

## LA CONFIANCE, VECTEUR DE CROISSANCE



**ALEXANDER DE CROO**  
PIETER TIMMERMANS  
P 26

VOTRE RÉPUTATION  
EN CINQ LEÇONS  
P 16

**RENÉ BRANDERS**  
LA CONFIANCE FONCTIONNE  
P 06

WEBINAIRES FEB

# ASSUREZ LA CYBERSÉCURITÉ DE VOTRE ENTREPRISE

Une série de webinaires organisés par la FEB vous aide dans votre démarche et vous offre une vision claire de tous les tenants et aboutissants. Vous pouvez encore vous inscrire aux deux dernières sessions de la série de cinq, sessions qui seront diffusées sur Canal Z du 23 au 27 octobre.

## Session 4

**Les responsabilités des dirigeants d'entreprise en matière de cybersécurité. Quelle politique mettre en place ?**

Orateurs :

- Séverine Waterbley (SPF Economie)
- Peter Craddock (khlaw)
- Valery Vander Geeten (CCB)
- Tanguy Van Overstraten (Linklaters)

Modératrice : Nathalie Raghenò

## Session 5

**Comment récupérer ses données après un piratage et reprendre ses activités ? Quelques conseils sur la meilleure façon de procéder.**

Orateurs :

- Eric Van Canghai (Agoria)
- Alexandre Pluvinage (Cyber Security Coalition)
- Stéphane Odent (CHU St Pierre)
- Sabrina Cristofano (CHU Brugmann)

Modératrice : Nathalie Raghenò

## Informations et inscription

Scannez le code QR pour accéder à toutes les informations pratiques !



Diffusion sur Canal Z du 23 au 27 octobre

Powered by CANAL Z

# LA CONFIANCE, VECTEUR DE CROISSANCE

**Pieter Timmermans**  
CEO VBO FEB

La confiance, thème de ce REFLECT, ne coule pas de source. On ne peut la gagner qu'en la méritant. Elle est fondamentale pour la réussite et le potentiel de croissance de toute entreprise. Par extension, la confiance est une condition préalable essentielle pour qu'une économie soit attrayante pour les investisseurs étrangers. En 2023, notre pays reste un lieu d'investissement important, mais l'année dernière, il a perdu quelques places dans le classement européen<sup>1</sup>. Le déclin belge est-il lié à la tendance belge à vouloir faire mieux que ce qui est nécessaire, à être plus catholique que le pape? Contrairement à ce que l'on pourrait penser, le goldplating peut également nuire à la confiance dans le potentiel de croissance économique d'un pays.

La conclusion de l'«Edelman Trust Barometer 2023» nous a donc agréablement surpris. Les résultats mondiaux et européens montrent que la confiance dans les entreprises n'a jamais été aussi élevée. En effet, 62% des personnes sondées à l'échelle mondiale considèrent que le monde des entreprises est de loin l'institution la plus compétente et la plus éthique. Il devance ainsi de loin les institutions traditionnelles de confiance, telles que les pouvoirs publics et les médias. En Belgique aussi, les entreprises bénéficient de cette confiance, étant entendu que notre score de réputation de 66,4 – un indicateur de la confiance – reste inférieur à la moyenne européenne de 69,4.

## UN CLIMAT D'ENTREPRISE MOROSE

C'est précisément parce que la confiance est un indicateur indispensable de la capacité de croissance que la Banque nationale suit de près la confiance des consommateurs et des employeurs. Les chiffres récents<sup>2</sup> montrent que l'indicateur de la confiance des consommateurs reste en dessous de sa moyenne à long terme, tandis que la confiance des chefs d'entreprise est également en baisse structurelle,

comme le montrent les chiffres du mois d'août 2023. Le dernier baromètre conjoncturel de la FEB confirme la baisse de confiance de nos secteurs et de nos entreprises. Bien que l'économie belge ait mieux résisté au cours des premiers mois de 2023 que ce qui était prévu au début de l'année, la persistance d'une inflation sous-jacente élevée, l'affaiblissement de la compétitivité du pays et la pression qui en découle sur la balance commerciale ainsi que la baisse de la rentabilité des entreprises et les tensions aiguës sur le marché du travail ne sont pas des indicateurs qui renforcent la confiance. Il faut être costaud aujourd'hui pour diriger une société dans un climat d'entreprise aussi morose. Mais nos chefs d'entreprise ne baissent pas les bras, bien au contraire.

Enfin, nous nous penchons sur le niveau de l'entreprise, où la confiance et un environnement de travail psychologiquement sûr augmentent l'implication de tous les collaborateurs. Lorsque les travailleurs font confiance au management et vice versa, tout le monde se sent en sécurité, valorisé et soutenu. Cela se traduit par une productivité accrue, plus d'innovation et donc des opportunités de croissance plus fortes et un avantage concurrentiel plus important.

En résumé, la confiance fait croître un pays, une entreprise, une personne. Il faut donc veiller à ne pas la perdre.

Bonne lecture !

<sup>1</sup> En 2022, la Belgique est passée de la sixième à la neuvième place dans le Baromètre EY de l'attractivité de la Belgique 2023  
<sup>2</sup> Chiffres de la BNB août 2023



**« LES ENTREPRISES BÉNÉFICIAIRES D'UN CAPITAL DE CONFIANCE PLUS ÉLEVÉ QUE LES POUVOIRS PUBLICS ET LES MÉDIAS »**

## EXECUTIVE INSIGHT



### 04 LA CONFIANCE, MOTEUR DE NOTRE PROSPÉRITÉ

Arie Van Hoe et Rodolphe de Pierpont, VBO FEB : « Rien n'ébranle plus la confiance que le changement des règles du jeu en cours de partie. »

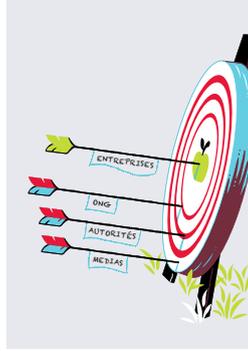
## LA VISION DE...



### 06 RENÉ BRANDERS (PRÉSIDENT FEB)

« La sanction n'a jamais été la meilleure conseillère. »

## EDELMAN TRUST BAROMETER 2023



### 12 LES ENTREPRISES FONT CE QUI EST JUSTE, DIXIT LES CITOYENS

Les entreprises ont le plus grand potentiel pour combler le déficit de confiance dans la société européenne.

## RÉPUTATION & CONFIANCE



### 16 RÉPUTATION DES ENTREPRISES EN BELGIQUE : CINQ LEÇONS

Ne sous-estimez pas votre impact comme CEO sur la réputation de votre entreprise.

## EMPLOYEURS & TRAVAILLEURS



### 20 LA CONFIANCE MUTUELLE MÈNE AU SUCCÈS

La principale source de coûts dans votre entreprise? Le manque de confiance.



## NOTRE ÉDITION DE DÉCEMBRE 2023

... paraîtra à la veille des élections du printemps 2024. Dans ce numéro, nous nous concentrons sur **10 points clés** de notre vision d'avenir **pour une Belgique meilleure**. Dix priorités qui nous permettront de ramener notre pays en tête du peloton international. Dix priorités sur lesquelles nous devons miser dans les prochaines années si nous voulons rattraper notre retard d'ici 2030. C'est maintenant ou jamais.

## OPPORTUNITÉS & DÉFIS



### 24 LA FRONTIÈRE ENTRE AUTORITÉS ET ENTREPRISES S'ESTOMPE

Quoi qu'on en attende, le monde des entreprises ne peut pas résoudre tous les problèmes.

## DOUBLE INTERVIEW



### 26 ALEXANDER DE CROO & PIETER TIMMERMANS

«Se lamenter ne mène à rien.»

## THÈMES

34

Une sélection de dossiers actuellement traités par nos experts.

## JURISPRU- DENCE SOCIALE

48

## LA FEB ENTREPREND

50

La nouvelle façon de travailler a également un impact sur la manière dont la FEB se fait entendre et partage ses connaissances. Elle communique désormais également via des webinaires, webcasts, podcasts... sous une forme hybride ou non.

## AGENDA FEB

52



Arie Van Hoe, du centre de compétence Droit & Entreprise, Rodolphe de Pierpont, du centre de compétence Fiscalité & Investissements, et Kris De Meester, du centre de compétence Emploi & Sécurité sociale, de la FEB, ont contribué à la rédaction de ce nouveau numéro de REFLECT.

# LA CONFIANCE, MOTEUR DE NOTRE PROSPÉRITÉ



**Arie Van Hoe**

Executive Manager  
du Centre de compétence  
Droit & Entreprise

**Rodolphe de Pierpont**

Executive Manager  
du Centre de compétence  
Fiscalité & Investissements

**« RIEN N'ÉBRANLE  
PLUS LA CONFIANCE  
QUE DES RÈGLES DU  
JEU MODIFIÉES EN  
COURS DE PARTIE »**

**Arie Van Hoe**

« On est plus souvent dupé par la méfiance que par la confiance ». C'est là une déclaration marquante du capitaine d'industrie Thomas Leysen. En effet, la méfiance est souvent le terreau d'un état d'incertitude – juridique, entre autres – qui, à son tour, fait plus de mal que de bien à la confiance des entrepreneurs, moteur de notre prospérité.

## **La sécurité juridique est essentielle à la confiance et donc à la propension à investir de nos entrepreneurs ?**

**Arie Van Hoe (AVH) :** « La confiance des entreprises est tributaire d'un cadre juridique et fiscal stable et prévisible. Le gouvernement doit fixer des règles juridiques claires et les entreprises doivent avoir la certitude que le gouvernement les respectera toujours. Rien n'ébranle plus la confiance que des règles du jeu modifiées en cours de partie. Il est également important de tenir compte de l'expérience acquise sur le terrain lors de l'élaboration des règles. Si ces dernières tiennent la route sur le papier, mais sont irréalisables dans la pratique, cela ne peut que générer du ressentiment. »

**Rodolphe de Pierpont (RDP) :** « Les entreprises sont aujourd'hui confrontées à des choix d'investissement importants dans un contexte de transition climatique et numérique. Ces choix vont largement contribuer à soutenir l'activité et le bien-être de nos sociétés dans les années à venir. Les États peuvent clairement jouer un rôle de taille pour faciliter les orientations des entreprises en offrant un cadre fiscal clair et stable, ou à tout le moins prévisible. La Belgique peut faire nettement mieux afin de soutenir ses entreprises et faciliter les investissements porteurs d'emploi. »

## **D'autre part, les entreprises doivent susciter la confiance de leurs parties prenantes, notamment par le biais d'une bonne gouvernance ?**

**AVH :** « Les entreprises ont une responsabilité sociétale qui va au-delà des prochains chiffres trimestriels. Ainsi, le Code de gouvernance d'entreprise stipule clairement que les entreprises doivent s'efforcer de créer une valeur durable. Celle-ci est par définition axée sur le long terme et tient compte de tous les intérêts qui se greffent sur l'entreprise. Il appartient au Conseil d'administration de fixer le bon équilibre entre les différents intérêts en présence et de les cristalliser dans l'intérêt de l'entreprise. Par ailleurs, toutes les parties prenantes de l'entreprise (collaborateurs, fournisseurs, consommateurs...) doivent pouvoir avoir la certitude que leurs intérêts seront pris en compte. Le renforcement de la confiance sociale est donc un aspect essentiel d'une gouvernance d'entreprise durable. »

### **La lutte contre l'évasion fiscale devrait renforcer cette confiance?**

RDP : « C'est vrai, mais de préférence de manière efficace. Nous avons connu au cours des dernières années une inflation phénoménale de reportings et de nouveaux transferts d'informations à charge des entreprises, tant vers le fisc que vers d'autres autorités. Ces nouvelles obligations pèsent lourd, en termes de temps, de coûts et de responsabilités, et cela parfois de manière disproportionnée par rapport au rendement généré par les taxes. L'impôt minimum de 15%, applicable aux grands groupes internationaux, en est l'illustration : pour les nombreuses sociétés qui paient aujourd'hui déjà largement plus que le seuil de 15%, il y a de toute façon une panoplie d'informations à collecter et à transmettre aux autorités, et ce sans aucune valeur ajoutée pour les caisses de l'État. »

### **« LA CONFIANCE ENTRE TOUTES LES PARTIES PRENANTES DOIT NOUS AIDER À RELEVER ENSEMBLE LES DÉFIS SOCIÉTAUX »**

**Rodolphe de Pierpont**

### **Cela témoigne aussi d'une méfiance intrinsèque à l'égard du monde des entreprises?**

RDP : « On voit en pratique des situations où, lorsqu'une demande de renseignements est adressée à une entreprise, le fisc réclame des listes d'informations de plus en plus longues alors que certains éléments sont déjà en sa possession. C'est une perte de temps et d'énergie pour tout le monde. Un travail de rationalisation pourrait aussi être utilement entrepris entre différentes bases de données et l'alimentation de celles-ci : banque-carrefour, registre UBO, comptes annuels...

Au niveau fiscal, les nouveaux développements technologiques constituent un grand chantier pour permettre au fisc de travailler efficacement tout en protégeant les droits des contribuables. Ces deux volets sont complémentaires. Et cela doit aller de pair avec une simplification et moins de pression fiscale là où c'est possible. »

### **Agir avec précaution est un autre moyen de renforcer la confiance des citoyens dans les entreprises?**

AVH : « Les entreprises interviennent dans la vie des citoyens à des moments clés et détiennent automatiquement des données importantes à leur sujet (et au sujet d'autres entreprises). Naturellement, elles doivent traiter ces données avec précaution. Cela suppose, entre autres, qu'elles mettent en place des processus fiables en matière de protection des données et de cybersécurité. Le législateur les y oblige même, via le célèbre RGPD et les règles de plus en plus strictes en matière de cybersécurité. Mais il y a aussi un revers à la médaille. Même si elles sont bien intentionnées, les règles menacent parfois de devenir trop draconiennes. Des infractions mineures entraînent parfois des amendes exubérantes. Cette surenchère sape la confiance des entreprises dans ce type de législation et, in fine, dans le législateur. »

RDP : « Les défis à venir doivent être relevés ensemble : par les entreprises, leurs collaborateurs et les citoyens, mais aussi par les autorités. Nous sommes des alliés et non des adversaires par rapport aux défis de notre monde. Des évolutions rapides comme l'arrivée de l'intelligence artificielle et les changements climatiques requièrent une vision et une capacité de réaction communes. La confiance entre toutes les parties prenantes doit nous aider à relever ensemble les défis sociétaux. » □



### **Horizon Belgique 2030**

Un cadre fiscal juridiquement sûr et stable est l'un des thèmes stratégiques de notre vision future pour une meilleure Belgique à l'horizon 2030. La fiscalité des entreprises doit répondre aux nouvelles exigences de bonne gouvernance. À cet égard, nous devons également plaider en faveur d'une nouvelle culture fiscale qui définit clairement et équitablement les droits et obligations des entreprises et des administrations fiscales et qui vise à restaurer un climat de respect et de confiance mutuelle.

**Vous pouvez télécharger notre plan d'avenir sur [www.feb.be](http://www.feb.be) > Publications > Horizon Belgique 2030.**

A photograph of René Branders, President of FEB, standing in a professional setting. He is wearing a dark suit jacket over a light-colored shirt and glasses. Behind him is a large, stylized logo with blue, green, and white elements. The text is overlaid on the left side of the image.

« LA SANCTION  
N'A JAMAIS ÉTÉ  
LA MEILLEURE  
CONSEILLÈRE »  
RENÉ BRANDERS,  
PRÉSIDENT FEB

La confiance est un socle de compétences, de valeurs et de reconnaissance indispensable à la marche des affaires. Cette confiance se mérite – doit pouvoir être objectivée – et se gagne – a besoin d'être reconnue. Pour René Branders, président de la FEB et CEO de FIB Belgium, elle ne peut aller de pair qu'avec un cadre visionnaire et constructif.

**D'après les résultats de l'Edelman Trust Barometer 2023<sup>1</sup>, les entreprises sont invariablement considérées comme l'«institution» qui reçoit la plus grande confiance des citoyens au cours des dernières années. Le monde de l'entreprise est-il en train de devenir le nouveau quatrième pouvoir ?**

« Je ne dirais pas cela. Mais il est vrai que les entreprises sont devenues, depuis la pandémie, un acteur clé pour la société civile, qu'elles ont aidée à traverser la crise. Aujourd'hui, avec la montée en puissance des critères ESG, liés notamment au Green Deal, elles sont aussi davantage perçues comme les garantes de l'économie durable, dont les travailleurs sont parties prenantes, et de la vision à long terme. »

**LE MONDE TRÈS CONCRET DES ENTREPRISES**

**Comparées au monde politique et aux médias, elles sont en tout cas reconnues comme une institution « stable ou plus stable »...**

« Les entreprises ont un plan à plus de 5 ans, contrairement à une équipe gouvernementale, qui met parfois un an à se mettre en place. Un plan qu'elles doivent faire aboutir, avec un niveau d'exigence de réussite chiffré et des objectifs concrets, des valeurs qu'elles s'engagent à respecter. Elles travaillent avec des KPI, des indicateurs de performance, au sujet desquels elles communiquent d'ailleurs régulièrement auprès des médias. C'est un monde très concret que celui des entreprises. En outre, et je tiens à le préciser, 'stable' ne signifie pas 'statique'. Quand les paramètres changent, les objectifs et les processus doivent s'adapter/s'adaptent. Pour les politiciens et pour un gouvernement, je pense que c'est un peu plus difficile de travailler de la sorte. Bien sûr, il y a des objectifs concrets : le dernier accord de gouvernement vise, par exemple, un taux d'emploi de 80% à l'horizon 2030... Mais il s'agit là d'un chantier énorme, qui porte sur plusieurs législatures ! »

**Les entreprises jouent un rôle sociétal de plus en plus important. Pensons aux obligations de conformité, de compliance croissantes. Des tâches traditionnellement dévolues aux gouvernements glissent dans le camp des entreprises...**

« Cela rejoint précisément une discussion très intéressante que j'ai eue récemment, à l'Organisation internationale du travail (OIT). La réflexion concernait l'adaptation des business modèles des entreprises. Avec des questions comme : comment pouvons-nous avoir un impact positif à long terme sur la société, sur le monde ? comment allons-nous améliorer notre compétitivité avec un positionnement qui tient compte du changement climatique et de la rareté de l'eau ? Je pense que la responsabilité d'un gouvernement est de fournir un cadre dans lequel nous pouvons répondre à ces questions et, ce faisant, faire avancer l'économie.

<sup>1</sup> Chaque année, l'Edelman Trust Institute mène une vaste enquête sur le degré de confiance dans près de 30 pays. Lire à ce sujet l'article « Les entreprises font ce qui est juste, dit le citoyen ».



