

NOV '21

**FOKUS.**

smartmedia

# BUSINESS GUIDE

## The Barn Bio Market

Quelle réponse aux défis climatiques ?

## Entreprise

Transmettre, vendre ou racheter

## Loïc Winckelmans

Plaidoyer pour une Brussels Tech

# Karen Boers

« Le secteur IT est prometteur en termes d'emploi, mais nécessite un enseignement sans cesse réactualisé. »

En plus sur  
Fokus-online.be



BUSINESS - CASUAL - HUWELIJK - GALA

*Phil suits you!*

WWW.PHILSUITS.BE

**PHIL'SUITS**  
YOUR PERSONAL TAILOR



Julien &amp; Quentin

# Défis climatiques : Impossible de rester les bras croisés

L'entreprise de demain doit-elle être verte ? Nous en sommes convaincus ! Ce fut le point de départ de notre projet. Parce qu'au-delà de l'aspect stratégique, nous avons le besoin fondamental de trouver le sens et l'utilité de notre entreprise.

À l'heure où les effets du dérèglement climatique se font ressentir jusque chez nous, il nous semblait indispensable de réfléchir à une manière plus durable de consommer. Nous avons développé l'idée du Barn dans cette optique : ouvrir des marchés couverts permanents qui offrent des produits bio sans emballages à un prix accessible à tous !

Quelle surprise, le jour d'ouverture de notre premier magasin, de voir 40 clients faire la file avant même l'ouverture des portes ! L'envie de consommer autrement était là et n'a cessé de grandir depuis.

Mais d'où vient donc cette mouvance ? À notre avis, deux éléments clefs. Le premier, c'est l'accès à l'information et le fait que le consensus scientifique par rapport au changement climatique soit connu du grand public. De plus en plus de gens commencent à être conscients des risques liés à la surconsommation. Et le deuxième c'est que le changement climatique est plus que jamais tangible, avec des conditions météorologiques de plus en plus extrêmes.

Face à ce constat, le sentiment d'urgence et le besoin d'action grandissent. Et aujourd'hui, l'action la plus immédiate est au travers de nos achats. Nombreux sont les clients qui nous font part de leur envie d'avoir un impact



“ Il nous semblait indispensable de réfléchir à une manière plus durable de consommer.

sociétal au travers de leurs courses. Il ne s'agit plus uniquement d'acheter un produit, on veut pouvoir adhérer à l'impact global de l'entreprise. La provenance des produits, la rémunération des agriculteurs, le bien-être des employés, la gestion des déchets : autant de préoccupations quotidiennes de nos clients.

Et cette remise en question n'est pas le seul fait du client : les travailleurs également. La nouvelle génération est en quête de sens. Nombre de nos employés sont venus toquer à notre porte alors qu'ils bénéficiaient d'une rémunération bien plus élevée dans leur boulot précédent. La chasse au talent n'est plus axée uniquement sur l'apprentissage et le confort matériel que le job fournit, elle inclut aussi l'apport sociétal que chaque métier peut offrir.

Nous avons l'intime conviction que l'entreprise de demain sera challengée beaucoup plus en profondeur par le client final. Le souci de transparence se fait de plus en plus ressentir et le screening se fera sur 360° : le produit, la gouvernance, les conditions de travail, l'empreinte carbone, la santé... Au final la question est simple, en quoi votre entreprise contribue-t-elle à la société ?

Par Julien de Brouwer & Quentin Labrique  
Co-founders, The Barn Bio Market



## CONTENU.

- 4 Soft Facilities : pour les équipes
- 6 Exporter ses produits et services ?
- 10 Interview : Karen Boers (BeCode)
- 14 Assurer sa trésorerie... et son avenir
- 16 Panel d'experts : céder, transmettre ou racheter une entreprise
- 18 Chronique : Loïc Winckelmans

## ÉQUIPE.

COUNTRY MANAGER

**CHRISTIAN NIKUNA PEMBA**

RÉDACTRICES EN CHEF

**ELLEN VAN HOEGAERDEN****JULIE GARRIGUE**

CREATIVE DIRECTOR

**BAÏDY LY**

ÉQUIPE ÉDITORIALE

**FREDERIC VANDECASSERIE****CELIA BERLEMONT**

MISE EN PAGE

**DEE BERNAERS**

PHOTO EN COUVERTURE

**IAN HERMANS**

IMPRESSION

**ROULARTA****SMART MEDIA AGENCY.**

LEYSSTRAAT 27

2000 ANVERS

+32 (0)3 289 19 40

**REDACTIE@SMARTMEDIAAGENCY.BE****FOKUS-ONLINE.BE/FR**

**Bonne Lecture !**  
Emilie Gharbi  
Project Manager

## Envie d'entreprendre, besoin d'un mentor expérimenté ? Et pourquoi pas plusieurs...

Au micro de Julie Garrigue, quelques-uns des entrepreneurs belges les plus inspirants de Belgique décortiquent leur parcours. Sur le podcast Ô Summum, ils réfléchissent aux clés du succès : productivité et organisation, stratégie et marketing, leadership et management, etc.

Ils vous accompagnent aux différentes étapes de votre aventure par leurs retours d'expériences avisés ! Jonathan Pham (We Invest), Didier Hamoir (Ginette), Emna Everard (Kazidomi), Guillaume Desclée (PaxFamilia), Tanguy Goretti (Cowboy), Jérémy Foucray (Zetoolbox) et bien d'autres sont venus raconter leur histoire, leurs déboires et leurs victoires !

Laissez-vous inspirer !



Ô  
Sum  
mum



# Devenir entrepreneur.e : en avez-vous la force mentale ?

Si l'envie de liberté et de concrétisation de certains projets professionnels vous dévore, l'heure est à l'analyse de vos compétences psychologiques. Et oui, apprendre à gérer la charge mentale de l'entrepreneur est indispensable à votre succès !

**L**oin des conseils techniques traditionnellement dispensés aux entrepreneurs en devenir, les fondations du succès d'une aventure entrepreneuriale se cachent aussi hors des sentiers juridiques, comptables, fiscaux, commerciaux ou encore des diplômes acquis. Plus intime et rarement abordée, la face cachée de l'entrepreneuriat, celle à laquelle chaque entrepreneur est voué à se confronter, réside dans la capacité psychologique à tenir le coup et à maintenir le cap.

Pour Christine Thioux, psychologue clinicienne et directrice d'A-TH & Associates, il est essentiel de comprendre que « toute personne qui a une bonne idée, de l'énergie et l'envie peut tenter l'aventure de l'entrepreneuriat. C'est à la portée de tous ! Néanmoins, pour assurer son épanouissement, il est crucial de commencer par une

introspection où l'on prend en considération certains traits déterminants de sa personnalité. Cela peut surprendre, pourtant, c'est un aspect primordial de la réussite de l'entrepreneuriat. »

Avec près de 100 000 entreprises créées en 2020 en Belgique, la tendance à l'entrepreneuriat prend de l'ampleur d'un bout à l'autre du pays. Un bilan extrêmement positif, selon Christine Thioux : « De plus en plus de personnes et de plus en plus jeunes veulent prendre leur destin en main. Rien de tel que de construire son job soi-même ! Lorsqu'il s'agit de combiner son esprit d'initiative avec un emploi qui se rapproche de ses valeurs, le travail devient un projet taillé sur mesure. Néanmoins, ce style de vie n'est pas adapté à tous. Il faut en être capable. Devenir indépendant ne peut pas être un projet issu d'un choix

par dépit comme, par exemple, le ras-le-bol de la vie de salarié. »

Entre réussites, échecs, joie, déception, enthousiasme et remises en question, la vie entrepreneuriale laisse présager une liberté exaltante, mais n'est pas pour autant un long fleuve tranquille qui s'improvise... Au contraire ! Se préparer à entreprendre, c'est avant tout bien se connaître et évaluer ses aptitudes pour pouvoir, au mieux, aborder une réalité tout autre que celle d'un salarié.

Êtes-vous prêt.e à entreprendre ? Pour en savoir plus, répondez au challenge de Christine Thioux et testez la solidité de votre profil en vous posant trois questions. La première : « L'incertitude est-elle source d'insécurité ou attrait de l'aventure ? », ensuite « La solitude est-elle tristesse ou terreau d'imaginaire et

d'inventivité ? » et enfin « L'exposition (médias et commerciale) est-elle source d'anxiété ou opportunité de porter un message ? »

Car la confiance intrinsèque, l'optimisme et la forte capacité de résilience sont des traits souvent communs aux amoureux de l'entrepreneuriat.

Vous pensez avoir le mental pour vous épanouir dans l'aventure entrepreneuriale ? C'est parti : entourez-vous (bien) et sautez le pas... Y a plus qu'à !

**Christine Thioux**  
Clinicienne et directrice



## À propos de.

Depuis 1984, **A-Th & Associates** est un cabinet de conseil RH, executive coaching et outplacement. Son équipe accompagne les personnes et les sociétés dans leur développement managérial et leur rôle social. Ils guident les cadres, dirigeants et entrepreneurs dans des processus de changement et d'évolution professionnelle en s'adaptant à un environnement économique toujours plus complexe. [www.a-th.com](http://www.a-th.com)



## Adoptez un plan vélo dans votre entreprise avec KAMEO Bikes !

### La mobilité active pour vos déplacements, songez-y

Ces deux dernières années, le vélo a connu un énorme regain d'intérêt en Belgique, supplantant de plus en plus la voiture comme moyen de déplacement privilégié des travailleurs.

Ses avantages sont nombreux : pas d'embouteillages et donc moins de stress, une légère activité physique et un mode de déplacement écologique.



### Le leasing vélo : moins de soucis pour plus de plaisir

Un leasing vélo est similaire à un leasing voiture, tout y est inclus :

- entretien
- assurance
- assistance 24/7

Souscrire à un leasing vélo, c'est s'assurer que le travailleur puisse se déplacer de manière optimale, sans se soucier des entretiens ou autres aspects administratifs.

