

To the POINT

ÉDITION 01 | 2023 - BDO MAGAZINE



INNOVATION

Dragons' Den donne des ailes à BDO

BUSINESS

Qu'est-ce qui distingue une entreprise familiale
d'une entreprise corporate ?

TOUR DE TABLE

L'espoir fait entreprendre

Les entreprises intelligentes

ne redoutent pas les années difficiles

DIVERSIFIÉ + INCLUSIF + INNOVANT = RÉSILIENT

Notre économie entre-t-elle en récession ? Non, si on observe la courbe de croissance du PNB ces deux derniers trimestres. Oui, si on aligne certains indicateurs économiques : inflation galopante, prix des matériaux en hausse constante, indexation des salaires, investissements et confiance des entrepreneurs au point mort... Même en cas de récession de courte durée (comme annoncé dans l'UE), comment (ré)agir en tant qu'entreprise ou organisation ? Pieter Timmermans (CEO de la FEB), Nadia Jansen (CEO de Group Jansen) et Peter Van Laer (CEO de BDO Belgique) témoignent dans ce magazine.

Plus nous offrons aux talents des opportunités diversifiées et inclusives, mieux nous sommes armés pour relever les défis.

« Il faut adopter des mesures de soutien à court terme tout en permettant aux entreprises de développer une stratégie à long terme de manière à atteindre un business model durable. Faire face aux pénuries en résistant aux chocs », écrit notre CEO Peter Van Laer. C'est précisément parce que le talent est une denrée rare que nous avons uni nos forces à celles du gestionnaire de risques bien connu Chapelle Consulting.

Les acquisitions, mais aussi les partenariats, les SMART Business Solutions et l'innovation se révèlent d'une aide précieuse quand le tonnerre gronde. Nous avons donc entamé un nouveau trajet d'innovation interne dénommé Dragons' Den. Son atout réside dans sa simplicité : cultivez un environnement où vos collaborateurs sont libres de proposer et de déployer toutes leurs idées. C'est cette impulsion créative qui a permis au projet de Hub ESG (entre autres) de voir le jour. Grâce à lui, nous encourageons la prise de conscience et élargissons les connaissances en matière d'entrepreneuriat durable.

Plus nous offrons aux talents des opportunités diversifiées et inclusives, mieux nous sommes armés pour relever les défis que pose la société moderne à toute entreprise, quels que soient sa nature et son rayonnement. Pursey Heugens et Hans Wilmots affirment même dans les pages qui suivent que les entreprises familiales résistent mieux aux crises...



Werner Lapage

Partner BDO, président du comité de rédaction
werner.lapage@bdo.be



« Une entreprise intéressante à vendre est certainement tout aussi intéressante à garder. »

Nadia Jansen,
CEO de Group Jansen

- 4 Qui dit pénuries dit résilience
- 5 L'espoir fait entreprendre
Les entreprises intelligentes ne redoutent pas les années difficiles
- 10 Dragons' Den donne des ailes à BDO
- 14 Qu'est-ce qui distingue une entreprise familiale d'une entreprise corporate ?
- 18 Quand deux experts de la croissance s'unissent
- 21 Smart Business Solutions
Une croissance rentable ne tombe pas du ciel
- 24 BDO en route vers un leadership inclusif et diversifié
- 28 Gestion optimale des risques : un nouveau palier a été franchi
Chapelle Consulting devient BDO Chapelle
- 31 Nous répondons à vos questions
- 34 Publications
- 35 Photothèque
 - ▶ Global Advisory Conference
 - ▶ Young BDO Afterwork
 - ▶ Soirée de nouvel an : comment entamer 2023 en beauté !
- 38 Offres d'emploi

Colophon : To The Point est une édition de BDO • Édition 01 | 2023 • Éditeur responsable : BDO Belgium BV/SRL, Werner Lapage, p/a The Corporate Village, Da Vincilaan 9 Box E6, Elsinore Building, 1930 Zaventem • Comité de rédaction : Koen Claessens, Katleen Coppens, Cindy De Bock, Wim Galbusera, Werner Lapage, Mieke Loncke, Gert Maris, Tessa Martens, Vanessa Scheen, Dirk Vandendaele, Peter Van Laer, Johan Van Praet, Cynthia Verschuieren • Copywriters : Lion De Clerck et Johan Van Praet • Photographes : Jennifer Melissa Luna Cañas et Danielle Rombaut Fotografie (www.daniellerombautfotografie.be) • Réalisation : www.propaganda.be

© BDO 2023 : Les données reprises dans ce magazine ont un caractère global et informatif et ne sont pas destinées à être utilisées comme avis professionnel. Nos conseillers se tiennent à votre disposition pour élaborer avec vous d'autres avis et tenter d'autres actions. To The Point est disponible en français, néerlandais et anglais, en version papier et numérique (www.bdo.be).



OPINION

QUI DIT PÉNURIES DIT RÉSILIENCE

Depuis 2020, notre économie fait face à des pénuries inédites depuis les années 70. On pensait alors que la technologie et la science allaient tout résoudre. Le « technoptimiste » que je suis continue à y croire, même si certains facteurs échappent à l'ingéniosité humaine. Crise sanitaire, tensions géopolitiques, guerre en Ukraine charrient leur lot de pénuries de matières premières, fragilisent les chaînes d'approvisionnement, font grimper les prix et secouent l'inflation, qui atteint des sommets. Sans parler de l'Europe, qui peine à doper son activité industrielle et à riposter aux mesures économiques adoptées aux USA. Tout cela freine l'appétit des investisseurs.

« La recherche d'un monde durable n'est pas un jeu de gains ou de pertes. »

Il est grand temps de soutenir à court terme la continuité des activités tout en préparant un prochain business model plus durable. Comment, dans ces conditions, attirer les talents tant recherchés, maîtriser les coûts croissants liés à l'énergie et au climat, optimiser la chaîne de valeur en préservant l'emploi et la continuité de l'entreprise, satisfaire le client aujourd'hui comme demain ?

La pénurie, quelle que soit sa nature, guide notre attention^(*). Elle génère de la focalisation et de la concentration. Pas étonnant qu'on soit plus performant à l'approche d'une échéance ! A contrario, elle limite notre capacité de réflexion. En se focalisant uniquement sur une pénurie, on néglige ou repousse d'autres priorités qui n'en sont pas moins pertinentes.

Prendre davantage conscience des effets de la pénurie sur notre capacité de réflexion nous aide à trouver les solutions qui protègent notre entreprise de ces chocs et tensions. Mieux : nous développons notre capacité à convertir ces contraintes en opportunités générant des plus-values durables. Les entreprises, organisations et autorités publiques ont l'obligation de transcender leur vision « en tunnel » et d'envisager un plan à long terme. La recherche d'un monde durable n'est pas un jeu de gains ou de pertes. Le changement fondamental est inévitable.

Prendre les bonnes décisions exige une vision et un sens du leadership. Nous devons avoir conscience qu'un business model rentable et résilient va de pair avec la mise en place d'objectifs à long terme et une gestion non étriquée d'actions à court terme. Comment répondre efficacement aux défis qu'affronte le monde ? Nous avons le devoir de l'expliquer.

Peter Van Laer
CEO de BDO Belgique

(*) Conseil : lisez Scarcity, le livre écrit par Sendhil Mullainathan (professeur d'économie comportementale à Harvard) et Eldar Shafir (professeur en psychologie à Princeton).



TOUR DE TABLE

L'ESPOIR FAIT ENTREPRENDRE

Les entreprises intelligentes ne redoutent pas les années difficiles

En dépit des souffrances humaines et sociales qui l'accompagnent, le malaise économique – on ne parle pas encore de récession – a le mérite de remettre en question le fameux adage « too big to fail ». Mieux : il nous persuade qu'autant les entreprises que les pays doivent absolument se prémunir contre des chocs extérieurs de plus en plus imprévisibles. Par où commencer ?



« Nous sacrifions aujourd’hui la prospérité à long terme en voulant coûte que coûte maintenir le pouvoir d’achat à court terme. »

Pieter Timmermans, CEO de la FEB

Nous avons posé la question à :

- ▶ **Pieter Timmermans**, CEO de la FEB (www.vbo.be)
- ▶ **Peter Van Laer**, CEO de BDO Belgique (www.bdo.be)
- ▶ **Nadia Jansen**, CEO de Group Jansen (www.groupjansen.com)

Nous traversons depuis 2008 une « permacrise », soit une période prolongée d’instabilité et d’incertitude. Aujourd’hui, tous les indicateurs sont dans le rouge. La récession est-elle en vue ?

Pieter : « Il faut distinguer discours macroéconomique et microéconomique. Au niveau macro, les entrepreneurs belges doivent faire face à trois chocs. Premièrement, l’explosion des prix du gaz et de l’électricité, qui représentera un surplus estimé à environ 25 milliards d’euros. Deuxièmement, l’augmentation des coûts salariaux entre mi-2021 et mi-2023 ; ajoutez à l’ardoise 25 à 30 milliards d’euros. Enfin, l’inflation persistante, qui alimente la spirale prix-salaires, ce qui entraînera un nouveau dérapage des coûts

salariaux. Sur le plan microéconomique, il y a évidemment des entreprises qui résistent aux chocs. Certaines se portent même plutôt bien ! »

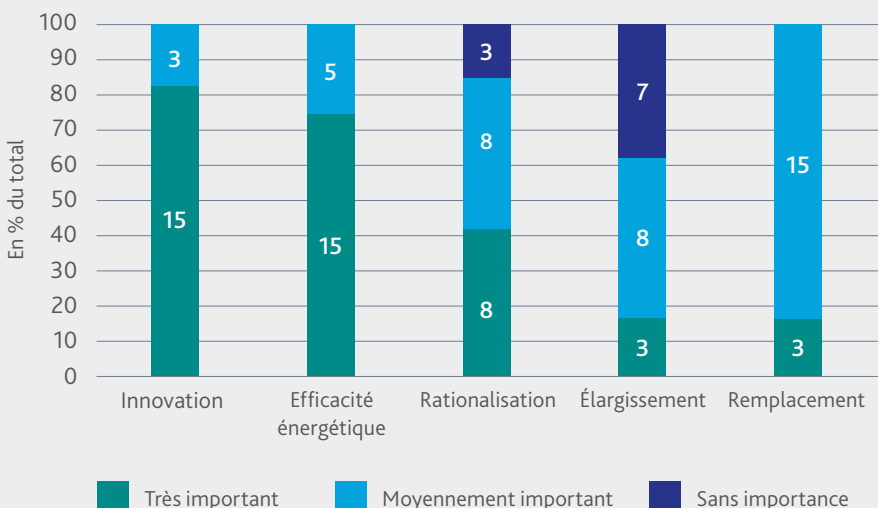
Peter : « Il y a des perdants d’un côté, des gagnants de l’autre. Les entreprises fortement énergivores ou employant beaucoup de main-d’œuvre accusent le coup. D’autant que d’autres facteurs s’ajoutent, comme les difficultés d’approvisionnement en matières premières ou composants. En l’espèce, les entreprises disposent de très peu de marge de manœuvre, même les plus performantes d’entre elles. Elles ont beau gérer parfaitement leurs stocks, si la puce indispensable n’est pas livrée, tout le processus de production et de vente s’arrête. Ce qui rend les entreprises dépourvues de larges réserves financières particulièrement vulnérables. Se prémunir contre ce genre de situation exige un maximum de créativité. »

Pieter : « En raison de la rentabilité et de la compétitivité en forte baisse, les entreprises ont tendance à réduire les investissements qu’elles avaient planifiés et à se constituer des réserves de trésorerie. À l’exception des investissements dans les sources d’énergie renouvelables, l’efficacité énergétique ou l’innovation (voir graphique). Cela ne pose pas de problème majeur tant que le ralentissement conjoncturel est de courte durée. Selon notre analyse (lisez « Comment les secteurs envisagent-ils l’avenir ? »), cette tendance des investissements à la baisse va s’accroître les prochains mois, ce qui entraînera inévitablement un ralentissement de la croissance. »

Group Jansen a décidé de retarder la construction d’un nouveau hall de production. Est-ce en raison de l’explosion des coûts dans le secteur de la construction ?

