

# Travail d'équipe

Depuis son lancement il y a 20 ans, Kronos Porsche Centre a connu une belle croissance dopée par l'arrivée de nouveaux modèles de la marque allemande.

GUY VAN DEN NOORTGATE

Thierry Van Dalen n'est pas tombé dans le milieu automobile comme Obélix dans la position magique mais il a toujours été passionné par les belles mécaniques, Porsche en tête. Et pendant plus de 20 ans de compétition automobile au volant de Porsche, il a souvent effectué la course en tête, comme avec l'entreprise, basée à Gembloux, qu'il dirige. «A l'instar de la compétition, la gestion n'est pas le fruit d'une seule personne, tempère-t-il. C'est d'abord et avant tout le travail d'une équipe. Il n'y a pas de vedette. Si vous n'avez pas une bonne voiture et une équipe soudée, vous ne pouvez pas prétendre à des résultats. Dans une entreprise, c'est pareil. C'est un ensemble. Si un maillon est faible, c'est toute la chaîne qui est concernée.» Il a débuté sa carrière dans les années 1980 chez l'importateur de la marque allemande en Belgique et travaillé au département marketing avant de fonder Kronos Porsche Centre en 1997 avec son frère Marc et Jean-Pierre Mondron. D'abord basée à Heppignies, elle a déménagé rapidement à Gembloux où elle s'est installée dans un nouveau bâtiment en 1999. A l'époque, elle comptait cinq salariés pour 25 aujourd'hui. «Les premiers collaborateurs sont toujours là, ajoute Thierry Van Dalen. Malgré la croissance, nous avons conservé un esprit familial.»

## Services de qualité

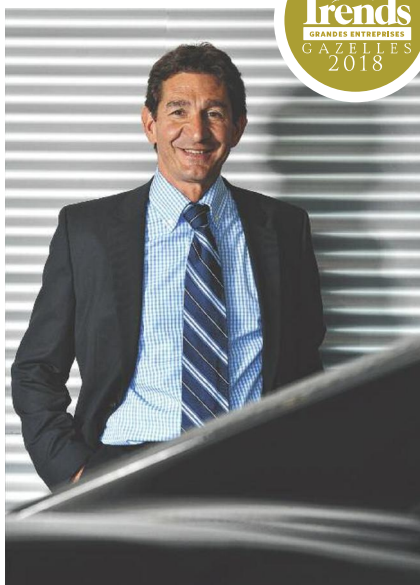
Elle est idéalement localisée le long de la chaussée de Tirlemont, entre la N4 et la E411. «Notre clientèle provient essentiellement de la province de Namur, du Brabant wallon, des Ardennes et du Hainaut, précise l'administrateur délégué. L'accès aisé pour nos clients est un incontestable avantage.» Mais ce n'est pas

seulement la facilité d'accès de Kronos Porsche Centre qui explique son succès depuis de nombreuses années. La notoriété et la qualité des voitures Porsche jouent naturellement un rôle important. La marque fêtera d'ailleurs cette année ses 70 ans d'existence. C'est en effet le 8 juin 1948 que Ferry Porsche sort la première voiture de sport qui porte son nom. Il s'agit d'un roadster de 35 chevaux, en aluminium et d'un poids de moins de 600 kilos: la 356-1.

Au-delà de la marque qui fait partie de l'histoire de l'automobile, Thierry Van Dalen attribue la réussite de la société à «la qualité des services fournis aux clients». «Nous sommes très attentifs au plus petit détail, explique-t-il. Un exemple: nous proposons toujours une Porsche comme voiture de remplacement. Notre credo est 'la passion de la performance' et nous visons toujours l'excellence. En termes de services et de satisfaction de la clientèle, nous figurons parmi les concessions les plus performantes d'Europe. Posséder une Porsche estampillée du logo Kronos est devenu une référence et un gage de qualité.»