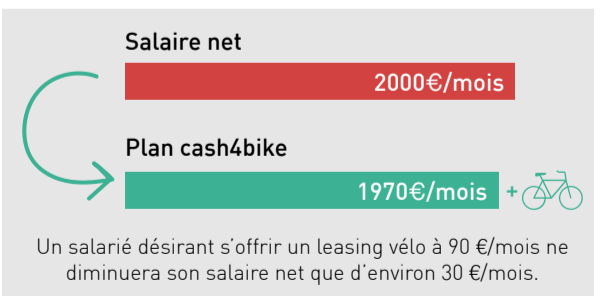
KAMEO Bikes s'occupe de tout, des TPEs, jusqu'aux grandes entreprises.

### Combien coûte un leasing vélo ?

Un leasing d'un vélo électrique de qualité commence aux environs de 90€/mois et profite d'un incroyable avantage fiscal.

La Belgique est l'un des seuls pays européens à offrir des mesures telles que «le plan cafétéria» ou encore «cash4bike» grâce auxquelles le travailleur peut échanger une partie de sa rémunération brute contre un vélo. Cette diminution du salaire s'applique sur la tranche la plus taxée, impliquant une diminution minimale du salaire net. Les coûts pour le travailleur sont divisés par plus de 3 !

Un exemple pour rendre cela plus concret ?



### La semaine de la mobilité approche, faites parler de vous ! 16/09 → 22/09

Vous êtes employeur et vous vous intéressez à la mobilité active ? La semaine de la mobilité est l'occasion parfaite pour initier un tel projet ! Contactez-nous pour organiser une journée de test pour vos employés.

Au programme : comment bien choisir son vélo, présentation des avantages fiscaux et co-création d'offre sur base de vos besoins d'entreprise.



**Contactez-nous !**  
Scannez ce QR Code avec l'appareil photo de votre smartphone.





## Pour le bien-être des équipes

Salaire et fonction à responsabilités, cela suffira-t-il pour retenir vos employés ? Les *softs services* et avantages (catering, package mobility, etc.) que vous mettez à leur disposition, sont un allié de poids dans cette optique précisément.

**N**athalie Tramonte est Coordinatrice Master en Facility Management, Haute École de la Province de Liège. « Il y a des services qu'une entreprise se doit légalement d'implémenter, comme le nettoyage. D'autres sont plus spécifiques et dépendent soit de la taille de l'entreprise, soit du budget disponible. » Les types de *Soft services* implémentables en entreprise sont à la fois très nombreux et divers. « On pense notamment à l'offre de catering, classique, exclusivement bio ou autres. Vient ensuite la brochette de services dits à la personne. De la possibilité de se faire livrer ses colis sur son lieu de travail jusqu'à la sieste ou même un cours de yoga pendant les heures de travail. Une chose est sûre : le salaire n'est plus le seul argument pour attirer et conserver les talents. Les *softs services* possèdent un rôle de capteur de talents. Et la tâche des Facility Managers en devient de plus en plus indispensable. »

On note d'ailleurs une évolution dans les entreprises. « Beaucoup d'entreprises, qui ne l'envisageaient pas, sont désormais assez enthousiastes. Cela signifie que les facility managers devront travailler pour mettre des outils adaptés à disposition du personnel. »

Chez Allianz Benelux, Olivier Dieu exerce justement en tant que Facility & Service Manager. Lors de leur déménagement dans de nouveaux locaux, ses collègues et lui ont eu à repenser la politique de l'entreprise sur ce sujet. « Les *Soft services* sont pensés dès que l'on commence à songer à notre installation dans le nouveau bâtiment. Nous avons mis en place un petit groupe missionné pour penser



“ **Les entreprises ont été prises de court par ce COVID-19. Mais elles ne se feront pas avoir deux fois.**

— Nathalie Tramonte, Haute École de la Province de Liège

à ces services, sans oublier un apport extérieur venant de tout le personnel, sous forme d'une enquête. » Les utilisateurs sont en effet concertés pour s'assurer de l'utilité des services envisagés. Une démarche d'autant plus

importante si l'entreprise souhaite optimiser leur rôle de « capteur de talent », mis en avant par Nathalie Tramonte.

Ces deux dernières années toutefois, le métier

a connu une petite révolution, comme nombre d'autres secteurs, et a dû non seulement s'adapter à la crise mais veiller à ce que les entreprises aussi s'adaptent, comme l'explique la coordinatrice du Master en Facility Management : « Elles ont été prises de court par ce COVID-19. Mais je pense qu'elles ne se feront pas avoir deux fois. Les facility managers mettront probablement très vite en place des plans afin que ce genre de crise n'impacte plus leurs activités comme cela a été le cas. » Au premier rang de ces agencements ? Les questions de nettoyage et de protection individuelle. De son côté, Olivier Dieu qui exerce en entreprise a noté un aspect spécifique de cette évolution. « La crise que nous avons traversé a encore facilité le télétravail. Concernant l'aspect *facility*, la tâche s'avérait double : fournir durablement le matériel technique adapté et s'impliquer dans l'aspect ergonomique, c'est-à-dire le confort de travail à la maison. »

Alors que la vie (professionnelle) reprend désormais (ou finalement) son cours normal, force est de constater que les mobilités ont changé. La place prise par les mobilités alternatives et douces devrait encourager les facility managers et chef d'entreprise à proposer des packages mobility, qui permettent aux employés de switcher, du train au vélo, du bus à la voiture, en fonction de leur besoin réel. C'est justement l'objectif du budget mobilité, instauré en 2018, qui remplace, sur demande la voiture de fonction par la possibilité d'un éventail de solutions de mobilité. Un choix que devrait pousser les entreprises et facility managers.

Par Julie Garrigue



## LA RÉGION WALLONNE SE MOBIL-ISE !

*Si la mobilité est actuellement un sujet qui fâche en Belgique, il y a peut-être une lumière au bout du tunnel. Grâce à une série de mesures clés, la Région s'active pour affronter la situation et mobiliser les acteurs.*

Entre responsabilités environnementale et sociétale, la mobilité est un mot d'apparence simple. Et pourtant ! Là où elle évoque pour certains la possibilité de bénéficier d'un véhicule de société, elle rappelle à d'autres leur envie de privilégier une mobilité active ou encore de consommer de manière plus locale et consciente. Et bien, c'est un peu tout cela la mobilité. D'ailleurs, ces approches font partie d'une stratégie développée par la Wallonie pour former, faciliter et promouvoir divers aspects liés aux déplacements des personnes et des marchandises.

En effet, avec pour mission de diminuer la congestion routière et les nuisances sonores ainsi que de réduire de 55 % les émissions de gaz à effet de serre, la Wallonie œuvre depuis de nombreuses années à repenser la mobilité. Comment diminuer de manière significative les impacts négatifs du transport de marchandises sur l'environnement tout en permettant la pérennité de cette industrie et son rôle économique essentiel ? De la croissance du transport fluvial et ferroviaire au développement de solutions logistiques plus écoresponsables en zone urbaine, la mobilité des marchandises apparaît comme un enjeu prioritaire pour diminuer l'impact du transport marchand. Aujourd'hui, 84 % des marchandises sont transportées par camion.

Avec la croissance de la cyclo-logistique urbaine et d'autres modes de transport alternatif (train et bateau), la Wallonie mise sur sept terminaux intermodaux... et pas que ! Vous l'aurez compris,

la mobilité liée aux marchandises est le fruit d'un plan d'action colossal. D'ailleurs, entre 2014 et 2020, les efforts wallons et primes octroyées aux entreprises portent leurs fruits. En six ans, le trafic de marchandises conteneurisées transportées par voie fluviale et ferroviaire a doublé.

Au-delà du transport de marchandises, le Service public de Wallonie et la Cellule Mobilité de l'UWE ont décidé d'agir sur la mobilité des entreprises. Eh oui, saviez-vous que pour une entreprise de service, la mobilité de ses travailleurs représente 80 % de ses émissions de gaz à effet de serre ? Dès lors, un module de six jours a été mis en place afin de pallier l'absence d'enseignement de ces connaissances spécifiques. Grâce à ce cursus express en mobilité, les responsables de projets de mobilité en entreprise, les « mobility managers », acquièrent les compétences nécessaires pour développer leurs projets de mobilité en prenant une série d'aspects en compte. De la fiscalité en passant par la communication, ils abordent avec une série d'experts les modes de transport envisagés et définissent ensemble les options les plus adaptées.

Pour réfléchir ensemble aux entreprises de demain, les projets de mobilité devront offrir aux travailleurs un panel de solutions pour refléter une mobilité de demain variée, partagée, connectée, multimodale et intermodale. Qu'il s'agisse des possibilités de télétravail, de travail presté depuis d'autres sites de l'entreprise, de plateforme de covoiturage avec octroi d'un avantage fiscal pour les covoituteurs, de la mise en place de voitures et vélos partagés pour les déplacements de service ou encore d'infrastructures visant à encourager les déplacements à vélo (leasing), de nombreuses mesures peuvent être envisagées.

De plus, les plans de mobilité diversifiée ont un autre avantage de taille : ils constituent un argument conséquent lors des procédures de recrutement d'une nouvelle génération de travailleurs qui recherchent un employeur en accord avec leurs propres valeurs. En effet, en favorisant la mobilité active comme la marche, le vélo ou le covoiturage, les entreprises agissent pour réduire leur empreinte carbone, aborder le bien-être au travail et la santé de manière plus globale. Eh oui, se déplacer à vélo permet de joindre l'utile à l'agréable, de s'aérer ainsi que de se détendre avant et après sa journée quotidienne de travail. En bref, un impact positif pour la planète... et pour soi-même !

De par son caractère particulièrement flexible, peu encombrant et rapide, le vélo permet à ses utilisateurs de ne pas (ou très peu) être tributaires des aléas de la circulation pour les trajets domicile-travail. Afin de soutenir la mobilité active et les déplacements à deux roues, la Wallonie octroie aux particuliers comme aux employeurs ou travailleurs indépendants des aides financières pour favoriser l'acquisition d'un vélo pour les déplacements utilitaires.

