

Dynam!sme

PÉRIODIQUE BIMESTRIEL DE L'UNION WALLONNE DES ENTREPRISES (UWE) | 11-12/2021

06

**PASSAGE DE RELAIS
À LA PRÉSIDENTIE**
UWE : retour sur
la soirée du 16/09

10

UWE : nouvelles
Commissions
thématiques

34

**DÉVELOPPEMENT
DURABLE ET
ENTREPRISES**
Résultats de
notre enquête



Pierre MOTTET,
nouveau président de l'UWE !



union wallonne
des entreprises

Accélérer la création et le développement
de l'activité économique en Wallonie



Vous vous concentrez sur votre rêve. Nous le construisons.

Besoin d'espace pour évoluer avec votre entreprise ?

Comptez sur Altez! Une équipe de construction solide pour tous vos projets industriels, agricoles et hippiques. Nous vous aidons à construire l'avenir de votre société de A à Z : depuis l'ébauche du premier plan jusqu'à la mise en œuvre du projet, en passant par sa conception en 3D.

Nous vous accompagnons jusqu'à ce que la dernière lampe soit allumée, et même longtemps après. Ensemble, faisons de votre rêve une réalité !

En savoir plus ? Visitez <https://www.altez.eu/fr/trajet>

CONTACT

TÉL : **+32 (0)10 77 91 77**

E-MAIL : **sales@altez.eu**

Editorial

par **Olivier de WASSEIGE**, Administrateur Délégué de l'UWE



Sortir la relance du fourre-tout!

Fin octobre, le Gouvernement Wallon dévoilait la version finale de son Plan de Relance. Ce Plan est présenté comme la réponse des autorités régionales aux crises vécues par la Wallonie ces deux dernières années.

A l'analyse, l'UWE est plus que partagée sur cet ensemble de propositions et l'a fait savoir au Gouvernement, notamment dans une singulière réaction croisée et alignée avec la FGTB.

De nombreux acteurs de tous bords s'accordent en effet pour dire que le Plan de Relance de la Wallonie, tel que présenté, ne sera pas la réponse dont notre région a besoin pour faire face aux défis qu'elle connaît aujourd'hui et à ceux qui pointent à l'horizon.

Si l'UWE se montre relativement sévère dans son jugement, elle ne doit pas pour autant être mal comprise. Il y a beaucoup de projets qui ont leur pertinence dans ce Plan. Les problèmes majeurs sont qu'il y en a trop (319!), que de nombreux projets ne sont pas porteurs de relance, que ceux qui le sont ne sont souvent pas assez financés, que le Plan ne constitue pas un ensemble stratégiquement clair, priorisé et coordonné et enfin, qu'il conforte pour partie un appareil public déjà trop lourd.

Nous ne pensons pas que tout doit être recommencé mais nous plaidons pour un travail rapide et concerté de priorisation des projets et de renforcement de ceux dont les retombées sont potentiellement les plus importantes pour notre développement. Les autorités régionales doivent coconstruire avec les acteurs les plus pertinents, en particulier les représentants des entreprises, un Plan de Relance recentré sur les mesures les plus fortes et les plus structurantes et lui donner

des objectifs ambitieux en matière d'emplois, de durabilité et de compétitivité.

Pour l'UWE, tout ceci doit se faire dans le cadre d'une véritable orthodoxie budgétaire. Nous constatons en effet que la dette déraile et que l'exercice Budget Base Zéro s'enlise et s'annonce comme un coup dans l'eau eu égard aux



« LA WALLONIE A SURTOUT BESOIN DE SE REDÉPLOYER ET DE SE RÉFORMER. LES ENJEUX SONT MAJEURS, LES MENACES NOMBREUSES. »

Olivier de Wasseige

ambitions de départ. Sans cet objectif de rigueur et de soutenabilité budgétaires, la Wallonie progresserait un peu plus vers l'incertitude, la dépendance aux autres et les choix douloureux.

La Wallonie a besoin de se relancer suite aux crises qu'elle a subies mais, comme le dit l'UWE depuis de nombreuses années, elle a surtout besoin de se redéployer et de se réformer. Les enjeux sont majeurs, les menaces nombreuses.

La Wallonie doit impérativement se mettre en ordre de marche en consolidant en premier lieu son tissu économique et industriel. Les moyens du Plan de relance lui offrent cette opportunité. Les galvauder reviendrait à commettre non une erreur mais une faute dont la Wallonie et ses générations futures auront énormément de difficultés à se relever. ■



union wallonne
des entreprises

Recycler les déchets d'emballages industriels, c'est avant tout jouer collectif.

Valipac accompagne depuis plus de 20 ans tous les acteurs économiques concernés. Ensemble, partageons la responsabilité et œuvrons au quotidien à un avenir plus durable.

valipac.be



Sommaire #287



06 UWE

- 06 **UWE** | Présidence
 - Past présidence
 - Nouvelles commissions
 - Retour sur la Rentrée de l'UWE

16 Inondations

18 Entreprises

- 18 **Sensibilisation du personnel**
- 20 **Économie circulaire**
- 22 **Biodiversité**
- 24 **Environnement** | Coverseal
Ray&Jules
- 27 **Mobilité** | Eco-diagnostic
Parking vélos
PAE
Intermodalité
- 32 **Formation** | Eurodyssée : success stories
- 34 **Développement durable** | Enquête
- 37 **Recherche et Innovation** | Multitel
Sunrise
- 42 **UWE ON TOUR** | Bister
Mondo Spechim & Chembo Bevil

44 Action

- 44 **Gestion d'entreprises** | Rémunérations
Transmission
Performance
Croissance
Bien-être

49 Energie

54 Conjoncture

Dynam!sme Le périodique bimestriel édité en commun par l'Union Wallonne des Entreprises ASBL et la Maison des Entreprises wallonnes ASBL

UWE – Rue de Rodeuhaie 1 • B-1348 Louvain-la-Neuve – +32 (0) 10.47.19.40 – dynamisme@uwe.be – www.dynamismewallon.be

- **Rédaction** : Yves-Etienne Massart (rédacteur en chef), Thierry Decloux • e-Mail : prenom.nom@uwe.be
- **Conseil de Rédaction** : Olivier de Wasseige, Cécile Neven, Samuel Saelens
- **Mise en page** : Thierry Decloux • **Impression** : Paperland (Bruxelles) • **Routage** : Axedis (Limal)
- **Régie publicitaire** : Target Advertising SPRL, +32 (0) 81.71.15.14, +32 (0) 495.94.09.32, laura.defossez@targetadvertising.be
- **Editeur Responsable** : Cécile Neven, rue de Rodeuhaie 1, B-1348 Louvain-la-Neuve
- **Abonnement annuel (6 numéros)** : 30 EUR à verser sur le compte de la Maison des Entreprises wallonnes 360-1149184-31
- **Tirage** : 7.942 exemplaires (contrôle CIM)



ISSN 0776-1716

Toute reproduction, même partielle, des textes et des documents de ce numéro est soumise à l'approbation préalable de la rédaction.

Présidence UWE

Pierre Mottet appelle à la mobilisation



LES CRISES SE SUCCÈDENT, LA SITUATION EST AU PLUS BAS. LA PANDÉMIE EST SANS DOUTE LA PLUS IMPORTANTE QUE LE MONDE A CONNU. MAIS LA MOBILISATION À LAQUELLE ELLE A DONNÉ LIEU ENTRE GOUVERNEMENTS, ENTREPRISES, SOIGNANTS ET CITOYENS A, ELLE AUSSI SANS PRÉCÉDENT. MALGRÉ LES QUELQUES DOULOUREUX COUACS QU'IL Y A PU AVOIR À TOUS LES NIVEAUX, JAMAIS L'HUMANITÉ N'A PU APPORTER SI VITE REMÈDE À PÉRIL SI GRAND ET INCONNU. ET AU NIVEAU DE NOTRE ÉCONOMIE, CONTRAIREMENT À TOUTES LES CRAINTES, MÊME SI C'EST INÉGAL, ON VOIT DÉJÀ LE NIVEAU DE L'EMPLOI REVENIR AU NIVEAU D'AVANT CRISE. C'EST UN MESSAGE VOLONTARISTE QUE PIERRE MOTTET A DONC VOULU FAIRE PASSER LORS DE SA PRISE DE PRÉSIDENTE. DYNAMISME VOUS EN SÉLECTIONNE QUELQUES EXTRAITS.

Ceci nous met à une croisée des chemins. La plus grande période de crise est la plus grande période d'opportunités, si on ne la gaspille pas. Dans une dynamique que toute l'Europe et le monde partagent, des moyens inédits sont apportés pour créer un futur meilleur et contrer la crise climatique qui s'annonce encore plus dangereuse que la pandémie.

Un Plan pour une Wallonie en tête avec le gout d'entreprendre comme moteur

Ici en Wallonie, on se prépare à injecter une dizaine de milliards dans la Région. Même en faisant levier sur des investissements privés, c'est beaucoup et peu à la fois. Mais, c'est une opportunité à ne pas gaspiller pour remettre la Wallonie en tête. Je ne parle pas de simplement rattraper un retard. Mais bien d'avoir l'ambition de remettre la Wallonie en tête. Et une Wallonie en tête n'est pas une Wallonie à la traîne. Ce n'est pas incantatoire. Chez IBA, nous avons fait

nôtre la formule « On ne savait pas que c'était impossible, alors on l'a fait. » Et ça marche!

Il faut sortir du défaitisme ambiant. Il n'y a pas de fatalité. La plus riche province de Belgique n'est pas en Flandre, mais en Wallonie.

On ne le fait pas assez savoir mais la Wallonie a beaucoup d'entreprises qui, en tête, portent nos couleurs à travers le monde. Il en faudrait encore plus et elles sont en moyenne toujours trop petites. En conséquence de quoi, la part du privé par rapport au public qu'elles financent reste insuffisante. De nouvelles générations d'entreprises sont en train d'émerger pour répondre de manière différente à des besoins sociétaux. Parfois sous l'influence du Covid, qui a changé bien des choses. Pour que la Région puisse rebondir à travers le succès toutes ces entreprises, il est important de faire les bons choix et prendre les bonnes décisions pour qu'elles puissent opérer dans un cadre simple, agile et bienveillant tout en restant attentif à l'esprit, plus qu'à la lettre, de l'intérêt commun.

Nous avons une position centrale en Europe, au croisement des cultures. Nous avons hérité d'atouts construits par nos aïeux en infrastructures de communication, en soins de santé, en enseignement. Ces atouts sont encore là mais on le voit: ils vieillissent, se dégradent ou sont rendus obsolètes par le rythme des nouvelles technologies. Pourtant, cet héritage est clé. Quand on sort d'Europe, on se rend compte à quel point on vit dans un pays de Cocagne Ce qui fait la différence de productivité entre notre monde et les pays qui nous envient, ce n'est pas le courage, dont aucun peuple ne manque. C'est d'abord cet héritage matériel et immatériel. C'est de son bon état que dépendra notre prospérité future. Un Secrétaire d'État fait croisade pour que la comptabilité nationale différencie les dépenses d'investissement (à accroître) et les dépenses de fonctionnement (à contrôler). Et il a bien raison. On peut imaginer d'endetter des générations futures pour financer des bons investissements qui soutiendront leur prospérité. Pas pour couvrir les frais de



SI JE PARLE DE REMETTRE LA WALLONIE EN TÊTE D'ABORD SUR LE PLAN ÉCONOMIQUE, C'EST PARCE QU'ON NE PEUT PAS OUBLIER QUE C'EST L'ENTREPRISE PRIVÉE QUI FINANCE PAR SES IMPÔTS DIRECTS ET INDIRECTS TOUS LES INVESTISSEMENTS ET LES PROGRAMMES SOCIAUX PORTEURS DE NOTRE PROSPÉRITÉ.

fonctionnement des générations présentes. Ces dernières années, de crise en crise, divers plans ont été élaborés. Dans les derniers mois, le gouvernement a pris la bonne initiative de les restructurer dans un plan de base pour la Wallonie alors que l'Europe s'invitait à la table en imprimant une direction et en faisant valoir ses exigences bienvenues de méthodologie, de rigueur et de résultat. En prélude aux moyens nouveaux, le gouvernement a aussi lancé un exercice de à réaliser sans tabous, avec un grand niveau d'exigence et de rigueur et nous nous en réjouissons. Aujourd'hui, on voit donc poindre un plan intégré de l'ordre de 10Milliards auquel doivent s'ajouter les économies attendues du budget base zéro. Les mois, voire les années à venir seront aussi importantes pour son succès que les mois passés. Ce plan qui doit aider à remettre la Wallonie en tête doit servir l'intérêt commun avec ambition, vision, courage et fierté. La rareté des moyens nous impose d'éviter la tentation permanente du saupoudrage ou de l'effet d'aubaine. Les efforts sont à mettre où ils auront le plus d'impact et doivent être accompagnés d'indicateurs (KPI) détaillés (et pas seulement économiques) pour s'assurer qu'on reste sur la bonne route dans une perspective qui dépasse celle des prochaines élections et dans un monde qui va continuer de changer.

Mon premier espoir est donc que ce plan qui traduise une vision ambitieuse, responsable et sans saupoudrage.

Si je parle de remettre la Wallonie en tête d'abord sur le plan économique, c'est parce qu'on ne peut pas oublier que c'est l'entreprise privée qui finance par ses impôts directs et indirects tous les investissements et les programmes sociaux porteurs de notre prospérité. Impôts qui seront d'ailleurs d'autant plus volontiers payés qu'on pourra en montrer en toute transparence l'utilisation efficace. Et j'insiste sur transparence dans une époque où le bases de la démocratie sont remises en question. L'entreprise respectueuse de sa finalité sociétale est un facteur fondamental de progrès et de maintien du bien-être.

Une Wallonie durable

Cette Wallonie en tête, on la veut durable. Dans les deux sens. Que, par ses choix, elle s'inscrive économiquement dans la durée. Mais tout autant qu'elle le fasse dans le respect de toutes les composantes nécessaires au bien-être des générations présentes et futures, en faisant sens. Sur ce point comme sur les autres, nous devons faire en sorte que le monde d'après ne soit pas pire mais meilleur que le monde d'avant.

Avec les SDG, l'humanité s'est donné une

roadmap stratégique vers la paix et la prospérité à horizon 2030 déployée en KPIs, le tout encadré par un modèle de gouvernance inspirant.

La plupart des entreprises sont déjà engagées, parfois depuis longtemps, dans cette voie. Nous savons que prévenir coûte moins cher que guérir. Réduire l'utilisation des ressources est synonyme d'économies. Le développement durable fait désormais partie des attentes tant des clients que des collaborateurs de l'entreprise dont nous avons impérativement besoin. Anticiper les législations assure une meilleure gestion du risque. Sans nier la difficulté de certains arbitrages, je n'ai personnellement jamais compris pourquoi on oppose si souvent développement durable et entreprises. L'entrepreneur n'est pas schizophrène. Mais ce n'est facile pour personne. A tous les niveaux, les arbitrages de fin du mois interfèrent avec ceux de la fin d'un monde. Une Wallonie en tête, durablement est un défi ambitieux mais inévitable.

Ensemble

Ce défi, nous devons le relever ensemble. C'est un gisement colossal.

Quand je dis ensemble, c'est bien sûr d'abord à tous les membres de l'UWE que je m'adresse.

J'en appelle aussi et je compte sur toutes

les composantes de la société. Le politique et son administration, les syndicats, les associations et les citoyens.

Au-delà des positionnements de façade, je suis souvent frappé par la similitude des priorités entre les différentes parties. De 50 ou 75 %, je dirais. Et à quel point les 25 % de divergences semblent bloquer tout progrès. Si on veut une société plus prospère pour tous et en particulier ceux qui sont sur le bord du chemin, n'est-il pas temps de faire fi des vieilles postures ? Friedman a fait son temps. Tout comme la lutte des classes. Ne serait-il pas temps de tourner ces pages pour construire une prospérité commune, inclusive et visant à éliminer la précarité dans le respect des générations présentes et futures ?

Eradiquer la pauvreté est un des objectifs de développement durable. C'est aussi un de nos impératifs. Par tous les moyens, nous avons le devoir de ne pas laisser des gens dans l'ornière et ceux qui y sont doivent

tout faire pour en sortir. La solidarité n'est pas un droit. C'est un devoir mutuel dans un état providence qui doit pouvoir compter sur la responsabilité individuelle de ses membres.

Si on veut débloquer des verrous bien connus comme les métiers en pénurie, les pièges salariaux à l'emploi ou la peur de croissance au-dessus des seuils de représentation syndicale, une énergie abordable, disponible et verte, comment le faire sinon ensemble, en se parlant ?

Car ne nous leurrions pas. Le monde du réel, celui qui compte, est celui des gens et de leur bien-être, pas celui des idéologies qu'elles soient de gauche ou de droite.

On ne sera pas d'accord sur tout mais réaliser ce sur quoi on semble avoir la même vision pour la Wallonie serait déjà un grand pas en avant

Je veux ici exprimer la main ouverte et le souhait de l'UWE de collaborer avec tous

ceux qui veulent s'investir et co-construire une prospérité durable.

t à la faire avec urgence. On n'a plus le temps ni les moyens de guerres intestines, de petits calculs électoraux et de sous-régionalismes. Ensemble, dans le respect de nos différences, nous pouvons et devons nous concentrer sur les lignes de force pour construire une Wallonie en tête en faisant des choix rationnels, audacieux et courageux.

Nous connaissons la règle que nous imposons quand nous sommes consommateurs et achetons : les entreprises ne survivent et ne peuvent créer de richesses à investir et partager que si elles restent compétitives, de préférence par l'innovation. Toutes les régions du monde fourbissent leurs plans de relance. Ne pas être à la hauteur, c'est déjà se préparer à une perte du niveau de vie et de notre capacité d'investissement dans notre présent et notre futur. ■

OCM

Office de Contrôle Médical ASBL

L'absentéisme, une maladie qui se soigne!

L'absentéisme, outre ses impacts financiers directs :

- Salaire garanti
- Remplacement du collaborateur absent
- Gestion administrative de l'absence et du remplacement

Cache toute une série de coûts indirects :

- Désorganisation du travail et détérioration du climat social
- Perte de productivité
- Déficit d'image

L'OCM, en tant que partenaire RH en gestion de l'absentéisme, peut vous offrir :

- une expérience de plus de 50 ans dans le domaine du **CONTRÔLE MÉDICAL**
- des solutions adaptées à chaque situation, en fonction de vos réels besoins
 - grande entreprise ou PME
 - gestion globale de l'absentéisme ou solution ponctuelle

Intéressé? Prenez contact avec nous

Rue Libioulle, 4 . 6001 Marcinelle

Tél. : 071 509 810

Fax. : 071 301 676

e-mail : secretariat@controlemedical.be

www.controlemedical.be

Jacques Crahay, Past-Président UWE

« Une Wallonie d'entrepreneurs pour une Union engagée »



AU MOMENT DE TERMINER SON MANDAT À LA PRÉSIDENTE DE L'UWE, JACQUES CRAHAY A TENU À PARTAGER QUELQUES MESSAGES FORTS, SOULIGNANT QUE LA PANDÉMIE, LES FEUX, LES INONDATIONS... NOUS ONT PAS MAL BOUSCULÉS, VOIRE DÉBOUSSOLÉS. MAIS QUE LA QUESTION DE L'AVENIR DEVAIT RESTER AU COEUR DE LA RÉFLEXION DES CHEFS D'ENTREPRISE.

Pour l'ancien président de l'UWE, « Nous vivons des mutations dans l'urgence des catastrophes, chacune d'elles nous entraînant vers des situations nouvelles et inconnues. La complexité nous épuise et le temps file sans maîtrise : a-t-on encore le temps de la réflexion et de l'échange pour envisager sereinement notre avenir ? Sur quoi pouvons-nous assier nos activités et actions futures ? C'est aujourd'hui, me semble-t-il, le passage obligé de la réflexion de tout entrepreneur. Nous savons que poursuivre notre intérêt, l'intérêt de chaque individu ou de chaque entreprise par le biais des marchés ne contribue pas inmanquablement à servir l'intérêt de tous, l'intérêt de la communauté. En effet, servir le Bien commun, c'est très différent : c'est partir des nécessités de tous pour focaliser notre action là où nous pouvons contribuer au mieux au bien-être de notre communauté. »

C'est ici que les 17 objectifs de développement durables des Nations Unies (SDG en anglais) servent de boussole acceptée, de références communes pour le Bien commun, « afin de transformer nos entreprises ou d'en créer de nouvelles. L'Union Wallonne s'y est engagée et contribue résolument à leur promotion et leur utilisation depuis deux ans. »

D'une certaine manière, les SDG introduisent de nouvelles formes d'éthique des affaires qui doivent permettre aux entreprises d'inclure leurs activités dans la sphère économique et sociale et de les limiter à la satisfaction des besoins vitaux et

du Bien commun. « Si orienter la Raison d'être de nos entreprises est un rôle prépondérant de notre association, il en est un autre qui me tient particulièrement à cœur : c'est la liberté d'entreprendre et l'autonomie au sein de l'entreprise. Une entreprise et son activité ne naissent pas spontanément : elles sont le fruit d'un long et tortueux cheminement de la source de l'entreprise, son initiateur et de ses premiers suiveurs. »

Et d'ajouter que « La liberté d'initiative est et reste le fondement de toute action humaine, qu'elle prenne la forme d'une société ou de toute autre association des personnes. Ces organisations en grandissant voient le nombre de leurs collaborateurs grandir et, bizarrement, dans le même temps, l'autonomie de ceux-ci se réduit. Il y a là une contradiction à laquelle il faut réfléchir et sur laquelle il faut agir. Particulièrement, dès lors que nous voyons dans le même temps, nos démocraties politiques lentement s'affaiblir. »

À l'heure de céder la présidence à Pierre Mottet, Jacques Crahay a rappelé une conviction profonde : « En ces temps troublés et de changements profonds et inéluctables, il serait judicieux que les dirigeants utilisent au maximum l'intelligence de leurs

collaborateurs pour que ceux-ci contribuent pleinement à l'évolution de leur entreprise vers leur Raison d'être. L'innovation tant souhaitée ne peut se concevoir que parmi des cerveaux libres et autonomes dans leur créativité, pour suggérer des évolutions et ainsi coopérer à l'œuvre commune de l'entreprise et de la société dans laquelle ils vivent. C'est dans la liberté du choix que prend naissance la responsabilité. Un ingrédient essentiel pour réussir ces mouvements de transformation culturelle de nos organisations se nomme la confiance. »

Là aussi, l'Union Wallonne s'est engagée à créer des liens entre entrepreneurs et à promouvoir les innovations managériales à travers son programme « Entreprise En Marche ». Elle invite ses dirigeants à s'ouvrir à ces pratiques délibératives et d'intelligence collective. « Peut-être y trouveront-ils là les prémisses d'une démocratie en entreprise... » ■



Nouvelles Commissions



AFIN D'AMÉLIORER SON FONCTIONNEMENT ET SON AGILITÉ, L'UWE A ENTAMÉ IL Y A QUELQUES MOIS UNE REFORME COMPLÈTE DE SA GOUVERNANCE. CETTE RÉFORME A DÉJÀ PERMIS ET PERMET DE RENOUVELER SES INSTANCES (CONSEIL D'ADMINISTRATION, CONSEIL STRATÉGIQUE ET CONSEIL DES FÉDÉRATIONS) ET LES MODALITÉS DE FONCTIONNEMENT DE CELLES-CI.

DANS LE CADRE DE LA POURSUITE DE CE TRAVAIL DE MODERNISATION, L'UWE SOUHAITE ÉGALEMENT RÉORGANISER LES STRUCTURES DANS LESQUELLES S'ORGANISE LE TRAVAIL AVEC LES MEMBRES AUTOUR DE CONSIDÉRATIONS TECHNIQUES SPÉCIFIQUES.

En effet, depuis de très nombreuses années, l'UWE organise des groupes de travail destinés à faire remonter l'avis des membres sur des sujets d'actualité mais aussi à informer ceux-ci sur les évolutions attendues dans les matières intersectorielles régionales. Avec les évolutions rapides de notre société, certains de ces GT n'apparaissent plus pertinents et d'autres sujets importants n'y avaient pas leur place. Les méthodes de travail au sein des GT devaient en outre évoluer et s'harmoniser.

C'est dans ce cadre, et en phase avec la nouvelle mandature de notre Président Pierre Mottet, que l'UWE lance ses 6 nouvelles Commissions thématiques. Certaines succèdent naturellement à des groupes de travail existants, d'autres sont nouvelles. Dans les 6 cas, les méthodes d'animation et de fonctionnement des Commissions seront nouvelles et harmonisées. Chaque Commission sera pilotée par un Président / une Présidente issu(e) d'une entreprise.

Ces 6 Commissions sont :

Commission Cadre de Vie (Energie / Climat / Environnement / Aménagement du Territoire / Mobilité) - Présidente: Lucile De Mot (Lhoist)

Commission Economie - Présidente: Astrid Pieron (Mayer Brown Europe-Brussels)

Commission Emploi / Formation / Enseignement - Président: Philippe Bertin (Prayon)

Commission Numérique - Président: Antonio Galvanin (Proximus)

Commission Recherche - Président: Philippe Denoël (GSK)

Commission Responsabilité Sociétale des Entreprises - Président: Pascal Léglise (Carrefour Belgium)

Seuls les membres de l'UWE peuvent participer aux travaux de ces commissions.