**Comment concrétise-t-on l'inconnu ? « Pas devant une boule de cristal, lance René Branders. Il faut des scénarios d'adaptabilité rapide. »**

C'est, selon moi, à l'autorité de donner l'orientation, la philosophie. J'ajouterais que dans ce 'plus de rôle sociétal des entreprises', il n'y a pas que des contraintes, il y a aussi beaucoup d'opportunités. Et c'est aussi ce rôle qui contribue à faire d'elles un point de référence pour l'homme de la rue. »

**Oui, mais qui dit plus de responsabilité dit plus de risque...**

« Il est essentiel que le cadre donné soit fait de messages positifs et constructifs, avec un bon 'sense of working'. Donc pas de superposition de règles et réglementations. Et pas d'arsenal de sanctions qui, souvent, les accompagnent. La sanction, pour moi, n'a jamais été la meilleure conseillère. Celle qui vous éduque, vous fait grandir, vous renforce, en vous permettant de diversifier s'il le faut. Celle qui va servir l'économie à long terme et finalement les jobs de demain et les talents de demain. C'est sans doute un KPI plus difficile pour un État de dire 'j'accompagne' que de donner un KPI qui est une amende ou une sanction. »

**UN CADRE FAVORABLE ET VISIONNAIRE**

**En tant que président du Groupe des Dix, vous avez immédiatement fait savoir que vous entendiez investir dans des accords qui s'appuient sur une vision, et non plus dans des accords « otages d'un modèle de société dépassé ».**

« Le Groupe des Dix est une expression de la démocratie. C'est un lieu de rendez-vous extraordinaire, le lieu par excellence où les partenaires sociaux peuvent convenir d'un cadre favorable et visionnaire pour une économie à l'horizon non pas de deux ou trois ans, mais de dix, douze ou quinze ans. En misant sur des thèmes qui détermineront notre future prospérité économique : une pension viable, un marché du travail flexible, la digitalisation, la transition énergétique, la compétitivité, etc. Et en veillant aussi à faire évoluer nos jeunes talents, c.-à-d. les dirigeants, les travailleurs, les opérateurs, les indépendants de demain, dans ce sens. Il faut donc investir dans des accords qui, d'une part, garantissent l'adaptabilité, l'agilité dont il faut faire preuve dans une économie en évolution constante, et, d'autre part, répondent au mandat de responsabilité qui nous est donné par la société civile au sens large. Car la société civile 'attend' aussi de nous un cadre de travail plus adapté. Il y a quinze ans, on ne parlait pas de batteries électriques. Qui dit batteries électriques dit aussi autre gestion des risques, autres technologies, faisant bien davantage appel à l'intelligence artificielle. Il faut une adéquation entre accords et modes de travail et de vie actuels et futurs. »



René Branders observe une perte de confiance liée à l' 'Inflation Reduction Act', le programme de subsides américain qui discrimine les entreprises européennes.

« LE GROUPE DES DIX EST LE LIEU PAR EXCELLENCE OÙ LES PARTENAIRES SOCIAUX PEUVENT CONVENIR D'UN CADRE FAVORABLE ET VISIONNAIRE POUR L'ÉCONOMIE »

**La BNB publie périodiquement un baromètre de confiance des chefs d'entreprise. Il y a soit une perte soit un regain de confiance. De manière générale, est-il le reflet de ce que vous observez au niveau de votre secteur ?**

« Ce que j'observe, c'est une perte de confiance liée à l' 'Inflation Reduction Act', ce vaste programme de subsides aux industries américaines dont les exigences discriminent de facto les entreprises européennes. Que certaines économies se referment de plus en plus n'est certainement pas une bonne chose. Mais est-ce que le marché mondial va moins bien pour autant ? Pas nécessairement, parce qu'il y a des économies qui se construisent, en prenant par exemple la place de celles qui étaient fortement liées jusqu'il y a peu à la Russie. Au niveau de notre pays, c'est bien sûr la perte de compétitivité liée à l'augmentation des charges salariales qui reste une véritable épée de Damoclès. À cela s'ajoutent les prix de l'énergie, la question de la sécurité d'approvisionnement et celle du découplage énergie-climat. Tous ces aspects pèsent sur l'image que notre pays offre aux investisseurs potentiels. »

**Vous voulez dire que pour une entreprise très active à l'international comme la vôtre, l'image de l'activité économique – et partant la confiance – est toujours très contrastée ?**

« On observe en tout cas une dispersion des risques et des influences géographiques. Du fait du 'repli sur soi' de la part de certains pays, dans une recherche d'autonomie et une tentative de maintenir 'leur' économie à flot. Du fait aussi d'une redistribution des cartes au niveau de la 'supply chain', les sources d'approvisionnement. Avec la guerre en Ukraine, on a compris que dépendre d'un seul pays, par exemple pour l'acier, est dangereux. La difficulté pour FIB Belgium, qui conçoit des fours pour la production de fils métalliques, vient de ce que nous devons traiter avec beaucoup de pays en même temps. Il faut donc les analyser indépendamment les uns des autres. Un pôle qui continue de se renforcer pour mon entreprise, par exemple, c'est l'Asie centrale, autour du Kazakhstan. Mais qui connaît bien ces pays finalement ? Très peu de personnes... C'est aussi cela, la prise de risque. »

**PLUS D'OPPORTUNITÉS QUE DE MENACES**

**En tant que chef d'entreprise, êtes-vous à l'écoute des intentions du consommateur, autre indicateur suivi par la BNB ?**

« Cet indicateur va en tout cas donner le tempo de la confiance au sein des équipes. Le consommateur n'est autre que le collaborateur et, derrière lui, sa famille. D'où l'importance d'accompagner certains messages sur les objectifs ou sur les perspectives de performance de l'entreprise, pour gagner cette confiance. Un consommateur qui a un souci dans la tête, pour lui ou pour un proche, est un collaborateur qui a un souci. Communiquer sur ce qui n'est pas toujours prévisible est un réel défi mais aussi une nécessité. »



THE  
NEW

# i5

100% ELECTRIC



 **DONNONS PRIORITÉ À LA SÉCURITÉ.** Informations environnementales (AR 19/03/04) : [bmw.be](http://bmw.be)

15,9-20,6 KWH/100 KM • 0 G/KM CO<sub>2</sub> (WLTP)

## « LA BELGIQUE EST LE PAYS D'EUROPE QUI CONNAÎT LE PLUS GRAND COUPLAGE ENTRE LA PME ET LA GRANDE ENTREPRISE »

### **Le fait de piloter une entreprise active dans un marché dit « de niche » vous met-il à l'abri de certaines turbulences ou au contraire vous expose-t-il davantage aux aléas ?**

« Le fait d'être actif à l'international dans un marché de niche, qui plus est de biens d'investissement, vous expose de facto à l'imprévisibilité. Mais c'est aussi une opportunité parce que la Terre, c'est quand même grand ! On sait que les coûts de transport deviennent un facteur déterminant dans les relations commerciales. Une nouvelle taxe sur le CO<sub>2</sub>, par exemple, pourrait conduire à créer ou recréer, dans des bassins économiques, des opportunités pour pouvoir justement servir plus localement (on parle tout de même de rayons de 2.000 à 3.000 kilomètres !). Il y a plus d'opportunités que de menaces, en définitive. »

### **Mais comment concrétise-t-on l'imprévisible, l'inconnu ?**

« Pour cela, il faut des scénarios d'adaptabilité rapide, des structures qui dès le départ sont des structures dont la géométrie pourra être adaptée extrêmement vite en fonction d'un paramètre qui change. Au niveau des chaînes d'approvisionnement par exemple, on sait qu'elles peuvent encore être déstabilisées. Chez FIB Belgium, on privilégie donc les politiques prudentes en matière de création de stocks et on anticipe. Ces scénarios ont en fait été inventés pendant le COVID et ont été renforcés. Le facteur 'inconnu' touche aussi la gestion des talents, les technologies. On mise beaucoup aujourd'hui sur l'acier vert. La recherche avance dans ce domaine. Nous intégrons déjà dans nos concepts de nouveaux paramètres en vue de demain. Mais l'attente de la clientèle européenne n'est pas toujours la même que celle de la clientèle extra-européenne, parfois moins regardante d'un point de vue environnemental. Nous formons donc nos équipes à bien communiquer avec cette clientèle-là sur le cadre d'exigences futures. »

## LES BONNES SOCIÉTÉS CIVILES DONNENT UNE PERSPECTIVE

### **Pour arriver à faire cela, il faut un minimum de sécurité juridique...**

« Back to basics : on en revient à la notion de confiance. Cette sécurité est un paramètre essentiel pour l'entreprise, qui doit savoir à quoi elle s'engage dans la conduite de ses affaires, au quotidien comme à long terme. Savoir, mesurer, adapter, corriger. Plus besoin de sanctions dans ce cas, on est dans la 'vraie' compliance, celle qui ne se limite pas à cocher sur une liste toutes les choses qui ont été faites et à se réjouir de ne pas recevoir de pénalités. Les bonnes sociétés civiles sont celles qui donnent une perspective, un projet de mouvement à l'ensemble des acteurs économiques et sociaux, et font vivre ce projet. »



### **Mais c'est là l'ambition même de la transition juste... ! Qui ne se fera pas d'un jour à l'autre ni à la même vitesse dans toutes les entreprises. L'effet de levier pour toutes viendra des grandes, qui imposeront à leurs partenaires dans la chaîne de business de répondre aux mêmes critères...**

« La Belgique est le pays d'Europe qui connaît le plus grand couplage entre la PME et la grande entreprise. L'une reconnaît les valeurs de l'autre et réciproquement. Cela facilitera le processus. Mais tout changer d'une traite ne sera pas possible. Il faudra y aller progressivement, par lot de trois ou quatre objectifs qui partent dans une bonne dynamique. Plutôt que de se disperser comme un feu d'artifice, dans toutes les directions, mais où finalement les choses sont faites à moitié. »

### **Notre pays est réputé pour sa tendance au 'gold plating', à vouloir aller plus loin que ce qui est imposé par l'Europe. Comme si le fait d'être plus catholique que le pape le rendait plus fort, plus combatif.**

« L'époque où nous avions le contrôle sur ce qui se passait à l'intérieur de nos propres frontières est terminée. Notre pays reste fort centré sur lui-même et ne réalise pas suffisamment que ses problèmes ne sont pas ceux du monde, mais que les problèmes du monde sont ceux de la Belgique. C'est ce qui explique notre tendance à vouloir monter le curseur trop haut. Malte a la même maladie ! Or, pour nos entreprises, le 'level playing field' est crucial. Les exigences européennes sont déjà difficiles à mettre en œuvre, elles nécessitent de l'investissement, du temps, une période de transition pendant laquelle on peut perdre des marchés. Pourquoi vouloir aller plus loin ? Si on a des représentants à l'Europe, c'est parce qu'il y a du sens à qu'ils soient là. Restons donc dans le sens. Ne rajoutons pas des étages à l'immeuble. Monter quatre étages par les escaliers, cela passe. Mais en monter quarante, ce n'est plus le même exercice ! Le 'level playing field' est en outre un signal positif que l'on donne aux investisseurs étrangers potentiels. Enfin, on peut se demander à quoi sert la participation de nos experts à la législation européenne si c'est pour en 'rajouter une couche' dès que l'on transpose : c'est décrédibiliser leur travail ! »

### **Un message de conclusion, un appel pour/à la Belgique entrepreneuriale ?**

« La première valeur perçue par le partenaire extérieur, c'est notre sérieux et justement la confiance qui peut nous être accordée. Cette confiance se travaille, elle se mérite et elle est aussi reconnue. » □



## L'ÉCOGESTION C'EST COMME VOTRE ENTREPRISE LAISSEZ-VOUS GUIDER PAR VOS VALEURS

Adopter une démarche d'écogestion, c'est... améliorer la qualité de ses services, prendre soin des autres et de la société, fédérer son équipe autour d'un projet commun, employer sa créativité pour innover...

Adopter une démarche d'écogestion, finalement, c'est continuer ce que vous faites au quotidien, tout en poussant plus loin votre engagement envers vos valeurs !

### Qu'est-ce que le Label Entreprise Ecodynamique ?

Le label récompense les organismes bruxellois qui mettent en place une démarche en écogestion au sein de leur site d'activité. **L'écogestion**, c'est l'intégration de l'environnement dans la gestion quotidienne d'un organisme.

La Région de Bruxelles-Capitale entame sa **transition** vers une économie plus durable, sociale, locale et décarbonée. Les aides régionales seront progressivement orientées vers les acteurs exemplaires au niveau social et environnemental. Le Label Ecodyn atteste de cette exemplarité environnementale et vous donnera un accès privilégié à ces aides !

### Les avantages

-  L'accès à une majorité de certaines aides régionales
-  Une image de marque renforcée
-  Un projet fédérateur motivant et porteur de sens pour vos employés
-  Une mise en valeur lors de vidéos et interviews écrites
-  Une reconnaissance officielle de la Région
-  L'appartenance à un réseau dynamique
-  Une meilleure maîtrise de vos coûts et de vos consommations
-  Un pas vers l'économie circulaire

### Acteur du secteur du sport, de la santé, de la culture ou du commerce?

Découvrez plus en détails comment réduire l'impact environnemental de vos sites d'activités tout en vous alignant avec vos valeurs:

[www.ecodyn.brussels](http://www.ecodyn.brussels)

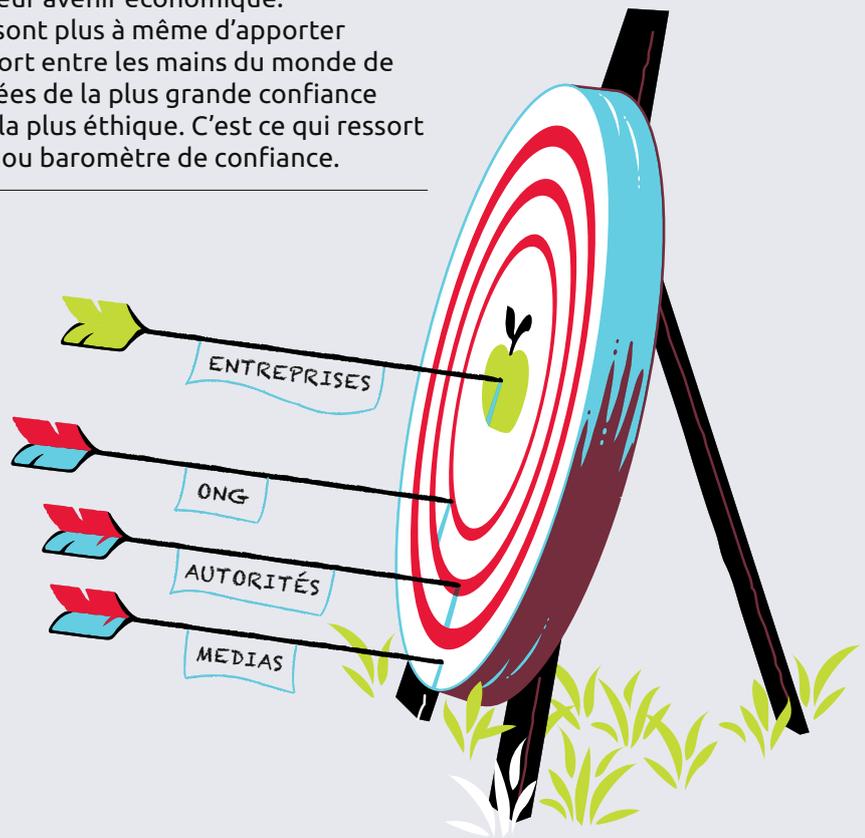


# LES ENTREPRISES FONT CE QUI EST JUSTE, DIXIT LE CITOYEN

Les citoyens européens sont moroses quant à leur avenir économique. Ils pensent que les responsables politiques ne sont plus à même d'apporter des changements. Ils préfèrent remettre leur sort entre les mains du monde de l'entreprise, qui bénéficie depuis plusieurs années de la plus grande confiance en tant qu'« institution » la plus compétente et la plus éthique. C'est ce qui ressort de la 23<sup>e</sup> édition de l'Edelman Trust Barometer ou baromètre de confiance.

« En raison de la perte de confiance dans les autorités, d'un tissu social déchiré et d'un sentiment d'injustice sociale, la polarisation est en hausse dans le monde entier. Les gens s'accrochent à leur propre droit, l'idéologie devient l'identité. » C'est ce qu'affirme **Richard Edelman**, CEO d'Edelman Global, une agence de communication de haut niveau qui réalise chaque année une vaste enquête sur le degré de confiance dans près de 30 pays.

Le résultat le plus frappant du baromètre de confiance Edelman 2023 confirme une évolution en cours depuis quelques années : les entreprises sont le seul pilier institutionnel qui bénéficie d'un niveau de confiance élevé de la part des citoyens. Ceux-ci considèrent en effet le monde de l'entreprise comme nettement plus compétent et éthique que (dans l'ordre) les ONG, les autorités ou les médias. « Cette évolution exerce une pression énorme sur les entreprises pour qu'elles jouent ce rôle sociétal - et comblent ainsi le vide laissé par les autorités - et continuent à mériter la confiance dont elles jouissent aujourd'hui. » À noter qu'en 2020, en pleine pandémie de coronavirus, c'était encore les autorités qui bénéficiaient de la plus grande confiance.



## LES INFORMATIONS TROMPEUSES SAPENT LA CONFIANCE

Si l'on examine les résultats pour le continent européen, quatre causes expliquent le déclin de la confiance dans les institutions sociales : l'anxiété économique (seuls 20% des Européens pensent que leur situation et celle de leur famille seront meilleures dans cinq ans, 84% s'inquiètent de la sécurité de leur emploi), la désinformation et la perte de confiance dans la parole des experts, les divisions et les différences de vision entre les différentes classes et, enfin, le manque de leadership et d'équilibre institutionnel. En outre, les craintes personnelles renforcent la méfiance, le

changement climatique arrivant en tête avec 75%, suivi par les craintes de guerre nucléaire (73%) et de pénurie d'énergie (70%).

« 53% des citoyens européens considèrent que les entreprises font ce qui est juste », estime **Ed Williams**, président et CEO d'Edelman EMEA. « C'est 9 points de plus que pour les autorités et les médias, qui obtiennent chacun 44%, et 5 points de plus que pour les ONG<sup>1</sup>. Dans le même temps, ils attendent des entreprises qu'elles fassent plus d'efforts pour résoudre de grands problèmes sociétaux tels que le changement climatique, les soins de santé, les inégalités économiques, les pénuries d'énergie et la fiabilité de l'information. »



© de Ribaucourt

### « IL APPARTIENT AU MONDE DES ENTREPRISES D'APPORTER DES SOLUTIONS AUX PRINCIPAUX DÉFIS SOCIÉTAUX »

**Richard Edelman**  
CEO d'Edelman Global

Cette vision sombre des autorités et de leur leadership s'explique par le fait qu'un grand pourcentage d'Européens considèrent les autorités comme une source d'informations trompeuses. Pas moins de 47% des personnes pensent que les autorités sont une source d'informations inexactes ou trompeuses, contre 37% qui les considèrent comme une source d'informations fiable. Le contraste est saisissant avec le monde des entreprises, que 41% des citoyens considèrent comme une source d'information fiable, contre seulement 33% qui ne le pensent pas.

Normalement, les médias devraient dénoncer ces divergences en termes de confiance, mais apparemment, ils ne jouent plus ce rôle. Ed Williams : « Beaucoup pensent même que les journalistes alimentent la polarisation et sapent ainsi la confiance. Alors que la société vivait autrefois dans un environnement médiatique commun, elle est aujourd'hui fragmentée en chambres d'écho de personnes partageant les mêmes idées, ce qui rend plus difficile la résolution commune des défis. Une raison de plus pour que 45% des personnes interrogées ne fassent plus confiance aux médias et en particulier aux médias sociaux. »

### COLLABORATION ENTRE LES AUTORITÉS ET LES ENTREPRISES

Dans l'ensemble, il n'est pas surprenant que la confiance dans les autorités diminue d'année en année. Dans les démocraties, une polarisation extrême compromet intrinsèquement la capacité à légiférer, ralentit le processus de recherche de consensus et limite la capacité d'un gouvernement à répondre aux attentes de ses électeurs. « En voulant gagner les faveurs d'un des deux camps, on éloigne de plus en plus l'autre camp », constate Ed Williams.