Nadia : « En effet. L’été dernier, au moment où plus aucune certitude ne pouvait être donnée sur le budget ou le planning,

MOTIFS D’INVESTISSEMENT



nous avons mis cet investissement entre parenthèses. D'autres entreprises ont fait de même. Nous constatons qu'entretemps, la tendance à la hausse s'est inversée. En ce qui nous concerne, les décisions en matière d'investissement sont à nouveau à l'ordre du jour. Une bonne nouvelle qu'il faut partager car en tant qu'entrepreneurs, nous devons tout faire pour ne pas tomber dans la sinistrose ! Redonner confiance aux équipes ainsi qu'aux marchés est essentiel ; cela dope le moral et réduit le stress. N'oublions pas non plus que le recrutement et le développement de nos capacités créatives représentent aussi un investissement positif. L'espoir est de nouveau de mise, la recherche de solutions alternatives est soutenue, la capacité d'innovation pour agir autrement et plus efficacement redevient une priorité... En cette période trouble, les collaborateurs font preuve d'une inventivité surprenante. Je reste positive sans être naïve. »

Pieter : « *Never waste a good crisis!* Si les dégâts engendrés par cette crise peuvent générer de la créativité, l'économie en sortira peut-être plus robuste. Nous devons profiter de ce contexte compliqué pour nous réformer et préparer l'avenir. N'oublions pas qu'actuellement, notre niveau de compétitivité nous handicape par rapport aux pays voisins. Même si les autorités paient en grande partie la facture due à la crise, son coût est au final répercuté sur chaque Belge. *There is no such thing as public money. There is only taxpayers' money*, disait la première ministre britannique Margaret Thatcher en 1983. Se contenter de transmettre la facture à la génération suivante ? Ça ne marche pas comme ça ! Des réformes décisives sont de toute urgence nécessaires pour remettre notre compétitivité sur les rails. Nous sacrifions notre prospérité à long terme en voulant coûte que coûte maintenir le pouvoir d'achat à court terme. »

Peter : « Imaginez que cette crise de compétitivité se soit produite avant la pandémie de Covid-19. Aurions-nous réagi avec autant de créativité ? Grâce à la crise sanitaire (même si nous ne voulons pas la revivre une seconde fois), de nombreuses entreprises ont fait un bond en avant en termes de résilience et d'innovation. Un homme averti en vaut deux. Ce qui ne veut pas dire que plus rien ne peut nous arriver, loin de là. Dans une course à pied, votre propre vitesse importe moins que celle des autres coureurs. »

| Rempartons-nous trop peu de victoires ?

Peter : « Nous gagnons, bien sûr, mais il nous arrive aussi de manquer de belles opportunités. Notre pays a beau briller dans le secteur des technologies de pointe, cela ne l'empêche pas de céder régulièrement certaines de ses pépites à des mains étrangères. L'Inflation Reduction Act américain, qui octroie des milliards de subventions à des entreprises produisant aux États-Unis ou utilisant des pièces détachées américaines, encourage les entreprises à investir là-bas. Ce qui pénalise notre croissance industrielle, aussi durable et tournée vers l'avenir soit-elle. Quand vous investissez à l'étranger, vous ne revenez jamais facilement ici. La Commission européenne vient heureusement de proposer des outils (e.a. le Net-Zero Industry Act et le Critical Raw Materials Act) qui vont dans le bon sens. »

« Une entreprise intéressante à vendre est certainement tout aussi intéressante à garder. »

Nadia Jansen, CEO de Group Jansen

Pieter : « La Belgique ne puise pas sa richesse dans son sous-sol, dans l'air ou en mer du





« L'augmentation salariale actuelle pourrait provoquer des licenciements demain. »

Peter Van Laer, CEO de BDO Belgique

Nord. Sa véritable valeur se situe à environ 1,70 m du sol, là où s'agitent ses talents, ses connaissances et sa créativité. Des qualités que nous consacrons à la R&D et qui nous permettent d'exceller au niveau international. D'autres pays envient également notre panel d'instruments fiscaux destinés à préserver notre capacité d'innovation. Je ne comprends pas pourquoi les pouvoirs publics remettent en question cette politique fiscalement favorable à la R&D. Ce faisant, nous favorisons la fuite éventuelle des cerveaux et courons le risque que des entreprises belges ou étrangères délocalisent leurs centres de R&D implantés dans notre pays. Au risque de freiner sérieusement la capacité d'innovation des clusters économiques et écosystèmes (existants ou futurs). »

Nadia : « Cela témoigne d'un manque de créativité de la part des autorités. Et souvent aussi, d'une politique contradictoire. D'un côté, on prône l'entrepreneuriat et de l'autre, on vote des lois ou des règlements qui font fuir les entreprises. Ce genre d'agissements doit disparaître. Une entreprise en difficulté va prendre soin de l'arbre, le tailler pour favoriser sa croissance. Tout le contraire de nos politiques, qui laissent les branches s'alourdir. »

L'impression qui prédomine est qu'on roule avec le frein à main. L'indexation automatique des salaires n'en est-elle pas un bel exemple ?

Pieter : « Entre mi-2021 et mi-2023, la simple indexation automatique des salaires entraînera une augmentation d'environ 18% des coûts salariaux pour chaque entreprise belge. Ce système continue pourtant de mettre tout le monde face à un dilemme. Qu'est-ce qui importe le plus : garantir la protection du pouvoir d'achat ou maîtriser son impact sur les frais des entreprises ? »

Peter : « Chaque pourcentage perdu représente une manne d'argent qu'on ne récupère pas en un claquement de doigts. Cela signifie moins de moyens, moins d'investissements, moins d'innovation, moins de croissance... Avec un effet pervers : l'augmentation salariale actuelle pourrait provoquer des licenciements demain. Quid si l'avenir demeure préoccupant ou que l'inflation reste élevée ? Il semble opportun de réfléchir à un système qui assure un équilibre adéquat entre pouvoir d'achat des collaborateurs et compétitivité des entreprises. »

Qui dit inadéquation entre l'offre et la demande sur le marché du travail dit pression accrue sur la compétitivité des entreprises. Les perspectives de croissance des entreprises moins touchées par la crise énergétique et salariale sont-elles menacées ?

Nadia : « La pénurie persistante sur le marché du travail – les départs dépasseront à coup sûr les arrivées jusqu'en 2030 – signifie qu'il n'y a plus de licenciements secs. Le nombre de postes vacants diminue, la pénurie de talents persiste. L'explosion des coûts salariaux n'a fait que renforcer le problème. Chez Jansen, nous essayons de compenser la perte de rentabilité en accélérant la numérisation, par exemple, en travaillant plus efficacement, en délocalisant ou en appliquant le principe selon lequel les frais non engagés ne nécessitent pas d'être financés. »

Peter : « D'autres entreprises voient leurs travailleurs hautement qualifiés partir à l'étranger. C'est une tendance irréversible. Nous savons assez bien à quoi ressemblera le marché mondial du travail en 2030, où se situeront les pénuries et les excédents. La Belgique n'est malheureusement pas en position favorable. »

COMMENT LES SECTEURS ENVISAGENT-ILS L'AVENIR ?

Deux fois par an, la Fédération des Entreprises de Belgique (FEB) interroge ses fédérations sectorielles pour prendre la température économique. Sur la base de la dernière enquête menée en novembre 2022, elle dresse le bilan de la situation économique belge et des perspectives pour le semestre à venir. Quelles sont ses conclusions ?

- ▶ Entre mi-2021 et mi-2023, l'indexation automatique des salaires entraîne une augmentation des coûts salariaux de 25 à 30 milliards d'euros pour l'ensemble des entreprises belges.
- ▶ Au total, l'explosion des prix du gaz et de l'électricité coûtera 10 à 25 milliards d'euros supplémentaires aux entreprises belges (si les prix élevés de début 2023 se maintiennent ou que les prix remontent à leur niveau de mi-décembre 2022).
- ▶ La FEB craint qu'en 2023, l'inflation belge reste supérieure aux prévisions actuelles du Bureau Fédéral du Plan et de la Banque Nationale (autour de 2,5% fin 2023). Elle redoute surtout que l'inflation soit nettement plus persistante que dans les pays voisins, ce qui signifierait que la spirale salaires-prix se prolongerait et que les coûts salariaux pour les entreprises déraperaient encore davantage.

Tous ces éléments amènent Pieter Timmermans à penser qu'« un pacte de compétitivité ferme, un monitoring du handicap concurrentiel belge et une réduction structurelle des charges patronales sont indispensables. »

Scannez le QR code et téléchargez l'analyse de la FEB « Focus Conjoncture. Face au tsunami des coûts, la compétitivité coule ».



Nadia : « Les charges sur le travail augmentent alors que les recrutements diminuent. Pour maintenir leur attractivité, les entrepreneurs doivent réussir à se démarquer, que ce soit en termes de flexibilité, de rémunération créative ou de formation. Sans oublier de rester proches de leurs collaborateurs et attentifs à leur bien-être. Aujourd'hui, l'ancienneté moyenne d'un collaborateur de moins de 30 ans est d'1 an ! Nous recrutons des job-zappeurs mais nous leur donnons la possibilité de démontrer leurs capacités dans différents services au sein de notre groupe. Et surtout, nous alignons notre ADN avec les valeurs des générations à venir. »

| Les travailleurs doivent-ils s'inquiéter ?

Nadia : « Il subsiste une pénurie sur le marché, c'est un fait. Si les choses se compliquent, il semble évident que les collaborateurs moins performants seront les premiers à en faire les frais. Le poids de cette incertitude entraînera peut-être un changement d'attitude, un sursaut qui aura un effet positif sur l'ardeur au travail. »

Peter : « Chez BDO, le nombre de collaborateurs 'boomerang' augmente. L'herbe n'était visiblement pas plus verte ailleurs. »

Le grand mérite des crises simultanées qui se renforcent mutuellement – ou « polycrises » – est que nous sommes désormais convaincus qu'il faut mieux nous armer. Il n'y a plus qu'à !

Nadia : « Le premier réflexe en pareille circonstance, c'est de réorganiser. Mais réorganiser exige du temps et de l'argent... Ce qui manque en temps de crise. En ce qui me concerne, j'ai racheté les 5 sociétés de mon père en 2008, en pleine crise financière. Celle-ci m'a obligée à modifier en profondeur le cap que prenait le groupe. Ce fut une école d'apprentissage difficile. Depuis, je reste constamment sur mes gardes. Je répartissais délibérément les risques entre les marchés et les activités en misant sur des niches, en créant de la valeur ajoutée, en procédant à une intégration verticale et... en agissant comme si j'envisageais la vente de l'entreprise. Car une entreprise intéressante à vendre est certainement tout aussi intéressante à garder. »

Peter : « Répartir, consolider, intégrer la redondance, etc. Autant de recettes éprouvées qui garantissent le potentiel de croissance à long terme. »

| Quand verrons-nous le bout du tunnel ?

Pieter : « Le tsunami actuel des coûts conduit inévitablement à un ralentissement de la croissance potentiellement plus important que celui prévu aujourd'hui par la plupart des instituts de conjoncture. La FEB craint une récession dont le pic se situerait mi-2023. Ce n'est que fin de cette année qu'une reprise prudente de la conjoncture pourrait se dessiner, à condition que l'approvisionnement énergétique se stabilise à des prix abordables et que le calme revienne au niveau géopolitique. En moyenne annuelle, l'économie belge devrait se contracter de -0,5 à -1% en 2023. »

« Nous devons rester optimistes. Ne pas dramatiser mais ne pas être naïfs non plus. »

Peter : « Espérons que les prévisions de la Banque nationale et du Bureau fédéral du Plan soient justes. L'espoir fait entreprendre. Comme l'a dit Nadia, nous devons rester optimistes. Ne pas dramatiser mais ne pas être naïfs non plus. »

Pieter : « Les prévisions de nos experts se fondent sur des études menées auprès d'entreprises. Ces dernières années, elles se sont chaque fois révélées plus précises que celles des instances officielles. Pour l'instant, rien ne bouge. Tôt ou tard, le gouvernement devra intervenir. Plus il attendra, plus la situation deviendra douloureuse. Par le passé, les entreprises ont toujours fait preuve de résilience. Je suis convaincu qu'elles le feront à nouveau. Mais la résilience a aussi ses limites... » ■

VOUS VOUS DEMANDEZ COMMENT MIEUX ARMER VOTRE ENTREPRISE CONTRE UNE RÉCESSION ?

Besoin d'aide pour analyser votre situation ? Envie de découvrir de nouvelles opportunités ? Surfez sur www.bdo.be ► Advisory et contactez les experts de notre « Office of the CFO ».



INNOVATION

DRAGONS' DEN DONNE DES AILES À BDO

« Il n'y a jamais de mauvaises idées quand on veut innover »

La capacité d'innovation est essentielle pour assurer le succès et la pérennité d'une entreprise. À y regarder de plus près, pourtant, trop peu d'idées nouvelles se concrétisent. Le manque de temps ou de liberté entrave la démarche créative des collaborateurs, les budgets manquent, le soutien en interne laisse à désirer. Grâce à son nouveau parcours d'innovation interne Dragons' Den, BDO (re)donne à la culture de l'innovation la place qu'elle mérite.