Depuis 20 ans, la marque a considérablement étoffé sa gamme qui dépasse au-

jourd'hui la mythique 911 avec des modèles tels que la Cayenne, la Panamera ou la Macan. Les ventes ont suivi. Dans les années 1980, le constructeur écoulait 20.000 véhicules par an. Actuellement, les chiffres oscillent 200.000 et 300.000. En ce qui concerne notre Gazelle, elle a connu une belle progression entre 2012 et 2016 avec un chiffre d'affaires qui a doublé de 15,6 millions d'euros à un peu moins de 32 millions. Afin de poursuivre sur sa lancée, Kronos va emménager courant de l'année prochaine dans un nouveau bâtiment à Louvain-la-Neuve. ☺



**THIERRY VAN DALEN, ADMINISTRATEUR DÉLÉGUÉ DE KRONOS PORSCHE CENTRE**  
«Notre succès est d'abord et avant tout le travail d'une équipe soudée. Il n'y a pas de vedette.»

# Patrimoine naturel

En proposant de découvrir autrement l'espace naturel qui recouvre et entoure les grottes, le Domaine des Grottes de Han séduit à nouveau de plus en plus de visiteurs. GUY VAN DEN NOORTGATE

Les Grottes de Han font partie de l'inconscient collectif wallon. Elles constituent également un patrimoine naturel unique en Belgique, voire en Europe. Et pourtant, elles souffraient il y a quelques années d'une désaffection du public. En 2011, Brigitte Malou, administrateur depuis le début des années 2000, en devient administrateur délégué. A l'époque, la société familiale – dont l'origine remonte à 1856 lorsqu'Edouard de Spandl achète le domaine qui surplombe la grotte de Han afin de la faire découvrir au public – traverse une mauvaise passe et affiche des pertes. «Le conseil d'administration décide alors avec l'équipe de mettre sur pied un plan de redressement, explique Brigitte Malou. Cela a été un véritable défi à relever. Nous avons choisi de mettre en valeur les beautés du site: la grotte mais également le parc qui s'étend sur 250 hectares. Nous avons ainsi ajouté au safari-car des sentiers pédestres grâce auxquels le visiteur peut découvrir la vallée asséchée de la Lesse et les animaux en toute liberté.»

on a observé un tassement du nombre de visites qui s'explique par une année particulièrement difficile pour le secteur du tourisme suite au climat lié aux attentats. Mais depuis, les chiffres sont repartis à la hausse avec 10% de visiteurs supplémentaires l'année dernière, soit plus de 360.000 personnes. Il est vrai que les investissements se sont poursuivis avec notam-

6,4 millions d'euros contre 4,1 en 2012.

Par ailleurs, le Domaine des Grottes de Han est très actif en termes de missions de préservation de la nature et des espèces. «Nous participons à un programme coordonné par le WWF en vue de la réintroduction de bisons d'Europe dans les Carpates en Roumanie, explique Brigitte Malou. Nous avons également envoyé des chevaux de Przewalski en



**BRIGITTE MALOU, ADMINISTRATEUR DÉLÉGUÉ DU DOMAINE DES GROTTES DE HAN**  
«Nous continuons d'investir afin de mettre en valeur les beautés du site que sont la grotte et le parc animalier.»

## Retour au vert

Ce plan, qui s'est étalé sur plusieurs années, a relativement vite porté ses fruits. Dès 2014, le Domaine des Grottes de Han a vu ses comptes revenir dans le vert. «Nous avons d'abord observé le retour des Wallons et des Bruxellois, ensuite des Flamands, confie-t-elle. Parmi les étrangers, nous accueillons principalement des Néerlandais et des Français qui, ensemble, constituent un quart du nombre de visiteurs.» La fréquentation n'a depuis cessé d'augmenter avec notamment deux années de forte croissance en termes de visiteurs, en 2014 (+16%) et en 2015 (+13%). En 2016,

ment le nouvel éclairage de la grotte dont la quatrième et dernière phase d'aménagement est en cours d'achèvement, l'enrichissement et l'embellissement du parc animalier, l'électrification des trams ancestraux. De belles progressions qui se traduisent dans les résultats du Domaine qui emploie quelque 80 personnes (200 en ajoutant les saisonniers) et qui a affiché en 2016 un chiffre d'affaires de

