de prendre en otage des milliers de navetteurs et d'ainsi paralyser tout un pan de l'activité économique. Le droit de grève n'est pas un droit absolu. Il y a des règles à respecter pour en bénéficier. Le non-respect de celles-ci n'est malheureusement pas sanctionné. Une inaction montrant bien la faiblesse du pouvoir politique vis-à-vis des syndicats. Ces grèves sauvages posent également la question du service minimum, un service assuré dans un grand nombre de pays européens. Il ne diminuerait pas le droit de grève mais instaurerait un plus juste équilibre entre droit de grève et droit des usagers. »

► **CCImag' : Parallèlement, vous n'hésitez pas à pointer la responsabilité des syndicats dans le naufrage de la sidérurgie liégeoise...**

A.D. : « En tant que Liégeois d'origine, je suis très sensible à la situation d'une entreprise telle qu'Arcelor. Il va sans dire que le principal responsable de cette catastrophe est



Le droit de grève n'est pas un droit absolu. Il y a des règles à respecter pour en bénéficier.

Laksmi Mittal. La manière d'agir des syndicats n'a cependant pas aidé. Quand vous êtes confronté à une multinationale qui, sur une carte du monde, coche les sites qu'elle va fermer, les multiples tensions syndicales et autre séquestration de membres de la direction ne jouent pas en votre faveur. »

► **CCImag' : Pensez-vous que de grandes entreprises ont renoncé à l'idée de s'implanter en Wallonie en raison des syndicats ?**

A.D. : « Absolument ! Un droit du travail trop rigide et une trop forte puissance syndicale font assurément partie des éléments qu'un investisseur prend en ligne de compte. »

► **CCImag' : La Belgique fait partie des pays européens où le taux de syndicalisation est le plus élevé, juste derrière les pays scandinaves. Ces derniers parviennent pourtant à conjuguer dimension sociale et compétitivité des entreprises. Est-ce vraiment le syndicalisme le problème ?**

A.D. : « Le problème c'est le syndicalisme tel qu'il est pratiqué en Belgique. Dans les pays nordiques comme en Allemagne, les syndicats s'inscrivent dans une logique de coopération. Chez nous, ils sont dans une logique de confrontation. C'est ainsi que le syndicalisme s'est construit en Belgique, dans une opposition frontale entre travailleurs et employeurs. »

► **CCImag' : Imaginez-vous une économie sans syndicats ?**

A.D. : « Non, les syndicats sont des groupes de pression essentiels à toute société se voulant démocratique. Ils ont mené (et mènent) de nombreux combats légitimes. Mais je dis stop à la toute-puissance des



### QUI EST ALAIN DESTEXHE ?

Alain Destexhe, médecin et diplômé de Sciences-Po, ex-secrétaire général de Médecins Sans Frontières, sénateur de 1995 à 2010, est député au Parlement de la Fédération Wallonie-Bruxelles.

organisations syndicales que j'appelle à devenir des acteurs responsables en phase avec la société actuelle. »

► **CCImag' : Avez-vous eu beaucoup de retours suite à la publication de cet ouvrage ?**

A.D. : « Oui, j'ai eu beaucoup de retours positifs d'entrepreneurs. Dans ce cadre, je regrette que les syndicats aient refusé le débat. Qu'ont-ils donc à cacher ? »

► **CCImag' : Votre livre s'achève par 25 propositions concrètes pour une évolution du monde syndical. Quelle est celle que vous voudriez voir prioritairement mise en œuvre ?**

A.D. : « Il y en a 3 : l'octroi de la personnalité juridique aux organisations syndicales, l'instauration d'un service minimum lors de grèves et l'instauration d'élections sociales au sein de la fonction publique. »

# Franchissez le mur de la langue...

... avec le service  
traductions de vos CCI!

**Vous voulez vous lancer dans la grande  
aventure de l'exportation ?  
Vous souhaitez renforcer votre ancrage  
dans les marchés internationaux ?**

## **Mais...**

Vous n'avez pas les compétences en  
interne pour faire traduire soigneusement  
vos documents commerciaux.

Vous estimez qu'une traduction professionnelle  
grèverait lourdement votre budget.

