

## Invitation à partager 2 formations uniques à Bruxelles pour porteurs de projets et dirigeants d'entreprises. Informations, témoignages et conseils pratiques.

### DÉVELOPPEMENT

## Chefs d'entreprise : 5 conseils d'amis

#### ❶ Se rappeler l'objectif premier d'une "entreprise" : la rentabilité

Etre d'abord convaincu qu'une entreprise est une entité mise sur pied pour dégager une marge économique positive. Le niveau du chiffre d'affaires, souvent premier objectif poursuivi, est peu opportun. Mieux vaut travailler en "objectifs-marges". Des entreprises très "liquides" peuvent être atteintes d'un "cancer" si leur rentabilité est trop faible.

#### ❷ Optimiser les saisonnalités.

Toute entreprise connaît des saisons fortes et faibles. Avec un minimum d'imagination, il est possible de réduire les périodes creuses et de soulager les périodes pleines. L'équilibre peut se retrouver grâce à de nouvelles utilisations des produits ou services, la création de produits satellites, l'exploitation de nouveaux marchés ou distributeurs,...

#### ❸ Traiter différemment les coûts stratégiques et les autres

Privilégier les coûts stratégiques, c'est-à-dire ceux qui permettent d'attirer de nouveaux clients et qui entraînent une augmentation du chiffre d'affaires : coûts commerciaux, publicité, recherche et développement.

#### ❹ Travailler ses clients actuels au mieux

D'après les experts, l'entretien d'un client ancien coûte 7 fois moins cher que le démarchage de clients nouveaux. Garder le contact avec son "portefeuille" est important: l'informer, le stimuler, l'inviter, lui donner des avantages permettra de le fidéliser. L'évaluation de sa satisfaction permettra aussi le recueil d'informations précieuses, outre le rapprochement humain qu'elle permet souvent.

#### ❺ Si l'entreprise a du personnel

Prendre tout le temps nécessaire pour assurer la motivation. Se concentrer sur les résultats et non plus sur les procédures. Ne jamais accorder de primes systématiques, mais valoriser largement les efforts. Préférer un opérationnel à dix bureaucrates. Limiter les réunions.

... autres conseils sur [www.ichec-pme.be](http://www.ichec-pme.be)

### EDITORIAL

#### • DÉVELOPPEMENT

Chefs d'entreprise:  
5 conseils d'amis

#### • REGARD POLITIQUE

Benoît Cerexhe, Ministre  
bruxellois de l'Économie et  
de l'Emploi

#### • TÉMOIGNAGE

Croître sans se planter...

#### • CONSEILS CRÉATION

Devenir indépendant:  
5 premiers réflexes

#### • TÉMOIGNAGE

Stratégie d'entreprise:  
réagir quand cela ne marche  
pas comme espéré.

#### • TÉMOIGNAGE

Faire sa place dans un mar-  
ché de... grands?

#### • INTERNATIONALISATION

Petit tour du monde:  
ils en disent...

#### • RÉFLEXIONS

Jean-Marcel Paquet,  
Président des Professionnels  
Comptables et Fiscalistes  
agréés de Belgique.

#### • ADRESSES UTILES

### REGARD POLITIQUE

## Benoît Cerexhe, Ministre bruxellois de l'Économie et de l'Emploi.



#### Quels sont, selon vous, les 3 adjectifs qui caractérisent le plus les entrepreneurs bruxellois?

Enthusiastes  
Innovants  
Dynamiques

#### Quels chiffres (statistiques) concernant la région de Bruxelles Capitale vous interpellent le plus?

Le taux qu'occupent les bruxellois parmi les 653 000 postes de travail que compte la Région bruxelloise: 46%; soit moins de la moitié.

Nous agissons selon trois axes pour relever ce taux:

- ❶ Augmenter le niveau de formation des bruxellois, et notamment en langues.
- ❷ Développer des secteurs d'activité employant une main d'œuvre dont le profil correspond davantage aux caractéristiques bruxelloises.
- ❸ Convaincre les entrepreneurs installés à Bruxelles de faire appel à la main d'œuvre locale.