1 À l'échelle mondiale, l'écart de confiance se creuse encore de deux points de pourcentage : le monde des entreprises obtient la confiance de 62% des personnes interrogées, contre 51% pour les pouvoirs publics.

En outre, la polarisation n'est pas uniquement source d'antagonisme politique. Dans toute l'Europe, 71% des personnes estiment que le manque de civisme et de respect mutuel qui règne aujourd'hui est le pire qu'elles aient jamais vu. 64% affirment également que le tissu social qui assurait autrefois la cohésion de leur pays est devenu trop faible pour servir de base à l'unité et à l'objectif commun.

En période de crise permanente, lorsque des crises multiples - guerre, pandémie, climat, incertitude économique - mettent à rude épreuve le tissu social, il s'agit d'une évolution particulièrement inquiétante. « Mais nous ne devons pas nous laisser paralyser », souligne Richard Edelman. « Les problèmes fondamentaux de confiance peuvent être résolus si les institutions agissent rapidement et efficacement. Les meilleurs résultats sont obtenus lorsque les entreprises et les autorités travaillent en étroite collaboration et parviennent à un consensus sur les politiques et les normes qui conduisent à une société plus juste, plus sûre et plus prospère. » En tant que pilier le plus digne de confiance, les entreprises ont la lourde responsabilité de répondre aux attentes (lire également l'article « La frontière entre autorités et entreprises s'estompe », p. 24). « Il appartient au monde des entreprises d'utiliser ses avantages comparatifs pour mener le débat et apporter des solutions aux principaux défis sociétaux. »



© de Ribaucourt

### « 53% DES CITOYENS EUROPÉENS CONSIDÈRENT QUE LES ENTREPRISES FONT CE QUI EST JUSTE »

**Ed Williams**  
Président et CEO d'Edelman EMEA

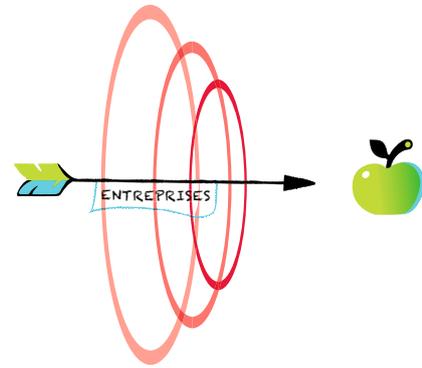


Il est également nécessaire de restaurer l'optimisme économique - en effet, une vision économique sombre est à la fois un moteur et une conséquence de la polarisation - et de combler les différences entre les classes « en investissant dans des compensations équitables, l'éducation et les communautés locales, pour briser ainsi le cycle de la polarisation ».

Enfin, nous devrions aspirer à un monde où la vérité est le bien suprême. Les entreprises jouent un rôle essentiel dans l'écosystème de l'information. Concrètement, elles doivent « être une source d'informations fiables, promouvoir le débat public et demander des comptes aux sources d'informations erronées, par exemple par le biais de communiqués rectificatifs ».

Conclusion du rapport Edelman? Tous les piliers institutionnels - autorités, médias et ONG - doivent assumer leur rôle plus efficacement, mais ce sont les entreprises qui ont le plus grand potentiel pour combler le déficit de confiance dans la société européenne.

**Plus d'info?** Le rapport européen de l'Edelman Trust Barometer 2023 s'appuie sur une enquête menée en novembre 2022 auprès de plus de 32.000 personnes interrogées dans 28 pays et est disponible sur le site suivant [www.edelman.be](http://www.edelman.be). □



## LES DIX PRINCIPAUX RÉSULTATS DU 'TRUST BAROMETER' MONDIAL

### 1. Les entreprises sont compétentes et éthiques.

Pour la troisième année consécutive, les entreprises améliorent leur score en matière d'éthique (+20 points de pourcentage depuis 2020). C'est le seul pilier institutionnel considéré comme compétent et éthique.

**2. Déséquilibre institutionnel.** Au niveau mondial, il existe un écart de 11 points de pourcentage entre la confiance dans les entreprises et la confiance dans les autorités : 62% des personnes interrogées font confiance aux entreprises, contre 51% seulement pour les autorités. Au niveau européen, l'écart est légèrement plus faible (53% pour les entreprises et 44% pour les autorités).

**3. Écart de confiance entre les classes.** Les personnes appartenant au quartile supérieur de revenus sont plus confiantes que les personnes à faibles revenus (quartile inférieur). Dans 21 des 28 pays étudiés, cet écart de confiance est égal ou supérieur à 10 points de pourcentage.

**4. L'optimisme économique s'effondre.** 40% des personnes interrogées dans le monde affirment que leur situation et celle de leur famille seront meilleures dans cinq ans, soit une baisse de 10 points par rapport à 2022. En Europe, elles ne sont que 20%.

**5. La polarisation est plus grave lorsque les divisions s'enracinent.** De ce point de vue, six pays étudiés - dont les États-Unis - sont gravement polarisés et neuf risquent de l'être.

**6. Le tissu social s'affaiblit dans un contexte de divisions croissantes.** 62% affirment que le tissu social qui assurait autrefois la cohésion de leur pays est devenu trop faible pour maintenir l'unité.

**7. L'idéologie devient l'identité.** Peu de gens sont prêts à aider, à vivre ou à travailler avec quelqu'un qui n'est pas d'accord avec leur point de vue sur une question qui les touche.

**8. Les entreprises doivent faire plus.** Les citoyens affirment que les entreprises doivent faire davantage pour résoudre des problèmes tels que le changement climatique, l'inégalité économique et la reconversion des travailleurs.

**9. Les entreprises risquent d'être politisées** lorsqu'elles abordent des questions sociétales. Dans 19 des 28 pays étudiés, un peu moins d'une majorité pense que les entreprises peuvent éviter une telle politisation.

**10. Lutte pour la vérité.** Les entreprises doivent demander des comptes aux forces qui sèment la discorde. En moyenne, 64% des personnes interrogées affirment que les entreprises qui soutiennent les responsables politiques et les médias favorisant le consensus contribuent à renforcer le civisme et le tissu social.

Pour en savoir plus sur les résultats mondiaux, consultez le site [www.edelman.com/trust/2023/trust-barometer](http://www.edelman.com/trust/2023/trust-barometer)

Elly De Bruyn - Quality by Design

**“Quand on relève sans cesse de nouveaux défis, on a besoin d’un partenaire d’assurances solide.”**



## **Entreprendre, ça se fait avec le bon partenaire d’assurances.**

Chez Quality by Design, l’accompagnement, on connaît bien. Notre mission, aider les entreprises pharmaceutiques à mettre sur le marché leurs produits de manière sûre et qualitative, nous rappelle chaque jour l’importance d’un bon partenariat.

Comme celui que nous avons réussi à établir avec Baloise, qui, en prenant en charge nos assurances avec réactivité et efficacité, nous permet de nous consacrer à 100 % aux défis que nous rencontrons tous les jours.

Contactez votre courtier ou rendez-vous sur  
**[www.baloise.be/entreprises](http://www.baloise.be/entreprises)**

**Votre façon d’entreprendre inspire la nôtre.**



# RÉPUTATION DES ENTREPRISES EN BELGIQUE EN 2023 : CINQ GRANDES LEÇONS À RETENIR

Quelles sont en Belgique les tendances en matière de réputation des entreprises? La manière dont le grand public perçoit les entreprises a-t-elle été affectée par les polycrises de ces trois dernières années? Les attentes des consommateurs ont-elles changé en raison des effets de la pandémie, de la guerre en Ukraine et de l'inflation très élevée?

Le baromètre de confiance Edelman étudie pour 28 pays la confiance dans les entreprises (lire l'article « Les entreprises font ce qui est juste, dixit le citoyen », p. 12). Malheureusement, la Belgique n'en fait pas partie (pour l'instant). Une analyse très proche est toutefois réalisée dans notre pays par RepTrak Company, un acteur mondial de la gestion de la réputation des entreprises. Une réputation solide contribue à la confiance. Il est donc intéressant de savoir quel est le score de nos entreprises belges sur l'échelle de la réputation.

« Les enquêtes menées par RepTrak Company permettent d'apporter une réponse à cette question », explique **Thierry Bouckaert**, Independent Senior Advisor à l'agence de communication akkanto, le partenaire exclusif pour la Belgique de cette société qui mesure la réputation des entreprises. « En mesurant de manière continue la réputation de centaines d'entreprises, tant en Belgique qu'en Europe et dans le reste du monde, les analystes de RepTrak Company ont une très bonne vue sur l'évolution de la réputation en elle-même, mais aussi sur les différents éléments qui influencent cette réputation et sur les comportements des consommateurs ». Cinq grands constats peuvent être ainsi dressés en ce qui concerne la réputation des entreprises belges en 2023.



## LEÇON N°1 : LA RÉPUTATION MOYENNE EN BELGIQUE RESTE SYSTÉMATIQUEMENT EN DESSOUS DE LA MOYENNE EUROPÉENNE

Les consommateurs belges auraient-ils moins confiance dans leurs entreprises que les consommateurs du reste de l'Europe? C'est en tout cas ce que semblent indiquer les courbes de réputation entre avril 2022 et mars 2023. Durant cette période, la réputation moyenne en Belgique a systématiquement été inférieure à celle dans l'ensemble de l'Europe, avec une différence de 1 à 3 points en fonction des mois. En février 2023, par exemple, le score de réputation moyen en Belgique s'élevait à 66,4, contre 69,4 au niveau européen (voir graphique 1 ci-contre).

## LEÇON N°2 : LES PRODUITS ET SERVICES RESTENT LE LEVIER LE PLUS IMPORTANT POUR CONSTRUIRE UNE RÉPUTATION, MAIS, CES DERNIERS MOIS, LA RESPONSABILITÉ SOCIÉTALE GAGNE EN IMPORTANCE

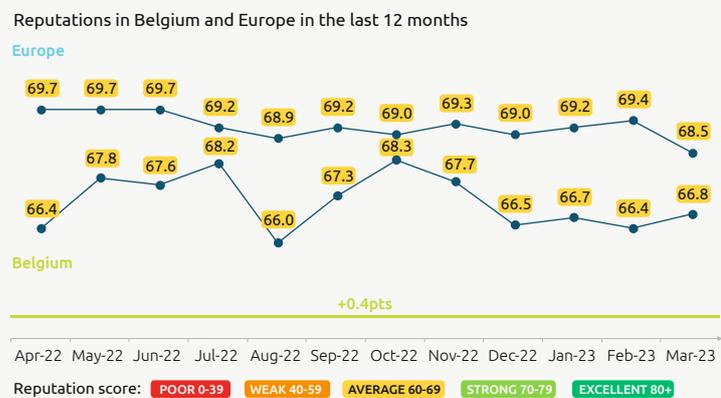
Dans la méthodologie mise au point par RepTrak Company, il y a 7 grands leviers qui contribuent à la réputation d'une entreprise : les produits & services, l'innovation, les qualités d'employeur, la gouvernance, la citoyenneté, le leadership et la performance. Si on regarde l'évolution de ces différents éléments sur les deux dernières années, on constate qu'en moyenne, ce sont les produits et services qui ont encore et toujours l'impact réputationnel le plus important. En gros, on peut dire qu'ils pèsent pour un cinquième du score de réputation des entreprises. Mais en 2023, il ne suffit plus de délivrer un bon service ou de bons produits à ses clients, il faut aussi pouvoir montrer qu'on est irréprochable et qu'on a un impact positif sur la société. Derrière les produits & services, ce sont en effet les dimensions « gouvernance » et « citoyenneté » qui ont aujourd'hui le plus de poids. À noter que c'est surtout ce dernier point qui a beaucoup progressé au cours des premiers mois de 2023, ce qui donne à penser que les consommateurs valorisent plus qu'avant les entreprises qui jouent un rôle de citoyen actif. Au premier trimestre 2023, 29% des citoyens belges ont même répondu qu'ils étaient prêts à boycotter une entreprise qui ne respecterait pas leurs valeurs (contre 36% au niveau européen), tandis que 22% d'entre eux ont répondu qu'ils accordaient davantage d'attention qu'il y a un an au comportement éthique des entreprises (contre 31% au niveau européen).

## LEÇON N°3 : LA STABILITÉ DES PRIX ÉTAIT LA PRIORITÉ NUMÉRO UN DES CONSOMMATEURS BELGES AU PREMIER TRIMESTRE 2023

Durant le premier trimestre 2023, RepTrak Company a sondé les citoyens pour leur demander quelles actions les entreprises doivent mener en priorité dans une période économique compliquée. Tout ce qui concerne

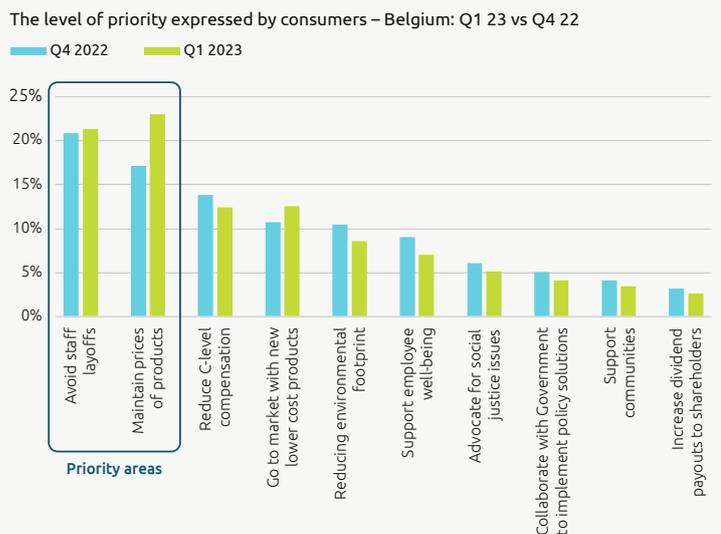
les prix préoccupe évidemment fortement les citoyens. Lorsqu'on regarde les chiffres au niveau belge, la stabilisation des prix est devenue la première priorité (23% au 1<sup>er</sup> trimestre 2023, contre 17,1% au 4<sup>e</sup> trimestre 2022), juste devant le fait de ne pas procéder à des suppressions d'emplois (21,3% au 1<sup>er</sup> trimestre 2023, contre 20,8% au 4<sup>e</sup> trimestre 2022). Le lancement de nouveaux produits chers devient également l'une des principales priorités des consommateurs belges (12,5% au 1<sup>er</sup> trimestre 2023, contre 10,7% au 4<sup>e</sup> trimestre 2022). À noter que les Belges sont deux fois plus nombreux à considérer que la réduction des salaires des membres des comités de direction doit être une priorité (12,4% au 1<sup>er</sup> trimestre 2023 en Belgique, contre 6,9% au niveau mondial). Voir graphique 2 ci-dessous.

Graphique 1 : Réputation moyenne des entreprises belges par rapport à l'Europe



Source : RepTrak Company

Graphique 2 : Les priorités du consommateur belge



Source : RepTrak Company



**« LE CEO A UN RÔLE MAJEUR À JOUER DANS LA DIFFUSION DES VALEURS ET DE LA RAISON D'ÊTRE DE L'ENTREPRISE »**

**Thierry Bouckaert**  
Independent Senior Advisor akkanto

**LEÇON N°4 : DEPUIS 2020, LES BELGES ONT PERDU UNE PARTIE DE LEUR CONFIANCE DANS LES ENTREPRISES... ET VEULENT DE MOINS EN MOINS Y TRAVAILLER**

Les chiffres de RepTrak Company montrent que les entreprises n'ont pas encore récupéré totalement la confiance et le soutien perdus lors de la crise du COVID. Ils révèlent aussi qu'elles semblent avoir de plus en plus de mal à attirer de nouveaux candidats, confirmant ainsi la guerre des talents qui touche un nombre croissant de secteurs en Belgique et dans les pays voisins. Lorsqu'on regarde l'évolution des courbes de réputation en Belgique sur les trois dernières années, c'est-à-dire en gros depuis le début de la pandémie, on constate que deux éléments importants enregistrent un recul important. Le score donné par les répondants belges à 'Trust to do the right thing' (« Confiance dans le bien-fondé des actions ») a diminué de 9,52% entre janvier 2020 et avril 2023, tandis que le score attribué à 'Work for' (« Travailler pour ») a baissé de 8,4 points entre le premier trimestre 2020 et le premier trimestre 2023.

**LEÇON N°5 : LE CEO A UN RÔLE MAJEUR À JOUER DANS LA RÉPUTATION D'UNE ENTREPRISE**

« Chez akkanto, nous disons depuis des années à nos clients que le CEO a un rôle majeur à jouer dans la diffusion des valeurs et de la raison d'être de l'entreprise qu'il ou elle dirige », explique Thierry Bouckaert. « Un CEO connu et qui montre l'exemple, qui indique la voie à suivre et qui est inspirant pour ses employés et ses clients, y compris sur des thématiques sociétales, peut clairement donner un 'boost' réputationnel à son entreprise ». Cela se voit aussi dans les enquêtes menées par RepTrak Company, puisque 33% des consommateurs belges interrogés au premier trimestre 2023 pensent que le CEO d'une entreprise reflète directement la gouvernance et les valeurs de son entreprise. Au niveau européen, ce chiffre est plus important encore, puisqu'il s'élève à 40%.

Le baromètre de confiance Edelman 2023 montre que 64% des personnes interrogées dans le monde font confiance à leur CEO et 48% à l'ensemble des CEO (contre 41% pour les dirigeants politiques). Les scientifiques (76%) et les collègues de travail (73%) occupent respectivement les première et deuxième places. □

**RANDSTAD EMPLOYER BRAND RESEARCH**

La confiance dans les entreprises se reflète également dans l'attrait qu'elles exercent en tant qu'employeurs. Grâce à une marque employeur forte (employer brand), les entreprises attirent plus facilement les candidats. Elles les gardent également plus longtemps. En outre, une marque employeur forte a un impact positif sur l'implication des collaborateurs. En effet, ils s'identifient plus facilement à une entreprise qui a une forte image d'employeur, ce qui les rend plus enclins à faire des efforts supplémentaires pour leur employeur.

Randstad étudie chaque année l'attractivité des plus grands employeurs de Belgique. L'étude Randstad Employer Brand Research et le Randstad Award qui l'accompagne sont devenus incontournables sur le marché de l'emploi. Cette enquête couvre tous les grands employeurs privés occupant plus de 1.000 travailleurs. Toutes les grandes entreprises opérant en Belgique sont incluses dans l'étude.

Pour plus d'informations et l'étude : [www.randstad.be/fr/workforce360/employer-brand](http://www.randstad.be/fr/workforce360/employer-brand)

# MARCHÉS PUBLICS DURABLES ET INNOVANTS

## UNE OPPORTUNITÉ À SAISIR !

Saviez-vous que la stratégie « **Shifting Economy** », adoptée fin mars 2022 par le Gouvernement bruxellois, identifie les marchés publics comme un levier important de transition économique?