**Exportateurs, n'hésitez plus:  
faites appel au Service Traductions de vos CCI**

- pour toutes vos traductions techniques et commerciales
- pour vos brochures et site internet
- afin de bénéficier de tarifs très intéressants  
(possibilité de réduction de 50 % HTVA)



Renseignez-vous auprès de votre Chambre de Commerce & d'Industrie :  
Brabant wallon : 067/89.33.33 • Hainaut : 071/32.11.60  
Wallonie picarde : 056/85.66.66 - 069/89.06.89  
Liège/Verviers/Namur : 087/29.36.36

## [ Congé-éducation payé ]

# À quoi veiller quand un collaborateur retourne sur les bancs de l'école ?

Après avoir suivi une formation, l'un de vos collaborateurs demande à s'absenter pour terminer avec fruit ses examens ou son travail de fin d'études ? Il peut à cet effet, avoir recours au congé-éducation payé lui octroyant le droit de s'absenter avec maintien de sa rémunération. À quoi l'employeur doit-il être attentif ? Réponse en compagnie de Marijke Coussement, Legal Advisor chez HDP-Partena.

SOURCE: HDP-PARTENA

## Tous les travailleurs ont-ils droit au congé-éducation payé ?

Tous les travailleurs n'ont pas droit au congé-éducation payé. Un travailleur occupé à temps plein dans le secteur privé peut y prétendre. Son occupation à temps plein peut s'inscrire dans le cadre d'un ou de plusieurs contrats de travail à temps partiel. Toutefois, l'employeur est tenu d'accorder uniquement un congé-éducation payé proportionnel à la durée réduite du contrat de travail. Peuvent également bénéficier du congé-éducation payé les travailleurs à temps partiel suivants :

- les travailleurs occupés au moins à 4/5<sup>e</sup> temps et qui suivent une formation professionnelle ou une formation générale ;
- les travailleurs occupés à temps partiel sur base d'un horaire variable et qui suivent une formation professionnelle ou une formation générale ;
- les travailleurs occupés sur base d'un horaire fixe au moins à mi-temps et moins d'un 4/5<sup>e</sup> temps et qui suivent une formation professionnelle pendant les heures de travail.

Il convient également de s'assurer que la formation n'est pas exclue du droit au congé-éducation payé. Le site du SPF Emploi, Travail et Concertation sociale dresse un aperçu des formations exclues.

## L'employeur peut-il refuser d'accorder le congé-éducation ?

L'employeur est obligé d'accorder le congé-éducation payé au travailleur qui remplit les



conditions légales décrites ci-dessus. Le droit au congé-éducation payé ne peut être refusé que si le travailleur omet de communiquer à l'employeur l'original de l'attestation trimestrielle d'assiduité (= document de présence délivré par l'organisme de formation). De cette manière, l'employeur peut contrôler si le travailleur suit toujours la formation et s'il assiste régulièrement aux cours.

## Quid en cas d'abandon ou d'absences injustifiées ?

Le droit au congé-éducation payé n'est pas illimité. Le travailleur peut perdre définitivement ce droit en cas d'abandon ou d'interruption de la formation, s'il s'inscrit à une formation qu'il a déjà réussie ou s'il n'a pas obtenu le certificat d'évaluation après avoir suivi 2 fois la même formation. Le droit au congé-éducation payé sera

temporairement suspendu si le travailleur a plus de 10 % d'absences injustifiées aux cours effectivement donnés (suspension de 6 mois) ou en cas d'utilisation frauduleuse du congé-éducation payé (p.ex. exercer une activité en tant qu'indépendant durant le congé-éducation payé). Le travailleur est tenu d'avertir l'employeur de l'abandon ou de l'interruption des cours.

## Comment l'employeur peut-il obtenir un remboursement du salaire payé durant le congé-éducation payé ?

L'employeur dispose d'un délai d'un an et demi pour introduire une demande de remboursement des heures de congé-éducation payé au SPF ETCS. Ce délai prend cours au 1<sup>er</sup> janvier de l'année du dernier jour de formation. Les demandes de remboursement portant sur l'année scolaire 2013-2014 doivent être introduites au plus tard le 30 juin 2015. Le dossier doit comporter les éléments suivants :

- Une déclaration de créance pour tous les travailleurs concernés ;
- Une fiche individuelle par travailleur ;
- Les exemplaires originaux des attestations d'assiduité ;
- Les documents demandés par le SPF ETCS (p.ex. une copie du contrat de travail à temps partiel afin de déterminer si le travailleur ouvre le droit au congé-éducation payé).