Si, en tant que membre, vous êtes intéressé à participer à l'une ou l'autre de ces

Commissions ou si vous pensez qu'un expert en ces matières, dans votre entreprise, pourrait être intéressé, n'hésitez pas à vous inscrire ou inscrire votre expert via le site de l'UWE.

Les travaux de ces Commissions portant sur des sujets techniques, nous attirons l'attention de nos membres sur la nécessaire appétence pour ces sujets voire la nécessaire compétence technique pour participer aux travaux.

Les Commissions se réunissent entre 6 et 10 fois par an mais également au gré des urgences de l'actualité. Des sous-groupes peuvent être temporairement mis en place pour traiter de sujets spécifiques.

Une implication appréciable des experts est dès lors nécessaire.

Les premières réunions de ces nouvelles Commissions se tiendront dans les prochaines semaines. ■



LA RESPONSABILITÉ SOCIÉTALE D'UNE ENTREPRISE EST UN VÉRITABLE ATOUT DE VALORISATION, DE FIERTÉ TANT POUR SA CLIENTÈLE, POUR SES EMPLOYÉS QUE POUR SES ACTIONNAIRES ET SES STAKEHOLDERS. NOTRE NOUVELLE COMMISSION VOUS APPORTERA LES ÉLÉMENTS CLEFS SOCIÉTAUX SUR LESQUELS IL FAUT SE POSITIONNER MAIS AUSSI COMMENT LES ABORDER ET LES DÉCLINER SPÉCIFIQUEMENT À VOTRE ENTREPRISE. N'HÉSITEZ PAS, REJOIGNEZ-NOUS DANS CETTE NOUVELLE COMMISSION DE L'UWE QUI VISERA À L'ÉQUILIBRE EFFICACE ENTRE NOTRE DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUE, LE RESPECT DE L'ENVIRONNEMENT ET LES ATTENTES DE NOS STAKEHOLDERS.



Pascal Léglise



“

LA COMMISSION ÉCONOMIE A POUR OBJECTIF DE FORMULER DES PROPOSITIONS CONCRÈTES VISANT À RENCONTRER LES PRÉOCCUPATIONS DES MEMBRES DE L'UWE DANS LE DOMAINE ÉCONOMIQUE TELLES QUE LE FINANCEMENT ET LA COMPÉTITIVITÉ.

Astrid Pieron, Mayer Brown Europe-Brussels

“

LA RECHERCHE ET L'INNOVATION SONT LES FONDATIONS ESSENTIELLES DE LA FORCE INDUSTRIELLE DE NOTRE RÉGION. LA COMMISSION RECHERCHE VISE À RENFORCER NOTRE ÉCOSYSTÈME ET LES OUTILS QUI STIMULENT ET SOUTIENNENT LA R&D.

Philippe Denoel, GSK



“



LA COMMISSION CADRE DE VIE ABORDE LES THÉMATIQUES ESSENTIELLES, POUR LES ENTREPRISES WALLONNES, RELATIVES À L'ENVIRONNEMENT DANS LEQUEL ELLES ÉVOLUENT.

Lucile De Mot, Lhoist

“

LE NUMÉRIQUE PREND UNE IMPORTANCE CROISSANTE DANS NOTRE QUOTIDIEN. EST-CE QUE POUR AUTANT LES ENTREPRISES EN EXPLOITENT SON PLEIN POTENTIEL COMME LEVIER DE CROISSANCE ET DANS LE CADRE DE LEURS INTERACTIONS ? LA COMMISSION NUMÉRIQUE SOUHAITE, AU TRAVERS DE PARTAGES D'EXPÉRIENCE DE SES MEMBRES, PROPOSER DES ACTIONS CONCRÈTES POUR CETTE TRANSITION NUMÉRIQUE.

Antonio Galvanin, Proximus



“



FACE À UNE NOUVELLE CONCERTATION SOCIALE PLUS RÉGIONALISÉE, FACE AU DÉFI DE LA MISE EN PLACE DU PACTE D'EXCELLENCE, FACE À LA BONNE ADÉQUATION À TROUVER ENTRE LES COMPÉTENCES DU PERSONNEL ET LE BESOIN DES ENTREPRISES, L'UWE, ALIMENTÉ PAR SA COMMISSION EN LA MATIÈRE, SE POSITIONNE DE PLUS EN PLUS COMME UN ACTEUR VOLONTARISTE DU RENOUVEAU WALLON.

Philippe Bertin

Lancement du Comité Jeunes de l'UWE!



TOUT COMME LE MONDE QUI L'ENTOURE, L'UWE BOUGE ET ÉVOLUE! DANS L'OBJECTIF D'ÊTRE PLUS REPRÉSENTATIVE DES DIVERSITÉS ET PLUS EFFICACE DANS SON FONCTIONNEMENT, VOTRE FÉDÉRATION A ENTAMÉ IL Y A MAINTENANT PLUS D'UN AN, UN IMPORTANT TRAVAIL DE RÉFORME DE SES STRUCTURES ORGANISATIONNELLES ET DE SA GOUVERNANCE DONT VOUS AVEZ PEUT-ÊTRE DÉJÀ PU APPRÉCIER LE RÉSULTAT.

Cette nouvelle dynamique se renforce à présent avec la création et la mise en place d'un **conseil de jeunes dirigeants d'entreprise**, un espace de réflexion permettant d'avoir le ressenti de la nouvelle génération d'entrepreneurs sur **les grands enjeux qui impactent la vie des entreprises wallonnes** tels que les transitions écologique et énergétique, l'emploi, l'innovation, les nouvelles formes de gouvernance, la transformation numérique, etc.; et qui se veut aussi un lieu de réseautage, d'échange, de partage et de soutien à l'entrepreneuriat et au développement de l'activité économique en Wallonie. Les contours de ce **« Comité des Jeunes »** ont été tracés durant l'été grâce à la participation d'un panel de jeunes chefs d'entreprise (Focus Group) qui ont esquissé avec nous les principales lignes de ce beau projet et ont confirmé tout l'intérêt et le sens de cette initiative.

Pourquoi un Comité Jeunes au sein de l'UWE ?

- Avoir le point de vue des jeunes chefs d'entreprise par-rapport aux matières sur lesquelles travaille l'UWE;
- Moderniser la structure et l'image de l'UWE;
- Ouverture de l'UWE à des points de vue représentatifs des diversités de profils;
- Fédérer les fantastiques jeunes patrons dont la Wallonie regorge.

Sur base de ces échanges, le **lancement du projet pilote** imaginé ensemble a eu lieu à l'UWE le 13 octobre 2021. Cette réunion a permis d'acter la constitution du Comité Jeunes et aux membres du Comité de se rencontrer de visu tout en travaillant déjà ensemble sur une première thématique de réflexion **emploi/formation/talents** pour laquelle d'intéressantes pistes d'action et de propositions concrètes ont déjà pu être dégagées.

Au niveau de son fonctionnement, le Comité Jeunes (CJ) se basera sur les principes suivants:

- Projet-pilote d'un an en mode "learning by doing";
- Groupe composé d'une vingtaine de chefs d'entreprise aux profils variés;
- Coordination et animation par l'équipe UWE;
- Fonctionnement souple et agile, réunions fixées par thématiques;
- Ce comité est important et sera amené à évoluer avec l'entrée de nouveaux jeunes entrepreneurs au sein de l'UWE;
- Les apports du CJ doivent viser à établir une série de constats communs suivis de recommandations concrètes aux équipes et instances UWE.

Si vous êtes intéressé(e) à prendre une part active dans cette initiative porteuse, n'hésitez pas à contacter Lisa Lombardi, conseillère entrepreneuriat au sein de l'UWE et qui est chargée du suivi de ce projet (Lisa.Lombardi@uwe.be; 010/47.19.46)! ■



Focus group du 10/06/2021

De gauche à droite et de haut en bas: **Olivier de Wasseige**, UWE; **Lisa Lombardi**, UWE; **Donatienne De Wulf**, Agri Geer; **Samuël Saelens**, UWE; **Geoffroy Van Humbeeck**, A Smart World; **Mélanie Mestdagt**, EyeDPharma; **Olivier DufRASne**, Ecosteryl; **Simon-Pierre Breuls**, Ariane Consulting; **Allison Vanderplancke**, Maniet-Luxus; **Virginie DufRASne**, Lixon; **Maxime Deuse**, Deuse sprl; **Stéphane Dauvister**, Thema Invest.



Focus group du 14/06/2021

De gauche à droite et de haut en bas: **Donatienne De Wulf**, Agri Geer; **Lisa Lombardi**, UWE; **Mélanie Mestdagt**, EyeDPharma; **Samuël Saelens**, UWE; **Guirec de Wouters**, Merluno; **Olivier de Wasseige**, UWE; **Allison Vanderplancke**, Maniet-Luxus; **Stéphane Dauvister**, Thema Invest; **Simon-Pierre Breuls**, Ariane Consulting; **Olivier DufRASne**, Ecosteryl; **Maxime Deuse**, Deuse sprl; **Virginie DufRASne**, Lixon.



Kick-off du 13/10/2021

De haut en bas et de gauche à droite: **Geoffroy Van Humbeek**, A Smart World; **Olivier de Wasseige**, UWE; **Simon-Pierre Breuls**, Ariane Consulting; **Maxime Deuse**, Deuse sprl; **Allison Vanderplancke**, Maniet-Luxus; **Lisa Lombardi**, UWE; **Mathieu Guitoun**, La Briqueterie Houle; **Gilles Crahay**, Polypea; **Guillaume Petta**, Localisy.



La Rentrée de l'UWE



LE 16 SEPTEMBRE, PRÈS DE 500 PERSONNES ISSUES DU MONDE ÉCONOMIQUE ET POLITIQUE, ONT ASSISTÉ, EN PRÉSENTIEL OU EN VISIOCONFÉRENCE, AU PASSAGE DE RELAIS À LA PRÉSIDENTIE UWE – PIERRE MOTTET SUCCÉDANT À JACQUES CRAHAY POUR UNE PÉRIODE DE TROIS ANS – ET AU DÉBAT AUTOUR DES PLANS DE RELANCE ENTRE ELIO DI RUPO, MINISTRE-PRÉSIDENT DE LA WALLONIE, WOUTER DE GEEST, PRÉSIDENT DU VOKA ET OLIVIER DE WASSEIGE, ADMINISTRATEUR DÉLÉGUÉ DE L'UWE. RETOUR SUR CETTE ÉVÈNEMENT EN QUELQUES PHOTOS.



Revivez la soirée en photos et vidéo sur www.uwe.be/rentree-uwe-replay.

ACCÉLÉRER LA CROISSANCE DU PARC DES AIS WALLONNES

Le Gouvernement wallon donne un coup d'accélérateur à la prise en gestion de logements par les agences immobilières sociales

La Région wallonne et le Fonds du Logement de Wallonie, en collaboration avec l'Union Wallonne des AIS (UWAIS), lancent une **grande campagne d'information** afin d'encourager les propriétaires à confier leur bien à une agence immobilière sociale (AIS) et ainsi, agrandir significativement le parc locatif du secteur. En échange, les propriétaires bénéficient d'une prise en charge complète de la gestion locative de leur bien immobilier. Une opération gagnant-gagnant pour les propriétaires et la communauté.

LES AIS WALLONNES SÉCURISENT LE PATRIMOINE DES PROPRIÉTAIRES ET FAVORISENT LE DROIT AU LOGEMENT DES PLUS VULNÉRABLES

Les **agences immobilières sociales** sont des ASBL agréées par le Ministre wallon du Logement, Christophe Collignon. Depuis 30 ans, elles permettent aux personnes en difficulté sociale ou économique d'accéder à un logement décent et répondant à leurs besoins.

Les AIS négocient la gestion de ces logements auprès de propriétaires, d'investisseurs et de promoteurs immobiliers, en leur offrant toute une série d'avantages leur garantissant une gestion locative sans risque : la remise en état du bien entre deux locations, la couverture du vide locatif, la réparation en cas de dégradation, mais aussi plusieurs avantages fiscaux et l'octroi de prêts à la rénovation. En échange, les propriétaires acceptent de percevoir un loyer plus bas que celui généralement pratiqué sur le marché, rendant ainsi leur bien accessible à des familles disposant de faibles revenus.

«*En tant que propriétaire, on est gagnant : on évite tous les soucis de la gestion locative et on est sûr que notre bien rapporte tout en étant bien entretenu*», témoigne l'un des propriétaires.

Avec une croissance annuelle de 8 % de leur parc locatif, les agences immobilières sociales sont devenues un pilier de la politique du logement en Wallonie.

L'OBJECTIF D'ICI 2024 : DOUBLER LE PARC LOCATIF DES AGENCES IMMOBILIÈRES SOCIALES

Jusqu'il y a peu, 40 000 familles étaient en attente d'un logement social. Depuis les inondations du mois de juillet dernier, plusieurs milliers se sont ajoutées à la liste. Un défi de taille que doivent aujourd'hui relever les autorités et organismes compétents. Dans ce contexte, le Gouvernement et le Fonds du Logement ont rapidement lancé une action de sensibilisation auprès des propriétaires. En outre, le Gouvernement wallon a adopté des mesures dérogatoires d'urgence pour inciter les propriétaires à confier leurs immeubles aux AIS afin de reloger des ménages sinistrés : des aides sous forme de prêts à taux zéro et de subventions (plafonnées à 30 000 euros) leur seront octroyés par le Fonds du Logement pour financer les travaux indispensables afin de rendre les logements fonctionnels. Dans ce cadre, la durée minimale de prise en gestion est ramenée à 2 ans au lieu de 9 ans.

La campagne qui s'apprête à être lancée est planifiée depuis plusieurs mois. Elle s'inscrit dans la durée et doit permettre de convaincre les propriétaires de tous les avantages qu'ils ont à confier la gestion locative de leur bien à une agence immobilière sociale.

Le système de gestion de logements par les agences immobilières sociales ayant fait ses preuves, il est nécessaire de le promouvoir plus largement auprès des propriétaires : «*Il n'y aura pas de solution miracle. La seule solution, c'est la solidarité et la multiplicité des actions*», assure le ministre Collignon.

Inondations

Mesures d'aides aux entreprises



DE NOMBREUSES ENTREPRISES ONT ÉTÉ GRAVEMENT IMPACTÉES PAR LES TERRIBLES INONDATIONS DU MOIS DE JUILLET. L'UNION WALLONNE DES ENTREPRISES EST, DEPUIS LE DÉBUT, À LEUR CÔTÉ DANS CES MOMENTS QUI CONTINUENT, POUR NOMBRE D'ENTRE ELLES, À ÊTRE DIFFICILES. CE SOUTIEN PASSE NOTAMMENT PAR UNE SENSIBILISATION SANS RELÂCHE DES AUTORITÉS RÉGIONALES SUR LES PROBLÈMES VÉCUS ET LES RÉPONSES À Y APPORTER.

■ par **Samuël SAELENS**

Le Gouvernement Wallon a mis en œuvre de nombreuses mesures en réponse à cette catastrophe et aux sollicitations de l'UWE. Le Gouvernement s'est notamment accordé sur une série de mesures destinées à soutenir financièrement les sinistrés. Cette aide à la réparation dépend notamment du régime d'assurance de l'entreprise touchée.

Cette aide à la réparation est destinée aux entreprises sinistrées et vise à la remise en état, ou la reconstruction ou à la reprise de l'activité économique dans un lieu situé en Wallonie, dans un rayon de maximum 20 kilomètres du lieu d'implantation d'origine (avec dérogation possible si indisponibilité avérée de terrain ou d'infrastructures adaptées).

Il s'agit ici de la condition sine qua non afin de pouvoir bénéficier de cette aide.

2 cas de figures en fonction du niveau de couverture d'assurance :

- Entreprises assurées en risques simples
- Entreprises assurées en risques spéciaux ou non-assurées

La demande d'aide à la réparation devra être, sous peine d'irrecevabilité, introduite au plus tard 180 jours à dater de la publication au Moniteur Belge de l'arrêté, à savoir le 18/04/2022.

Entreprises assurées en risques simples

Cette intervention concerne les entreprises qui ont fait assurer leurs biens pour une valeur assurée de **moins de 1.536.939,85€** (Il existe cependant des exceptions. En cas de doute veuillez consulter votre courtier

ou compagnie d'assurance).

Grâce à l'accord conclu avec les assureurs et l'apport financier de la Région, les sinistrés assurés en risques simples seront indemnisés à hauteur de 100 % des dommages estimés et couverts par leur police d'assurance (dans les limites des montants d'intervention établis après expertises et des plafonds contractuels).

Ces entreprises seront, dès lors, directement indemnisées par leurs compagnies d'assurance.

Entreprises assurées en risques spéciaux et non-assurées

Entreprises assurées en risques spéciaux

Cette indemnité concerne les entreprises qui ont fait assurer leurs biens pour une valeur assurée de **plus de 1.536.939,85€** (Il existe cependant des exceptions. En cas de doute veuillez consulter votre courtier ou compagnie d'assurance).

L'entreprise peut bénéficier de l'aide à la réparation du Service Régional des Calamités pour les dommages non-indemnisés par sa compagnie d'assurance à concurrence de :

- 40% pour les entreprises entre 50 et 250 ETP
- 50% pour les entreprises de < 50 ETP
- max. 40% pour les entreprises de > 250 ETP

Entreprises non-assurées

L'entreprise peut bénéficier de l'aide à la réparation du Service Régional des Calamités à concurrence de 25% du dommage subi, avec un plafond maximum de 500.000€.

Procédure

Toute entreprise désirant bénéficier de l'aide doit compléter un formulaire sur le site du 1890. Il est en effet important de noter qu'au niveau de la Wallonie, le 1890 est LE point de contact des entreprises pour répondre aux questions et les orienter.

<https://www.1890.be/article/inondations-calamites>

Une nouvelle fois, nous assurons tous nos membres affectés de notre solidarité et leur souhaitons ainsi qu'à leur personnel un rapide retour à la normale. L'UWE reste bien entendu à la disposition de ses membres pour relayer vers les autorités toute demande et tout témoignage. ■



UNION WALLONNE DES ENTREPRISES

RÉCEPTION ANNUELLE



MERCREDI 30 MARS 2022

de 17h00 à 21h30



**DES PARCOURS ATYPIQUES, POUR
DES ENTREPRISES INNOVANTES !**

ORATEUR DU JOUR :

Ibrahim OUASSARI
Fondateur et CEO de MolenGeek



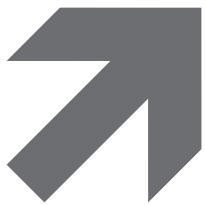
Business Village ECOLYS
Avenue d'Ecolys, 2
5020 SUARLÉE (Namur)



uwe.be/rna2022

Un nouvel outil d'auto-évaluation
pour les entreprises

Tableau de bord Sensibilisation du personnel



LA MISE EN ŒUVRE ET LA RÉUSSITE D'UNE DÉMARCHE DE GESTION DE L'ENVIRONNEMENT AU SEIN D'UNE ENTREPRISE PASSENT PAR UNE CAMPAGNE DE SENSIBILISATION MOBILISANT ET PERMETTANT L'ADHÉSION DE L'ENSEMBLE DES ACTEURS. CETTE DÉMARCHE NÉCESSITE LA PRISE EN COMPTE DE NOMBREUX PARAMÈTRES ET IL N'EST CEPENDANT PAS TOUJOURS ÉVIDENT D'AVOIR LE RECUIL NÉCESSAIRE. LA CELLULE ENVIRONNEMENT DE L'UWE A ÉLABORÉ UN NOUVEL OUTIL POUR SOUTENIR LES ENTREPRISES EN LA MATIÈRE.

■ par Catherine KLEITZ

Faire changer les comportements en matière de tri des déchets, d'utilisation rationnelle de l'eau et de l'énergie, ou de manipulation de produits dangereux par exemple, peut susciter des questions ou des incompréhensions auprès des collaborateurs directement concernés. Afin de favoriser l'acceptation de ces changements, il est nécessaire d'avoir une communication claire et efficace.

Forte de son expérience de terrain, la Cellule Environnement de l'UWE a mis au point un tableau de bord relatif à la sensibilisation du personnel. Ce nouvel outil d'évaluation consiste en un tableur Excel



Objectif de sensibilisation



Ressources allouées



Circulation de l'information



implication du personnel



Répétition de l'information

permettant aux entreprises de se situer en termes de sensibilisation à l'environnement tout en suggérant des pistes d'amélioration.

Le tableau de bord est divisé en cinq piliers qui permettent de couvrir l'ensemble des aspects de la sensibilisation en une quinzaine de questions :

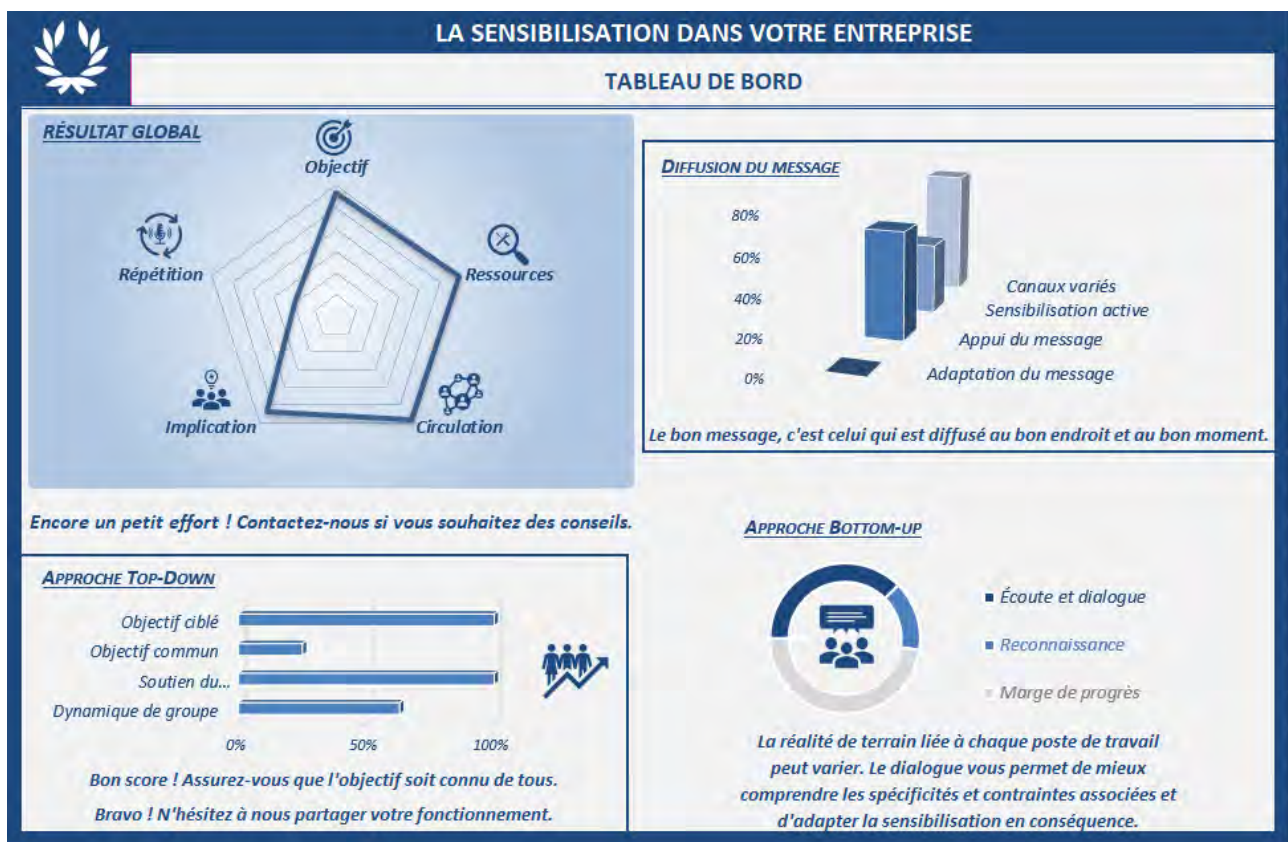
- 1) **L'objectif de la sensibilisation :** sa connaissance et son partage au sein de l'entreprise
- 2) **Les ressources allouées :** temps, personnes à disposition, ressources internes ou externes.

- 3) **La circulation de l'information :** choix des vecteurs (supports, localisation, moments opportuns...)
- 4) **L'implication du personnel :** des collaborateurs acteurs de la démarche environnementale
- 5) **La répétition de l'information :** actualisation du message

Enfin, un page de résultats présentés principalement sous forme de graphiques propose une vision globale de la situation de l'entreprise en matière de sensibilisation de sorte qu'elle puisse identifier les axes à améliorer.

Une fois le fichier complété, l'entreprise est aussi invitée à contacter la Cellule Environnement de l'UWE afin d'échanger sur le sujet si elle le souhaite. Un regard extérieur et des partages d'expériences sont toujours profitables pour traiter de la sensibilisation à l'environnement, facteur essentiel de réussite, bien plus qu'on ne le croit! ■

Comme l'ensemble des outils de la Cellule Environnement de l'UWE, ce tableau de bord est téléchargeable gratuitement sur notre site <https://environnement-entreprise.be/boite-a-outils/>



Ils en parlent !