Mongolie et en Chine dans les steppes dont est originaire ce cheval. Le Domaine collabore également avec Natagora et le département Nature et Forêts dans le cadre d'un programme consacré à une espèce menacée de chauve-souris: les rhinolophes. Dans un autre registre, il est maintenant possible de loger dans le parc au sommet des arbres ou à proximité des ours dans la cabane du trappeur.»

LAURÉATE POUR LES PETITES ENTREPRISES : **BBK EXPANSION**

# Allô maman, ici bébé

En s'associant en 2011, Gaëtan Doemer et Sandro Bassani ont donné naissance à BabyKid, une enseigne spécialisée dans les articles de puériculture qui compte 18 magasins en Wallonie.

GUY VAN DEN NOORTGATE

**B**BK Expansion, plus connue sous le nom de BabyKid, est née en 2012 de la rencontre de Gaëtan Doemer et Sandro Bassani. Le premier possédait deux magasins à Suarlée et Jambes et le second à Anderlues et Ciney. Tous deux ont compris que face à l'évolution de leur secteur, la meilleure solution pour continuer à exister consistait à unir leurs forces et grandir. « Ces dernières années, on a assisté d'une part, à un regroupement de magasins dans des grandes chaînes internationales, et d'autre part, au développement d'Internet, expliquent-ils. Pour les indépendants qui n'ont qu'un ou deux magasins, la situation est devenue très difficile. En nous associant, nous avons réalisé des économies d'échelle et ainsi réussi à atteindre une taille critique qui nous permet de rester compétitifs. Nous avons pu, par exemple, développer

un site internet pour 18 magasins. C'est impossible pour un seul magasin autant en termes de coût que de temps. Nous avons également pu mettre sur pied une logistique efficace pour l'ensemble de nos sites. »

## Des milliers d'articles

Contrairement à ce que l'on peut imaginer de prime abord, BabyKid n'est pas seulement une boutique de vêtements pour bébés. Loin de là. Quand on consulte leur site internet, ce ne sont pas moins de 17000 articles qui sont proposés. « Notre offre s'adresse précisément aux futures mamans et aux bébés jusqu'à un an et demi, enchaîne Sandro Bassani. La gamme des produits que nous proposons est, en effet, très large: mobilier, poussettes, landaus, babyphones, sièges-auto, pe-luches, jouets, articles de soins,

etc. A l'exception de langes et de produits alimentaires, une maman peut trouver tout ce qu'elle cherche chez nous. » La croissance de l'enseigne est le fruit de l'accroissement du nombre de points de vente ainsi que du succès rencontré par les listes de naissance que déposent les futurs parents.

En 2012, aux quatre magasins de départ se sont ajoutés, via une reprise, huit magasins de l'enseigne P'tibou qui ont été rebaptisés BabyKid. Ensuite, ont été ouvertes six nouvelles implantations qui sont intégrées dans le portefeuille de BBK Expansion (Gosselies, Verviers, Awans, Marche-en-Famenne, Libramont et Ath), les autres magasins étant répartis dans deux autres sociétés qui composent ensemble le groupe BabyKid. Un groupe qui dispose donc de 18 points de ventes d'une superficie variant entre 300 et 1.000m<sup>2</sup> (17 en Wallonie et un à Auderghem) implantés pour l'essentiel en périphérie, emploie 90 personnes et réalise un chiffre d'affaires de 18 millions d'euros.