# MADE in WAREMME

## MÖLNLYCKE

LUNDI 9 SEPTEMBRE 2013 © JEAN-CLAUDE DESSART

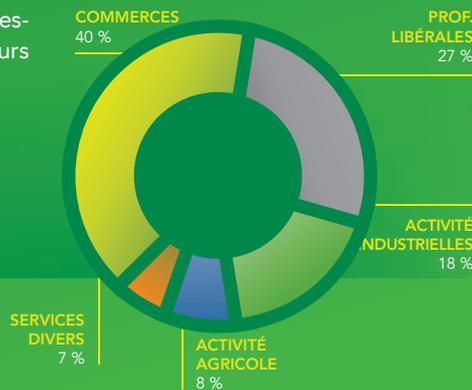
**A**u travers de son concept évènementiel MADE IN, la CCI établit, chaque mois, le temps d'une soirée, ses quartiers au sein d'une commune pour y célébrer les entreprises qui y sont implantées.

En ce mois de rentrée, la CCI faisait étape à Waremme, la capitale de la Hesbaye liégeoise. Hôte de l'évènement, l'entreprise Mölnlycke Health Care a ouvert les portes de son processus de fabrication aux entrepreneurs présents.

Après la désormais traditionnelle conférence de la SPI, les participants ont pu découvrir 5 vidéo reportages consacrés à 4 producteurs waremmeiens (Mölnlycke Health Care, La Carotte de Hesbaye -L'Yerne, ETA Jean Gielen, Waremme Recyclage) avant de s'adonner à un walking dinner de standing.

### WAREMME : LES CHIFFRES

- 📍 Superficie (km<sup>2</sup>): 31
- 👤 Nombre d'habitants: 14.306
- 🏢 Nombre d'entreprises: 423
- 👥 Nombre de salariés: 4.532



TAILLE DES ENTREPRISES	NOMBRE ENTREPRISES	NOMBRE DE TRAVAILLEURS
1 à 4 travailleurs	63,1 %	10,4 %
5 à 9 travailleurs	16,5 %	9,6 %
10 à 19 travailleurs	9 %	11,5 %
20 à 49 travailleurs	7,6 %	22,1 %
50 à 99 travailleurs	2,1 %	14,8 %
100 et +	1,7 %	31,5 %
200 travailleurs et +	1,9 %	38,7 %

### LÉGENDES DES PHOTOS

- 01/02/
- 03/04: Visite de l'usine MÖLNLYCKE
- 05: Jacques Chabot (Bourgmestre de Waremme)
- 06: Alain Biston (Mölnlycke)
- 07: Alain Biston (Mölnlycke), Maryline Herck et Vivian Piron (ADL Waremme)
- 08: Vivian Piron (ADL Waremme), Alain Biston (Mölnlycke), Maryline Herck (ADL Waremme) et Jacques Chabot (Bourgmestre de Waremme)
- 09: Alexandre Grosjean (CCI Liège Verviers Namur)
- 10: Sarah Santin (Kioub) et Laurent Mathy (Immocube)
- 11: Bernard Rousseau (Europa-Levage) et Philippe Bailly (Equip Source Humaine)
- 12: Marc Heylens (ETA Atelier Jean Gielen), Philippe Colon (Colona) et Simon-Pierre Breuls (Universem)
- 13: Olivier Hanson (Ethias) et Henri Christophe (Bourgmestre de Fexhe-le-Haut-Clocher)
- 14: Philippe Portier (Société Industrielle de Renory) et Rachel Vandendooren (Proselect)
- 15: Mario Perrotti (DM Synergie) et Lillo Ardizzone (Securex)





RETROUVEZ LES VIDÉO-REPORTAGES  
CONSACRÉS À 4 FABRICANTS WAREMMIENS SUR :  
[www.youtube.com/madeinccconnect](http://www.youtube.com/madeinccconnect)



# FÊTE DE WALLONIE

Jeudi 12 septembre 2013

**E**n ce mois de septembre 2013, les fêtes de Wallonie célébraient leur centenaire ! Afin de fêter comme il se doit ce jubilé, la CCI avait convié les entreprises à pré-inaugurer ces fêtes au cours de son grand événement de rentrée. Réunis sur la Place d'Armes, les participants ont pu profiter d'une visite guidée du vieux Namur où ils ont fait étape dans l'église Saint-Loup spécialement ouverte pour l'occasion ainsi que dans la maison des desserts pour y déguster quelques spécialités namuroises.