#### D'après vos observations et nombreux contacts, quelles sont les mesures politiques prioritaires à prendre en faveur des dirigeants de PME de la région de Bruxelles Capitale?

J'en citerais trois :

- ❶ Faciliter l'accès au crédit via le Fonds bruxellois de garantie et la mise en œuvre du Fonds PME de la SRIB, ainsi qu'en offrant des taux significatifs d'aides à l'investissement.
- ❷ Répondre aux besoins en terme d'implantation des entreprises par l'activation des biens publics et privés disponibles.

- ❸ Accompagner les PME tout au long de leur vie, de la création à la transmission, en passant par leur croissance.

#### Quel message voulez-vous faire passer auprès des patrons de PME bruxelloises?

En qualité de ministre de l'Économie et de l'Emploi, j'entends mettre tout en œuvre pour permettre aux entreprises bruxelloises de se développer en harmonie avec leur cadre urbain.

Je souhaite toujours encourager le vif succès et défendre l'éventuel échec de celles et ceux qui ont le courage de prendre leur avenir en main, et, partant, celui de la Région.

### Observations

-  
quelques  
statistiques

### Création

- 52% des starters se lancent sans aucune préparation.
- 23% seulement des starters ont réalisé une étude de marché
- 14% des starters ont suivi une formation spécifique à la création ou gestion d'entreprise

72% des participants ont opéré un véritable changement dans leur style de management. Ils disent être devenus plus visionnaires.

46% ont délégué une partie conséquente de leurs tâches et ont donc fait évoluer leurs équipes.

16% ont créé une entreprise supplémentaire.

80% des fils et filles de dirigeants appelés à succéder ont effectivement repris les rênes.

### Gestion-développement

- 50% des entreprises bruxelloises ont un chiffre d'affaires (volume de ventes) en progression
- 44% des entreprises bruxelloises accusent une perte au compte de résultat (2004)
- 4% d'augmentation des faillites entre 2003 et 2004 pour la Belgique
- 50% des faillites auraient pu être évitées grâce à une meilleure préparation et plus d'informations et de conseils.
- 25% des faillites concernent des entreprises de moins de 4 ans

76% participent activement au réseau ICHEC PME  
21% de croissance du chiffre d'affaires en moyenne l'année après avoir suivi la formation PME-PLUS. Ensuite, cette croissance se maintient durant 3 ans à 17% en moyenne.

étude réalisée en juin 2000 auprès des participants aux formations ICHEC-PME de 1993 à 2000

Une étude  
réalisée auprès  
des participants  
aux formations  
ICHEC-PME  
a montré que:

# Croître sans se "planter" ...

**Quels sont les éléments qui vous semblent prioritaires à contrôler dans les entreprises en développement?**

Deux choses sont prioritaires: la maîtrise de l'aspect financier et le suivi organisationnel.

Le poids des aspects organisationnels est souvent sous-estimé. Qui dit plus de volume, extension des marchés, nouveaux produits dit nouvelle organisation. Le suivi des demandes, de la qualité, du personnel est rapidement à revoir. Les risques majeurs viennent de ce côté.

Nous avons structuré nos réunions, organisé les remontées d'information, revu les process, en ce sens.

Sur le plan financier, nous avons aussi développé, chez Exki, des tableaux de bord spécifiques qui nous offrent des contrôles quotidiens: chiffre d'affaires réalisé, marges enregistrées, niveau des stocks, ... Cela nous permet d'éviter tout dérapage et de réagir rapidement si nécessaire.

La simple tenue de la comptabilité ne suffit plus.

Un point particulier est, malheureusement, à souligner: les délais de réponses administratives. Souvent, une entreprise qui grandit doit solliciter quelque autorisation ou per-

mis pour réaliser des aménagements, agrandir, construire. Les délais publics sont toujours plus longs que prévus, engendrant souvent des pertes de semaines de chiffre d'affaires ou... de mois.