Pour les employeurs et travailleurs indépendants ayant un siège d'activité en Wallonie qui impliquent des déplacements professionnels, le montant de la prime s'élève à maximum 20 % du prix d'achat TVA comprise (maximum 800 euros) et s'applique également, à peu près, à tous les types et modèles de vélos achetés entre le 1er juillet 2020 et le 31 décembre 2024.

L'objectif de ces trois axes clés : augmenter la pratique du vélo utilitaire de 1 à 5 % d'ici 2030. Alors, prêt à faire un geste pour la planète en pédalant et à réfléchir à un plan mobilité varié et/ou réorganiser votre logistique ?



3 questions à.

**Laurence Glautier**

Directrice, Sofinex

**Quel impact de la pandémie sur les entreprises wallonnes exportatrices ?**

Les signaux sont globalement positifs. Nous avons observé en 2020 une forte résilience des entreprises de notre portefeuille. Elles ont fait preuve d'une grande capacité d'adaptation dans un contexte de fermeture des frontières et de diminution du commerce mondial. »

**Quels constats faites-vous en matière de financement ?**

« Parmi les projets que nous finançons, la part de la croissance externe à l'international a augmenté de 37 % en 2020. La pandémie a parfois poussé des exportateurs à racheter la société d'un client, d'un concurrent ou d'un fournisseur. Le développement de filiales a représenté une autre part de nos dossiers. Les exportateurs wallons ont la volonté de renforcer leur ancrage sur leurs marchés après avoir eu des difficultés à gérer leurs activités à l'international. »

**Un secteur s'est-il particulièrement illustré en 2020 ?**

« L'industrie ICT a représenté 23 % de nos interventions en financement direct. Les entreprises du secteur ont en général bien résisté à la pandémie, grâce à la digitalisation accélérée des entreprises et de l'économie. »

# Exporter, transformer, adapter

Y a-t-il un marché pour mon produit ou mon service à l'étranger ? Comment puis-je l'adapter aux attentes de ce public extérieur ? Le système juridique ressemble-t-il à celui de la Belgique ?

**Q** u'un produit ait trouvé son public sur le marché intérieur ne veut pas forcément dire que ce sera le cas à l'étranger ! Pour l'exporter, il faudra sans doute l'adapter dans les grandes largeurs. La liste des éventuelles modifications est longue, mais cela vaut le coup : l'internationalisation est un véritable levier de croissance pour les entreprises !

« Dans certains cas, il ne sera pas nécessaire de tout repenser », explique Gabriel Dabi-Schebel, fondateur de l'agence marketing 1min30 et spécialiste en acquisition. « Certaines choses marchent très bien d'un pays à l'autre. Mais je pense qu'on ne peut pas réussir si l'on ne repense pas l'ensemble de la stratégie : c'est-à-dire l'adéquation de l'offre avec le marché, la stratégie d'acquisition, les personas, la ligne éditoriale, etc. Y aller bille en tête en se disant qu'une méthode qui a fonctionné dans un pays fonctionnera obligatoirement dans un autre, c'est la meilleure façon de se planter. »

L'expert en marketing le sait : un même produit peut s'adresser à des publics (personas) différents selon le pays, tout comme il peut être nécessaire de communiquer de différentes façons pour des personas similaires. « C'est ce qu'on fait avec nos clients quand on va dans un autre pays. Avec notre méthode, l'Acquisition

**“ Y aller bille en tête en se disant qu'une méthode qui a fonctionné dans un pays fonctionnera obligatoirement dans un autre, c'est la meilleure façon de se planter. ”**

Strategy Design, on vérifie que dans le nouveau pays, ce parcours ne change pas. Est-ce qu'il y a des prescripteurs différents sur

le marché local qui servent de référence ? Est-ce qu'on réalise des appels d'offres de la même façon ? » Son exemple-phare

(sans jeu de mot bien sûr), c'est la lampe-tempête. Objet rétro-déco en Europe, elle séduit un marché assez restreint qui souhaite donner du cachet à son intérieur. Dans des pays ne bénéficiant pas d'un réseau électrique performant, cette lampe devient un objet de consommation ordinaire pour un marché de masse qui souhaite s'éclairer à moindre coût.

« Et même si l'acheteur reste le même, il y aura sans doute des adaptations à réaliser. » La composition, les couleurs, le goût, l'usage et même... le nom. Tout ce qui semble, vu d'ici, faire le propre de votre produit ou de votre service pourrait faire échouer votre stratégie d'exportation. Des exemples ? Du vin rouge bordelais plus sucré pour le marché asiatique, des « Mc Baguettes » (Mc Donald) en France, des yaourts Dannon (et non plus Danone) aux USA. « Il y a des pays qui sont voisins, mais qui sont extrêmement différents », continue G. dabi-Schebel. « Je prends l'exemple de la France et de l'Allemagne. Et c'est l'une des grandes faiblesses de l'Europe, par rapport aux USA par exemple. Ils ont un marché unique de 500 000 millions d'habitants, avec les mêmes façons de commercialiser, d'acheter et de consommer. En Europe, il faut se reposer la question dans chaque pays. »



Par Julie Garrigue



# Après la crise, le bond en avant ? Les quatre priorités du responsable RH à l'ère post-Covid

Chaque crise offre de nouvelles opportunités, à condition d'en tirer les bonnes leçons. Fin juin 2021, une étude européenne de SD Worx auprès de 3 000 entreprises a révélé les priorités post-Covid des responsables RH et les tendances en Belgique. Selon Michael Custers et Robin Beens de SD Worx, les entrepreneurs doivent surtout rechercher un nouvel équilibre.

## 1. Guerre des talents : attirer, mais aussi motiver et fidéliser

Michael : « Une entreprise sur trois recrute. Les talents sont fortement convoités. Mais il s'agit aussi de tirer le meilleur parti de l'équipe existante. C'est pourquoi la "gestion des performances" est une priorité absolue. Comment motiver vos collaborateurs et booster leurs prestations ? Ce n'est pas évident après le travail obligatoire à domicile. Pour sortir renforcé de cette pandémie, il vous faut non seulement des collaborateurs adéquats, mais aussi un encadrement correct. Sans oublier le regain d'intérêt pour l'équilibre entre vie professionnelle et privée depuis la percée définitive du travail à domicile. »

« Pour sortir renforcé de cette pandémie, il vous faut non seulement des collaborateurs adéquats, mais aussi un encadrement correct. »

— Michael Custers  
CMO SD Worx



Robin : « Les entreprises visent un "retour au bureau" dans la simplicité, tout en voulant tenir compte des préoccupations du personnel. Ceux qui développent une politique claire de travail à domicile peuvent également utiliser celle-ci pour attirer de nouveaux talents : pour au moins un Belge sur trois, elle figure dans le Top 3 des raisons de changer d'employeur. Une PME dispose de différents atouts permettant d'attirer et de fidéliser le personnel. La rémunération ayant ses limites, il est préférable de faire des choix mûrement réfléchis. Une simulation salariale vous permet d'assurer une rémunération conforme au marché, mais néanmoins réaliste. »

## 2. Recherche d'une expertise externe

Robin : « La crise du coronavirus a encore alourdi la pression que la nouvelle législation fait peser sur les employeurs. Cette complexité ne facilite pas l'administration salariale, plaçant celle-ci en 3ème position des priorités et même en 2ème place pour une PME. Les entreprises sont dès lors toujours plus nombreuses à sous-traiter leur gestion salariale. »

Michael : « Les questions sociojuridiques, l'administration salariale et les processus RH sont les plus fréquemment sous-traités en Belgique. Nous constatons plus ou moins le même phénomène au niveau international. Les entreprises scandinaves, britanniques, allemandes et suisses ont moins tendance à sous-traiter les RH, contrairement aux sociétés belges, françaises et italiennes. »

## 3. Gérer la complexité de la rémunération et des coûts salariaux

Michael : « La rémunération et les coûts salariaux complètent le Top 5 belge de la sous-traitance. Plus l'organisation est importante, plus elle est tentée de faire appel à un partenaire expérimenté. Pour les entreprises belges de 250 salariés et plus, cette préoccupation figure même en tête de liste. »

« En tant que gérant d'une PME, vous devez maîtriser vos coûts mieux que quiconque. »

— Robin Beens  
Directeur PME Belgique SD Worx



Robin : « En tant que gérant d'une PME, vous devez maîtriser vos coûts mieux que quiconque. L'innovation est la clé et vous disposez d'un arsenal en matière de rémunération. Pas forcément une voiture de fonction, mais, par exemple, une prime ou un bonus salarial lié aux résultats ou objectifs.