La progression de BabyKid s'explique également par le dépôt de listes de naissance qui constitue le fer de lance de ses ventes. « Que ce soit via nos points de vente ou via notre site, nous accompagnons les futurs parents dès le début en les conseillant, précise Gaëtan Doemer. Tout est organisé pour leur faciliter la vie. La liste est publiée et mise à jour sur le site web, ainsi la famille et les amis peuvent la consulter. De même, ils peuvent se rendre également dans l'un de nos magasins. » Dans le futur, l'enseigne entend continuer à se développer sur Internet tout en n'excluant pas l'ouverture de nouveaux magasins. Notamment à Bruxelles, « si des opportunités se présentent », concluent les deux associés. ☺



**GAËTAN DOMER ET SANDRO BASSANI, COFONDATEURS DE BABYKID**  
« En nous associant, nous avons pu réaliser des économies d'échelle et atteindre une taille critique qui nous permet de rester compétitifs dans un marché en pleine évolution. »

GRANDES ENTREPRISES

		CP	Nat.	CAA	CA%	CFA	CF%	PA	P%	TOT		
G17	1	Henrard	5000	B	6	9	3	7	4	11	40	Distribution de pièces automobiles (groupe M-Hold)
	2	Kronos Porsche Centre	5030	B	4	2	12	6	29	12	65	Porsche Center (groupe d'Ieteren)
	3	Quevrain Garage	5101	B	2	3	10	10	27	15	67	Concessionnaire Mazda, Jaguar et Land Rover
	4	Aldi Gembloux	5032	D	1	29	2	28	1	18	79	Distribution (groupe Aldi)
	5	Sogalux Namur	5100	B	3	1	31	21	21	4	81	Concessionnaire Mercedes (groupe Cofinpar)
	6	Nutons	5030	B	8	5	4	13	24	28	82	Entreprise de travaux publics et privés
	7	Tilman	5377	B	5	4	33	36	2	3	83	Fabrication de produits pharmaceutiques à base de plantes
	8	Sonama	5101	B	9	7	16	3	33	30	98	Concessionnaire Volvo (groupe Cofinpar)
	9	Ronveaux	5590	B	15	21	6	23	12	35	112	Travaux de construction, d'électricité et de rénovation
	10	Mazuin Fosses	5070	B	7	15	18	12	31	33	116	Concessionnaire Volkswagen et Audi
	11	Thomas & Piron Renovation	5564	B	21	11	37	34	7	13	123	Rénovation, transformation et agrandissement de constructions (groupe Thomas & Piron)
	12	Quoilin Garage	5100	B	12	10	40	40	20	10	132	Concessionnaire BMW
	13	Père Olive	5300	F	26	25	28	37	8	14	138	Conditionnement d'olives et de produits méditerranéens (groupe Mennisoz)
	14	Techno Meal Industrie	5300	B	28	17	39	39	13	6	142	Ferronnerie et construction métallique
	15	Dumoulin	5300	B	27	42	5	15	25	29	143	Fabrication d'aliments composés pour animaux (groupe Aveve)
	16	Sud Motor	5020	B	17	8	36	29	34	21	145	Concessionnaire Hyundai
	17	Civadis	5020	B	25	19	49	43	3	8	147	Développement de logiciels pour administrations publiques (groupe Publifin via NRB)
	18	Luyten	5024	Ca	41	33	19	8	34	19	154	Fabrication de nappitaline (groupe Recochem)
	19	L.I.M.T.	5580	B	23	26	42	42	16	7	156	Abattoir et grossiste en viandes (groupe EEG Verbis)
	20	Schyns Namur	5100	B	11	6	23	4	57	62	163	Concessionnaire Peugeot
	21	Brasserie du Bocq	5530	B	32	20	8	17	43	43	163	Brasserie
	22	Logistimat	5020	B	33	30	41	41	17	2	164	Plateforme de commande (groupe Bodymat)
	23	Béton de la Lomme	5580	B	42	36	7	18	30	32	165	Fabrication de blocs de coffrage et de maçonnerie
	24	Thiran Groupe	5590	B	13	12	15	20	55	51	166	Entreprise de construction (groupe AVH via van laere)
	25	Vanden Bergh	5030	B	20	28	51	46	8	16	169	Distribution de matériel de sanitaire et de chauffage
G16	26	Nonet Jean et Fils Ets	5150	B	24	16	52	61	10	9	172	Entreprise de travaux publics et privés
	27	Entrepôts de la Famenne	5020	B	37	35	38	38	22	5	175	Vente de matériaux de construction sous l'enseigne Bigmat (groupe Holmat)
	28	Declerc	5002	B	10	13	26	22	51	56	178	Concessionnaire Opel
	29	Carmeuse	5300	B	16	38	1	1	71	55	182	Production de chaux et dérivés
	30	Editions de l'Avenir	5004	B	19	24	54	59	6	20	182	Edition d'un quotidien (groupe Publifin)
	31	Lannutti	5190	It	35	27	58	56	5	1	182	Entreprise de transports (groupe Lannutti)
	32	Jambes-Motors	5100	B	18	14	46	57	28	23	186	Concessionnaire Ford
	33	EPC	5590	B	44	50	13	30	15	38	190	Grossiste en médicaments
	34	Eternum	5030	N	43	34	17	19	41	39	193	Fabrication de couverts en acier inoxydable (groupe K.A. Rasmussen)
	35	Stabilame	5660	B	47	44	27	27	26	25	196	Fabrication de systèmes constructifs en bois
	36	Dherte-Namur	5000	B	30	18	20	9	60	63	200	Entreprise de construction
	37	Sede Bénélux	5032	F	40	31	22	25	42	42	202	Entreprise de recyclage agricole (groupe Veolia Environnement)
	38	A.W.E.	5590	B	45	40	14	16	56	57	228	Société wallonne pour l'amélioration du cheptel bovin
	39	Materne-Confilux	5150	F	22	43	66	47	14	37	229	Préparation de confitures et de compotes (groupe Andros)
	40	S.A.N.-Mazuin	5100	B	14	22	45	44	53	53	231	Concessionnaire Volkswagen et Skoda