L'appellation Dragons' Den fait référence à la série britannique du même nom qui met en scène des entrepreneurs, ainsi qu'à l'émission télévisée flamande « Leeuwenkuil » dans laquelle de jeunes entrepreneurs talentueux promeuvent leur projet auprès de businessmen à la recherche d'idées en or. « En substance, nous suivons le même concept », explique Patrick Kestens,

Senior Manager Innovation & Intrapreneurship chez BDO Belgique et ex-cheville ouvrière du Corda INCubator, un écosystème fertile en start-ups et scale-ups innovantes. Depuis un peu plus d'un an, il forme un tandem avec Hennie Herijgers, Partner et expert en innovation chez BDO Belgique. Leur mission : stimuler, soutenir et développer la capacité d'innovation et l'esprit d'entreprise des collaborateurs.



De gauche à droite : Patrick Kestens (Senior Manager Innovation & Intrapreneurship chez BDO Belgique), Jürgen Ingels (serial entrepreneur), Louis Jonckheere (entrepreneur et fondateur de Showpad) et Peter Van Laer (CEO de BDO Belgique)



« L'esprit d'innovation que nous voulons cultiver est plus important que la valeur ou le succès d'une idée. »

Hennie Herijgers, Partner et expert en innovation chez BDO Belgique



DE LA CRÉATIVITÉ, ENCORE ET ENCORE !

Le concept Dragons' Den est simple : permettre à chaque collaborateur de laisser libre cours à sa créativité et de présenter ses idées innovantes en toute confiance et liberté. Chaque idée est évaluée par un « innovation board » indépendant qui analyse sa faisabilité et sa capacité à créer de la valeur, aussi bien pour BDO que pour ses clients, de manière directe ou indirecte. Patrick Kestens : « Chacun de nos collaborateurs a la possibilité de présenter une idée. Seule condition à respecter : celui/celle qui adhère à un projet doit s'impliquer. Le budget et le laps de temps nécessaires à sa mise en pratique sont déterminés selon le stade de développement du projet. Nous insistons sur le fait que le board ne juge que des idées, jamais des personnes. »

Les contraintes sont nombreuses ? L'idée n'aboutit pas ? Et alors ? Dragons' Den considère que l'échec peut être source de succès futurs. Le constructeur automobile Henry Ford a un jour reçu une amende parce que sa première voiture était trop bruyante. Imaginez ce qui se serait passé s'il avait renoncé ! Les revers font partie intégrante de l'innovation et de

l'entrepreneuriat. « L'esprit d'innovation que nous voulons cultiver est plus important que la valeur ou le succès d'une idée », souligne Hennie Herijgers.

Bien sûr, innover avec succès est plus aisé quand il existe au sein de l'entreprise une culture de l'innovation qui valorise la créativité. Le résultat direct – l'innovation en soi – est important mais les effets sous-jacents le sont au moins autant. Hennie Herijgers : « Innover donne de l'énergie. En tant qu'organisation, vous abordez les choses différemment, vos œillères tombent. Ceux qui ne modifient jamais un produit, un service ou un processus risquent de s'endormir sur leurs lauriers. L'arrogance du succès est de penser que ce que vous avez fait hier suffira demain ». La stimulation et l'exploitation du talent entraînent par ailleurs une implication accrue des collaborateurs et moins de rotation de personnel, tout en ayant un effet positif sur le plaisir au travail, l'enthousiasme et le bien-être. Ce qui profite au final à l'employer branding.

NEVER-ENDING STORY

Un cycle d'innovation Dragons' Den comporte différentes phases (de l'émergence de l'idée à la concrétisation d'un projet en passant par plusieurs phases de validation).

BDO EYES

Le pilotage et la maîtrise des activités constituent un prérequis indispensable pour naviguer en eaux troubles. La capacité de résilience des organisations ne peut par ailleurs s'envisager que lorsque la prise de décision s'appuie sur des informations fiables et disponibles. La solution ? BDO Eyes !

Cette solution digitale a été développée pour optimiser l'exploitation des données alimentées par le recoupement de sources comptables et extra-comptables. BDO Eyes ne se limite pas aux ratios financiers ; elle offre également une vision détaillée des activités commerciales et logistiques, embarque plusieurs centaines d'indicateurs de risques et met en exergue toute défaillance éventuelle en matière de contrôle interne.

En phase avec un monde de plus en plus digitalisé, BDO Eyes se révèle particulièrement innovante et tournée vers l'avenir. Un outil précieux, tant pour les équipes BDO que pour nos clients désireux de piloter leur activité avec un maximum d'efficacité et de connaissances.



« Seule condition à respecter : celui/celle qui adhère à un projet doit s'impliquer. »

Patrick Kestens, Senior Manager Innovation & Intrapreneurship chez BDO Belgique

Quiconque a une idée innovante et souhaite la développer doit la défendre devant un jury. Vous le convainquez ? Vous disposez alors de temps, d'espace et de moyens financiers pour transformer votre idée en prototype et qui sait, le commercialiser ensuite. « Nous n'imposons rien aux collaborateurs en termes de performances », déclare Hennie Herijgers. « C'est un processus de croissance

dans lequel tous les Managing Partners de BDO soutiennent l'innovation. »

Parce que nous devons dépasser nos limites (inconscientes), l'innovation board compte deux conseillers externes en innovation : Jürgen Ingels et Louis Jonckheere. En tant qu'entrepreneurs chevronnés, ils évaluent les projets avec un regard extérieur et

8 ASTUCES POUR ENRACINER LA CULTURE DE L'INNOVATION

1 Encouragez les collaborateurs à penser « out of the box »

Montrez à votre équipe que vous appréciez la pensée non conventionnelle. Lors d'un brainstorming, rappelez-lui qu'il n'y a jamais de mauvaises idées, que toute proposition peut amener à des discussions pertinentes et que les suggestions d'amélioration sont toujours les bienvenues.

2 Soyez sincèrement intéressé(e) par l'avis de vos collaborateurs

Incitez les membres de votre équipe à donner leur avis sur les différents défis auxquels votre entreprise est confrontée. Encouragez le partage d'idées, alimentez une discussion approfondie et participez à la conception de solutions qui répondront aux défis identifiés.

3 Créez des défis d'idées

Encouragez chacun à partager ses idées, défiez vos collaborateurs, veillez à ce qu'ils apprécient présenter des propositions. Constituez une commission d'experts pour évaluer la faisabilité de chaque proposition. Vous pouvez également recourir à la gamification pour rendre la compétition plus passionnante.

4 Donnez un feedback constructif

Ne rejetez pas trop vite les idées. Discutez-en avec le reste de l'équipe et voyez si vous pouvez les améliorer. Si pas, donnez un feedback constructif et reconnaissez les efforts (et le courage) dont vos collaborateurs ont fait preuve pour les présenter.

5 Entraînez votre équipe à penser comme un entrepreneur

Si vous encouragez vos collaborateurs à penser comme s'ils étaient eux-mêmes propriétaires de l'entreprise, des choses extraordinaires, qui mènent à une véritable culture et un véritable esprit d'innovation, peuvent se produire.

6 Évitez les tâches administratives inutiles

L'administration constitue un frein et entraîne des lourdeurs organisationnelles qui ralentissent l'innovation. Elle crée des obstacles pour les innovateurs et une frustration injustifiée. Dès lors, évitez les tâches administratives inutiles et soutenez en permanence les expériences plus fluides.

7 Découragez les silos

Pas d'innovation possible sans groupe de personnes diversifiées pouvant offrir des perspectives inédites aux défis existants. Encouragez les membres de différentes équipes fonctionnelles à collaborer au cours d'une période donnée.

8 N'oubliez pas de récompenser

Développer une culture de l'innovation va de pair avec la récompense et la reconnaissance des comportements innovants. Célébrez les efforts d'innovation et récompensez les équipes pour le beau travail accompli.

BUSINESS GAME DANS LE MÉTAVERS

Comment acquérir et améliorer des aptitudes professionnelles telles que le travail en équipe, le leadership ou les compétences managériales en s'amusant ? Découvrez le business game dans le métavers. Le défi qui vous attend : créer une boîte de nuit et l'exploiter 1 mois. Assisté de coaches, le participant se glisse véritablement dans la peau d'un entrepreneur. Il établit un business plan, réalise une analyse de la concurrence, élabore un plan marketing, engage de véritables DJ's et animateurs. À la fin du parcours, des personnes réelles doivent être convaincues (via leur avatar) de se rendre à la boîte de nuit.

Le jeu renforce les compétences professionnelles et l'esprit d'entreprise des participants. Le métavers offre un environnement sûr car en cas d'échec, il suffit de supprimer le compte, tout simplement. Pas de gouffre financier, pas d'atteinte à la réputation. Une expérience (positive ou négative) qui vaut la peine d'être vécue et qui contribue à bâtir une carrière professionnelle.



Peter Van Laer, CEO de BDO Belgique



« Innover avec succès est plus aisé quand il existe au sein de l'entreprise une culture de l'innovation qui valorise la créativité. »

portent un jugement parfaitement objectif. Patrick Kestens : « Vous avez une bonne idée, vous la présentez à l'innovation board en présence d'entrepreneurs externes et le lendemain, vous savez si vous avez le feu vert ou non, ou ce que vous devez encore corriger. L'ouverture qui caractérise le jury forme une caisse de résonance, conseille et guide. Le premier cycle d'innovation que nous avons clôturé fin 2022 a débouché sur plusieurs innovations prometteuses (cf. encarts). Un second cycle Dragons' Den a démarré en janvier. Objectif : créer un flux continu d'innovations. »

L'innovation n'est en effet pas un projet limité mais une véritable « never-ending story ». C'est dans la durée qu'elle grandira de manière organique, s'autorégulera, saura tirer les enseignements qui s'imposent et fera in fine partie intégrante de notre ADN.

Autrement dit, Dragons' Den s'élèvera et fusionnera avec l'organisation pour devenir un élément naturel de la manière dont chacun travaille et se développe chez BDO. ■



Louis Jonckheere, entrepreneur et fondateur de Showpad

VOUS VOUS POSEZ DES QUESTIONS SUR LA MANIÈRE DE STIMULER LA CULTURE DE L'INNOVATION DANS VOTRE ENTREPRISE OU ORGANISATION ? Besoin d'aide pour définir un trajet d'innovation ? Contactez les experts de notre équipe Innovation : Patrick Kestens (patrick.kestens@bdo.be) et Hennie Herijgers (hennie.herijgers@bdo.be).

HUB ESG

Le Hub ESG donne l'occasion de poursuivre notre soutien et d'accélérer la prise de conscience et les connaissances relatives aux « sustainable business models », ou entrepreneuriat durable. Beaucoup de nos clients n'ont que récemment entamé un parcours d'intégration de la durabilité dans leur stratégie. Ils se demandent légitimement ce que critères ESG, durabilité et RSE signifient concrètement pour leur entreprise ou leur organisation, et comment s'y prendre.

Grâce au hub, nos collègues et nos clients peuvent trouver toutes les infos pertinentes en un seul endroit, vérifier à quelle réglementation ils doivent se conformer, découvrir les points importants des critères ESG adaptés à leur secteur, effectuer une analyse de maturité, etc. Sans oublier qu'ils ont la possibilité de poser toutes leurs questions à des experts. De nouvelles fonctionnalités s'ajoutent à mesure que l'outil se développe.

Bref, le Hub ESG impacte positivement l'efficacité, l'évolutivité, l'accessibilité, le professionnalisme et le rôle de BDO en tant que conseiller en durabilité.

BUSINESS

QU'EST-CE QUI DISTINGUE UNE ENTREPRISE FAMILIALE D'UNE ENTREPRISE CORPORATE ?

Hans Wilmots et Pursey Heugens partagent leur expertise et nous éclairent sur le sujet

L'organisation des entreprises familiales est-elle moins formelle que celle des entreprises de type corporate ? Résiste-t-on mieux aux crises quand on gère son activité en famille ? Qu'ont-elles à apprendre l'une de l'autre ? Jan Oosterlinck, Partner Family Business Advisory chez BDO, a questionné Pursey Heugens (Rotterdam School of Management) et Hans Wilmots (UHasselt, ex-CEO de BDO Belgique et CEO de BioRICS).

Jan : Pursey, votre récente étude révèle qu'en matière de prise de décision, l'organisation des entreprises familiales semble moins formelle. Est-ce un inconvénient ?

les autres. Elles n'en sont pas pour autant moins performantes. Cette constatation est importante car elles parviennent tout autant à attirer les talents, lesquels initient et perpétuent cette particularité. »

Pursey : « Contrairement à ce qu'on pense en général, entreprises familiales et entreprises corporate affichent bien plus de similitudes que prévu. Penser que les entreprises familiales (en particulier dans une économie mature comme la nôtre) sont moins bien organisées relève du mythe. Ce qui est vrai, c'est qu'elles sont plus enclines à refléter leur spécificité ou leur identité dans leurs décisions managériales. Ce côté informel ne les rend pas moins professionnelles mais davantage axées sur leur situation spécifique. »

Jan : La vision forte que peuvent avoir les entreprises familiales n'est souvent pas gravée dans le marbre. Les efforts qu'elles fournissent apparaissent de ce fait moins visibles au regard extérieur. Devraient-elles formaliser davantage leur vision ?