Les marchés publics représentent 14 % de l'économie bruxelloise. Dans le nouveau contexte de transformation générale de l'économie régionale, les pouvoirs publics doivent montrer l'exemple : ces marchés publics deviendront donc durables, innovants et stimuleront les PME.

### Que sont les marchés publics durables et innovants ?

Ils encouragent le développement d'activités économiques respectueuses de l'environnement, axées sur le long terme et créatrices d'emplois de qualité à Bruxelles. Ils contiennent des clauses sociales, environnementales et éthiques et sont adaptés au tissu économique local, notamment en favorisant le dialogue préalable aux marchés publics. Des centrales d'achats pour les achats groupés seront également créées.

### Quels sont les avantages pour les entreprises ?

- La commande publique représente un volume financier important à capter.
- En répondant à des marchés publics, vous diversifiez votre portefeuille.
- Avoir des administrations publiques comme clients représente une garantie de rentrée sur une période définie, permettant à terme la croissance de votre entreprise.
- Devenir prestataire d'une entité publique constitue une bonne référence et fournit de la crédibilité : c'est bon pour votre réputation et pour l'élargissement de votre réseau.



### Vous souhaitez plus d'information ?

Venez nous rejoindre le **23/11** pour le **Closing Day** de la **Shifting Economy Week**, qui offrira une occasion de dialogue entre acheteurs publics et vendeurs : <https://shiftingeconomy.brussels> et /ou contactez [greenprocurement@environnement.brussels](mailto:greenprocurement@environnement.brussels).



23/11/2023

CLOSING DAY



# LA CONFIANCE, CLÉ DE LA RÉUSSITE DES ENTREPRISES

Dans des sociétés et des réseaux économiques de plus en plus complexes, la confiance est cruciale. Les organisations où la confiance règne en maître ont un avantage compétitif par rapport aux autres ; elles sont mieux à même de fidéliser leurs travailleurs, leurs clients et leurs membres, sont plus créatives et plus innovantes.

Le manque de confiance est le principal facteur de coût des entreprises. Il favorise les agendas cachés, les jeux « politiques », les incidents quotidiens à résoudre, les conflits sur le lieu de travail, les rivalités entre services, la communication défensive et protectrice, la rotation du personnel, une culture des cancons. En d'autres termes, la méfiance conduit à la discorde, à la démotivation et même à la désintégration. Lorsque la méfiance devient systématique, elle entraîne une baisse de la productivité, voire une certaine négligence.

## RENFORCER LA CONFIANCE

Pour gagner la confiance des travailleurs, les employeurs doivent avant tout leur faire confiance. La confiance est un processus à double sens et les employeurs doivent tout d'abord mériter la confiance de leurs travailleurs et ensuite la conserver. L'effet synergique de la confiance accordée et reçue permet d'atteindre un niveau de performance quasiment inaccessible autrement.

Il existe plusieurs moyens pour les employeurs de renforcer la confiance de leurs collaborateurs.

### Une communication ouverte et honnête

Les employeurs doivent communiquer ouvertement et être transparents dans leurs interactions avec les travailleurs. Cela implique une communication régulière et claire sur les objectifs de l'organisation, sa mission et ses valeurs, les attentes, les processus de prise de décision, la rémunération et la reconnaissance ainsi que sur tout changement. L'employeur doit par ailleurs être réceptif aux réactions à cette communication.

### Confidentialité et respect

Les employeurs doivent respecter la confidentialité lorsque des travailleurs partagent des informations personnelles ou sensibles. Le respect de leur vie privée crée une base de confiance.

Les employeurs doivent également respecter les idées, les opinions et les propositions de leurs collaborateurs, même s'ils ne les partagent pas toujours.



### Possibilités de développement

Les employeurs doivent investir dans l'épanouissement de leurs collaborateurs. Cela montre qu'ils accordent de l'importance à leur bien-être et à leur évolution professionnelle. Cela favorise la confiance et l'engagement, car les travailleurs voient que leur employeur est prêt à investir dans leur carrière et leur réussite à long terme.

### Responsabilisation et autonomie

Les employeurs peuvent instaurer la confiance en responsabilisant les travailleurs et en leur donnant un degré d'autonomie approprié dans leur travail. En leur donnant des responsabilités et un pouvoir de décision, ils montrent qu'ils ont confiance dans leurs capacités et leurs compétences.

### Traitement équitable

Les employeurs doivent veiller à ce que tous les travailleurs soient traités de manière juste et équitable. Ils doivent prendre des décisions objectives basées sur les performances, les compétences et l'expérience et éviter le favoritisme et certainement la discrimination.

### Responsabilité et transparence en cas d'erreurs de l'entreprise

Les employeurs doivent assumer la responsabilité de toute erreur ou faux pas et communiquer ouvertement sur les mesures prises pour résoudre ou améliorer la situation. Il s'agit d'une preuve d'honnêteté et d'intégrité, qui aide les collaborateurs à avoir confiance en la direction de l'organisation.

### Employer Value Proposition (EVP)

Une « proposition de valeur employeur » est une combinaison unique d'avantages et de valeurs qu'une organisation offre à ses travailleurs en échange de leur engagement et de leurs prestations. Une EVP solide et bien étayée est essentielle pour attirer et retenir les talents.

### Employer branding

La marque employeur ou l'élaboration d'une marque employeur forte fait référence à la manière dont une organisation se positionne en tant qu'employeur. Il ne s'agit pas d'une fin en soi, mais d'un moyen de conserver ses collaborateurs et d'attirer de nouveaux talents.

Sur le marché du travail tendu d'aujourd'hui, une marque employeur forte est extrêmement importante pour différencier une entreprise et convaincre les candidats de la choisir. À cet égard, ce n'est pas seulement la réputation de l'employeur qui compte, mais aussi la manière dont il traite ses collaborateurs, notamment en leur accordant sa confiance.

### UNE ATTITUDE POSITIVE GRÂCE À LA CONFIANCE

La confiance influence également l'attitude des travailleurs. Des travailleurs qui font confiance à leur employeur l'expriment de différentes manières.

Ainsi, la confiance renforce l'engagement et la motivation des travailleurs. Ils sont fortement convaincus que leur engagement et leurs prestations sont reconnus et appréciés. Il est clair que la confiance crée également une attitude positive et un sentiment de satisfaction chez les collaborateurs. Il en résulte un impact positif sur leur état d'esprit général, ce qui se traduit par de meilleures performances et une plus grande productivité.



Les travailleurs qui font confiance à leur employeur se sentent en sécurité pour explorer de nouvelles idées, prendre des risques et des initiatives sans crainte de conséquences négatives. Cette sécurité psychologique est l'un des ingrédients clés de l'engagement, de la performance, de la satisfaction et de la motivation des travailleurs<sup>1</sup>. Elle renforce également la confiance en soi, ce qui favorise l'apprentissage de nouvelles compétences, la sortie de la zone de confort et la remise en question.

La confiance favorise l'engagement, un esprit d'équipe positif et la collaboration. À son tour, l'engagement est une condition préalable à l'instauration d'une culture de la confiance. Lorsque les collaborateurs se font confiance et font confiance à leur employeur, ils sont plus enclins à travailler ensemble, à partager leurs connaissances et à se soutenir mutuellement.

### PERCEPTION ET RÉPUTATION POSITIVES

En bref, la confiance a un effet profond sur l'état d'esprit des travailleurs, stimulant l'engagement, la motivation, la satisfaction, la prise de risques, la confiance en soi, l'épanouissement, la collaboration et une attitude positive. Cultiver la confiance est donc essentiel pour promouvoir un environnement de travail sain et productif.

Il en va largement de même pour les parties prenantes externes, telles que les clients, les investisseurs, les fournisseurs et la communauté au sens large. La confiance se traduit par une perception et une réputation positives de l'entreprise et de ses produits et services, la loyauté, la volonté de coopérer et de faire des affaires, un bouche-à-oreille positif, la volonté d'investir et d'essayer de nouveaux produits et services. L'instauration et le maintien de la confiance avec les parties prenantes externes sont donc essentiels à la réussite et à la croissance d'une organisation. □

« LA CONFIANCE ACCORDÉE ET REÇUE PERMET D'ATTEINDRE UN NIVEAU DE PERFORMANCE QUASIMENT INACCESSIBLE AUTREMENT »

<sup>1</sup> Vangronsveld, Kathleen et De Vos, Ans, *Impact COVID-19 op menselijk kapitaal in organisaties*, Next Generation Work, Antwerp Management School en collaboration avec HRPro.be et la FEB, 2021

# BOZAR : PLEINS FEUX SUR LES ARTISTES BELGES



**En cette année 2024, le Palais des Beaux-Arts est en effervescence et déroule le tapis rouge aux artistes confirmés ou émergents de notre pays, multipliant les collaborations artistiques afin de leur consacrer pleinement la place qu'ils méritent.**

Dans le cadre de la Présidence belge du Conseil de l'Union européenne, Bozar, espace d'art vivant, met en perspective la créativité de nos concitoyens, passés et contemporains, à travers une programmation multidisciplinaire.

## **DES EXPOSITIONS MADE IN BELGIUM**

***Histoire de ne pas rire*** s'inspire des idées et des concepts du poète/théoricien Paul Nougé, parfois considéré comme « l'André Breton belge », pour présenter et contextualiser le surréalisme en Belgique : l'exposition commence par un prologue sur l'art moderne belge des années 1920 (avec notamment Josef Peeters, Victor Servranckx et Pierre-Louis Flouquet), puis se concentre sur les influences et la collaboration avec des surréalistes internationaux tels que Max Ernst, Yves Tanguy, Salvador Dalí ou Giorgio de Chirico. Paul Nougé et René Magritte ont été, avec E.L.T. Mesens, les fondateurs et les pivots du surréalisme en Belgique. Magritte a entretenu une relation artistique et amicale étroite avec Nougé. Son œuvre est intrinsèquement liée à l'histoire du surréalisme en Belgique et l'exposition présente pas moins de 40 œuvres du peintre belge.



René Magritte, Le Bain de cristal, 1946, Coll. Charly Herscovici © Photothèque R. Magritte, Adagp Images, Paris, 2019.

Avec **James Ensor. Maestro**, un autre grand maître belge est à l'affiche de Bozar, en guise de commémoration du 75e anniversaire de sa mort. Ses talents vont bien au-delà de ceux du peintre qui représentait des masques et des squelettes : Ensor était également un écrivain talentueux, un grand amateur de musique et un compositeur. Bozar présente une anthologie des différentes facettes de son œuvre, avec un accent particulier sur la musique et la théâtralité.

Et puis, comment ne pas saluer la plus grande réalisatrice belge ? L'exposition **Chantal Akerman : Traveling** retrace son parcours atypique de cinéaste, écrivaine et artiste : un itinéraire intense et surprenant, du burlesque au tragique, de la comédie musicale à la souffrance universelle et personnelle, de l'intimité d'une chambre au désert qu'elle filme dans son œuvre finale... Suivant les étapes de sa carrière, cette exposition se propose de reparcourir les années et les lieux que Chantal Akerman a traversés et filmés tout en embrassant des médias aussi variés que le cinéma, la télévision, les écrits et l'installation. Une programmation cinéma est axée autour de l'héritage de Chantal Akerman, avec comme invités Christophe Honoré, Céline Sciamma, Adèle Haenel et Virginie Efira.

## CRÉATION D'ŒUVRES MUSICALES BELGES EXCLUSIVES

**Jef Neve** propose en première mondiale *Magritte, a Portrait in Music – Surrealism in Belgium*, une œuvre de musique de chambre interprétée par des musiciens flamands, bruxellois et wallons avec, en soliste, Lorenzo Gatto, violoniste lauréat du Concours Reine Élisabeth, et Jef Neve au piano.

L'**Orchestre Philharmonique Royal de Liège** présente lui aussi une création mondiale, cette fois signée par le compositeur montois **Jean-Luc Fafchamps**, une commande conjointe de l'orchestre et de Bozar.

Le **Belgian National Orchestra** met à l'honneur trois créations de compositeurs belges, **Apolline Jesupret**, **Wim Henderickx** et **Eugène Ysaÿe**, dont l'œuvre *Ouverture sur des thèmes d'Atala*, récemment retrouvée dans les archives de Bozar, est présentée en première européenne.

## COLLABORATION AVEC DE GRANDS ORCHESTRES ET MUSICIENS BELGES

Dans le cadre du **Prokofiev Festival**, Bozar collabore avec trois orchestres belges. Le **Belgian National Orchestra** se concentre sur une période méconnue de la vie créative du compositeur : ses années de pérégrinations en Europe et en Amérique, de 1918 à 1936. L'**Antwerp Symphony Orchestra** met en valeur l'intensité dramatique de la *Sixième Symphonie*. Enfin, l'**Orchestre symphonique de la Monnaie** interprète l'indémodable *Pierre et le Loup*.

Le Belgian National Orchestra accompagnera aussi le jeune prodige du piano **Florian Noack** pour le

## RENDEZ-VOUS BELGES À NE PAS MANQUER

### EXPOSITIONS

- 21.02-16.06 *Histoire de ne pas rire. Le surréalisme en Belgique.*  
 29.02-23.06 *James Ensor. Maestro*  
 15.03 - 21.07 *Chantal Akerman : Traveling*

### MUSIQUE

- 05.01 Jef Neve & Friends  
 20.01 Orchestre Philharmonique Royal de Liège avec création de Jean-Luc Fafchamps  
 31.01-04.02 Prokofjev Festival  
 06.02 Eliott Knuets & Friends  
 15.02 Première européenne d'une œuvre d'Eugène Ysaÿe  
 27.03 *La Passion selon saint Matthieu* dirigée par Philippe Herreweghe  
 20.04 Florian Noack et le Belgian National Orchestra  
 25.04 Ciné-concert *Joker*  
 18.05 Vox Luminis & Freiburger Barockorchester

Toute la programmation de Bozar sur [www.bozar.be](http://www.bozar.be)

*Concerto pour piano n° 1* de Nikolai Medtner ainsi que le ciné-concert *Joker* dirigé par **Dirk Brossé**.

**Vox Luminis, Eliott Knuets, Philippe Herreweghe** et d'autres artistes belges fouleront également la scène de Bozar.

## UNE PROGRAMMATION BELGE POUR DES ENTREPRISES BELGES, NON PEUT-ÊTRE ?!

C'est l'occasion pour votre entreprise de soutenir la programmation de Bozar et d'organiser des événements de networking grâce aux offres VIP de « business seats » et de nocturnes d'expositions.

Grâce à votre contribution, vous vous associez aux missions de Bozar en nous permettant, d'une part, de concevoir un programme artistique ambitieux et, d'autre part, de rendre la culture accessible à tous.

Plus d'infos : Hélène Fraipont : [helene.fraipont@bozar.be](mailto:helene.fraipont@bozar.be) ou +32 494 573 578.

# LA FRONTIÈRE ENTRE AUTORITÉS ET ENTREPRISES S'ESTOMPE

Les entreprises se voient de plus en plus confier des responsabilités qui relèvent traditionnellement des missions du secteur public. Ainsi deviennent-elles de plus en plus souvent le partenaire de confiance, se substituant donc aux pouvoirs publics. Cet engagement comporte le risque de devenir « politiquement » responsable. D'un autre côté, ce nouveau rôle offre également des opportunités.

**D**ans notre société de plus en plus complexe, la confiance dans les acteurs traditionnels, tels que les pouvoirs publics ou les médias, diminue systématiquement (lire aussi l'article « Les entreprises font ce qui est juste, dixit le citoyen », p. 12). À l'inverse, la confiance dans les entreprises grandit. Ce signal de confiance est le bienvenu pour les entreprises. Il montre que, contrairement à ce qui est parfois affirmé, les citoyens pensent que les entreprises agissent de manière socialement responsable et ne correspondent donc pas à l'image facile et stéréotypée que l'on donne d'elles : des machines uniquement intéressées par le profit.



Pour de nombreuses entreprises, ce rôle de confiance est organique. Elles sont conscientes de leur responsabilité à l'égard des parties prenantes, laquelle va bien au-delà des prochains chiffres trimestriels. Assumer consciemment cette responsabilité n'est pas une donnée obligatoire pour les entreprises, mais un élément essentiel de leur ADN.

## LE RÔLE PUBLIC DES ENTREPRISES S'ACCROÎT

Aujourd'hui, ce rôle de confiance spontanée est de plus en plus complété par un rôle de confiance sur le plan légal. Pensons notamment aux initiatives législatives européennes, telles que la directive sur le reporting des entreprises en matière de durabilité (Corporate Sustainability Reporting Directive - CSRD) et la directive sur la diligence raisonnable des entreprises en matière de développement durable (Corporate Sustainability Due Diligence Directive - CSDDD). C'est ainsi que des obligations qui relèvent traditionnellement de la compétence des pouvoirs publics sont transférées aux entreprises. Alors qu'il existait auparavant une distinction plus ou moins stricte entre la sphère politique et la sphère des entreprises, cette distinction est aujourd'hui beaucoup moins bien définie. Cette évolution crée à la fois des opportunités et des défis pour les entreprises.

Le fait que les entreprises deviennent de plus en plus des acteurs politiques ou publics peut renforcer la confiance dont elles jouissent déjà aujourd'hui. Les entreprises ne peuvent être aveugles aux évolutions souvent délicates de la société et doivent leur accorder l'attention nécessaire. La porte de l'entreprise ne peut rester fermée à ce qu'il se passe dans le monde extérieur. Appréhender toutes ces questions sociétales de manière responsable ne peut que renforcer le lien avec toutes les parties prenantes concernées.

Cependant, des attentes légitimes peuvent aussi devenir des attentes excessives. Le débat sociétal est intrinsèquement complexe. L'introduction de ce débat au sein des entreprises peut mettre à rude épreuve les relations au sein de celles-ci. Et il faut l'éviter. Les entreprises sont des acteurs de la société, dotés de leur propre responsabilité. Elles n'ont pas la responsabilité d'appréhender et de résoudre tous les problèmes de la société. Pour ce faire, elles ne disposent souvent pas des connaissances nécessaires et de la légitimité démocratique, qui revient toujours intégralement aux responsables politiques élus et aux acteurs publics.

## AUGMENTATION DES EXIGENCES DE CONFORMITÉ

Dans la pratique, les nouvelles exigences et attentes s'accompagnent souvent de nouvelles obligations ou exigences de conformité. On attend donc de plus en plus des entreprises qu'elles analysent à peu près tout et tout le monde dans tous les maillons de leur chaîne de valeur. Cela contraint les entreprises à jouer un rôle de contrôle traditionnellement exercé par les pouvoirs publics. De plus, ce rôle s'accompagne souvent de coûts qui explosent.

La fonction de contrôle était à l'origine limitée au secteur financier, mais elle s'est depuis étendue à l'ensemble de l'économie. Les entreprises qui ne respectent pas (suffisamment) cette obligation de contrôle, souvent très détaillée, s'exposent à de lourdes sanctions, sans parler des atteintes à la réputation ou à l'image. Conséquence ? Un objectif positif risque d'être perçu et vécu comme un fardeau pour de nombreuses entreprises.