© YVES GOETHALS

- 1 : Jean-François COUTELIER (Président CCI Namur)
- 2 : Présentation en avant-première de la nouvelle Peugeot 308 par notre partenaire, le Garage Baudouin Pierre
- 3 : Réalisation des T-Shirt « Super Wallon » par l'équipe de Quatrième Dimension
- 4 : Visite Guidée du vieux Namur organisée par le Comité Central de Wallonie
- 5 : Olivier Raimond (Stratex Consulting) prend de la hauteur sur les échasses namuroises.
- 6-7-8 : Une délégation des échasseurs de Namur a permis aux participants de vivre un moment de folklore local.
- 9 : Damien WARNON (Garage Baudouin Pierre)  
Christophe VANDEKERCKHOVE (Services2Actions)
- 10 : Laurent MIGNOLET (Eteamsys Belgique)  
Florian MAWET (Help2Go)  
Thierry PASTORELLO (Pastopole)  
Audrey IMPERIALI (Best Of Publishing)
- 11 : Patrick DESSAMBRE & Claude WILLEMART  
(Vice-Président et Président du Comité Central de Wallonie)
- 12 : Christine VILAIN (ING Lease Belgium)  
Agnès COLLET (Traiteur Paulus)
- 13 : Laurence SOETENS (Thelis ICT)  
Claude REVERCEZ (Centexbel Verviers)
- 14 : Elise CARABIN & Valérie CLOETENS (Tobasco)  
Benoit LIGOT (Sibelex)  
Alex DITTE (Lusis Communication)



# ONIE À NAMUR



# MEET'IN NAMUR

## Escale en gare de Namur ce 14 novembre

Souvenez-vous: au mois de mai 2012, Meet'In Namur (le plus grand évènement de networking jamais organisé en province de Namur) embrasait la Gare de Namur. Dépoussiérant le concept des traditionnels salons, cet évènement d'un nouveau genre avait séduit le monde entrepreneurial namurois. Après 18 mois d'attente, le concept Meet'In revient à Namur, ce 14 novembre, pour une 2<sup>e</sup> édition tout aussi flamboyante!

CÉLINE LÉONARD



### En quelques mots

Conçu par la CCI et l'asbl Enjeu, Meet'In Namur est le plus grand évènement de Networking jamais organisé sur cette province. Le temps d'une après-midi, 100 sociétés exposantes de toutes tailles et de tous secteurs (exclusivement issues de la région namuroise) se réuniront autour de stands design intégrés dans un décor décalé. Objectif de l'évènement: promouvoir les contacts d'affaires entre « voisins » et faire ainsi mentir l'adage selon lequel nul n'est prophète en son pays.

### Les caractéristiques de l'évènement

- Une visibilité identique pour chaque entreprise exposante, quelle que soit sa taille
- Un stand clé sur porte, prêt à l'emploi, ne nécessitant aucun préparatif
- Un évènement où se côtoient petites et grandes entreprises de tous les secteurs d'activités de notre province

### Envie de nous rendre visite ?

Meet'In Namur est l'occasion d'établir en une demi-journée des contacts d'affaires conviviaux entre sociétés « voisines » et de participer à la dynamique économique régionale dans le cadre d'une action citoyenne.

PHOTOS: © YVES GOETHALS



### MEET'IN NAMUR

Date: jeudi 14 novembre 2013

Horaire: de 14 h à 20 h

Lieu: Gare de Namur

Toute information sur Meet'In Namur peut être obtenue sur le site

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

# LE MONDE EST À VOTRE PORTÉE

Votre ENTREPRISE est notre client !  
Vos besoins guident nos actions !

Informer  
*Prospecter*  
Promouvoir  
*Former*  
Financer  
**EXPORTER**

Du simple renseignement  
sur un marché étranger  
à des financements  
internationaux d'envergure,  
l'AWEX est le PARTENAIRE  
complet de votre  
développement  
à l'EXPORTATION.