Cora, grande distribution :

« L'outil Tableau de bord proposé par la Cellule Environnement de l'UWE permet en quelques clics de visualiser les axes d'amélioration en matière de sensibilisation du personnel à l'environnement. Très intuitif, il met en lumière cinq facteurs de réussite d'une bonne campagne de sensibilisation, en prodiguant quelques conseils adaptés à chaque situation. Au fil des onglets complétés, on se rend compte qu'on apprend déjà beaucoup sur les bonnes pratiques à adopter. Merci à la Cellule Environnement ! »



Le Green Deal Achats Circulaires

Plus de 100 organisations engagées pour une économie circulaire en Wallonie



EN NOVEMBRE 2019, PLUS DE 100 ORGANISATIONS ONT SIGNÉ LE GREEN DEAL ACHATS CIRCULAIRES. SON OBJECTIF ? ACCÉLÉRER LA TRANSITION DE LA WALLONIE VERS UNE ÉCONOMIE CIRCULAIRE GRÂCE À L'ENGAGEMENT D'ACTEURS PRIVÉS ET PUBLICS. DEUX ANS PLUS TARD (ET UNE CRISE SANITAIRE MAJEURE PASSÉE PAR LÀ) OÙ EN EST-ON ? FAISONS LE POINT AVEC SYLVIE LOUTZ, CHARGÉE DE PROJETS EN CONSTRUCTION DURABLE AU SPW ET COORDINATRICE DU GDAC.

■ par Olivier CAPPELLIN

Sylvie, avant tout, pouvez-vous nous rappeler en quoi consiste concrètement ce Green Deal ?

Il s'agit d'un accord volontaire où chaque signataire s'engage à mettre en œuvre au moins deux projets circulaires pilotes, d'achat ou de soutien, endéans les 3 ans du Green Deal. Chacun a la liberté de choisir les projets concrets qu'il souhaite mettre en œuvre.

En contrepartie, les signataires font partie d'un réseau d'apprentissage qui leur permet de s'informer, d'être accompagnés et de s'inspirer. Ils peuvent également remonter les écueils rencontrés aux autorités publiques.

Vous nous parlez de réseau d'apprentissage, mais vu les circonstances particulières liées à la crise sanitaire comment avez-vous fonctionné ?

Nous avons dû nous adapter et nous réinventer mais nous ne sommes pas restés les bras croisés ! De nombreuses réunions et ateliers, en format virtuel évidemment, ont eu lieu lors des 2 années écoulées.

Après les premières séances de 2020 visant

à apporter les éléments de base importants au sujet de l'économie circulaire et à "casser les idées reçues", nous sommes entrés dans le vif du sujet en 2021 en proposant des ateliers autour de 4 thématiques : les textiles, le mobilier et les fournitures de bureau, la construction ainsi que les technologies de l'information et de la communication (TIC).

Chaque atelier a été illustré d'un maximum de témoignages inspirants. Et ces séances nous ont aussi servi de fil rouge pour faire découvrir les huit étapes d'un processus d'achat circulaire qui sont les suivantes :

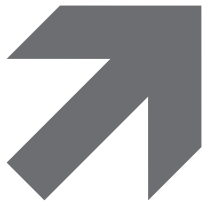
1. Développer sa stratégie d'achats circulaires ;
2. Convaincre et s'organiser en interne ;
3. Redéfinir son besoin grâce aux principes de l'économie circulaire ;
4. Connaître l'offre circulaire disponible sur le marché ;
5. Choisir une procédure d'achat qui favorise l'innovation circulaire ;
6. Evaluer la circularité des offres ;
7. Assurer une utilisation circulaire via les business modèles et le contrat ;
8. Gérer le contrat circulaire.

Vous avez aussi pu organiser récemment un évènement de plus grande envergure en présentiel qui a rencontré un beau succès !

Effectivement, le 14 septembre dernier, s'est déroulé l'évènement annuel du Green Deal avec pour thème : "Comment organiser la collaboration acheteur – fournisseur et entre les différents maillons de la chaîne de valeur ?". L'objectif de cette rencontre était de mettre en relation les "acheteurs" signataires du Green Deal avec les "fournisseurs" de services et de produits circulaires.

Le succès était au rendez-vous avec plus de 150 participants qui ont pu bénéficier des exemples inspirants d'achats circulaires présentés en séance plénière par les entreprises : PIANOo (Pays-Bas), Infrabel et NNOF. Nous avons aussi prévu des tables rondes et un "marché circulaire" qui ont permis aux différents acheteurs et fournisseurs présents d'échanger et réseauter. C'est ce qui nous a le plus manqué avec les sessions virtuelles : des moments de partage et de discussions entre les différentes parties prenantes.

Retour sur le concours photo « La biodiversité dans mon entreprise »



EN MAI DERNIER, À L'OCCASION DE LA JOURNÉE MONDIALE DE LA BIODIVERSITÉ, LA CELLULE ENVIRONNEMENT DE L'UWE LANÇAIT POUR LA PREMIÈRE FOIS UN CONCOURS PHOTO AYANT POUR THÈME « LA BIODIVERSITÉ DANS MON ENTREPRISE ». CETTE 1ÈRE ÉDITION S'EST VUE GRATIFIER DE NOMBREUX CLICHÉS ILLUSTRANT PARFAITEMENT LE POTENTIEL DONT DISPOSENT LES ENTREPRISES, GRANDES OU PETITES, POUR CONTRIBUER AU **MAINTIEN DE LA BIODIVERSITÉ**.

AU TERME DU CONCOURS, CE SONT 4 **PHOTOGRAPHIES** DONT LES AUTEURS ISSUS DE FONCTIONS, DE SECTEURS D'ACTIVITÉ OU ENCORE DE TAILLES D'ENTREPRISE DIFFÉRENTES QUI ONT ÉTÉ RÉCOMPENSÉES. LA REMISE DES PRIX FUT L'OCCASION DE LES RENCONTRER SUR LEUR SITE D'ACTIVITÉ ET DE CONSTATER LES NOMBREUSES ACTIONS ET RÉFLEXIONS DE L'ENTREPRISE EN FAVEUR DE LA BIODIVERSITÉ.

■ par Luca COVONE



LA SOCIÉTÉ ECOBATI EST SPÉCIALISÉE DANS LA VENTE DE MATÉRIAUX DE CONSTRUCTION ÉCOLOGIQUES, C'EST DONC TOUT NATURELLEMENT QU'ELLE A ÉTENDU SA PHILOSOPHIE À SES ESPACES VERTS. AINSI, LE SHOW-ROOM D'HERSTAL A ÉTÉ AGRÉMENTÉ DE PLUSIEURS AMÉNAGEMENTS EN FAVEUR DE LA BIODIVERSITÉ. PARMİ CEUX-CI, ON RETROUVE NOTAMMENT CE JARDIN MELLIFÈRE QUE SIBYLLE HORION, VENDEUSE ET CONSEILLÈRE EN DÉCORATION, A SOUHAITÉ METTRE EN LUMIÈRE. EN TRAME DE FOND, ON PEUT ÉGALEMENT DISTINGUER DES HÔTELS À OSMIES QUI FOURNISSENT UN LIEU DE NIDIFICATION AUX ABEILLES SAUVAGES VENUES PROFITER DES FLEURS À PROXIMITÉ.



Sibylle HORION | Ecobati



Rudy DEPREZ | BENE0-Orafti

“

EN TANT QUE CONSEILLER EN PRÉVENTION DANS UNE INDUSTRIE ALIMENTAIRE, RUDY DEPREZ DOIT TOUJOURS OUVRIR L'ŒIL LORS DES RONDES EHS (ENVIRONMENT HEALTH SAFETY). QUELLE NE FUT PAS SA SURPRISE LORSQU'IL DÉCOUVRE CE NID DE PIGEON RAMIER SOUS UNE PASSERELLE DE SÉCURITÉ SITUÉE EN DEHORS DE LA ZONE DE PRODUCTION. CETTE PARTIE MOINS FRÉQUENTÉE DU SITE A SU CONVAINCRE UN COUPLE DE RAMIERS D'Y ÉTABLIR SES QUARTIERS. UNE PREUVE DE L'HARMONIE QUI PEUT EXISTER ENTRE LA NATURE ET L'INDUSTRIE CHEZ BENE0-ORAF TI.

“

SITUÉE ENTRE LA N68 ET LA GERT-NOEL-STRASSE, L'ENTREPRISE NMC A, DURANT CES DERNIÈRES ANNÉES, CRÉÉ ET CONSERVÉ, SUR LA TOTALITÉ DE SON SITE D'EYNATTEN, DES PRAIRIES DE FLEURS SAUVAGES, PLUSIEURS NICHOURS POUR LES OISEAUX ET PLUSIEURS RUCHES. C'EST CE QUE PASCAL SCHMETZ, ÉLECTRICIEN CHEZ NMC ET PHOTOGRAPHE SUR SON TEMPS LIBRE, A SOUHAITÉ ILLUSTRER À TRAVERS CETTE PRAIRIE DE FLEURS SAUVAGES AVEC, EN ARRIÈRE-PLAN, LE LOGO NMC.



Pascal Schmetz | NMC

“

C'EST SUR LE SITE DE PRODUCTION D'EAU POTABLE DE TAILFER-LUSTIN DE VIVAQUA QU'OLIVIER FONCOUX, RESPONSABLE ADJOINT DE L'USINE, A IMMORTALISÉ CES HIRONDELLES DE FENÊTRE EN PLEINE SÉANCE DE NOURRISSAGE. HISTORIQUEMENT PRÉSENTE, CETTE POPULATION D'HIRONDELLES A ÉLU DOMICILE SUR LA FAÇADE DES BUREAUX D'OÙ ELLES OFFRENT AUX COLLABORATEURS UN SPECTACLE QUOTIDIEN DE BALLET VOLANT. DES NICHOURS ARTIFICIELS ONT ÉTÉ INSTALLÉS IL Y A QUELQUES ANNÉES EN VUE D'AUGMENTER LA CAPACITÉ D'ACCUEIL ET LES ESPACES VERTS SONT GÉRÉS EN FAUCHAGE TARDIF, CE QUI CONSTITUE UN RÉEL GARDE-MANGER POUR CES LOCATAIRES PRINTANIERS.



Olivier Foncoux | VIVAQUA

RENDEZ-VOUS L'ANNÉE PROCHAINE POUR UNE SECONDE ÉDITION DU CONCOURS!

En panne d'inspiration?

Retrouvez d'autres exemples inspirants dans la brochure « La biodiversité en entreprise... Conseils pratiques! » réalisée par la Cellule Environnement de l'UWE.

Elle est téléchargeable gratuitement sur le site www.environnement-entreprise.be.



Coverseal

Une gestion environnementale en bon père de famille!



CRÉÉE EN 2007 PAR BENOIT COENRAETS, COVERSEAL RÉALISE DES PROTECTIONS POUR PISCINE SUR MESURE ET HAUT DE GAMME. BASÉE À STRÉPY-BRACQUEGNIES DEPUIS 2019, L'ENTREPRISE A PROFITÉ DE CETTE NOUVELLE IMPLANTATION POUR OPTIMISER SA GESTION ENVIRONNEMENTALE. DYNAMISME A RENCONTRÉ **LUDOVIC GOFFAUX**, RESPONSABLE DE PRODUCTION ET CONSEILLER EN PRÉVENTION DU SITE.

■ par Luca COVONE



Lorsqu'on entre dans vos bâtiments, la première chose que l'on remarque, c'est l'organisation spatiale. Chaque chose a une place bien définie...

" Effectivement, pour moi c'est important d'avoir des places définies, ça facilite fortement la gestion quotidienne. Je prends par exemple nos déchets... Chez nous, chaque fraction de déchets est triée et gérée spécifiquement. Cela va des aérosols aux tapis de douche en passant par les batteries, sans oublier les déchets classiques comme les métaux, les PMC et les cartons. De ce fait, avoir des conteneurs bien agencés, à des emplacements fixes et étiquetés représente un gain de temps et d'énergie non négligeable pour les collaborateurs.

Cette organisation permet aussi d'être plus réactif en cas d'incident. C'est pourquoi nos produits dangereux sont stockés dans un local unique et aménagé en conséquence. Ainsi, on sait directement où intervenir et le danger est maîtrisé rapidement.

Au niveau énergie aussi, on a voulu optimiser et faciliter la gestion en optant pour un éclairage LED avec un système de détection et d'extinction automatique; ce qui nous évite bien des consommations inutiles. "

En arrivant sur votre site, on peut noter plusieurs aménagements moins courants en entreprise. Pouvez-vous m'en dire plus?

" Notre site dispose d'une belle superficie d'espaces verts et il nous a semblé logique de les valoriser au profit de nos collaborateurs, et de l'environnement.

Nous avons donc aménagé un étang pour la gestion des eaux de ruissellement, qui sert

également d'espace pour prendre nos repas lors de journées ensoleillées. Une réflexion a aussi été menée pour favoriser la biodiversité avec par exemple une partie des espaces verts gérée en fauchage tardif et l'installation de plantes mellifères près de nos hôtels à insectes et de nos deux ruches. Cela participe fortement au cadre de travail et à la bonne ambiance dans l'équipe. "

On voit que vous accordez une grande importance à la bonne gestion de l'entreprise. Qu'est-ce qui vous motive dans votre gestion environnementale?

" Vous savez, pour moi c'est important de gérer une entreprise comme on gère une maison, c'est-à-dire en bon père de famille. Nous avons d'ailleurs récemment mis en place un comité de direction, réunissant les responsables de différents services. Leur mission est bien entendu de prendre les décisions nécessaires au bon fonctionnement de l'entreprise, mais également de veiller à ce que nos équipes se sentent bien au travail et prennent soin de l'infrastructure mise à leur disposition. Chaque membre du personnel est conscientisé à l'importance des valeurs environnementales portées par l'entreprise."

Pour conclure, y a-t-il d'autres actions en cours que vous souhaitez partager avec nous?

" Oui! Cette année, notre flotte de véhicules



commerciaux a été renouvelée au profit d'une série de véhicules hybrides et des bornes de chargement sont en cours d'installation sur notre parking.

Enfin, nous avons également à cœur d'agir à une échelle plus grande en participant au projet « Blue Mangrove », qui consiste en la compensation de notre impact Carbone par la plantation de mangrove au Bangladesh, dans une zone protégée d'un parc national de l'UNESCO. " ■

coverseal



Ray&Jules

Le café ensoleillé



RAY&JULES EST UNE ENTREPRISE DE TORRÉFACTION DE CAFÉ FONCTIONNANT À L'ÉNERGIE SOLAIRE. SITUÉE À HAMME-MILLE DANS LA PROVINCE DU BRABANT WALLON, ELLE A POUR OBJECTIF DE PRODUIRE DU CAFÉ ÉQUITABLE SANS RECOURIR AUX ÉNERGIES FOSSILES. DERRIÈRE CETTE MARQUE DE CAFÉ SE CACHE UNE ÉQUIPE DE 7 PERSONNES PRÊTES À PARTAGER LEUR PASSION POUR LE CAFÉ ET POUR L'ENVIRONNEMENT. DYNAMISME A RENCONTRÉ **KOEN BOSMANS**, L'UN DES FONDATEURS DE L'ENTREPRISE.

■ par Juliette BODSON



Pour commencer, pourquoi avoir choisi ce nom original, Ray&Jules ?

« À travers ce duo positif, nous avons voulu transmettre nos valeurs : Ray pour « rayon de soleil » et Jules pour « joules » l'unité internationale de mesure de l'énergie. Ce nom caractérise bien l'esprit de notre équipe et notre envie de transformer le secteur. »

Comment a débuté l'histoire de Ray&Jules ?

« Au départ, nous n'étions pas des spécialistes dans l'art de torréfier le café. Ray&Jules est une société sœur de CEE, notre entreprise spécialisée dans l'optimisation énergétique des processus de production industrielle. Pourquoi sommes-nous concentrés spécifiquement

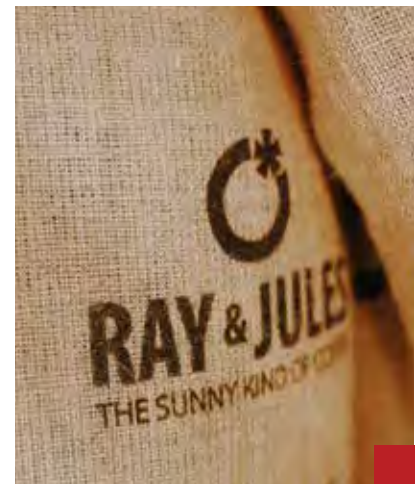
sur le café, me demanderiez-vous ? Parce que nous avons constaté que ce secteur émet une grande quantité de CO₂ par an. En 2017, nous avons eu l'opportunité de racheter une usine de torréfaction artisanale. Grâce à l'ancien propriétaire, nous avons appris le savoir-faire de ce métier. L'idée de torréfier grâce à l'énergie solaire s'est ensuite imposée à moi. Mes collègues et moi-même avons donc intégralement repensé le processus de torréfaction. En 2019, après quelques mois d'adaptations et de réglages, notre machine de torréfaction était enfin prête pour notre production. »

Vous dites avoir repensé entièrement le procédé de fabrication. Quelle est la différence entre votre torréfacteur et les torréfacteurs classiques ?

« Les torréfacteurs industriels à tambour classique grillent les grains à haute température pendant une courte période. Ce procédé génère une énorme perte d'énergie. Notre torréfacteur est très différent. L'air chaud circule continuellement dans le système ce qui permet aux grains d'être torréfiés lentement à plus basse température. Notre technologie permet de réduire par 3 la consommation énergétique. Nous sommes donc capables de torréfier le café uniquement grâce à l'énergie solaire produite par nos 200 m² de panneaux photovoltaïques. »

Votre système possède-t-il d'autres spécificités ?

« Oui, nous avons également initié une réflexion sur notre consommation d'eau. Dans



le procédé usuel, après la torréfaction les grains sont refroidis grâce à la vaporisation d'eau dans le torréfacteur ou dans une unité de refroidissement séparée. Dans le nôtre, les grains sont refroidis grâce à de l'air qui est ensuite récupéré et réinjecté dans le système. »

Outre votre réflexion sur le procédé de fabrication, avez-vous mené d'autres actions en matière d'environnement et de développement durable ?

« Nous sommes dans une démarche d'amélioration continue et nous agissons sur l'ensemble des étapes de production pour diminuer notre impact environnemental et sociétal à commencer par notre matière première. Il est important pour nous de collaborer avec des petits cultivateurs et de contribuer à l'économie locale. Aujourd'hui, notre café est certifié 100 % équitable. À terme, nous souhaiterions torréfier dans le pays d'origine. »



Comme toute entreprise de production, vous générez des déchets. Avez-vous trouvé une solution pour minimiser ou valoriser ceux-ci ?



« Tout à fait. Lors de la torréfaction, les grains perdent une petite peau en surface appelée parche. Des quantités importantes étaient produites. Nous trouvions dommage de les jeter. Nous avons alors trouvé une filière de valorisation un peu étonnante, mais qui profite à la communauté : les parches sont utilisées pour remplacer la sciure dans les toilettes sèches de l'école du village. Nous avons également réfléchi sur notre impact postproduction. Ces derniers mois, nous avons mené des études pour concevoir un emballage qui allie à la fois une bonne conservation du café et qui soit 100% recyclable. Pour ce qui est de la distribution dans les entreprises, nous avons opté pour un système de seaux réutilisables. En ce qui concerne les livraisons, 25% sont réalisées par des véhicules électriques. À l'avenir, nous aimerions atteindre les 100%. »



Avez-vous encore des projets à développer ?

« Nous avons toujours de nombreuses idées et projets à expérimenter et à mettre en œuvre. Nous avons par exemple entamé une réflexion pour encore améliorer notre packaging afin qu'il soit 100% compostable. Notre objectif est d'aller toujours plus haut, pour se rapprocher du soleil ! » ■





En tant qu'entreprise, vous avez des obligations en matière de formation incendie.
Formez-vous chez A-first, les experts incendie !

www.afirst.be – 010 47 52 51

DANS NOTRE CENTRE DE LOUVAIN-LA-NEUVE

CHEZ VOUS AVEC NOTRE UNITE MOBILE

FORMATION INCENDIE
1^{ère} et 2^{ème} intervention
SLCI
Formations à la carte

FORMATION EVACUATION
Mise en situation dans notre parcours d'évacuation

FORMATION SECOURISME
Formation de base en 2 ou 3 jours, recyclage, initiations

FORMATIONS SUPERIEURES
Cours supérieur en Prévention Incendie, formation Expert en détection incendie

Un éco-diagnostic pour remédier aux émissions excessives de polluants des véhicules thermiques



LES VÉHICULES ÉLECTRIQUES ARRIVENT PROGRESSIVEMENT SUR LE MARCHÉ ET À TERME, DEVRAIENT DEVENIR LA NORME. L'ENJEU CLIMATIQUE L'IMPOSE. MAIS EN ATTENDANT, ON PEUT DÉJÀ AGIR SUR LE PARC AUTOMOBILE ACTUEL. TRAXIO, LA FÉDÉRATION DU SECTEUR DE LA MOBILITÉ, PROPOSE DÉSORMAIS UN ÉCO-DIAGNOSTIC DES VÉHICULES. IL S'AGIT D'UN TEST PERMETTANT DE DÉTERMINER SI, DANS LES GAZ ÉMIS PAR LE VÉHICULE, DES EXCÈS D'ÉMISSIONS SONT OBSERVÉS. ET LE CAS ÉCHÉANT, DE PROPOSER D'Y REMÉDIER.

■ par Colette PIERARD

Malgré l'apport annuel de voitures neuves, le parc automobile wallon est très vieux, l'âge moyen d'une voiture étant estimé à 9 ans ! Or, les performances environnementales des véhicules anciens restent médiocres comparées à celles des véhicules neufs ; les progrès en la matière ayant été considérables. Ainsi, entre les voitures diesel de norme EURO 6 (c'est-à-dire celles qui ont été mises sur le marché depuis 2015) et celles de norme EURO 3 (sorties entre 2001 et 2006), les émissions d'oxyde d'azote ont été réduites de 84%, celles de particules fines de 90% et les émissions de CO₂ de 22% ! En outre, un véhicule récent n'est pas exempt de tout reproche : un défaut dans le cycle de combustion peut multiplier les rejets par rapport aux normes d'origine.

L'éco-diagnostic : la solution de Traxio

Et si on limitait les surémissions de polluants (CO, CO₂, particules fines, hydrocarbures et oxyde d'azote) des véhicules thermiques du parc automobile actuel et en particulier des véhicules plus âgés ? C'est ce que propose aujourd'hui Traxio via son éco-diagnostic. Un test statique de 3 minutes qui permet d'analyser toute la chaîne de combustion d'un véhicule pour contrôler son niveau de pollution. À l'issue du test, une fiche est établie : vert signifie que le véhicule est conforme à sa norme de pollution ; orange indique qu'un nettoyage est conseillé voire nécessaire ; rouge suggère un diagnostic approfondi pour déterminer l'intervention technique à envisager.

Ce service, Traxio le propose depuis le 23

novembre chez Auto5 au prix de 10€ quand il est associé avec un entretien et à 49€ en prestation séparée. Il est fort probable que dans un avenir proche, d'autres garages appartenant à de grands groupes, mais aussi des indépendants et des concessionnaires puissent l'offrir également.

L'éco-diagnostic, un bon plan !

L'objectif de l'éco-diagnostic est de retrouver les performances environnementales proposées à l'origine par le constructeur du véhicule. Mais il permet aussi d'anticiper une panne et d'éviter le remplacement d'une pièce qui peut encore être nettoyée à moindre coût. Il faut savoir aussi qu'un moteur nettoyé réduit la consommation de 11% ! De leur côté, les spécialistes de l'occasion y voient l'opportunité de fournir une indication mesurable du bon état mécanique des



voitures qu'ils proposent à la vente et de leur souci de limiter l'impact de ces dernières sur l'environnement.

En attendant le tout à l'électrique, améliorer l'existant est déjà un pas dans la bonne direction.



Parkings vélo et leasing vélo : deux vidéos pour vous informer



STAR DU CONFINEMENT EN 2020, LE VÉLO A ÉTÉ (RE)DÉCOUVERT PAR UNE GRANDE PARTIE DE LA POPULATION. ET LES ENTREPRISES SONT DE PLUS EN PLUS NOMBREUSES À VOULOIR ACCUEILLIR CORRECTEMENT LES CYCLISTES DANS LEURS MURS. ATOUT EN TERMES DE RECRUTEMENT, VOLONTÉ D'AMÉLIORER LE BIEN-ÊTRE DES EMPLOYÉS OU DEMANDE DIRECTE DES COLLABORATEURS, LE VÉLO DEVIENT UN INCONTOURNABLE DE LA STRATÉGIE DES RESSOURCES HUMAINES.

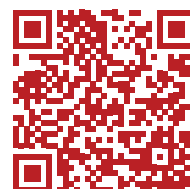
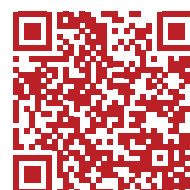
■ par Céline FROMENT



Mais accueillir correctement les cyclistes, ça ne s'improvise pas. **Un parking vélo sécurisé** et confortable est nécessaire pour que les travailleurs acceptent de venir à vélo. C'est dans ce but que Tous Vélo-Actifs a réalisé une vidéo sur le sujet, disponible sur la chaîne YouTube de la Cellule Mobilité. Elle illustre les éléments indispensables d'un bon parking vélo : une localisation optimale, un accès contrôlé, des accroches sécurisantes, une protection contre la pluie et une possibilité d'agrandissement. Focus aussi sur le groupe hospitalier Vivalia qui a installé des parkings vélo économiques et originaux. Un article complet accompagne cette vidéo pour donner des conseils supplémentaires qui permettront aux cyclistes d'être encore mieux accueillis : installation d'une prise électrique, matériel de réparation, porte-cadenas...