Enfin, je dirais que la croissance doit être pensée, dans la mesure du possible, de la manière la plus progressive qui soit.

**La concurrence se pousse, les marchés évoluent rapidement. Comment rester au courant?**

Il faut plus que rester au courant, il faut anticiper.

Plutôt que de faire de larges études, nous avons choisi chez Exki de faire parler au maximum nos clients. Ce sont nos premiers indicateurs et... consultants. 8000 par jour, ça fait de la matière...

Nous organisons ponctuellement des "Focus groupe". Un panel limité de consommateurs, pas nécessairement clients d'Exki, sont invités à s'exprimer sur leurs envies alimentaires, habitudes ou motivations de consommation. La démarche est qualitative et non quantitative; ces groupes se limitent à une dizaine de personnes.

Nous utilisons aussi internet: c'est l'évolution de la bonne vieille boîte à suggestions du 20<sup>e</sup> siècle. Nous



**Nicolas Steisel,**  
Co-fondateur et co-administrateur délégué d'EXKI,  
restauration rapide de qualité.  
12 restaurants  
100 collaborateurs  
8000 personnes par jour

recevons des messages spontanés et sollicitons des évaluations de la part de nos clients.

Notre deuxième source est aussi directe: notre personnel. Il est en contact permanent avec les clients. C'est une source d'information autant que de motivation si on l'utilise bien.

**Quels messages émettriez-vous spontanément vers les chefs d'entreprise?**

"S'engager et puis voir", comme disait Napoléon, tout en mesurant ses risques... pour éviter la Bérézina.

## CONSEILS CRÉATION

# Devenir indépendant : 5 premiers réflexes

**Les experts estiment que les créateurs bien informés et conseillés au départ ont 50% de chances de réussite en plus.**

### 1 Se spécialiser:

Ne pas chercher à courir tous les besoins d'un marché, mais plutôt se concentrer sur des créneaux spécialisés, sur des "niches". La stratégie la plus performante pour les entreprises de petite taille est la segmentation.

### 2 Contrôler l'adéquation produit - marché:

Faire parler les futurs clients visés apporte toujours une "mine d'or" d'informations sur les stratégies à suivre. Prendre le temps d'analyser la concurrence également. Faites donc toujours valider vos idées par le marché. La propre conviction ne suffit jamais. Il existe, outre des formations spéciales sur le sujet, des subsides régionaux qui vous aideront à couvrir les frais éventuels de démarrage jusqu'à 50%.

### 3 Etre bien entouré et ne pas hésiter à faire appel aux compétences des autres:

Ne pas vouloir tout faire seul. Déléguer les tâches non stratégiques ou plus complexes, hors de son propre "savoir-faire". Il existe autant de conseils "privés" (professionnels comptables, juristes,...) que des structures publiques qui sont au service des indépendants et PME.

### 4 Contrôler le niveau de ventes minimum pour survivre:

Le calcul du seuil de rentabilité est le premier indicateur de faisabilité. Il représente le niveau de ventes minimum à réaliser pour survivre. Il est à décomposer en unités: nombre de produits à fabriquer, articles à vendre,... afin de se rendre compte des volumes à réaliser. Une fois le calcul réalisé, le bon sens suffit à estimer la faisabilité et... à revoir éventuellement la copie.

### 5 Etre économe ... sans être avare:

Il n'y a pas de petits coûts. Oublier le besoin de "faire des coûts" pour y gagner fiscalement ou pour faire "impression" (voiture, loyer,...). La trésorerie en souffrira toujours. Ne pas négliger les coûts de communication (documents visuels de qualité,...) ni ceux en rapport avec l'organisation (conseils comptables,...), souvent sous-estimés. Favoriser les coûts variables, fonction des ventes, plutôt que les coûts fixes, à supporter quel que soit le niveau des ventes. Car plus ces derniers sont élevés, plus le seuil de rentabilité l'est aussi.

