

To the POINT

ÉDITION 02 | 2023 - BDO MAGAZINE

PARTNERSHIP
Gardez la maîtrise de votre budget énergie
BUSINESS

La connaissance des secteurs stimule l'activité

TESTIMONIAL
Rejuvenate Biomed lutte contre
les maladies de la vieillesse

BDO

PAR ET POUR L'HOMME

Vivrons-nous jusqu'à 130 ans d'ici quelques décennies ? Pour autant que nous vivions plus sainement, c'est ce que croient les spécialistes en gérontologie. Le secteur biotech n'est pas en reste ; il développe des projets visant à ralentir (voire éviter) les processus de vieillissement et les maladies liées à la vieillesse. À l'instar de Rejuvenate Biomed, que BDO Belgique accompagne en back-office. L'entreprise fondée par le Dr Beliën a pour objectif de prolonger l'espérance de vie humaine. L'IA lui est d'une aide précieuse et joue un rôle de plus en plus central dans ses travaux.

Nos collaborateurs sont garants de notre croissance.

Cette évolution n'empêche pas les gens de s'inquiéter de notre dépendance progressive vis-à-vis des algorithmes, lesquels envahissent notre vie privée et professionnelle. Faut-il rappeler la percée fulgurante de ChatGPT ? « Nous devons garder notre esprit critique tout en reconnaissant les avantages qu'apportent ces progrès technologiques. Les algorithmes et la technologie sauvent aussi des vies. Inconsciemment, nous leur faisons déjà confiance à travers de nombreuses applications », comme l'écrit Peter un peu plus loin.

Grâce à la fintech aiGust (vous aurez deviné ce que signifient les 2 premières lettres), il sera peut-être bientôt possible de gérer de façon optimale la consommation et les coûts d'énergie de votre entreprise/organisation. Un véritable défi pour bon nombre d'entre elles, compte tenu de la volatilité actuelle du

secteur énergétique. C'est pourquoi BDO Belgique est entré au capital d'Odot. Le modèle d'achat unique de cet expert en contrats d'énergie garantit un contrôle de votre budget synonyme d'économies.

Vous le constatez, le secteur Energy & Utilities fait l'objet de toute notre attention. Au même titre que le secteur Real estate & Construction, qui représente aujourd'hui environ 10% de notre chiffre d'affaires. Pourquoi ? Erik (BDO Belgique) et Ayman (BDO Global) vous l'expliquent.

Je tiens enfin à rappeler à quel point BDO considère ses collaborateurs comme son capital le plus précieux. Ce sont eux qui sont garants de notre croissance. Une vérité que l'équipe de Tessa (Manager Diversité inclusive) appréhende mieux que personne. Le récent projet « Parent Journey » destiné à nos collaborateurs parents vise à trouver des solutions qualitatives et proactives en matière d'organisation du travail. Nous sommes convaincus que plus nous gérons de manière inclusive les talents et les idées, mieux nous répondons aux défis d'une société moderne. Demandez à Jan* ce qu'il en pense !



Werner Lapage

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

* « Le leadership moderne repose sur la capacité à créer des liens et relever des défis, ce qui rend les gens meilleurs, plus forts et plus grands. »
Jan De Schepper, Partner BDO Belgique et penseur stratégique
Lisez son histoire en p. 15.



5



15



9



26

« C'est grâce aux collaborateurs, bénévoles et soutiens extérieurs que nous pouvons proposer nos médicaments aux patients. »

Dr Ann Beliën,
fondatrice et CEO de
Rejuvenate Biomed

- 4 L'IA : merveilleux ? Productif ? Effrayant ?
- 5 BDO accompagne Rejuvenate Biomed, spécialisée dans la lutte contre les maladies de la vieillesse
- 9 Gardez la maîtrise de votre budget énergie
BDO + Odot = gestion optimale
- 12 La pollinisation croisée, levier de croissance dans l'immobilier et la construction
- 15 Jan De Schepper approfondit le lien entre humain et business
- 18 La connaissance des secteurs stimule l'activité
- 21 Nous répondons à vos questions
- 24 En finir avec l'image classique du comptable
- 26 Young BDO associe visites chez le client et recrutement
- 28 Le « Parent Journey », pilier de la diversité inclusive
- 30 Publications
- 31 In the picture :
 - ▶ BDO Advisory au ski
 - ▶ TEDxUHasselt 2023
 - ▶ BDO Dining out
- 34 Jobs

Colophon : To The Point est une édition de BDO • Édition 02 | 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, Kathleen Coppens, Cindy De Bock, Wim Galbusera, Werner Lapage, Mieke Loncke, Gert Maris, Tessy Martens, Vanessa Scheen, Dirk Vandendaele, Peter Van Laer, Johan Van Praet, Cynthia Verschueren
• Copywriters : Lion De Clerck et Johan Van Praet • Photographes : Iwona Pom, Andreas Gijbels (www.andreasgijbels.be), Tom Wuilmus (www.wuilmusmedia.com), Marco Mertens (www.marcomertens.be) et Joppe Geuens (joppegeuens.com) • 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

L'IA : MERVEILLEUX ? PRODUCTIF ? EFFRAYANT ?

L'avènement retentissant de ChatGPT a permis au monde de l'intelligence artificielle de vivre un moment comme il ne s'en était plus produit depuis l'apparition de l'iPhone. « Une nouvelle ère s'ouvre pour l'IA », a titré la presse spécialisée. Le grand public a immédiatement embrayé, augmentant ainsi l'impact de cette avancée technologique. Bien que son nom sonne plus extraterrestre qu'humain, ChatGPT (qui signifie Chat Generative Pre-trained Transformer) parvient pourtant à gérer la conduite de dialogues de manière très humaine. Je l'ai testé et il faut l'avouer, les résultats sont bluffants. Je ne suis pas le seul à l'avoir sollicité : 5 jours seulement après son lancement, ChatGPT avait déjà dépassé le cap du million d'utilisateurs. Pour atteindre une telle performance, Instagram avait dû patienter 10 semaines et Facebook 10 mois.

« L'IA ouvre une fenêtre sur un avenir inéluctable. »

ChatGPT a-t-il écrit un morceau d'histoire ? Fort probablement. À chaque nouvelle étape franchie par l'IA, les frontières entre l'activité humaine et les actions basées sur les machines s'estompent un peu plus. Rappelez-vous (entre autres) les deepfakes rendus possibles grâce aux avancées réalisées dans le traitement des images. Cela peut paraître effrayant mais il s'agit d'une fenêtre qui s'ouvre sur un avenir inéluctable. L'activité humaine de plus en plus soutenue par des outils numériques (dotés d'IA ou non) n'est plus une utopie.

PAR L'HOMME POUR L'HOMME

Les critiques ont tendance (souvent avec raison) à se focaliser sur les failles des chatbots. Les gens s'inquiètent de la place de plus en plus dominante que prennent les algorithmes dans notre travail et notre vie de tous les jours, ainsi que de la dépendance – parfois abrutissante – que nous pouvons avoir à leur égard. Nous devons garder notre esprit critique tout en reconnaissant les avantages qu'apportent ces progrès technologiques. Les algorithmes et la technologie sauvent aussi des vies. Inconsciemment, nous leur faisons déjà confiance à travers de nombreuses applications comme les aides à la conduite (antidérapage, ABS, détection de collision, etc.), par exemple. Pourrions-nous nous passer de ces avancées ? Et d'ailleurs, le voudrions-nous ? En tant qu'« optimiste technologique », je reste convaincu que les nouvelles possibilités offertes par l'IA vont très rapidement s'intégrer à nos activités quotidiennes, qu'elles soient professionnelles ou privées. Mais comme toute innovation, celle-ci va devoir faire ses maladies de jeunesse et suscitera des questionnements éthiques auxquels nous devons répondre.

En matière de numérisation des entreprises et de la société, l'IA constitue le nouveau saut quantique tant attendu. Une numérisation intelligente, menée par l'Homme pour l'Homme, qui soutient notre productivité et nous facilite la vie. Une technologie qui offre l'occasion rêvée de briser le fameux paradoxe de la productivité*. Les robots conversationnels tels que ChatGPT peuvent nous être très utiles dans des domaines comme le conseil, l'ingénierie logicielle, le marketing, etc. Ajoutez-y la masse de données accumulées ces dernières années : nous pourrions déplacer des montagnes ! Sans l'IA, le cerveau humain n'a plus la puissance ni la capacité de calcul suffisantes pour gérer la croissance exponentielle des données disponibles. Encore moins de les traiter de manière efficace et rentable. L'intervention humaine reste néanmoins précieuse pour extraire les connaissances pertinentes et utiles à partir des résultats obtenus. C'est ce qui fonde notre ADN en tant qu'organisation, prestataire de services et être humain.

Peter Van Laer
CEO de BDO Belgique

* Le paradoxe de la productivité (formulé par l'économiste Robert Solow) affirme que le développement spectaculaire du numérique ne se traduit pas par la croissance (attendue) de la productivité.



TESTIMONIAL

BDO ACCOMPAGNE REJUVENATE BIOMED, SPÉCIALISÉE DANS LA LUTTE CONTRE LES MALADIES DE LA VIEILLESSE

Un entourage de qualité compte autant qu'un travail de qualité

Rejuvenate Biomed est une société biotech située sur le Health Campus de Diepenbeek, en province de Limbourg. Active dans le domaine de la santé et des sciences de la vie, l'équipe du Dr Ann Beliën (fondatrice et CEO) se consacre à la lutte contre les processus de vieillissement et les maladies de la vieillesse. Portrait.

« Les investisseurs sont moins enthousiastes qu'avant mais nous pouvons heureusement compter sur le soutien de nombreux conseillers et groupes internationaux. »

Comment le projet de s'intéresser aux processus de vieillissement du corps humain et de fonder votre entreprise est-il né ?

Ann : « Au cours de ma carrière chez Janssen Pharmaceutica, je me suis notamment penchée sur le traitement des maladies liées à la vieillesse. Bien qu'il existe beaucoup de recherches intéressantes sur le thème, je cherchais une autre manière d'aborder ces processus de vieillissement. C'est ainsi que j'ai fait mes premiers pas dans le secteur pointu de 'la biologie du vieillissement'. On y étudie les maladies liées au vieillissement via une approche cellulaire mécanistique globale. L'objectif consistait à prolonger la bonne santé de nos cellules en combinant différents médicaments, de manière à ralentir l'apparition des maladies liées à la vieillesse.

Dès qu'il est apparu que cette approche donnait des résultats probants et qu'elle pouvait être exploitée sur le plan commercial via la création d'une entreprise biotech, la seule question que je me posais encore était de savoir si j'étais prête à quitter mon employeur et à voler de mes propres ailes. Ayant été éduquée dans l'idée que lorsqu'on croit en quelque chose, il faut se lancer, je n'ai pas hésité longtemps. Rejuvenate Biomed a vu le jour en octobre 2017. »

Quels sont les principaux obstacles auxquels votre secteur doit faire face ?

Ann : « Chez Rejuvenate, nous développons des mécanismes cellulaires capables d'impacter simultanément plusieurs organes afin de lutter contre les processus de vieillissement (affaiblissement musculaire ou sarcopénie, par exemple). L'un des grands défis auxquels nous sommes confrontés consiste à démontrer qu'un médicament spécifique peut avoir un effet positif sur plusieurs organes. Nous sommes confiants et optimistes quant à la réussite de ce projet.

Nous devons bien sûr également tenir compte de l'aspect réglementaire. Il n'existe pas (encore) de réglementation précise dans le domaine du développement ou de la commercialisation de produits destinés au vieillissement. Pour y voir clair, nous sommes régulièrement en contact avec la FDA (Agence fédérale américaine des produits alimentaires et médicamenteux) et l'EMA (Agence européenne des médicaments). Notre advisory board, qui rassemble (e. a.) des leaders d'opinion et experts reconnus travaillant avec nous et nos concurrents-collègues, constitue un autre levier pour nous permettre d'œuvrer à un objectif commun. Nous formons une véritable communauté, désireuse de contribuer activement aux progrès liés aux maladies de la vieillesse. »

Y a-t-il des tendances dans le secteur ? Quelle est votre méthodologie de travail ?

Ann : « Il existe plusieurs modes opératoires qui peuvent être combinés de différentes





Ann Belien (fondatrice et CEO de Rejuvenate Biomed) développe actuellement avec son équipe un médicament contre la sarcopénie, une maladie qui cause l'affaiblissement des muscles.

façons. À partir de l'intelligence artificielle, nous déterminons les produits présents sur le marché qui peuvent être combinés en toute sécurité. Nous examinons également l'impact possible de cette combinaison sur 12 caractéristiques identifiées de la biologie du vieillissement. Le système prédit ensuite quelle combinaison peut avoir un effet positif sur un maximum de caractéristiques. Vient ensuite la phase de confirmation ; la combinaison est d'abord testée sur animaux (vers et souris) puis sur l'homme.