Même des choix tels qu'un vélo (électrique) ou plus de congés sont possibles, sans grever les coûts. Combinez ceci avec une politique axée sur les souhaits et besoins de chacun et vous passez aussitôt à la vitesse supérieure. »

## 4. Les RH interviennent (aussi) dans le choix des systèmes RH

Michael : « Huit managers RH sur dix tiennent à choisir leurs propres systèmes. Ils savent que la numérisation offre de nouvelles perspectives. Ils veulent en outre une technologie qui réserve une place centrale aux collaborateurs. C'est la base rêvée pour construire une stratégie RH solide. »

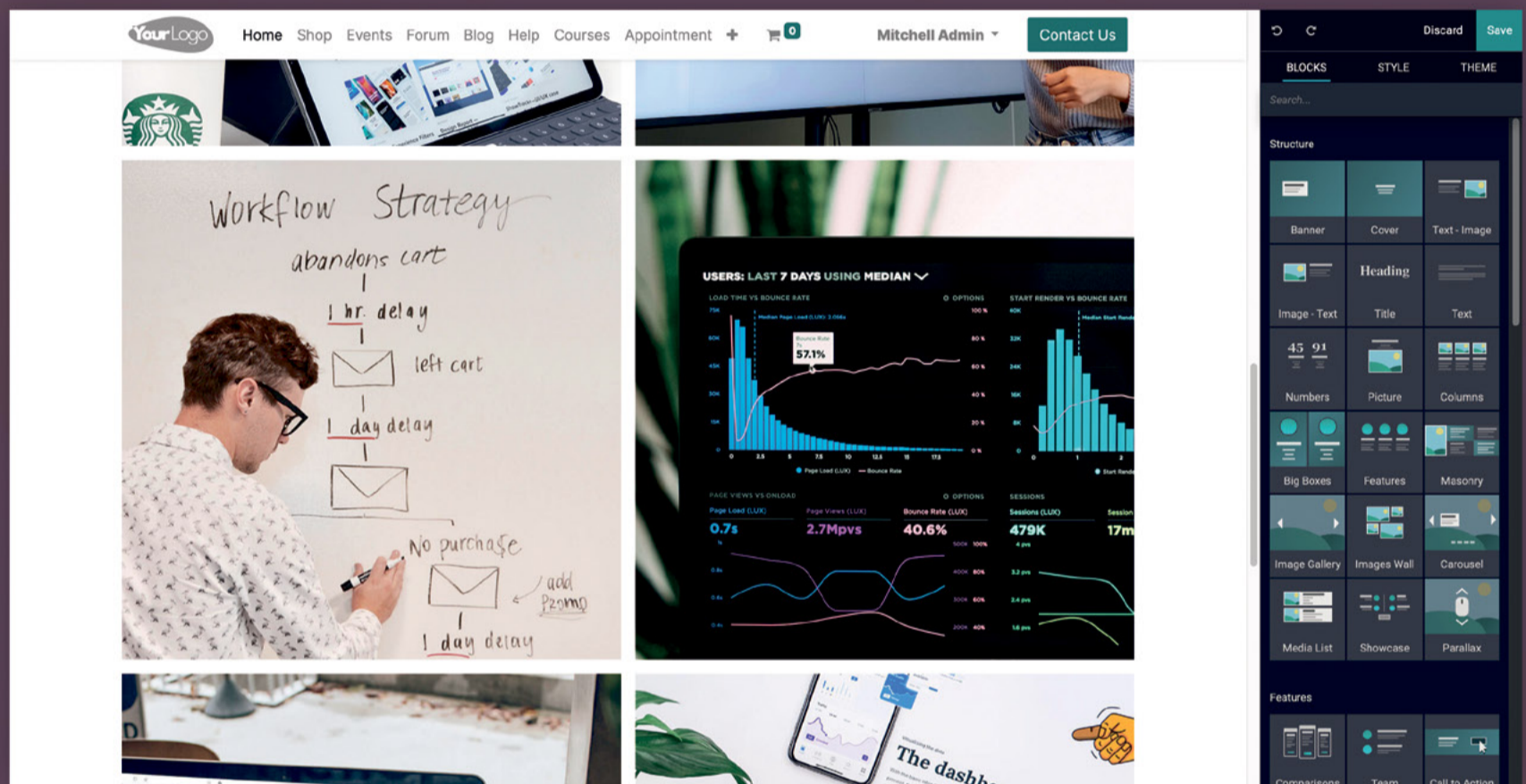
Robin : « À la tête d'une PME, vous disposez d'un avantage important : vous êtes proche de vos collaborateurs. Grâce à ces contacts très étroits, vous pouvez faire des choix judicieux et utiliser précisément les outils qui font la différence. Je tiens à exprimer ma gratitude à tous les patrons de PME pour leur persévérance pendant la période écoulée. Il n'est pas facile de surmonter une telle crise. Nous sommes prêts à servir de caisse de résonance, de conseiller... Bref, à faire le bond en avant ensemble. »

### Ensemble, nous bondirons bien plus loin

Que vous commenciez tout juste à recruter ou qu'il s'agisse d'étoffer votre équipe, c'est le moment ou jamais de vous entourer de spécialistes. Dites-leur ce que vous souhaitez atteindre : #osezdemander #EnsembleaprèsCovid.

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

# Votre Site Web 100% Gratuit



# odoo



# Loisirs et affaires : destination Brabant wallon

Parfait compromis entre l'épicentre européen et la campagne vallonnée, la plus petite province de Wallonie a plus d'une corde à son arc pour détendre, divertir, régaler et accueillir des événements d'envergure.



Dans un cadre verdoyant où sites historiques et établissements contemporains se côtoient, le Brabant wallon attire chaque année les touristes par milliers, et ce, à juste titre. Entre villages bucoliques, musées emblématiques, manoirs et châteaux, parcs d'attractions, centres d'innovation, abbayes, église romaine et paysages caractéristiques remarquables, le patrimoine régional, l'accessibilité et les infrastructures présentes dans le Brabant wallon lui confèrent de sérieux atouts touristiques... et business !

En effet, à tout juste 20 km de Bruxelles, la jeune province — dont plus de la moitié du territoire est constitué de terres arables — regorge de ressources qui pourraient bien lui permettre, de temps à autre, de voler la vedette à notre belle capitale. Vous l'avez bien compris, cette parenthèse privilégiée propose un environnement idéal pour partir en week-end, mais aussi pour donner vie à des événements sur-mesure. Et oui, si certaines constructions emblématiques telles que les fermes « en carré » et les fermes-châteaux ont contribué et continuent de façonner la renommée architecturale du Brabant wallon, ces grands et prestigieux espaces sont désormais régulièrement mis à disposition des entreprises et particuliers pour accueillir événements privés, team buildings, conférences et séjours professionnels.

## “ Les acteurs de la région innovent, créent et collaborent pour faire de la province un lieu incontournable en Wallonie et un choix d'excellence. ”

De manière caricaturale, mais pourtant véridique, le Brabant wallon est en quelque sorte le jardin de Bruxelles. Et si aujourd'hui, encore plus qu'auparavant, l'accessibilité et le dépaysement sont des priorités tant au niveau personnel que professionnel, ces qualités premières se retrouvent au cœur de cette belle province.

D'ailleurs, pour Olivier Meulemans, président du Convention Bureau du Brabant wallon, un projecteur établi en 2010 qui a pour but de réunir, de crédibiliser et d'encadrer les projets des entreprises tout en offrant une plus belle visibilité à l'ensemble des services événementiels offerts dans la province, c'est cette série d'avantages qui font du Brabant wallon « une destination idéale qui permet aux entreprises de retrouver leurs équipes et/ou clients dans un cadre verdoyant qui respire, mais aussi de recréer les liens qui

ont pu se distendre avec la situation socio-sanitaire de ces derniers 18 mois. Grâce à des dizaines de prestataires de services et de lieux dont 50 % sont issus de la reconversion de sites historiques, on profite d'hébergements de loisir, d'un cadre verdoyant, d'établissements prestigieux en matière de restauration et d'hôtellerie ainsi que d'infrastructures sportives et wellness qui font partie des services signatures de la région. »

Pour n'en citer que quelques-unes, et ainsi laisser une pointe de magie supplémentaire opérée, Olivier Meulemans dévoile une panoplie d'activités de loisirs et de découvertes que propose également le Brabant wallon. « De nos hôteliers aux propriétaires de lieux événementiels en passant par les responsables de centres de conférence, les acteurs de la région innovent, créent et collaborent pour faire de la province un lieu incontournable en Wallonie

et un choix d'excellence qui permet de se dépayser de l'environnement de travail. »

Et pour faire découvrir le patrimoine, rassembler les collaborateurs d'une même entreprise et répondre de manière adaptée à tous les besoins, les possibilités d'activités se multiplient et ne se ressemblent pas. Envie de vivre un véritable voyage à travers le temps ? *Le Musée universitaire de Louvain-la-Neuve*, surnommé *le Musée L*, vous propose de parcourir des milliers de pièces rassemblées au fil du temps. Envie d'une activité dynamique, culturelle et assez improbable ? Apprêtez vos collaborateurs à une expérience unique : revivre l'un des événements les plus importants de l'histoire européenne sur le champ de bataille de Waterloo avec ses bivouacs napoléoniens tout en y dégustant sa fameuse bière et les spiritueux créés à partir de celle-ci !

« Si 70 % des clients qui viennent donner vie à leurs événements professionnels restent actuellement issus de la province, de Bruxelles et de Flandre, notre souhait est de préserver cette confiance, au local comme à l'international, de maintenir un éventail de possibilités attractif tout en continuant à étendre l'expertise et les capacités qu'a notre province en la matière. En affaires comme en famille, c'est une terre qui vaut définitivement le détour. »

### À propos de.

Le **Convention Bureau du Brabant wallon** est une initiative qui a pour mission d'aider gratuitement les entreprises à la recherche d'un lieu et de prestataires pour l'organisation de réunions, conférences, team buildings, congrès, etc. Pour ce faire, il propose un large réseau de compétences et de services professionnels auprès de plus de 40 prestataires établis dans le Brabant wallon.

Karen Boers

## « Le monde de l'IT va connaître un profond bouleversement »



Entrepreneuse multifacette, fondatrice et CEO de « BeCode », structure qui aide les gens désireux de se réorienter vers le secteur de l'IT à se former, Karen Boers est évidemment particulièrement bien placée pour observer la transformation digitale actuellement à l'œuvre. Cette business-woman avertie nous en dit plus...

**Q**uand on lit des choses à votre sujet, le mot qui vous est le plus souvent associé est celui d'« inspirante ». Vous partagez ce point de vue ?