Les entreprises reconnaissent qu'elles doivent gagner la confiance de toutes leurs parties prenantes jour après jour. Cette confiance englobe de nombreux aspects, contraignant automatiquement les entreprises à s'engager dans un débat de société souvent délicat. Elles y sont de plus en plus contraintes par le législateur, sans toutefois que celui-ci ait lui-même une réponse toute faite à toutes les questions sociétales délicates. La frontière entre les autorités et les entreprises est donc plus diffuse aujourd'hui que jamais.

Même lorsque les entreprises deviennent des acteurs sociétaux, il convient de rester vigilant quant à la ligne de démarcation entre les intérêts privés et publics. Les entreprises ont un rôle à jouer dans la conciliation d'intérêts sociétaux conflictuels, et elles jouent ce rôle, mais elles ne peuvent être tenues individuellement responsables et a fortiori répondre de leurs actes pour tout ce qu'il se passe dans le vaste monde qui les entoure. □

**« LES ENTREPRISES NE PEUVENT PAS ÊTRE TENUES RESPONSABLES DE TOUT CE QU'IL SE PASSE DANS LE VASTE MONDE QUI LES ENTOURE »**

# « SE LAMENTER NE MÈNE À RIEN »



---

La confiance est l'une des conditions les plus importantes de notre vie en communauté et elle est également nécessaire au développement des personnes, des entreprises et de la société. Or, cette confiance fondamentale fait de plus en plus défaut ces derniers temps, alors qu'elle est indispensable pour investir, proposer du travail ou en trouver. Tout le monde veut lutter contre la méfiance sociale, mais comment remédier à ce déficit de confiance ?

**Alexander De Croo** et **Pieter Timmermans**, respectivement Premier ministre et CEO de la FEB, exposent leur point de vue.

---

## PARLER OU AGIR

**Une enquête récente sur la confiance dans les responsables politiques, les gouvernements et les parlements de Belgique et d'Europe fait état de scores moyens oscillant entre 3 et 4 sur 10. Tous les gouvernements de notre pays sont en échec et les scores des parlements sont également en baisse. Cela témoigne d'un profond mécontentement de la population à l'égard de la manière dont les responsables politiques écoutent, agissent et prennent des décisions. Quel est le problème?**

**Alexander De Croo (ADC) :** « Si l'on veut susciter la confiance, il faut d'abord faire confiance. Aux collègues, aux collaborateurs, aux amis... au monde politique et à celui des entreprises. Mais je constate que les gouvernements ont tendance à accorder relativement peu de confiance à la population. Cela se manifeste, entre autres, par des réglementations tatillonnes ou par une législation excessive qui se concentre sur les 2 % de compatriotes malhonnêtes, accablant ainsi inutilement les 98 % de personnes de bonne foi. »

**Pieter Timmermans (PT) :** « En effet, une attitude moralisatrice est souvent plus dommageable que profitable. »

**ADC :** « En outre, il y a aussi le fait que l'époque où le monde occidental se croyait le centre du monde et de la civilisation et tentait de l'imposer est révolue, et que le modèle occidental n'est plus perçu comme la panacée universelle. Par ailleurs, les rapports économiques ont énormément évolué. Cette évolution érode le sentiment de bien-être et donc la confiance (en soi). Enfin, force est de constater que les crises successives en Europe – banques, énergie, pandémie de COVID-19, conflit en Ukraine – ces deux dernières décennies n'ont pas favorisé la confiance dans l'orientation que prend notre société. Mais, je ne veux pas me cacher derrière ces facteurs externes. Donner et recevoir la confiance est un levier qui est entre nos mains et sur lequel nous devons travailler. »

**PT :** « Une semaine est une éternité en politique, disait Herman Van Rompuy. Avec l'émergence des réseaux sociaux, les mirages de l'actualité influencent plus que jamais le jeu politique. Or, ce n'est pas une bonne base pour faire de la politique et construire la confiance. Les responsables politiques, tout comme les CEO d'entreprise, devraient se concentrer davantage sur le moyen et le long terme. La confiance se gagne en gouttes et se perd en litres. Les médias jouent d'ailleurs un rôle important dans ce changement de culture. Au cours des 25 dernières années, ils sont passés du statut de diffuseur d'informations à celui de faiseur d'actualités, du statut de reporter à celui de faiseur d'opinions qui oriente et influence la vision du monde des gens. La distinction entre les fausses nouvelles et les vraies s'estompe et le boom des médias sociaux n'a fait qu'accélérer cette évolution, ainsi que la polarisation sociale et la méfiance qui en découlent. »



**« IL EST PRÉFÉRABLE DE CONSACRER PLUS DE TEMPS À UNE LÉGISLATION MÛREMENT RÉFLÉCHIE PLUTÔT QUE DE CONTINUER À JOUER AU YO-YO »**

**Pieter Timmermans**  
CEO VBO FEB

### **Que faut-il entendre par 'économie de la confiance'?**

**PT :** « Chaque entrepreneur, chaque entreprise renforce la confiance dans ce pays grâce à l'innovation, mais ils ne le montrent pas assez. Les réalisations positives et les progrès ne sont pas suffisamment exploités comme moteur de la confiance. »

**ADC :** « En effet, nous avons en partie perdu la foi dans le progrès comme synonyme d'une vie meilleure. »

**PT :** « Mais c'est là que l'optimisme du progrès nous joue des tours. Après la roue vint le vélo, d'abord sans, puis avec une chaîne. Puis la voiture, avec un toit et donc très confortable. Aujourd'hui, presque tout le monde possède une voiture, de préférence équipée de technologies et de gadgets sophistiqués. Et puis, soudain, on nous dit que nous devons faire un pas en arrière. Que nous devons apprendre à consommer, à travailler et à vivre différemment. Cela va à l'encontre de notre aspiration à toujours plus d'amélioration et de confort. Ce revirement constitue un énorme défi sociétal. Si l'on s'en tient à l'exemple de la mobilité : ce n'est qu'en travaillant réellement sur le transfert modal et les modes de transport alternatifs que nous pourrions contrer cette résistance, cette méfiance. »

**ADC :** « La plupart des défis mondiaux auxquels notre société est confrontée sont des défis collectifs, tels que le réchauffement climatique ou la menace des flux migratoires irréguliers. D'aucuns affirment que le remède requiert donc aussi une approche collective. De haut en bas, ils imposent à la population ce qui est autorisé et surtout ce



## « L'HUMANITÉ N'A JAMAIS RELEVÉ SES DÉFIS EN INVERSANT LE COURS DU PROGRÈS »

**Alexander De Croo**  
Premier ministre

qui ne l'est plus. Cela s'avère terrifiant pour de nombreuses personnes. Je ne pense pas qu'il faille lutter contre le changement climatique en ralentissant l'économie. Au contraire, il faut relancer l'économie. L'humanité n'a jamais relevé ses défis en inversant le cours du progrès. Je privilégie les solutions ouvertes où l'esprit d'entreprise a aussi sa place, et non les comportements dictés collectivement.»

### Les solutions transparentes ont-elles un effet de levier?

**ADC :** « Pour moi, faire de la politique, c'est parler et agir. Aujourd'hui, on perd beaucoup trop de temps à parler, parler, parler... pour dire ce qu'on devrait faire. Cette propension à vouloir s'imposer dans le carrousel médiatique actif 24 h/24 fatigue les gens et les détourne de la politique.»

**PT :** « Personne n'a toutes les réponses. Une coopération étroite est donc nécessaire pour relever des défis complexes et interdépendants. L'état de la planète requiert de changer le 'business as usual'. Pour cela, des investissements très importants sont nécessaires, notamment en recherche et en innovation. Enfin, une réglementation bien pensée, claire et adéquate est nécessaire pour accompagner cette transition. Or, nous estimons que ce n'est malheureusement pas toujours le cas.»

**ADC :** « Faire de la politique, c'est plus qu'exprimer son opinion sans détours. Les citoyens attendent de nous que nous unissions nos efforts pour atteindre ensemble les objectifs fixés. Ils comprennent que les partis peuvent être en désaccord, mais en ont ras le bol de voir qu'ils refusent de faire des concessions pour parvenir à des solutions. Si l'on veut obtenir quelque chose, il faut travailler ensemble. C'est vrai aussi bien en politique qu'au sein de la FEB ou dans le club de football de mes enfants.»

**PT :** « Il est important de prendre suffisamment de temps pour parvenir à un projet commun partagé. En tant qu'organisation d'employeurs, il nous est peut-être un peu plus facile d'aligner toutes nos fédérations sectorielles membres parce que nous ne sommes pas constamment sous les feux de la rampe. Ce qui ne veut en aucun cas dire que c'est moins complexe. Mais grâce à une concertation constructive, nous parvenons chaque fois à des solutions mûrement réfléchies et réalisables. Dès lors, plus que d'autres 'institutions' telles que les ONG, les pouvoirs publics et les médias, nous gagnons la confiance des citoyens (lire l'article « Les entreprises font ce qui est juste, dixit le citoyen », p. 12). Rien ne sape davantage la confiance que le fait d'annoncer une solution pour finalement ne pas la mettre en œuvre ou seulement à moitié.»

## ATTRACTIVITÉ OU STABILITÉ

### Il faut être 'constructif'...

**ADC :** « J'en ai assez des collègues qui ne cessent de dénigrer notre pays. Cela ne va pas rendre la Belgique meilleure. En effet, se lamenter ne mène à rien. Notre pays a de nombreux atouts, mais nous les gardons trop souvent pour nous, alors que nous faisons étalage de nos problèmes. Cela me rend fou. Il faut précisément faire le contraire : mettre ses atouts en avant et régler ses problèmes en interne. De plus, il s'agit généralement de problèmes que nous pensons que les autres pays ne rencontrent pas. L'organisation de la Belgique, par exemple, n'est pas plus complexe que celle de l'Allemagne, de la Suisse ou des États-Unis. Par ailleurs, nous disposons encore de précieux atouts, comme notre protection sociale, notre industrie de haute technologie et nos universités. En résumé, nous sommes bons dans ce que nous faisons et, dans l'ensemble, nous sommes loin d'être mauvais. Je voudrais citer l'ancien président américain Bill Clinton : 'There is nothing wrong with America that cannot be cured by what is right with America.' (Il n'y a rien de mauvais en Amérique qui ne puisse être guéri par ce qu'il y a de bon en Amérique). Ce faisant, il reconnaît qu'il y a des choses qui vont mal, mais aussi d'autres qui vont bien. Ce que je retiens de cette vision, c'est que nous devons tirer des leçons de ce que nous faisons bien pour améliorer nos performances plus médiocres.»

# DESTINATION CONNUE RECYCLAGE GARANTI



valipac

Valipac est la première organisation européenne à avoir réussi à établir une cartographie précise des déchets d'emballages industriels en plastique et à contrôler les recycleurs. Une initiative qui garantit que vos déchets d'emballages sont effectivement recyclés. **Et ça, c'est bon pour vous et pour la planète!**

**Plus d'infos sur [valipac.be](https://valipac.be)**

**PT :** « En termes de concertation sociale, cela signifie qu'il faut mettre l'accent sur d'autres aspects et aborder les questions d'actualité au départ d'une nouvelle vision de la société. Il faut en finir avec la logique des années 1960 consistant à limiter la concertation aux salaires et aux droits d'absence. Les partenaires sociaux doivent se retrouver dans ce que j'appelle des 'accords de vision'. Il s'agit d'accords soutenus par une vision qui n'est pas l'otage d'un modèle de société révolu depuis longtemps ou des aléas du quotidien, et que nous soutenons conjointement. Ensemble, nous devons opter pour une croissance plus durable en misant sur des thèmes qui détermineront notre prospérité : une retraite viable, la numérisation, la transition énergétique, la mobilité... »

**Notre pays n'excelle pas en matière de sécurité juridique, autre pilier de la confiance, dans un certain nombre de dossiers. Cela compromet notre attractivité pour les investisseurs potentiels. En 2022, la Belgique est passée de la sixième à la neuvième place dans le Baromètre EY de l'attractivité belge 2023. Cela n'augure rien de bon pour l'avenir.**

**ADC :** « La stabilité politique est cruciale. Au cours de notre législature actuelle, la Grande-Bretagne a connu trois gouvernements successifs, plusieurs gouvernements sont tombés aux Pays-Bas et, en France, une révolution semble éclater chaque semaine. Si l'on regarde 15 ans en arrière au niveau belge, c'est à ce moment que nous avons subi la plus grande perte de stabilité – y compris budgétaire – pendant les quatre années d'affaires courantes, durant lesquelles nous avons essayé de former un gouvernement. »

**PT :** « Le gouvernement en affaires courantes a en effet coûté énormément à notre pays. Et cela n'a certainement pas fait du bien à notre réputation. »

**ADC :** « La Belgique ne doit pas être un environnement expérimental de sciences politiques, mais un pays normal... où les responsabilités politiques pourraient certes être mieux délimitées. Pas un laboratoire du fédéralisme, sous quelque forme que ce soit. La population ne demande rien de plus que d'être un pays où l'on crée des emplois, où l'on peut vivre et travailler sans tracas. »

**PT :** « Et où l'on ne peut plus tirer profit des réglementations contradictoires des différents niveaux de compétence. »

**ADC :** « Malgré toutes les réformes de l'État imaginables, si les personnes autour de la table ne veulent pas travailler ensemble, on n'arrive à rien. La crise du COVID-19 a montré que si la volonté est présente, il est possible de trouver des solutions viables et d'obtenir des résultats probants malgré la complexité du problème. »

**En d'autres termes, il faut donner de l'espoir et offrir des perspectives à long terme ?**

**PT :** « Il va de soi que nous ne devons pas présenter les choses plus mal qu'elles ne le sont. Tout comme un chef d'entreprise crée la bonne volonté et motive ses collaborateurs avec des perspectives positives. Cependant, nous ne pouvons pas nier que les choses ne sont pas toujours faciles pour nos entrepreneurs et nos investisseurs étrangers. Prenons l'exemple de la politique des permis. L'obtention d'un permis devrait être le moteur du changement, et non un facteur de blocage. Pour la FEB, il s'agit d'un fer de lance pour le prochain gouvernement : pour les projets d'investissement d'importance stratégique qui profitent à l'ensemble du pays, nous préconisons une procédure d'approbation distincte, qui soit rapide et efficace. Nous proposons à cet effet de nombreuses solutions concrètes. En agissant constamment après coup dans l'urgence ou en se mettant mutuellement des bâtons dans les roues, les décideurs politiques n'offrent que peu d'espoir et de perspectives. Il est préférable de consacrer plus de temps à une législation mûrement réfléchie et budgétisée plutôt que de continuer à jouer au yo-yo. »

**« LA PLUS-VALUE RÉELLE DU PAYS SE SITUE EN MOYENNE À 1,7 MÈTRE AU-DESSUS DE LA TERRE FERME : CERVEAUX, TALENTS, CONNAISSANCES ET CRÉATIVITÉ »**

**Pieter Timmermans**  
CEO VBO FEB



**ADC :** « N'avons-nous pas trop tendance à regarder nos politiques avec des œillères? D'un point de vue européen, nos défis ne sont pas si exceptionnels. Notre ambition doit être de figurer en tête de peloton. Un leadership ambitieux — et cela va au-delà du leadership politique — nous permettrait de renforcer la confiance. Les citoyens attendent de nous que nous placions la barre haut, mais on ne peut le faire qu'avec des gens qui ont la même ambition. »

## CHOCOLAT OU CIRCULARITÉ

**Par le biais d'une 'transition juste', le gouvernement veut stimuler la confiance. Comment les politiques et les entrepreneurs veulent-ils concrétiser cela?**

**PT :** « Nous pensons – et par 'nous', je veux dire que cette vision est unanimement soutenue par toutes nos fédérations sectorielles membres – que la transition peut être considérée comme juste si elle vise à atteindre les différents objectifs de développement durable des Nations unies, et ce sans rompre l'équilibre entre les

piliers que sont l'environnement, l'économie et le social. Nous avons besoin de mesures qui ne compromettent pas la capacité des générations futures à répondre à leurs propres besoins. Il s'agit notamment de ne pas transmettre de charges environnementales, financières ou autres aux générations futures. La transition ne pourra être considérée comme juste que si elle vise à atteindre les différents objectifs de cette vision équilibrée, notamment au niveau social, mais pas seulement. Nous sommes conscients que cela demandera un effort à chacun d'entre nous. »

**ADC :** « Dans toutes les entreprises que je visite, la réduction des émissions de gaz à effet de serre est une priorité. C'est aussi la priorité de notre politique. Nous ne pouvons pas mettre le même poids sur tous les piliers à la fois, car cela reviendrait à vouloir décrocher la lune et nous perdriions alors le soutien de l'opinion publique. Il ne faut pas viser trop haut. Par ailleurs, le terme 'transition juste' laisse sous-entendre que nous vivons aujourd'hui dans un pays injuste. Est-ce vraiment le cas? Avec les Pays-Bas et le Danemark, la Belgique est le pays où la prospérité est le plus redistribuée et où l'écart entre riches et pauvres continue de se réduire. En outre, la dissociation entre la croissance économique et les émissions de gaz à effet de serre est un fait depuis déjà plusieurs années. En effet, nous continuons à croître, alors que les émissions stagnent, voire diminuent. Et, cela, nous le devons aux solutions innovantes de la Belgique entrepreneuriale. »

« FAIRE DE LA  
POLITIQUE,  
C'EST PLUS  
QU'EXPRIMER  
SON OPINION  
SANS DÉTOURS »

**Alexander De Croo**  
Premier ministre



### Solutions que nous ne diffusons ou commercialisons pas encore suffisamment ?

**ADC :** « Je suis tout à fait favorable au libre-échange et je ne vois aucun inconvénient à ce que les Chinois vendent leurs produits ici... à condition que nous puissions également opérer sur le marché chinois. Hélas, cela se fait encore trop peu aujourd'hui. Par ailleurs, certains maillons de la production sont délocalisés parce que les normes sont particulièrement strictes chez nous. C'est quelque chose que j'ai du mal à comprendre. L'Europe est le havre le plus sûr du monde et grâce à nos normes de qualité strictes, nos produits jouissent d'une solide réputation dans le monde entier. En d'autres termes, les normes strictes renforceront, à terme, notre compétitivité au niveau mondial. »

**PT :** « Le fait de ne pas toucher aux incitants fiscaux en faveur de la recherche et du développement (R&D) constituerait une aide précieuse pour le monde des entreprises. Nous nous sommes battus pendant dix ans pour atteindre le sommet européen, ne compromettons pas ces efforts aujourd'hui. Je l'ai dit très souvent, mais je continuerai à le répéter jusqu'à ce que tout le monde comprenne : La Belgique ne dispose pas de matières

premières. Sa réelle plus-value se situe en moyenne à 1,7 mètre au-dessus de la terre ferme : cerveaux, talents, connaissances et créativité. Il faut donc continuer à soutenir ce système, et non le supprimer progressivement. En effet, le soutien fiscal à la R&D joue un rôle crucial tant dans le déploiement des activités de R&D que dans l'ancrage de la production innovante en Belgique. Si tous les rouages tournent bien, notre savoir-faire peut devenir un puissant produit d'exportation. Je pense ici, par exemple, à nos solutions pour réaliser une économie circulaire avec laquelle nous pouvons positionner notre pays au niveau mondial. »