Tout ceci implique une grande responsabilité. Rejuvenate Biomed est la seule entreprise de 'bioaging' (avec Bioage Labs) à réaliser des études cliniques en vue de la phase 2. Nous n'avons donc pas droit à l'erreur. D'importants progrès ont été réalisés sur le plan académique mais bon nombre de startups et spin-offs ne se trouvent encore qu'en phase de recherches précliniques d'un produit. »

Ressentez-vous la fébrilité du climat économique actuel ? Les investisseurs européens se comportent-ils différemment des autres ?

Ann : « On remarque actuellement une plus grande frilosité en matière d'investissements, c'est vrai. Mais ce constat s'applique à tous les secteurs, pas uniquement à celui du vieillissement. Un certain nombre d'organisations d'envergure continuent à investir de façon stable mais la situation est globalement plus compliquée qu'avant. En ce qui nous concerne, le marché américain est nettement plus porteur que le marché européen. À l'opposé, le marché de la sarcopénie est plus intéressant dans l'UE. Nous devons donc en permanence surveiller les différents marchés. Le soutien de nos nombreux conseillers et d'autres groupes internationaux nous sont d'une aide précieuse à cet égard. »

Pourquoi avoir choisi BDO ? Selon vous, quelle doit être la valeur ajoutée d'un conseiller externe ?

Ann : « L'aspect relationnel revêt une importance capitale à nos yeux. Nous étions à la recherche d'un partenaire qui pense comme nous, qui partage les mêmes normes et valeurs que les nôtres. Après discussions avec différentes organisations, nous avons constaté que nous étions sur la même longueur d'onde que BDO. Lors de nos entretiens avec Gert Maris (Partner & Sales Director de BDO Belgique), nous avons senti que l'aspect humain et collaboratif occupait une place importante. Cela nous a convaincus.

L'expertise a évidemment pesé dans la balance mais c'est l'aspect humain qui a constitué le facteur décisif. Nous aimons rencontrer les équipes avec lesquelles nous collaborons, nous apprécions nos échanges qui permettent de faire avancer les choses. Il y a un respect mutuel, qu'il soit professionnel ou relationnel. »

« C'est grâce aux collaborateurs, bénévoles et soutiens extérieurs que nous pouvons proposer nos médicaments aux patients. »

Comment vous positionnez-vous en matière de durabilité ?

Ann : « La durabilité constitue l'une de nos priorités. Dès le premier jour, nous avons intégré cet aspect dans nos objectifs et dans le quotidien de notre organisation. Notre bâtiment est aménagé avec des éléments de récupération. Nous sommes aussi en train d'élaborer un trajet de durabilité qui sera effectif sur le court et le long terme.

Notre installation au Health Campus de Diepenbeek n'est pas le fruit du hasard. Le site regroupe une série d'entreprises travaillant sur les mêmes sujets. Pour consolider cette communauté, nous collaborons régulièrement, nous échangeons nos connaissances et nous croisons nos expertises. Le campus accueille aussi un département de l'UHasselt, de l'UCLL et de la PXL. L'interaction avec les étudiants STEM (Science, Technology, Engineering and Mathematics) est importante car elle contribue à former la future génération. »

Qu'est-ce qui explique le succès de Rejuvenate Biomed ?

Ann : « Tout ce que nous avons accompli aujourd'hui, nous le devons aux personnes qui travaillent à nos côtés. Celles qui nous soutiennent de l'extérieur, les investisseurs, les conseillers, et bien sûr celles qui portent les projets en interne, l'équipe, et tous les volontaires qui participent aux études cliniques. C'est uniquement grâce à elles que nous pouvons travailler ensemble à un objectif commun et proposer nos médicaments aux patients qui en ont besoin. Avoir une bonne idée scientifique ne suffit pas. Je leur suis donc particulièrement reconnaissante. L'énergie que je puise dans mon travail est immense. J'ai hâte de voir ce que l'avenir nous réserve ! » ■

**BESOIN DE CONSEILS
PERSONNALISÉS POUR AMENER
VOTRE ORGANISATION À UN
NIVEAU SUPÉRIEUR ?**
Contactez Gert Maris :
gert.maris@bdo.be

PARTNERSHIP

GARDEZ LA MAÎTRISE DE VOTRE BUDGET ÉNERGIE

BDO + Odot = gestion optimale

L'optimisation de l'approvisionnement énergétique représente aujourd'hui un défi majeur pour bon nombre d'entreprises. À tel point que la fonction de « gestionnaire d'énergie » s'avère de plus en plus nécessaire. BDO Belgique l'a bien compris et s'associe à Odot, expert en énergie. Son modèle d'achat unique vous garantit de belles économies.



De gauche à droite : Peter Van Laer, CEO de BDO Belgique, Johan Vandenbroeck, Président de BDO Belgique, Chris Elbers, CEO d'Odot, et Anya Kussé, COO d'Odot

Par le biais d'une augmentation de capital, BDO Belgique s'est associé à Odot, le gestionnaire d'énergie qui s'intéresse de près à la fourniture d'électricité et de gaz aux entreprises, et auquel BDO fait appel depuis plusieurs années. « Ce sont surtout les entreprises de production (familiales) et celles disposant de plusieurs sites qui ont intérêt à adopter une stratégie pointue en matière d'achat d'énergie », explique **Peter Van Laer** (CEO de BDO Belgique).

La maîtrise des coûts énergétiques ne relève pas exclusivement du domaine comptable. La complexité croissante d'approvisionnement et de gestion, la digitalisation des flux d'énergie, mais surtout l'évolution vers un entrepreneuriat durable et le reporting ESG, justifient dans un premier temps la nécessité absolue de cartographier la consommation et l'organisation énergétiques, et d'en optimiser ensuite toutes les facettes. « Sans oublier la volatilité du marché de l'offre, dont personne ne peut prédire aujourd'hui avec certitude comment il évoluera à moyen et long terme », ajoute-t-il.

LA QUÊTE DES COÛTS LES PLUS BAS

Odot maîtrise à la perfection le contenu des contrats énergétiques. Marges, risques cachés, frais administratifs, liens avec les prix de gros, optimisations possibles : la maîtrise des moindres détails des contrats et l'adoption d'une stratégie d'achat élaborée s'avèrent chaque jour qui passe plus cruciale. « Grâce à l'expertise et l'expérience d'Odot, ces connaissances nous permettent d'accompagner nos clients dans l'achat judicieux de gaz et d'électricité », affirme **Dirk Vandendaele**, Managing Partner Accounting & Reporting chez BDO Belgique. « Nous soutenons nos clients via l'installation de bornes de recharge, de panneaux solaires ou de parcs éoliens. Les experts d'Odot disposent des connaissances et du réseau nécessaires pour apporter à nos clients la solution qui leur convient le mieux. » Résultat : Odot constitue un mix énergétique intelligent qui exonère ses clients de tout souci ou tracasserie administrative. « Et ce, moyennant une rémunération très rapidement amortie. Tout le monde y gagne. »

« Nos années d'expérience dans le trading énergétique auprès des fournisseurs d'énergie nous ont donné des informations cruciales sur la constitution de contrats énergétiques et la manière optimale d'acheter de l'énergie. Nous connaissons mieux que personne les marges et les options », confirme **Chris Elbers**, expert chevronné en énergie et CEO d'Odot. « Nous avons traduit ce savoir-faire en un modèle d'achat unique, soutenu par une plateforme de gestion de l'énergie que nous avons développée nous-mêmes. Nous intervenons de manière ciblée dans les négociations avec différents acteurs énergétiques. Dans ce cadre, les intérêts des clients sont primordiaux. En regroupant le poids de nos clients, nous négocions des conditions qu'aucune entreprise individuelle n'est en état d'obtenir, tant en termes de formules de prix que de type de contrat. »

Compte tenu de l'instabilité actuelle du marché de l'énergie, la question à se poser est : existe-t-il encore une stratégie d'achat d'énergie favorable aux entreprises ? Selon Chris Elbers, jusqu'à mi-2021, les entreprises



« Outre les prix de l'énergie, la transition énergétique constitue un catalyseur pour rendre votre consommation d'énergie plus durable. »

Peter Van Laer, CEO de BDO Belgique

négoiciaient surtout pour réduire autant que possible la marge que s'octroyaient les fournisseurs d'énergie. Cette piste n'est désormais plus d'actualité. « Aujourd'hui, Odot plaide surtout pour des contrats flexibles qui permettent de fixer à long terme les prix sur des quantités de volume. Il faut prendre en compte la hausse importante des prix du CO₂ (qui impacte le prix de l'électricité) ainsi que la sortie programmée du nucléaire. Exemple : les tarifs 2025 sont actuellement supérieurs à ceux pratiqués il y a 2 ans mais inférieurs (jusqu'à 20%) aux prix actuels. Ces éléments permettent dès

maintenant de fixer à tarif avantageux 1/4 du volume nécessaire. Si les prix baissent à nouveau, il restera 3/4 du volume pour compenser. Une bonne manière de réduire le budget énergie annuel de nos clients et de leur permettre de garder la maîtrise de leurs coûts. »

LE PARTAGE DE CONNAISSANCES CRÉE DE LA VALEUR

Les performances de la plateforme de connaissances numériques dont dispose Odot a également séduit BDO. L'entreprise y centralise son savoir-faire en établissant un lien entre consommation réelle du client, formules tarifaires proposées et stratégies d'achat. La plateforme permet au client de suivre en continu la consommation de chaque raccordement et de connaître le coût de chaque kWh. Elle peut aussi mesurer et piloter les onduleurs liés aux panneaux solaires, batteries ou bornes de recharge. Peter : « Répondre à l'évolution de la consommation d'électricité observée chez un client, (re)négocier proactivement des contrats, fixer une fourchette de prix pour une durée déterminée (comme le fait le secteur de la grande distribution vis-à-vis de ses fournisseurs) : tout cela offre un réel avantage. Quant aux clients, ils peuvent suivre de près leur profil énergétique via un tableau de bord personnalisé sans devoir collecter ou croiser les données. Cela leur permet de comprendre leur consommation d'énergie réelle et les incite à la réflexion. »

La plateforme possède encore d'autres atouts. Elle peut gérer et introduire les Wc (watts-crêtes ou puissances-crêtes) de ses clients, dans le cadre du tarif capacitaire en vigueur en Flandre. Ce nouveau principe de partage d'énergie (partager les excédents de production des panneaux solaires avec d'autres sites ou les vendre à une autre entreprise, par ex.) est analysé par la plateforme, laquelle s'assure que le mécanisme est parfaitement adapté aux contrats énergétiques existants. Tant les

aiGUST, MIROIR DU FUTUR

Lancée par BDO Belgique avec ses homologues Van Havermaet et Vandelanotte, aiGUST aide les experts-comptables à mieux répondre aux attentes de leurs clients. Comment ? En extrayant des données des logiciels (comptables et autres) avant de les transformer en informations & conseils utiles qui permettent aux clients des experts-comptables d'améliorer les performances de leur entreprise. La force de la plateforme réside dans la somme des connaissances & données partagées par ses membres et apportées par des experts externes, ainsi que par l'intelligence des algorithmes auto-apprenants qui les traitent.

Tim Bottelbergs, CEO de la plateforme de connaissances fintech aiGUST : « Il serait insensé de ne pas utiliser les coûts énergétiques extraits de la comptabilité pour aider les clients à évaluer leur consommation d'énergie. Et de ne pas les exploiter pour optimiser la gestion de l'énergie. Si l'expert-comptable a une demande spécifique, il reçoit un conseil ciblé qui ne se base pas seulement sur ses données, mais également sur les données disponibles de toute la communauté. Il appartient à l'expert-comptable de décider comment adapter ce conseil algorithmique aux spécificités de son client. Autrement dit, l'expert-comptable garde à tout moment le contrôle des données et des conseils d'aiGUST. »

Grâce à sa gigantesque base de données, aiGUST peut également détecter (ou prédire) des tendances et prévoir des benchmarks. « La plateforme peut envoyer proactivement des messages à l'expert-comptable. Du type 'Quel est l'impact d'une nouvelle loi ou règle européenne sur la gestion de la compliance de vos clients ?' ou 'Saviez-vous que les coûts énergétiques de votre client x ne sont pas conformes à ceux de ses pairs dans le secteur ?' »

Lisez également l'article « aiGUST – Tout pour et par l'expert-comptable » : www.aigust.be



« Odot optimise le mix énergétique intelligent et exonère le client de tout souci ou tracasserie administrative. »

Chris Elbers, CEO d'Odot

MWh (mégawattheures) que le coût figurent clairement dans des tableaux de bord à la disposition des clients.