« Je peux comprendre, et je me réjouis bien entendu, que mon parcours puisse pousser d'autres gens à se lancer dans l'entrepreneuriat. Par contre, ce n'est pas du tout mon objectif d'être considérée comme un modèle. À travers "BeCode", je veux avant tout aider les gens et répondre à l'une de mes frustrations. »

**Quelle est cette frustration ?**

« La naissance de "BeCode" est partie d'un constat assez simple : le marché de l'emploi contient une multitude de postes sans cesse vacants. Et d'un autre côté, plein de gens sont sans emploi. C'était bien là le signe d'un fameux décalage ! J'ai donc lancé ces formations dans le secteur IT, sans doute l'un des plus prometteurs en termes d'emploi, mais aussi l'un de ceux qui nécessitent un enseignement sans cesse réactualisé. En fait, je crois que nous devons agir nous-mêmes, à notre petit niveau, pour essayer de changer les choses. »

**Vous êtes donc une adepte de la célèbre phrase de Churchill : « Ne demandez pas ce que votre pays peut faire pour vous, mais plutôt ce que vous pouvez faire pour votre pays » ?**

« Oui. Mais je ne me compare pas à lui, loin de là (Rires). N'en reste pas moins que je m'inscris dans cette même logique. Mais c'est l'objectif de tous les entrepreneurs de créer des produits ou des structures qui vont améliorer le quotidien des autres ! »

**“ Je ne suis pas favorable au télétravail à 100 % : les discussions informelles que l'on a avec nos collègues permettent de mieux avancer ensemble.**

**Le télétravail a complètement bouleversé le fonctionnement de certains secteurs, notamment celui de l'IT. Qu'en restera-t-il, à votre avis ?**

« Deux choses fondamentales ! Tout d'abord, la plupart des entreprises ont découvert le fonctionnement par objectifs et plutôt que par jours de présence à "prester". C'est fondamental ! On va passer d'une culture du présentéisme à une culture de la flexibilité. Ensuite, la confiance des employeurs, par ricochet, a gagné du terrain. Ce qui est aussi une très bonne chose ! »

**Et, à titre privé, vous gérez aussi votre foyer « par objectifs » ?**

« (Rires) Je crois, oui, même si c'est toujours un peu abrupt de comparer sa vie privée à une entreprise. Avec mon mari, qui est aussi entrepreneur et très occupé par son boulot, nous fonctionnons selon un équilibre très bien dosé entre nos tâches professionnelles et domestiques. Il va donc aussi chercher les enfants à l'école, les aider à faire leurs devoirs et les conduire à leurs activités diverses et



**“ On va passer d'une culture du présentéisme à une culture de la flexibilité.**

variées. Et puis, nous parlons régulièrement du partage des tâches et adaptons nos plannings en continu. En toute flexibilité. Si j'ai la carrière que j'ai, c'est aussi grâce à mon mari. Et aussi parce que, chez nous, le télétravail n'est pas une nouveauté. »

**Mais le télétravail, dans l'IT ou autres, a aussi montré ses limites...**

« De fait ! C'est pour cette raison que, même quand c'est possible techniquement, je n'y suis pas favorable à 100 %. Parce que les discussions informelles que l'on a quand on croise des collègues permettent aussi de mieux les connaître, et donc de mieux avancer ensemble... Le télétravail efficace reposera aussi en partie sur le travail au bureau. »

**C'est ce nouveau dosage qui explique les changements à venir en matière de business-model et de fonctionnement des entreprises ?**

« Oui. Le mouvement était déjà en marche. Et le Covid a bien entendu joué le rôle d'accélérateur de la digitalisation et de l'intégration numérique à tous les étages des entreprises. »

**Avec l'accélération de la digitalisation, les besoins de formation des employés augmentent...**

« C'est inévitable, oui ! Le secteur IT permet le travail à distance davantage que d'autres. Mais la façon de procéder va changer. Ceci implique par exemple, pour l'employé, une meilleure connaissance de ses outils. Parce qu'il n'aura plus quelqu'un à côté de lui pour répondre à chacune de ses questions. Et puis, qui dit digitalisation, et à distance en plus, dit aussi un meilleur apprentissage de l'autonomie. Des compétences connexes, mais fondamentales dans l'IT aussi. De plus, les fonctions liées à l'IT, qui vont connaître un bouleversement sans précédent, évoluent en permanence au niveau technique. »

**Et comment BeCode s'inscrit-il dans cette évolution ?**

« Par un travail préalable aux formations, dont l'objectif sera de cerner très exactement les besoins des entreprises. Pour ce faire, nous proposons des formations en IT aux demandeurs d'emploi, aux gens dans des situations de fracture numérique sur nos campus. Et nous identifions parfois aussi les publics qui ne s'orientaient pas forcément, et

à tort, vers le secteur de la tech. Il nous est par exemple arrivé de concevoir des formations exclusivement destinées aux femmes. Via des classes de préformation de 6 semaines, spécialement pour leur donner confiance. Parce qu'on sait bien que c'est un secteur qui ne met pas toujours les femmes en confiance. »

**Vous venez de lever 2,5 millions d'euros. De quoi accélérer encore un peu votre impact social et devenir la plus grande scale-up d'éducation aux nouvelles technologies en Belgique ?**

« C'est effectivement ce que cette somme nous a permis de devenir. Mais le but en soi n'était pas de devenir "le plus gros" ou "le plus puissant". Loin de là... En fait, ce financement permettra surtout à "BeCode" de continuer à se développer et à agrandir l'équipe, actuellement forte de 50 personnes réparties entre les campus d'Anvers, Bruxelles, Charleroi, Gand et Liège ; et d'augmenter aussi sensiblement le nombre de vies impactées par le projet. L'équipe de "BeCode" et nos partenaires sont avant tout animés par la mission sociale du projet. C'est pourquoi nous sommes très enthousiastes à l'idée de passer d'une start-up qui a fait ses preuves à une scale-up durable. Et de continuer, en même temps, d'être reconnu comme des experts en matière d'éducation permanente et de stratégies de capital humain inclusives. »

**Smart Fact.**

**Si vous n'aviez pas créé « BeCode »...**

« J'aurais quand même été entrepreneuse de toute façon. C'est dans mes gênes depuis toujours. Déjà, pendant mes études, je gérais les associations étudiantes en vue de regrouper les achats de livres avec de grosses ristournes pour que tout le monde puisse se le permettre. Bref, ce souci de ramener toujours plus d'égalité dans tous les domaines m'a toujours poussée à entreprendre. Voilà ma ligne directrice. Et je sais que lorsque "BeCode" pourra continuer sans moi, je m'en irai pour lancer d'autres projets et laisserai la gestion quotidienne à d'autres personnes. Pour cela, il suffira que je trouve une problématique à laquelle je pense pouvoir apporter un début de solution. Et je foncerai... »



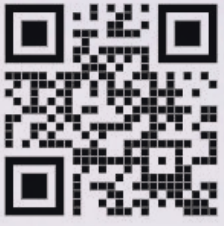
**L'UE à la traîne concernant les femmes dans l'IT**

Selon le dernier rapport « Women in Tech », sorti en mars dernier, 56 % des femmes dans la tech et l'IT trouvent que l'égalité des genres s'est plutôt améliorée, et 70 % pensent même que leur expérience et leurs compétences ont pris le pas sur leur genre lorsqu'elles ont postulé. Mais cette étude, menée dans 19 pays du monde, montre aussi que, quand on regarde par territoire, ces chiffres sont quasiment divisés par deux concernant l'Europe.



**Une nouvelle fracture numérique !**

Face à la généralisation croissante de l'accès aux technologies de l'information et de la communication (TIC) dans les pays développés, le débat sur la « fracture numérique » s'est déplacé. Traditionnellement centrée sur les inégalités liées à l'accès matériel aux TIC, l'attention s'est progressivement déportée sur les inégalités sociales liées à leurs usages. C'est ce que Hargittai Ezer, observatrice du secteur, a été l'une des premières à nommer « fracture numérique au second degré ».



**Avec l'humidificateur Microniser ultra flexible, vous bénéficiez pleinement des optimisations énergétiques HVAC, en coût et en consommation.**



[www.microniser.com](http://www.microniser.com) / [info@microniser.com](mailto:info@microniser.com)

# Le secteur de l'emploi en pleine révolution !

En marge de l'évolution démographique et de la baisse de la natalité en Belgique, les études annoncent pour la décennie à venir une baisse de la population active de 9 %. Une perspective complètement inédite.

**P**our faire face à une concurrence qui ne va faire que s'amplifier dans les années à venir en matière de recherche de talents, nombreuses sont les sociétés à savoir à quoi s'en tenir : proposer davantage de flexibilité et de télétravail, mettre en avant une culture d'entreprise moderne et ouverte à la diversité ou encore, être le plus transparent possible. Virginie Nazon, Directrice Marketing chez StepStone, précise : « Désormais, et plus encore à l'avenir, les employeurs vont devoir mieux prendre en considération leurs futurs employés. Cela, tant dans le processus de recrutement que dans les perspectives d'évolution internes, avec des parcours de formations individualisées, etc. La génération actuelle n'est plus dupe, cela ne peut pas rester un simple acte de communication : la démarche doit être authentique et s'inscrire

dans la durée. Un candidat veut connaître en amont tous les aspects d'une structure, sa culture, ses missions, ou encore sa vision sur des thèmes tels la RSE et l'environnement. Le salaire reste évidemment un point important, mais ce n'est plus forcément l'argument premier. Ce qui prime à l'heure actuelle, c'est le sens à donner à son travail ! »

À l'heure d'une digitalisation galopante, pratiquement tous les secteurs sont (ou seront) touchés par ces mutations. De l'informatique à l'ingénierie, en passant par la logistique, l'enseignement, ou l'ensemble des métiers techniques. Mais ces changements auront des aspects positifs en termes de diversité sociale. Notre interlocutrice le confirme : « Dans un marché saturé, les employeurs vont de plus en plus élargir leur

spectre de recrutement, notamment en ce qui concerne l'embauche d'employés aux origines diverses. Par conséquent, pour beaucoup de jeunes, l'accès au marché de l'emploi sera moins compliqué qu'auparavant. C'est là une belle note d'espoir ! »

En outre, les avancées technologiques facilitent de plus en plus les relations entre employeurs et candidats grâce, de part et d'autre, à l'affinement possible des recherches et des demandes. « Aujourd'hui », explique encore Virginie Nazon, « L'utilisation de l'intelligence artificielle permet de mettre en relation plus rapidement et avec plus de précision les sociétés avec leurs talents de demain. Ce n'est pas un hasard si le recrutement en ligne via la vidéo est en train d'exploser, car cela permet d'aller

au-delà du CV, en ôtant souvent quelques préjugés sur le candidat, ne fût-ce que sur un nom ou une localité. Tout cela fait aussi gagner du temps, un recrutement classique pouvant parfois être fastidieux. » Certains spécialistes envisagent le secteur de l'emploi comme un baromètre idéal de la société, et à cet égard une statistique est sortie cet été : + 13 % d'annonces de recrutement par rapport à la dernière année « normale », soit 2019. Un chiffre loin d'être anodin sur l'évolution à venir dans ce secteur...