**ADC :** « Bien sûr, nous devons rester fiers de notre chocolat, de nos frites, de nos bières et de nos chicons belges. Mais il est temps de déployer le même enthousiasme et la même ambition pour promouvoir et commercialiser nos cerveaux et notre savoir-faire en tant qu'atouts de vente uniques. »

### Pour conclure, un message de confiance pour la Belgique entrepreneuriale en ce début d'année ?

**ADC & PT :** « Nous sommes capables de choses incroyables. Mais notre potentiel d'opportunités est bien plus grand que ce que nous en faisons aujourd'hui. Et nous ne pouvons en tirer profit en nous dénigrant. Avec une bonne dose d'ambition à toute épreuve et une confiance encore plus grande en nos capacités, nous sommes promis à un bel avenir. »

## VERS UNE DÉMOCRATIE PLUS PARTICIPATIVE ?

**Une démocratie plus participative pourrait constituer une arme contre la méfiance croissante des citoyens à l'égard des institutions politiques. Quelle est la position des pouvoirs publics et des entreprises face à une évolution vers une plus grande participation des citoyens ?**

**ADC :** « Sensu stricto, un homme politique encourage la participation civique en saisissant toutes les occasions d'interagir avec les citoyens dans les médias, lors d'événements, de visites d'entreprises... Je ne suis pas contre la participation des citoyens, mais si les responsables politiques veulent susciter davantage de confiance, ils doivent prendre leurs responsabilités et faire ce qu'ils ont à faire dans le cadre du mandat qui leur a été confié par les citoyens. À mon avis, la formalisation de la participation des citoyens peut même avoir un effet contraire si elle sert d'excuse pour justifier le retard ou l'échec d'un projet. »

**PT :** « Je soutiens la démocratie représentative. Un responsable politique fédéral a reçu un mandat fédéral et doit donc défendre vigoureusement ses politiques dans toutes les régions du pays. Dans le monde de l'entreprise, la demande de participation active de la part des actionnaires, des collaborateurs et d'autres personnes est également en hausse. Cela ne pose aucun problème si l'assemblée générale ou le conseil d'administration n'est pas guidé par une seule voix, mais prend en compte le vaste champ sociétal dans lequel s'inscrit l'entreprise. Ceux qui permettent à leurs politiques d'être prises en otage par des groupes d'intérêt activistes perdent leur crédibilité et la confiance. Ne vous méprenez pas, une entreprise doit être ouverte au dialogue. La condition, cependant, est que chacun respecte les règles du jeu, dans les bons comme dans les mauvais jours. »

# LET'S TALK

VBO FEB PODCAST

NL

Ce podcast se déroule  
en néerlandais

**PARTOUT  
ET À TOUT MOMENT**

**STEPHANIE DE BRUYNE**  
ITSME



Apple Podcasts



Spotify

# THÈMES

## CHER LECTEUR

Le magazine REFLECT entend également prendre pour vous le pouls de l'actualité. Dans chaque numéro, il donne un aperçu de thèmes importants que nos experts gèrent, négocient et suivent de près, dans les domaines économique, social, juridique et fiscal.

Vous trouverez donc dans les pages qui suivent une sélection de dossiers actuellement traités par nos experts pour défendre au mieux les intérêts des fédérations membres et de leurs entreprises affiliées, et ce aux niveaux tant fédéral qu'europpéen et international.

Pour chaque thème, nous vous décrivons l'état d'avancement du dossier, la position de la FEB et les prochaines étapes. Une manière de vous offrir une vision à 360° sur des dossiers qui peuvent avoir un impact important sur vos activités.

Vous trouverez une vue d'ensemble de tous les dossiers et thèmes suivis par nos experts sur [www.feb.be](http://www.feb.be) (domaines d'action).

36

## CLIMAT

Adaptation : un pilier mal aimé de la politique climatique ?

38

## INVESTISSEMENTS ÉTRANGERS

Êtes-vous prêts pour le nouveau mécanisme de filtrage ?

39

## FINANCEMENT DE LA TRANSITION

Place aux mesures de soutien !

40

## FACTURATION ÉLECTRONIQUE

Le prochain obstacle

42

## CONFIANCE DESCONSOMMATEURS

Développer la confiance, fondement des décisions d'achat durable

44

## FISCALITÉ

Nouvelle convention entre la Belgique et les Pays-Bas

46

## EXCÉDENT BRUT D'EXPLOITATION

La rentabilité des entreprises en chute libre

47

## RESTRUCTURATIONS ET TRANSFERTS D'ENTREPRISES

Protéger l'activité des entreprises, c'est aussi protéger l'emploi des travailleurs

# ADAPTATION : UN PILIER MAL AIMÉ DE LA POLITIQUE CLIMATIQUE ?

**D**ans le cadre des débats sur le climat, le focus se porte principalement sur la réduction des gaz à effet de serre (pan « atténuation ») découlant du Green Deal, du Fit for 55 etc. Cependant, l'impact du réchauffement climatique est déjà une réalité : sécheresses, inondations, température plus élevée, etc. Nos politiques climatiques ne peuvent se limiter aux aspects « atténuation », elles doivent aussi intégrer un pilier ambitieux lié à l'adaptation.

Le pan « adaptation » de la lutte contre le réchauffement se réfère aux politiques et mesures à mettre en place afin d'éviter, réduire ou gérer la vulnérabilité de nos systèmes écologiques, sociaux ou économiques aux changements climatiques. C'est un élément important de la résilience globale de notre pays. L'Europe l'a d'ailleurs bien compris en révisant (en 2021) sa stratégie sur le sujet et en imposant l'élaboration de plans nationaux d'adaptation.

## Ceci n'est pas un plan belge

Le 3 mars 2023, le Conseil des ministres prenait « acte de la version finale des mesures d'adaptation fédérales 2023-2026<sup>1</sup> ».

Que faut-il en penser ? Tout d'abord que le Conseil des ministres n'a, en effet, que pris acte de ce plan, il ne l'a pas approuvé. Ce qui n'empêchera pas que ce plan sera envoyé officiellement à la Commission européenne, qui en assurera le suivi. C'est là un des grands paradoxes du fonctionnement du gouvernement : lorsqu'on ne souhaite pas approuver un document (à tort ou à raison), on en prend acte. Cela permet, en cas de problème, de ne pas se sentir trop lié aux engagements... qui n'en sont donc pas.

La méthodologie suivie en vue d'élaborer les mesures d'adaptation fédérales pose question. L'approche est claire « Chaque département fédéral a été invité à proposer un ou plusieurs projets de mesure(s) d'adaptation dans le cadre des compétences fédérales ». Bref, le plan fédéral est en réalité une juxtaposition de mesures. Cohésion, coordination, partage d'une vision et approche commune au sein de l'État fédéral et

avec les Régions ne semblent donc pas à l'ordre du jour, ni faire partie d'une vision globale de la résilience. De nombreuses explications (excuses) pourraient être avancées mais, dans les faits, c'est une fois de plus, le chacun pour soi qui l'emporte.

Quant aux mesures mêmes, si certaines ont tout leur intérêt et leur place dans un plan d'adaptation, on ne peut que regretter le nombre trop important de mesures qui visent à accroître la connaissance sur les impacts par rapport aux mesures concrètes, l'intégration de mesures d'atténuation et l'opportunisme de l'un ou l'autre département pour « placer » une mesure qu'il souhaite voir réaliser sans qu'elle soit directement liée aux changements climatiques (ex. « le remplacement et la modernisation de la capacité actuelle d'escorte maritime d'ici 2030 » de la Défense). Un peu de sens critique svp !

Par ailleurs, la multiplication des organes liés au climat, l'absence de consultation des stakeholders lors de l'élaboration du plan d'adaptation ou encore l'impact inexistant d'avis consensuels pourtant remis par des organes officiels de concertation méritent une réflexion de fonds de la part du gouvernement. L'appel est lancé. □

## Contact

**Olivier Van der Maren**   
**Executive Manager**  
**Jill Koch**  
 Centre de compétence Énergie,  
 Climat & Mobilité  
[jk@vbo-feb.be](mailto:jk@vbo-feb.be)

## RECHERCHE SUR FEB.BE

■ « Adaptation » 

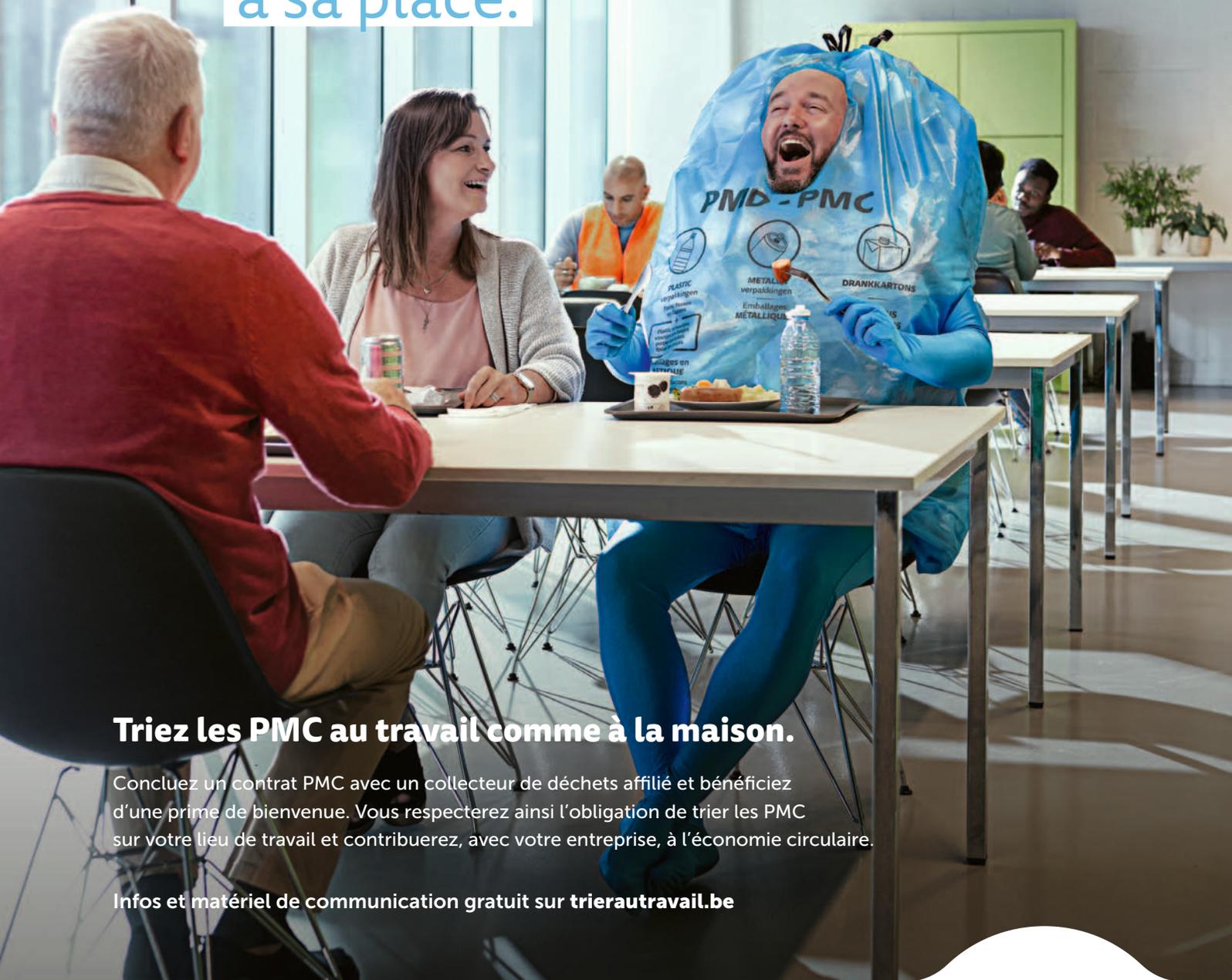
<sup>1</sup> « Vers une société résiliente au changement climatique à l'horizon 2050. Mesures fédérales d'adaptation 2023-2026. » Version rendue publique.



**COHÉSION, COORDINATION, PARTAGE D'UNE VISION ET APPROCHE COMMUNE AU SEIN DE L'ÉTAT FÉDÉRAL ET AVEC LES RÉGIONS NE SEMBLENT PAS ÊTRE À L'ORDRE DU JOUR.**

# Le sac PMC sur le lieu de travail ?

Il est tout à fait  
à sa place.



## Triez les PMC au travail comme à la maison.

Concluez un contrat PMC avec un collecteur de déchets affilié et bénéficiez d'une prime de bienvenue. Vous respecterez ainsi l'obligation de trier les PMC sur votre lieu de travail et contribuerez, avec votre entreprise, à l'économie circulaire.

Infos et matériel de communication gratuit sur [trierautravail.be](http://trierautravail.be)

Ensemble trions bien, recyclons mieux

Fostplus 

## INVESTISSEMENTS ÉTRANGERS

# ÊTES-VOUS PRÊTS POUR LE NOUVEAU MÉCANISME DE FILTRAGE ?

Le mécanisme de filtrage des investissements étrangers est entré en vigueur en Belgique le 1<sup>er</sup> juillet 2023. Ce mécanisme prévoit que certains investissements étrangers dans les entreprises belges doivent être notifiés. En outre, le Comité de filtrage interfédéral<sup>1</sup> (CFI) peut également filtrer des dossiers de sa propre initiative. L'objectif est d'évaluer si un investissement direct étranger présente ou non un risque.

## Pourquoi un mécanisme de filtrage ?

La création du nouvel instrument est le résultat d'un accord de coopération entre le niveau fédéral et les entités fédérées. L'accord de coopération s'inscrit dans le cadre du règlement européen qui établit un cadre visant à améliorer la coordination entre les États membres en ce qui concerne le filtrage des investissements directs étrangers dans l'Union.

L'objectif de ce mécanisme est de préserver la sécurité nationale, l'ordre public et les intérêts stratégiques. C'est pourquoi l'accord de coopération stipule que les investissements réalisés par des investisseurs non européens (sociétés dont la résidence principale est située en dehors de l'UE ou dont les bénéficiaires effectifs sont situés en dehors de l'UE) qui acquièrent un pourcentage direct ou indirect des droits de vote dans certains secteurs belges doivent être notifiés en vue d'un filtrage éventuel.

Il s'agit uniquement d'investissements visant à établir ou à maintenir des relations directes durables entre l'investisseur étranger et l'entreprise à disposition de laquelle est mis le capital en vue de l'exercice d'une activité économique dans un État membre de l'UE. Les investissements entièrement neufs ('Greenfield Investments'), qui consistent pour une entreprise étrangère à créer une nouvelle filiale dans notre pays, ne relèvent pas du champ d'application. En outre, le chiffre d'affaires annuel réalisé au cours de l'exercice précédant l'acquisition d'au moins 10% des droits de vote doit être supérieur à 100 millions EUR.

## Quels secteurs ?

Le pourcentage minimum est fixé à 25% pour les activités qui touchent :

- Aux infrastructures vitales comme l'énergie, les transports, l'eau, la santé, les communications électroniques, les infrastructures numériques,

les médias, le traitement ou le stockage des données, l'aérospatiale et la défense, les infrastructures électorales ou les infrastructures financières et les installations sensibles.

- Aux technologies et aux matières premières indispensables à la sécurité, à la défense nationale ou au maintien de l'ordre public, aux équipements militaires soumis aux régimes de contrôle des exportations, aux biens à double usage, aux technologies d'importance stratégique, telles que l'intelligence artificielle, la robotique, les semi-conducteurs, la cybersécurité, l'aérospatiale, la défense, le stockage de l'énergie et les technologies quantiques et nucléaires.
- À l'approvisionnement en intrants critiques, tels que l'énergie, les matières premières ou la sécurité alimentaire.
- À l'accès à des informations sensibles.
- À la sécurité privée.
- À la liberté et la pluralité des médias.
- Aux technologies d'importance stratégique dans le secteur de la biotechnologie.

Le pourcentage minimum est fixé à 10% pour les activités qui touchent :

- À la défense, y compris les biens à double usage.
- À l'énergie.
- À la cybersécurité.
- À la communication électronique.
- Aux infrastructures numériques.

La FEB invite les entreprises concernées à signaler d'éventuelles difficultés directement au secrétariat du CFI ([be-fdisecretary@economie.fgov.be](mailto:be-fdisecretary@economie.fgov.be)), avec copie à la FEB. 

## Contact Thomas Julien

Centre de compétence  
Europe & International  
[tj@vbo-feb.be](mailto:tj@vbo-feb.be)



## RECHERCHE SUR FEB.BE

- « Investissements étrangers en Belgique »
- « Mécanisme de filtrage »
- « Filtrage IDE »



<sup>1</sup> Le CFI est hébergé auprès du SPF Économie. Plus d'information sur : <https://economie.fgov.be/fr/themes/politique-commerciale/comite-de-filtrage>



**LA FEB INVITE LES ENTREPRISES CONCERNÉES À SIGNALER D'ÉVENTUELLES DIFFICULTÉS DIRECTEMENT AU SECRÉTARIAT DU COMITÉ DE FILTRAGE INTERFÉDÉRAL.**

# PLACE AUX MESURES DE SOUTIEN !

**M**ardi 13 juin dernier, la Commission européenne a présenté un paquet de propositions visant à stimuler son cadre de finance durable. Selon la DG Services financiers, stabilité financière et Union des marchés de capitaux de la Commission européenne, ce paquet législatif sera la dernière série de publications importantes sur la finance durable.

Elle se concentrera désormais sur le soutien aux entreprises et aux acteurs financiers, et ce jusqu'à la fin de son mandat. En effet, l'exécutif européen reconnaît que, même si le cadre actuel de la finance durable commence à fonctionner comme prévu, il est complexe, pour les entreprises, de se conformer aux nouvelles exigences de reporting ESG.

En bref, la Commission estime que pour continuer à stimuler la finance durable en Europe, les différentes parties prenantes impliquées ont besoin de guidance. Ce message positif pour les entreprises est traduit dans les recommandations (non contraignantes) touchant au financement de la transition (*transition finance*).

Les recommandations définissent des termes clés tels que « transition » et « financement de la transition », et expliquent comment les entreprises, les investisseurs et les intermédiaires financiers peuvent utiliser volontairement le cadre de la finance durable pour financer la transition vers une économie durable, avec des exemples concrets à l'appui.

Elles se concentrent notamment sur les plans de transition. Ces plans sont définis comme des outils qui aident les entreprises, les investisseurs et les intermédiaires financiers à traduire leurs objectifs climatiques ou environnementaux en actions et en plans d'investissement. Selon la Commission, la crédibilité d'un plan de transition pourrait être renforcée par toute une série de moyens. Par exemple, l'utilisation d'objectifs basés sur la science ou le déblocage de ressources censées garantir que les objectifs du plan seront mis en œuvre de manière crédible et cohérente.

Le cas des PME est également traité dans ce texte. Les PME ont besoin de dispositions spécifiques adaptées à leur taille, à leur capacité administrative et à leurs ressources. Par conséquent, elles sont encouragées à s'engager auprès d'intermédiaires financiers et d'investisseurs pour explorer les options de financement et les services de soutien disponibles.

Les États membres devraient s'inspirer de la Commission européenne en se concentrant sur le soutien des parties prenantes de l'écosystème de la finance durable. Cette approche est essentielle pour assurer le succès des objectifs de ce cadre.