Au niveau stratégique, l'ensemble de ces données permet de définir de manière prospective une politique de couverture qui tient compte des flux énergétiques mondiaux, des mouvements du marché, de l'évolution de la production et des besoins énergétiques de l'entreprise concernée. « Établir le lien avec aiGUST (la plateforme IA fintech destinée aux experts-comptables) est une évidence », affirme Peter. « Plus nous rassemblons et partageons des connaissances & données clients, plus chacun de ceux-ci en tirera bénéfice. Une entreprise qui connaît le coût exact du MWh et qui est en mesure d'identifier les facteurs internes qui impactent ce coût peut adopter des mesures ciblées ou adapter sa stratégie de consommation et d'achat. » (Lisez aussi l'encadré « aiGUST, miroir de l'avenir »)

VERS UNE CONSOMMATION D'ÉNERGIE DURABLE

La maîtrise du prix et des coûts de l'énergie constitue l'un des fondements de la trajectoire de croissance stratégique. La transition vers une consommation énergétique durable est un second pilier. Les entreprises doivent désormais prendre des mesures durables si elles veulent se conformer aux réglementations européennes (comme le reporting ESG, bientôt obligatoire pour la plupart des entreprises), fédérales et régionales, et ne pas en payer le prix fort dans quelques années.

Aujourd'hui, de nombreuses entreprises se débattent encore avec l'obligation prochaine de reporting ESG et cherchent à ancrer dans leur stratégie. Le volet énergie constitue souvent une première étape, en même temps qu'il soulève plusieurs questions : voulons-nous acheter de l'énergie verte ? Quelles sont les autres options innovantes ? Misons-nous sur un parc de voitures électriques, des panneaux solaires ou des éoliennes ? En combinant notre expertise

ESG avec le savoir-faire d'Odot, nous pouvons encore mieux accompagner nos clients, leur proposer une solution sur mesure et actualiser leur stratégie.

D'autres facteurs ont un impact important sur la manière et la rapidité avec lesquelles nos clients mettent en œuvre leur transition énergétique et leur stratégie de durabilité : les conditions relatives à l'apport de capital, les risques et opportunités commerciales, la pression de nos propres clients et d'autres parties prenantes... « Nous voulons soutenir nos clients pour qu'ils jouent un rôle proactif et ne laissent pas passer les opportunités que cette transition peut leur offrir », expliquent Dirk et Chris. « Nous les encourageons à ne pas attendre le couperet législatif et taxatoire, sous peine de les obliger à réagir de manière réactive. Nous en profitons pour leur proposer des solutions qui rendent leur politique énergétique plus durable. N'oublions jamais que plus la consommation d'énergie est faible, plus les émissions de CO₂ sont faibles ! »

« Grâce à l'expertise et à l'expérience d'Odot, nous pouvons accompagner nos clients dans l'achat judicieux de gaz et d'électricité. »

Dirk Vandendaele, Managing Partner Accounting & Reporting chez BDO Belgique

Grâce au partage d'énergie institué dans le nord du pays, des développeurs de grands parcs solaires viennent nous trouver dans le but d'acquérir de nouveaux clients. Chris : « Quand une grande quantité d'énergie est injectée dans le réseau, nous cherchons des clients qui correspondent au profil et nous offrons de l'électricité verte à un prix fixe jusqu'à 15 ans. Nous intégrons cette solution dans la structure contractuelle et tant le vendeur que l'acheteur peuvent suivre sur la plateforme Odot tous les volumes et les coûts. » ■



ENVIE DE SAVOIR COMMENT RÉDUIRE VOTRE FACTURE ÉNERGÉTIQUE OU OPTIMISER LA GESTION DE VOTRE CONSOMMATION D'ÉNERGIE ? BESOIN D'AIDE POUR ANALYSER VOTRE SITUATION ?

Contactez les spécialistes de notre équipe Accountancy (accountancy@bdo.be) ou votre personne de référence chez BDO Belgique.

BUSINESS

« PLUS EST EN NOUS »

La pollinisation croisée, levier de croissance dans l'immobilier et la construction

BDO Global est actif dans l'immobilier et la construction aux quatre coins de la planète. Son expertise et son offre de services sont variées. En combinant l'une et l'autre partout où nous sommes présents, nous augmentons notre force de frappe dans ces secteurs. Comment ? Explications en compagnie d'Ayman Chalakh (BDO Global) et d'Erik Van den Broeck (BDO Belgique).

Le secteur REC (Real Estate & Construction) représente cette année environ 10% du chiffre d'affaires de BDO, que ce soit en Belgique ou à l'international. « Et nous grandissons, se plaisent à souligner Erik et Ayman, responsables du développement des activités dans ces secteurs. Cette croissance est principalement alimentée par des tendances sociétales comme la demande de bâtiments ou infrastructures plus durables, l'économie circulaire, la consolidation du secteur ou la multiplication de projets PPP (partenariat public-privé). »

du savoir-faire pour toucher tous les tenants et aboutissants du secteur ; c'est le sens de 'Connect the dots'. Il est donc crucial que tous nos bureaux connaissent et – surtout – partagent l'expertise de chacun. Cela leur permet d'en profiter pour se développer sur leur marché domestique, mais aussi de collaborer avec d'autres bureaux BDO lors de projets transfrontaliers, par exemple. »

Afin de les aider, BDO Global développe de nombreuses initiatives contribuant à générer un surplus de chiffre d'affaires. Erik :

« BDO Belgique possède une longue expérience dans le domaine des PPP et veut jouer un rôle important dans un secteur REC en pleine croissance. »

Erik Van den Broeck, Partner et Head of Real Estate & Construction chez BDO Belgique

Erik : « La durabilité est au centre des préoccupations des investisseurs. Ceux-ci sont contraints (entre autres) de respecter la réglementation européenne et les objectifs du Pacte vert pour l'Europe (le fameux Green Deal). Leurs apports financiers sont de plus en plus liés au niveau de durabilité des projets immobiliers ou d'infrastructure qui leur sont soumis. Secteur immobilier, secteur de la construction et secteur financier fonctionnent comme des vases communicants. »

CONNECT THE DOTS

Ce contexte favorable représente l'occasion idéale pour dynamiser les activités de BDO et dresser une cartographie détaillée de nos services proposés au secteur REC. Ayman reste impressionné par le nombre élevé de niches d'activités dans lesquelles nous opérons partout dans le monde (voir encadré « BDO active dans le secteur REC dans le monde entier »). « Rassembler l'ensemble des connaissances et

« Nous pensons notamment au support proposé lors de l'établissement d'offres. Imaginons qu'en tant qu'entreprise de construction belge, vous vouliez concourir pour un projet à l'étranger. L'input des experts locaux de BDO vous sera particulièrement précieux pour appréhender la réglementation en vigueur sur place, les sensibilités culturelles, etc. »

Le renforcement de la collaboration internationale donne également à BDO l'opportunité de s'adresser plus activement aux multinationales du secteur REC. Ayman : « Les organisations de taille moyenne restent notre cœur de cible mais compte tenu de la consolidation en cours dans le secteur, nous sommes tenus, en tant que prestataire de services, d'accompagner nos clients (et prospects) quelle que soit la trajectoire qu'ils adoptent. Et donc potentiellement de nous ouvrir à l'international. Il est arrivé que plusieurs de nos bureaux travaillent

EN TERRAIN CONNU

À de rares exceptions près, nous sommes actifs dans l'immobilier et les infrastructures partout dans le monde. À travers différents types de services, BDO Global Real Estate & Construction développe des relations axées sur le partenariat et la croissance.

Exemples de clients REC :

- ▶ Real Estate Investment Trusts (REIT's)
- ▶ Fonds immobiliers et gestionnaires de fonds
- ▶ Promoteurs immobiliers
- ▶ Fonds d'infrastructure et entreprises de construction
- ▶ Gestionnaires de patrimoine
- ▶ Véhicules à usage spécial (SPV)

Exemples d'activités dans lesquelles nous faisons la différence :

- ▶ Commerce de détail
- ▶ Habitations résidentielles et plurifamiliales
- ▶ Hôtels & loisirs
- ▶ Logements étudiants
- ▶ Logements pour seniors
- ▶ Bureaux, entreprises (immobilier d'entreprise)
- ▶ Industrie & logistique
- ▶ Soins de santé
- ▶ Logements abordables
- ▶ Infrastructures civiles (lignes de métro, ponts, autoroutes, aéroports...)

Exemples de services que nous proposons :

- ▶ Audit
- ▶ Fiscalité et droit immobiliers
- ▶ Expertise immobilière
- ▶ Construction numérique/circulaire et infrastructures durables
- ▶ Services aux entreprises et outsourcing (BSO)
- ▶ Acquisitions immobilières, transactions, évaluations, due diligence
- ▶ Conseil, structuration pour la création de co-entreprises et partenariats stratégiques
- ▶ Immobilier d'entreprise - le lieu de travail du futur et le nouveau monde du travail (NWOW)

Exemples de niches dans lesquelles nous sommes spécialisés :

- ▶ Gestion des coûts immobiliers (BDO Royaume-Uni)
- ▶ RPA (Robotic Process Automation) REC (BDO Pays-Bas)
- ▶ Cybersécurité dans la gestion immobilière (BDO Digital)
- ▶ BDO Grizzly 2025, solution digitale de gestion des réformes de la fiscalité immobilière (BDO Allemagne)
- ▶ Sélection de sites immobiliers et incentives (BDO États-Unis)
- ▶ Réclamations et règlement de litiges REC (BDO Canada)
- ▶ Assurances REC (ouragans, catastrophes, changement climatique) et polices pour immeubles commerciaux (BDO États-Unis)
- ▶ Projets de construction hôtelière spécialisés et gestion (BDO en Afrique)
- ▶ Administration des coûts/régimes d'amortissement (BDO Pays-Bas)
- ▶ Enquête anti-blanchiment et fraude (BDO Royaume-Uni)



De gauche à droite : Erik Van den Broeck, Partner et Head of Real Estate & Construction chez BDO Belgique, et Ayman Chalak, Senior Manager Global Business Development

sans le savoir pour la même multinationale. Quel dommage de ne pas échanger les expériences acquises. En communautarisant les connaissances, on gagne la confiance du client et de nouvelles opportunités commerciales se présentent. »

3 QUESTIONS

1 Comment les entreprises du secteur REC peuvent-elles combler le manque criant de talents ?

Ayman : « Une récente étude menée par BDO Global auprès d'entreprises et

d'étudiants de dernière année (voir plus loin) révèle que les entreprises de construction ont du mal à trouver et fidéliser les talents, tout en étant confrontées à la multiplication de départs. La pandémie de Covid-19 a joué un rôle important à ce niveau. »

Erik : « Le secteur tente de pallier la pénurie de collaborateurs qualifiés en standardisant les produits de construction. Il utilise davantage de composants préfabriqués (installations de toilettes plug and play, par exemple), ce qui permet de réduire la main-d'œuvre sur chantier. »

PÉNURIE DE TALENTS DANS LE SECTEUR DE LA CONSTRUCTION : RÉSULTATS DE NOTRE ENQUÊTE

L'équipe Global Real Estate & Construction a mené une enquête internationale (sur les 5 continents) auprès d'étudiants universitaires. Objectif : savoir dans quelle mesure le secteur de la construction attire la nouvelle génération et si celle-ci considère que le secteur REC est compatible avec ses valeurs & convictions. L'enquête a également recueilli des informations auprès de professionnels actifs dans le secteur.

En voici les principales conclusions :

- 1 La pénurie de talents et la difficulté à fidéliser les jeunes collaborateurs impactent négativement les performances du secteur de la construction.
- 2 Malgré la forte demande pour des postes qualifiés, les étudiants ne semblent pas attirés par une carrière dans le secteur.
- 3 Entreprises de construction et étudiants ne partagent pas le même point de vue en matière de perspectives de carrière.
- 4 51% des entreprises de construction envisagent d'augmenter leurs effectifs au cours des 6 prochains mois. 50% des décideurs interrogés estiment qu'il est particulièrement difficile d'attirer et de retenir de jeunes professionnels dans le secteur de la construction.
- 5 Les connotations négatives en matière d'environnement et d'exploitation sociale effraient la génération Z.
- 6 Les efforts de recrutement sont insuffisants. Les stratégies RH doivent être actualisées.



Pour découvrir tous les résultats de l'enquête, rien de plus simple : scannez le QR code et lisez le rapport (en anglais).