... autres conseils sur [www.ichec-pme.be](http://www.ichec-pme.be)

## TEMOIGNAGE CRÉATION - Stéphanie de la Serna, Dirigeante de la société About Cleaning

# Stratégie d'entreprise : réagir quand cela ne marche pas comme espéré.



**Stéphanie de la Serna,**  
Dirigeante d'About Cleaning -  
entreprise de nettoyage

**Comment réagir lorsque l'on voit que l'activité n'est plus "porteuse"?**

Mon mari et moi avons repris une entreprise de nettoyage fin 2004, plutôt orientée nettoyage "classique" pour bureaux et communs d'immeubles. Le chiffre d'affaires en diminution depuis deux ans, il était important de revoir notre positionnement sur le marché et de préciser "où l'on voulait aller".

Le marché du nettoyage est, en outre, très concurrentiel et dominé par des grands.

Le travail qui a été réalisé est un travail d'analyse interne: déterminer nos forces et nos faiblesses, tant au niveau de notre savoir-faire, de notre organisation, de l'expérience, du personnel, de notre matériel, que de nous-mêmes.

La même réflexion a été faite au niveau du marché: déterminer les menaces et les opportunités.

Plusieurs pistes ont été envisagées en interne. Et, suite à la visite du "salon de la propreté" à Paris, le bon hasard nous a mis sur la piste des entretiens de piscines tant privées que professionnelles.

En peu de temps, nous sommes arrivés à nous former, à nous équiper et à lancer ce service. Nous avons créé de nouvelles brochures de haute qualité qui cadraient particulièrement avec le nouveau type de clientèle visée. Nous avons aussi développé un nouveau site internet.

Notre activité se développe ainsi en 3 divisions: celle qui existait déjà qui sera dorénavant proposée avec un service tout à fait personnalisé (About Business), le nettoyage aux particuliers (About Homes) et notre nouvelle division: l'entretien des piscines intérieures et extérieures, tant pour les particuliers que les professionnels du métier (About Pools).

Réflexion donc: exploiter forces personnelles et opportunités du marché.

**Pourquoi avoir suivi une formation à la création d'entreprise, alors que vous êtes déjà brillamment diplômée?**

Après une carrière de 12 ans dans une grande entreprise bancaire, je me suis inscrite à PME-START parce qu'il me fallait apprendre le métier de chef d'entreprise, tout simplement.

Ces cours ont essentiellement été basés sur le partage d'expériences vécues et ont donc été très riches. Ils sont pratiques et forment réellement à la base des matières indispensables à la fonction de dirigeant d'entreprise.

**Vous avez profité de "coaching"? Etait-ce vraiment nécessaire? Les cours ne sont-ils pas suffisants?**

Le service "accompagnement" est individualisé à 100%. C'est important car un cas n'est pas l'autre, quelle que soit la qualité de la formation.

Je trouve cela formidable de pouvoir faire appel à des personnes qui ont déjà une grande expérience dans le domaine de la PME, et qui acceptent d'en faire profiter d'autres.

Cela m'aide encore aujourd'hui à ne pas me sentir seule dans les moments durs qu'entraîne la gestion d'une entreprise. Il y a des caps à passer. En tant que dirigeant, on a aussi parfois des doutes, des stress et se savoir entouré fait la différence.

# Faire sa place dans un marché de... grands?

**Vous parcourez le monde. Quelles sont pour vous les 3 grandes évolutions - positives ou négatives - constatées depuis ces 5 dernières années?**

**1. Révolution numérique, "sur-médiatisation" et pratique du zapping:**

La révolution numérique est une donnée acquise dans mon secteur du voyage.

Cette révolution signifie que le moindre recoin du monde peut faire un jour l'objet de la une. Il n'y a plus de terra incognita. Nous vivons une médiatisation outrancière de n'importe quel phénomène ou épiphénomène qui recherche l'effet, l'émotion. Rares sont les médias qui se centrent sur l'explication ou surtout sur la proportion à donner à un événement. Cela implique pour nous une volatilité de notre activité et des produits "à la mode". Un pays peut ainsi disparaître complètement parce que les médias ont mis en exergue un problème. Par exemple, suite au Tsunami, les ventes vers l'archipel indonésien ont cruellement souffert... alors qu'aucune des îles touristiques n'a été touchée ni de près ni de loin par cette catastrophe naturelle. A noter que depuis le 11 septembre et le début

de cette "sur-médiatisation", les consommateurs deviennent plus vite blasés et pratiquent le zapping. Un problème est vite oublié dès que la une des médias ne s'y attache plus. On assiste donc à une normalisation plus rapide.