MÉTHODOLOGIE

**Comment mesurer la croissance d'une entreprise ?** Pour notre part, nous avons retenu trois critères qui font chacun l'objet d'un double classement, en valeur absolue tout d'abord, en valeur relative ensuite.

**Le premier paramètre** retenu est bien évidemment le chiffre d'affaires, sauf pour les petites entreprises, qui n'en publient que rarement, de sorte que pour ces dernières, nous avons été obligés de nous rabattre sur la marge brute d'exploitation. Toutefois, grandir sans rentabilité ne présentant guère d'intérêt, nous avons retenu comme **deuxième paramètre** le cash-flow.

Et comme **troisième l'emploi**, toute entreprise ayant, quelque part, un rôle social à jouer. Ces trois paramètres, mesurés pour les exercices 2012 à 2016, ont donc fait l'objet au total de six classements, le score final étant obtenu par addition du rang de chaque entreprise dans chaque classement. **Pour participer, il faut donc exister depuis cinq ans au moins.** A cette condition, nous en avons ajouté deux autres : occuper 10 personnes au moins la dernière année, et posséder en 2016 des fonds propres positifs. Dans la catégorie des petites entreprises, n'ont été retenues au titre de Gazelles que des sociétés qui ne sont pas filiales de groupes étrangers.

PETITE, MOYENNE OU GRANDE ?

Pour classer les Gazelles de chaque région, nous procédons à une segmentation avant de mesurer la croissance sur cinq ans.

- Sont considérées comme «**Petites Gazelles**» les entreprises qui, pour l'année de départ de nos calculs, ont une marge brute inférieure à 1 million d'euros.
- Sont considérées comme «**Moyennes Gazelles**» les entreprises qui, pour l'année de départ de nos calculs, ont un CA compris entre 1 et 10 millions d'euros.
- Sont considérées comme «**Grandes Gazelles**» les entreprises qui, pour l'année de départ de nos calculs, ont un CA supérieur à 10 millions d'euros.