« En partageant leur expertise respective, nos bureaux créent de nouvelles opportunités de croissance. »

Ayman Chalak, Senior Manager Global Business Development : Natural Resources & Energy | Real Estate & Construction

2 En Belgique, la tendance est à la préservation des zones non construites. Conséquence : l'espace constructible ne cesse de diminuer. Le secteur REC est-il en difficulté ?

Erik : « Cela peut paraître contradictoire mais malgré la diminution de la surface disponible, le secteur est en pleine croissance. La demande de logements abordables, durables et confortables augmente. La crise du Covid-19 a mis en lumière l'importance d'habiter dans un environnement viable, suffisamment verdurisé et bien équipé. Sans compter les pressions en faveur d'un habitat plus durable et d'une construction (ou rénovation) circulaire. On investit dès lors de plus en plus dans les 'smart cities & buildings'. De même, l'accent est davantage mis sur la valorisation des espaces de vie et de travail existants dans les villes plutôt que sur les nouveaux projets de construction hors des villes. »

Ayman : « Dans le même temps, la complexité augmente. Les exigences deviennent sans cesse plus strictes, les processus circulaires obligent les entreprises à réinventer leur business model... Les services d'accompagnement et de support spécialisés sont donc fortement sollicités. »

3 Les projets PPP ont de nouveau le vent en poupe depuis une dizaine d'années. Quelles opportunités offrent-ils ? Quels sont les risques et les pièges à éviter ?

Ayman : « Les grands travaux d'infrastructure (construction de lignes de métro, ponts, autoroutes, hôpitaux, prisons, aéroports) menés en collaboration avec le secteur public exigent des connaissances et un savoir-faire très spécifiques. Tellement spécifiques qu'il n'est pas nécessaire de les développer dans chaque pays. Le plus important est que les connaissances disponibles soient accessibles pour tous nos bureaux. »


Erik : « En tant que partenaire privé, vous êtes souvent responsable de la gestion et de l'entretien du projet sur le long terme. C'est à la fois un risque et une opportunité. D'où l'utilité de disposer d'un 'centre d'excellence' qui donne l'occasion aux experts de différents pays de se réunir et de partager leurs connaissances avec les

bureaux qui détectent une opportunité mais ne possèdent pas l'expertise nécessaire. Sans un tel pôle de connaissances, ces bureaux laisseraient sans doute filer l'opportunité. Nous voulons évidemment l'éviter. Dans notre pays, ce ne sont pas les moyens financiers pour réaliser de grands travaux d'infrastructure qui font défaut (pensez aux fonds d'investissement), mais les projets ! »

Ayman : « N'oublions pas non plus la multiplication des travaux d'infrastructure dans le domaine des énergies renouvelables : parcs photovoltaïques, centrales à biomasse, éolien onshore et offshore, installations de traitement des eaux usées, stations d'épuration. Partout dans le monde, nous conseillons nos clients en matière d'investissements relatifs aux énergies renouvelables, mais nous extrapolons encore trop peu ces connaissances dans le domaine REC. » ■

ENVIE D'EN SAVOIR PLUS SUR LA MANIÈRE DONT NOUS POUVONS SOUTENIR VOTRE ENTREPRISE DE CONSTRUCTION ? BESOIN D'AIDE POUR ANALYSER VOTRE SITUATION ?

Contactez les spécialistes de notre équipe Real Estate & Construction : Erik Van den Broeck (erik.vandenbroeck@bdo.be) ou Ayman Chalak (ayman.chalak@bdo.global). Ils vous assisteront dans vos projets transfrontaliers et vous donneront toutes les infos relatives au type d'accompagnement le mieux adapté à vos besoins, que ce soit à l'échelle nationale ou internationale.



« Un dirigeant fort acquiert de l'autorité en partageant ses connaissances et son savoir-faire. »

Jan De Schepper, Partner chez BDO Belgique

Les dirigeants doivent prendre pleinement conscience de l'impact que l'organisme peut avoir sur le cerveau, et inversement.

© Marco Mertens

STRATEGY

« LE FEED-BACK AXÉ SUR LA CROISSANCE EST PLUS PRÉCIEUX QUE LE FEED-BACK POSITIF. »

Jan De Schepper approfondit le lien entre humain et business

Jan De Schepper, Partner chez BDO, a récemment remporté l'IT Lifetime Achievement Award. Ce prix lui a été décerné par Computable Belgique, qui le décrit comme « l'une des personnalités ICT les plus influentes de Belgique ». Jan coorganise également le CEO Summit, qui rassemble chaque année les capitaines d'industrie. Autant de raisons de s'entretenir avec ce fin stratège.

Recevoir cet Award a dû vous donner le vertige, non ?

Jan : « J'essaie de rester modeste. Les gens adorent les récompenses, ils aiment - à juste titre - la reconnaissance. Mais il faut savoir relativiser. Gagner un Award, c'est bien. Prendre conscience de l'inquiétude des jeunes dans un monde volatil en crise permanente depuis des années, c'est mieux. À

nous, les babyboomers, de les soutenir, de leur transmettre nos connaissances et d'établir un lien avec eux. Je considère donc ce prix comme la confirmation que j'accomplis ce devoir. C'est en partageant son expérience que l'on se multiplie. Les dirigeants forts acquièrent une autorité naturelle en transmettant leurs connaissances & compétences, pas en les gardant pour eux. Mieux : c'est leur devoir à l'égard

des générations suivantes. L'ancien dogme selon lequel 'la connaissance crée le pouvoir' disparaît lentement mais sûrement. Le leadership moderne ne repose pas sur une autorité de principe, la politique top-down ou le micromanagement. Il se fonde sur la capacité à se connecter aux autres tout en les stimulant, ce qui les rendra meilleurs, plus forts et plus grands. »

QU'EST-CE QUI RELIE JAN ET BDO ?

Lorsque le bureau de consultance malinois Crossroad a rejoint BDO Belgique en 2017 (Jan était alors administrateur exécutif de Crossroad), il lui a été demandé de positionner plus activement BDO sur le marché des grandes entreprises, sans pour autant négliger le segment moyen. « L'objectif était d'augmenter la part d'activité dans le segment corporate supérieur, au lieu de se concentrer uniquement sur la croissance du chiffre d'affaires de l'ensemble de l'entreprise. Une nécessité pour ne pas être en retard par rapport à la vague de consolidations sur le marché. Et cela semble fonctionner. En outre, j'aime beaucoup contribuer à rendre les gens meilleurs, plus forts et plus grands. Chez BDO, je trouve mon bonheur. L'organisation abrite un vivier de talents et développe une forte culture d'entreprise. Ces deux aspects sont des facteurs essentiels de réussite. »

Jan soutient l'approche sectorielle du marché adoptée par BDO (lisez aussi « La connaissance des secteurs stimule l'activité », en p. 18). « Alors qu'il y a quelques années, les services de BDO (legal, accountancy, finance, audit...) abordaient le marché de manière essentiellement verticale, nous privilégions aujourd'hui une approche horizontale basée sur des secteurs (finance, pouvoirs publics, logistique, 'utilities', immobilier, industrie...). La combinaison vertical-horizontal offre des opportunités commerciales multidisciplinaires. En créant des propositions sectorielles, nous voulons marquer notre différence. »

Le partage d'expériences, de connaissances et de savoir-faire avec la jeune génération est une corde supplémentaire à l'arc de Jan. « C'est incroyable de voir les millennials collaborer avec les 55+. Young BDO est particulièrement enthousiaste et avide d'apprendre. La nouvelle génération ne rechigne pas à bosser dur, pour autant qu'elle soit traitée de manière chaleureuse et compréhensive par les dirigeants. Contrairement à beaucoup d'autres entreprises, BDO dispose en interne de cette fantastique génération à côté de laquelle il ne faut absolument pas passer. Les entreprises qui la négligent ou ne parviennent pas à la fidéliser connaîtront moins de succès à terme. »

Un dirigeant doit-il être compétent et dégager de la chaleur humaine ?

Jan : « Une étude à long terme menée par l'Université de Harvard révèle que 70% (!) des collaborateurs considèrent que la gestion de la relation avec leur superviseur représente l'aspect le plus compliqué de leur travail. Les leaders les plus performants sont à la fois 'agreeable' (agréables) et 'challenging'. Établir des relations ou des connections dans un contexte professionnel est aussi important qu'être rapide quand on pratique un sport de vitesse. C'est une force qui renforce d'autres forces. »

Vous avez été parmi les premiers à établir le lien entre sport de haut niveau et leadership.

Jan : « Peu de gens aiment diriger en temps de crise. C'est pourtant à ce moment précis qu'il faut un bon capitaine. Diriger avec succès une entreprise et fidéliser les collaborateurs devient de plus en plus difficile. Il est donc

grand temps de mettre en place un nouveau type de leadership. La 'pensée sportive' doit être davantage intégrée dans le monde des affaires. Les sportifs de haut niveau ont l'habitude de performer sous pression, de s'adapter à un environnement hautement compétitif et complexe fort éloigné de leur zone de confort. Au lieu de générer du stress, les dirigeants doivent générer de la motivation. Les neurosciences peuvent nous en apprendre beaucoup et nous aider à cet égard. Les êtres humains sont à la fois complexes et tellement émotionnels ! Trop de dirigeants n'ont pas suffisamment conscience de la façon dont leurs collaborateurs s'influencent les uns les autres, comment les sentiments se créent et se gèrent... L'absence d'émotions provoque l'immobilisme. Les dirigeants sont trop peu formés à cela. »

Peut-on parler d'organisations 'surmanagées' ?

Jan : « 'Surmanagées' ou 'sous-coachées' ! BDO rompt avec cette réalité en déployant depuis plusieurs années des efforts considérables pour

offrir un coaching optimal à ses collaborateurs. Dans ce cadre, la relation de confiance entre le collaborateur et le people manager (coach) est essentielle, au même titre que la croissance et le développement. En se concentrant sur le feed-back continu et les entretiens 'feed forward', chaque collaborateur situe mieux où il en est et où il veut aller. Cette approche fait d'ailleurs partie intégrante de l'évolution vers un entrepreneuriat plus durable. Pas évident quand le domaine d'activité est fortement rationnel et principalement occupé de juristes, experts-comptables, auditeurs, fiscalistes, etc. Mais la prise de conscience de l'importance du lien et du coaching augmente et se traduit de plus en plus dans la pratique. C'est extrêmement stimulant. Cela devient clairement un facteur de différenciation critique. »

Vous dites que recevoir un prix, c'est comme recevoir un feed-back. Pouvez-vous expliquer ?

Jan : « Recevoir un feed-back (sous forme d'Award ou d'une autre manière) ne doit pas

IL Y A PRESSION ET PRESSION

La pression existe chez BDO, mais nous voulons la considérer sous son angle positif. « Une charge de travail excessive n'est pas un facteur de motivation positif », précise Wim Galbusera, Human Resources Director chez BDO Belgique. « La motivation et l'engagement ne reposent pas seulement sur le salaire ou le contenu de la fonction. Ils dépendent aussi de la manière avec laquelle les collaborateurs se sentent liés aux autres et compris, appréciés, épanouis dans l'équipe et l'organisation. »

La reconnaissance des collaborateurs est certes essentielle mais elle ne suffit pas. Il est tout aussi important de continuer à challenger les personnes ('leur mettre la pression', dirait Jan) afin d'exploiter pleinement leurs talents. « Donner aux gens un petit coup de pouce qui les déséquilibre légèrement pour qu'ils puissent (ou doivent) progresser. C'est ce que nous appelons 'grandir ensemble'. »



© Marco Mertens

être un prétexte pour devenir conservateur mais bien pour s'améliorer... indépendamment de son expérience ou de son âge. Celles et ceux qui reçoivent uniquement du feedback positif risquent de tomber dans le piège qui consiste à continuer à travailler comme elles/ils en ont l'habitude. Erreur ! Selon moi, le feedback axé sur la croissance est beaucoup plus précieux que le feedback purement positif car il vous amène à porter un regard critique sur vous-même. Il vous pousse au changement, à évoluer et, in fine, à mieux faire qu'auparavant. Il n'est pas facile de donner ou de demander un feedback. C'est pourtant vital dans le parcours de croissance d'une organisation. »

Le feedback ajoute-t-il de la pression ?

Jan : « Un dirigeant doit comprendre où, quand et dans quelle mesure il est permis et possible de mettre la pression. Les gens en ont parfois besoin pour produire plus que d'habitude, élargir leur zone de tolérance. Éviter obstinément de mettre la pression est contre-productif.