Pursey : « L'entreprise d'aujourd'hui doit en permanence légitimer son action devant toutes sortes de parties prenantes. Les gouvernements et autorités cherchent sans arrêt à être (r)assurés. Bien évidemment que les entreprises familiales doivent être légitimes ! Mais elles ont aussi la liberté d'organiser leur spécificité comme elles l'entendent. Ce qui ne doit pas empêcher le

Hans : « Les entreprises familiales sont souvent par essence moins formelles que



De gauche à droite : Pursey Heugens (Rotterdam School of Management), Jan Oosterlinck (Partner Family Business Advisory chez BDO Belgique) et Hans Wilmots (UHasselt, ex-CEO de BDO Belgique et CEO de BioRICS)

« La rapidité, la flexibilité et la créativité dont peuvent faire preuve les entreprises familiales sont moins présentes dans un environnement corporate. »

Dr Hans Wilmots, UHasselt, ex-CEO de BDO Belgique et CEO de BioRICS

UNE FONDATION OU SOCIÉTÉ SIMPLE COMME VÉHICULE DE CONTRÔLE POUR L'ENTREPRISE FAMILIALE ?

Une fondation privée belge peut être créée pour constituer un véhicule de certification de titres. Les parts de l'entreprise familiale sont dès lors regroupées dans une fondation, de sorte que toutes les décisions relatives aux actions (vente, droits de vote à l'assemblée générale, etc.) sont entre les mains de l'organe d'administration de la fondation. En échange de l'obtention de ces actions, la fondation délivre des certificats qui donnent uniquement droit aux avantages patrimoniaux découlant de la (ou des) société(s) sous-jacente(s). La fondation est par ailleurs considérée - sous certaines conditions - comme transparente sur le plan fiscal.

« La grande différence entre la fondation et la société simple réside dans la durée », explique Jean-Philippe Weicker, Manager BDO Legal chez BDO Belgique. « La fondation permet d'ancrer l'entreprise familiale sur plusieurs générations. Elle peut en effet être constituée pour une durée indéterminée. En revanche, une société simple est généralement utilisée pour organiser le contrôle de l'entreprise familiale pendant une durée déterminée. Une société simple constituée pour une durée indéterminée peut quant à elle être résiliée par chaque associé, la construction entière étant ainsi un coup d'épée dans l'eau. »

MODÈLE BELGE OU NÉERLANDAIS ?

Les entreprises familiales optaient souvent jusqu'il y a peu pour la constitution d'une fondation néerlandaise. Son histoire a connu de nombreux épisodes. Aujourd'hui, Jean-Philippe ne voit plus d'intérêt à privilégier cette solution. « Une gouvernance individuelle est désormais également possible dans le cas d'une fondation belge. Les coûts pour assurer le fonctionnement quotidien de la fondation à l'étranger sont en outre plus élevés. Enfin, les règles néerlandaises de transparence vont plus loin que les règles belges. »

Vous souhaitez en savoir plus sur les avantages et inconvénients d'une fondation belge ou néerlandaise ? Quelles sont les obligations comptables, fiscales et administratives annuelles en la matière ? Contactez Jean-Philippe Weicker, Manager BDO Legal chez BDO Belgique : jean-philippe.weicker@bdo.be

dialogue avec le législateur ou les superviseurs afin d'évaluer si la pression en matière de compliance ou le mode de responsabilité sont adaptés. Aux Pays-Bas, les entreprises familiales devraient mieux coordonner leurs actions et améliorer leurs rapports avec le monde politique afin d'initier un changement à long terme. On en est loin. »

Hans : « C'est pareil en Belgique. De nombreuses entreprises familiales ont peur d'admettre qu'un certain nombre de choses vont mal. En apparence tout semble parfait. En apparence seulement ! Les entreprises familiales auraient tout intérêt à partager et lister plus souvent leurs problèmes. Sur base de ce memorandum, elles pourraient constituer autour d'elles une communauté d'intérêts qui aiderait à convaincre les autorités de la nécessité de certaines réformes. »

Jan : L'absence de processus formels n'empêche pas les entreprises familiales d'être très performantes, tant sur le plan financier qu'en matière d'innovation ou de productivité. Que peuvent-elles apprendre aux entreprises corporate ?

Pursey : « Le bon management informel est celui qui parvient à gérer une culture d'entreprise tout en créant de la valeur. Il importe à cet égard de rester concentré sur les objectifs à long terme ; ils sont primordiaux pour l'essor de votre entreprise, de votre communauté et des valeurs que vous partagez. Pourquoi les entreprises familiales se distinguent-elles en la matière ?

« Vérifier périodiquement que les valeurs de l'entreprise familiale sont en phase avec leur époque est essentiel pour les maintenir en vie. »

Prof. Pursey Heugens, Rotterdam School of Management

Parce qu'il est plus facile d'en parler puisque le management se connaît mieux, ce qui favorise le dialogue.

Créer une culture basée sur l'innovation et l'inclusion nécessite aussi que des personnes s'impliquent véritablement. Pas juste un manager de passage appelé à la rescousse mais des collaborateurs appréciés au sein de l'organisation, qui connaissent ses racines profondes et sont à même de défendre ses valeurs. De nombreuses entreprises familiales sont pourtant de plus en plus atteintes de 'sloganomanie'. C'est souvent la conséquence de la collaboration avec un bureau externe avide de formules ou de méthodes toutes prêtes, désireux de calibrer les valeurs de l'entreprise selon l'air du temps. »

Jan : À quel point est-il important de documenter ces valeurs familiales ?

Hans : « Ce qui importe, c'est qu'on communique et partage souvent ces valeurs, avec ou sans accompagnement externe. D'où venons-nous, où voulons-nous aller, comment nous y prendre ? Les valeurs sont le fondement de tout récit. Dans les entreprises familiales, il est généralement plus facile pour les talents externes d'adopter le modèle de valeurs en place. Parce que la culture de ce patrimoine

unique fait beaucoup plus souvent office de priorité qu'au sein d'une entreprise corporate. »

Pursey : « Vérifier périodiquement que les valeurs de l'entreprise familiale sont en phase avec leur époque est essentiel pour les maintenir en vie. Notre société évolue plus vite que les valeurs d'une entreprise familiale. Il faut pouvoir se remettre en question : accepte-t-on d'adopter de nouvelles valeurs ou adaptons-nous celles que nous avons pour qu'elles aient du sens aux yeux de la nouvelle génération ? »

Jan : Attirer des profils (techniques) représente un défi permanent pour les entreprises familiales. Comment se montrer créatif en la matière ?

Pursey : « À l'Université de Rotterdam, les grandes entreprises corporate qui recrutent nos diplômés en sont un exemple concret. Nous observons que contrairement à elles, les entreprises familiales développent moins systématiquement de relations avec le monde académique. Dommage car les campus regorgent de talents indispensables. »

Hans : « Même si certains étudiants préfèrent débiter leur carrière dans une grande entreprise corporate en raison de nombreux avantages, je constate que beaucoup optent tôt ou tard pour une entreprise familiale. »

Jan : Dans les grandes entreprises, les assessments constituent un outil utile pour définir le potentiel des collaborateurs et leur capacité de développement futur. Pourquoi les entreprises familiales y font-elles moins appel ?

Hans : « Demander l'avis d'une personne extérieure n'est pas automatiquement gage de succès. Il arrive qu'on puisse se tromper. Pour les entreprises familiales, un assessment est essentiel lorsqu'une nouvelle génération est prête à en reprendre la gestion. Cela aide

MENTORAT GOUVERNANCE POUR PME

BDO a conclu un partenariat structurel avec l'institut de connaissances GUBERNA. Objectif : professionnaliser la gouvernance des PME (familiales ou non). Des études conjointes sont menées et des séminaires sont organisés. À titre d'exemple, nous organisons en différents endroits deux après-midis de formation sur le thème « Mentorat Gouvernance pour PME ».

Plus d'infos sur
www.guberna.be
► Mentorat Gouvernance pour PME.



Consultez également l'article « La bonne gouvernance n'est plus une option. »



« Pas de transition réussie de l'entreprise familiale sans préparation ni accompagnement externe adéquats. »

Jan Oosterlinck, Partner Family Business Advisory chez BDO Belgique

à objectiver le processus et à établir une évaluation. »

Pursey : « Bien que de nombreux assessments soient selon moi de mauvaise qualité, un regard externe peut aider à faire le tri dans les processus de succession. Surtout s'ils sont combinés avec d'autres instruments. »

Jan : Les héritiers (appelés aussi 'NextGen') ne semblent pas toujours suffisamment préparés pour marcher sur les traces de leurs parents ou membres de leur famille. L'étape de préparation est pourtant essentielle, non ?

Pursey : « Commencez le processus de succession suffisamment tôt et posez-vous deux questions en tant qu'entreprise familiale : qui gère l'entreprise et qui entretient les

relations avec les actionnaires et la famille ? Quiconque veut pérenniser son activité à long terme doit répondre à ces questions et ne pas laisser au CEO la liberté de tout faire au même moment. »

Jan : Ces dernières années et derniers mois ont été mouvementés sur le plan macroéconomique et géopolitique. Guerre en Ukraine, crise énergétique, retards d'approvisionnement en tous genres... De quels atouts les entreprises familiales disposent-elles pour rester résilientes ? Pourquoi se rétablissent-elles souvent plus vite quand une crise se termine ?

Pursey : « Chaque entreprise éprouve à court terme des difficultés en période de crise. Il en va de même pour les entreprises familiales. À long terme, elles sont nombreuses à

attendre un laps de temps plus long avant de démanteler leur département R&D ou de licencier des collaborateurs clés. Cela leur permet de rebondir plus rapidement quand la récession s'estompe et que de nouvelles opportunités économiques émergent. »

Hans : « La rapidité, la flexibilité et la créativité dont peuvent faire preuve les entreprises familiales sont moins présentes dans un environnement corporate. Les pratiques de management informelles renforcent l'implication des collaborateurs et font naître des solutions créatives que les entreprises corporate peuvent envier. »

Jan : On reproche régulièrement aux entreprises familiales d'être surcapitalisées. Les turbulences économiques actuelles donnent-elles raison à leur structure de financement plus conservatrice ?

Pursey : « C'est vrai jusqu'à un certain point mais ce n'est pas forcément la panacée. Lorsque l'argent s'est fait rare à l'époque de la crise des crédits, de nombreuses entreprises financées de manière conservatrice en ont tiré profit. Lors de la crise sanitaire, l'argent était bon marché et a joué un rôle moins important. Les entreprises familiales ont l'avantage de pouvoir accorder plus d'attention au management interne en période de crise. Les CEO de grandes entreprises, pour leur part, doivent surtout se concentrer sur la satisfaction des actionnaires. » ■

« Les dirigeants prêts à confier à leurs héritiers la gestion de leur entreprise familiale ont tout intérêt à mettre en place un assessment. »



De gauche à droite : Jan Oosterlinck (Partner Family Business Advisory chez BDO Belgique), Hans Wilmots (UHasselt, ex-CEO de BDO Belgique et CEO de BioRICS), Pursey Heugens (Rotterdam School of Management) et Wim Voordeckers (UHasselt)

VOUS CHERCHEZ DES CONSEILS SUR MESURE POUR ASSURER LA TRANSITION AU SEIN DE VOTRE ENTREPRISE FAMILIALE ? Vous avez besoin d'un regard indépendant et neutre ? Vous souhaitez vous inscrire à une masterclass ? Contactez Jan Oosterlinck, Partner Family Business Advisory : jan.oosterlinck@bdo.be

BDO NEWS

QUAND DEUX EXPERTS DE LA CROISSANCE S'UNISSENT

BDO double sa force de frappe en province de Limbourg

BDO Hasselt a vu le jour il y a vingt ans. Aujourd'hui, sa croissance s'accélère grâce à l'acquisition de Cynex. L'équipe et la clientèle doublent de volume. L'expertise financière, fiscale et juridique prodiguée dans la région se renforce considérablement. Cette fusion entre deux experts de la croissance offre aux clients et aux collaborateurs de nouvelles opportunités de développement.

« Cynex rassemble des entrepreneurs chevronnés, experts financiers, experts-comptables, fiscalistes et juristes au service de dirigeants soucieux de garantir la croissance de leur entreprise. » Les spécificités du cabinet de conseil hasseltois – en forte croissance – correspondent parfaitement à celles de BDO.