SIGNALÉTIQUE DES AMBASSADRICES

Dans nos tableaux, vous trouverez deux éléments graphiques correspondant au statut de certaines entreprises.

**G17** Ce sigle signifie que l'entreprise a été nommée Ambassadrice des Gazelles au cours d'une des trois années précédentes. L'entreprise nommée Ambassadrice garde ce titre pendant toute cette période, quel que soit son classement par la suite.

**1** Ce sigle signifie que l'entreprise est nommée Ambassadrice des Gazelles cette année et fait donc l'objet d'un article dans le dossier. Le fait qu'elle ne soit pas toujours en première place du classement s'explique par la présence, devant elle, d'entreprises filiales de groupes étrangers qui ne reçoivent pas le titre ou d'une entreprise déjà primée au cours des trois dernières années. Il se peut également que, pour diverses raisons, une Gazelle refuse de nous recevoir. Dans ce cas, elle n'est pas lauréate. Nous avons également écarté du palmarès des ambassadrices, les entreprises qui sont des holdings.

## MOYENNES ENTREPRISES

	CP	Nat.	CAA	CA%	CFA	CF%	PA	P%	TOT		
G16 1	Prova-Mr. Bricolage	5100	B	2	8	4	11	6	3	34	Magasins d'articles de bricolage sous l'enseigne Monsieur Bricolage
2	Grottes Han et Rochefort	5580	B	8	4	8	7	2	6	35	Exploitation de sites touristiques
3	Transnam	5020	B	4	3	14	17	1	4	43	Entreprise de transport (groupe Holmat)
4	Linde Homecare Belgium	5300	D	5	7	5	13	12	7	49	Distribution de gaz médicaux (groupe Linde)
5	Brasserie des Fagnes	5660	B	15	1	16	1	13	13	59	Brasserie
6	Sogesma Logistique	5620	B	9	14	9	12	3	12	59	Société logistique du groupe Sogesma
7	Castel De Pont-a-Lesse	5500	B	20	15	12	4	4	5	60	Hôtel et salles pour séminaires
8	Macors	5360	B	1	9	15	19	10	14	68	Entreprise générale de construction
9	Tetramac	5032	B	11	10	10	22	9	8	70	Maintenance et dépannage d'engins de génie civil
10	Ronveaux Renovation	5590	B	10	6	20	10	15	15	76	Réparation de bétons et rénovation de patrimoine
11	Energysud	5100	EU	12	2	23	21	11	11	80	Distribution de gaz (groupe UGI Corporation)
12	SANIDEL	5100	B	3	5	38	36	8	2	92	Distribution de matériel pour chauffages, salles de bains et cuisines
13	Duvivier Etablissements	5580	B	7	12	31	31	5	9	95	Distribution de chauffage, sanitaire et plomberie
14	Meuse et Sambre	5000	B	13	16	7	3	32	28	99	Chantier naval
15	Carrière des Limites	5580	B/Eg	6	11	6	20	28	30	101	Production de granulats et de sables calcaires (groupe Besix)
16	Carrières Les Petons	5650	B	22	20	11	8	22	22	105	Production de pierre calcaire pour les soutèges du groupe Solvay
17	Geolys	5370	B	21	13	29	33	13	10	119	Bureau d'études en environnement
18	Balleux Brasserie	5570	B	17	17	25	23	21	20	123	Drink market
19	Danneels G.	5100	B	34	31	3	2	29	27	126	Installations sanitaires et fluides médicaux (Delta Group)
20	Sophibus	5600	F	27	26	17	24	16	17	127	Transport de personnes en bus (groupe Keolis)
21	Grand Casino de Dinant	5500	L	19	22	1	5	42	41	130	Casino (groupe Infinity Gaming)
22	Expansion	5100	B	25	25	22	15	24	24	135	Agence de marketing et de communication
23	C.R.C.	5660	B	14	18	34	32	19	19	136	Entreprise de construction
24	Logmetam	5170	B	23	23	26	25	20	23	140	Services logistiques et administratifs pour les sociétés Eggo et Euro center
25	Holmat	5020	B	28	27	44	34	7	1	141	Négoce en matériaux de construction (groupe Bodymat)

