

## DÉBATS &amp; OPINIONS

# Quand la crise devient une opportunité pour l'entreprise



**Michel de Kemmeter**

Entrepreneur

Fondateur de la Uhdr UniverseCity

## INTERVIEW

Jean-Paul Bombaerts

En chinois, «crise» et «opportunité» s'écrivent avec le même idéogramme: «danger» + «opportunité de changement». Mais comment transformer une crise en opportunité? C'est la question que se posent la majorité des équipes de management en ce moment.

Et c'est pour tenter d'y répondre que Michel de Kemmeter, entrepreneur et fondateur de la Uhdr UniverseCity (1), organise le 25 octobre prochain, en partenariat avec ING, Investsud et Deloitte, un «Forum émergence» autour du concept de «Triple Comptabilité» (2).

**Votre point de départ, c'est la reconnaissance des valeurs «intangibles» de l'entreprise. Que faut-il entendre par là?**

► C'est la différence entre la valeur totale de l'entreprise, son prix, et la valeur matérielle sur le bilan. C'est la partie immergée de l'iceberg, la partie qui fait flotter le glaçon, celle qui «porte» l'entreprise. De nombreuses tentatives ont été faites pour quantifier ces valeurs, afin de pouvoir les glisser dans le bilan de l'entreprise, avec les risques de surévaluation et de manipulation que nous connaissons. Nous l'avons fait par le biais du concept de la «Triple Comptabilité».

**En quoi les crises représentent-elles une opportunité pour les entreprises?**

► Les crises poussent chacun à utiliser les atouts cachés de l'entreprise pour augmenter sa solidité, sa pérennité, sa performance, et la santé globale ainsi que des gens impliqués dans son fonctionnement. Concrètement, il s'agit de diminuer les valeurs immatérielles négatives, les risques cachés, donc augmenter la valeur immatérielle cachée de l'entreprise.

**Comment identifier ces valeurs immatérielles négatives?**

► Dans les valeurs immatérielles négatives, on distingue le «passif émotionnel» et le «passif connaissance». L'émotionnel négatif, ce sont les frustrations, scandales, mauvaise image de marque, rancœur, colère, tristesse, démotivation. C'est un poids mort que doit



© H.H.

**Une crise réveille tout le monde dans l'entreprise, selon Michel de Kemmeter. Et cette prise de conscience est salutaire.**

porter l'entreprise. Le passif connaissance, c'est tout ce qu'on ne sait pas, le business-modèle de demain, les réglementations du futur, la demande dans le futur, la disponibilité des ressources dans le futur, les problèmes non résolus. Parfois ces passifs, entraînés comme des casseroles, viennent de loin dans le passé. Il faudra donc aller creuser dans les racines de la société.

Une fois les passifs détectés, à nous de trouver des solutions pour les transformer en valeur. Les grands champions sportifs ont tous traversé des moments de

souffrance, de blessures, avant d'arriver au top. C'est le moment de dévoiler sa créativité, son courage, son ouverture. Cette démarche va éliminer un grand nombre de «poids morts», donc de coûts et de risques cachés.

**Comment se passe ce processus de transformation?**

► Une crise réveille tout le monde, et soudain le cœur y est pour relever les défis du moment. Tout à coup, on se dit: «Non, ce n'est pas possible, il faut sauver

cette entreprise». Et les ventes augmentent, la motivation du personnel augmente, l'engagement augmente, l'affect positif général aussi. Cela doit se répercuter sur sa valeur. Regardez les ventes augmentées pour la faïence Royal Boch lors de l'annonce des difficultés financières. Observez les gens d'accord de se mouiller pour leur employeur pour sauver les emplois et l'activité. Les crises nous invitent à découvrir le vrai sens des choses. Elles nous obligent aussi à activer notre créativité. C'est une question de survie. Nous avons croisé des paquebots et mers trop sécurisées qui nous ont «endormis». Observez la créativité et les start-ups. Il n'y en a jamais eu autant.

► En effet. Trop souvent les nouvelles idées sont tuées tout de suite ou même pas détectées. Les nouvelles idées sont par définition dérangeantes, elles bousculent un ordre établi, un équilibre fragile. Elles font peur. Les personnes qui ont des idées, dans leur coin, ne vont les donner plus si elles sont tuées d'emblée. Toutes les nouvelles idées de l'histoire ont bouleversé les ordres établis dans un premier temps. À nous d'être à l'affût et de les détecter, de les arroser et de les protéger. Donner la possibilité aux gens de rater leur coup, pour en apprendre. Changer la culture du succès qui ne tolère pas l'échec.