Leur union n'est donc pas un hasard. « Divers acteurs du marché nous ont approchés à plusieurs reprises ces dernières années mais les discussions avec BDO nous ont immédiatement plu », expliquent Kris Verhees et Wesley Clemens, le tandem à la tête de Cynex. « L'environnement chaleureux de BDO ainsi que nos valeurs et ambitions communes ont été déterminants. Nous ne considérons pas ce changement comme une fin. Au contraire,



Debout de gauche à droite : Alexi Vangerven (BDO), Peter Van Laer (BDO), Johan Vandebroek (BDO) et Wesley Clemens (Cynex)
Assis de gauche à droite : Philip Lodewyckx (BDO), Gert Maris (BDO), Kris Verhees (Cynex) et Dirk Vandendaele (BDO)



De gauche à droite : Kris Verhees (Cynex), Alexi Vangerven (BDO) et Wesley Clemens (Cynex)

il représente une nouvelle phase de croissance pour notre business ! Grâce à notre intégration dans l'environnement plus vaste de BDO, tant nos clients que nos collaborateurs peuvent désormais profiter de nouvelles opportunités de développement. Les clients bénéficient d'un soutien et de conseils supplémentaires qui répondent à leurs questions complexes, que ce soit au niveau régional, national ou international. Nos collaborateurs ont de leur côté l'occasion de s'initier à d'autres disciplines financières et de prendre davantage en main leur développement personnel. »

Bref, le partenaire idéal pour BDO Hasselt, qui cherchait depuis l'année dernière à se renforcer dans la région. La province de Limbourg offre en effet un potentiel de croissance énorme et abrite un vivier d'entreprises ou organisations dynamiques en quête d'accompagnement financier, comptable, fiscal ou juridique. Le management de Cynex a dès lors décidé d'étendre sa force de frappe en collaborant plutôt qu'en poursuivant son développement en solo. Kris Verhees et Wesley Clemens : « Intégrer nos clients et notre expertise dans une organisation qui valorise nos activités et

« Nos valeurs humaines et chaleureuses communes ont fait pencher la balance. »

Dirk Vandendaele, Managing Partner Accounting & Reporting chez BDO Belgique

ADÉQUATION TOTALE ET MOTEUR DE CROISSANCE

Installé dès le début de ses activités à Hasselt et véritable précurseur numérique, Cynex rayonne depuis son QG historique à travers toute la Flandre. Ce qui ne l'empêche pas de rester particulièrement ancré en province de Limbourg. Le bureau de consultance a connu une courbe de croissance notoire, passant de 6 collaborateurs en 2013 à une quarantaine aujourd'hui. Spécialisé initialement dans les matières financières et l'établissement de business plans, dossiers bancaires ou budgets, l'entreprise a progressivement élargi son offre de services. Dix ans plus tard, c'est un cabinet de conseil financier multidisciplinaire doté d'une expertise appréciée et reconnue.

nos services, qui partage les mêmes exigences de qualité et qui possède la même vision d'avenir... En nous unissant à BDO, le but est atteint. »

BIENVENUE DANS LA FAMILLE

Pour Dirk Vandendaele, Managing Partner Accounting & Reporting au sein de BDO Belgique, il est essentiel qu'une telle opération respecte ce qui constitue l'ADN de BDO : la proximité et l'authenticité. « Deux valeurs proches de celles de Cynex. Ce sont ces valeurs humaines et chaleureuses communes qui ont fait pencher la balance. Nous sommes convaincus que chaque collaborateur de Cynex retrouvera la même ambiance dans la nouvelle structure. »



« Avec Cynex, nous embarquons une équipe soudée et dynamique, ainsi qu'une marque forte. »

Gert Maris et Alexi Vangerven,
Partners du bureau BDO d'Hasselt



BDO est présent dans l'ensemble du pays.

BDO EN PROVINCE DE LIMBOURG

Grâce à l'acquisition de Cynex...

- ▶ L'équipe passe de 80 à 120 experts
- ▶ Hasselt compte 2 sites BDO : l'un situé Prins Bisschopsingel, l'autre Herkenrodesingel
- ▶ BDO Belgique double sa force de frappe en province de Limbourg et densifie son réseau national
- ▶ BDO se rapproche de ses clients (au sens propre comme au figuré)

Sur le plan stratégique, cette acquisition représente une étape supplémentaire dans le développement de BDO Belgique en province de Limbourg. « Avec Cynex, nous embarquons une équipe soudée et dynamique ; une marque forte, appréciée des entrepreneurs limbourgeois. Nous allons optimiser notre accompagnement auprès des entreprises locales », précisent Gert Maris et Alexi Vangerven, Partners du bureau BDO d'Hasselt. « Kris et Wesley rejoignent BDO Belgique en tant que nouveaux Partners. Ensemble, nous voulons répondre à cette ambition et assurer la croissance de notre activité commune dans les années à venir. »

CHALEUREUX, PERSONNEL ET FAMILIAL

« Notre objectif est clair : renforcer nos activités comptables et fiscales pour bénéficier dans le futur d'une des plus fortes croissances du paysage comptable limbourgeois », déclare Peter Van Laer, CEO de BDO Belgique.

« Cela grâce à notre accompagnement chaleureux et personnalisé, à nos collaborateurs fidèles, à notre ambiance familiale et à l'expertise financière, fiscale et juridique solide de chacun de nos collaborateurs. » ■

PLUS D'INFOS SUR LA FAÇON DE MENER À BIEN UNE ACQUISITION ?

Vous cherchez un repreneur ? Vous souhaitez un accompagnement pour estimer la valeur de votre entreprise ? Contactez les experts de notre équipe Mergers & Acquisitions : Alexi Vangerven (alex.vangerven@bdo.be).

BUSINESS

SMART BUSINESS SOLUTIONS

Une croissance rentable ne tombe pas du ciel

Vous avez parfois le sentiment que votre entreprise est mal récompensée pour la quantité considérable d'efforts fournis par vos collaborateurs ? Que vous maîtrisez difficilement un processus (ou une technologie) qui risque de vous faire manquer des opportunités ? Rassurez-vous, vous n'êtes pas le seul entrepreneur dans le cas... et les solutions existent !

Les services, produits ou processus actuels, aussi fructueux soient-ils, ne sont pas éternels. Combien de fois une application (ou une technologie) ne répond-elle plus à l'attente malgré son succès passé, ou une idée à fort potentiel tombe-t-elle à l'eau suite à des erreurs évitables ?

Une croissance rentable ne tombe pas du ciel. Surtout dans un contexte d'évolutions et de changements constants. Chaque nouvelle opportunité de croissance ou nouveau défi exige des solutions innovantes et créatives. « Nous les avons regroupées sous l'appellation Smart Business Solutions », explique Cédric Defrère, Partner au sein de l'équipe Smart Business



De gauche à droite : Cédric Defrère, Philip Lodewyckx et Pieter Devillé, membres de l'équipe Smart Business Solutions

FINANCIAL MANAGEMENT

« Lorsque les entrepreneurs nous font part de leurs problèmes, ils ont trop souvent une vision incomplète de leurs causes potentielles », ajoute Cédric Defrère. « Notre tâche consiste à analyser tous les maillons du business, tant sur le plan financier qu'opérationnel. » Sur base de cette analyse, nous déterminons ensemble dans quelle mesure la stratégie de l'entreprise peut être traduite en indicateurs opérationnels et financiers mesurables, et si d'autres méthodes de travail peuvent offrir un meilleur résultat. Nous intégrons ensuite les changements dans des processus clairs qui permettent de former les équipes. « De manière continue », insiste Cédric Defrère, « car comme toute entreprise, les outils et les méthodes évoluent constamment. »

Solutions. « Des solutions sur mesure pour chaque type d'entreprise, quelle que soit sa taille. Autrement dit, le savoir-faire et l'expérience en matière de gestion et de stratégie d'entreprise, d'automatisation, de maîtrise financière, d'analyse de marge ou de dashboarding ne sont désormais plus réservés aux multinationales. »

TROIS AXES

Chaque entreprise ou organisation possède ses faiblesses et pourrait parfois recourir à son personnel et ses moyens de manière plus efficace et donc plus rentable. Mais comment agir concrètement ? Cédric Defrère : « Les Smart Business Solutions sont développées autour du principe SMART. Nous voulons en effet proposer aux entrepreneurs des



De gauche à droite : Cédric Defrère, Pieter Devillé et Philip Lodewyckx, membres de l'équipe Smart Business Solutions

solutions spécifiques, mesurables, atteignables, réalistes et temporellement définies. » Elles s'appuient sur 3 axes qui impactent considérablement la force de frappe de votre entreprise :

« BDO Smart Business Solutions ouvre la voie à une croissance durable et rentable basée sur un modèle financier paré pour l'avenir. »

BUSINESS INTELLIGENCE

Le monde d'aujourd'hui est de plus en plus dirigé par les big data. Toutes les entreprises, quelle que soit leur taille, sont confrontées à d'importantes quantités de données internes ou externes. Cette situation génère une multitude de nouveaux défis et crée en même temps des opportunités. Les datas constituent en effet un levier qui permet à l'entreprise de s'orienter dans la bonne direction. « Grâce aux solutions de Business Intelligence (BI), nous pouvons exploiter les données disponibles et les rendre exploitables », explique Cédric Defrère. « L'accès à ces informations permet d'aider les cadres, managers et collaborateurs dans la prise de décisions stratégiques et tactiques. »

Les données financières sont généralement disponibles au sein de l'entreprise de façon structurée. La prise de décisions stratégiques et tactiques en parfaite connaissance de cause nécessite néanmoins l'accès à d'autres types d'informations. Ces dernières doivent être rendues compréhensibles et traduites en visuels clairs afin de répondre aux besoins des différents décideurs concernés. Une approche pluridisciplinaire est donc essentielle à l'implémentation réussie d'une solution de Business Intelligence.

SOLUTIONS ERP

Cédric Defrère et son équipe constatent fréquemment que les processus opérationnels et financiers ne sont pas suffisamment harmonisés, surtout dans les entreprises en croissance. « Elles utilisent différents systèmes, doublent certaines opérations (avec le risque d'erreur qui y est lié) et sont dans l'incapacité de garantir un suivi adéquat. » Dans certains cas, l'implémentation d'un ERP peut être la solution.

Qu'est-ce qu'une solution ERP ?

Une solution ERP couvre l'ensemble des processus nécessaires à une gestion efficace au sein de votre entreprise/organisation. Qu'entend-on précisément par « gestion efficace » ?

- ▶ Commencer par couvrir les bases et automatiser les processus financiers pour visualiser clairement les processus comptables en recourant, pour les transactions financières, à des outils d'analyse et de facturation électronique associés à des fichiers CODA.
- ▶ Ajouter des informations concernant les salariés, sous-traitants ou heures-machines dans la solution ERP, en combinaison avec un suivi rigoureux de la production et des stocks. Cela permet de planifier et d'intervenir en cas de besoin de ressources supplémentaires.
- ▶ Renouveler dans les délais les contrats importants, gérer efficacement l'entretien des véhicules & machines.
- ▶ Garantir un suivi CRM adéquat pour que les offres (production, service, prospection) soient converties en commandes et que toute commande soit facturée après exécution.

En regroupant l'ensemble de ces informations dans une base de données solide, vous identifiez instantanément les possibilités d'amélioration et les problèmes potentiels.

Gare aux utilisations inadéquates de trésorerie

Les petites et moyennes entreprises et les scale-ups ont tendance à attacher plus d'importance à leurs activités quotidiennes qu'à leurs flux et processus administratifs. Elles confient souvent la gestion de leurs obligations comptables à un cabinet d'expertise externe local, sans relier ces processus (et leurs résultats) au suivi de leur activité.

Cela leur fait perdre de vue des utilisations inadéquates de trésorerie : stocks excédentaires, achats mal calibrés de certains produits, suivi qui laisse à désirer... Une gestion efficace des processus administratifs liés à l'activité quotidienne et l'automatisation de certaines tâches peuvent par ailleurs faire gagner un temps précieux, éviter de faire appel à des ressources inutiles et accélérer la recherche de documents importants.

Cédric Defrère : « Grâce à un système bien intégré dans lequel les informations financières issues de processus comptables s'inscrivent dans un cadre plus global, vous bénéficiez d'une excellente visibilité sur vos résultats et gérez plus aisément l'ensemble de votre activité. »

« Chaque entreprise possède ses faiblesses et pourrait parfois recourir à son personnel et ses moyens de manière plus efficace. »

- 1 Financial Management** : il vous aide à mieux comprendre la force de frappe de votre entreprise. Plutôt que mesurer ou prédire les effets d'une seule activité, il aide à déterminer de façon intégrée les performances à court, moyen et long terme de tous vos domaines d'activité.
- 2 Business Intelligence** : une solution BI affine votre reporting financier/opérationnel ainsi que votre dashboarding puis les confronte à votre stratégie d'entreprise.
- 3 Solutions ERP** (Enterprise Resource Planning) : un ERP rationalise et globalise les informations financières issues de vos processus comptables, vous offre une vision claire de votre situation en matière de profits ou pertes et facilite votre management. ■

ENVIE DE SAVOIR CE QUE LES SMART BUSINESS SOLUTIONS PEUVENT APPORTER À VOTRE ENTREPRISE ?