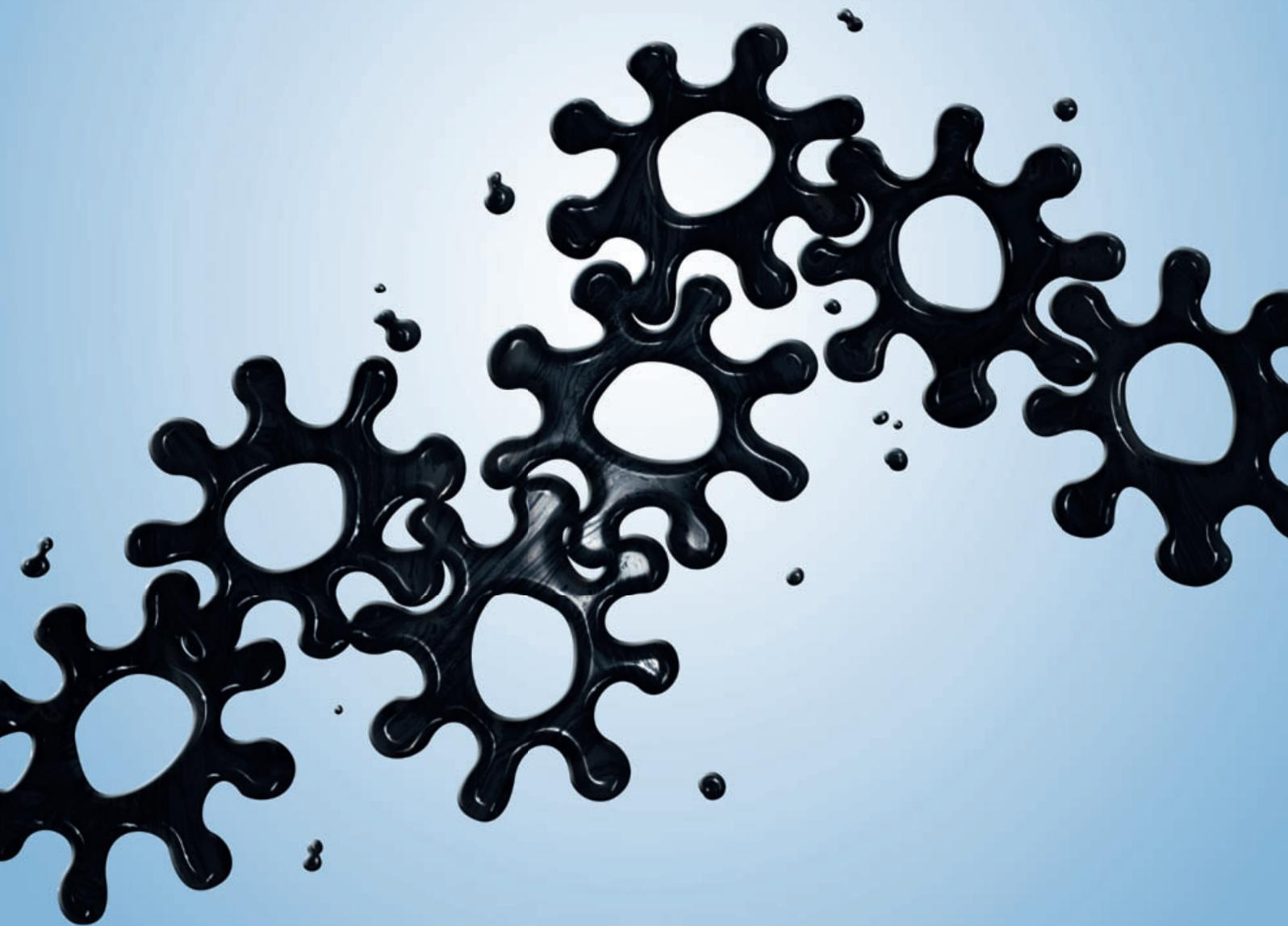
Agence wallonne à l'Exportation et aux Investissements étrangers

Place Saintelette 2 · 1080 Bruxelles · Tél. : +32 2 421 82 11 · mail@awex.be

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



# Faire reprendre ses huiles usagées par un collecteur agréé, ça roule !



Une seule goutte d'huile usagée peut polluer 1.000 litres d'eau. C'est pourquoi, en tant qu'utilisateur professionnel d'huile, vous avez l'obligation de faire reprendre vos huiles usagées par un collecteur agréé. Encore faut-il y satisfaire de manière adéquate. En effet : les seules procédures de collecte qui permettent de recycler vos huiles en respectant l'environnement, sont celles de l'OWD, de l'IBGE et de l'OVAM. Par exemple, il ne faut pas mêler vos huiles à d'autres déchets, car cela complique sérieusement le recyclage. La collecte de vos huiles usagées est également avantageuse pour votre portefeuille. Les petites quantités collectées vous donnent en effet droit, sous certaines conditions, à des compensations forfaitaires. Et ça, c'est toujours bon pour lubrifier les affaires !

**VALORLUB**

**D'ABORD LUBRIFIER,  
PUIS RECYCLER**

Vous trouverez les collecteurs homologués  
par Valorlub sur [www.valorlub.be](http://www.valorlub.be)

Valorlub est une initiative du secteur privé avec  
le soutien des trois régions.