**Il ne suffit pas de vouloir transformer les choses. Encore faut-il réussir à mener à bien le processus.**

► Au final, on aura transformé l'intangible en tangible. On aura utilisé les atouts cachés de l'entreprise pour augmenter sa solidité, sa pérennité, sa performance, et la santé globale des gens impliqués dans son fonctionnement. Une crise peut même augmenter la valeur de l'entreprise si les valeurs émergentes sont détectées, protégées, soutenues et valorisées. À chacun de nous de jouer. ■

1. Plate-forme d'innovation en développement personnel et sociétal. [www.uhdr.net](http://www.uhdr.net)  
2. Infos et inscriptions au «Forum émergence» sur [www.uhdr.net](http://www.uhdr.net) ou par mail: [info@uhdr.net](mailto:info@uhdr.net).

“ C'est le moment de dévoiler sa créativité, son courage, son ouverture. ”

## Avis de marchés

### Acquisition et recyclage de fractions collectées sélectivement et triées

1 Adjudicateur: asbl Fost Plus, Rue Martin V 40, 1200 Bruxelles, T 02 775 03 50, F 02 771 16 96.

2 Ces appels d'offres, répartis en plusieurs lots, concernent l'acquisition et le recyclage effectif pour une période de minimum 12 mois (la durée varie par lot) de :

- ca. 9.100 tonnes/an de papier-carton, collecté de manière sélective en porte à porte et via les parcs à conteneurs ;
- ca. 17.700 tonnes/an de verre d'emballage, collecté de manière sélective via des bulles à verre et via les parcs à conteneurs ;
- ca. 8.300 tonnes/an de bouteilles et flacons en PET, ca. 3.900 tonnes/an de bouteilles et flacons en PEHD, ca. 370 tonnes/an d'emballages métalliques, ca. 8.000 tonnes/an de cartons à boissons. Il s'agit de matériaux d'emballages ménagers collectés de manière sélective et triés dans les centres de tri en ces fractions différentes. Le soumissionnaire doit aller chercher les matériaux aux centres de tri et les recycler.

Chaque marché peut être subdivisé. Chaque soumissionnaire est libre de remettre une offre pour l'ensemble du marché ou pour un ou plusieurs lots. Il est expressément stipulé que l'adjudicateur aura la faculté soit d'attribuer l'ensemble des lots à un même soumissionnaire, soit d'attribuer un ou plusieurs lots à des soumissionnaires différents - quel que soit le nombre de lots pour lesquels le soumissionnaire a remis une offre -, soit de ne pas attribuer un ou plusieurs lots.

3 L'offre doit contenir entre autres les renseignements et documents renseignés ci-après, nécessaires à l'estimation des exigences financières, économiques et techniques minimales :

- un exemplaire dûment rempli et signé du formulaire de soumission ;
- un exemplaire dûment rempli et signé du bordereau des prix ;

- une déclaration dûment remplie et signée, garantissant la traçabilité et la possibilité de contrôle des flux ;
- une preuve de l'inscription au Registre de Commerce ou équivalent ;
- une copie du permis d'exploiter et/ou des autorisations en matière d'environnement, si légalement requis ;
- une copie de la police d'assurance requise ;
- en cas d'exportation/importation, une copie des licences d'exportation/d'importation requises ;
- une attestation récente prouvant que le soumissionnaire a respecté ses obligations de paiement des cotisations sociales ;
- la dernière preuve de l'étalonnage officiel du pont de pesée ;
- une déclaration argumentée de recyclage dans laquelle le soumissionnaire déclare disposer des connaissances techniques nécessaires et d'une capacité suffisante pour le recyclage des matériaux ;
- les bilans, les extraits de bilans ou les comptes annuels du soumissionnaire des deux dernières années ;
- une déclaration argumentée concernant le chiffre d'affaire global et le chiffre d'affaire concernant les prestations auxquelles se réfère le marché à attribuer, réalisées au cours des trois derniers exercices ;
- la liste des principaux marchés exécutés au cours des trois dernières années, pour des marchés comparables ;
- une déclaration mentionnant l'outillage, le matériel, l'équipement technique et le procédé technologique dont le soumissionnaire disposera pour l'exécution du Marché ;
- description relative au type d'industrie et de location géographique des marchés pour le matériau recyclé ;
- description des mesures prises par le soumissionnaire pour garantir et démontrer la traçabilité et la possibilité de contrôle des flux ;
- une description des mesures prises par le soumissionnaire pour s'assurer de la qualité ;
- liste du personnel employé, avec mention de l'âge et de la date d'entrée en service (sans mention du nom exact de chaque employé), une copie du contrat type entre l'employeur et l'employé et du règlement de travail, ainsi qu'une description de la fréquence de paiement du personnel ;