Besoin d'aide pour analyser votre situation ?
N'hésitez pas à contacter nos experts :
Cédric Defrère (cedric.defrere@bdo.be), Philippe Lodewyckx (philip.lodewycks@bdo.be) et Pieter Devillé (pieter.deville@bdo.be).

Pour plus d'infos, scannez le QR code.





DIVERSITÉ INCLUSIVE

BDO EN ROUTE VERS UN LEADERSHIP INCLUSIF ET DIVERSIFIÉ

Notre force réside dans nos différences

« Expliquez dans un article en quoi consiste le reverse mentoring ou mentoring inversé ». Telle était la mission confiée à Tessy Martens, Manager Diversité inclusive et Sustainability Services Lead chez BDO Belgique. Le sujet s'est rapidement avéré plus vaste que prévu. Comment créer un leadership inclusif et diversifié ? Réponse ci-dessous !

PREMIÈRE ÉTAPE : LA PRISE DE CONSCIENCE

Combien de personnes réalisent que leur comportement est guidé par des préjugés/biais inconscients ? Pourquoi les femmes atteignent moins vite un poste de direction ? Qui se soucie des sous-cultures et de leur impact sur l'entreprise ou l'organisation ? Lors d'une acquisition, mieux vaut que les deux cultures d'entreprise se renforcent plutôt que l'inverse... Quelle est la vision de BDO quant au « parent journey » (trajet de carrière-parentalité des collaborateurs) ? Les chances de réussite dépendent en grande partie de la prise de conscience des barrières qui entravent l'évolution vers une culture inclusive (lisez aussi l'encadré « Cinq barrières, autant d'opportunités »).

REVERSE MENTORING

BDO considère le reverse mentoring comme un élément important de sa stratégie de

diversité inclusive. Objectif : instaurer un lieu de travail inclusif et diversifié auquel chaque collaborateur contribue par son caractère unique ; un lieu qui lui offre des opportunités de croissance à chaque étape de son parcours. « Plus nous gérons les talents et idées de manière inclusive, plus notre organisation répond aux défis d'une société moderne », explique Tessy Martens.

TRIO D'ATTENTION

La diversité s'accompagne de nombreux défis : préjugés inconscients qui empêchent une politique inclusive, contexte sociétal extrêmement dynamique, évolution vers une entreprise durable, choc entre générations sociales sur le lieu de travail... Les exemples ne manquent pas. Les organisations ont donc tout intérêt à adopter une approche qui relève avec succès ces challenges. Tessy Martens : « L'évolution vers une culture d'entreprise axée sur la diversité inclusive



CHEZ BDO, NOUS NOUS CONCENTRONS ACTUELLEMENT SUR 3 DOMAINES

**PARENTALITÉ**

Soutenir le mieux possible les collaborateurs ayant des enfants, viser un équilibre durable entre vie professionnelle et vie privée

**LEADERSHIP ÉQUILIBRÉ**

Consolider l'entreprise en mettant en place des équipes et un leadership plus équilibrés en termes de genre

**SOUS-CULTURES**

Considérer les sous-cultures comme faisant partie de nos différences, partageant les mêmes objectifs & valeurs

est un parcours de longue haleine. Inutile de vouloir tout aborder en une fois. Ce qui importe, c'est de fixer des priorités et des domaines d'attention. Pour nous assister dans cette tâche, nous pouvons compter sur UPOP, une agence de consultance spécialisée en diversité inclusive. »

Tessy Martens : « Notre approche 'parent journey' vise à trouver des solutions en matière d'organisation du travail pour soutenir les collaborateurs-parents de

manière qualitative et proactive. Ce trajet d'accompagnement débute avant l'arrivée du premier enfant car les futurs parents sont nombreux à se demander comment ils vont pouvoir concilier vie de famille et travail. Dans le cadre du 'leadership équilibré', nous tentons d'identifier et de neutraliser les obstacles que les femmes rencontrent au cours de leur parcours vers un poste de direction. En ce qui concerne les sous-cultures, nous cherchons à mettre en place un modèle qui transformerait les différences

CINQ BARRIÈRES, AUTANT D'OPPORTUNITÉS

- 1 **Biais d'affinité ou biais de similarité.** Le biais d'affinité est une tendance humaine inconsciente qui privilégie des personnes ayant les mêmes origines, centres d'intérêt ou style de vie. Exemple : les revalorisations (de fonction, de salaire) ou le recrutement. En raison de ce biais, il se peut que des profils spécifiques soient mieux compris (nous nous sentons plus à l'aise car nous nous ressemblons) et donc mieux traités que d'autres. La prise de conscience de ce biais est importante pour agir différemment, sous peine d'entraver la créativité ou l'innovation.
- 2 **Équilibre vie professionnelle-vie privée.** Nombreux sont ceux qui ont du mal à trouver le bon équilibre entre vie professionnelle et vie privée. Une étude récente révèle que c'est particulièrement le cas des femmes. Cela correspond au biais lié au genre, les femmes étant encore souvent considérées comme force motrice du ménage. Le sentiment de devoir conclure un compromis ou de choisir entre carrière et famille (ou autre priorité) engendre du stress. Ce n'est heureusement pas toujours le cas ; nous constatons des progrès en la matière.
- 3 **Syndrome de l'imposteur.** Bien plus que les hommes, les femmes doutent de leurs qualités et de leur niveau de compétence. Selon une étude, elles placent la barre très haut, se montrent sans pitié envers elles-mêmes et sous-estiment souvent leurs performances. Cela peut entraver leur progression vers le leadership. La culture BDO doit les soutenir et les encourager.
- 4 **Leader idéal.** Dans de nombreuses entreprises, il existe un modèle idéal de leader. Il ressort d'une étude qu'un dirigeant est souvent considéré comme une personnalité fort présente, extravertie, entreprenante, aimant attirer l'attention, abattant un énorme travail, etc. Pareil modèle constitue un obstacle pour celui/celle qui n'incarne pas cette représentation, qui agit autrement mais n'en reste pas moins capable d'assumer un rôle dirigeant. Pensez aux leaders introvertis. Ce modèle empêche beaucoup de femmes d'envisager un poste de direction.
- 5 **Sponsor.** Un sponsor est une personne qui vous soutient dans votre évolution vers un poste de direction. Il a l'esprit ouvert, vous motive, pense et agit « out of the box ». Il croit en vous, vous donne l'occasion de démontrer vos capacités en vous incluant de manière significative dans un projet. Le sponsor vous permet de rendre vos talents visibles, il vous met en évidence (là où vous ne le feriez pas vous-même). Il est important d'avoir un sponsor pour devenir Senior Manager ou Partner.

« La diversité inclusive est l'un des points d'attention de la stratégie durable de BDO Belgique. Grâce à l'approche inside-out, nous accompagnons de manière adéquate nos clients dans leur 'sustainability journey'. »

Tessy Martens, Manager Diversité inclusive et Sustainability Services Lead chez BDO Belgique



Photo prise durant une séance sur le reverse mentoring

culturelles (entre domaines de spécialisation, lieux de travail...) en plus-value bénéfique pour BDO (dans son ensemble) et ses clients. »

KEYS TO GROWTH

Tessy Martens : « Nous devons nous demander quelles clés utiliser pour devenir une organisation où la diversité inclusive

constitue une évidence et est perçue comme telle. » Avec UPOP, nous avons élaboré le programme Keys to Growth. Nous transmettons ces clés de 3 manières à tous les administrateurs. Ils peuvent jouer

un rôle actif en tant que 'learner', 'amplifier' ou 'mentor' et renforcer de la sorte leur leadership inclusif. Tous les dirigeants ne se sentent toutefois pas appelés à devenir mentor, par exemple. Ils n'ont pas non plus nécessairement le temps ni l'envie de jouer un rôle déterminé... « Mais à notre plus grande satisfaction, tous les administrateurs de BDO Belgique ont accepté d'endosser l'un des trois rôles »■

Learner	Le « LEARNER » désire approfondir ses connaissances en matière de diversité inclusive. En quoi elle est importante, en quoi elle représente des défis et offre des opportunités à BDO Belgique, comment la gérer en tant que dirigeant...
Amplifier	L'« AMPLIFIER » s'investit personnellement dans des actions visant à développer une culture d'entreprise plus inclusive et diversifiée (parenting, par ex.). Concrètement, il/elle joue un rôle de levier.
Mentor	Le « MENTOR » aide à identifier les (supposés) obstacles qui empêchent les femmes d'occuper un poste de direction au sein de BDO Belgique, et à mettre sur pied des actions visant à les éliminer. Il recourt pour ce faire au reverse mentoring.



Photo prise durant une séance sur le reverse mentoring

ENVIE D'EN SAVOIR PLUS SUR NOTRE STRATÉGIE DE DURABILITÉ OU LA DIVERSITÉ INCLUSIVE ?

Lisez notre Sustainability Report



... et notre brochure Sustainability Services :



BDO NEWS

GESTION OPTIMALE DES RISQUES : UN NOUVEAU PALIER A ÉTÉ FRANCHI

Chapelle Consulting devient BDO Chapelle

L'expertise de notre compatriote Ariane Chapelle en matière de gestion des risques fait l'unanimité à l'international. Son entreprise Chapelle Consulting vient d'unir ses forces à celles de BDO Belgique. Objectif : former et recycler les gestionnaires de risques pour que les entreprises puissent encore mieux relever les défis actuels et futurs.

La crise sanitaire est à peine terminée que la guerre en Ukraine, la hausse des coûts de l'énergie et la guerre des talents mettent nos entreprises sous pression. Problèmes d'approvisionnement et de recrutement, cyberattaques, dépenses des consommateurs en berne... Autant de risques susceptibles de menacer la survie et les perspectives de croissance d'une entreprise. Si du moins elle ne s'y prépare pas correctement. « L'identification des risques et l'élaboration de stratégies pour s'en prémunir

deviennent de plus en plus importantes pour les entreprises, dans un monde en mutation traversé de crises qui se succèdent à un rythme effréné », explique Koen Claessens, Managing Partner Risk Advisory chez BDO Belgique.

Ce contexte tendu nous pousse naturellement à développer et approfondir notre expertise en matière de gestion des risques. Koen Claessens : « L'acquisition de Chapelle Consulting, autorité internationale en matière de gestion des risques, s'inscrit

« Le pragmatisme, la proximité, l'ambition sont au cœur de chacune de nos actions respectives. »

Koen Claessens, Managing Partner Risk Advisory chez BDO Belgique



Ariane Chapelle, fondatrice de Chapelle Consulting, et Koen Claessens, Managing Partner Risk Advisory chez BDO Belgique



« Nos connaissances & formations complètent parfaitement les activités de consultance proposées par BDO. »

Ariane Chapelle, fondatrice de Chapelle Consulting

parfaitement dans cette démarche. Depuis de nombreuses années, cette entreprise conseille et accompagne des institutions financières et organisations internationales telles que la Banque mondiale, le FMI (Fonds Monétaire International), la BEI (Banque Européenne d'Investissement), les banques ING et Degroof-Petercam ou l'assureur Ethias afin de les aider à gérer au mieux les risques liés à leur activité. Compléter sa propre expertise par un apport de connaissances et d'expérience aussi riche est une occasion à ne pas laisser passer. »

CONJUGUER EXPÉRIENCE ET CULTURE D'ENTREPRISE

En faisant appel à Chapelle Consulting, BDO bénéficie non seulement du soutien supplémentaire d'experts, mais aussi de l'ensemble des méthodologies & formations développées par Ariane Chapelle et son équipe au cours des 20 dernières années.