Autre sujet du moment : **le leasing vélo**.

De plus en plus d'entreprises reçoivent des questions de leurs collaborateurs à ce sujet. Et il est parfois difficile de s'y retrouver entre le vélo appartenant à l'employé, celui détenu par l'entreprise et les règles fiscales. Tous Vélo-Actifs vous propose donc un article et une vidéo reprenant l'ensemble des informations nécessaires pour faire la différence entre un vélo de société personnel, un vélo de service et un vélo en libre-service. Vous y trouverez aussi toutes les informations sur les différents types de leasing de vélo. Et une FAQ complète sur les questions rencontrées régulièrement.



La mobilité sur les Parcs d'Activité Économique: une question de collaborations!



LA WALLONIE COMPTE PRÈS DE 300 PARCS D'ACTIVITÉ ÉCONOMIQUE, OU ZONINGS COMME ON LES APPELAIT AUTREFOIS. CES ZONES REGROUPENT LA MAJORITÉ DES ENTREPRISES ET LA PLUPART SONT RELATIVEMENT ANCIENS, PENSÉS SUR LE MODE « TOUT À LA VOITURE ». DÈS LORS, DE NOMBREUSES ENTREPRISES RENCONTRENT DES PROBLÈMES D'ACCESSIBILITÉ POUR LEUR PERSONNEL, DE CONGESTION OU DE RECRUTEMENT. CES ENTREPRISES NE RESTENT PAS LES BRAS CROISÉS FACE À LA SITUATION : PLONGÉE EN WALLONIE PICARDE À LA DÉCOUVERTE DE BONNES PRATIQUES MOBILITÉ POUR LES PARCS D'ACTIVITÉ ÉCONOMIQUE !



■ par Béatrice SCHOBENS

Leuze-en-Hainaut vous est certainement familière... à votre insu. C'est en effet du nom latin de cette commune de Wallonie Picarde que Lutosa, l'entreprise belge spécialisée dans la transformation industrielle de pommes de terre en frites et flocons, a tiré son nom. Mais bien avant l'arrivée de cette entreprise, Leuze-en-Hainaut avait déjà un ancrage industriel fort, essentiellement dans le textile avec ses bonneteries qui ont façonné son centre-ville depuis la révolution industrielle. Aujourd'hui, l'activité économique se concentre dans le Parc d'Activité Économique de Leuze-Europe : à peu près 2 000 personnes y travaillent et l'on parle même de 3 500 emplois à l'horizon 2030.

On y retrouve des entreprises de logistique, du travail adapté, des horaires à pause, des techniciens en intervention... autant de profils diversifiés qui ont un besoin commun : se rendre sur leur lieu de travail. La commune est justement très active en matière de mobilité : en 2020, elle remporte la 3e place du Défi de la Semaine de la Mobilité dans la catégorie « Meilleure Administration/ Institution publique » pour son « Guide de la mobilité scolaire ». Elle réalise également un Plan Communal de Mobilité avec le soutien de la Wallonie et devient commune Wallonie Cyclable en 2021. L'échevin et sa conseillère en mobilité sont donc décidés à proposer également des solutions aux travailleurs et en particulier aux travailleurs du PAE de Leuze-Europe.

Pour une première analyse de la situation, ils contactent la Cellule Mobilité de l'Union Wallonne des Entreprises. Convaincus que « seuls on va vite, mais ensemble on va plus loin », notre Cellule Mobilité et la commune décident rapidement d'associer d'autres acteurs : l'intercommunale IDETA qui gère le parc, le Club des Entreprises de Leuze (ADEL), les représentants des travailleurs, ainsi que le TEC, la section locale du GRACQ... Des données sont collectées, les besoins principaux sont identifiés, et une demande conjointe est faite auprès de la Wallonie pour lancer un Plan de Mobilité de Zone d'Activité (PMZA).

Mais si planifier est essentiel, il tenait à cœur de tous les participants du projet de lancer déjà une première initiative pour la Semaine de la Mobilité 2021. C'est ainsi qu'est né le « Guide de la mobilité du travailleur ». Résolument pratique et accessible, ce guide d'une dizaine de pages co-écrit par la Cellule Mobilité de l'Union wallonne des Entreprises, la commune et tous les acteurs du consortium, vise à renseigner et outiller les travailleurs de la zone : quelle ligne de bus prendre et quels sont ses

horaires ? Comment venir à vélo si je dois déposer mes enfants à l'école ? Si je covoiture, dois-je m'inquiéter pour mon assurance ?...

Il a été distribué par les employeurs de la zone, un écho a été fait dans la presse et il est également accessible sur le site de la commune. La distribution de ce guide était également l'occasion de recueillir les priorités des usagers concernant la mobilité de la zone.

La démarche mobilité à Leuze et en particulier dans le parc d'activité économique est enclenchée; il y a fort à parier que d'autres mesures suivront ainsi que des actions très concrètes. Néanmoins, déjà à ce stade, la formule mérite d'être dupliquée ailleurs en Wallonie; réfléchir à des offres de mobilité durable pour ces zones d'activité est essentiel et urgent.



Semaine de la Mobilité 2021

Sous le signe de l'intermodalité dans les entreprises



COMME CHAQUE ANNÉE, LA SEMAINE DE LA MOBILITÉ A EU LIEU DU 16 AU 22 SEPTEMBRE. L'OCCASION POUR LES ENTREPRISES DE PROMOUVOIR LES ACTIONS QU'ELLES METTENT EN PLACE POUR RENDRE LA MOBILITÉ DE LEUR PERSONNEL PLUS DURABLE... ET INTERMODALE !

■ par Olivia BOEVER

En effet, le thème choisi par la Wallonie pour cette édition 2021 de la Semaine de la Mobilité était **l'intermodalité**, c'est-à-dire la combinaison de plusieurs modes de transport pour effectuer un trajet. Les entreprises ont donc pris la balle au bond en invitant leur personnel de tester divers modes de transport, via l'organisation de challenges, de défis mobilité, de mises à disposition d'engins de mobilité...

Les entreprises ont pu faire valoir ces actions dans le **Défi Mobilité des Entreprises**, organisé conjointement par la Wallonie et la Cellule Mobilité de l'Union Wallonne des Entreprises. Un défi qui récompense les trois entreprises qui se sont le plus mobilisées pendant cette Semaine de la Mobilité. Elles ont d'ailleurs reçu des bons d'une valeur de 1000 € à 2000 € pour faire évoluer leur politique de mobilité.

De nombreuses actions ont été organisées dans ce contexte. En voici quelques-unes à titre d'exemple ; elles pourraient vous inspirer :

- Tous les **déplacements professionnels** étaient « **verts** » pour les aide-ménagères de Home Net Service (Beyne-Heusay) et les commerciaux des assurances Aedes Group (Namur) ;
- Chez Atradius (Namur), toutes les **économies de CO₂** ont été converties en don pour l'association Relais pour la Vie ;
- Les partenaires du site Monceau-Fontaines (Auvélais) ont collectivement

réussi à effectuer plus de **150 trajets responsables** sur une semaine ;

- Des **voitures électriques** ont été mises à disposition chez Maniet! Luxus ; les employés de Nekto (Soignies) ont pu tester les **trottinettes électriques** tandis que ce sont les **vélos à assistance électrique** qui ont eu leur petit succès à la Mutualité Chrétienne Verviers-Eupen.

Des tests qui, pour la plupart, se sont avérés concluants et ont suscité une réelle réflexion sur la mobilité au quotidien. Pari gagné !

Voici les trois entreprises qui se sont démarquées cette année et ont remporté les trois premières places du Défi Mobilité des Entreprises 2021 :

1. Takeda (Lessines)

Takeda, une entreprise biopharmaceutique située à Lessines, remporte le premier prix du Défi Mobilité des Entreprises. Sa participation a été remarquée grâce aux **ambitions** de son **Sustainability Board** de mettre en place des activités ayant un impact sur le long terme. Ainsi, c'est toute une sensibilisation générale qui a été faite sur le site, par des conférences sur le changement climatique, 150 tests de véhicules électriques, 20 nouveaux vélos partagés à utiliser avec une app dédiée, des navettes depuis les gares d'Ath et Houraing, le mapping des trajets des employés, la facilitation du covoiturage, la mise à disposition de bornes de recharge et même une participation au Défi Mobilité des Marchandises. Bravo !



Un coup de cœur a également été décerné à l'**Hôpital Saint-Pierre d'Ottignies**, pour sa première et intense participation au Défi. Concours photo de la mobilité alternative, atelier gravure de vélo et petit-déjeuner mobilité : un programme qui a mobilisé une bonne partie du personnel et qui fut couronné de succès.

Toutes les entreprises peuvent être fières de leur engagement. Nous les félicitons !

2. Société Wallonne des Eaux (Wallonie)

La Société Wallonne des Eaux a marqué cette édition par la **multiplication de ses actions** sur... tout le territoire wallon. Sur tous ses sites, la mobilisation des membres du personnel a été générale; avec un objectif commun : rejoindre le lieu de travail autrement qu'en voiture. Bravo !



Le Challenge Tous Vélo-Actifs

Les entreprises étaient également invitées à pédaler pour le Challenge Tous Vélo Actifs. L'objectif était de parcourir collectivement 52 000 km à vélo. Objectif atteint, puisque 53 362 km ont été réalisés. Ont été récompensés cette année le GAL Pays des Tiges et Chavées qui remporte la première place du Challenge, suivi du Parc Naturel Haute Sûre Forêt d'Anlier (2^e place) et de l'Administration communale de Tournai (3^e place).

3. Atradius (Namur)

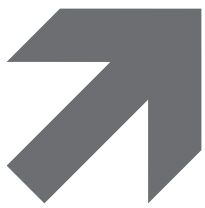
Atradius, entreprise d'assurance-crédit et de recouvrement basée à Jambes (Namur), remporte la troisième place grâce à son **challenge CO₂ caritatif** ! Le groupe a épargné plus de 200 kg de CO₂ durant la Semaine de la Mobilité, soit un montant de 200 € qui sera versé à l'association **Relais Pour la Vie**. Le personnel a contribué à cet effort en utilisant le vélo, le bus, le train, le covoiturage ou encore la marche pendant toute la Semaine de la Mobilité. Bravo !



Retrouvez leurs réactions en vidéo à l'annonce de leur sélection en scannant le QR code ci-contre.



Les success stories d'Eurodyssée : À la conquête de « Optimal Aircraft Design (OAD) »



AU COURS DE CES 35 ANNÉES DE SUCCÈS, LE PROGRAMME EURODYSSÉE A PERMIS AUX ENTREPRISES WALLONNES QUI ONT ACCUEILLI UN STAGIAIRE EUROPÉEN DE BÉNÉFICIER DES APPORTS DE LA MULTICULTURALITÉ, D'UNE OUVERTURE D'ESPRIT EUROPÉENNE, D'UN ÉCHANGE D'EXPÉRIENCES PROFESSIONNELLES ET PERSONNELLES, MAIS AUSSI UNE POSSIBILITÉ D'AVOIR DES CONTACTS AVEC LA RÉGION D'ORIGINE DU CANDIDAT; ET AUX STAGIAIRES DE RECEVOIR DES OPPORTUNITÉS D'APPRENTISSAGE PROFESSIONNEL, LINGUISTIQUE ET CULTUREL.

■ par Joëlle DEMEULEMEESTER

Nous sommes partis à la rencontre de ces entreprises qui ont accueilli en stage un jeune diplômé européen autant d'occasion de partager la vision de ces entrepreneurs motivés par cette expérience européenne et de ces stagiaires qui ont décidé de poser leur valise en Wallonie pendant 5 mois pour y vivre leur insertion professionnelle !

Pour illustrer cette première rencontre, Eurodyssée dresse le portrait de la société

OAD, Société d'engineering spécialisée dans le développement de logiciels en aéronautique, qui a accueilli un stagiaire portugais diplômé d'un master en génie aéronautique.

La société OAD (Optimal Aircraft Design) a été créée en 2007 par Didier BREYNE, Managing director.

Le savoir-faire de OAD repose sur sa triple activité :

- Elle développe et commercialise le

logiciel ADS (Aircraft Design Software), destiné à réaliser l'étude conceptuelle de tout avion, du drone de quelques kilos à l'avion de ligne.

- Le logiciel ADS a entre autres été utilisé pour développer un drone d'observation pour Airbus Defence and Space. Aujourd'hui, plus de 350 de ces drones ont été construits.

- Le logiciel ADS est distribué sur tous les continents. Les clients sont des professionnels, des académiques et des privés désireux de concevoir leur propre avion.

- Elle réalise des activités de conseil pour le compte de clients dont la prestigieuse université du MIT.

- Didier Breyne est également chargé de cours dans différentes universités dont l'Ecole Centrale Paris et son antenne chinoise située dans l'université de Beihang à Pékin.

Le contrat le plus important conclu à ce jour par OAD a été signé avec BASTRI (Beijing Aeronautical Science and Technology Research Institute) le centre de recherche de l'avionneur d'état chinois Comac. Il portait sur le développement d'un logiciel spécifique destiné au développement des avions de ligne.



Le point de vue de l'entreprise

Qu'est-ce qui a suscité votre intérêt d'accueillir un stagiaire «Eurodyssée»?

OAD *Un jeune qui veut se faire une expérience à l'étranger est souvent plus motivé qu'un autre et a généralement une plus grande ouverture d'esprit. A ce jour, nous avons déjà accueilli plusieurs stagiaires Eurodyssée et cela s'est toujours confirmé!*

Quel(s) est/sont le(s) profil(s) type des stagiaires que vous accueillez chez OAD ?

OAD *Le profil type est soit un ingénieur aéronautique ou un ingénieur en sciences informatiques.*

Quels sont les «soft skills» que vous recherchez lors du recrutement d'un stagiaire ?

OAD *Un regard neuf, des innovations technologiques, une énergie nouvelle, des compétences adéquates et la flexibilité*

professionnelle. Chez les stagiaires Eurodyssée, on retrouve cette volonté d'apprendre, ils sont passionnés et motivés. Pour l'entreprise, c'est un véritable avantage d'échanger avec ces candidats qui ont un diplôme en poche.

Quelles sont les compétences techniques «hard skills» qui vous semblent indispensables pour occuper le poste de stage proposé ?

OAD *Si le stagiaire est informaticien, on lui demande bien sûr d'excellentes connaissances informatiques mais également mathématiques. En aéronautique, il est demandé de bonnes connaissances en aérodynamique et propulsion ainsi qu'une bonne culture générale en aéronautique. Une expérience de pilotage, vol planeur ou motorisé est un plus.*

Comment intégrez-vous le stagiaire aux activités de l'entreprise ? À quel(s) projet(s) a-t-il contribué ?

OAD *Les projets sont nombreux et par conséquent il est relativement facile de faire correspondre le bon projet au bon candidat. En général, le candidat choisit 3 à 5 sujets qu'il mènera en parallèle tout au long de son stage. Passant de l'un à l'autre en fonction de l'inspiration et la motivation du moment. L'objectif est de réussir à clôturer tous les sujets au terme du stage.*

Quelle est la plus-value de cette expérience européenne pour l'entreprise ?

OAD *La garantie d'accueillir quelqu'un de motivé. L'échange interculturel est également fort apprécié. Parfois la possibilité de demander au stagiaire d'explorer de nouveaux marchés grâce à sa connaissance de la langue et de la culture.*

Le point de vue du stagiaire

Simão Henriques, nous explique les raisons qui l'ont poussé à partir à l'étranger :

Pourquoi as-tu décidé de réaliser un stage à l'étranger ?

SH *La principale raison pour laquelle j'ai décidé de faire ce stage était le fait que, après mes études de Master d'ingénieur en aéronautique, je n'arrivais pas à décrocher un emploi dans ce secteur au Portugal. J'ai donc décidé de partir chercher une expérience à l'étranger pour avoir plus d'opportunités professionnelles à l'avenir.*

Quelles sont les compétences que tu souhaitais acquérir pendant ce stage ?

SH *Je souhaitais approfondir mes connaissances dans la conception préliminaire d'un avion, acquérir des compétences en Aircraft Design Software V4, C#, Vb.Net, Visual Studio, Github et améliorer mes compétences en Excel.*

Qu'est-ce que ce stage t'a apporté d'un point de vue professionnel et personnel ?

SH *Ce stage me donne plus de chances de travailler à l'avenir dans le milieu aéronautique grâce aux nouvelles compétences acquises notamment sur le processus de conception des avions.*

Sur le plan personnel, ce stage m'a permis d'apprendre à résoudre les problèmes, d'améliorer ma gestion du stress. Il m'a

aidé à créer un réseau international, à améliorer mes connaissances linguistiques et à fait de moi une personne adaptable et indépendante.

Quels sont tes projets d'avenir ? Est-ce que Eurodyssée peut contribuer à les réaliser ?

SH *Le programme Eurodyssée peut être un atout précieux pour trouver un emploi car il me donne une expérience internationale dans le secteur de l'aviation qui est hautement souhaitable par les entreprises de ce secteur.*

Les recruteurs accordent de l'importance à des stages à l'étranger. A mes yeux c'est logique car c'est une preuve de débrouillardise et d'autonomie.

Vous souhaitez faire partie des entreprises success story qui ont accueilli un stagiaire Eurodyssée, alors, n'hésitez pas à prendre contact avec la cellule Eurodyssée à l'Union Wallonne des Entreprises :

joelle.demeulemeester@uwe.be – 0476/42.53.73

Le Développement Durable en entreprise... ... sous la loupe de notre grande enquête



SI LA NOTION DE DÉVELOPPEMENT DURABLE EST DEVENUE OMNIPRÉSENTE DANS LA PRESSE ET DANS LE LANGAGE DES ENTREPRISES, NOMBREUX SONT ENCORE LES DÉCALAGES DANS LA COMPRÉHENSION DE CETTE NOTION DEVENUE PEUT-ÊTRE TROP BANALE. POURTANT LES PROGRÈS RÉALISÉS PAR LES ENTREPRISES DANS LE DOMAINE SONT NOMBREUX, ILS ONT DES IMPACTS POSITIFS CONCRETS ET ILS NE DEMANDENT QU'À ÊTRE MIS EN AVANT! LES DÉFIS, EUX, ON LE SAIT, RESTENT IMMENSES. POUR Y RÉPONDRE, PRIORITÉ À LA SENSIBILISATION, À L'ÉCHANGE ET À L'ACCOMPAGNEMENT DES ENTREPRISES

■ par Thomas WEIGERT



Depuis que l'Union Wallonne des Entreprises a été désignée Ambassadrice des Objectifs de Développement Durable (ODD/SDGs) ou SDG Voice en 2020, un petit bout de chemin a été réalisé en faveur de la sensibilisation des entreprises, à leur prise en compte et à leur appropriation. Citons par exemple la mise en ligne du portail www.sdgs-entreprise.be et la création récente du poste de « Conseiller SDGs » au sein du Pôle Partenariats de l'Union Wallonne des Entreprises.

Néanmoins, à ce stade, il n'est pas simple de se faire une bonne idée de la vision et du niveau de maturité qu'ont les entreprises wallonnes du « Développement Durable »

dans toute sa transversalité. Pour y voir plus clair, objectiver et structurer l'action de l'UWE en faveur des SDGs dans les entreprises wallonnes, nous avons initié une grande enquête entre le 28 septembre et le 20 octobre derniers. Celle-ci s'adressait principalement aux entreprises privées présentes sur notre territoire (peu importe leur taille et peu importe leur secteur), qu'elles illustrent déjà en la matière ou souhaitent initier, structurer, développer une véritable stratégie de Développement Durable...

Taux de réponses: objectif atteint!

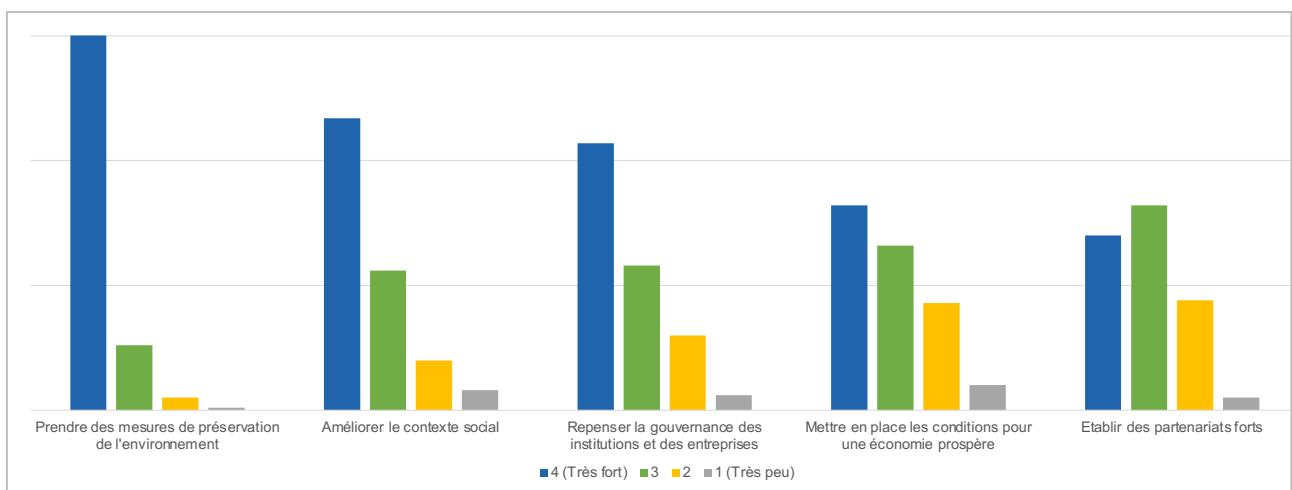
Au total, ce sont plus de 200 répondants dont 86 % d'entreprises privées qui ont pris la peine de participer à notre enquête!

L'ambition de départ de cette grande enquête était multiple :

- Valider certaines hypothèses en termes de perception de la notion du Développement Durable par les entreprises ;
- Déterminer plus finement en quoi les Objectifs de Développement Durable – SDGs pourront aider les entreprises dans leurs démarches et leurs réflexions ;
- Déterminer les outils les plus pertinents à développer pour mieux répondre aux besoins des entreprises sur cette question.

À quoi associe-t-on le Développement Durable?

À la question « dans quelle mesure les projets suivants s'inscrivent ou non



dans le Développement Durable ? », il ressort sans réelle surprise que la notion de Développement Durable reste très fortement associée par les entreprises aux seuls enjeux environnementaux. Le concept a pourtant la volonté de faire concilier de manière intégrée et équilibrée les dimensions économiques, sociales, environnementales auxquelles s'ajoutent la bonne gouvernance et les partenariats qui permettent de façonner le cadre dans son ensemble.

Notons néanmoins une prise en considération forte des piliers liés aux aspects sociaux et de bonne gouvernance.

Quels sont les ingrédients nécessaires à la concrétisation des projets durables des entreprises ?

Le niveau d'importance accordé aux différents éléments listés ci-dessous permet de mettre en lumière plusieurs constats. Il apparaît clairement que l'aspect « adhésion », à savoir celui du soutien du management et/ou de l'implication des employés, semble être pour les répondants l'élément moteur pour concrétiser un projet de Développement Durable. Les éléments méthodologiques tels que des plans d'action et l'identification d'axes de travail prioritaires arrivent en seconde place. Par ailleurs, un élément plus interpellant concerne l'aspect relatif au financement. Alors que celui-ci est souvent cité comme élément bloquant en matière de transition, il arrive seulement en dernière position et semble donc être considéré, pour le coup, comme moins relavant.

Quel est l'ancrage des SDGs dans les entreprises ?