Tout l'art consiste à transformer la pression en motivation positive plutôt qu'en pression négative ou en stress. Les bons dirigeants en sont capables. »

« **Pressure** » était le thème du CEO Summit de 2022. L'édition de cette année s'intitule « **Human Cloud : Original Leadership**. »

Jan : « Un leader qui se connecte humainement avec ses collaborateurs ne craint pas d'appuyer là où ça fait mal, sans pour autant remuer le couteau dans la plaie. Exactement comme quand on administre un vaccin. Vous pouvez d'abord légèrement souffrir mais finalement vous vous rétablissez, vous vous améliorez en tant qu'individu et vous augmentez l'immunité de groupe. À condition d'accorder suffisamment de temps de récupération, bien entendu. Accorder ce délai s'avère même plus important que demander des efforts. Autrement dit : plutôt que renvoyer les collaborateurs à la maison s'ils se sentent épuisés après une mission exigeante, confiez-leur

une tâche moins contraignante. Conclusion : la pression est un système bien intentionné. Celles et ceux qui l'appliquent correctement observeront moins de burn-outs ou d'absentéisme. Les personnes qui ressentent un manque de pression parce qu'elles ne sont pas suffisamment mises au défi vont douter de leurs propres capacités ou talents. Un dirigeant efficace comprend et maîtrise ce paradoxe. »

Plus facile à dire qu'à faire, vous ne trouvez pas ?

Jan : « C'est vrai. Les dirigeants reçoivent trop peu de soutien. Les scénarios du pire n'accordent aucune importance au fonctionnement de l'être humain, alors qu'ils devraient justement comprendre l'impact que l'organisme peut avoir sur le cerveau (et inversement). Au lieu de leur faire suivre 3 jours de cours dédiés à l'optimisation de

processus ou à une méthodologie quelconque, les dirigeants ont davantage besoin d'être initiés à la gestion humaine. Je me suis fracturé l'auriculaire un jour. Le radiologue (qui a suivi une formation de plusieurs années) a fait une radio de mon doigt. L'anesthésiste (lui aussi hautement qualifié) m'a mis sous anesthésie avant l'opération. Ensuite, le chirurgien et le kinésithérapeute sont intervenus. Autant de spécialisations pour un auriculaire ! Alors qu'on propose beaucoup moins de formation aux dirigeants qui travaillent avec le cerveau des gens et qui doivent comprendre pourquoi ces derniers se sentent bien ou mal dans leur peau. L'impact est tellement plus important pour le bien-être des collaborateurs et de l'organisation. » ■

VOUS VOUS DEMANDEZ COMMENT COACHER À LA MANIÈRE D'UN SPORTIF DE HAUT NIVEAU OU PROMOUVOIR L'ENTREPRENEURIAT DURABLE GRÂCE À UN LEADERSHIP FORT ?
Contactez Jan De Schepper : jan.deschepper@bdo.be



BUSINESS

LA CONNAISSANCE DES SECTEURS STIMULE L'ACTIVITÉ

Les frontières entre secteurs d'activité s'estompent progressivement. Des services traités autrefois de manière verticale deviennent exploitables de manière horizontale. Grâce à une connaissance approfondie des différents secteurs, BDO Belgique peut de façon proactive stimuler ses clients, les orienter vers l'avenir et leur offrir de nouvelles opportunités commerciales.

Le monde change. Une nouvelle économie bouscule la précédente. Les dernières technologies et les tendances innovantes sortent du cadre commercial classique, qu'il s'agisse de production ou de tous les maillons ou processus inhérents à la chaîne de valeur de l'entreprise. « Si nous voulons soutenir nos clients de manière pertinente dans cette nouvelle réalité, il est important que nous adaptions notre stratégie, notre organisation interne et notre business plan », affirme

Gert Maris, Partner et Sales Director chez BDO Belgique. « C'est pourquoi nous n'abordons plus seulement le marché sous l'angle des services multidisciplinaires verticaux (finance, audit, legal, etc.) mais également en partant des tendances au sein du secteur d'activité du client/prospect (approche horizontale). »

Un autre élément explique cette mutation : la rapidité avec laquelle les frontières entre services, métiers et secteurs classiques

« Le regard commercial transsectoriel d'un tiers est plus que bienvenu pour ouvrir les yeux ou challenger nos clients. »

Gert Maris, Partner et Sales Director chez BDO Belgique

tendent à se confondre. Le secteur Private Equity, par exemple, possède plus de similitudes avec le secteur des transports qu'il n'y paraît à première vue. Et inversement. « La durabilité joue un rôle clé dans les deux secteurs. Elle influence la manière dont ils se positionnent et se différencient sur leur marché. Avant d'engager des fonds, l'investisseur veut savoir dans quelle mesure le transporteur travaille de façon durable ou respecte les critères ESG (environnementaux, sociaux et de gouvernance). Autrement dit, il faut oser regarder au-delà des limites de son secteur pour comprendre l'impact que peuvent avoir les évolutions des autres secteurs sur sa propre activité. »

RÉVÉLER ET CHALLENGER

Savoir, comprendre et expliquer ce qui se passe dans un secteur permet de poser les bonnes questions au client. Ce dernier peut ainsi découvrir les tendances & évolutions dont il peut tirer bénéfice. « Trop souvent, les entreprises ou organisations se concentrent surtout sur leur propre activité journalière,

même inconsciemment », précise Gert, qui possède une longue expérience dans le domaine. « Le regard commercial transsectoriel d'un tiers est plus que bienvenu pour ouvrir les yeux ou challenger nos clients. » De même, notre capacité à identifier et solutionner les obstacles qu'une entreprise affronte au quotidien suscite la confiance. « Appliquer à l'international ces connaissances et ce savoir-faire apporte une dimension supplémentaire aux opportunités et solutions proposées tout en augmentant notre valeur en tant que sparring-partner. » Lisez également l'article « La pollinisation croisée, levier de croissance dans l'immobilier et la construction », p. 12.

L'approche sectorielle profite à tout type d'entreprise, quelle que soit son envergure. Une PME locale ne dispose pas toujours de ressources suffisantes pour maîtriser à moyen et long terme les moindres transformations de son secteur d'activité. Elle est toutefois demandeuse de participer à la réflexion sur l'orientation stratégique qu'elle doit suivre.

ON EST PLUS FORTS ENSEMBLE

Sous la direction de son nouveau CEO Pat Kramer, BDO Global a défini un certain nombre de secteurs (« international business areas ») dans lesquels nos experts peuvent apporter un maximum de valeur ajoutée à leurs clients. Le soutien de notre réseau international s'y exerce autour de 4 priorités :

- 1 Soutenir le processus d'offre (international) et le key account management.
- 2 Accentuer le « thought leadership ».
- 3 Poursuivre le développement de la communauté d'experts (internes et externes).
- 4 Renforcer l'efficacité et la gestion optimale des risques grâce au partage de savoir-faire, d'expérience et de meilleures pratiques entre les bureaux BDO.



SECTEURS

Aujourd'hui, BDO Belgique partage son savoir-faire, son expertise et son expérience dans 13 secteurs (dont 7 essentiels) :



► Private Equity

Le monde du capital-investissement est en pleine mutation. La concurrence s'intensifie. À tel point que les investisseurs ont de plus en plus de mal à trouver des opportunités attractives. Quelles entreprises sont intéressantes pour ces investisseurs ?



► Financial Services

Dans le monde des services financiers, les évolutions se succèdent à vive allure. Jamais l'impact des progrès de la technologie et de la numérisation n'a été aussi important. Il suffit de penser aux datas, par exemple. En outre, la réglementation s'intensifie tant au niveau national qu'europpéen.



► Real Estate & Construction

Les prix de l'immobilier flambent. Des entreprises de construction ont toutes les peines du monde à trouver des travailleurs qualifiés. La transition des énergies fossiles vers les énergies renouvelables atteint sa vitesse de croisière, à l'image de la numérisation. La prise de conscience qu'une nouvelle culture de la construction circulaire est nécessaire se développe de manière irréversible.



► Secteur public

Le secteur public se professionnalise. Il devient un acteur moderne, mature, dans une société de plus en plus complexe et numérique. L'évolution des attentes de la société, la pression sur les finances publiques, l'évolution technologique incessante et l'évolution du marché obligent les gouvernements à moderniser leurs services publics et leurs prestations d'assistance.



► Technology & Life Science

Le secteur se développe à vue d'œil, la demande de capitaux s'intensifie. Grâce à l'innovation incessante dans les domaines des télécoms, de l'alimentation et du mode de vie (par ex.), ainsi qu'au caractère abordable et à l'accès aux nouvelles technologies, nous constatons ces dernières années une forte progression du nombre de petites entreprises.



► Telco & Utilities

Tous les secteurs font appel à la connectivité numérique. C'est l'une des principales tendances qui pousse le secteur des télécoms à développer de nouvelles formes de collaboration avec des sociétés de logiciels, des opérateurs de réseaux, des services cloud, des intégrateurs de systèmes et des fournisseurs de matériel et d'infrastructure. La frontière entre industrie des télécommunications, médias et entreprises technologiques s'estompe progressivement.



► Transport & Logistics

Alors que la pandémie de Covid-19 et le Brexit ont accentué l'importance critique des chaînes d'approvisionnement, les réglementations douanières européennes demeurent toujours aussi complexes. Sans compter que toute entreprise d'import-export ou de transport est confrontée aujourd'hui à une législation environnementale plus stricte, à une hausse du coût du carburant et à une augmentation des taxes & accises. Les flux commerciaux nationaux et internationaux continuent heureusement de croître.

Quant à l'entreprise de plus grande taille, elle cherche un partenaire qui maîtrise les différentes facettes des projets (nationaux ou internationaux) liés à son activité.

PARTENARIAT AVEC LIVING TOMORROW

Plus nous accumulons d'expérience, de connaissances et de savoir-faire en tant que partenaire de confiance, plus notre « thought leadership » et notre service se fortifient. Le partenariat avec le campus d'innovation Living Tomorrow s'inscrit parfaitement dans ce contexte. Gert : « Soit on reste sur la touche et on subit les changements, soit on profite de l'évolution en cours pour s'adapter aux nouveaux besoins. La rapidité avec laquelle nous (ré)agissons doit être améliorée, sans que cela n'étrécisse notre vision. Nous ne pouvons pas nous accrocher aveuglément à nos certitudes. Bref, ce partenariat avec Living Tomorrow nous permet de renforcer notre position sur le marché en tant qu'acteur innovant et 'business challenger'. »

Tapez « Living Tomorrow BDO » sur YouTube et découvrez le reportage consacré au campus d'innovation. ■

DES QUESTIONS SUR L'IMPACT QUE LES ÉVOLUTIONS D'AUTRES SECTEURS PEUVENT AVOIR SUR VOTRE ACTIVITÉ ? VOUS CHERCHEZ DE L'AIDE POUR ANALYSER VOTRE SITUATION OU DÉTERMINER UNE ORIENTATION STRATÉGIQUE ?

Contactez Gert Maris : gert.maris@bdo.be

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 4 questions concrètes auxquelles nos experts répondent en détail.

QUELLES SONT LES RÈGLES EUROPÉENNES EN MATIÈRE DE DÉVELOPPEMENT DURABLE AUXQUELLES MON ENTREPRISE DOIT DÉJÀ SE CONFORMER ?



Inès Verboogen, Senior Consultant BDO Legal

détaillées dans leur rapport annuel. Il s'agit des données concernant leur politique de durabilité au sens large. Cette directive adoptée fin 2022 s'appliquera d'abord aux grandes entreprises cotées en bourse, à partir de l'exercice 2024. Elle s'appliquera ensuite à l'ensemble des grandes entreprises, dès l'exercice suivant. Les normes de reporting qui devront être utilisées pour répondre aux exigences du CSRD (European Sustainability Reporting Standards, ESRS) sont encore à l'état de projet. Les normes sectorielles devraient être adoptées mi-2023.

Depuis qu'elle a lancé son « pacte vert pour l'Europe », l'Union Européenne n'est pas restée inactive. En 2021, le Sustainable Finance Disclosure Regulation (SFDR) est entré en vigueur, imposant des obligations spécifiques au secteur financier. D'autres règles impactant les entités ne faisant pas partie du secteur financier sont également entrées en application. Les initiatives les plus notables sont le règlement Taxonomie et la Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD).

Le règlement Taxonomie définit une série d'activités – ainsi que les critères auxquels les entreprises et organisations doivent répondre – pour déterminer, sur base du chiffre d'affaires, des dépenses d'exploitation (OpEx) et des dépenses d'investissement (CapEx), dans quelle mesure elles opèrent de manière durable. À ce jour, les grandes entreprises cotées en bourse qui comptent plus de 500 employés doivent déjà respecter toute une série de normes issues de ce règlement. Dans un avenir proche, les grandes entreprises non cotées en bourse (qui tombent également sous le champ d'application de la CSRD) devront s'y conformer à leur tour.