## PETITES ENTREPRISES

	CP	Créat.	CAA	CA%	CFA	CF%	PA	P%	TOT		
G16 1	BBK Expansion	5020	2012	8	7	9	7	5	6	42	Chaîne de magasins pour bébés (Babykid)
2	Dcoup Laser	5620	2010	5	8	2	30	10	4	59	Découpe au laser
3	MB Eco Constructions	5575	2004	1	1	51	4	1	1	59	Entreprise de construction
4	Vivaweeek	5537	2011	12	2	33	10	3	3	63	Location de logements de vacances
5	Universem	5032	2007	13	4	25	15	14	7	78	Agence de marketing digital
6	Sacotte Logistics	5310	1991	4	16	11	27	7	20	85	Entreprise de transport
7	Frateur Paul Entreprises	5032	1953	10	23	5	18	11	26	93	Travaux d'aménagement de voirie, d'épandage et de distribution d'eau
8	Bâtis-Moi	5140	2007	3	5	37	42	4	5	96	Entreprise de construction
G15 9	Nonna	5030	1997	2	24	6	37	6	24	99	Fourniture de sandwichs et de plats préparés
10	Agribio	5370	2000	31	13	24	1	22	12	103	Distribution de produits biologiques
G17 11	Defima	5000	1998	36	15	4	41	12	9	117	Hôtel-restaurant
12	AC Fusion	5640	2011	24	6	54	16	9	8	117	Distributeur de presse (Sun 7)
13	European Protection Group	5600	2010	11	3	78	22	2	2	118	Entreprise de gardiennage
14	E-Net Business	5330	2005	17	14	10	26	40	17	124	Agence d'e-communication
15	Intermediance & Partners	5660	2010	9	21	7	44	17	38	136	Association d'huisiers de justice
G16 16	Vitax	5030	1991	14	10	65	52	8	18	167	Service de taxis et de navettes
17	Fero	5100	2002	18	25	32	23	26	54	178	Construction et rénovation de bâtiments
18	BM Presse	5150	2011	42	12	22	38	33	36	183	Librairie
19	Mathot Luc	5561	2011	21	19	41	72	20	11	184	Fabrication de galettes artisanales
20	Market-IP	5100	2001	16	29	23	13	48	61	190	Gestion de la mobilité des biens et des personnes
21	Bio Cap	5101	2000	19	45	18	63	13	33	191	Points de vente de produits biologiques
22	Entreprise Cosse - Ciney	5590	2001	15	32	8	93	28	23	199	Entreprise agricole
23	Bio-Life	5032	1991	6	30	1	39	53	73	202	Fabrication de compléments alimentaires d'origine naturelle
24	PVL Sales	5140	2011	27	9	77	33	36	21	203	Organisation d'événements sur mesure
25	N.S.	5100	1999	30	37	52	48	19	52	238	Librairie



L'intégralité du classement des grandes, moyennes et petites entreprises est disponible sur : [Trends.be/Gazelles2018](http://Trends.be/Gazelles2018)

### COMMENT LIRE LES TABLEAUX ?

Chaque chiffre reflète la position obtenue par l'entreprise pour chacun des six critères :

**CP** : code postal

**Nat.** : nationalité

**CAA** : croissance absolue du chiffre d'affaires (ou MBA, marge brute absolue, pour les petites entreprises)

**CA%** : croissance relative du chiffre d'affaires (ou MB %, marge brute relative, pour les petites entreprises)

**CFA** : croissance absolue du cash-flow

**CF%** : croissance relative du cash-flow

**PA** : croissance absolue du personnel

**P%** : croissance relative du personnel

**TOT** : total des positions obtenues