Les conséquences à tirer pour mon métier sont une extrême flexibilité et une diversification des produits. Les opérateurs touristiques centrés sur une seule destination risquent dorénavant gros.

**2. David face à Goliath:**

Dans mon secteur, depuis quelques années, les fournisseurs ont fait l'objet de concentrations importantes. Seuls quelques géants économiques fixent dorénavant la donne.

La parade pour la pme n'est pas aisée. Une méthode consiste à garder la plus grande variété de fournisseurs, même s'ils sont plus petits et apparemment moins performants que les grands. La vapeur est inversée: chaque année, nous envoyons des cadeaux aux employés clés de nos gros fournisseurs afin de tenter de garder une relation privilégiée avec eux, bien utile en cas de problème. Fini l'ère du client choyé par son fournisseur!

**3. Compositeur mais ni musicien ni chef d'orchestre**

Il n'est plus rentable pour nous de travailler en direct avec un hôtel ou d'envoyer notre personnel coordonner les voyages. Nous déléguons systématiquement de manière locale tout le travail de réservation et de coordination. Nous composons donc l'itinéraire et faisons tout exécuter localement. Ce phénomène est en fait assez récent et a débuté il y a 10 ans pour maintenant être une réalité quotidienne.

**Qu'est ce qui fait la réussite de votre entreprise?**

La personnalisation des services avec pour corollaire immédiat la systématique informatisation de toutes les tâches. Mon métier présente 3 caractéristiques difficilement conciliables: des marges très réduites, une grosse consommation de main d'oeuvre intellectuelle (conseils et suivi de clients très éduqués et exigeants), un niveau de responsabilité et de risques élevé (le tour opérateur est présumé "coupable" en cas de réclamation).

La seule issue fut pour nous l'investissement dans un outil informatique puissant et continuellement mis à jour. Il nous permet de limiter les besoins en main d'oeuvre, de la centrer uniquement sur du personnel très qualifié et de permettre une série de contrôles qualité qui limitent nos risques de problèmes et donc de responsabilité.

**Vous présidez le Réseau Club d'ICHEC-PME? A quoi sert un réseau? Qu'y fait-on? Comment étend-on son réseau?**

Toute formation n'a de sens que si son bénéfice perdure dans le temps. Une formation académique classique serait de bien peu d'utilité pour l'entrepreneur plongé dans le feu de l'action. D'où l'idée du Réseau Club ICHEC-PME. Un premier objectif du Club est de dynamiser votre réseau d'amis entrepreneurs, de fournisseurs, de consultants. A cette fin un site web performant est à disposition ([www.ichec-pme.org/reseau](http://www.ichec-pme.org/reseau)). D'autre part, le Club organise plusieurs cocktails - formations. L'occasion de se retrouver et de réfléchir à un thème économique d'actualité.

**Miguel Cotton,**  
Administrateur de Continents Insolites, voyages "taillés sur mesure".



## Informations et relations professionnelles : 2 ingrédients essentiels pour réussir le développement de sa PME.

### INTERNATIONALISATION

*Petit tour du monde : ils en disent...*

**Le monde s'ouvre. Si cela perturbera notre "équilibre" actuel, de nouvelles pistes et marchés s'ouvriront également à nous.**

Extraits - subjectifs mais vécus - de ce que ressentent quelques chefs d'entreprises "globe trotters".