La CSRD, quant à elle, oblige les entreprises à intégrer certaines données non financières

Ces initiatives européennes n'impacteront pas uniquement les entreprises directement concernées. Elles auront aussi nécessairement des répercussions sur les petites entreprises qui font partie de la chaîne de valeur de ces grandes entreprises.

ENVIE D'EN SAVOIR PLUS ?

Scannez le QR code ou contactez notre experte de l'équipe ESG Legal : Inès Verboogen (ines.verboogen@bdo.be).



JE SOUHAITE RACHETER LES ACTIONS DE MON ASSOCIÉ. COMMENT PROCÉDER ?



Sébastien Paulet,
Partner BDO Financial Advisory

Avez-vous déjà entendu parler de l'OBO (Owner Buy Out) ? Cette opération permet à un (ou plusieurs) actionnaire(s) d'une société d'en prendre possession avec le concours de tiers investisseurs via la constitution d'un holding d'acquisition. L'OBO peut avoir pour objectif de financer la sortie d'un actionnaire et/ou de faire

entrer des tiers (collaborateurs, fonds d'investissement, etc.) au capital de la société en vue de pérenniser son développement.

Cette opération peut être réalisée sans mobiliser vos fonds propres grâce à un apport en nature de vos actions au holding d'acquisition. Cet apport est rémunéré sous forme d'actions du holding ou par l'intermédiaire d'un compte courant ouvert en votre faveur. Les actions de l'associé qui ont été acquises par le holding lui sont payées par la contraction d'une dette bancaire et le cash généré par l'entrée au capital des tiers investisseurs.

Les avantages pour l'actionnaire sortant sont nombreux. Pour autant que l'opération s'inscrive dans la cadre d'une gestion normale de son patrimoine privé, l'actionnaire sortant bénéficiera entre autres d'une exonération d'impôts sur la plus-value réalisée.

Pour les nouveaux actionnaires, il est primordial de prévoir et d'organiser, dans les statuts du holding et au travers d'une convention d'actionnaires, les modalités relatives (notamment) à la gouvernance et à la liquidité des actions. Ces documents définissent non seulement les droits & devoirs de chacun, mais facilitent également la mise en place d'une vision commune.

EN SAVOIR PLUS ?

Scannez le QR code ou contactez Sébastien Paulet (sebastien.paulet@bdo.be), expert au sein de l'équipe Financial Advisory.



QUELLE EST LA DATE LIMITE POUR METTRE LES STATUTS DE MA SOCIÉTÉ EN CONFORMITÉ AVEC LE NOUVEAU CODE ?



Inès Verboogen, Senior Consultant BDO Legal

Le nouveau Code des sociétés et des associations (CSA) est entré en vigueur en mai 2019. À l'époque, une période transitoire de 4 années pendant laquelle toutes les sociétés étaient tenues de mettre à jour leurs statuts avait été prévue. Cette période prendra fin le 31/12/2023.

À partir de cette date, la responsabilité des administrateurs pourra se voir engagée en l'absence de mise en conformité des statuts. Pourtant, nombreuses sont les sociétés qui n'ont pas encore entrepris de démarche en ce sens.

Pour certaines formes de société (la société anonyme, par exemple), les adaptations requises sont minimales (à moins que vous souhaitiez adopter une nouvelle forme de gouvernance). Néanmoins, ces sociétés devront également mettre à jour leurs statuts.

Les statuts d'autres formes de société, telles que la société à responsabilité limitée (anciennement SPRL), doivent être revus de manière plus approfondie car les nouveautés apportées sont plus importantes et plus étendues (la notion de capital disparaît, notamment).

Il existe aussi des formes de société qui changent fondamentalement. La forme de société coopérative sera ainsi désormais réservée exclusivement à des sociétés pour lesquelles l'« esprit coopératif » est l'élément central. Enfin, certaines formes de société disparaissent. C'est le cas, par exemple, de la société en commandite par actions. Ces deux dernières catégories de sociétés risquent de se retrouver dans une situation de grande insécurité juridique si elles n'agissent pas rapidement.

Quelle que soit la forme de votre société, il est grand temps d'examiner ses statuts – si ce n'est déjà fait – et de les modifier si nécessaire. La date butoir du 31/12 arrivera plus vite que vous ne le pensez !

EN SAVOIR PLUS ?

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



MON ENTREPRISE DOIT-ELLE PAYER L'IMPÔT MINIMUM MONDIAL DE 15% ?

En vertu de la directive européenne 2022/2523, les États membres de l'UE doivent introduire un régime garantissant un niveau minimum d'imposition mondial dans le chef des multinationales, et ce au plus tard pour le 31/12/2023. Il est prévu que le taux effectif d'imposition soit apprécié par année et par juridiction. Lorsque celui-ci est inférieur à 15%, il y a lieu de calculer un impôt complémentaire à due concurrence. En principe, c'est l'État de résidence de la société mère du groupe qui est tenu de prélever cet impôt complémentaire. Les États membres peuvent cependant prévoir que c'est l'État dans lequel l'entité la plus faiblement imposée est établie qui prélève l'impôt mondial. La Belgique semble privilégier cette option.



Jonathan Collard, Manager BDO Tax



Ariane Germy, Consultant BDO Tax

À propos de la directive européenne 2022/2523

► Pourquoi une telle directive ?

La directive 2022/2523 transpose en droit européen un accord initié par l'OCDE – validé par près de 140 pays – ayant trait aux défis fiscaux de l'économie numérique. Cet accord fait suite au Plan d'action de l'OCDE concernant l'érosion de la base d'imposition et le transfert de bénéfices (BEPS) publié en 2013.

► Quels sont ses objectifs ?

L'objectif majeur de la directive est d'éviter que de grandes entreprises internationales transfèrent leurs bénéfices vers des pays peu taxés afin d'échapper en partie à l'impôt des sociétés. Elle vise à garantir au sein de l'UE une harmonisation des règles mondiales de lutte contre l'érosion de la base imposable (GloBe) convenues au niveau de l'OCDE.

► Quel est son champ d'application ?

Les groupes nationaux ou multinationaux générant un chiffre d'affaires consolidé mondial annuel de minimum 750 millions d'euros pendant au moins 2 des 4 années précédant l'année de revenus concernée sont soumis à la directive. Des exceptions sont prévues, notamment pour les organisations internationales, les organisations à but non lucratif et certains fonds de pensions ou d'investissement.

► Existe-t-il des exclusions ?

La directive prévoit qu'aucun impôt complémentaire ne doit être prélevé si, durant l'année fiscale concernée, les conditions cumulatives suivantes sont réunies :

- 1 Le chiffre d'affaires admissible moyen de l'ensemble des entités situées dans la juridiction est inférieur à 10 millions d'euros.
- 2 Le bénéfice ou la perte admissible moyen(ne) de l'ensemble des entités de la juridiction est inférieur(e) à 1 million d'euros. La moyenne est calculée sur base du chiffre d'affaires admissible et du bénéfice ou de la perte admissible moyen(ne) de l'année de revenus et des 2 années précédentes.

Qu'est-ce que cette directive signifie concrètement pour votre entreprise ?

Lors de la détermination du montant de l'impôt complémentaire, il sera tenu compte de la masse salariale et des immobilisations corporelles établies dans la juridiction assujettie. Par conséquent, la présence d'une substance réelle dans ladite juridiction permettra de diminuer le montant de l'impôt complémentaire à prélever.

Votre entreprise est basée dans l'UE et soumise à l'obligation de déclaration pays par pays (CbCr) ? Dans ce cas, déterminez si vous rentrez ou non dans le champ d'application de la directive et si oui, prévoyez l'impôt minimum mondial de 15%.

L'impôt minimum aura un impact important sur les entreprises concernées, tant en matière d'impôt des sociétés qu'en termes d'administration et de compliance. Nous leur recommandons de vérifier dès à présent si leurs processus ou systèmes de données peuvent fournir rapidement et efficacement les informations requises.

EN SAVOIR PLUS ?

Scannez le QR code qui vous mènera sur www.bdo.be. Vous y trouverez plus de détails concernant cet impôt minimum mondial (notamment les étapes nécessaires à la détermination du prélèvement). Vous pouvez aussi contacter les experts de notre équipe Tax : tax@bdo.be



CAMPAIGN

EN FINIR AVEC L'IMAGE CLASSIQUE DU COMPTABLE

BDO lance la campagne « Experts-comptables de demain » en collaboration avec sept autres entreprises du secteur

« Devenez le principal influenceur des entrepreneurs » : tel est le slogan de la campagne « Accountants Van Morgen » lancée en Flandre en vue de rendre la profession d'expert-comptable à nouveau attractive auprès des jeunes. Réduire ce métier à une gestion ennuyeuse de données chiffrées n'a aujourd'hui plus beaucoup de sens.

Le métier d'expert-comptable souffre d'une image classique et draine souvent de nombreux préjugés. Savez-vous qu'on compte actuellement sur le marché du travail 4x plus d'offres d'emploi que d'experts-comptables diplômés ? Un expert-comptable ne se contente pas de contrôler les comptes annuels ni d'établir des factures, loin de là. Toute personne disposant d'une solide formation financière peut accéder à la profession.

Autant de raisons de rafraîchir l'image du métier et de montrer à quel point le secteur de l'expertise comptable peut se révéler

aussi intéressant qu'attrayant. C'est l'objectif principal poursuivi par la campagne « Experts-comptables de demain » lancée par BDO et sept autres entreprises d'expertise comptable et de consultance : Baker Tilly, Decupere & Partners, Moore, SBB, Vandelanotte, Van Havermaet et VGD.

SPARRING PARTNERS DES ENTREPRISES

Les experts-comptables d'aujourd'hui (et de demain) incarnent plus que jamais les personnes de confiance des entreprises. Ils agissent comme de véritables partenaires et fournissent des conseils personnalisés

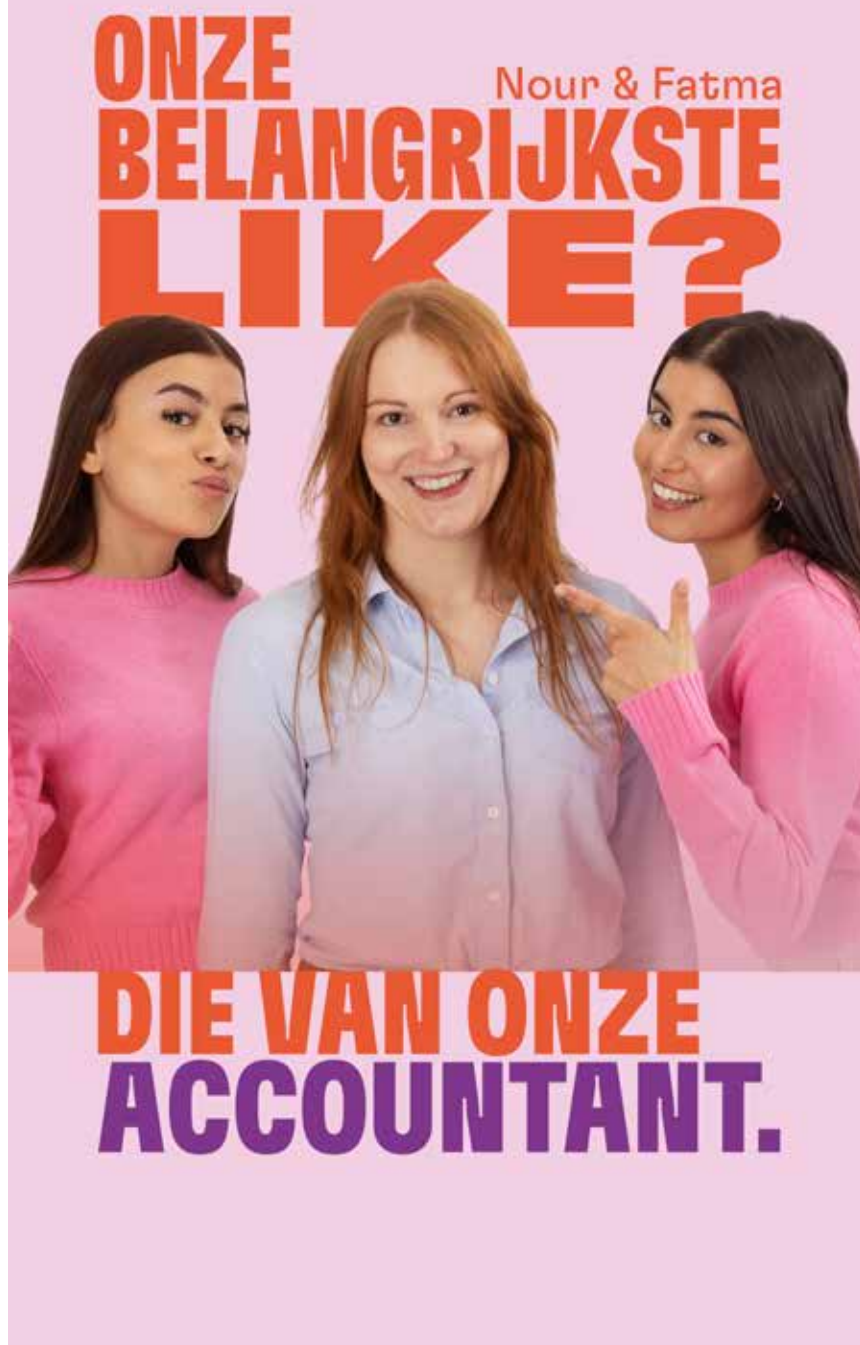
fondés sur des données pertinentes. Dirk Vandendaele, Managing Partner Accounting & Reporting chez BDO Belgique : « Beaucoup d'idées fausses circulent à propos du métier d'expert-comptable. Bien que certains spécialistes leur prédisent un avenir sombre dû à un environnement de plus en plus numérisé, la réalité est tout autre.