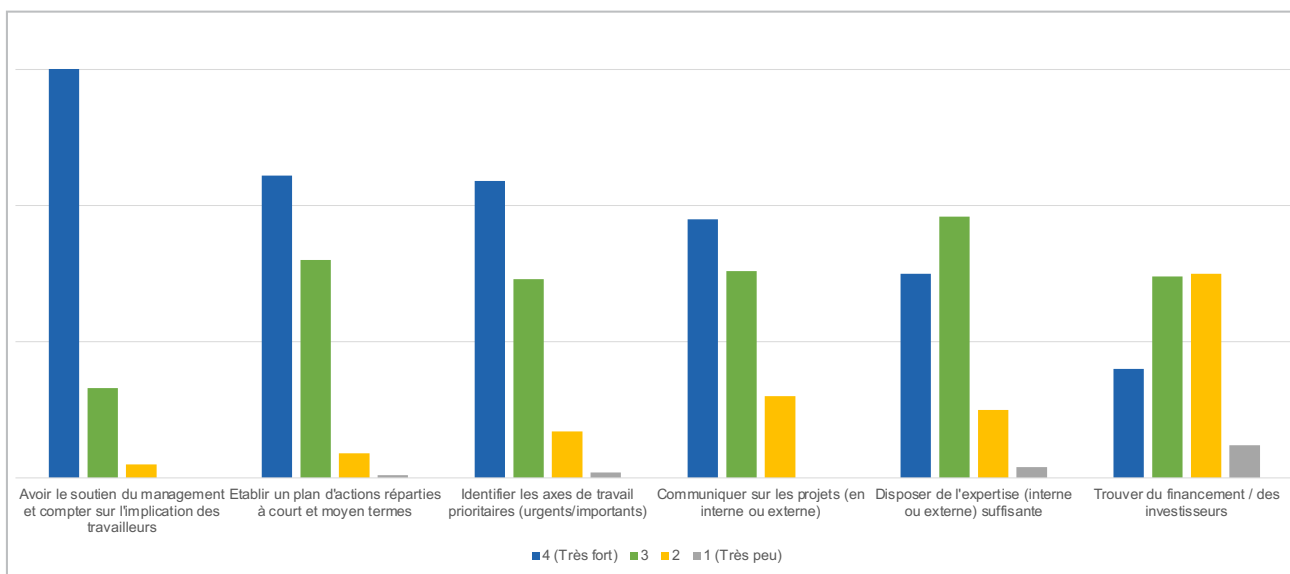
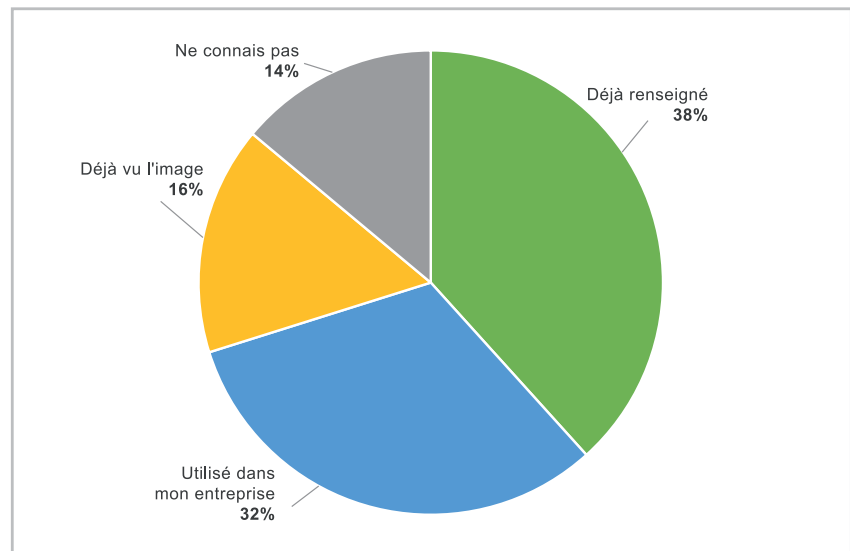
Si nous avons par ailleurs constaté une bonne répartition par taille des entreprises privées répondantes, nous avons voulu analyser plus finement le niveau de connaissance des SDGs. Résultat : quelle que soit la taille de l'entreprise, 86% d'entre elles connaissent déjà, à des degrés divers, les SDGs. Seule différence notable, les entreprises de plus grande taille les utilisent davantage par rapport aux plus petites structures.

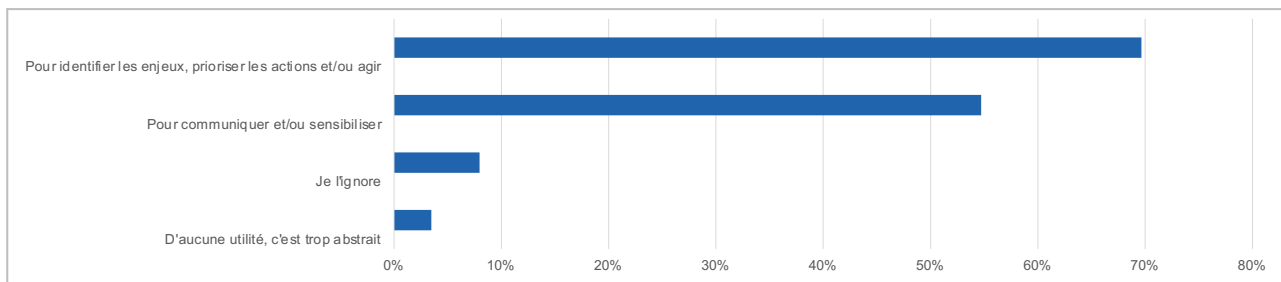
Preuve de l'intérêt d'utiliser la grille de lecture des SDGs pour inciter à agir, 70% des répondants indiquent que les SDGs peuvent leur être utiles dans une logique d'identification des enjeux et de passage à l'action. Ensuite, ils invitent à l'implication

des travailleurs et des parties prenantes dans la démarche. Enfin, les SDGs semblent aussi constituer un outil de communication pertinent tant en interne qu'en externe pour valoriser les performances des entreprises.

Quels outils concrets pour aller plus loin ?

Les besoins en termes d'outils semblent être relativement les mêmes tant pour les petites, que les moyennes et les grandes entreprises. Parmi les quatre premiers outils évoqués dans cette question particulière, on constate que le groupe des moyennes et grandes entreprises (MGE) semble avoir davantage besoin d'un outil de diagnostic tandis que l'intérêt des petites entreprises (PE) se répartit de manière plus uniforme entre les différents outils proposés.





Cependant, des différences significatives apparaissent plus loin dans le classement notamment en ce qui concerne les besoins en termes d'animations adaptées... » et « des séances de sensibilisation... ». Ces 2 outils semblent davantage correspondre aux besoins des MGE.

Nous retiendrons également les besoins, largement exprimés par les entreprises, en termes de réseau d'échange de bonnes pratiques et de formation ou d'ateliers pratiques afin de contribuer à développer et structurer méthodologiquement leurs démarches durables sur le long terme.

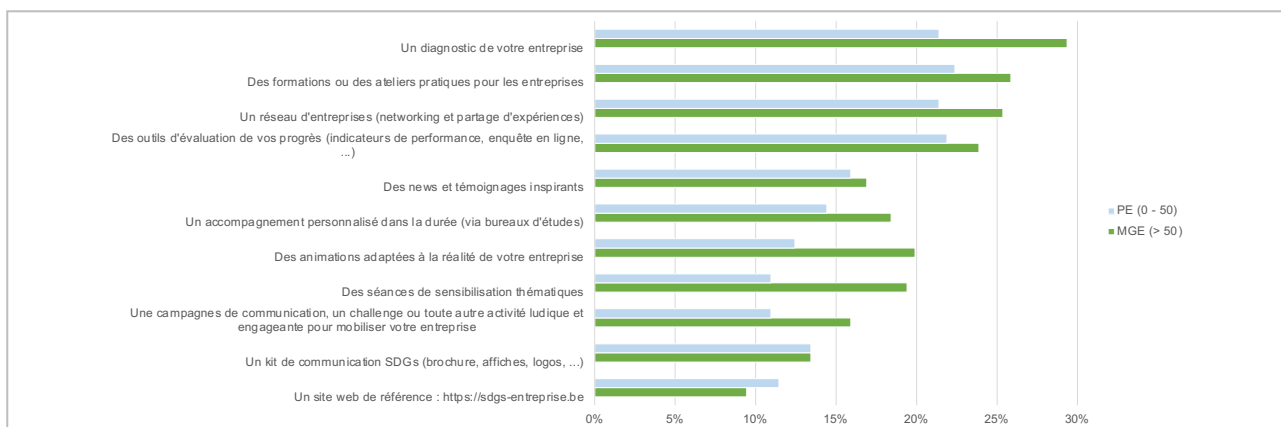
Et maintenant ?

Restez attentifs, car vous l'aurez compris, notre conseiller SDGs vous proposera très prochainement de nouveaux outils de communication, des séances d'information thématiques, des cycles de formation, un réseau d'entreprises autour des SDGs et l'utilisation d'outils de diagnostic pour faire grandir les ambitions de votre entreprise en termes de Développement Durable !

Si vous souhaitez initier une démarche en lien avec le Développement Durable au sein de votre entreprise et ne savez pas par où commencer, contactez-nous : sdgs@uwe.be ■



Pour découvrir les résultats de l'enquête plus en détails (chiffres et graphiques supplémentaires), rendez-vous sur www.sdgs-entreprise.be



Success story

Multitel, pionnier wallon de la reconnaissance vocale à bord du projet européen VOICI!



LORSQUE MULTITEL PREND CONNAISSANCE D'UN INFODAY ORGANISÉ PAR LA COMMISSION EUROPÉENNE, LES INSCRIPTIONS SONT CLÔTURÉES. LE NCP WALLONIE PASSE ALORS QUELQUES COUPS DE FIL ET OBTIENT SON ACCÈS EN DERNIÈRE MINUTE ! CETTE JOURNÉE SERA MARQUÉE PAR LA RENCONTRE FRUCTUEUSE ENTRE MULTITEL ET SINTEF, L'UN DES PLUS GROS CENTRES DE RECHERCHE SCANDINAVES.

■ par Caroline JOUNEN

La belle histoire de VOICI voit le jour lors d'un Infoday. « Chez Multitel, nous avons l'habitude de scanner tous les appels et sélectionner certains topics. Suivant le choix des topics, nous décidons de participer ou non à l'Infoday » explique Alexandre Sokolow, responsable du groupe « Language Technology » au sein du centre de recherche.

Le cœur du métier de Multitel ? Accompagner les entreprises wallonnes dans leurs projets d'innovation technologique par la prestation de différents services (traitement de signal et systèmes embarqués, photonique appliquée, IA, ...) et prendre part activement aux programmes régionaux et européens de R&D.

« J'avais sélectionné plusieurs topics, mais les inscriptions pour participer à l'Infoday venaient de se clôturer. Nous avons fait appel en dernière minute au NCP Wallonie qui a réussi à nous faire entrer ».

Lors de ces journées d'informations initiées par la Commission européenne, chaque Topic Manager présente en quelques minutes sa proposition de projet ainsi que ses compétences et marque son intérêt pour certains topics. Alexandre Sokolow se souvient de cette rencontre déterminante avec Sintef.

« Lorsque j'ai quitté l'Infoday, Sintef m'a interpellé. Il cherchait un partenaire actif dans

la reconnaissance vocale. Tout s'est déroulé très vite ! Nous nous sommes mis en contact et nous avons commencé à rédiger ensemble le projet VOICI ».

VOICI, premier projet en Intelligence Artificielle pour Multitel

VOICI (Solutions for voice interaction towards natural crew assistant) est le premier projet européen en intelligence artificielle de Multitel dans le secteur des interfaces homme-machine. Ce projet répond à une problématique bien précise rencontrée par les pilotes d'avion.

Au sein de leur cockpit, ceux-ci font face à des problèmes de surcharge cognitive, lors de situations périlleuses ou de problèmes techniques). Dans le cas, par exemple, d'un déroutement d'un avion, le pilote reçoit énormément d'instructions par-rapport aux manipulations à réaliser. L'objectif de VOICI est de diminuer de façon significative cette charge en permettant une discussion « naturelle » au sein du cockpit. Grâce à l'application, le pilote parle à un assistant vocal et exprime sa requête, par exemple : « J'ai un problème technique, peux-tu me rediriger vers l'aéroport le plus proche ? »

L'agent conversationnel comprend la demande et exécute une série d'actions.

Multitel

INNOVATION CENTRE



« Un cockpit d'avion n'est pas un salon et est soumis à énormément de bruits environnants (turbines, réacteurs de l'avion,...). Nous avons développé une technologie permettant de diminuer cette quantité de bruit pour offrir à notre moteur de reconnaissance vocale une entrée de parole la plus propre possible », souligne Alexandre Sokolow.

Les accidents aéronautiques ont lieu bien souvent lorsque le pilote doit reprendre manuellement le contrôle de l'avion.

« La tendance actuelle est à la numérisation des cockpits. Il y a plus de capteurs, d'informations qui sont remontées. Nous y avons accès via des interfaces numériques », ajoute Jean-Yves Parfait, responsable du département Signal et Systèmes embarqués.

Multitel a conçu une technologie d'intelligence artificielle capable de résoudre et de comprendre les demandes vocales du pilote, de chercher l'information au sein même du cockpit de manière numérique, de la traiter et de proposer ensuite des solutions.

Acapela, leader européen de la synthèse vocale

Dans le projet VOICI, la PME montoise Acapela, précurseur et expert européen dans les solutions vocales, a apporté sa pierre à l'édifice en réalisant la synthèse vocale. Acapela a ainsi collaboré à l'amélioration de la vocalisation des informations données par l'assistant vocal.

« Ce projet nous intéressait car il touchait au secteur d'activité du transport, dans lequel nous avons une expertise. Mais nous n'avions pas encore investigué le contexte d'un cockpit d'avion », précise Olivier Deroo, co-fondateur et responsable de l'innovation chez Acapela.

Malgré une concurrence étrangère accrue, Acapela a toujours eu cette volonté de rester à la pointe de la recherche et d'être très compétitif. Les projets européens R&D font partie intégrante de la stratégie d'innovation de l'entreprise.

« L'innovation a toujours été un moteur important chez nous ! L'Europe et la Région wallonne nous ont permis de développer un pôle de recherche reconnu. Notre équipe est renommée pour la qualité de son travail », ajoute Olivier Deroo.

L'accompagnement du NCP Wallonie

Multitel a pu compter sur l'aide du NCP Wallonie dans le cadre de VOICI et insiste sur l'importance de faire appel à l'équipe de conseillers dans le montage d'une proposition de projet.

« J'ai passé une après-midi avec le NCP Wallonie où j'ai pu découvrir des exemples de propositions de projet. Nous étions innovants, le canevas était bien rédigé et illustré. Nous avons fait mouche là-dessus », explique Alexandre Sokolow.

Jean-Yves Parfait souligne également la plus-value à contacter le NCP Wallonie lorsqu'on est en quête de financements

européens. « Je mets la plus-value surtout sur le réseau, la connaissance des consortiums. Le conseiller peut nous mettre en contact avec les bons partenaires cibles. L'équipe du NCP Wallonie est très réactive et possède un bon carnet de contacts en Europe. »

« Gagner de la visibilité à l'échelle européenne »

Pour Multitel, avoir de l'ambition au-delà de nos frontières ouvre des portes et permet de gagner de la visibilité à l'échelle européenne. Participer à un projet européen est une opportunité d'accéder à un réseau de contacts, d'instaurer une relation de confiance et d'établir des liens professionnels forts avec des partenaires d'horizons et de pays différents.

« Nous souhaitons avoir une empreinte plus importante dans les projets européens et essayons de développer une stratégie plus proactive », indique Jean-Yves Parfait.

UN BIEN À LOUER ?

GAGNEZ EN SÉRÉNITÉ AVEC LES AGENCES IMMOBILIÈRES SOCIALES

Confier votre bien à une agence immobilière sociale, c'est la garantie que vos loyers soient payés et que votre logement soit toujours entretenu. Nous nous chargeons de toute la gestion locative: choix du locataire, bail, état des lieux,... Vous bénéficiez aussi d'aides à la rénovation et d'avantages fiscaux intéressants. Et en prime, vous faites un beau geste solidaire.

Découvrez les avantages de confier votre bien à une **agence immobilière sociale** et prenez rendez-vous sans engagement sur louezsansstress.be.



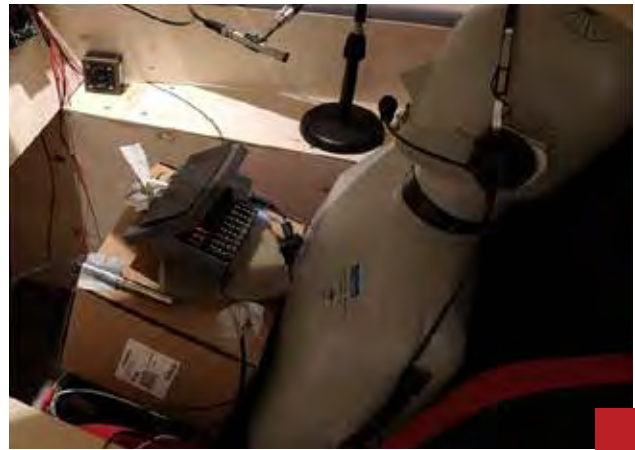
louezsansstress.be

**LOUEZ SANS STRESS
AVEC LES A.I.S.**





L'INTÉRIEUR DU COCKPIT RECONSTRUIT PAR SINTEF AVEC LE DISPOSITIF AUDIO PERMETTANT DE FAIRE L'ACQUISITION ET LA SIMULATION SONORE DE L'HABITACLE.



Leur contribution dans VOICI a eu des répercussions positives et leur a permis d'être invités par la suite par Sintef dans un projet polonais ou plus récemment dans un projet mené par le pôle de compétitivité Mecatech. Pour Jean-Yves Parfait, il est impératif de ne pas s'en tenir uniquement à un écosystème wallon et de continuer à se challenger pour rester toujours plus performant dans les activités de R&D.

Réseauter, une des clés de réussite

Le réseautage et la mise en relation avec des partenaires européens sont deux facteurs clés lorsqu'on s'aventure dans la recherche de subsides auprès de l'Europe. Le poids des noms est indéniable dans un consortium !

« C'est plus facile d'intégrer un consortium aux côtés d'un acteur tel que Sintef dont la réputation n'est plus à démontrer. Acapela est aussi un partenaire industriel avec lequel on collabore depuis un certain nombre d'années et qui a une excellente renommée européenne ! Nous sommes complémentaires,

une belle osmose existe entre nous », explique Alexandre Sokolow.

Jean-Yves Parfait et Alexandre Sokolow souhaitent réitérer le succès de VOICI en s'inspirant de la stratégie mise en place par le département de photonique appliquée, très actif et performant dans les programmes européens.

Pour ce faire, ils ont mis en place plusieurs angles d'attaque. Premièrement, s'associer au département de photonique appliquée en couplant la photonique et l'IA afin de développer un profil plus attrayant dans leurs démarches d'envergure européenne. Deuxièmement, privilégier des contacts avec de grands centres de recherche

européens impliqués dans la rédaction des Work Programmes. Troisièmement, avoir recours à des consultants externes pour cibler les appels à projets qui collent parfaitement à leur domaine de compétence.

« Je me suis donné comme mission de gagner 1 à 2 projets européens par an pour notre département. C'est un objectif ambitieux, mais à notre portée. Pour avoir ce taux de succès, il faut pouvoir rentrer 7-8 propositions par an si on considère que cette stratégie d'attaque va faire monter notre taux de succès à 25% contre 10% d'habitude », conclut Jean-Yves Parfait. ■

NOM DU PROJET : VOICI (Solutions for voice interaction towards natural crew assistant)

TYPE DE PROJET : Clean Sky H2020

COORDINATEUR : SINTEF (NO)

PARTENAIRES : Acapela (BE), Multitel (BE) et Sensibel AS (NO) AOD Labs, Thalès (Core User)

DURÉE : 2 ans

BUDGET EU : 1 111 250 M€

Toutes nos félicitations à l'entreprise namuroise Sunrise, 1^{ère} PME wallonne à décrocher un financement européen de 4M€ dans l'EIC Accelerator sous Horizon Europe!



LE CONSEIL EUROPÉEN DE L'INNOVATION A COMMUNIQUÉ DERNIÈREMENT LE NOM DES 65 START-UP ET PME INNOVANTES QUI BÉNÉFICIERONT DE 363 MILLIONS D'EUROS DE FINANCEMENT POUR DES INNOVATIONS RADICALES! L'ENTREPRISE FAMILIALE SUNRISE FAIT PARTIE DES LAURÉATS ET CONTINUE SON ASCENSION DANS LE DIAGNOSTIC DES TROUBLES DU SOMMEIL.

■ par Caroline JOUNEN

3 questions à Laurent Martinot, CEO & co-fondateur de SUNRISE

Quelles sont les activités de Sunrise ?

« Nous travaillons sur des solutions pour aider les gens à mieux dormir en s'attaquant à la problématique de l'**apnée du sommeil**. Nous développons des dispositifs de diagnostics thérapeutiques afin de solutionner cette maladie qui est potentiellement grave pour la santé et peut causer des maladies cardiovasculaires. »

Quel dispositif médical avez-vous développé pour identifier l'apnée du sommeil ?

« Nous avons créé un petit capteur léger capable de donner un diagnostic rapide et précis du sommeil. L'installation est très simple et ne prend que quelques minutes. Le patient positionne sur son menton un capteur qui est connecté à une application installée sur son smartphone. Ensuite, le sommeil est analysé sur une plateforme sécurisée et le patient reçoit les résultats après quelques minutes seulement ! »

Comment ces fonds européens seront-ils utilisés ?

« Nous allons continuer à apporter des solutions toujours plus innovantes sur le marché, en rendant nos appareils plus légers, plus confortables et plus faciles à utiliser. Les études actuelles montrent que 80% des personnes souffrent d'apnée du sommeil et ne sont pas diagnostiquées. Elles ignorent bien souvent qu'elles sont sujettes à des troubles du sommeil et que des traitements à court terme existent ». ■



Laurent Martinot (CEO & cofondateur) et Pierre Martinot (CTO & cofondateur)

We **spark** success

SD Worx crée les conditions du succès pour que ses clients et leur personnel puissent s'épanouir.

For life. For work.

 sdworx





UWE ON TOUR

Bister

www.bister.be

Un million (!) de pots «grenade» en Belgique en 2020, un chiffre qui symbolise à lui seul un succès qui ne se dément pas pour la plus célèbre moutarde belge. Un pot «grenade» qui est l'image, l'ambassadeur de Bister vers le monde extérieur depuis des générations. Bister est une histoire de famille, devenue au fil du temps une histoire de famille de produits et plus récemment encore l'histoire d'une famille de marques. C'est en effet sous la bannière de Bister que le repreneur de la moutarderie, Arthus de Bousies, a placé depuis 2020 les activités de Bister (moutarde et condiments) et celles de Natura (sauces), deux pôles qu'il considère comme stratégiques et qui se déclinent commercialement sous 5 marques : Bister, Natura, Natura Bio, Van Ton (aux Pays-Bas) et Bioster. Et c'est cette dernière, la marque bio, qui est aujourd'hui la marque la plus importante du groupe, selon son CEO.

L'entreprise sera centenaire en 2026 et grâce aux différentes consolidations réalisées par acquisition depuis 2012, Arthus de Bousies possède aujourd'hui un portefeuille de produits très complémentaires issus de trois micro-PME. « L'ambition est de créer et développer des marques locales, fortes et produites localement, des caractéristiques très importantes pour des produits de niche et particulièrement dans l'alimentaire. » Une vision stratégique que ne peut qu'encourager Olivier de Wasseige, qui a visité l'entreprise début décembre et pour qui tradition, qualité et innovation sont les clés du succès pour nombre d'entreprises wallonnes.

Pour atteindre ses objectifs, Bister se démarque d'ailleurs clairement de la concurrence, en ne travaillant par exemple qu'avec des ingrédients naturels. Si la tradition est au cœur de

l'ADN de Bister, cela n'empêche pas l'entreprise de beaucoup innover avec pour ambition d'être précurseur sur les nouveaux produits. Et alors que le bio ne cesse d'accélérer et grignoter des parts de marché, elle est d'ailleurs particulièrement bien positionnée depuis longtemps sur cette tendance : Bister avait anticipé au bon moment et peut ainsi continuer à accompagner la demande du consommateur. « Le bio est exigeant et pas toujours évident, mais il est un moteur pour nous faire évoluer en permanence. »

Aujourd'hui, le CEO veille à boucler la bonne digestion de ses différentes acquisitions, à identifier de nouvelles synergies et complémentarités entre les différentes entités du groupe. Le fait d'avoir plusieurs usines, de nombreux produits, de nombreux projets et de nombreux clients lui permet d'amortir les chocs des crises qui se succèdent. Les débouchés sont en effet multiples : le consommateur particulier à travers la grande distribution, le secteur Horeca, celui des épicerie fines, des boucheries et enfin toute la filière du bio. La ventilation entre ces différents débouchés est assez stable : 50% vers le retail et 25% tant pour l'Horeca que pour les clients industriels.

Résultat : le chiffre d'affaires est en progression constante. Ce qui n'empêche pas le management de rester très vigilant, car tout augmente et surtout, ces différentes augmentations (ingrédients et matières premières, emballages, énergie, salaires, etc.) ont lieu en même temps, ce qui peut mettre les marges sous pression si l'on n'y prend garde.

L'entreprise ne cesse d'innover : 2021 a été synonyme d'élargissement de la gamme dans les produits apéritifs et dans le tartinable. Bister investit également dans son verdissement et la diminution de ses coûts, avec



Arthus de BOUSIES

un important projet d'installation de panneaux photovoltaïques afin de diminuer sa facture énergétique de 30%. Ce ne sont donc pas les projets et les défis qui manquent à Arthus de Bousies pour fêter le prochain centenaire de l'ancienne maison jamboise.

Défis et problématiques :

Le développement commercial est au centre de toutes les attentions. Bister a la particularité de réussir à grandir sans recourir à la publicité, un véritable exploit dans un monde très concurrentiel, où les multinationales explosent parfois les budgets marketing.

Le renouvellement de la clientèle est un enjeu particulier pour une maison de tradition. Le musée va se voir doter d'un nouveau parcours afin de se rapprocher un peu plus encore des jeunes.

Le recrutement est un défi permanent. L'entreprise a la chance de voir affluer un nombre intéressant de candidatures spontanées. Le bilinguisme est clairement un atout pour les candidats, mais il est délicat de les attirer jusqu'à Achêne, raison pour laquelle une série de fonctions de support sont localisées plus près de la frontière linguistique, à La Hulpe.



DEPUIS SEPTEMBRE 2017, LES ÉQUIPES DE L'UNION WALLONNE DES ENTREPRISES SONT PARTIES À LA RENCONTRE DE DIFFÉRENTES ENTREPRISES EN SILLONNANT LA WALLONIE. AUTANT D'OCCASIONS DE PARTAGER LA PASSION DES ENTREPRENEURS, MAIS AUSSI D'ÊTRE ATTENTIFS À LEURS DÉFIS ET PROBLÉMATIQUES.