- description des mesures prises en matière de sécurité du travail et d'hygiène pour le personnel employé, ainsi qu'en matière de protection d'incendie ;
  - description des mesures prises par le soumissionnaire en matière de protection de l'environnement ;
  - description des possibilités offertes par le soumissionnaire en matière d'étude et de recherche ;
  - l'indication de la part de marché que le soumissionnaire a éventuellement l'intention de sous-traiter.
- 4 Les cahiers des charges n° 2009\_01 (bouteilles et flacons en plastique), 2009\_02 (papier-carton), 2009\_03 (métaux), 2009\_04 (cartons à boissons), 2009\_05 (verre) doivent être demandés via un formulaire qui est disponible sur le site web [www.fostplus.be](http://www.fostplus.be) (Acquéreurs & Filiales ; rubrique actualités). Seuls les candidats qui ont demandé le cahier des charges via ce formulaire peuvent remettre une offre.
- 5 Les procédures applicables à ce marché de recyclage sont fixées dans l'agrément de l'asbl Fost Plus en tant qu'Organisme Agréé dans le cadre de l'Accord de Coopération, conféré par la Commission Interrégionale de l'Emballage en sa séance du 18 décembre 2008 et modifié le 4 juin 2009. Copie de cet agrément peut être obtenue à l'adresse mentionnée sous 1.
- 6 Tout complément d'information relatif à ce marché peut être obtenu chez M. Frank Vandewal, Recycling Manager, à l'adresse mentionnée sous 1.
- 7 Les offres, établies en néerlandais, en français ou en anglais, doivent être en possession de l'adjudicateur à l'adresse, reprise sous 1, au plus tard aux dates et heures suivantes :
- pour les bouteilles et flacons en plastique : vendredi 23 octobre 2009, à 10h30 ;
  - pour les papier-carton : vendredi 23 octobre 2009, à 12h00 ;
  - pour les métaux : vendredi 23 octobre 2009, à 13h30 ;
  - pour le carton à boissons : vendredi 23 octobre 2009, à 14h00 ;
  - pour le verre : vendredi 23 octobre 2009, à 14h30.

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

## CARTE BLANCHE

# 100 000 fous au travail?



**Jan Denys**

Spécialiste du marché du travail - Randstad

Je lisais naguère dans un journal le récit de ce retraité à qui on avait retiré sa modeste pension parce qu'il faisait des petits boulots pour gagner un peu d'argent en plus. Plus de 5 500 retraités en Belgique ont dû renoncer à leur pension (ou à une partie) parce qu'ils ont osé travailler en même temps qu'ils percevaient une retraite. En Belgique, on est pénalisé quand on travaille et ré-

compensé quand on ne travaille pas. Il est encore toujours intéressant financièrement de quitter le marché de l'emploi avant d'avoir atteint l'âge légal de la retraite. Dans la plupart des cas, ces années-là sont comprises dans le calcul de la pension.

On a constaté que plus de 100.000 personnes sont concernées. Il y a 68.000 personnes qui ont un statut d'indépendant et qui combinent retraite et travail. En outre, on dénombre des retraités qui travaillent comme salariés. Même parmi les fonctionnaires retraités on trouve des personnes qui ont choisi de continuer à travailler. Il faut encore y ajouter ceux et celles qui ont continué à exercer une activité professionnelle après 65 ans mais qui ont dû renoncer à leur retraite

parce qu'ils gagnent trop pour pouvoir percevoir leurs allocations de retraités. Toutefois, ils ne semblent pas si nombreux.