Virginie Nazon  
Directrice Marketing



## À propos de.

StepStone est le site d'emploi leader sur notre marché. Notre objectif est de permettre aux candidat-es et aux entreprises de se rencontrer. Comme site d'emploi innovant dans un monde du recrutement en constante évolution, nous nous réinventons en permanence. Présent dans 23 pays, StepStone est membre fondateur de « THE NETWORK », une alliance qui regroupe plus de 50 sites de recrutement leaders à travers le monde. [www.stepstone.be](http://www.stepstone.be)



## « J'ai trouvé un nouveau job à plus de 50 ans ! »

Vos 50 bougies ne marquent pas la fin de votre professionnelle, et heureusement ! Guy en est la preuve vivante. Après une formation chez Cefora, il a réorienté sa carrière, direction un nouveau job comme Human Ressource & Payroll Officer. Il nous raconte...



« Quand j'ai été licencié en 2017, après m'être donné corps et âme pour sauver l'entreprise de construction où j'étais responsable financier, ça a été un véritable coup de massue. Surtout à mon âge, on tombe vite au fond du trou », explique-t-il toujours tenaillé par l'émotion d'époque.

### Quand on veut, on peut toujours

« Pourtant, et alors que j'affichais déjà 50 ans au compteur, je n'ai pas sombré. Ma motivation ? J'ai toujours aimé apprendre. C'est bon pour le cerveau ! J'ai donc commencé à scruter les réorientations possibles sur Bruxelles. Et je suis tombé sur le site de Cefora qui proposait la formation "Ges-

tion du personnel et du Payroll" d'une durée de trois mois suivie d'un stage, en collaboration avec Bruxelles-Formation. »

Une formation de 3 mois très complète « En trois mois, j'ai appris ce que l'on apprend généralement en deux ans : le droit du travail, individuel et collectif, les techniques de sollicitation, les différents logiciels de paie, le fonctionnement des organismes sociaux, celui des syndicats, les conseils d'entreprise... et j'ai bien sûr approfondi mes connaissances en gestion du payroll. Bref, c'était très complet et efficace ! En grande partie parce que les cours sont donnés par de véritables

professionnels. Ceux-ci nous ont aussi donné beaucoup d'exercices, ce qui m'a permis d'assimiler bien plus facilement la masse de théorie. »

### Tout est possible

« Aujourd'hui, quand je me retourne sur mon parcours, je me dis que ma reconversion a été totale et que je fais ce qui me plaît vraiment. Ma formation Cefora a été super-bénéfique pour ma santé, tant mentale que physique. Oui, on peut donc relancer sa carrière après 50 ans ! »

**Saviez-vous que 3 chercheurs d'emploi sur 4 trouvent un job après leur formation chez Cefora ?**

# Trésorerie assurée, avenir rassuré !

Nerf de la guerre, vraie colonne vertébrale de tout business qui se respecte, l'argent de votre trésorerie se gère, s'anticipe et se protège. Mais heureusement, vous n'êtes pas seul face aux coins et recoins des impératifs fiscaux. Et, comme tout bon manager, l'essentiel est de bien vous entourer en interne comme en externe. On vous dit tout... et le reste.



## Réaliser une étude de risques.

On n'est jamais trop prudent ! Et, puis, par nature, on n'aime pas trop imaginer le pire. Pourtant, c'est essentiel d'y penser au début pour (espérer) ne plus devoir y songer ensuite. Raison pour laquelle il est essentiel d'entreprendre une étude mettant en lumière les risques potentiels pour votre business-plan. En plus de mettre le doigt sur ses faiblesses, cette étude vous permettra aussi de savoir le plus précisément possible la somme dont vous avez besoin pour vous lancer ou des réserves dont vous disposez pour faire face à un éventuel trou d'air.



## Recourir à des mesures de soutien.

Impossible de citer ici toutes les mesures existantes. Mais sachez déjà que celles-ci sont de quatre ordres. Tout d'abord, pour vous aiguiller vers les bons appuis, n'hésitez pas à faire appel à l'aide de professionnels (par exemple le Start.LAB à Bruxelles). Ils pourront, entre autres, vous aider à établir votre business-plan. Ensuite, une fois lancé, direction les mesures de soutien financières pour vous aider à collecter des fonds. Puis, sachez que des mesures de soutien afin de passer à la vitesse supérieure existent aussi. Enfin, il est possible de bénéficier d'aides dans le cadre de création d'emploi.



## Avoir un bon comptable.

Chacun son métier ! Donc pas question de confier la comptabilité de votre entreprise à quelqu'un en interne, même s'il jongle à peu près facilement avec les chiffres. Parce qu'un comptable professionnel fera bien davantage que remplir vos déclarations TVA et votre feuille d'impôts ! Son métier est aussi de connaître l'existence de chaque niche fiscale adaptée à votre business et à votre structure. Bref, si un comptable coûte de l'argent, il évitera des dépenses inutiles (du genre amendes pour des déclarations incomplètes) et mieux, fera gagner de l'argent en pistant les bons plans.



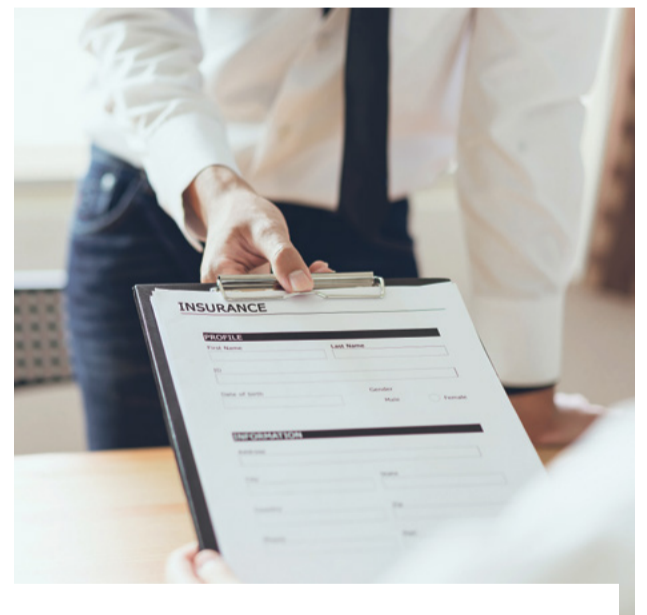
## Pister le gaspillage.

Savez-vous ce qu'est une approche « Lean » ? Ce mot signifie en anglais « maigre » ou « sans gras ». Bref, il s'agira ici de faire la chasse aux dépenses inutiles pour peu que cela n'impacte pas le bon fonctionnement de l'entreprise. Ces dépenses ? Elles vont des abonnements de presse que plus personne ne lit à des fonctions qui se chevauchent en tout ou en partie, en passant par des frais de marketing qui, après analyse des résultats de la campagne, n'ont pas le ROI espéré ; ou encore par des stocks qui végètent au fond de la réserve alors qu'on pourrait essayer de les écouler...



## Facturer en temps et en heure.

Parfois, les liquidités sont à portée de clavier ! Il « suffit » de se doter d'une bonne logique de facturation dans les deux sens ! C'est-à-dire d'abord, de facturer vos prestations dans le temps. Ensuite, de vérifier que vos factures sont honorées en temps et en heure. Si vous avez besoin d'aide, la solution s'appelle « factoring » : une société externe émettra alors vos factures, relancera les prestataires en retard et pourra même, parfois, vous avancer tout ou partie des factures dont vous attendez le paiement. Ce service se paie par un pourcentage prélevé sur les factures payées.



## S'assurer contre les défauts de paiement.

On estime généralement qu'une faillite sur quatre est causée par la faillite d'un client, mais aussi que 50 % des factures qui n'ont pas été payées dans les 90 jours ne le seront jamais. Il est donc essentiel de souscrire une assurance-crédit contre les défauts de paiement. Le montant des primes de celle-ci et votre plafond d'indemnisation seront calculés en fonction de votre chiffre d'affaires annuel. Certaines assurances vous protégeront non seulement vis-à-vis de clients basés en Belgique, mais également de ceux basés dans d'autres pays. Dernier détail : cette assurance pourra aussi vérifier la solvabilité de vos futurs clients.

# TVA et entreprises — Tout ce qu'il faut savoir

À chaque entreprise son secteur d'activité et à chaque pays ses particularités en matière de TVA. Pourtant, si les dix-huit derniers mois ont été placés sous le signe de l'explosion de l'e-commerce, la TVA ne concerne pas que les géants du commerce en ligne.

**E**n effet, la gestion optimale et le respect de la législation TVA peuvent revêtir un caractère primordial à la bonne santé financière d'une entreprise. Et cela quelles que soient ses opérations commerciales.

Pour Katia Delfin Diaz, fondatrice et administratrice d'OmniVAT Consulting, une société spécialisée dans l'audit TVA des entreprises ainsi que les droits de douanes et accises, « connaître cette branche du droit indirect qui change constamment est une expertise spécifique et assez complexe. En fait, on peut voir les besoins TVA des entreprises comme ceci : l'expert-comptable qui gère les comptes d'une société est comme un médecin généraliste alors que moi je suis plutôt un médecin spécialiste dans un domaine précis, la TVA. »

Et si, en effet, s'y retrouver relève du casse-

tête pour les chefs d'entreprises et non-spécialistes, les bons conseils et analyses en matière de TVA interviennent en tout temps et au cas par cas pour accompagner les entreprises vers de meilleures pratiques. De la création de celle-ci au développement de certains projets ou encore à la cessation des activités commerciales, toutes les étapes de vie de l'entreprise sont concernées.