« Après avoir été sous-estimés et négligés à leurs débuts (souvenez-vous des règles 'Bâle II' en 2004), les risques opérationnels ont progressivement acquis un statut égal à celui des risques de crédit et de marché », témoigne Ariane Chapelle. Elle enseigne la gestion des risques opérationnels à l'University College de Londres et a rédigé fin 2018 « Operational Risk Management – Best Practices in the Financial

40 EXPERTS À VOTRE SERVICE

BDO dispose désormais de 40 experts dédiés à la gestion des risques. Les membres de Chapelle Consulting se sont installés dans notre nouveau bâtiment situé rue de Stassart à Bruxelles, tout proche de l'avenue Louise. BDO Chapelle est la nouvelle appellation issue de ce regroupement. Son offre étendue de solutions & services s'adresse en priorité au secteur financier tout en répondant aux besoins des entreprises d'autres secteurs. Ses modules seront intégrés à la BDO Academy et enrichis d'autres programmes de formation adaptés aux besoins spécifiques de nos clients. Pour en savoir plus : www.bdoacademy.be

« Le secteur financier est inondé de nouvelles lois & réglementations susceptibles de générer autant de nouveaux risques. »

Steven Cauwenberghs, Partner Risk Advisory BDO Belgique

Services Industry », un ouvrage devenu bestseller. Ariane Chapelle a également fondé il y a 16 ans Chapelle Consulting, un bureau de conseil devenu une référence à l'échelle mondiale. « En tant qu'entrepreneuse, je suis heureuse et fière de pouvoir offrir à mon entreprise en pleine croissance une plateforme qui lui permettra de prospérer et de franchir un palier supplémentaire. Cela nous donne l'occasion de diffuser notre vaste expérience en matière de gestion des risques par le biais d'un réseau implanté à l'échelle mondiale. Nos connaissances et nos formations complètent parfaitement les activités de consultance que BDO propose aujourd'hui. »

En tant que maman, Ariane Chapelle apprécie « montrer à mes 3 enfants et aux jeunes autour de moi qu'avec de la volonté et de la persévérance, on peut construire une entreprise, s'occuper des devoirs et des repas entre les réunions (même si j'ai déjà laissé brûler quelques pizzas !), écrire des livres dans l'avion ou le train, travailler tard le soir et le week-end... tout en étant une épouse aimante et une mère attentive. Vous ne devez pas le faire mais vous pouvez le faire, si c'est ce dont vous rêvez. »

L'alliance entre BDO Belgique et Chapelle Consulting représente bien plus que la somme de leurs capacités et expérience. Leur vision, leur culture d'entreprise et leurs objectifs sont semblables. « Le pragmatisme, la proximité, l'ambition (garantir la croissance aussi bien pour l'entreprise que pour le client) sont au cœur de chacune de nos actions respectives », souligne Koen Claessens. « Sans compter notre volonté commune d'exceller et de ne jamais se contenter de solutions a minima. Bref, nous sommes convaincus l'un comme l'autre que notre complémentarité apporte une réelle valeur ajoutée. »

FOCUS SUR LE SECTEUR FINANCIER

Les entreprises sont confrontées à une avalanche de nouvelles lois & réglementations. Leur univers devient de plus en plus complexe. Ce constat vaut pour toutes les entreprises du secteur privé ou public. Le secteur financier est particulièrement touché. « Les banques et autres institutions financières s'y perdent », constate Steven Cauwenberghs, Partner Risk Advisory chez BDO Belgique. « Elles se demandent comment aborder correctement les risques liés aux nouvelles prescriptions, garder une vue d'ensemble, adapter la nouvelle réglementation aux prescriptions en vigueur. Car les contradictions et les obstacles ne manquent pas. Ces entreprises ou institutions ne disposent pas souvent en interne de l'expertise ou de la main-d'œuvre adéquate. Conséquence : elles sont réduites à gérer l'impact des nouvelles lois & réglementations sur leur fonctionnement. »

Votre entreprise est confrontée à d'éventuels risques spécifiques tels que la compliance ou la cybercriminalité ? L'important savoir-faire dont BDO dispose en la matière vous sera d'une aide précieuse. Grâce à l'acquisition de Chapelle Consulting, nous ajoutons à la gestion de ces risques spécifiques un cadre stratégique global propice aux entreprises. Nous disposons ainsi de toutes les pièces du puzzle, quelle que soit la nature des risques pouvant affecter l'activité d'une entreprise ou organisation. ■

LA GESTION ET LA MAÎTRISE DES RISQUES VOUS INTÉRESSE ?

Partant(e) pour assister à une masterclass animée par Ariane Chapelle ? Contactez les experts de notre équipe Risk Advisory : Ariane Chapelle (ariane.chapelle@bdo.be) et Koen Claessens (koen.claessens@bdo.be).

« OPERATIONAL RISK MANAGEMENT » : GAGNEZ VOTRE EXEMPLAIRE !

Le bestseller d'Ariane Chapelle « Operational Risk Management – Best Practices in the Financial Services Industry » est un must-read que chaque Operational Risk Manager ou manager désireux d'approfondir ses connaissances doit avoir lu.

« Clairvoyant. C'est le premier mot qui m'est venu à l'esprit en lisant ce livre. Ariane offre une perspective à 360° sur le risque opérationnel, des facteurs déclenchants jusqu'aux conséquences directes et indirectes. Son livre est riche en conseils pratiques pour mettre en place un cadre efficace de gestion et de contrôle des risques opérationnels. Tous les sujets sont abordés, même les plus délicats comme l'appétit pour le risque. » Témoignage du Dr. Bertrand K. Hassani, Université Paris 1 Panthéon-Sorbonne (CEO du Groupe QUANT AI Lab).

Envie de découvrir ce livre ? Proposez une citation en lien direct avec l'importance d'une gestion des risques adéquate et communiquez vos coordonnées. Les auteurs des 10 meilleures citations recevront un exemplaire gratuit de l'ouvrage dédié par Ariane Chapelle.



Le livre « Operational Risk Management – Best Practices in the Financial Services Industry » écrit par Ariane Chapelle : la bible des gestionnaires de risques opérationnels !

FAQ

NOUS RÉPONDONS À VOS QUESTIONS

Nos clients nous interrogent régulièrement sur un certain nombre de thématiques pouvant impacter le quotidien ou le futur de leur activité. Nous les avons passées à la loupe et synthétisées en 5 questions concrètes auxquelles nos experts répondent en détail.

J'AI 55 ANS ET MON COURTIER ME DEMANDE DE DIMINUER LE MONTANT DE MES PRIMES EIP. COMMENT DOIS-JE RÉAGIR ?



Jean Santin,
Senior Manager BDO Tax



François Collard,
Senior Consultant BDO Tax

Le courtier suit de près l'évolution de la législation ! Trois circulaires récemment adoptées par l'administration fiscale restreignent dorénavant la déductibilité des primes versées dans le cadre d'un engagement individuel de pension EIP. Elles concernent en particulier le fameux calcul de la limite de 80%.

Pour rappel : les primes versées dans un EIP sont fiscalement déductibles à l'impôt des sociétés pour autant qu'elles respectent un certain nombre de conditions, dont la règle des 80%. Celle-ci prévoit que la somme de la pension légale (1^{er} pilier) et de la pension extra-légale (2^e pilier) ne dépasse pas 80% de la dernière rémunération brute annuelle normale du dirigeant.

Que disent les circulaires ?

Pour faciliter le calcul des primes déductibles, les circulaires ont fixé des estimations de pension légale pouvant être utilisées dans la formule des 80% :

- ▶ Pour les années antérieures à 2021, la pension légale du dirigeant indépendant peut être estimée à 25% de ses revenus bruts de l'année 2020.
- ▶ Pour les autres années (celles où l'activité a été exercée sous le statut de salarié et celles exercées sous le statut d'indépendant à partir de 2021), la pension légale peut être estimée à 50% des revenus bruts à prendre en compte pour la période imposable (limités au plafond de revenus ou à la pension maximale le cas échéant).

La circulaire 2022/C/79 ajoute que, quelle que soit la méthode de calcul de la pension légale, la partie des primes non déductible uniquement en raison de l'augmentation de la pension légale estimée ne doit en principe pas être reprise en dépense non admise lors des exercices d'imposition 2022 et 2023.

Cette tolérance administrative est accordée pour autant que la société comptabilise ces excédents de

primes sur un compte #49 (charges à reporter) au cours de la période imposable rattachée à l'exercice d'imposition 2023. Ces excédents seront considérés comme des avances sur les primes à payer lors de la période imposable suivante.

Ces circulaires ne doivent pas forcément être appliquées à la lettre. Elles posent en outre question au niveau comptabilité : comment comptabiliser au 31/12/2022 une charge à reporter relative à un montant pris en charge au 31/12/2021 ? Dans l'hypothèse où les primes versées en 2021 et/ou 2022 ont été maximisées, nos experts vous recommandent de demander un nouveau calcul. Objectif : identifier un éventuel risque de non-déductibilité des primes pour les années en cause.

EN SAVOIR PLUS ?

Scannez le QR code ou contactez les experts de notre équipe Tax : tax@bdo.be



QUEL SERA L'IMPACT DE LA PROCHAINE RÉFORME FISCALE SUR MON PATRIMOINE IMMOBILIER ?



Sébastien Collard,
Partner BDO Tax

De nombreux Belges possèdent une seconde résidence ou bien immobilier qu'ils mettent en location à titre de placement. Jusqu'à présent, le traitement fiscal accordé à ce patrimoine était assez favorable. La prochaine réforme fiscale devrait cependant changer la donne.

Le **blueprint** présenté l'été dernier contient plusieurs propositions. Citons à titre d'exemple l'imposition des revenus locatifs réels, l'imposition de la plus-value en cas de vente de biens immobiliers et la suppression de la réduction d'impôt pour l'habitation non propre.

La loi-programme : première étape de la réforme

La loi-programme se limite à la suppression de la **réduction d'impôt pour l'habitation non propre**. Sont visées dans ce contexte :

- ▶ la **réduction d'impôt pour les amortissements en capital**.
- ▶ la **réduction d'impôt pour les primes d'assurances-vie individuelles** qui garantissent ou reconstituent un emprunt en vue d'acquérir ou de conserver un bien immobilier.

Bon à savoir

- ▶ Les **intérêts** liés à un emprunt restent déductibles du revenu net imposable du bien immobilier dont vous êtes propriétaire. À l'exception de l'habitation propre, car elle est exonérée dans l'impôt des personnes physiques.
- ▶ La suppression de la réduction d'impôt ne s'applique pas aux **financements en cours**

mais exclusivement aux emprunts contractés à partir du 01/01/2024 en vue d'acquérir ou de conserver l'habitation concernée. Pour les emprunts contractés au plus tard le 31/12/2023, l'avantage existant est maintenu.

- ▶ Nous déduisons de l'exposé des motifs de la loi-programme qu'un **emprunt de refinancement** n'est pas considéré comme nouvel emprunt dans la mesure où il refinance l'emprunt existant (antérieur au 01/01/2024), lequel donnait droit à la réduction d'impôt.

EN SAVOIR PLUS ?

Scannez le QR code qui vous mènera sur www.bdo.be. Vous y trouverez toutes les infos actualisées relatives à la loi-programme et à la prochaine réforme fiscale. Ou contactez les experts de notre équipe Tax : tax@bdo.be



LE STATUT FISCALE DES CADRES ET CHERCHEURS ÉTRANGERS TRAVAILANT DANS MON ENTREPRISE PASSERA DE NON-RÉSIDENT À RÉSIDENT AU PLUS TARD LE 01/01/2024. AVEC QUELLES CONSÉQUENCES EN PRATIQUE ?



Nicolas Stockmans,
Partner BDO Tax

L'ancien régime spécial d'imposition assimilait fictivement les cadres et chercheurs concernés à des non-résidents. Le nouveau régime d'imposition stipule qu'il convient désormais de suivre les règles ordinaires pour déterminer la résidence fiscale d'un **impatrié**. Cela signifie qu'à défaut de pouvoir produire une attestation de résidence émanant d'un autre État, l'impatrié domicilié en Belgique (ou dont le siège de la fortune se trouve en Belgique) sera **considéré comme résident fiscal belge**. Il en sera de même pour les cadres étrangers, lesquels ne bénéficieront de facto plus de l'ancien système à partir du 01/01/2024.

En pratique, ce changement de statut fiscal entraînera principalement les conséquences suivantes :

- ▶ Obligation de **déposer annuellement une déclaration à l'impôt des personnes physiques**.
- ▶ **Obligations fiscales déclaratives élargies** : l'impatrié (et son conjoint le cas échéant) sera/seront tenu(s) de renseigner au sein de sa/leur déclaration à l'impôt des personnes physiques :
 - ses/leurs revenus mondiaux (revenus d'origine belge et étrangère)
 - l'existence de comptes bancaires, contrats d'assurance-vie ou constructions juridiques détenus, souscrits ou établis hors du territoire belge.
- ▶ Obligation de déclarer **via le portail électronique MyMinfin** certaines informations relatives aux biens immobiliers détenus hors du territoire belge afin de permettre à l'administration fiscale belge d'attribuer à l'immeuble une **valeur locative théorique**.



Françoise Verreux,
Junior Manager BDO Tax

- ▶ Obligation de **communiquer certaines informations au Point de Contact Central de la Banque Nationale de Belgique** concernant les comptes bancaires détenus à l'étranger.
- ▶ **Augmentation potentielle de la taxe communale**.

EN SAVOIR PLUS ?

Scannez le QR code ou contactez les experts de notre équipe Tax : tax@bdo.be



DIRECTIVE « RESTRUCTURATION ET INSOLVABILITÉ » : QUELLES CONSÉQUENCES POUR LES ENTREPRISES EN DIFFICULTÉ ?