La transformation numérique et l'automatisation des tâches fastidieuses ont en effet créé de nouvelles opportunités qui permettent de nous positionner auprès de nos clients comme un partenaire fiable et stratégique. Nous pouvons nous

MIJN Bockie De Repper
BELANGRIJKSTE
VOLGER?

DAT IS MIJN
ACCOUNTANT.





concentrer davantage sur l'accompagnement de nos clients grâce à notre approche multidisciplinaire. Les entrepreneurs apprécient cette proximité. D'autant que nous sommes aujourd'hui en mesure de leur offrir une expertise à la fois financière et non financière. »

DES INFLUENCEURS POUR FAIRE PASSER LE MESSAGE

Afin de rendre la campagne plus attrayante auprès des jeunes, nous avons fait appel à plusieurs ambassadeurs. Parmi eux, Jonas Van Boxtael alias « Bockie De Repper ». En tant qu'entrepreneur, digital creative et participant/membre du jury de l'émission « De Slimste Mens », Bockie est bien connu des

millennials. Il est donc la personne idéale pour promouvoir la profession d'expert-comptable. La campagne comprend une vidéo diffusée sur YouTube. Bockie et son expert-comptable Bert Van der Veken y parcourent la Flandre à la recherche de souches TVA perdues. L'occasion pour Bockie de se rendre dans plusieurs de ses restaurants favoris.

Les autres visages de la campagne sont Nour et Fatma Daghouj. Ces sœurs comptabilisent plus d'1/2 million d'abonnés sur les réseaux sociaux, signent une mini-série sur VTM GO et se sont associées à JBC pour lancer leur collection de vêtements. Elles aussi mettent en lumière ce métier en pénurie dont elles mesurent toute la plus-value. Avec leur

experte-comptable Jill Van Landeghem, elles ont réalisé une vidéo inspirée de leurs publications TikTok dans laquelle elles montrent à quel point le métier de comptable peut être passionnant et impactant.

DE L'IT À LA MUSIQUE

Les multinationales ne sont pas les seules à avoir besoin des services & conseils d'un expert-comptable. Nombreuses sont les start-ups ou PME qui en profitent également, tous secteurs confondus : créateurs de contenu (comme Bockie De Repper), firmes IT... La palette est large !

« Les experts-comptables sont des sparring-partners stratégiques qui accompagnent les entreprises en leur fournissant des conseils personnalisés fondés sur des données pertinentes. »

Le site web dédié à l'opération ne fait pas seulement appel aux ambassadeurs. Il contient aussi différents témoignages d'entreprises, d'entrepreneurs et d'experts-comptables qui partagent leur point de vue sur la profession et ce qu'elle représente pour eux. Jan Verlinden parle de sa décision de relancer les limonades belges Ritchie créées par son père, et de l'aide précieuse dont il a pu bénéficier de la part de son expert-comptable. Découvrez également comment le groupe belge Goose a su, au fil des ans, prendre les bonnes décisions financières grâce aux conseils de son expert-comptable. ■

ENVIE DE DÉCOUVRIR D'AUTRES TÉMOIGNAGES VALORISANT LE MÉTIER D'EXPERT-COMPTABLE ?
Rendez-vous sur le site web www.accountantsvanmorgen.be

YOUNG BDO

TRAVAILLER, APPRENDRE & SE DISTRAIRE

Young BDO associe visites chez le client et recrutement

Nos young professionals ont décidé de transformer un besoin en vertu : ils profitent de leurs visites chez le client pour inviter un(e) ami(e), un membre de leur famille ou une connaissance... qui deviendra peut-être leur collègue. Young BDO fait ainsi d'une pierre trois coups : la jeune génération approfondit sa relation avec le client, celui-ci découvre quelle personne se cache derrière le consultant, et l'invité(e) s'initie à la culture BDO.

Young BDO veut stimuler le lien entre collègues. Son constat : la pratique démontre que toute initiative impliquant les clients lui apporte un supplément de valeur. Cette pollinisation croisée permet en effet aux young professionals de se familiariser avec l'activité du client, lequel apprend à mieux connaître la personne qui se cache derrière le consultant. Aujourd'hui, Young BDO va encore plus loin en associant visite d'entreprise et employer branding. « Chaque Young BDO peut amener un(e) ami(e), une connaissance, un membre de sa famille... à la visite en entreprise », explique Katleen Coppens (BDO Strategy & Transformation). « Notre unique exigence est que cette personne partage un minimum d'intérêt pour notre métier et notre façon

de travailler. Les invité(e)s apprendront ainsi à mieux connaître BDO, tant de notre point de vue que de celui du client. Cela ajoute une dimension précieuse à la prise de contact. En espérant que l'étincelle prenne ! »

BAPTÊME DU FEU

La visite d'entreprise de Young BDO à Kinopolis Bruxelles a lancé le concept. Au programme ? Séance afterwork avec en-cas et boissons, présentation de la longue collaboration entre Kinopolis et BDO (nos experts accompagnent – entre autres – le département financier du groupe cinématographique dans son évolution numérique au niveau international) et en guise de conclusion, vision d'un film... Évidemment ! Elodie Michaux (BDO Audit) :

« Une visite d'entreprise devient un levier de réseautage interne, de fidélisation et d'employer branding. »

Katleen Coppens, Manager BDO Strategy & Transformation

« Ceux qui apprennent à se connaître en dehors des limites du travail prendront contact ou demanderont de l'aide plus rapidement. »

Léa Sonnet, Consultant BDO Legal

« Le site bruxellois de Kinopolis a l'avantage de convenir à nos collègues de tout le pays et de sous-titrer le film dans les deux langues. »

« Nous n'allons évidemment pas recruter activement pendant la visite », explique Wannes Rousseau (BDO Digital). « Mais les accompagnant(e)s ont une bonne occasion d'appréhender la manière avec laquelle nous appliquons et transmettons notre culture d'entreprise, le tout dans une ambiance agréable et décontractée. L'expérience les encouragera peut-être encore plus à répondre à l'une de nos offres d'emploi. Aujourd'hui, demain ou après-demain. » Notre but est que toutes les personnes participantes passent ensuite un entretien avec le département RH. Cela permet à BDO de figurer en tête de leurs priorités professionnelles.

HORS DES BUREAUX

Les événements « Know your Client » ont pour vocation principale de mieux comprendre les tenants & aboutissants de l'activité du client tout en se familiarisant



Kinopolis Bruxelles a reçu 75 BDO young professionals venus des quatre coins du pays.

MULTIGÉNÉRATIONNEL

Le succès du concept a encouragé Young BDO à inviter les générations plus âgées à l'appliquer elles aussi. « Pourquoi ne pas organiser chaque événement BDO chez un client ? », se demande Léa Sonnet (BDO Legal). « Cela demande peu d'efforts supplémentaires et le retour sur investissement est garanti. À condition que ce soit porteur de sens et gérable en termes de coûts. »

« Lors de chaque activité, chacun devrait avoir le réflexe de réfléchir au moyen d'impliquer les clients », conclut Léa. « La quantité élevée d'activités qui s'y prêtent est surprenante et la réaction des clients résolument positive. Il n'y a plus à hésiter ! »

avec notre culture d'entreprise et en stimulant le réseautage entre collègues issus de différents départements. Nick Huysmans (BDO Risk Advisory) : « Trop souvent encore, nous ne regardons pas au-delà des limites de notre pratique commerciale ou des murs

de notre bureau. Nous voulons peu à peu nous éloigner de ce réflexe conservateur en permettant aux personnes d'apprendre à se connaître en dehors des limites du travail, de prendre contact ou de demander de l'aide plus rapidement. C'est fondamentalement humain, après tout. » ■

VOUS ÊTES CLIENT BDO ?

Dans ce cas, nous sommes disposés à accueillir vos young professionals. Cela nous donnera l'occasion de faire plus ample connaissance. Intéressé(e) ?

VOUS ÊTES COLLABORATEUR BDO ?

Toute idée ou suggestion visant à challenger la communauté Young BDO est bienvenue.

Contactez les initiateurs de Young BDO : Nick Huysmans (nick.huysmans@bdo.be), Wannes Rousseau (wannes.rousseau@bdo.be), Katleen Coppens (katleen.coppens@bdo.be), Élodie Michaux (elodie.michaux@bdo.be) et Léa Sonnet (lea.sonnet@bdo.be).

INCLUSIVE DIVERSITY

SOUTENIR NOS COLLABORATEURS PARENTS : ON AGIT !

Le « Parent Journey », pilier de la diversité inclusive

Soutenir qualitativement et proactivement nos collaborateurs parents en optimisant l'organisation de leur travail : c'est l'objectif de l'approche « Parent Journey » de BDO Belgique. Nous sommes persuadés que plus nous gérons les talents et les idées de manière inclusive, mieux nous répondons aux besoins de la société.

Dans l'édition précédente de ce magazine, nous vous expliquions comment BDO Belgique trace sa voie vers un leadership inclusif et diversifié. « Le 'Parent Journey' (trajet de carrière-parentalité des collaborateurs) constitue un élément essentiel de notre politique en matière de diversité inclusive », témoigne Tessy Martens, Manager Diversité inclusive et ESG Services Lead chez BDO. « Ce trajet débute avant même l'arrivée du premier enfant, car de nombreux futurs parents se demandent comment ils vont

pouvoir concilier vie professionnelle et vie familiale. » Une étude interne a montré que certains collègues âgés entre 25 et 35 ans quittaient l'entreprise par crainte de ne pas y parvenir.

SOUTENIR LES MANAGERS

Pour mettre sur les rails ce soutien spécifique à la parentalité, nous avons travaillé en étroite collaboration avec la KU Leuven et BDO Pays-Bas, dont l'expérience nous a été très utile. Tessy : « Nous avons d'abord mené une enquête interne afin de cerner

aussi précisément que possible les défis et obstacles auxquels les collaborateurs parents sont confrontés. Nous avons tenté d'identifier les principaux écueils qui se dressent tout au long du trajet et leurs causes sous-jacentes. Nous avons ainsi pu identifier différents facteurs de stress : échéances, méconnaissance des mesures de flexibilité existantes, charge de travail, déconnexion, pressions au niveau de la productivité et du budget. Nous avons été fort surpris de constater que les collaborateurs sans enfants ou futurs parents émettaient nettement



Devenir parent ne signifie pas qu'il faut sacrifier sa carrière. C'est pourquoi il importe de communiquer proactivement notre vision et de faire connaître l'éventail des possibilités en matière de flexibilité.

QU'AVONS-NOUS DÉJÀ APPRIS ?