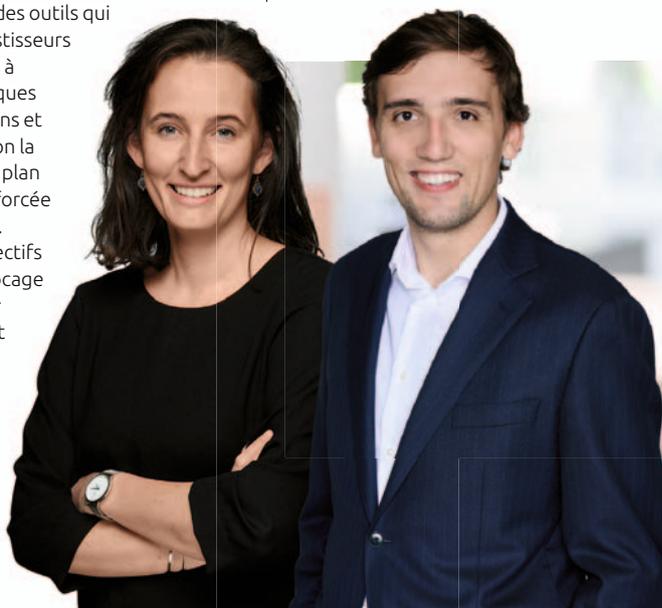
La Belgique pourra, par exemple, profiter de la future stratégie belge de finance durable, initiative des ministres Vincent Van Peteghem (Finances) et Zakia Khattabi (Green Deal), pour développer une architecture solide de mesures de soutien aux grandes entreprises, aux PME et aux intermédiaires financiers. Le tout, sans proposer de nouvelles règles contraignantes pour ces acteurs. Cela permettra de maintenir une approche harmonisée du cadre européen tout en améliorant les chances de succès de ce cadre au niveau belge. □

**Contact**  
**Vanessa Biebel**  
 Executive Manager  
**Rodolphe Mouriau**  
 Centre de compétence  
 Durabilité & Economie  
 circulaire  
[rm@vbo-feb.be](mailto:rm@vbo-feb.be)



## RECHERCHE SUR FEB.BE

- « Financement de la transition »
- Voir aussi « REFLECT VBO FEB – Approche ESG, une bouée pour la finance d'entreprise »



**LA BELGIQUE POURRA PROFITER DE LA FUTURE STRATÉGIE BELGE DE FINANCE DURABLE POUR DÉVELOPPER UNE ARCHITECTURE SOLIDE DE MESURES DE SOUTIEN AUX GRANDES ENTREPRISES, AUX PME ET AUX INTERMÉDIAIRES FINANCIERS.**

## FACTURATION ÉLECTRONIQUE

# LE PROCHAIN OBSTACLE



Facturation aux pouvoirs publics – La digitalisation arrive! » Tel était le message de la FEB il y a un peu plus d'un an, lorsque l'obligation de facturation électronique aux pouvoirs publics est entrée en vigueur par étapes. Maintenant que cet obstacle a été franchi, il est temps de faire le point : où en sommes-nous aujourd'hui et vers quoi nous dirigeons-nous? Que prévoit encore le législateur et que se passe-t-il au niveau européen?

## Qu'entend-on par facturation électronique?

Lorsque l'on parle de facturation électronique, il ne s'agit pas d'une facture au format PDF envoyée par courrier électronique. Avec la facturation électronique (ou en anglais : e-invoicing), on travaille avec un flux entièrement numérique pour la préparation, l'envoi et la réception de la facture.

En d'autres termes, la facturation électronique consiste à envoyer une facture dans un format numérique, intelligent et interopérable. Cela signifie que votre facture parvient sous une forme intelligente à votre client, qui peut à son tour facilement et rapidement la payer.

Pour plus d'informations sur la facturation électronique, scannez le QR-code suivant et regardez la vidéo dans laquelle Edward Roosens et Rodolphe de Pierpont vous guident dans le monde merveilleux de la facturation électronique!



La facturation électronique offre des avantages considérables aux entreprises, tels que la réduction des coûts, la diminution du risque d'erreurs et un traitement plus rapide des factures. Le passage à la facturation électronique devrait donc être une évidence. Pourtant, les chiffres indiquent que le taux d'adoption reste relativement faible et que trop peu de factures sont envoyées par voie électronique.

Pour accroître ce taux d'adoption et franchir les prochaines étapes de la digitalisation de notre économie, le législateur belge a estimé qu'une

obligation était nécessaire. Ainsi, l'an dernier, il est devenu obligatoire d'établir des factures électroniques pour tous les marchés publics des autorités belges d'une valeur supérieure à 30 000 EUR. À partir du 1<sup>er</sup> novembre 2023, cette disposition s'appliquera également à tous les marchés publics d'une valeur comprise entre 3 000 et 30 000 EUR. Cette obligation introduite progressivement n'est qu'une étape dans un projet plus vaste, ce n'est qu'un obstacle dans la course à la digitalisation.

L'ambition, également exprimée par l'Europe, est que toutes les factures dans et entre les pays soient émises par voie électronique. Outre les nombreux avantages opérationnels pour les entreprises, cela profite également aux pouvoirs publics. En effet, la facturation électronique s'inscrit aussi dans le cadre d'une lutte plus importante contre l'évasion fiscale.

Le prochain obstacle à franchir est l'obligation de facturation électronique entre entreprises, connue sous le nom de facturation électronique B2B. Les entreprises devront être en mesure aussi bien de recevoir que d'envoyer des factures électroniques. Cette obligation devrait être introduite à partir du 1<sup>er</sup> janvier 2026. La FEB met en garde les gouvernements pour qu'ils prévoient une période de transition suffisamment longue afin que les choses soient claires pour les entreprises et qu'elles aient le temps de se préparer correctement à cette transition. □

**Contact**  
**Edward Roosens**  
 Chief economist &  
 Executive Manager  
 Centre de compétence  
 Économie & Conjoncture  
[er@vbo-feb.be](mailto:er@vbo-feb.be)



**Rodolphe de Pierpont**  
 Executive Manager  
 Centre de compétence  
 Fiscalité & Investissements  
[rdp@vbo-feb.be](mailto:rdp@vbo-feb.be)

## RECHERCHE SUR FEB.BE

« Facturation électronique »



**LE PROCHAIN OBSTACLE À FRANCHIR EST L'OBLIGATION DE FACTURATION ÉLECTRONIQUE ENTRE ENTREPRISES, CONNUE SOUS LE NOM DE FACTURATION ÉLECTRONIQUE B2B.**

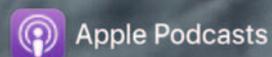
# LET'S TALK

VBO FEB PODCAST

NL

Ce podcast se déroule  
en néerlandais

## CAPTAIN OF GREEN INDUSTRY THOMAS LEYSEN



# DÉVELOPPER LA CONFIANCE, FONDAMENT DES DÉCISIONS D'ACHAT DURABLE

La confiance des consommateurs joue un rôle crucial dans l'achat de biens et de services. L'un des points centraux du nouvel agenda du consommateur de la Commission européenne vise donc à s'attaquer à la prolifération des allégations écologiques. Les consommateurs doivent pouvoir compter sur le fait que les allégations de durabilité sont correctement étayées. Le développement de cette confiance est un premier pas pour que le consommateur joue un rôle actif dans la transition verte.

## Greenwashing

Le terme *greenwashing* a été introduit dans les années quatre-vingt et désigne des pratiques déloyales utilisées par des entreprises pour se présenter comme plus durables qu'elles ne le sont en réalité. Cela peut se faire en créant une fausse impression ou en fournissant des informations trompeuses sur la durabilité d'un produit ou d'un service.

Depuis l'introduction de cette notion, cette pratique n'a fait que gagner du terrain. Les résultats d'un examen à grande échelle des sites web par la Commission européenne en 2020 sont révélateurs. La Commission européenne a examiné plusieurs aspects, notamment la description des impacts environnementaux pertinents et la disponibilité d'informations détaillées pertinentes. Dans 57,5% des cas, il a été considéré que le commerçant n'avait pas fourni suffisamment d'informations pour permettre d'évaluer l'exactitude de l'allégation. Dans 37% des cas, il a été constaté que l'allégation contenait des déclarations vagues, telles que « respectueux de l'environnement » ou « durable », visant à donner au consommateur l'impression qu'un produit ou un service n'avait pas d'impact négatif ou seulement un impact positif sur l'environnement.

Cette évolution contraste fortement avec la valeur croissante que les consommateurs accordent aux aspects de durabilité lorsqu'ils achètent des biens ou des services. Ainsi, une récente étude de marché montre que 78% des consommateurs considèrent l'impact environnemental probable des appareils ménagers comme un facteur très ou assez important dans leur choix.

## La Commission européenne s'attaque à la prolifération des allégations écologiques

Le nouvel agenda du consommateur constitue un pilier essentiel de l'ambitieux Green Deal européen. Il se concentre sur le renforcement de la confiance des consommateurs et sur leur rôle dans

la transition écologique. La proposition de directive sur les allégations vertes s'inscrit dans ce cadre et a été publiée le 22 mars 2023<sup>1</sup>. Le Conseil et le Parlement européen l'examinent actuellement.

Elle comprend des critères sur la manière dont les entreprises doivent prouver leurs déclarations environnementales et exige une vérification indépendante et accréditée de celles-ci. Les entreprises sont tenues de fournir des informations claires et précises sur l'impact environnemental de leurs produits ou services. Les déclarations environnementales non fondées ou vagues seront interdites. Les entreprises en infraction peuvent être sanctionnées par des amendes, la confiscation de leurs revenus et l'exclusion temporaire des procédures de passation de marchés publics et du financement public.

## Production et consommation responsables

Les nouvelles règles peuvent sensibiliser les consommateurs à leur impact et, grâce aux informations fiables qu'ils recevront, faire d'eux des acteurs dynamiques de la transition verte, pour encourager les biens et services durables et responsables. L'équilibre entre les droits du consommateur et les obligations de l'entreprise doit être soigneusement pesé à cet égard. Les entreprises doivent rester en mesure de répondre aux normes élevées des allégations écologiques. □

## Contact

**Tine Debaes**

Centre de compétence  
Droit & Entreprise  
[tdb@vbo-feb.be](mailto:tdb@vbo-feb.be)



## RECHERCHE SUR FEB.BE

- « Droit de la consommation »
- « Confiance des consommateurs »



<sup>1</sup> Permettre des choix durables et mettre fin à l'éco-blanchiment (europa.eu) [https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/fr/ip\\_23\\_1692](https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/fr/ip_23_1692)



**78% DES CONSOMMATEURS ESTIMENT QUE L'IMPACT ENVIRONNEMENTAL PROBABLE DES APPAREILS MÉNAGERS EST UN FACTEUR TRÈS OU ASSEZ IMPORTANT DANS LEUR CHOIX.**

# Have more impact with our webcast solutions

Webinar Solutions and the Federation of Enterprises in Belgium (FEB) have joined forces to set up a state-of-the-art webcast studio in the heart of Europe.

## How we can make all the difference for you

- Webinars, live streams and webcasts from our professional studios (Brussels and Mechelen) with full technical, audiovisual and content support
- Personalised coaching to help you prepare and present your live webinar, keynote video or vlog recording
- Time-efficient video productions and live webinars with a clear return on investment
- Facilitating hybrid events in collaboration with BeVenue, the FEB conference center in central Brussels
- Professionals ready to design your slides, visuals, graphical videos and animations if you don't have the time
- Client-focused approach
- Fair and affordable rates
- Fully corona-proof studios
- GDPR-compliant streaming platforms



## Interested?

We would be delighted to tell you more about our customised and integrated solutions!

**Pierre Seghers**  
[bevenue@vbo-feb.be](mailto:bevenue@vbo-feb.be)

**BeVenue**  
Rue Ravensteinstraat 4 - 1000 Brussels  
Tel. 00 32 2 515 09 64

Brought to you by:



# NOUVELLE CONVENTION ENTRE LA BELGIQUE ET LES PAYS-BAS

**A**vec plus de 450 kilomètres, la limite entre la Belgique et les Pays-Bas est la deuxième plus longue frontière après celle que notre pays partage avec la France (620 kilomètres). Sans surprise, les Pays-Bas sont aussi pour la Belgique un partenaire commercial de premier plan, tant au niveau des importations que des exportations. Avec 16,6% des échanges (113,1 milliards EUR), les Pays-Bas étaient d'ailleurs en 2021 le premier partenaire commercial de la Belgique, devant l'Allemagne et la France.

Les échanges économiques entre nos deux pays sont encadrés par différentes règles et font notamment l'objet d'une convention fiscale bilatérale. Cette convention détermine le pouvoir d'imposition de chaque État par rapport à des situations transnationales. La convention suit largement un canevas développé au niveau de l'OCDE, qui vise à promouvoir des règles communes entre la plupart des pays, et répartissant le pouvoir d'imposition de manière équilibrée.

Une telle convention fiscale a pour objectif d'éviter autant que possible les doubles impositions, attribuant, selon le cas, le pouvoir d'imposer tel ou tel revenu à l'un et/ou l'autre pays. Selon les types de revenus concernés, des définitions et conditions spécifiques s'appliquent.

En marge de la visite des souverains néerlandais en Belgique en juin dernier, une nouvelle convention fiscale a été signée par les autorités de nos deux pays. Il s'agit d'un exercice de modernisation de la convention applicable jusqu'ici, en fonction de paramètres qui ont évolué au cours des dernières décennies.

Sont notamment concernés par la nouvelle convention :

- Les conditions de taxation d'un « établissement stable » (ou succursale) d'une entreprise, à savoir une entité établie dans l'autre État sans personnalité juridique distincte de la maison-mère (au contraire d'une filiale qui a une personnalité juridique distincte et relève normalement pleinement du droit fiscal local en matière d'impôt des sociétés).
- Les montants payés et reçus par une entreprise. Il peut s'agir d'intérêts, de dividendes ou encore de royalties.
- Les revenus des travailleurs, sachant que de nombreux résidents d'un État traversent quotidiennement la frontière pour aller travailler dans l'autre État. On les appelle couramment les travailleurs frontaliers.

- Les revenus de pension (légale ou complémentaire) que des travailleurs peuvent toucher dans un État alors qu'ils ont travaillé dans l'autre État au cours de leur carrière.
- Des situations plus spécifiques comme les travailleurs mobiles, les secteurs des transports, ou encore des chantiers temporaires.

La convention fiscale actuelle, qui date de 2001, continue à ce stade à s'appliquer jusqu'à ce que diverses formalités et notifications soient réalisées. En Belgique, il s'agit essentiellement de l'approbation par les Parlements (Fédéral et entités fédérées ayant une compétence fiscale). Une fois ces formalités remplies, la nouvelle convention entrera en vigueur et s'appliquera à partir du 1<sup>er</sup> janvier de l'année qui suit l'entrée en vigueur. Il est à ce stade prématuré de dire quand tout cela sera effectif, mais on peut raisonnablement s'attendre au 1<sup>er</sup> janvier 2025 ou au 1<sup>er</sup> janvier 2026.

À noter enfin que les Pays-Bas disposent eux-mêmes également d'un large réseau de conventions fiscales, qui permet selon les situations d'éviter un frottement fiscal par rapport à des revenus générés dans des États tiers. Les situations multinationales doivent donc être regardées à l'aune des différentes conventions applicables. □

**Contact**  
**Rodolphe de Pierpont**

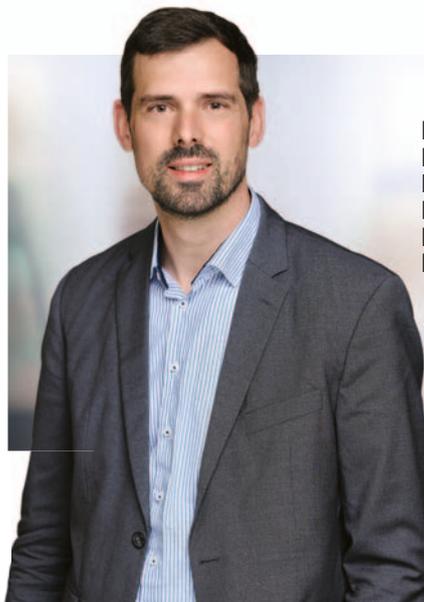
**Executive Manager**

Centre de compétence  
Fiscalité & Investissements  
[rdp@vbo-feb.be](mailto:rdp@vbo-feb.be)



**RECHERCHE SUR FEB.BE**

- « Fiscalité »
- « Nouvelle convention fiscale entre la Belgique et les Pays-Bas »



**EN 2021, LES PAYS-BAS ÉTAIENT LE PREMIER PARTENAIRE COMMERCIAL DE LA BELGIQUE, DEVANT L'ALLEMAGNE ET LA FRANCE.**

# LET'S TALK

VBO FEB PODCAST



**René  
Branders**

FIB Belgium



**Stephanie  
De Bruyne**

Itsme



**Christ'l  
Joris**

ETAP Lighting



**Michel  
Croisé**

Sodexo



Apple Podcasts



Spotify

[www.vbo-feb.be](http://www.vbo-feb.be)

## EXCÉDENT BRUT D'EXPLOITATION

# LA RENTABILITÉ DES ENTREPRISES EN CHUTE LIBRE

L'inflation élevée de ces dernières années a occasionné beaucoup de préjudices économiques. Néanmoins, les travailleurs belges ont vu leur pouvoir d'achat bien mieux protégé qu'à l'étranger suite à l'indexation automatique des salaires. En revanche, les entreprises belges ont logiquement vu leurs coûts salariaux augmenter beaucoup plus rapidement qu'à l'étranger, alors qu'elles devaient déjà faire face à de fortes hausses des coûts de l'énergie et des matières premières. Un double (triple) coup dur, donc, pour les entreprises, qui se traduit très clairement par une forte baisse de leur rentabilité (voir infra).

Pourtant, en Belgique aussi, les syndicats laissent parfois entendre qu'il y aurait une *greedflation*, terme qui désigne une situation dans laquelle les entreprises augmentent les prix plus que nécessaire pour absorber l'augmentation des coûts dans l'intention d'accroître leurs marges bénéficiaires. Dans ce cas, on devrait observer, durant la vague inflationniste actuelle, une augmentation des marges bénéficiaires, tant au niveau des entreprises qu'au niveau macroéconomique.

Or, au niveau macroéconomique, nous constatons exactement le contraire. L'excédent brut d'exploitation (EBE), à savoir la partie de la valeur ajoutée conservée par les entreprises après paiement des salaires, a certes atteint un pic de 44,5% au 1<sup>er</sup> trimestre 2021, lorsque l'économie (et en particulier l'industrie) était en pleine reprise après une première phase de réouverture post-COVID19, mais selon la Banque nationale, l'inflation de base à ce moment-là (mars 2021) n'était que de 0,96%.