« Rien que par rapport aux liquidités et au "cash flow", il existe des pistes d'optimisation telles que le droit à la déduction, l'autorisation de récupérer un remboursement mensuel de la TVA ou encore l'obtention de licence de report de paiement à l'importation pour certaines entreprises. Un autre exemple, la location immobilière. Une bonne gestion immobilière en matière de TVA peut faire gagner de l'argent à l'entreprise qu'elle pourra investir dans d'autres projets,

mais aussi créer de l'emploi. En bref, des opportunités auxquelles l'entreprise n'a pas toujours pensé. »

Vous êtes à la tête d'une entreprise ou de sa gestion financière ? Ce qui suit risque fortement de vous intéresser. Pour permettre aux sociétés de trouver des opportunités d'optimisation et éviter des amendes lors d'un contrôle TVA, Katia livre une série de conseils qu'elle juge essentiels.

« Tout d'abord, il faut suivre les actualités TVA au moins une fois par an pour écouter ce qui évolue en matière de jurisprudence européenne ou belge et de législation. Ensuite, il est idéal de réaliser un audit TVA tous les trois/quatre ans pour faire le bilan et s'assurer du bon alignement de ces dispositions TVA avec ses activités. Et oui, cela peut permettre d'économiser plusieurs milliers d'euros, voire

bien plus ! Pour finir, il existe une série de formations dispensées en entreprise qui abordent les mécanismes de base de la TVA. Ces sessions sont d'excellentes solutions mises à disposition des entreprises. »

Eh oui, le régime TVA est une obligation comptable et administrative qui concerne tous les indépendants et entreprises. En Belgique comme à l'étranger, il est donc essentiel d'apprendre à le gérer et à l'optimiser !



**Katia Delfin Diaz**  
Fondatrice et administratrice

## À propos de.

Au cœur de l'Europe, **OmniVAT** optimise, assiste et accompagne les entreprises belges qui se développent en Belgique et à l'international ainsi que les entreprises étrangères qui souhaitent réaliser leurs activités en Belgique. Doté d'une connaissance approfondie des textes légaux et d'une maîtrise parfaite de l'évolution de ces matières complexes, OmniVAT, spécialiste de la fiscalité indirecte (TVA, douanes et accises), a pour mission d'apporter des solutions pragmatiques et adaptées aux besoins des entreprises.



## Ouvrir votre propre magasin Spar ?

**ENTREPRENDRE AVEC  
RETAIL PARTNERS COLRUYT GROUP  
À VOS CÔTÉS**

Un supermarché qui tourne à plein régime et qui propose un maximum de bons produits à tout le quartier ? Nous y travaillons, ensemble. Grâce à un business plan qui tient la route, à un financement sur mesure et au soutien dont vous avez besoin. Avant et après l'ouverture. De la sélection des produits à la campagne promotionnelle. Avec le soutien de Spar (et donc de Retail Partners Colruyt Group), vous exploitez le magasin de vos rêves. On y va ?

**Faites le premier pas sur [monspar.be/entreprendre](https://monspar.be/entreprendre)**



**On y va ?**  
Le partenaire Spar



# Céder, reprendre ou transmettre son entreprise

Si le nombre de Belges qui se lancent dans l'entrepreneuriat est à la hausse ces dernières années, qu'advient-il dans le futur de leurs précieuses sociétés ? Découvrons, avec l'aide de trois experts, les bases de ma transmission d'entreprises.



**Bart Chiau**  
Professeur, Université de Gand  
Economics and Business Administration



**Thierry Gallez**  
Fondateur de Nextep  
Cabinet de Fusions et d'Acquisitions



**Michel Akkermans**  
Entrepreneur et Investisseur  
Membre de plusieurs boards

## Comment choisir la bonne personne pour reprendre son entreprise ?

« L'étape la plus délicate est le choix de son successeur. Qui, parmi les membres de la famille, aura les compétences, la vision et les motivations adéquates pour reprendre l'entreprise ? Il est évident qu'on pense en premier lieu à ses enfants. C'est un rêve de garder le business dans la famille de génération en génération. Mais les enfants sont-ils intéressés par la reprise de l'entreprise ? Dans le cas d'une cession en famille, s'y prendre à temps et avoir une communication ouverte peut résoudre de nombreux problèmes et éviter des conflits. Il est aussi possible que l'entreprise soit reprise par un collaborateur si le propriétaire n'a pas d'enfants ou s'ils ne sont pas intéressés par la reprise. »

« Le choix, on ne l'a pas toujours lorsque l'on cède une entreprise. Pour avoir le choix, il faut tout d'abord commencer par chercher LES bonnes personnes et non pas LA bonne personne. Qui est la "bonne personne" ? Celle qui va payer le plus ? Celle qui va demander le moins de garanties ? Celle qui nous paraîtra la plus sympathique ? Un peu de tout cela ? Cela dépend beaucoup des dispositions du cédant. C'est au cabinet de conseil à trouver, en s'appuyant sur les sites professionnels auxquels il est abonné et sur son carnet d'adresses, plusieurs acquéreurs potentiels solvables parmi lesquels le cédant pourra faire un choix en fonction de ses souhaits pour l'avenir. »

« Dans mon secteur d'activité (high tech et software) et selon mon expérience, une reprise s'effectue plus souvent avec une entité juridique qu'avec une personne. D'ailleurs, nous n'avons jamais eu à faire d'approche de sélection pour une reprise. Ça a toujours été l'inverse où des sociétés nous ont communiqué leur souhait de nous acquérir. Pour prendre ma décision, trois points étaient essentiels : de bonnes conditions économiques pour les actionnaires, un avenir dans la société pour mes collaborateurs et une complémentarité avec continuité du service pour mes clients. Lorsque l'on cherche à vendre son entreprise, il est essentiel de sonder le marché avec un professionnel pour trouver des alternatives compétitives. »

## Quelles sont les différentes possibilités de statuts légaux ?

« Dans le cadre de la planification successorale, il est important de veiller à ce que la transmission de l'entreprise se déroule sans aucun problème d'un point de vue fiscal et juridique. Dans une transmission d'entreprise familiale, la valeur de l'entreprise et le lien de parenté jouent un rôle essentiel. Lors d'un héritage ou d'une donation, il est possible de bénéficier, sous certaines conditions, de taux réduits afin d'assurer la continuité de l'entreprise et l'emploi. Aussi, rédiger un pacte successoral et régler la succession de l'entreprise familiale peuvent être faits de son vivant. Il est indispensable de s'entourer d'experts pour l'optimisation fiscale et juridique de son entreprise. »

« Pour reprendre une entreprise, il est pratiquement incontournable de devoir passer par la création d'une société "holding" qui rachètera les actions de la société à acquérir : la "cible". En effet, toute autre approche, sauf cas très exceptionnel, aura des conséquences désastreuses au niveau financier. Une société ne pouvant payer elle-même pour le rachat de ses propres actions, il faudra donc distribuer son bénéfice pour permettre à son acquéreur de rembourser le crédit qu'il aura dû faire pour acheter ces actions. En l'absence de société holding, c'est une personne physique qui percevra salaire, dividendes, avec les conséquences catastrophiques que l'on peut imaginer au niveau fiscal... »

« Par le passé, les deux sociétés que nous avons revendues étaient sous le statut de SA, soit des sociétés anonymes, et ont été vendues en cession totale. Ainsi, tous les actionnaires ont vendu leurs actions et les acquéreurs ont acheté 100 % de la société. D'après mon expérience, la cession totale est la transaction la plus censée. En effet, rester minoritaire ne vous confère plus le pouvoir de gestion que vous aviez à une époque. Il y a donc des risques que ça soit plus une source de frustration et de conflits. Mais si vous souhaitez continuer à travailler dans l'activité cédée, il existe la possibilité, en cas de bonne entente, de négocier une participation dans la société qui vous a acquis. »

## Gestion de patrimoine et attachement émotionnel : comment laisser partir sa boîte ?

« Pour l'un comme pour l'autre, le poids psychologique est énorme. Cédants et successeurs se retrouvent inévitablement confrontés à la confusion des sentiments, à une ambivalence opposant l'émotionnel au rationnel. Sans conteste, les transmissions d'entreprises familiales les plus fructueuses sont celles qui ont été anticipées et préparées. Dans la majorité des cas, les membres de la famille préparent et forment le futur dirigeant dès son plus jeune âge, pour qu'il puisse assurer son futur rôle de dirigeant avec fiabilité, efficacité et légitimité. Il n'est pas toujours évident de laisser le contrôle de son entreprise. Pour faciliter la passation, on peut envisager une reprise des tâches... petit à petit. »

« La seule et unique réponse à cette question est celle-ci : la préparation. Peu importe le contexte, tout cédant est systématiquement impliqué émotionnellement dans le fait de "laisser partir sa boîte". Cet attachement peut même parfois compromettre la cession. Le Cabinet de Fusions & Acquisitions doit mener un réel travail d'accompagnement de préparation émotionnelle pour aider le cédant à "couper le cordon ombilical" et faire face sereinement à l'Après. Cette préparation est fondamentale. Le Conseil doit s'assurer que le Cédant soit vraiment prêt, car, dans le cas contraire, la "séparation" sera toujours mal vécue ce qui peut réellement porter à conséquence dans tous les domaines. »

« Revendre la totalité de son entreprise permet de lâcher prise et d'avoir une certaine tranquillité d'esprit. Quand je crée une société, c'est par envie de développer quelque chose, cela ne veut pas dire que je veux mourir avec. Bien sûr, l'attachement émotionnel est là envers les collaborateurs et clôturer un tel chapitre laisse un goût "aigre doux". Mais lorsque le timing est bon et que les conditions économiques sont avantageuses, il faut pouvoir se tourner vers l'avenir, assurer une bonne transition et accueillir de nouveaux projets professionnels. Pour gérer son patrimoine après une vente, je conseille de réinvestir une partie dans de nouvelles sociétés et de se faire guider par un banquier spécialisé. »