- Les **Russes** sont de grands affectifs et mélangent aisément relations professionnelles et amicales. Il faut s'attendre à ce qu'un accord soit remis en cause avec une déconcertante facilité.
- Dans la vie des affaires, les **Japonais** ont des pratiques très codifiées basées sur le respect. Il faut, par exemple, toujours commencer par saluer ses interlocuteurs d'une inclination de la tête ou d'une légère "courbette", puis échanger les cartes de visite en les présentant et en les recevant des 2 mains. La forme de l'échange est vitale.
- Dans les pays **islamiques**, la coutume et les rites occupent une place essentielle dans l'esprit. L'un des premiers principes en affaires est de multiplier les occasions de se faire des "amis". Il est difficile d'arriver à quelque chose sans amis.
- En **Chine** et en **Asie du Sud Est**, il convient d'être aussi précis que patient afin d'établir progressivement une relation de confiance, en sachant montrer d'abord "patte blanche", puis en acceptant une période d'observation qui peut durer plusieurs mois, voire une année. Si la prise de décision est souvent lente, l'exécution se fait au contraire rapidement. L'un des plus grands défauts des Asiatiques est d'avoir beaucoup de mal à dire "non".
- En **Europe du Sud** (Grèce et Portugal), privilégier les "relations" est conseillé. Elles sont vitales pour faire des affaires; accepter le marchandage en Grèce, mais réaliser des offres très rationnelles avec les portugais s'avère opportun.
- En **Europe germanique** (Autriche, Lichtenstein), il est particulièrement important d'être formaliste, rigoureux et réservé.
- En **Europe centrale** (République Tchèque, Hongrie, Pologne, Slovaquie), il y a lieu d'être franc et direct dans la communication, rationnel et méthodique dans la démarche. Les prises de décisions sont lentes au début.
- En **Europe de l'Est**, les formalismes, les hiérarchies et les positions méfiantes des interlocuteurs se doivent d'être respectées et gérées en apportant des offres détaillées.
- En **Europe du Nord**, être direct, pragmatique, particulièrement attentif aux engagements pris et être ambitieux est préconisé. Les gens du Nord sont particulièrement ouverts aux risques et opportunités.

### RÉFLEXIONS, CÔTÉ CONSEILLERS

## Jean-Marcel Paquet,



**Président des Professionnels Comptables et Fiscalistes agréés de Belgique - IPCF**

**"Ne restez pas seul: entourez-vous"**

**Vous présidez l'Institut Professionnel des Comptables et Fiscalistes agréés de Belgique. Quelles formations conseillerez-vous au "chef d'entreprise type"?**

Sa formation doit être assurée sur trois niveaux: l'aspect technique, administratif et financier. Le premier peut être supposé acquis chez nombre de patrons. Par contre, sur le plan administratif, les lacunes ne manquent pas... sans être surprenantes au vu des programmes de formations "classiques".

Il est important d'être informé des échéances à respecter, des formalités à réaliser, et d'être sensibilisé aux conséquences administratives.

**Comment considérer le "professionnel comptable"?**

Comme le "médecin généraliste" de l'entreprise. Le point d'intersection entre l'entreprise et son environnement. Et comme un confident, aussi.

**Faire soi-même sa comptabilité. Pour ou contre?**

Certainement pas contre! Le professionnel comptable doit être plus conseiller que teneur de livres. Certainement si le patron ou son collaborateur désigné a le sens du chiffre et le temps de le faire. Mais, par contre, pour des matières plus complexes, telles la TVA, son intervention me semble indispensable.

**Quel serait votre conseil à l'égard des chefs d'entreprise ?**

Connaissez vos limites ainsi que celles de vos conseillers et acceptez-les.

## ICHEC-PME promeut "l'esprit d'entreprendre de 7 à 97 ans" au Salon des Entrepreneurs.

De gauche à droite : Michel Petit (Administrateur délégué d'Upignac), Alain Goudsmet (Directeur du Mentally Fit Institute), Olivier Kahn (Conseil ICHEC-PME), Benoît Cerexhe (Ministre de l'Économie et de l'Emploi de la Région de Bruxelles Capitale), Roland Vaxelaire (Directeur de la Qualité et du Développement Durable du groupe Carrefour et Président du Conseil d'administration de Carrefour Belgium), Jean Mossoux (Consultant spécialisé en PME) et Nicolas Steisel (Co-fondateur et co-administrateur délégué d'EXKI).