AU FUR ET À MESURE DE CES RENCONTRES, DYNAMISME DRESSERA ICI LES PORTRAITS DE CES ENTREPRISES REPRÉSENTATIVES DE L'ESPRIT ENTREPRENEURIAL WALLON...

Mondo Spechim et Chembo Bevil

www.mondo-spechim.eu et www.bevil.be

Les deux sociétés existent depuis bientôt 50 ans même si en 2020, elles ont fait l'objet de fusions par absorption. Mondo Spechim a regroupé les activités respectives de Mondo et de Spechim quant à Chembo Bevil, celles de Chembo et Bevil. Depuis 1973, les sociétés ont énormément grandi, que ce soit en termes de portefeuille de produits, de personnel et de chiffre d'affaires. Celui-ci a d'ailleurs doublé entre 2020 et 2021 pour Chembo Bevil et est en hausse de 20% pour l'autre entité, Mondo Spechim.

A la tête de l'entreprise depuis 1994, Coralie Boulez était particulièrement motivée à l'idée d'accueillir Olivier de Wasseige et les économistes de l'UWE pour la présentation de leur rapport économique annuel 2021, au sein des locaux de Mondo Spechim à Gembloux, dans lesquels l'entreprise a emménagé en 2015. Un bâtiment qui est de conception quasi passive, bien en phase avec le positionnement de l'entreprise : plus vert et plus sain. Un positionnement qui est un engagement fort et qui guide toute la stratégie des deux sociétés actives dans le secteur des produits d'entretien et d'hygiène, ainsi que dans des spécialités biologiques, naturelles et chimiques. Activités qui vont de la fabrication sur mesure au conditionnement de produits chimiques et bio-enzymatiques, en marque propre (distributeur). Les applications sont multiples, puisqu'elles offrent aussi bien des solutions très en amont pour anticiper et réduire odeurs et production de déchets qu'en aval, pour assainir, gérer, traiter et réduire les volumes de matières organiques. Principal enjeu : réussir à se faire une

place au soleil et se maintenir dans un monde dominé par de puissantes multinationales. Et c'est là que les deux entités parviennent, depuis toujours, à tirer leur épingle du jeu en misant sur la qualité, grâce à un énorme travail en innovation afin de coller aux attentes des clients tout en contribuant à un monde écologiquement toujours plus vert. Elargissement des gammes de nettoyage industriel, innovation et développement de nouveaux concepts, Mondo Spechim et Chembo Bevil ne cessent de se réinventer pour rester en pointe dans leur secteur. Aujourd'hui, elles poussent de nouveaux développements en biotechnologie, afin de mettre au point de nouveaux produits et concepts plus propres pour l'environnement. Et elles misent beaucoup sur les bactéries d'enzyme, destinées au traitement des déchets organiques, des eaux usées, etc ...

Leurs clients : les industries et professionnels de tous secteurs (B2B pour Mondo Spechim), mais aussi la GSA et la GSB pour les gammes destinées aux particuliers (B2C pour Chembo Bevil). Les premières activités sont localisées à Gembloux, les secondes à Tournai. Pour les mois et années à venir, les deux sociétés ont identifié 3 axes de développement : la biotechnologie, des concepts innovants et le développement de produits toujours plus concentrés, afin de réduire les volumes à transporter. Comme le précise Coralie Boulez, « *il faut savoir que dans certains cas, il est possible de les diviser quasiment par 20 en ne transportant que le produit actif concentré et en le diluant au moment du conditionnement final. Cela génère moins de déchets, nous permet de réutiliser les*



Coralie BOULEZ

flacons de concentré et cela nous évite de transporter 80 à 90% d'eau pour rien...»

Son défi du moment : les solutions probiotiques, qui contribueront à une meilleure préservation de l'environnement. C'est pour elle le « détergent du futur », qui compléterait idéalement sa gamme biotechnologique.

Défis et problématiques :

- Le financement est toujours un enjeu de taille, pour lequel la solution doit parfois être trouvée, en tout ou en partie, en dehors du circuit bancaire. L'entreprise peut notamment compter sur de solides capitaux propres et le soutien des invests locaux.
- Le recrutement et la motivation du personnel, qui est dans l'ADN de l'entreprise : Coralie Boulez est fière d'avoir une équipe qui est concernée par le projet.
- Le développement à l'export : il faut être compétitif au niveau qualité et prix pour s'internationaliser et il faut pouvoir trouver le personnel motivé et formé pour relever ce défi. Interdiction de se tromper... Les sociétés ont réussi à très bien se positionner pour leurs produits en poudre, c'est le meilleur tremplin pour les autres solutions.
- Le coût salarial en Belgique et la compétitivité salariale dans le secteur.

La rémunération flexible comme outil de motivation ?



COMMENT UNE RÉMUNÉRATION FLEXIBLE PEUT-ELLE MOTIVER VOS COLLABORATEURS ET RENFORCER L'IMAGE DE VOTRE ENTREPRISE ? JORDANE HOUDART, LEGAL CONSULTANT PME CHEZ SDWORX, PASSE AU CRIBLE POUR DYNAMISME LE FLEX INCOME PLAN, UN PACKAGE SALARIAL PERSONNALISÉ ET INNOVANT. FORMULE WIN-WIN : VOUS VALORISEZ VOS COLLABORATEURS ET LEUR OFFREZ UNE LIBERTÉ DE CHOIX, SANS POUR AUTANT FAIRE AUGMENTER VOTRE COÛT SALARIAL.

Ce n'est pas nouveau mais c'est encore loin d'être la règle : la rémunération flexible est de plus en plus utilisée comme instrument innovant dans la politique RH. « La rémunération flexible consiste à créer un espace concret pour la gestion des revenus et répond à la tendance sociale de l'individualisation. La possibilité de faire jouer des préférences et des besoins personnels dans la politique salariale constitue en outre un atout certain pour accroître l'engagement des collaborateurs. »

Il y a dès lors de fortes chances que la rémunération flexible soit non seulement appliquée désormais au sein d'un nombre toujours croissant d'organisations, mais aussi qu'elle soit étendue. Comme l'explique Jordane Houdart, « En ce qui concerne les possibilités de choix que les entreprises peuvent offrir, nous pouvons citer entre autre des jours de congés supplémentaires (qui sont très populaires), le remboursement de l'épargne pension mais également un panel d'avantages en matière de mobilité comme un leasing vélo, une benefit car, le parking et l'abonnement de train. Et là où les avantages extralégaux et le salaire variable sont aujourd'hui généralement convertis en budget à la carte, nous voyons aussi de plus en plus la demande de flexibilisation d'une partie des salaires de base. Il faut dans ce cadre être attentif à ne pas laisser le pendule s'emballer : une partie suffisamment importante de la masse salariale doit rester préservée. Nous devons en effet respecter la hiérarchie des sources de droit ».

Évolutions

C'est une réalité que connaissent la majorité d'entreprises : au jour d'aujourd'hui, la rémunération n'est plus seulement l'affaire de l'entreprise : le collaborateur veut être (davantage) aux commandes de sa carrière. Au cours des 50 dernières années, le travailleur a en effet connu progressivement une autonomisation grandissante dans le domaine de la politique salariale. Alors que dans les années 60 et 70, l'employeur décidait encore seul du salaire, les spécialistes RH s'accordent à dire qu'on considère à présent la rémunération de deux points de vue différents : la gestion stratégique des rémunérations, d'une part, -le point de vue de l'employeur et la gestion des revenus-, et puis d'autre part le point de vue du collaborateur. « Nous distinguons 2 évolutions du point de vue du collaborateur. Premièrement, une aspiration à un package salarial équitable, qui comprend plus que des espèces et des avantages, mais qui renferme également des éléments tels que l'équilibre entre le travail et la vie privée, l'autonomie spatiale et temporelle dans le travail, les horaires flexibles, la formation et le développement, etc. Et, deuxièmement, le souhait qu'on tienne compte de sa situation personnelle et de son bien-être. Dans cette optique, l'individualisation et la flexibilisation sont un must. »

En même temps, vous devez, en tant qu'employeur, garder un œil sur le coût salarial, car celui-ci constitue une partie importante du coût total de votre entreprise.

« Dans ce contexte, l'intérêt grandit pour des solutions dans le cadre desquelles vous ne devez rien déboursier de plus et pouvez tout de même mieux rémunérer vos collaborateurs. De plus en plus d'entreprises trouvent dès lors le chemin de la rémunération flexible, une solution neutre sur le plan budgétaire pour l'employeur qui permet de créer de la valeur de différentes manières pour les collaborateurs. »

Traditionnellement, le salaire (la rémunération en « espèces ») bénéficie dans ce cadre de la plus grande attention de la part des deux parties. « Pourtant, le package d'avantages représente bien vite 20 à 30 % de la masse salariale. Bon nombre de ces avantages sont octroyés collectivement, souvent à titre « d'augmentation de salaire » fiscalement avantageuse. Les travailleurs considèrent ces avantages comme un droit acquis et n'en connaissent souvent pas la valeur réelle. » À la grande frustration de nombreux employeurs...

Si vous voulez des travailleurs satisfaits, une rémunération adaptée et des avantages complémentaires sont des conditions de base. La sécurité de l'emploi, des conditions de travail de qualité et un bon environnement social au travail sont aussi essentielles. Un package salarial représentatif ne suffit pourtant pas pour avoir des collaborateurs engagés. Si vous voulez des collaborateurs engagés qui se sentent impliqués dans votre entreprise, la motivation intrinsèque est importante : une culture d'entreprise inspirante, une vision et une stratégie d'entreprise claires, un travail de



L'EXPÉRIENCE NOUS APPREND QUE LA RÉMUNÉRATION FLEXIBLE A UN EFFET POSITIF SUR LA PRODUCTIVITÉ, L'ABSENTÉISME ET LA ROTATION DU PERSONNEL AU SEIN DE VOTRE ENTREPRISE, ET CE, SANS AUGMENTER VOTRE COÛT SALARIAL.

qualité, des possibilités d'apprentissage et de croissance, la reconnaissance et le soutien. Si vous permettez à vos collaborateurs d'avoir en outre leur mot à dire dans la composition de leur package salarial, cela a un impact positif sur leur engagement. La liberté de choix semble un élément motivant important. Il ressort d'une étude de SD Worx réalisée auprès de 2500 travailleurs que le travailleur belge souhaite avoir davantage son mot à dire dans la composition de son package salarial. Les employeurs ressentent aussi la pression et semblent toujours plus ouverts à une politique salariale plus personnalisée.

War for talent et employer branding

La *War for Talent*, la recherche de personnes ambitieuses et compétentes, fait rage dans de nombreux secteurs. Les personnes talentueuses constituent en effet un investissement rentable. Mais ces oiseaux rares attendent beaucoup en retour. Les entreprises doivent dès lors se faire remarquer : « avec 'l'Employer Branding', elles se profilent comme des employeurs agréables, sociaux, dynamiques et innovants. « Meilleur employeur » est par ailleurs un

terme de recherche souvent consulté chez les jeunes loups. Mais, les collaborateurs qui sont actuellement à votre service, réclament aussi votre attention : vous voulez une rétention de main-d'œuvre expérimentée la plus élevée possible. Grâce à des techniques de motivation innovantes, vous leur évitez de trouver l'herbe plus verte chez vos concurrents.»

La rémunération flexible est un instrument qui vous permet de relever ces défis. Avec une rémunération flexible, vous offrez une valeur ajoutée à vos collaborateurs : ils disposent d'une certaine liberté de choix pour la composition de leur package salarial et peuvent l'adapter de façon optimale à leur situation privée. En même temps, vous répondez au besoin de transparence : vos collaborateurs ont davantage conscience du salaire et des avantages offerts auxquels ils peuvent prétendre. « *L'expérience nous apprend que la rémunération flexible a un effet positif sur la productivité, l'absentéisme et la rotation du personnel au sein de votre entreprise, et ce, sans augmenter votre coût salarial.* »

Ceci dit, tout cela ne s'improvise pas : pour introduire un plan de rémunération flexible et durable, un cadre juridique clair et un vaste consensus social s'avèrent nécessaires.

Partant du respect de la réglementation sociale, il est nécessaire que toutes les parties concernées soient d'accord avec un certain nombre de prémisses : premièrement, la rémunération flexible ne vise pas à optimiser la rémunération. Deuxièmement, les collaborateurs doivent avoir la possibilité de choisir eux-mêmes des avantages extralégaux et de les adapter à leur situation privée et professionnelle. Et enfin, troisièmement, le choix entre un salaire en espèces ou des avantages extralégaux doit être aussi neutre que possible pour le collaborateur. Il ne peut en subir aucun inconvénient, que ce soit maintenant ou ultérieurement.

Coût salarial

C'est important à rappeler : les entreprises qui veulent appliquer une rémunération flexible ne doivent pas craindre une augmentation de leur coût salarial. Il s'agit en effet d'un système fermé dans le cadre duquel les avantages extralégaux existants sont valorisés en valeur monétaire. Chaque travailleur peut bouger les curseurs des avantages au sein de son package pour le montant qui lui est attribué. Mais, il ne peut pas prétendre à un package « plus cher ». ■

Budget Mobilité: les règles à respecter



LONGTEMPS ANNONCÉ, LE BUDGET MOBILITÉ EST DEvenu RÉALITÉ DEPUIS LE 1^{ER} MARS 2019. IL OFFRE DEPUIS LORS UNE OPPORTUNITÉ SUPPLÉMENTAIRE POUR COMPOSER LE PACKAGE DE RÉMUNÉRATION. LE PRINCIPE EST SIMPLE : CE BUDGET REPRÉSENTE UNE SOMME D'ARGENT QUE LES SALARIÉS PEUVENT CONSACRER LIBREMENT AUX MOYENS DE TRANSPORT DE LEUR CHOIX, AFIN DE SE RENDRE PLUS RAPIDEMENT AU TRAVAIL, DANS DES CONDITIONS PLUS RESPECTUEUSES DE L'ENVIRONNEMENT. COMME LE DISPOSITIF CONNAÎT QUELQUES AMÉNAGEMENTS AU 1^{ER} JANVIER 2022, DYNAMISME FAIT LE POINT SUR CES ÉVOLUTIONS AVEC VALÉRIE T'SERSTEVENS, LEGAL HR MANAGING CONSULTANT CHEZ SDWORX.

Qu'on le regrette ou non, nous restons tous attachés à notre voiture pour effectuer nos déplacements entre le domicile et le lieu de travail. Mais, au fil des années, le baromètre annuel des embouteillages de Touring Mobilis montrait que les embouteillages sur nos routes belges ne faisaient que s'étendre. Parallèlement, la vente de véhicules de fonction est toujours en hausse. Ce qui ne peut que mener à une hausse de la congestion du trafic. Toutefois, depuis plus de deux ans, le budget mobilité permet aux employés disposant d'une voiture de société ou qui y ont droit d'échanger leur voiture contre un montant qu'ils peuvent dépenser librement pour des solutions de mobilité alternatives.

Au 1^{er} janvier 2022, le dispositif change, mais pas ses objectifs. Lors de la mise en œuvre de cette mesure, le gouvernement avait pour objectif d'enrayer le problème des embouteillages et démanteler l'écheveau de la mobilité. Il s'appuyait sur les résultats d'une étude qui concluait aussi qu'une meilleure approche de la mobilité pourrait favoriser un meilleur équilibre entre vie privée et vie professionnelle pour les collaborateurs, contribuer à une culture d'entreprise moderne et agréable et enfin redorer l'image de l'entreprise en tant qu'employeur.

Et, cerise sur le gâteau: le budget mobilité

n'a aucun impact sur les coûts salariaux pour l'employeur, ce qui ne gêne rien!

Quelles conditions ?

Première question à se poser: qui peut prétendre au budget mobilité? Comme l'explique Valérie t'Serstevens, « *Le budget mobilité repose sur une double liberté de choix dans le chef de l'employeur: il peut décider d'instaurer le budget mobilité ou non et éventuellement de l'assortir de conditions concrètes. Il peut, par exemple, ne le proposer à ses collaborateurs qu'une fois leur contrat de leasing arrivé à échéance. Ensuite, le salarié est libre d'adhérer ou non au système.* »

Mais attention: tant l'employeur que le salarié doivent remplir une série de conditions avant que le budget ne puisse être octroyé. « *L'employeur, au moment où la mesure est introduite, doit avoir proposé des voitures de société de manière ininterrompue depuis au moins 3 ans. Quant au salarié, il doit répondre aux conditions suivantes par rapport à son employeur actuel: au moment de la demande, il doit disposer d'une voiture de société ou pouvoir y prétendre de manière ininterrompue depuis au moins 3 mois. Et, sur les 3 ans précédant la demande, il doit avoir disposé d'une voiture de société ou y avoir prétendu pendant au moins 1 an.* » Mais, il faut savoir que ces conditions cohabitaient jusqu'ici avec une série de

restrictions. En effet, ces délais minimums ne s'appliquaient pas en cas de recrutement, ni si un collaborateur avait été promu ou avait changé de fonction avant l'entrée en vigueur de la loi, donc avant le 1^{er} mars 2019! Et c'est là qu'intervient une première modification de poids: au 1^{er} janvier 2022, le délai d'attente sera supprimé pour les travailleurs.

Concrètement

Les collaborateurs peuvent utiliser leur budget de mobilité en fonction de leurs besoins personnels. « *S'ils préfèrent un vélo de location en été et un abonnement de bus pendant les mois pluvieux de l'hiver, c'est possible: chaque collaborateur décide lui-même de la meilleure manière d'organiser ses déplacements. De plus, il peut aisément modifier la combinaison de moyens de transport choisie tout au long de l'année.* » Le budget mobilité offre donc davantage de liberté aux employés dans l'organisation de leurs déplacements. Son introduction peut contribuer à une circulation routière plus fluide, en particulier aux heures de pointe. »

Dans le cadre de leur budget et du « menu » proposé, les employés peuvent choisir une combinaison optimale de moyens de transport respectueux de l'environnement, même s'ils ne souhaitent pas renoncer immédiatement à leur voiture de fonction. »



EN 2022 LE GOUVERNEMENT PRÉVOIT D'ÉDITER UNE FORMULE POUR LE CALCUL DU COÛT TOTAL DE LA VOITURE DE SOCIÉTÉ.



Comment calculer et dépenser ce budget ?

Le budget tient compte de la valeur de la voiture de société, mais aussi des frais de carburant, de la police d'assurance, de la contribution CO₂, de la TVA non déductible, etc. « On considère le coût total de propriété en quelque sorte. En 2022 le gouvernement prévoit d'éditer une formule pour le calcul du coût total de la voiture de société. » Les collaborateurs avaient jusqu'ici le choix parmi un éventail de solutions de mobilité, réparties en trois piliers, chacun assorti de règles sociales et fiscales bien particulières. Il était aussi possible de n'utiliser qu'un ou deux de ces piliers. « À partir de 2022, si les 3 piliers restent d'application, les employeurs devront au moins faire une offre dans le pilier 2. Enfin, l'étendue des possibilités offertes dans le pilier 2 est étoffée :

prime piéton, intervention loyer/emprunt des travailleurs: rayon 10 km, abonnement de transport en commun pour la famille, ... Et, à compter de 2026 les voitures proposées dans le pilier 1 devront être sans émission CO₂, comme les moyens de transports durables dans le pilier 2. » Précision pour les uns ou petit

rappel pour les autres : le budget mobilité n'entraîne aucun coût salarial supplémentaire et l'allocation est totalement neutre du point de vue budgétaire, tant pour l'employeur que pour l'employé. Ce dernier a la garantie que la valeur totale de sa rémunération ne changera pas. ■

PILIER	RÈGLES SOCIALES ET FISCALES
Une voiture de société au moins aussi respectueuse de l'environnement que la voiture restituée, ou que la voiture à laquelle pouvait prétendre le salarié. Actuellement max 95 grc02	Identiques à celles s'appliquant aux voitures de société classiques.
Moyens de transport durables : transports en commun, vélo, voiture partagée, taxi, location courte durée etc.	Entièrement exonéré d'impôt et de cotisations sociales.
Solde en espèces à la fin de l'année.	Exonéré d'impôt, mais soumis à une cotisation sociale spéciale de 38,07%.



Pour la gestion de notre entreprise, c'est nous. Pour nos assurances, c'est notre courtier.

Nous nous donnons à fond pour notre entreprise, chaque minute compte. En bons gestionnaires, nous avons appris à déléguer. Pour nos assurances, tout naturellement, nous nous sommes tournés vers notre courtier, le spécialiste. Que ce soit pour protéger notre entreprise ou nous-mêmes. C'est un entrepreneur comme nous, il nous comprend, il rencontre les mêmes défis, il connaît son métier. Contactez toujours votre courtier pour vos assurances.

#ChacunSonMetier

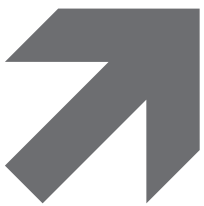
Plus d'informations sur www.courtierenassurances.be



Votre Courtier
Votre meilleure
Assurance

Sortie du nucléaire

L'approvisionnement énergétique est un pilier majeur pour tous



LA MINISTRE FÉDÉRALE DE L'ENERGIE A DÉPOSÉ SON PLAN DE SORTIE DU NUCLÉAIRE FIN NOVEMBRE. DÉSORMAIS, L'AGENDA EST CONNU, LE GOUVERNEMENT FÉDÉRAL VA ÊTRE AMENÉ À TRANCHER PROCHAINEMENT. MAIS, POUR L'HEURE, LE DÉBAT POLITIQUE NE FAIBLIT PAS SUR L'ABANDON COMPLET OU PARTIEL DU NUCLÉAIRE EN 2025.

■ par Yves-Etienne MASSART

Un débat animé, avec une première question à la clé, qui en entraîne d'autres : peut-on se permettre de sortir complètement du nucléaire ? Ou faut-il prolonger 2 réacteurs ? Les conditions d'investissements et réglementaires dans les unités tant renouvelables que gaz qui devront prendre le relais permettent-elles d'assurer cette sortie ? Ne surestime-t-on pas la disponibilité des capacités étrangères ? Autant de questions qui restent toujours sans réponse claire...

Mais, il y a un préalable à toute décision : résoudre le problème de la sécurité d'approvisionnement ! Le rôle de l'UWE et de ses membres n'est pas de définir le mix énergétique optimal, mais bien d'alerter les autorités sur l'importance cruciale de garantir la sécurité d'approvisionnement, à un coût abordable et avec une énergie durable, c'est-à-dire bas carbone ou neutre en carbone. Et de leur rappeler en outre que, lors d'un choix d'implantation, les investisseurs considèrent non seulement le coût de l'énergie mais également l'impact CO₂. Ce qui implique qu'à coût égal, l'investissement se fera dans le pays qui produit une énergie bas carbone.

La Belgique est-elle prête pour relever ce triple défi ? En tant qu'employeurs, l'UWE et ses membres sont particulièrement inquiets de voir les difficultés d'implantation que connaissent les énergéticiens, que ce soit pour leurs centrales au gaz ou pour des éoliennes, dont les permis sont presque

systématiquement bloqués par des recours. Ou encore pour des infrastructures de connexion, dont le besoin est pourtant criant.

Nous nous faisons les porte-paroles de nombre d'entreprises qui ne peuvent se contenter d'entendre affirmer que l'on peut remplacer le nucléaire et le gaz par un scénario 100 % renouvelable, sans la moindre considération sur le prix, ni sur les risques liés à l'importation, ni sans analyse coût-bénéfice. L'UWE demande que les autorités fournissent un Plan Energie-Climat réellement cohérent et coordonné entre les différents niveaux de pouvoir. Un plan qui indique clairement avec quel mix énergétique on va réaliser la trajectoire de décarbonation. Ce plan devrait fournir plusieurs scénarios qui doivent impérativement être analysés sous l'angle technique, sous l'angle économique (calculant les coûts réels et complets sur l'ensemble des composantes de la collectivité), et bien évidemment aussi sous l'angle environnemental.

Le futur mix énergétique ne peut en aucun cas être demain un frein à l'attractivité économique de notre territoire. Et il ne faut aucun tabou ! Comme le souligne Olivier de Wasseige, « Nous ne comprendrions pas qu'on n'investisse pas toutes les

technologies permettant de parvenir à un mix de composantes qui tient compte de ces 3 critères : sécurité d'approvisionnement, prix compétitif et durabilité. » ■



Nos entreprises sont toujours aussi inquiètes!



POUR ÉCLAIRER LE DÉBAT, PLUSIEURS MEMBRES DE L'UNION WALLONNE DES ENTREPRISES ONT ÉTÉ AMENÉS À S'EXPRIMER DANS LA PRESSE. LE QUOTIDIEN L'ECHO A RECUEILLI LES COMMENTAIRES DE JUAN MURILLO ET SÉBASTIEN DOSSOGNE, RESPECTIVEMENT CEO DE CARMEUSE WESTERN EUROPE ET DE MAGOTTEAUX, DEUX FLEURONS DE L'INDUSTRIE WALLONNE.

Ce que pointent avant tout ces deux industriels, c'est le manque actuel de perspectives, de vision à moyen et long terme, ce qui représente un handicap majeur pour la stratégie de ces gros consommateurs d'énergie actifs dans l'industrie lourde. Résultat, ils n'ont pas d'autre option que de redouter la sortie pure et simple du nucléaire. Faut-il des plans suffisamment clairs et précis et faute de calendrier, les deux CEO se demandent si, dans les conditions actuelles, il est raisonnablement envisageable de se passer de l'énergie nucléaire. Quant à la perspective de voir cette énergie remplacée par celle produite par des centrales au gaz, elle ne les rassure aucunement, en raison du risque de trop grande dépendance à certains producteurs. Et de pointer notamment un pays comme la Russie, « capable de faire varier les prix sur une petite phrase de son dirigeant ».