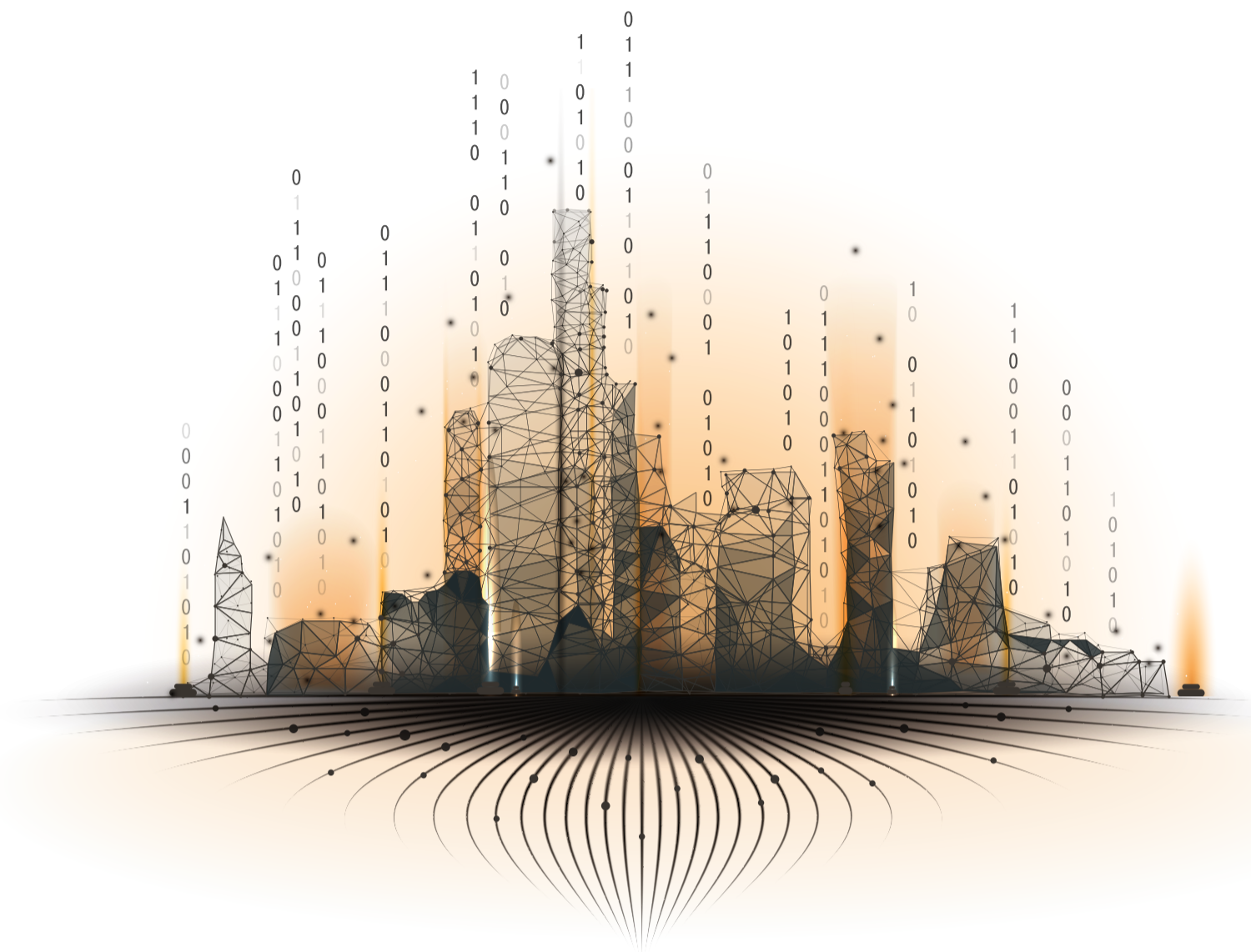


● **Nous considérons  
que le paquet  
le plus important  
au monde**



● **est celui qui  
vous sera livré.**

**GLS.**



Loïc Winckelmans

## Brussels Tech

L'intelligence artificielle et le big data sont à la source de la création d'un grand nombre de nouveaux projets à Bruxelles. Ces technologies excitent un grand nombre d'entrepreneurs, d'industriels et d'investisseurs.

Les promesses de l'intelligence artificielle et l'accessibilité des technologies open source façonnent une industrie offrant de hauts potentiels de croissance, se décentralisant de la Silicon Valley et régie par des dynamiques spécifiques.

D'abord, l'industrie technologique à Bruxelles se benchmark à l'internationale. La plupart des produits digitaux passent rapidement la frontière et les fondateurs doivent rapidement se différencier de leurs concurrents internationaux.

La vitesse d'exécution et le cash y sont ensuite leurs deux principales obsessions. La première, car souvent, les avancées technologiques sont disponibles à tous et les startups organisent la rétention de leurs clients. Le cash, car il permet d'aller plus vite.

De plus, les barrières à l'entrée étant plus faibles que dans l'industrie classique et les pivots de business modèle fréquents, la flexibilité et la capacité de recommencer à zéro font partie de leur quotidien.

Finalement, la création de valeur repose sur le talent des équipes à diriger leur produit et disrupter le marché. La taille réduite des équipes permet à chaque membre de ressentir son impact sur le projet, augmentant l'implication de chacun.



“ **Bien que relativement naissante, l'industrie technologique en Belgique pourrait devenir notre prochaine conquête internationale.** ”

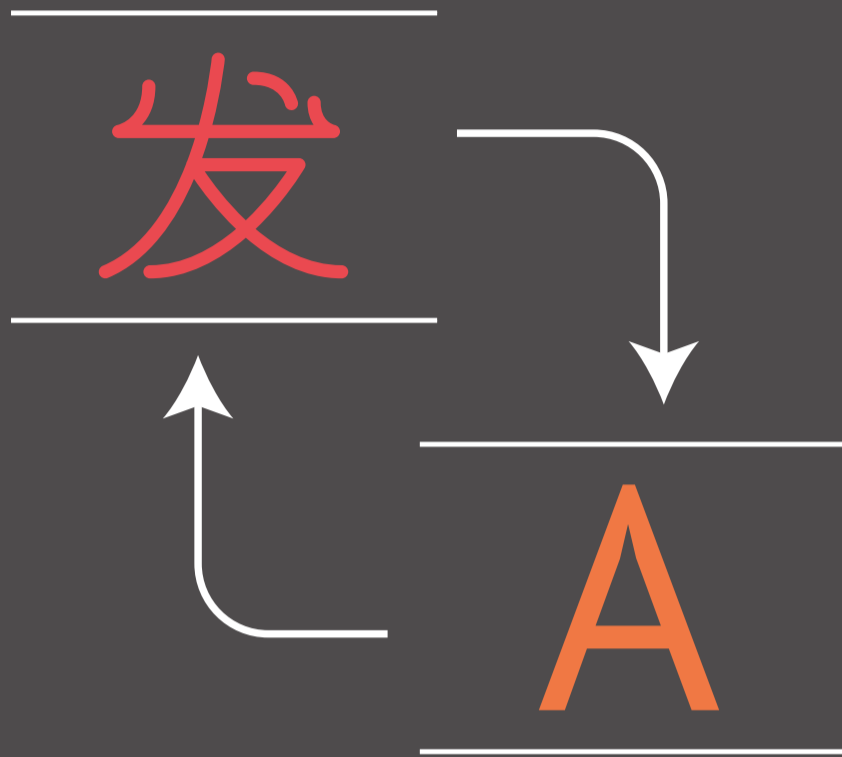
Bien que relativement naissante, l'industrie technologique en Belgique pourrait très bien devenir notre prochaine conquête internationale, après la brillance de nos athlètes, la viralité de notre scène artistique, l'exportabilité de nos brasseries ou l'avant-gardisme de notre industrie chimique.

Nos pépites technologiques peuvent tout d'abord compter sur une excellente formation académique desquelles sont issus des ingénieurs de qualité mondiale. D'autant qu'à la différence des ingénieurs issus du système anglo-saxon, ces derniers ne courent pas derrière le remboursement d'un crédit étudiant gigantesque, peuvent prendre des risques et se détourner des plus gros acteurs.

La place centrale de Bruxelles, et sa culture cosmopolite, sont de vrais alliés dans l'internationalisation rapide des projets. Financièrement, la fiscalité des employés et des actionnaires y est attractive et un bon nombre d'aides publiques sont disponibles pour soutenir les nouvelles startups.

À date, en réalité, les principaux freins du développement de notre filière technologique résident dans notre aversion au risque et notre occasionnel manque d'ambition. Cependant, il semble que ces derniers s'effritent de plus en plus au fur et à mesure que la création de nouveaux projets innovants se dénombre dans notre capital.

# VOTRE PARTENAIRE DE CONFIANCE EN TRADUCTION



Fournisseur des plus grandes entreprises mondiales



Large équipe interne



Double certification ISO



Des bureaux à travers le monde



Première entreprise wallonne de traduction à capital 100 % wallon

Quel que soit votre domaine d'activité, nos équipes de traducteurs spécialisés vous offrent des prestations sur mesure. Bénéficiez de l'expertise d'une entreprise internationale à capital 100 % wallon. Nous sommes présents à travers le monde et nous parlons la même langue que vos clients.

# STOQUART

[www.stoquart.com](http://www.stoquart.com)

Stoquart SA  
Parc scientifique Initialis • Boulevard Initialis, 20 • 7000 Mons Belgium  
Tel : +32 (0)65 40 25 10 • [pm@stoquart.com](mailto:pm@stoquart.com)

# Are you ready for your next B.I.G. jump?

Beaulieu International Group continue de grandir et offre aujourd'hui **123 opportunités** pour donner un nouveau rebond à ta carrière !



## Tu cherches un nouveau travail enrichissant et stimulant ?

Nous cherchons des talents dans ces domaines-ci :

- Customer Service
- Engineering
- Finance
- General Management
- Human Resources
- IT
- Marketing
- Operations
- Quality
- Research & Development
- Sales
- Supply Chain Management

**Tu rêves d'un nouveau rebond dans ta vie pro ?**

Découvre nos postes vacants sur [careers.bintg.com](https://careers.bintg.com)!

Beaulieu  
International  
Group 