- 1 L'importance de passer du réactif au proactif. Il est essentiel de promouvoir une culture ouverte pour parler (des projets) de parentalité et des défis qui l'accompagnent.
- 2 Il est difficile pour les parents de combiner travail et vie de famille. Une approche adaptée et personnalisée est nécessaire pour permettre à chacun de s'organiser au mieux en fonction du contexte.
- 3 L'avenir du travail : nous constatons une tendance (et un besoin) à plus de télétravail et de flexibilité.
- 4 Le manque de clarté (procédures écrites, directives, bonnes pratiques et politiques) est un obstacle majeur à la diversité inclusive. Les informations sur le congé de maternité et de paternité, le congé parental, l'impact financier en tant qu'indépendant, les possibilités de flexibilité au sein de l'organisation et les conseils d'autres parents de BDO doivent faire partie de ce flux d'informations.

plus de réserves que les parents eux-mêmes quand il s'agissait d'évoquer la possibilité de combiner travail et vie de famille (perception vs réalité). »

combiner travail et parentalité. « Sans perdre de vue que chaque situation est unique et qu'il n'existe pas de solution clé sur porte. »

« Notre politique de diversité inclusive doit permettre de supprimer les barrières qui se dressent devant chaque collaborateur, sans viser un groupe particulier. »

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

Étape suivante : organisation de groupes de réflexion destinés à répondre concrètement et efficacement aux défis posés. Durant ces séances, 20 collaborateurs étaient invités à donner leur avis concernant le « Parent Journey », les moments critiques de ce parcours et les priorités à établir pour soutenir de manière adéquate les personnes concernées.

Devenir parent ne signifie pas qu'il faut sacrifier sa carrière. C'est pourquoi il importe de mettre en place une politique ad hoc, de communiquer clairement la vision de BDO et de faire connaître l'éventail de possibilités & bonnes pratiques que nous offrons en tant qu'organisation. Tant mieux si tout cela est exprimé par des collègues parents ! Ce faisant, ils jouent le rôle d'ambassadeur tout en partageant leurs bons plans pour

Pas non plus de politique parentale réussie sans soutien aux managers. Leur rôle d'interlocuteur en cours de trajet est essentiel ; il mérite toute notre attention. « Comment entamer une conversation sur le sujet ? Est-ce le bon moment ? Y a-t-il des thématiques à privilégier ou à éviter ? Pour répondre à ces questions et prôner un dialogue ouvert, nous prévoyons des 'conversation starters' adressés tant aux (futurs) parents qu'aux managers. »

EMPATHIE ET EMPOWERMENT

Selon Tessy, trop de gens considèrent la diversité inclusive comme une opposition entre individus (« eux » contre « nous »), une affaire de discrimination et de racisme. C'est pourtant tout le contraire : il s'agit de transcender les avantages inconscients, d'éliminer les barrières inhérentes aux

processus, de créer de l'empathie et de l'empowerment. « Il est crucial d'attirer en permanence l'attention de chacun sur ce sujet, et de maintenir cette attention de manière constructive. C'est tout le sens de l'approche 'career loving parents' développée par BDO Belgique. Nous voulons aider chacun(e) à trouver l'équilibre qui lui convient, ancrer le principe d'égalité dans notre organisation et lutter contre tout obstacle à l'évolution vers une organisation DE&I (Diversité, Équité & Inclusion). »

L'indice d'inclusion nous permet de mesurer et de suivre de près l'évolution de la diversité au sein de notre organisation. « Nous progressons mais le chemin à parcourir est encore long ! », conclut Tessy. ■

EN SAVOIR PLUS SUR NOTRE STRATÉGIE DE DURABILITÉ ET LA PLACE IMPORTANTE ACCORDÉE À LA DIVERSITÉ INCLUSIVE ?

Lisez notre Sustainability Report ou notre brochure Sustainability Services :



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

VERS UNE MOBILITÉ MODERNE

La transition vers une mobilité alternative durable comporte des risques mais offre surtout de nombreuses nouvelles opportunités. Aucun élément de votre business model n'y échappe : département financier, département RH, production, impôts redevables, service client, gestion des fournisseurs... L'impact est majeur et mérite toute votre attention.

Dans notre nouvel e-book « Vers une mobilité moderne », nous répertorions les risques & opportunités liés à cette thématique et vous donnons différents trucs & astuces portant sur les sujets suivants :

- ▶ Les 4 phases de la nouvelle fiscalité automobile.
- ▶ Le passage progressif à une flotte durable grâce à une feuille de route pratique inspirée des expériences & meilleures pratiques de nos clients.
- ▶ Budget mobilité ou plan cafétéria : quelle stratégie adopter ?
- ▶ Électrification du parc automobile ou non : exemples de scénarios et alternatives.

Faites de votre transition vers la mobilité durable un succès, scannez le QR code et téléchargez l'e-book « Vers une mobilité moderne ».



BDO TAX & LEGAL BELGIUM SUR LINKEDIN

Ceux qui suivent BDO Belgique sur LinkedIn l'ont déjà remarqué : nous avons créé une page consacrée à l'actualité fiscale et juridique : BDO Tax & Legal Belgium.

Vous y trouvez toutes les informations fiscales et juridiques nécessaires, ainsi que des outils & conseils spécifiques.



Exemple de contenu qui est/sera publié :

- ▶ Actualités et infos fiscales et juridiques (internationales).
- ▶ Liens vers notre site web traitant des principales modifications des lois et réglementations.
- ▶ Événements organisés par notre département Tax & Legal.
- ▶ Aide pour trouver l'expert BDO le mieux adapté à vos besoins.

Scannez le QR code, suivez BDO Tax & Legal Belgium et tenez-vous au courant de l'actualité fiscale et juridique.



IN THE PICTURE

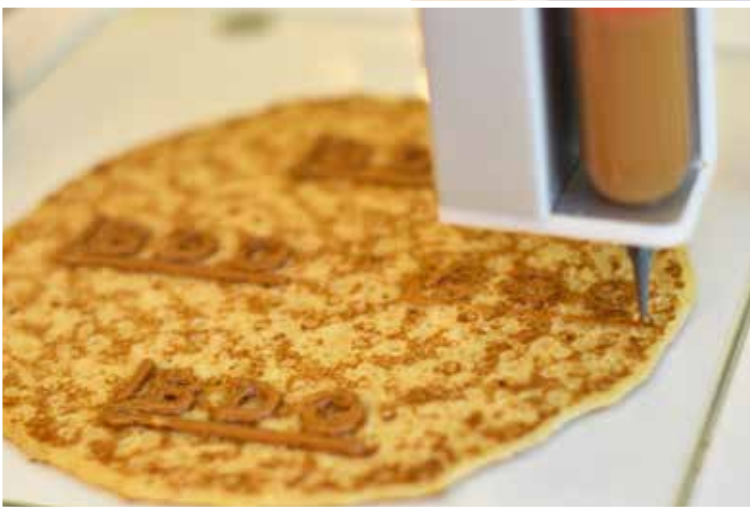
BDO ADVISORY AU SKI

Comme chaque année en février, nos collègues du département Advisory sont partis skier. L'événement rassemblait pour la première fois l'ensemble des collaborateurs Advisory. Pas moins de 79 collègues se sont rendus à Kaprun (Autriche) pour dévaler les pistes de la station tyrolienne. La météo n'était pas au rendez-vous mais les fêtes d'après-ski ont rapidement fait oublier le mauvais temps ! Tous les participants sont revenus sains et saufs, la tête remplie de souvenirs uniques.



TEDxUHASSELT 2023

Le samedi 15 avril avait eu lieu le TEDxUHasselt 2023 sur le campus de l'UHasselt situé à Diepenbeek. Une soirée animée par des conférenciers belges et étrangers venus présenter des idées disruptives et inspirantes. En tant que sponsor de l'événement, BDO y est également intervenu en présentant une innovation gourmande : des crêpes accompagnées de garnitures imprimées en 3D !



BDO DINING OUT

Plus de 200 étudiants ont eu l'occasion de découvrir notre entreprise de manière informelle, accessible et conviviale lors du BDO Dining Out. Au programme : un menu 4 services qu'ils ont pu savourer en visitant différents départements en compagnie de nos collègues. Ils ont ainsi pu rencontrer à Louvain notre CEO Peter Van Laer. L'événement restituait à la perfection l'ambiance qui règne au sein de la BDO Family. Vivement la prochaine édition !



ENVIE DE REPLONGER DANS L'AMBIANCE ?

Découvrez les nombreuses publications et photos publiées sur nos profils Facebook et Instagram (@bdo_belgium).



JOBS

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 !

SENIOR CONSULTANT ACCOUNTANCY

Vous possédez une grande capacité analytique, vous aimez les tâches variées et vous souhaitez accompagner et conseiller vos clients dans la gestion financière de leur activité ? Venez développer vos talents chez BDO.

En tant que Senior Consultant au sein de l'équipe Accountancy, vous gérez de manière autonome différents dossiers, en concertation avec le Manager et/ou le Partner, à qui vous adressez régulièrement un feed-back. Pour vos clients, vous mettez à jour la comptabilité, vous établissez des bilans intermédiaires et faites le nécessaire en matière de déclarations TVA.

Vous êtes impliqué de A à Z dans les dossiers que vous préparez, planifiez, suivez, faites vérifier et introduisez. Pour ce faire, vous passez l'essentiel de votre temps au bureau ou à domicile, tout en rendant régulièrement visite à vos clients.



ERP IMPLEMENTATION CONSULTANT

Nos collègues de BDO Digital prodiguent des conseils d'experts qui conjuguent business et ICT. Afin de renforcer l'équipe Enterprise Solutions, nous sommes à la recherche d'un ERP Implementation Consultant expérimenté.

En tant qu'Implementation Consultant, vous analysez la problématique du client et vous êtes responsable de la configuration et de l'optimisation de logiciels de support commercial tels que Netsuite, Globis ou Clarity. Vous vous immergez avec conviction dans ces outils afin de rendre les opérations de votre client aussi efficaces que possible. Vous veillez à garantir que la configuration est fonctionnelle et technique, vous établissez des rapports et des processus d'automatisation au sein des outils, vous organisez des démos et vous êtes à l'écoute des besoins du client.



SENIOR AUDITOR

Afin de soutenir la croissance de notre business practice Audit & Assurance, nous sommes à la recherche d'un Senior Auditor.

En tant que professionnel de l'audit, vous fournissez des conseils à de nombreux clients dans divers secteurs, que ce soient des PME ou des entreprises internationales cotées en bourse. Vous dirigez et suivez les projets, accompagnez les collaborateurs et assurez le lien avec les Managers. Vous êtes également la personne de référence de vos clients.

Vous êtes responsable du traitement indépendant de dossiers importants dans le domaine de l'audit. Ainsi, vous veillez notamment à l'exécution et à la coordination de missions d'audit financières et vous contribuez à l'élaboration de programmes d'audit.



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 en Belgique : 12 implantations



BDO ANVERS

Uitbreidingstraat 72/1
B-2600 Antwerpen
T. +32 (0)3 230 58 40

BDO ANVERS-NORD

Ceka Center
Noorderlaan 79
2030 Anvers

BDO BRUXELLES (AIRPORT)

The Corporate Village
Da Vincilaan 9, Box E.6
B-1930 Zaventem
T. +32 (0)2 778 01 00

BDO BRUXELLES (CENTRE)

Rue de Stassart 35
B-1050 Ixelles
T. +32 (0)2 640 07 96

BDO GAND

Brusselsesteenweg 92
B-9090 Melle
T. +32 (0)9 210 54 10

BDO HASSELT PRINS BISSCHOPS

Prins Bisschopssingel 36/3
B-3500 Hasselt
T. +32 (0)11 28 60 60

BDO HASSELT HERKENRODE

Cynex
Herkenrodesingel 10
B-3500 Hasselt
T. +32 (0)11 30 22 70

BDO LA HULPE

Nysdam Office Park
Avenue Reine Astrid 92
B-1310 La Hulpe
T. +32 (0)2 352 04 90

BDO LIÈGE

Rue Waucomont 51
B-4651 Battice
T. +32 (0)87 69 30 00

BDO MOUSCRON

Drève Gustave Fache 1
B-7700 Mouscron
T. +32 (0)56 85 61 61

BDO NAMUR – CHARLEROI

Parc Scientifique Créalys
Rue Phocas Lejeune 30
B-5032 Isnes
T. +32 (0)81 20 87 87

BDO ROULERS

Westwing Park
Kwadestraat 153/5
B-8800 Roulers
T. +32 (0)51 26 08 40

BDO & TomorrowLab présentent :

VISION 2030



19 septembre 2023



Nouveau campus d'innovation
Living Tomorrow

De quoi sera fait l'avenir des entreprises ?

Découvrez-le lors de cet événement exclusif destiné aux cadres supérieurs.

- ▶ Appréhendez les technologies les plus récentes présentées dans différentes *experience rooms*
- ▶ Participez à des sessions instructives concernant l'impact de ces innovations sur le monde des affaires
- ▶ Échangez vos idées avec d'autres participants et identifiez lors de workshops les possibilités de mise en œuvre de ces technologies au sein de votre organisation

Vous souhaitez savoir ce que les dernières technologies & innovations peuvent apporter à votre entreprise ?

Les inscriptions sont limitées et se font uniquement sur invitation.
Scannez le QR code et transmettez-nous vos coordonnées.