Mais ce n'est pas tout : comme ils le soulignent, le basculement progressif vers un « tout-à-l'électrique » fait craindre une augmentation forte de la consommation. « Les décideurs ont-ils bien envisagé cet accroissement de capacité? », demandent encore ces deux représentants de l'industrie.

Leur demande tient en une phrase : quelle que soit la source d'énergie, il faut qu'elle soit produite en quantité suffisante et stable, à un coût abordable et compatible avec les obligations accrues de verdissement!

Ni Sébastien Dossogne ni Juan Murillo ne se définissent comme pro-nucléaires. Dans ce dossier sensible, ils raisonnent donc avant tout en tant qu'importants clients des producteurs d'électricité. Comme ils le

confient à l'Echo, « La sensibilité du débat sur le mix énergétique en Belgique varie terriblement en fonction du degré d'utilisation énergétique. Plus on en consomme, plus on y est sensible », fait remarquer Sébastien Dossogne. « Cette composante pèse très lourd, dans le top 3 de notre prix de revient », reconnaît le CEO de Magotteaux. Dans ces conditions, il n'y a rien d'étonnant à ce que la question du mix énergétique et donc de l'avenir du nucléaire, agite donc les réflexions de ces industriels, comme le souligne le journaliste Laurent Fabri. Or, le prix de l'énergie tutoie les sommets en Belgique : « Le deuxième après l'Inde parmi les 11 pays dans lesquels nous produisons », poursuit Sébastien Dossogne. Dans une certaine mesure, l'industrie peut encore arriver à s'accommoder d'un prix élevé, déjà combiné avec un coût salarial élevé de notre pays. Mais il ne faudrait pas ajouter à ces deux handicaps sérieux de nouvelles inconnues... « La sécurité d'approvisionnement, la disponibilité de l'énergie doit être infaillible. On ne peut pas se permettre des déficiences sur ce plan », affirme-t-il encore dans les colonnes de l'Echo. Or, à entendre les entreprises, la disponibilité énergétique en Belgique peut ou pourrait poser problème. Particulièrement à l'heure de la réorganisation du mix énergétique et de la fermeture annoncée des centrales nucléaires. « Il y a trop de voix dissonantes actuellement pour avoir une vision claire de l'avenir. Il faut un plan chiffré et un timing précis pour nous rassurer », plaide encore Sébastien Dossogne. « Nous ne voyons pas aujourd'hui d'alternatives fiables et stables au nucléaire. La construction de centrales au gaz prendra du temps et même l'augmentation des ressources renouvelables est souvent

remise en cause ou reportée par des recours de riverains », estime de son côté Juan Murillo, directeur général de Carmeuse Western Europe.

Corollaire de ces prises de position, la question de la capacité suffisante : « Alors que l'on pousse massivement vers le "tout-électrique", les décideurs ont-ils bien pris la mesure de l'augmentation de la capacité de production qui sera nécessaire à terme? », s'interroge Juan Murillo face au journaliste. Alors que la tonne de CO₂ atteint les 75 euros et est promise à 100 euros à court terme, la dimension environnementale pèse aussi lourd dans le calcul industriel. « Dans notre métier, la production d'une tonne de chaux nécessite l'émission d'une tonne de CO₂ », poursuit-il. « Pour une tonne de verre, le multiple est de trois. On n'émet pas par choix, mais par nécessité. Deux solutions : soit arrêter la production, soit capturer le CO₂. On ne peut pas se passer d'une activité industrielle dans nos régions! Les solutions pour concentrer le gaz carbonique à la sortie des fours demandent des investissements considérables et décuplent la consommation électrique. Le coût de l'investissement peut être budgété... mais quid de la sécurité d'approvisionnement et quel est l'impact environnemental de la production électrique? »

Les deux industriels insistent : ils ne sont pas pro-nucléaire! « La question du traitement et de la conservation des déchets n'a jamais pu être résolue. Mais dans le contexte actuel d'une réduction urgente des émissions de CO₂, c'est une source d'énergie dont on ne peut se passer tant que l'on n'a pas d'alternative valable, fiable et pauvre en émission de CO₂ », poursuit encore Sébastien Dossogne au cours de son interview par Laurent Fabri. « Mais à ce stade, on n'a pas suffisamment d'indications



LA SÉCURITÉ
D'APPROVISIONNEMENT, LA
DISPONIBILITÉ DE L'ÉNERGIE DOIT
ÊTRE INFAILLIBLE. ON NE PEUT PAS
SE PERMETTRE DES DÉFICIENCES
SUR CE PLAN



Juan MURILLO,
CEO de Carmeuse Western Europe



Sébastien DOSSOGNE,
CEO de Magotteaux

sur la disponibilité des futurs centrales au gaz, ni sur le timing de leur éventuelle conversion à l'hydrogène vert que l'on fait miroiter aujourd'hui.»

C'est aussi sans compter la dépendance que la Belgique risque de subir vis-à-vis des puissances gazières comme la Russie. «Les réserves norvégiennes et marocaines ne sont pas inépuisables. Peut-on se permettre de mettre une bonne part de notre approvisionnement énergétique dans les mains d'un seul acteur comme la Russie quand on voit que ce pays peut faire varier les prix du simple au triple en très peu de temps ? », fait remarquer fort justement Juan Murillo. «L'approvisionnement énergétique, comme les émissions de CO₂, sont des enjeux globaux qui dépassent largement la question belge sur la question sur le nucléaire...»

Quelle que soit la source d'énergie, au final, il faut qu'elle soit produite en quantité suffisante et stable, à un coût abordable et compatible avec les obligations de verdissement qui ne feront que se renforcer, concluent en chœur les deux industriels. ■

Construire des projets renouvelables est de plus en plus difficile



LE CEO DE LUMINUS S'EST LUI AUSSI EXPRIMÉ DANS LA PRESSE ET NOTAMMENT DANS L'ECHO. EXTRAITS CHOISIS ...

■ par Grégoire DALLEMAGNE

« Je suis inquiet. Obtenir des permis pour nos projets d'énergie renouvelable est particulièrement difficile. Malgré tous nos efforts, notre pipeline de projets s'assèche. Nous n'arrivons plus à atteindre nos objectifs. Nous allons encore bien construire en 2021, mais c'est le résultat des efforts de développement des années écoulées. Pour l'avenir, la situation se détériore. Une détérioration due à la fois à un allongement des délais d'obtention des permis et à un taux d'échec des projets plus important. »

« La consommation d'électricité en Belgique est aujourd'hui de moins de 85 TWh. Or l'étude d'Elia table, pour atteindre la neutralité carbone, sur une consommation directe d'électricité de 170 TWh en 2050, et de 245 TWh si on compte l'électrification indirecte, nécessaire pour produire des molécules vertes, comme l'hydrogène vert. Une variante envisage même une demande électrique totale qui grimpe à 325 TWh. Des chiffres d'autant plus étonnants que dans ses études sur l'adéquation des moyens de production d'électricité, Elia ne prévoyait qu'une augmentation assez modeste de la demande. Cela signifie-t-il que les hypothèses qui sous-tendent cette étude doivent être remises en question? Je n'ai pas vu ces hypothèses, je n'ai pas vu les autres scénarios, je n'ai pas vu d'analyse coûts – bénéfiques, et il y en a peut-être eu, répond le patron de Luminus. Ce que je constate, c'est que d'autres pays et d'autres gestionnaires de réseau travaillent avec davantage de scénarios, en explicitant les hypothèses, pour permettre un débat qui permet de choisir in fine la politique énergétique qui semble la plus appropriée. »

« Discuter des hypothèses avec les producteurs,

les fournisseurs, les gestionnaires de réseau de distribution, le Bureau du Plan ou l'administration pourrait être intéressant. Je crois qu'il serait aussi important d'avoir une forme de concertation entre le gouvernement fédéral et les Régions, pour s'assurer qu'on ait une politique énergétique cohérente, parce que je peux vous dire qu'on n'a jamais eu autant de difficultés d'avoir des permis pour développer de l'éolien. »

« Aujourd'hui, le solaire et l'éolien représentent 16 TWh en Belgique. Si on veut aller vers 245 TWh, comme le suggère Elia, cela veut dire faire fois 12! Alors Elia table sur deux tiers à trois quarts d'importations, mais il faut tenir compte du fait que les autres pays vont aussi électrifier, et avoir une croissance de leur demande. Le monde entier va dans la même direction. »

« Nous arrivons en zone dangereuse. Il nous reste dix ans, selon les scénarios les plus prudents, avant d'avoir épuisé notre

budget carbone. Et le chemin à parcourir est absolument considérable. Au pire de la crise Covid, quand le monde entier était à l'arrêt, les émissions de CO₂ étaient à 80%. Cela donne la mesure du chemin à parcourir pour atteindre le zéro carbone. Pour cela, il va falloir déployer tous les efforts de sobriété possibles, augmenter l'efficacité énergétique, développer un maximum de renouvelables, développer les interconnexions, développer l'électrification des véhicules ou du chauffage, parce que l'électricité est beaucoup plus efficace que les énergies fossiles, et assurer un mix électrique le plus décarboné possible et suffisant pour assurer la sécurité d'approvisionnement. Et il me semble souhaitable d'analyser le rapport coût-bénéfice de différents scénarios. »

« Face à l'urgence, toutes les sources décarbonées doivent être examinées, répond-il. Et dans les périodes sans vent et sans soleil, on aura besoin de suffisamment de centrales au gaz. » ■





Tout est plus facile avec les nouveaux services Pro de CBC Mobile.

S'entourer de partenaires fiables ?

Recruter de nouveaux talents ?

Encaisser des factures impayées ?



Découvrez-les tous sur [CBC.be/servicespro](https://www.cbc.be/servicespro)



Décider d'avancer.

Point conjoncturel UWE Coup de frein sur la reprise! Pandémie et inflation sèment le trouble...



LA CROISSANCE EST TOUJOURS BIEN AU RENDEZ-VOUS EN WALLONIE, C'EST UNE BONNE NOUVELLE. MAIS, UNE MOINS BONNE L'ACCOMPAGNE : CETTE CROISSANCE RALENTIT, EN PARTIE À CAUSE DE L'INFLATION, DES CONTRAINTES D'OFFRES ET DE LA RÉCENTE RECRUESCENCE DE L'ÉPIDÉMIE. RÉSULTAT : L'ANNÉE 2021 NE TIENDRA PAS TOUTES SES PROMESSES ET L'HORIZON SEMBLE DÉJÀ SE BOUCHER DANGEREUSEMENT POUR 2022. DANS CE CONTEXTE, LE POIDS DE LA DETTE PUBLIQUE POURRAIT BIEN LIMITER LA CAPACITÉ DE RÉACTION DE LA RÉGION ET AGGRAVER LA SITUATION DE NOTRE ÉCONOMIE.

■ par Yves-Etienne MASSART

Les chiffres ne surprendront personne, tant la tendance ne s'est jamais démentie au cours des 12 derniers mois : l'année 2021 aura été marquée par une forte reprise de l'économie mondiale. Le FMI prévoit d'ailleurs d'atteindre une croissance mondiale de 5,9% pour l'année écoulée, avec une progression plus rapide dans les économies émergentes (+6,4%) que dans les pays avancés (+5,2%). Du côté du vieux continent, les prévisions sont de l'ordre de 5% en zone euro et de 6,1% en Belgique. Les principaux indicateurs économiques retrouvent quant à eux leurs niveaux d'avant crise dans la plupart des économies avancées. Toutefois, la perte de richesse engendrée par la crise sanitaire n'a pas été et ne sera probablement jamais compensée.

Ralentissement

La croissance des derniers trimestres est moins vigoureuse que celle connue en début d'année. En effet, l'impulsion donnée par les politiques monétaires et budgétaires commence à s'estomper. Ces derniers mois, la hausse de l'inflation, principalement tirée par les prix de l'énergie, est au centre de toutes les attentions, car elle comporte plusieurs dangers pour les entreprises : augmentation du coût salarial (qui met la compétitivité des entreprises sous pression), risque de baisse de la consommation des ménages, le tout avec un impact sur la croissance économique. Sans oublier le risque de voir les banques centrales réagir, en augmentant par exemple leur taux directeur dans l'optique de prévenir

les surchauffes. Néanmoins, malgré un taux d'inflation historiquement haut, la BCE n'envisage pas de rendre sa politique monétaire moins accommodante, du moins à court terme.

À tous ces risques liés à l'inflation s'ajoutent les contraintes d'offres, qui sont principalement dues aux pénuries de matériaux et aux perturbations dans les chaînes d'approvisionnements. Le risque d'un scénario de stagflation (faible croissance et forte inflation) est donc aujourd'hui bien réel.

L'incertitude Covid pèse également sur l'ensemble des scénarios et la recrudescence de la pandémie ces dernières semaines pourrait être un frein supplémentaire aux perspectives déjà plombées. Les prochaines semaines seront donc cruciales et l'effort doit continuer à porter sur l'accélération de la vaccination de la population (belge, européenne mais également mondiale) afin de donner une perspective de sortie de la crise sanitaire définitive à moyen terme.

L'énergie, facteur-clé

Selon le baromètre conjoncturel semestriel de l'UWE, une entreprise sur cinq (contre à peine 4%, soit moins d'une sur...vingt (!) il y a deux ans) considère que la hausse des prix de l'énergie est actuellement le principal handicap de l'économie wallonne. En plein débat sur une possible sortie du nucléaire, le chiffre doit interpeller. Cela fait maintenant des années que les industriels wallons se plaignent de subir des tarifs énergétiques supérieurs de 15% à ceux des pays voisins

et de la Flandre. Des plaintes qui n'ont pas rencontré beaucoup d'écho du côté des décideurs politiques. Mais la thématique s'impose à nouveau dans l'agenda des préoccupations, avec l'envolée des prix de ces derniers mois et les incertitudes pour le futur. "C'est un facteur de compétitivité mais aussi un élément d'attractivité pour les investissements étrangers", précise Olivier de Wasseige, CEO de l'UWE. *Le prix de l'énergie pèse dans les décisions d'implantation des groupes internationaux.* "Sans se prononcer sur le mix énergétique belge et l'éventuelle prolongation de réacteurs nucléaires, il insiste sur la nécessité de garantir l'approvisionnement à un prix abordable. *"Moins nous serons dépendants de l'étranger, plus nous serons maîtres des prix énergétiques"*, fait observer Olivier de Wasseige.

L'emploi, handicap wallon

La politique de l'emploi demeure cependant le premier handicap de l'économie wallonne, selon le baromètre conjoncturel. Et quand on parle emploi, on se préoccupe désormais plus du manque de main d'oeuvre qualifiée que du niveau des coûts salariaux. La tendance pourrait peut-être s'inverser à l'avenir, si le retour de l'inflation devait conduire à deux ou trois indexations des salaires en 2022. En attendant, les intentions des entreprises donnent des perspectives d'embauches "encourageantes" pour les six prochains mois, prolongeant un mouvement qui a déjà réduit le nombre de demandeurs d'emploi de 18.500 unités

depuis le début de l'année. L'écueil, c'est donc de trouver la main d'œuvre nécessaire. Au second trimestre, on recensait 37.000 emplois vacants en Wallonie, soit une hausse de 5.800 unités par rapport au trimestre précédent. La réforme de l'emploi initiée par la ministre Christie Morreale et qui doit être implémentée l'an prochain vise justement à renforcer l'activation des demandeurs d'emploi. Cette réforme affiche, selon Olivier de Wasseige, "un potentiel positif important". Le CEO de l'UWE insiste toutefois sur deux points d'attention. D'une part, la réalisation de bilan de compétences externalisé et objectif pour chaque demandeur d'emploi. Actuellement, c'est le cas pour à peine 10.000 personnes sur les 400.000 qui sont en contact avec le Forem au cours d'une année. D'autre part, l'UWE aimerait un suivi plus rigoureux de "la ligne de vie" d'un demandeur d'emploi. A la fois pour éviter les éventuelles redondances entre les formations suivies auprès des multiples organismes officiels, pour s'assurer de la présence effective de la personne aux entretiens d'embauche et pour améliorer "le matching entre les aspirations individuelles et le potentiel de carrière"

La Wallonie, sa relance et son plan de relance

« Les entrepreneurs wallons sont au milieu du gué », explique Olivier de Wasseige. « Les résultats de notre enquête menée début novembre auprès des entrepreneurs wallons confirment la croissance observée en 2021. Ceux-ci ont connu une première moitié d'année favorable à leur activité et à leurs exportations. L'emploi et les investissements ont également connu une évolution positive. Au moment de l'enquête, les perspectives d'évolution pour ces indicateurs restaient relativement favorables. Mais, c'était sans

compter sur le retour en force du virus et l'émergence du nouveau variant, qui rendent les perspectives certainement plus moroses aujourd'hui. »

En 2022, la croissance devrait cependant toujours être au rendez-vous en Wallonie. Les prévisions tablent en effet sur une croissance de 4%, moins importante donc que celle prévue en 2021 (5,5%). Néanmoins, si les risques pour 2022 sont clairement identifiés, leur évolution reste à confirmer. « Si la Wallonie veut poursuivre sa croissance, elle devra donc passer au travers de 4 obstacles majeurs : la pandémie et ses évolutions, la pénurie de main d'œuvre, la hausse de l'inflation et enfin les problèmes d'approvisionnements ».

Question cruciale : le plan de relance est-il « la » solution pour la Wallonie ? Comme le rappelle Olivier de Wasseige, « l'UWE a porté un regard critique sur le plan de relance proposé par le Gouvernement. Ce plan est pourtant une des pièces cardinales de la sortie de crise. Une ambition renforcée de la dynamique de relance autour de projets de structuration de filières industrielles, de renforcement des compétences sur le marché du travail, d'entrepreneuriat et de croissance des entreprises, d'innovation et de recherche est une nécessité absolue. L'UWE l'a déjà dit et le répète ici : la Wallonie n'a plus de joker ! »

L'UWE tire la sonnette d'alarme à propos du plan qui est aujourd'hui sur la table : "Nous ne tirons pas la quintessence de ces milliards d'euros qui vont être investis, estime en effet Olivier de Wasseige. Une série de dépenses nous paraissent relever plus du "business as usual" que d'un véritable redéploiement de la Wallonie. Il faudrait plus de vraies mesures structurantes pour réussir à changer de braquet." Il reconnaît qu'on est en droit de se réjouir de voir les perspectives de

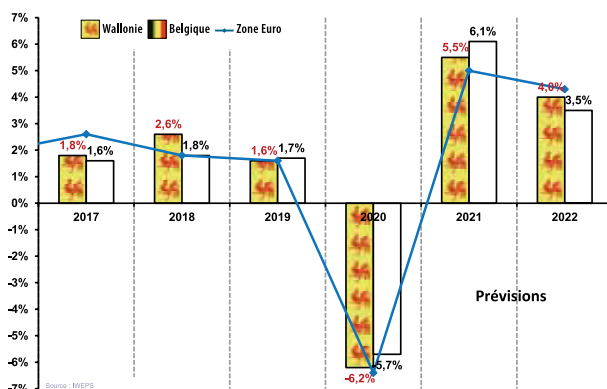


croissance pour l'an prochain (4% pour la Wallonie, ce qui serait au-dessus de la moyenne belge), mais il ne faut pas perdre de vue que ce chiffre est gonflé par un effet de rattrapage et par les dépenses liées aux inondations qui n'auront qu'un impact limité sur le long terme. "Nous sommes face à une situation économique inconfortable, constate Jean-Christophe Dehalu, économiste à l'UWE. Le PIB/hab reste trop faible et nous avons toujours trop peu d'activité économique privée. Les fondamentaux sont très fragiles. Si un nouveau choc devait se produire, je ne suis pas certain que la Wallonie puisse encore réagir fortement." En cas de durcissement des conditions de refinancement de la dette (qui dépasse les 30 milliards et pourrait frôler les 50 milliards à la fin de la décennie), le gouvernement devrait sans doute se résoudre à faire le tri dans ses politiques et à arrêter certaines dépenses. Et les partenaires sociaux ont là un rôle à jouer, estime l'UWE, qui souhaite clairement être impliquée dans la co-construction des mesures et de l'opérationnalité du plan de relance. ■

PERSPECTIVES DE CROISSANCE

Croissance réelle du PIB

Variation en % par rapport à l'année précédente



LES PRINCIPAUX MESSAGES À RETENIR POUR LA WALLONIE :

- Reprise économique marquée au cours de l'année 2021.
- 4 principaux risques qui pèsent à court terme sur les perspectives de croissance :
 - Évolution de l'épidémie.
 - Pénurie de main-d'œuvre.
 - Hausse de l'inflation, tirée par les tensions sur les prix de l'énergie
 - Problèmes d'approvisionnements et risques de pénuries qui en découlent.
- Les perspectives d'activité, d'exportation, d'emploi et d'investissement sont à la hausse en Wallonie. Néanmoins, il est important de noter que les réponses aux enquêtes UWE ont été fournies début novembre. Elles ne tiennent donc pas compte des dernières actualités, notamment sanitaires.
- La dette publique de la wallonie explose, ce qui pose la question de sa soutenabilité à long terme.
- Malgré une reprise amorcée depuis le début de l'année et un retour à des niveaux pré-pandémie, il y a une perte « invisible » définitive.

Étude Belfius

Entreprises familiales: l'enjeu de la transmission



LE CHIFFRE INTERPELLE : EN BELGIQUE, PLUS DE 80% DES ENTREPRISES FAMILIALES RISQUENT DE RENCONTRER DES DIFFICULTÉS DANS LA CESSIION DE LEUR ACTIVITÉ. C'EST LE PRINCIPAL CONSTAT D'UNE ÉTUDE MENÉE PAR LA BANQUE BELFIUS SUR LA BASE D'UN ÉCHANTILLON DE PRÈS DE 45.000 DE CES ENTREPRISES. DYNAMISME A RENCONTRÉ **VÉRONIQUE GOOSSENS**, CHIEF ECONOMIST DE BELFIUS POUR TIRER LES PRINCIPAUX ENSEIGNEMENTS DE CETTE ÉTUDE.

Pourquoi avoir entrepris une étude sur les entreprises familiales et en particulier sur la problématique de leur transmission ?

VG Ces entreprises représentent près d'un tiers du PIB et génèrent pas moins de 45 % de l'emploi privé. Ne pas analyser ce secteur, c'est tout simplement ignorer un des fleurons de l'économie belge. Par ailleurs, nous sommes conscients que reprendre le flambeau d'une entreprise familiale est un processus long et difficile. Aussi, il nous paraissait important d'avoir une vue sur l'ensemble des entreprises familiales susceptibles d'être transmises dans un délai assez court, c'est-à-dire endéans les 10 ans.

Quel est le profil des entreprises familiales ?

VG Sans surprise, la plupart des entreprises familiales (un peu plus de 97%) sont de petite taille, c'est-à-dire qu'elles ont un chiffre d'affaires annuel inférieur à 10 millions d'euros.

Quels sont les éléments marquants de cette étude ?

VG Deux points essentiels nous ont marqués : premièrement, la proportion des entreprises familiales potentiellement concernées. Nous étions conscients que cette proportion risquait d'être importante vu la pyramide des âges

(la génération baby boom) mais nous n'avions jusqu'alors jamais pu objectiver ce pourcentage. Qui plus est, il pouvait y avoir un décalage entre la pyramide des âges et le management présent sur le terrain. Il apparaît qu'au minimum 16% des entreprises familiales seront confrontées endéans les 10 ans à un transfert de propriété vers la génération suivante ou éventuellement vers un repreneur externe, pour autant qu'il y en ait un. Nous parlons d'un minimum de 16% car nous n'avons tenu compte que d'un seul critère pour identifier cette transmission, en l'occurrence l'âge du dirigeant, 55 ans et plus. Donc, tous les autres critères, plus qualitatifs et pouvant justifier une cession d'activité anticipée, n'ont pas été pris en considération. Des éléments qui nous laissent penser que l'on peut parler d'un ... minimum de 16% d'entreprises concernées, plutôt que d'un 16% absolu.

Le deuxième élément essentiel est la proportion des entreprises familiales susceptibles de ne pas être reprises par la génération suivante. L'étude montre que 82% des entreprises familiales risquent de ne pas trouver un repreneur au sein de la famille proche pour perpétuer le business familial. La relève n'est donc tout simplement pas assurée. Pourquoi ? Parce que dans la majorité des cas (deux tiers), le dirigeant est l'unique manager au sein de la société. Par ailleurs, il se peut qu'il y ait d'autres dirigeants dans l'entreprise.

Mais, dans ce cas, ils sont soit de la même génération que le manager actuel, soit ils ne font pas directement partie de la famille proche (car ils ne portent pas le même nom de famille) et donc, à ce titre, ils risquent de ne pas reprendre l'affaire familiale.

La situation est identique dans les 3 régions du pays ?

VG Si on compare, ce sont les entreprises familiales wallonnes qui devraient davantage être confrontées à des transmissions à court terme de leurs activités. Notre étude arrive au chiffre de 18% des entreprises familiales wallonnes susceptibles de connaître un changement de propriétaires endéans les 10 ans, contre 14% en Flandre et 15% à Bruxelles. Et si on affine encore les chiffres, en Brabant wallon et dans la province du Luxembourg, c'est environ une entreprise familiale sur 5 qui devrait connaître un changement de propriétaires dans les 10 ans. Ceci dit, il semblerait que les propriétaires d'entreprises familiales en Wallonie aient davantage d'opportunités de remettre leur société à un membre de leur famille proche, par rapport aux entreprises familiales situées à Bruxelles.