Avec plus de 100.000 personnes, on peut remplir deux fois le stade Roi Baudouin. Alors, si on constate que 100.000 personnes continuent à travailler alors qu'ils ont atteint l'âge de la retraite, c'est un fait marquant. En fait, ces personnes font un pied de nez aux institutions qui n'hésitent pas à pénaliser ou à décourager ceux qui continuent à travailler après 65 ans.

Ceci démontre que nos institutions continuent d'avoir une influence sur le fonctionnement du marché du travail mais surtout que de très nombreux citoyens font leur propre choix dans ce cas de figure. ■

## L'Echo

<b>Adresse</b> Mediafin Avenue du Port 86c Boite 309 1000 Bruxelles - Tél.: 02/423 16 11 (Les jours ouvrables de 8h30 à 18h)	<b>Abonnements et distribution</b> abo@lecho.be - Tél.: 0800/55.050 - Fax: 02/423 16 35	<b>Numéro de compte</b> Mediafin s.a. 412-7058051-21	<b>Publicité Trustmedia</b> Tél.: 02/422 05 11 Fax: 02/422 05 10 adinfo@trustmedia.be www.trustmedia.be
<b>Rédaction</b> Tél.: 02/423 16 11 - Fax: 02/423 16 77	<b>TVA</b> 0404.800.301	<small>L'Echo est une publication de Mediafin</small>	
<b>Directeur Général</b> Dirk Velghe	<b>Directeur des rédactions</b> Frederik Delaplace	<b>Directeur Opérationnel</b> Dieter Haerens	<b>Directeur financier</b> Arnaud Delmarcelle
<b>Rédactrice en chef</b> Martine Maelschaick	<b>Rédacteurs en chef adjoints</b> Marc Lambrechts, Nicolas Ghislaïn	<b>News managers</b> Laurent Fabri, Denis Laloy, Serge Vandaele, Stéphane Wuille (Internet)	<b>Central News Desk</b> cnd@mediafin.be Anne-Sophie Bailly, Amandine Cloot, David Collin,
<b>Isabelle Dykmans,</b> Vincent Georis, Sarah Godard, Sébastien Procureur	<b>Entreprises &amp; Business</b> (entreprises@lecho.be) Michel Lauwers (éditeur), Françoise Antoine, François Bailly, Arnaud De Handschutter, Nicolas Keszei, Jean-Yves Klein, Fabian Lacasse, François-Xavier Lefèvre, Dominique Liesse, Jean-François Sacré, Krystèle Tachdjian, Luc Van Driessche	<b>Economie &amp; Politique</b> (economie@lecho.be) Nathalie Bamps (éditrice), Jean-Paul Bombaerts, Christophe De Caevel, Stéphanie Dechamps, Caroline Geuzaine, Olivier Gosset, Gérard Guillaume, Jean-Michel Lallieu, Catherine Mommaerts, Alain Narinx, Frédéric Rohart	<b>Marchés &amp; Placements</b> (finances@lecho.be) Luc Charlier (éditeur), Marc Collet, Carine Mathieu,
<b>Jennifer Nille,</b> Serge Quoidbach	<b>Focus &amp; Dossier Pro</b> Didier Bécard (éditeur)	<b>Débats &amp; Opinions</b> debats@lecho.be Sophie Leroy (éditrice)	<b>L'Echo week-end</b> Luc Dechamps (éditeur) Cécile Berthaud
<b>Lay-out</b> Christine Dubois, Valérie Gay, Guy Gillain, Romuald Gobin, André Heerinx, Bernard Longfils, Stéphane Nobels	<b>Infographie</b> Fabrizio Colucci, Patrick D'Haeyere, Benoit Haesen, Livio Marcolli, Frank Schulpe	<b>Photo</b> Nima Ferdowski, Peter Janssen, Alexia Mangelinx, Sofie Van Hoof	<b>Sabato</b> Gerda Ackaert, Luc Dechamps <b>Responsable de production</b> Olivier Ditraia <b>Cotations</b> vvdgroup
<b>www.lecho.be</b> Isabelle Andris	<b>Mon Argent</b> François Mathieu (éditeur), Muriel Michel, Roxana Seidevic, Caroline Sury		

Ensemble > Trions bien > Recyclons mieux

**Fostplus**