Inscrivez-vous aux formations d'ICHEC-PME (d'octobre à mars) pour créateurs et dirigeants confirmés de PME. Les inscriptions sont en cours.



### créateurs d'entreprise

Programme **PME-START** pour réussir le démarrage de son entreprise

**pme**start®

Responsable : Thierry Graas  
e-mail : thierry.graas@ichec.be

www.pme-start.be  
Tél : 02/ 739 38 66

### dirigeants confirmés

Programme **PME-PLUS** pour développer son entreprise

**pme**plus®

Responsable : Valérie Denis  
e-mail : valerie.denis@ichec.be

www.pme-plus.be  
Tél : 02/ 739 38 61

[www.ichec-pme.be](http://www.ichec-pme.be)

## Quelques adresses internet bien utiles:

### Institutions officielles:

Région de Bruxelles-Capitale: [www.bruxelles.irisnet.be](http://www.bruxelles.irisnet.be)

Institut National des Statistiques: [www.statbel.fgov.be](http://www.statbel.fgov.be)

Institut Professionnel des Comptables et Fiscalistes agréés: [www.ipcf.be](http://www.ipcf.be)

Service Public Fédéral des Finances:

[www.minfin.fgov.be](http://www.minfin.fgov.be) et [www.fiscus.fgov.be](http://www.fiscus.fgov.be)

Emploi: [www.orbem.be](http://www.orbem.be) et [www.onem.be](http://www.onem.be)

### Informations:

Site conseil fiscal: [www.taxup.be](http://www.taxup.be)

Syndicat des indépendants: [www.sdi.be](http://www.sdi.be)

Chambre de Commerce et d'Industrie de BXL: [www.500.be](http://www.500.be)

APCE (Agence pour la création d'entreprise-France): [www.apce.com](http://www.apce.com)

### Formation:

Ichec PME: [www.ichec-pme.be](http://www.ichec-pme.be)

### Financements-subsides-capitaux à risques:

Agence Bruxelloise pour l'Entreprise: [www.abe.irisnet.be](http://www.abe.irisnet.be)

Fonds de participation: [www.fonds.org](http://www.fonds.org)

Business Angels BAMS: [www.bams.com](http://www.bams.com)

## Quelques ouvrages à lire:

Réussir la relève, Jean Mossoux, Éditions De Boeck

Pratique de la création d'entreprises: 100 questions-101 réponses, Olivier Kahn & Jean-Pierre Riquet, Édition le Solutionnaire

Devenez Manager! Peter Drucker, Édition "village Mondial"

L'art de diriger - Managment, Stratégie (Tome1), Gestion, finances (Tome 2), Robert Papin, Édition Dunod

Construire et utiliser un plan de développement, Claude Maire, Les éditions d'organisation

- ❶ Des groupes de **25 personnes sélectionnées**
- ❷ Un **panorama complet** de la gestion PME (finances, équipe, vente, organisation, gestion de soi, ...)
- ❸ Une **méthode éprouvée depuis 12 ans**
- ❹ Une **plateforme d'échange d'expériences**
- ❺ Une **formation certifiée Q\*For** : 90% des participants sont plus que satisfaits du programme.
- ❻ Un **réseau multisectoriel** très actif unique en Belgique

### Nos partenaires

**securex**  
Social Management®



**ciel!**

Avec le soutien du Ministre de l'Économie et de l'Emploi de la Région de Bruxelles Capitale

**10fusion**  
communication visuelle

**EXK**  
natural, fresh & ready



Avec le soutien du Fonds Social Européen

Editeur responsable: Xavier De Poorter - Bd Brand Whitlock 2 - 1150 Bruxelles  
Coordination de la rédaction : Olivier Kahn.  
Graphisme & Impression : [www.10fusion.be](http://www.10fusion.be)