Que dire de la situation financière de ces entreprises familiales ? Risque-t-elle de se dégrader à l'approche de la fin de carrière du manager ?

VG Nous avons comparé la situation



Véronique GOOSSENS,
Chief Economist chez Belfius



CES ENTREPRISES
REPRÉSENTENT PRÈS
D'UN TIERS DU PIB ET
GÉNÈRENT PAS MOINS
DE 45% DE L'EMPLOI
PRIVÉ

financière de l'ensemble des entreprises familiales avec la situation financière des entreprises familiales susceptibles de connaître une transition (16% de l'échantillon). Nous sommes arrivés à la même conclusion pour les deux types d'échantillon : une entreprise famille sur cinq a un risque élevé de tomber en faillite durant l'année. Sur base de ce constat, nous pensons pouvoir répondre "non" à votre question. La santé financière de l'entreprise familiale ne dépend pas de la fin de carrière du gérant. Bien au contraire, après de nombreuses années de sacrifice (limitation de distribution de dividendes), nous pensons que les entreprises familiales sont davantage soucieuses de remettre leurs entreprises en bonne santé à leurs descendants.

À la lumière de ce constat, que peut offrir une banque, comme Belfius, pour assurer le maintien de ce patrimoine économique ?

VG En tant qu'acteur engagé aux côtés des entreprises belges, Belfius bénéficie de spécialistes dans différents domaines : fiscalité, droit, analyse financière, M&A, ... Ce réseau de compétences nous semble indispensable pour mener à bien et en toute sérénité une transmission de l'activité familiale. Par ailleurs, Belfius a lancé une initiative importante pour accroître son soutien à ce tissu essentiel de l'économie : elle a créé 'bizz matcher', un service

permettant aux chargés de relation du réseau commercial Belfius de mettre en relation les cédants et les repreneurs. Plus

qu'une promesse, Belfius veut réellement s'engager dans une démarche constructive pour l'économie belge. ■

Olivier de Wasseige, la transmission d'entreprises, c'est tout sauf un enjeu négligeable pour les entreprises wallonnes ?

Effectivement, l'étude le confirme et apporte un éclairage nouveau et innovant : le rôle des structures familiales est primordial, puisqu'elles forment un véritable pilier de notre tissu économique. De par leur histoire, elles sont profondément ancrées dans leur territoire, notamment parce qu'elles ont un actionnariat par nature local, ce qui offre par la force des choses des garanties de stabilité dans la localisation en Wallonie de leur centre de décision. Ensuite, il y a une grande et très fine maîtrise du tissu économique local, de ses spécificités, de ses subtilités et de la façon dont on travaille dans notre région. Et, enfin, tout cela s'accompagne généralement d'un engagement sociétal très fort et d'investissements sociétaux forts. Leur rayonnement dépasse donc largement les limites des enjeux strictement économiques.

Bien préparer la transmission et surtout l'anticiper bien à temps, c'est une des principales recommandations que vous formulez ?

Lorsqu'on constate l'âge moyen des chefs d'entreprise wallons, la question de la préparation de la transition est clairement un enjeu majeur pour l'avenir de leurs entreprises, pour la pérennisation de leur activité et donc pour une bonne partie de notre économie.

Et cette préparation concerne autant ceux qui transmettent que les jeunes générations qui reprennent. Les acteurs tant privés que publics sont bien conscients du rôle de ces entreprises et un grand nombre d'initiatives et de dispositifs ont donc été imaginés et développés pour aider et accompagner les entreprises, notamment familiales, dans leur processus de transmission. Que ce soit via le pôle transmission de la Sowalfin, le dispositif Sowaccess ou encore le chèque « accompagnement cession ou reprise ». C'est une excellente chose !



Entreprises familiales: une meilleure performance sur le marché boursier



LES ENTREPRISES FAMILIALES COTÉES EN BOURSE AFFICHENT UNE MEILLEURE PERFORMANCE QUE LES ENTREPRISES SIMILAIRES QUI NE SONT PAS COTÉES. C'EST CE QUI RÉSULTE D'UNE ÉTUDE DE LA BANQUE DEGROOF PETERCAM RÉALISÉE EN MARS 2021. OLIVIER DE VOS, MANAGING PARTNER AU DÉPARTEMENT CORPORATE FINANCE, ET FRÉDÉRIC BOUCHAT, HEAD OF FAMILY BUSINESS SOLUTIONS WALLONIA, QUI ONT PARTICIPÉ À CETTE ÉTUDE, EXPLIQUENT POURQUOI IL EST SI INTÉRESSANT POUR UNE ENTREPRISE FAMILIALE D'ENTRER EN BOURSE.

Pourquoi avez-vous décidé de mener une telle étude ?

FB Nous constatons que beaucoup de ces entreprises enregistrent de bonnes performances en général. Est-ce que ça a un rapport avec la culture familiale et une gestion solide ? Ou est-ce dû à l'apport d'un administrateur externe et des exigences associées à la cotation en bourse ? Ce sont des questions qui nous préoccupent ainsi que nos clients. D'autant plus que nous sommes à une époque où le pater familias n'est plus systématiquement à la tête d'une entreprise familiale et les parties externes sont de plus en plus impliquées dans le processus décisionnel des organisations familiales. Nous avons voulu mettre en évidence la dynamique que cela crée en utilisant des chiffres tangibles.

entreprises familiales belges ont généralement obtenu de meilleurs résultats que les indices de référence tels que le Bel-20 et le Stoxx 600. En temps de crise, elles font également preuve d'une plus grande résilience que les indices généraux : elles sont plus résistantes pour absorber les chocs économiques et parviennent également à revenir plus rapidement à un schéma de croissance. Nous l'avons observé pendant la crise bancaire en 2009, et aujourd'hui lors de la crise du Covid.

Comment expliquez-vous cela ?

ODV Elles réussissent à atteindre une solide rentabilité avec un taux d'endettement limité. Cela ne va pas de soi. Il y a des entreprises qui obtiennent de bons résultats en termes de rentabilité, mais qui ont un taux

ratio. Elles ont l'habitude de garder les bénéfices dans l'entreprise et de les réinvestir.

Mais il reste frappant que les entreprises familiales cotées sont au-dessus de la moyenne dans tous les domaines. Pour quelle raison d'après vous ?

ODV Les entreprises familiales se caractérisent généralement par un actionnariat stable et une grande implication. Deux aspects qui représentent un contexte idéal pour une stratégie à long terme. Et qui veillent à ce que ce qu'une génération a construit puisse être transmis de manière durable aux générations suivantes. Pour Warren Buffet, la force d'une entreprise familiale est qu'une famille est patiente et qu'elle ose investir à long terme. Cela garantit une culture d'entreprise forte. C'est apparemment la combinaison de cette culture avec une pression saine de la part des actionnaires minoritaires qui crée une forte valeur ajoutée pour les actionnaires.

Quelles sont les principales raisons pour les entreprises familiales d'entrer en bourse ?

ODV En tant qu'entreprise familiale, une cotation en bourse est sans aucun doute un élément important à prendre en considération afin de poursuivre la création de valeur pour la famille à long terme. Certains propriétaires voient la cotation en bourse comme un moyen de diversifier leur patrimoine sans pour autant perdre le contrôle. En outre, une introduction en bourse



Quelles sont les principales conclusions de l'étude ?

ODV Au cours des 15 dernières années, les

d'endettement relativement haut. Une explication importante de la bonne santé des entreprises familiales est un faible pay-out



“

NOUS AVONS L'AVANTAGE
DE RÉUNIR SOUS UN MÊME
TOIT DE NOMBREUSES
EXPERTISES.

est un moyen d'accéder facilement à du financement. Mais le plus important : une introduction en bourse garantit également une visibilité et une crédibilité accrues. En outre, vous pouvez utiliser les actions pour rémunérer votre personnel. C'est fiscalement attrayant et cela renforce également le lien entre l'employé et l'entreprise.

Comment se déroule un tel processus d'introduction en bourse en pratique ?

ODV Le processus d'une introduction en bourse n'est pas à sous-estimer et qui peut facilement prendre de 18 à 24 mois. Pour des entreprises avec une direction financière et administrative bien organisée, cela n'est pas insurmontable. En revanche, il faut pour le CEO et a fortiori le CFO se préparer à y consacrer l'essentiel de son temps pendant les deux à trois mois avant la cotation. Ce processus complexe implique de nombreux intervenants et la gestion de nombreux chantiers en parallèle. Afin d'orienter ce processus dans la bonne direction, nous avons mis en place une équipe IPO qui vous conseille. Une offre publique initiale implique également beaucoup d'ajustements. Des pratiques de due diligence doivent également être élaborées. Enfin, le dernier point, mais non des moindres, diriger une entreprise familiale signifie rencontrer des investisseurs institutionnels pour leur présenter votre entreprise. C'est pourquoi nous avons des experts en interne pour chacune de ces différentes sous-facettes du processus.

Une autre critique typique par rapport au marché boursier est que les entreprises se concentrent trop sur les rapports trimestriels à court terme.

ODV Oui, et cela peut exister pour des sociétés dont le management se retrouve seul face à des investisseurs institutionnels qui peuvent être eux-mêmes focalisés sur le court terme. Les entreprises familiales cotées indiquent clairement que vous pouvez combiner les deux. Un reporting trimestriel ne signifie pas que vous ne pouvez pas planifier et investir à long terme. Quant aux obligations réglementaires accrues, si elles peuvent être ressenties comme un handicap par certaines familles, elles renforcent souvent aussi le professionnalisme ce qui crée de la visibilité et de la crédibilité vis-à-vis des clients, etc.

Une introduction en bourse n'est-elle pas un grand saut dans l'inconnu ? Quelle est la valeur ajoutée de Degroof Petercam ?

ODV Nous fonctionnons comme un intermédiaire. Sur base d'un certain nombre de méthodes d'évaluation, nous arrivons avec une évaluation initiale. Nous la testons avec des investisseurs potentiels. De cette façon, nous obtenons une assez bonne idée du prix que les gens sont prêts à payer sur le marché boursier. Tout cela ne se fait pas sans réflexion préalable. Il est toujours conseillé d'envisager une éventuelle

introduction en bourse séparément des fluctuations à court terme du marché boursier.

Degroof Petercam est elle-même une entreprise familiale ?

FB En effet. Cette année, nous célébrons nos 150 ans d'existence. Durant toutes ces années, nous avons gagné nos galons d'expert financier indépendant, partenaire des investisseurs privés et institutionnels, des entrepreneurs et des professions libérales. Chez Degroof Petercam, vous trouverez aussi bien des services de Private Banking que de Corporate Finance. Nous avons l'avantage de réunir sous un même toit de nombreuses expertises. Nous nous en servons pour aider nos clients à croître de manière ambitieuse et durable. L'avenir de nos clients, c'est le nôtre.

En conclusion, quel conseil donner à des entrepreneurs familiaux et qui envisageraient une cotation ?

ODV Pour une entreprise avec un projet de développement et dont la famille actionnaire souhaite pouvoir disposer d'une certaine liquidité, cela mérite au moins réflexion. La réduction du contrôle par la protection des actionnaires minoritaires, souvent utilisée comme contre-argument pour amener une entreprise familiale en bourse, ne doit pas être redoutée. Elle semble au contraire être dans l'ensemble apparemment positive pour la performance de l'entreprise. En d'autres mots, la cotation peut être un réel vecteur de croissance pour l'entreprise ! ■

Pour voir ou revoir le webinar consacré aux avantages et inconvénients d'une entreprise familiale cotée :

<https://www.degroofpetercam.com/fr-be/blog/entreprise-familiale-bourse-avantages-inconvenients>

Comment EY aide les entreprises wallonnes à booster leur croissance



QUELLE QUE SOIT L'ENTREPRISE, LA CROISSANCE EST TOUJOURS UNE PHASE COMPLIQUÉE. POUR LES AIDER, EY LEUR PROPOSE DEPUIS 2018 DE PARTICIPER AU PROJET BOOST YOUR GROWTH, UN PROGRAMME DE CROISSANCE SUR 12 À 18 MOIS RÉSERVÉ AUX ENTREPRISES QUI ONT À LA FOIS LA VOLONTÉ DE MULTIPLIER RAPIDEMENT LEUR CHIFFRE D'AFFAIRES ET LE POTENTIEL POUR LE FAIRE.

Depuis des années, EY organise le prix de l'Entreprise de l'Année et son petit frère, celui de la Scale-up de l'Année. Des prix qui sont décernés pour les entreprises flamandes et les entreprises francophones du pays. « Et à chaque fois, le constat est clair », affirme Marie-Laure Moreau, EY Belgique Regional Managing Partner pour la Wallonie. « Les sociétés lauréates wallonnes ont une taille plus modeste que leurs homologues flamandes. Elles sont moins internationales et affichent une attitude plus timide, plus prudente et conservatrice. »

L'explication est historique bien sûr, et le phénomène n'est en rien le fruit d'une malédiction. « De nombreux outils publics existent pour corriger cette situation », continue Marie-Laure Moreau. « Mais ils sont en général centrés sur l'encouragement de l'entrepreneuriat, sur les start-ups. L'accompagnement de sociétés moyennes et importantes sur la voie de la croissance est moins fréquent. C'est précisément ce que nous faisons avec le programme Boost your Growth. »

S'armer pour croître

Le projet d'EY est donc de préparer les fleurons de demain, des fleurons comparables à IBA, EVS, Iris, Eurogentec... « Les données issues du concours de

l'Entreprise de l'Année nous permettent de comprendre les conditions de croissance des entreprises », explique Marie-Laure Moreau.

« Sur cette base, EY a mis au point un outil et une approche d'analyse, les 7 Drivers of Growth. » Conçu pour les entrepreneurs, cette approche les aide à découvrir comment relever leurs défis. Elle est adaptée, quels que soient le secteur d'activité et le niveau de maturité de l'entreprise.

Une roadmap de la croissance

Le parcours commence par un diagnostic de maturité de la croissance, réalisé par EY avec le Comité de Direction des entreprises candidates. Ce diagnostic va permettre à l'entreprise de s'autoévaluer par rapport à sept moteurs de croissance : les clients, les opérations, les ressources humaines, le numérique, la finance, les transactions et partenariats et la gestion des risques. Un plan d'action sera alors conçu afin d'atteindre le niveau d'ambition qui sera fixé sur chacun de ces leviers. Cet exercice sera effectué individuellement avec des experts pointus d'EY.

« Avec l'entreprise concernée, nous établissons donc une roadmap de la croissance avec des actions précises à réaliser dans le court, moyen et long terme », affirme Marie-Laure Moreau.

L'opération est basée sur un outil dont l'utilisation est simple, rapide et concrète. Il fonctionne comme un baromètre avec des curseurs que l'on peut déplacer selon les objectifs que l'on veut se fixer.

Le diagnostic de maturité (où en est-on dans chacun des sept moteurs de croissance?) et des objectifs (où veut-on aller?) est un processus particulièrement important. « Chaque point doit faire l'objet d'un débat au sein du comité de direction et c'est cette discussion, soutenue par les experts d'EY, qui donne toute sa valeur ajoutée à l'exercice. » Il faut ajouter qu'EY ne prend pas de décision à la place de la PME : c'est elle qui doit élaborer sa propre stratégie.

Accompagnement et coaching entre pairs

Tout au cours de ce programme, EY met ses experts à la disposition de l'entreprise. Ils lui donnent des conseils personnalisés et pertinents pour l'accompagner dans la mise en œuvre de son plan de croissance, étape par étape.

De plus, les PME tissent un réseau solide au sein d'un groupe de dirigeants d'entreprises performantes. Des séminaires collectifs permettent en effet à l'ensemble des dirigeants de partager leurs expériences ainsi que leurs bonnes pratiques, ceci



encadré par des experts de pointe d'EY ou des entrepreneurs de référence. Ces sessions inspirationnelles répondent à une vraie demande des entrepreneurs qui recherchent de plus en plus le coaching entre pairs.

Toutes les PME qui ont la volonté chevillée au corps de progresser peuvent participer au programme Boost your Growth. ■

Témoignages d'entreprises participantes

En 3 ans d'existence, le programme a déjà aidé de nombreuses entreprises dans leur parcours de croissance. Voici ce qu'ils en disent.

« Le programme nous a offert le luxe de créer une bulle, où nous nous sommes permis de prendre le temps » - Lionel Verlinden, Directeur Financier Groupe Gobert

« Grâce aux rencontres entre les entreprises participantes, on se rend très vite compte d'une chose : nous sommes tous placés sur la même carte, mais à des endroits différents. » - Nicolas Léonard, CFO Ardent Group

« Le programme nous a permis de brainstormer en équipe sur des piliers particuliers (collaborateurs, client, risques,...). Nous avons mis en place un plan d'action concret avec des priorités et échéances définies par l'équipe de direction. » - Damien Tremolet, CEO IDD

« Ce programme nous amène là où nous ne nous y attendions pas. » - Gaël Rouvroy, CEO et cofondateur d'IntoPIX



Vous désirez en savoir plus ou vous porter candidat ?
Contactez-nous sans plus attendre !
MARIE-LAURE MOREAU, EY Belgique Regional Managing Partner pour la Wallonie - marie-laure.moreau@be.ey.com
EMILIE VAN CALLEMONT, EY Belgique Audit Senior Manager - emilie.van.callemont@be.ey.com

Vous pouvez également surfer sur notre site www.ey.com/be.



Comment favoriser le bien-être des membres de votre équipe dans un modèle de travail hybride ?



LA PANDÉMIE A BOULEVERSÉ BEAUCOUP DE CHOSES, DONT NOTRE FAÇON DE TRAVAILLER. LE MODÈLE DE TRAVAIL HYBRIDE SE RÉPAND, ET IL IMPACTE ÉVIDEMMENT LE BIEN-ÊTRE ET LA CRÉATIVITÉ DE VOTRE ÉQUIPE. QUELS SONT LES DÉFIS D'UN TEL MODÈLE, ET COMMENT LES RELEVER ? RÉPONSE AVEC ANNE MOREAU ET CÉLINE ROSSAVIK.

Même avant le Covid-19, le bien-être sur le lieu de travail était devenu un sujet brûlant. Lorsque la pandémie a frappé, les bureaux ont fermé, et nous avons été contraints de travailler à domicile. À ce moment-là, la santé mentale et le bien-être sont devenus une préoccupation extrêmement importante à l'échelle mondiale. Aujourd'hui, il n'est plus tabou de parler de sa santé mentale et de son équilibre entre vie professionnelle et vie privée. Même dans la presse et parmi les célébrités, les questions de santé mentale sont enfin abordées ouvertement.

La plupart des gens apprécient également beaucoup un employeur qui donne la priorité à la santé mentale de ses employés. Selon une étude de la Harvard Business Review, les millénials et les jeunes de la génération Z, qui représentent la plus grande partie de la population active, souhaitent que leur employeur s'intéresse à la santé mentale et l'intègre dans la culture de l'entreprise. Une entreprise ne peut se contenter de dire qu'elle valorise la diversité et l'inclusion sans inscrire la santé mentale en tête de ses priorités.

Le bien-être dans un modèle de travail hybride

De nombreuses entreprises ont renouvelé leur façon de travailler et le travail hybride est désormais inclus dans la plupart des lieux de travail, permettant aux gens de

travailler à la fois à domicile et au bureau. On pourrait penser qu'il s'agit d'un modèle idéal pour améliorer le bien-être et favoriser un équilibre sain entre vie professionnelle et vie privée.

S'il est vrai qu'en travaillant à domicile, l'équilibre entre la vie professionnelle et la vie privée des employés est mieux préservé, il n'en reste pas moins qu'il y a aussi des inconvénients pour la créativité et le bien-être. Dans ce qui suit, nous énumérons les défis les plus courants pour les entreprises et leurs employés.

Créer du temps pour l'interaction et la conversation

En travaillant à domicile, vous aurez bien sûr moins d'interactions avec vos collègues. Comme vous ne vous rendez pas tous au bureau le même jour, vous pouvez ne pas voir certains collègues pendant des semaines. Cela a un impact négatif sur les relations et la confiance entre collègues. Si vous êtes purement concentré sur le travail et non sur l'apprentissage de la personne avec laquelle vous travaillez, il est facile de se sentir moins heureux et moins apprécié au travail. Les êtres humains sont des créatures sociales, nous avons besoin d'interactions et de conversations avec nos collègues pour apprécier notre travail.

Si vous commencez à remarquer que vous ne connaissez pas vraiment votre équipe, planifiez des journées fixes où vous venez

tous au bureau. Les gens seront plus motivés à venir au bureau s'ils savent que leur équipe et leurs collègues seront là. Lorsque vous travaillez à distance, vous pouvez toujours planifier des appels (café) hebdomadaires où vous ne parlez pas de travail. Si cela vous semble un peu gênant, prévoyez un brise-glace, un quiz ou un simple jeu, pour vous amuser au sein de votre équipe.

Surveiller le bien-être de vos employés

Lorsque vous gérez une équipe, vous portez la responsabilité de veiller sur vos employés. Lorsque vous voyez moins les membres de votre équipe dans la vie réelle, il est facile de perdre le lien informel et émotionnel. L'absence de présence physique et le peu de temps passé en tête-à-tête peuvent avoir pour conséquence que, en tant que manager, vous ne savez pas ce que votre équipe fait et ressent réellement. Si le suivi du bien-être de vos employés n'a jamais été aussi important, il n'a en même temps jamais été aussi difficile. Il est important d'être conscient de cette contradiction et d'agir en toute conscience.

Nous avons mené une enquête auprès de plus de 100 cadres supérieurs d'EY Belgique. Nombre d'entre eux ont indiqué que, par le passé, ils suivaient leur équipe et apprenaient à connaître sa dynamique de manière plutôt passive. Ils pouvaient apprendre à connaître leur équipe et se



PRÉVOYEZ DES ENTRETIENS INDIVIDUELS POUR QUE CHACUN SE SENTE INCLUS ET ÉCOUTÉ, EN PARTICULIER LES NOUVEAUX ARRIVANTS.

faire une idée de son fonctionnement en discutant de manière informelle autour d'un café ou en se rencontrant lors d'un déjeuner, dans la vie réelle. Dans un modèle de travail hybride, il faudra surveiller activement cet aspect.

Prévoyez des entretiens individuels pour que chacun se sente inclus et écouté, en particulier les nouveaux arrivants. Insistez sur le fait qu'il est important d'avoir une vie après le travail et que les gens peuvent indiquer quand ils ne sont plus satisfaits. Lorsqu'elles travaillent à domicile, certaines personnes ont du mal à se déconnecter à temps et ont l'impression de pouvoir continuer à travailler toute la soirée. Surveillez ce phénomène et encouragez-les à se déconnecter plus tôt de temps en temps.

Stimuler la créativité des membres de l'équipe

Dans de nombreux secteurs, la créativité est essentielle pour rester en tête de la concurrence. Cependant, seuls 25 % des

répondants à notre enquête pensent que le travail à distance stimule la créativité des membres de l'équipe. Dans ce cas, les managers devront s'assurer que la créativité est toujours encouragée au travail et trouver des moyens de motiver les gens à venir au bureau et à se rencontrer en personne. Les recherches montrent que les équipes sont plus créatives lorsqu'elles collaborent et font du brainstorming dans la vie réelle. Les entreprises doivent respecter le mode de travail hybride, mais d'une manière qui ne nuise pas à la créativité des équipes. Des journées de travail fixes peuvent aider à surmonter ce problème, tout comme une culture d'entreprise et un lieu de travail de qualité.

Comment EY peut vous aider

Les organisations doivent envisager une transformation fondamentale plutôt que des solutions rapides et des investissements ponctuels pour se donner l'agilité nécessaire à l'adaptation.

Lors d'une transformation numérique, il est très important que toutes les parties

prenantes soient alignées et bien gérées.

La mise en œuvre et l'utilisation de la bonne méthodologie de gestion de projet sont des points de départ cruciaux pour assurer le succès de votre transformation. Mais pour que votre transformation soit vraiment efficace, un TMO (transformation management office) peut la porter à un niveau supérieur. Le TMO est l'épine dorsale de votre projet, et il ne se contente pas de choisir la méthodologie qui vous convient. Il régit la méthodologie, l'avancement et la qualité tout en gardant à l'esprit votre objectif final : une mise en œuvre numérique réussie. Un TMO est votre partenaire de confiance pendant votre transformation.

La force d'un TMO réside dans le fait que l'aspect humain est l'un des principaux piliers à surveiller et à soutenir tout au long du cycle de vie du projet. Les personnes sont les principaux acteurs de la réalisation d'un projet, elles doivent donc être traitées avec le plus grand soin.

N'hésitez pas à contacter notre équipe pour en savoir plus! ■



Marie-Laure Moreau, EY Belgique Consulting Executive Director
Celine Rossavik, EY Belgique Consulting Manager

Vous pouvez également surfer sur notre site www.ey.com/be.



MERCEDES-EQ

SOYEZ PRÉCURSEUR, EN MERCEDES-EQ.

Découvrez ce que nos modèles 100 % électriques
peuvent apporter à votre flotte sur [mercedes-benz.be](https://www.mercedes-benz.be).



15,7 - 24,9 kWh/100 KM · 0 G/KM CO₂ (WLTP).

Contactez votre concessionnaire pour toute information relative à la fiscalité de votre véhicule.
Informations environnementales AR 19/3/2004; www.mercedes-benz.be - Donnons priorité à la sécurité.