Alexandre Streel,
Partner BDO Financial Advisory



Maxime Ledent,
Manager BDO Financial Advisory

Les entreprises évoluent dans un contexte macroéconomique tendu. On en connaît les raisons : crise sanitaire, inflation, tensions géopolitiques, changement climatique... Dans le même temps, le Conseil des ministres a approuvé en juillet 2022 un avant-projet de loi visant à transposer la directive « Restructuration et insolvabilité » en droit belge. Cette directive prévoit (notamment) un cadre d'actions préventives appelées à être mises en place avant que l'insolvabilité devienne irréversible.

Quelle évolution apportent-elles par rapport à la procédure de réorganisation judiciaire (PRI) existante ? Parmi d'autres mesures, la priorité est désormais accordée à la valeur économique de l'entreprise en continuité. Il n'est donc plus uniquement question de préserver l'activité coûte que coûte - tel qu'historiquement soutenu par le législateur dans une optique de sauvegarde de l'emploi - mais de protéger également l'intérêt des créanciers.

La directive n'établit pas de méthodologie de détermination des valeurs en continuité et en liquidation. Elle prévoit pour ce faire le recours à un expert, sachant que l'évaluation d'une société en difficulté est complexe et potentiellement sensible en cas de discussions entre créanciers.

La réforme devrait se traduire par une restructuration plus rapide et efficace des sociétés concernées ainsi que par davantage d'homogénéité au sein de l'UE, ce qui impacterait positivement son économie. Espérons-le !

EN SAVOIR PLUS ?

Contactez les experts de notre équipe Financial Advisory : Alexandre Streel (alexandre.streel@bdo.be) et Maxime Ledent (maxime.ledent@bdo.be).

QUI DOIT ORGANISER DES ÉLECTIONS SOCIALES EN 2024 ?



Charline Leflot,
Senior Manager BDO Legal



Lola Degrez,
Senior Consultant BDO Legal

Les prochaines élections sociales auront probablement lieu du 13 au 26 mai 2024.

Dès qu'une entreprise occupe en moyenne 50 travailleurs, elle a l'obligation d'organiser des élections sociales de manière à instituer un Comité pour la Prévention et la Protection au Travail. Si l'occupation moyenne est de 100 travailleurs, un Conseil d'entreprise doit également être mis en place.

L'**occupation moyenne** est calculée sur une période de référence allant du 01/10/2022 au 30/09/2023. L'entreprise n'est tenue d'organiser les élections sociales l'année suivante que si une moyenne de 50 ou 100 travailleurs sont en service durant cette période de référence. Le calcul de l'emploi moyen tient compte de toutes les personnes liées à l'entreprise par un contrat de travail ou d'apprentissage, même si celles-ci sont absentes pour cause de maladie ou d'accident. Un régime spécial s'applique aux intérimaires.

Qu'entend-on par « **entreprise** » lorsqu'il s'agit d'organiser des élections sociales ? En l'espèce, on parle d'« unité technique d'exploitation » (UTE). L'UTE est déterminée par l'indépendance sociale et économique de l'entreprise. Attention : l'UTE ne correspond pas systématiquement à l'entité juridique de l'entreprise.

EN SAVOIR PLUS ?

Scannez le QR code qui vous mènera à notre article détaillé sur www.bdo.be. Vous y trouverez toutes les infos actualisées concernant cette thématique.

Ou contactez les experts de notre équipe Legal : legal@bdo.be



CORPORATE PUBLICATIONS

Dans notre bibliothèque, on retrouve notamment des newsletters, des brochures et des articles qui traitent de sujets très variés. Téléchargez-les sur www.bdo.be/publications



LÉGISLATION SUR LA VIE PRIVÉE : ÊTES-VOUS À JOUR AU NIVEAU SUPRANATIONAL ?

La législation relative à la protection des données à caractère personnel évolue constamment. Partout dans le monde, les pays adaptent leurs règles ou en adoptent de nouvelles pour les rendre conformes aux évolutions sociales ou obligations supranationales. « Les entreprises et organisations internationales doivent suivre ces changements afin de s'assurer qu'elles respectent la législation partout. Elles ont toutefois du mal à développer cette expertise en interne. Elles se tournent donc souvent vers un partenaire externe », explique Koen Claessens, Co-Leader de la BDO Global Privacy Team et Managing Partner Risk Advisory chez BDO Belgique.

Afin de mieux maîtriser cette problématique, BDO Global publie chaque année un trio d'outils complémentaires particulièrement utiles : Privacy Insights Whitepaper, Global Privacy Resources Guide et PrivacyWatch®. Ils permettent aux entreprises et organisations actives à l'échelle mondiale de suivre l'évolution des réglementations en vigueur, tout en leur proposant différents leviers destinés à optimiser leur gestion des données de manière à éviter les abus ou fuites.

Scannez le QR code et téléchargez le white paper (en anglais) « Privacy Insights 2023 ».



MOBILITÉ ET ENTREPRISE : LE GRAND TOURNANT

Le modèle actuel de mobilité impacte considérablement notre environnement, notre condition humaine et le profit généré par les entreprises ou organisations. Puisque ne pas agir coûtera plus cher qu'agir, il est grand temps que celles-ci changent résolument de cap en matière de mobilité.

Comment ? Pour en savoir plus, consultez notre white paper « L'avenir de votre mobilité ». Nos experts y recensent les changements les plus significatifs, qu'il s'agisse de fiscalité, de droit social, de finances ou de durabilité. Vous y trouverez également une approche simple, multidisciplinaire et durable pour déployer un plan de mobilité en phase avec les défis actuels et futurs. Vous découvrirez enfin, sous forme de business case, comment BDO a modifié sa politique de mobilité.

Scannez le QR code et téléchargez notre white paper « L'avenir de votre mobilité ».



PHOTOTHÈQUE

GLOBAL ADVISORY CONFERENCE

BDO Belgique a eu l'honneur d'accueillir la Global Advisory Conference qui a eu lieu du 19 au 21 septembre 2022 à Bruxelles. Il s'agissait du premier événement physique d'envergure mondiale organisé par BDO depuis la crise du Covid-19. Tout le monde était donc enthousiaste à l'idée de se retrouver en chair et en os. L'événement a rassemblé 282 personnes en provenance de plus de 80 bureaux de BDO situés aux quatre coins du monde.

Durant 3 jours, les participants ont partagé leurs expériences et compétences sur le monde du conseil. Ils ont également pu puiser de l'inspiration et des connaissances supplémentaires des différentes conférences, business updates et séances de réseautage organisées.



Anders Heede,
COO de BDO International Limited



Peter Van Laer,
CEO de BDO Belgique



Herman Van Rompuy



Koen Claessens, Managing Partner Risk Advisory chez BDO Belgique

YOUNG BDO AFTERWORK

Young BDO a clôturé l'année 2022 de façon magistrale en organisant un afterwork très réussi au Flore, le « new trendy afterwork bar » bien connu du Bois de la Cambre à Bruxelles. Convivialité totale, catering parfait... Le tout en compagnie de nos young professionals plus motivés que jamais. L'occasion rêvée de faire plus ample connaissance avec des collègues issus de différents domaines d'activité.



STARTERS DAYS

110 nouveaux starters ont entamé début octobre leur première expérience professionnelle chez BDO. Les Starters Days leur ont permis de s'immerger durant 3 jours dans l'univers de notre organisation. Au programme : ateliers ludiques, rencontres informelles entre collègues et multiples activités de team building. Bienvenue dans la BDO Family et bonne continuation à tous !



SOIRÉE DE NOUVEL AN : COMMENT ENTAMER 2023 EN BEAUTÉ !

Et si on célébrait la nouvelle année en famille ? C'est ce que nous avons fait le 13 janvier en réunissant toute la BDO Family lors de la Soirée de Nouvel an à Brussels Gates. Dans une ambiance musicale assurée par quelques-uns de nos DJ's maison, nous sommes revenus sur les faits marquants de l'année 2022 et nous sommes surtout tournés vers 2023. Le thème de la soirée ? Alice au pays des merveilles ! Entre personnages de conte de fées et terriers de lapin, les gagnants de notre premier concours d'innovation Dragons' Den ont connu leur moment de gloire (lisez l'article « Dragons' Den donne des ailes à BDO », p. 10).



ENVIE DE DÉCOUVRIR D'AUTRES PHOTOS ?
Rendez-vous sur nos pages Facebook et Instagram
(@bdo_belgium).

OFFRES D'EMPLOI

VOUS CONNAISSEZ QUELQU'UN QUI POURRAIT NOUS INTÉRESSER ?

N'hésitez pas à lui parler de ces offres d'emploi !

Nous sommes en permanence à la recherche de talents motivés qui s'épanouiraient dans notre BDO Family. Vous en connaissez ? Vous êtes convaincu(e) que notre souci du bien-être, la flexibilité et les opportunités d'évolution que nous offrons à nos collaborateurs leur plairaient ? N'hésitez pas : recommandez-leur BDO !



INTERNATIONAL CORPORATE TAX – SENIOR MANAGER (ZAVENTEM)

Notre département Tax possède une clientèle nationale et internationale particulièrement diversifiée. Composée de plus de 100 collaborateurs généralistes ou spécialistes, l'équipe aide les dirigeants d'entreprise et directions financières à relever les défis actuels et futurs.

En tant qu'International Corporate Tax Manager, vous conseillez et mettez en œuvre des structures d'entreprise auprès d'organisations ou groupes internationaux d'envergure. Vous assurez e.a. la coordination et le suivi des activités de compliance en matière d'impôt des sociétés, de due diligence et de services post-acquisition, en étroite collaboration avec des collègues (fiscalistes ou autres) actifs en Belgique ou au sein de notre réseau mondial. Disposer d'une expérience professionnelle de plusieurs années dans cette fonction au sein d'une importante entreprise belge ou internationale représente un atout.



TAX – SENIOR CONSULTANT (HAINAUT)



Notre département fiscal connaît une forte croissance et cherche à se renforcer en province de Hainaut. Vous maîtrisez les domaines de la fiscalité, vous possédez une expérience de plusieurs années dans la fonction, vous désirez évoluer au sein d'une équipe expérimentée, chaleureuse et dynamique ? Bienvenue dans notre BDO Family.

En tant que Senior Consultant au sein du département Tax, vous accompagnez et conseillez nos clients en matière fiscale, qu'il s'agisse de l'adoption ou du respect des obligations légales, d'optimisation de leur politique fiscale ou d'orientation de régime fiscal. Vous assurez également la communication avec les autorités compétentes. L'entreprise ou l'organisation dont vous vous occupez peut en toute circonstance compter sur votre expertise en matière de fiscalité directe (IPP, impôt des sociétés, etc.). Grâce à votre expérience, vous aidez notre département à former ses nouveaux collaborateurs.



TRANSFER PRICING – SENIOR CONSULTANT



Notre équipe Transfer Pricing est à la recherche d'un(e) collaborateur (-trice) souhaitant faire évoluer sa carrière et désireux (-se) de rejoindre notre BDO Family.

En tant que Senior Consultant au sein de l'équipe Transfer Pricing, vous êtes chargé(e) de préparer la documentation de prix de transfert lors de contrôles fiscaux ou de demandes de décision anticipée. Vous participez activement aux réunions organisées par l'entreprise (belge ou internationale) dont vous avez la charge, afin de mieux comprendre son business model et d'évaluer si sa politique de prix de transfert est adéquate. Vous collaborez pour ce faire avec des experts (belges et étrangers) de différents domaines fiscaux.

Vous contribuez en outre à définir la vision de notre équipe Transfer Pricing et enrichissez vos connaissances lors de séminaires - tant en interne qu'en externe - portant sur le sujet.



VOUS PENSEZ QU'UNE DE CES OFFRES D'EMPLOI PEUT INTÉRESSER VOTRE ENTOURAGE ?
Consultez les détails de l'offre via les QR codes et parlez-en autour de vous.

BDO SUSTAINABILITY REPORT 2022

- ▶ Pourquoi est-il si important pour BDO d'entreprendre durablement ?
- ▶ Quelles initiatives prenons-nous au sein de notre organisation ?
- ▶ Quelles sont nos ambitions pour l'avenir ?

Scannez le QR code pour découvrir notre stratégie en matière de durabilité et nos actions en vue d'atteindre nos objectifs ESG (Environnement, Social, Gouvernance).



Chez BDO, les engagements pris en matière de durabilité se concrétisent progressivement. Nous aidons dans le même temps nos clients à développer leur propre croissance durable. Comment ? Notamment via notre académie ESG, nos trajets de stratégie, l'implémentation des facteurs ESG, le reporting non financier et l'assurance, basés sur la directive européenne de reporting (CSRD) ainsi que la taxonomie européenne.

Envie de découvrir ce que notre Sustainability Centre of Excellence peut vous apporter ?

Contactez notre équipe Sustainability Services :
Tessy Martens (tessy.martens@bdo.be) ou
Pierre Poncelet (pierre.poncelet@bdo.be).