Ce n'est qu'à partir de novembre 2021 que l'inflation de base a dépassé les 2% et qu'elle s'est ensuite accélérée de manière continue jusqu'au premier semestre de 2023. Tout au long de cette période, cependant, l'EBE est resté stable ou a même légèrement diminué. L'inflation sous-jacente a culminé à plus de 8% en mai 2023, mais au dernier trimestre de 2022 et au premier de 2023, l'EBE est tombé en chute libre en raison d'indexations salariales très importantes fin 2022 et début 2023 (40% des travailleurs ont eu une indexation de plus de 11% au tournant de l'année) et d'une facture énergétique moyenne des entreprises qui a plus que doublé par rapport au début de 2022, les contrats ayant dû être renouvelés à des prix plus élevés (Source : Graydon Creditsafe). Les entreprises

n'ont donc absolument pas pu compenser cela par des augmentations de prix et ont dès lors vu leurs marges bénéficiaires se réduire fortement.

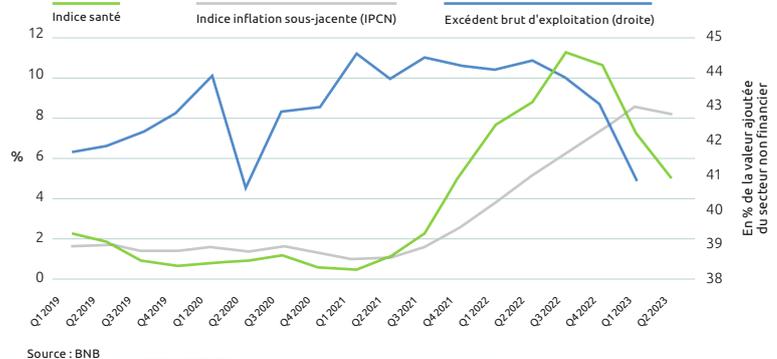
La baisse des marges bénéficiaires a également été confirmée au niveau des entreprises. En s'appuyant sur une analyse microéconomique, la Banque nationale a constaté que la marge brute de l'entreprise médiane, exprimée en pourcentage du chiffre d'affaires, était déjà en baisse au cours des trois premiers trimestres de 2022.

Ces observations réfutent très clairement l'hypothèse d'une *greedflation*. La baisse des marges bénéficiaires indique précisément le contraire : les entreprises ont absorbé le choc des prix par une sérieuse baisse de rentabilité. □

**Contact**  
**Dries Vantomme**  
Centre de compétence  
Économie & Conjoncture  
[dv@vbo-feb.be](mailto:dv@vbo-feb.be)



**RECHERCHE SUR FEB.BE**  
■ « Inflation »



**LES ENTREPRISES ONT ABSORBÉ LE CHOC DES PRIX PAR UNE SÉRIEUSE BAISSÉ DE RENTABILITÉ.**



# UNE SÉLECTION DES DÉCISIONS LES PLUS INTÉRESSANTES - PUBLIÉES ET NON PUBLIÉES - DE NOS COURS ET TRIBUNAUX DU TRAVAIL

## DISCRIMINATION

### Formation – Nomination

C'est à juste titre qu'une travailleuse atteinte d'un handicap aux mains sollicite qu'on lui laisse les mêmes chances qu'à ses futurs collègues en lui permettant de participer à une formation requise comme préalable avant la désignation dans une fonction.

L'employeur qui refuse de laisser la travailleuse accéder à cette formation commet une discrimination directe dont le juge peut ordonner la cessation.

En revanche, le juge ne peut ordonner à l'employeur de désigner l'intéressée dans la fonction susdite.

Tout d'abord, une telle injonction serait contraire au principe de l'autonomie des volontés. En outre, dans le cas où l'employeur relève du secteur public, elle porterait également atteinte au principe de la séparation des pouvoirs.

Le fait d'exiger la réussite d'une formation préalablement à l'entrée en fonction relève du pouvoir d'appréciation de cet employeur.

Cette exigence n'apparaît pas en soi constitutive de distinction, ni a fortiori de discrimination fondée sur le handicap.

Aussi longtemps que la formation n'est pas réalisée, le juge ne peut considérer que l'employeur commet une discrimination en refusant de désigner la travailleuse dans la fonction.

Cour du travail Liège, division de Liège, 26 septembre 2022, JLMB, 2023/10

## CONTRAT DE FORMATION

### Insertion – Obligation d'engager le stagiaire – Dommage et intérêts

L'employeur qui, au terme d'un contrat de formation-insertion en entreprise, ne conclut pas avec le stagiaire un contrat de travail d'une durée au moins équivalente à la durée du stage, commet une faute contractuelle et extracontractuelle.

Il ne peut justifier le non-engagement du stagiaire par le fait que ce dernier ne souhaitait plus travailler pour lui si ce fait n'est pas démontré.

Le stagiaire a dans ce cas droit à des dommages et intérêts dont le montant équivaut aux rémunérations brutes qu'il aurait perçues durant la période couverte par le contrat de travail non conclu, sous déduction, le cas échéant, du revenu d'intégration sociale perçu pendant cette période.

Cour du travail de Mons, 19 octobre 2021, JTT, 2023, 59

## LICENCIEMENT

### Motif gravé – Dommage subi par l'employeur

L'article 35 de la loi sur les contrats de travail n'exige pas que l'employeur ait subi un préjudice en raison de la faute grave de l'employé.

Toutefois, rien n'empêche le juge, lors de l'appréciation du manquement allégué, de vérifier également si celui-ci a causé un préjudice à l'employeur ou s'il en a subi un dommage.

Cour de Cassation, 6 février 2023, S. 18.0095.N, [www.juportal.be](http://www.juportal.be)

## TEMPS DE TRAVAIL

### Système d'enregistrement – Preuve

En l'absence de disposition de droit belge prescrivant l'obligation de mettre en place un système mesurant le temps de travail, un travailleur ne peut invoquer à l'égard de son employeur la directive 2003/88/CE, puisqu'elle n'a pas d'effet direct horizontal.

En revanche, la législation nationale doit être interprétée dans le sens le plus conforme au droit de l'Union européenne.

Toutefois, en l'absence de disposition à interpréter dans un sens conforme au droit de l'Union, le juge ne peut faire office de législateur en en créant une.

L'article 31, paragraphe 2, de la Charte européenne des droits fondamentaux ne constitue pas un fondement à un droit subjectif au contrôle du temps de travail.

Le travailleur qui souhaite voir ses heures supplémentaires rémunérées doit apporter la preuve, par tous moyens de droit, de la prestation de ces heures supplémentaires, de leur nombre et du fait qu'elles ont été accomplies avec l'accord de l'employeur.

Le manquement du législateur n'est pas une circonstance exceptionnelle autorisant le juge à modifier, en application de l'article 8.4 du Code civil, la charge de la preuve de l'existence d'heures supplémentaires.

Pour obtenir la réparation de la perte d'une chance, il appartient au travailleur de démontrer que l'employeur a commis une faute.

Il n'existe pas d'obligation pour l'employeur, en droit belge, d'instaurer un système de contrôle du temps de travail.

Par conséquent, l'employeur qui n'a pas mis en place un tel système ne peut se voir reprocher une faute.

Le travailleur ne pourra obtenir la réparation d'une perte de chance sur cette base.

Cour du travail de Liège, division Neufchâteau,  
15 février 2023, JLMB, 2023/17

## ÉGALITÉ ET NON-DISCRIMINATION

### Règles de promotion – Mandat syndical exercé à temps plein

Le critère, figurant dans une convention collective de travail sectorielle, subordonnant l'avancement de carrière et l'augmentation salariale qui en découle au fait de réellement exercer la fonction est un critère a priori neutre.

Il entraîne toutefois une différence de traitement en raison des convictions syndicales au désavantage d'un délégué syndical exerçant son mandat à temps plein puisqu'il empêche celui-ci d'obtenir une promotion.

Cette différence de traitement est justifiée car le critère permet de veiller à ce que les fonctions soient exercées par des personnes ayant les compétences nécessaires, pour répondre aux exigences de sécurité nécessaires au vu de l'activité exploitée par l'employeur et afin d'éviter l'arbitraire.

L'employeur pourrait difficilement prévoir une dérogation au système de promotion prévue par C.C.T. sectorielle alors que celle-ci risquerait de créer une nouvelle discrimination, en fonction des conditions qui seraient édictées par rapport au système de promotion actuel.

Une telle dérogation octroierait un avantage du fait du statut de délégué syndical, ce qui serait contraire à la C.T.T. n° 5. Il appartient, le cas échéant, aux partenaires sociaux de se mettre d'accord sur les conditions imposées pour l'évolution de carrière des délégués syndicaux qui exercent leur mission à titre principal.

Le délégué, dont l'employeur a toléré qu'il exerce son mandat à temps plein, a fait lui-même le choix de s'exclure du système de promotion.

Il a toujours l'opportunité, comme le font d'autres délégués syndicaux, de reprendre effectivement partiellement son travail et de prétendre dans ce cas aux promotions.

Cour du travail de Liège, division Liège, 23 janvier 2023,  
JLMB, 2023/17 ; JTT, 2023, 125

## FIN DU CONTRAT DE TRAVAIL

### Force majeure

L'employeur peut constater la dissolution du contrat de travail par l'effet de la force majeure lorsque la poursuite de l'exécution du contrat est devenue impossible suite au sinistre dont l'entreprise a été victime lors des inondations de juillet 2021, le matériel de production étant, pour la grande majorité des machines et installations essentielles, déclaré en perte totale.

En dépit du fait que l'entreprise exerçait une autre activité sur un autre site resté opérationnel, la force majeure demeure établie dès que l'employeur établit qu'il n'était pas possible, eu égard à sa santé financière délicate et au profil du travailleur, de l'affecter à un autre poste.

Tribunal du travail de Liège, division Liège,  
21 novembre 2022, JLMB, 2023/17

## LICENCIEMENT

### Travailleur protégé – Loi du 19 mars 191 – Occupation comme travailleur intérimaire

Pour le calcul de l'indemnité de protection fixe à laquelle un délégué du personnel a droit si le licenciement n'a pas lieu conformément à la loi portant un régime de licenciement pour les délégués du personnel, il est tenu compte du nombre d'années de service dans la même entreprise.

Sur cette base, une occupation antérieure en tant qu'intérimaire ne peut en principe pas être prise en compte.

Cour du travail de Bruxelles, 17 janvier 2023,  
Orientations, 2023/4, 41

## LICENCIEMENT

### CCT n° 109 – indemnité pour licenciement manifestement déraisonnable – nature du dommage réparé – conséquences sur le plan fiscal

L'indemnité pour licenciement manifestement déraisonnable répare un dommage moral individualisé.

Ceci étant, il appartient à l'administration fiscale de déterminer les conséquences de cette qualification, les juridictions du travail n'étant pas compétentes pour déterminer le caractère imposable ou non de cette indemnité.

Cour du travail de Mons, 10 octobre 2022, JTT, 2023, 122



Contact



**Antoine  
Vanden Abeele**

Avocat associé, IUXTA Legal

**avandenabeele@iuxta.legal**  
**www.iuxta.legal**

LA FEB ENTREPREND

# LA FEB ENTREPREND

15/05/2023

## LA FEB REÇOIT LE MINISTRE INDIEN DU COMMERCE

À la veille de la première réunion ministérielle du Conseil du commerce et des technologies UE-Inde du 16 mai, la FEB a reçu Piyush Goyal, le ministre indien du Commerce et de l'Industrie.



De g. à dr. Pieter Timmermans, CEO VBO FEB, René Branders, Président VBO FEB, et Piyush Goyal, ministre indien du Commerce et de l'Industrie



22/06/2023

## VISITE D'ÉTAT DES SOUVERAINS DES PAYS-BAS

À l'occasion de la visite d'État des souverains néerlandais, la FEB et son homologue néerlandais, le VNO-NCW, ont réuni des entreprises des deux pays afin d'aborder la transition énergétique.

06/2023

## DEUX SÉRIES DE SÉMINAIRES INTERACTIFS SUR LE REPORTING ESG

La FEB a organisé deux séries de séminaires sur l'information non financière. Avec un double objectif. D'une part, préparer les entreprises aux exigences futures en matière de reporting et, d'autre part, insister sur les opportunités liées à ce type d'exercice.



23/05/2023

## DIVERSITÉ ET INCLUSION SUR LE LIEU DE TRAVAIL : AU BOULOT !

Le succès était au rendez-vous des ateliers pratiques sur la diversité et l'inclusion sur le lieu de travail organisés par la FEB.



La nouvelle façon de travailler née de la crise de COVID a un impact sur la manière dont la FEB se fait entendre et partage ses connaissances. Désormais, la FEB communique aussi via des webinaires, des webcasts, des podcasts, ...

24/05/2023

## LE COMMERCE INTERNATIONAL : UN LEVIER POUR LA COMPÉTITIVITÉ

Des dizaines de politiciens, de chefs d'entreprise et d'experts étaient présents lors du débat sur le commerce international que la FEB, la CEOE et la Confederation of Swedish Enterprise ont mis sur pied en vue des élections européennes de 2024.



03/07/2023

## TASIFAN MOHAMMAD REMPORTE LA BOURSE 'HERMAN VAN ROMPUY SCHOLARSHIP'

La bourse, qui finance les études d'un jeune Belge au Collège d'Europe à Bruges, a été attribuée cette année à Tasifan Mohammad.

## FOCUS FOCUS

- Sortie fin juin de la nouvelle édition du **Focus Conjoncture**. L'enquête montre que l'économie belge a un peu mieux résisté au cours des premiers mois de 2023 que ce qui était prévu il y a six mois.
- Sortie fin juin également de la nouvelle édition du **Focus International Trade**, qui met une fois de plus l'accent sur l'importance du commerce extérieur pour notre économie, très ouverte et connectée à de nombreuses chaînes de production et d'approvisionnement mondialisées.



03/07/2023

## SOIRÉE EUROPÉENNE SOUS LE SIGNE DE LA PRÉSIDENTIE BELGE

La traditionnelle Soirée européenne de la FEB, lancée il y a 15 ans, consiste à rassembler les Belges actifs dans les affaires européennes au sein du monde des entreprises et du secteur public.



Hadja Lahbib, Ministre des Affaires étrangères, des Affaires européennes et du Commerce extérieur, et des Institutions culturelles fédérales, s'est exprimée sur les priorités de la Belgique à six mois du début de la présidence belge du Conseil de l'Union européenne

# AGENDA FEB



Plus d'info : [www.feb.be](http://www.feb.be) > events

OCTOBRE 2023 – AVRIL 2024

## ÉLECTIONS SOCIALES

Une bonne préparation commence par une bonne information. La FEB possède une expertise et une expérience de plusieurs décennies en matière d'élections sociales dans tous types d'entreprises et de secteurs. Elle est votre partenaire stratégique.

### Octobre 2023

Procédure pré-électorale

### Janvier 2024

Suite et fin de la procédure pré-électorale + jour du vote

### Avril 2024

Après le vote et mise en place des nouveaux organes

Lieu : Bruxelles

Info : [www.feb.be](http://www.feb.be)

[events@vbo-feb.be](mailto:events@vbo-feb.be)

Plus d'infos : [electionssociales.expert](http://electionssociales.expert)

OCTOBRE - NOVEMBRE 2023

## YOUNG TALENT IN ACTION

Fin octobre / début novembre 2023, Young Talent in Action (YTIA) se rendra à nouveau dans différentes régions du pays : Bruxelles, Gand, Anvers et Mons afin d'y organiser des événements destinés aux jeunes de 16 à 18 ans. Au programme : workshops, talks et rencontres avec des CEO !

Le lundi 13 novembre 2023, la série d'événements régionaux sera clôturée par une rencontre destinée, cette fois, aux jeunes de plus de 18 ans. Celle-ci sera organisée en collaboration avec YouthStart et se tiendra à BOZAR. Les jeunes participants auront l'opportunité de s'inspirer de l'expérience d'autres jeunes, CEO et personnalités de haut niveau.

Lieu : Bruxelles / Gand / Anvers / Mons / Louvain-La-Neuve

Plus d'infos : [www.youngtalentinaction.be/fr](http://www.youngtalentinaction.be/fr)

### REFLECT Publication trimestrielle de la Fédération des entreprises de Belgique

**Rédaction** Kris De Meester, Anne Michiels, Rodolphe de Pierpont, Arie Van Hoe et Johan Van Praet **Rédaction Thèmes** Vanessa Biebel, Tine Debaes, Monica De Jonghe, Rodolphe de Pierpont, Thomas Julien, Jill Koch, Rodolphe Mouriau, Jean-Charles Parizel, Edward Roosens, Olivier Van der Maren, Arie Van Hoe, Dries Vantomme **Rédaction Jurisprudence sociale** Antoine Vanden Abeele **Secrétariat de rédaction** Anne Michiels **Traduction** Service de traduction FEB **Responsable des publications** Stefan Maes **Mise en page** Landmarks **Photographie** akkanto, Jean-Jacques De Neyer (Triptyque), Toon Coussement, de Ribaucourt **Illustrations** Peter Willems (Vec-star) **Impression** Graphius **Éditeur responsable** Stefan Maes, rue Ravenstein 4, 1000 Bruxelles **Régie publicitaire** ADeMar, Graaf de Fienneslaan 21, 2650 Edegem (Antwerpen), Contact : Nele Brauers, Tél. 03 448 07 57, [nele.brauers@ademaronline.com](mailto:nele.brauers@ademaronline.com)  
**Date de publication** Septembre 2023

REFLECT is ook verkrijgbaar in het Nederlands

REFLECT peut être lu en ligne sur [www.feb.be](http://www.feb.be) > Publications > REFLECT

ISSN : 2684-1835

Une question relative à votre abonnement, des changements (d'adresse) à signaler, un numéro non reçu ?

Envoyez un mail à [reflect@vbo-feb.be](mailto:reflect@vbo-feb.be)



Grâce au **Wallonia Conference Center Mons**, organiser des réunions, séminaires, meetings, événements privés ou professionnels, soirées, concerts, ou réceptions, dans un amphithéâtre parfaitement équipé ou disposer d'un espace plus intimiste n'a jamais été aussi facile.

Le bâtiment dispose de **trois auditorios** pouvant accueillir de 100 à 500 personnes. De plus, il offre **1600m<sup>2</sup> d'espaces polyvalents et modulables** : « Atrium », « Flex Room », « Forum », permettant d'accueillir jusqu'à 1500 personnes.



Grâce au partenariat avec le Van der Valk Hotel Mons\*\*\*\* voisin, le WCCM se charge de réserver le nombre de chambres nécessaires parmi les 145 chambres que l'hôtel propose à la réussite de l'événement à des tarifs préférentiels.



A deux pas de la gare de Mons



Près des autoroutes E19-E42



Parking souterrain gratuit de 150 places et 300 places en extérieur



à côté du Van der Valk Hotel Mons Congres & Spa



9 Avenue Méлина Mercouri - 7000 Mons • info@wccm.eu  
+32.(0)65/39.02.07

**Les Bruxellois ont  
des compétences  
uniques, ça c'est tof !**

**ET AVEC ACTIRIS,  
JE TROUVE  
LE BON CANDIDAT**

**Bruxelles nous apprend à persévérer, à être patient, à négocier..** A tirer notre plan, quoi. Et ça, en plusieurs langues. Vous cherchez un candidat qui possède toutes ces compétences ? Chez Actiris, un consultant spécialisé dans votre secteur d'activité vous accompagne dans tous vos recrutements. Et pour vos postes les plus compliqués à pourvoir, nous travaillons main dans la main avec nos partenaires et votre entreprise pour former ensemble les Bruxellois qui deviendront vos collaborateurs de demain. On y va ?