

Automne 2024

Outline

ING Private Banking magazine

Robojob

L'automatisation
en réponse
aux défis d'un
monde nouveau

Investissements

Des choix et des conseils
vraiment impartiaux

Conseil fiscal

Comment réglez-vous votre
« succession numérique » ?

Culture

Le Marchand de Venise
s'installe à Marnix

Édito

Après un premier semestre en fanfare pour les marchés financiers et un été marqué, à l'inverse, par de nouvelles tensions internationales et des doutes sur l'atterrissage en douceur de l'économie américaine, nous sommes entrés dans la dernière ligne droite de la campagne pour les élections présidentielles aux États-Unis. Entre Donald Trump et Kamala Harris, deux modèles de société et de politique économique antagonistes s'opposent, et bien malin celui qui peut prédire lequel s'imposera.

Il est plus difficile encore de deviner l'impact qu'aura la victoire de l'un ou l'autre camp sur la croissance, outre-Atlantique et dans le monde. Nous ne nous y risquerons donc pas dans ces colonnes. Tout juste peut-on constater, perspective historique à l'appui, que les années électorales américaines sont généralement favorables à l'évolution des marchés, quelle qu'en soit l'issue. Depuis 1928 en effet, l'indice S&P 500 de la bourse new-yorkaise a affiché en moyenne un *return* de 7,5 % chaque quatrième et dernière année d'un mandat présidentiel. Espérons que 2024 ne fera pas mentir ces statistiques.

Retrouvez nos analyses économiques dans votre magazine ainsi que les rubriques consacrées à la vie des entreprises familiales et aux conseils pratiques en matière de Family Business. Vous apprendrez notamment comment gérer votre entreprise à distance et comment valoriser la société que vous souhaitez céder. Vous découvrirez le portrait de la société Robojob et vous aurez un aperçu des plus récentes initiatives organisées par notre Next Gen Academy.

Côté investissements, coup de projecteur sur l'impartialité qui préside au choix des placements qu'ING propose à ses clients et petit tour d'horizon de ceux qui résistent le mieux à l'inflation. Enfin, apprenez comment faire fructifier les excédents de liquidité de votre société en minimisant l'impact fiscal, grâce à la sicav RDT (pour Revenus Définitivement Taxés) que vient de lancer la banque.

Je vous souhaite une excellente lecture.

Jan Van Sande
Head of Private Banking
ING Belgique



Outline - ING Private Banking magazine Automne 2024

Comité de rédaction :

Jeroen Bruls, Jean-Philippe Bonte, Luc Charlier,
Aldo Martinez Formas, Philippe Ledent, David
Noppe, Katleen Rampelberg, Hélène Renaud,
Vicky Thielemans, Myriam Van Themsche

Ont participé à la réalisation de ce numéro :

Jean-Charles Bodard, Jean-Philippe Bonte,
Jeroen Bruls, Luc Charlier, Gilles Clavareau,
Karen Dendas, Frédéric Degembe, Helmut
De Roovere, Jelle De Roovere, Thibault de
Watrigan, Philippe Ledent, Raphaëlle Mattart,
Anne-Sophie Noël, David Noppe, Anne Petre,
Stéphane Rouvez, Vanessa Temple, Jan Van
Sande, Eric Van Hoof, Martine Vansweevelt,
Oriol Vilanova

Coordination : Vicky Thielemans

Maquette et mise en page :

Gilles Gander & Arnaud Colas

Édition : Absolute Agency

Production : Patrick Bataillie

Photos : A2Pix, A2M et MORENO Architecture,
Big time, Gregory Van Gansen, The Art
Society, Tom D'haenens, Siska Vandecasteele,
ING Belgique

Éditeur responsable : Sali Salieski,

Cours Saint-Michel 60, B-1040 Bruxelles

730816F-09/2024

- 4 **Économie**
Les trois clés de la rentrée
- 8 **Économie**
Expertise
THINK about it!
- 10 **Trends**
Cinq pistes pour adapter son
business au changement
climatique
- 12 **Insight**
Comment valoriser l'entreprise
que l'on souhaite céder ?



- 16 **Investissements**
Les Big Pharma comptent sur
l'IA pour dénicher leur prochain
blockbuster
- 19 **Investissements alternatifs**
Quelles valeurs sûres
en période d'inflation ?
- 20 **Investissements**
Des choix et des conseils
vraiment impartiaux
- 22 **Conseil fiscal**
Comment réglez-vous votre
« succession numérique » ?
- 24 **Family Business**
Robojob
L'automatisation en réponse
aux défis d'un monde nouveau
- 28 **Next Gen Academy**
ING prépare les futurs
dirigeants des entreprises
familiales
- 31 **Investissements**
La sicav RDT, une opportunité
fiscale pour votre entreprise
- 32 **Business Trip**
Destinations paradisiaques,
les pièges à éviter
- 34 **Management**
« Il faut apprendre à se rendre
positivement superflu »
- 36 **Culture**
Le Marchand de Venise
s'installe à Marnix

Les trois clés de la rentrée



► Philippe Ledent
Senior Economist

La pause estivale permet traditionnellement de faire un premier bilan de l'année en cours. C'est vrai sur le plan financier comme sur le plan économique. Du côté financier, ce bilan est plutôt positif. Emmenés par les géants de la tech' américaine, les marchés boursiers ont bien performé et ont pu s'appuyer sur des résultats d'entreprises restés solides. Du côté économique, le bilan est à vrai dire plus mitigé. Cet article reviendra sur les succès et les déceptions des huit premiers mois de l'année. Mais il livre surtout les thèmes cruciaux de la rentrée, qui seront au centre de l'attention des marchés financiers et qui feront (ou pas...) de 2024 une année de reprise économique en zone euro.



Après un début d'année prometteur en zone euro...

Depuis fin 2023, les signes d'amélioration conjoncturelle en zone euro se multipliaient, tant du côté de l'offre de l'économie, au travers d'une stabilisation de l'activité dans l'industrie, que du côté de la demande, les ménages retrouvant un peu confiance. Après la quasi-stagnation de 2023 et la lourde récession dans le secteur industriel européen, l'amélioration conjoncturelle se traduisait effectivement par une remontée de la plupart des indicateurs économiques. Dans l'industrie en particulier, on observait enfin une diminution du niveau des stocks dans les entreprises et la fin de la contraction du flux de commandes.

... le deuxième trimestre est en demi-teinte...

Malheureusement, le deuxième trimestre s'est soldé par une nouvelle décélération de l'économie mondiale.

...aux États-Unis...

Dans le cas des États-Unis, le ralentissement était attendu. En effet, les ménages ont fortement augmenté leur consommation au cours des deux années précédentes, ce qui a alimenté la croissance économique. Mais cette dynamique a ses limites : toute l'épargne accumulée par les ménages durant les confinements a déjà été consommée, et la surutilisation de crédits à la consommation, combinée à la hausse des taux, provoque de plus en plus de retards de paiement, donc de problèmes financiers obligeant certains ménages à ralentir leur consommation. Certes, l'économie américaine a continué à créer beaucoup d'emplois en première moitié d'année (plus de 1,3 million !). Cela alimente le revenu des ménages et leur capacité à consommer. Néanmoins, le marché du travail montre des premiers signes de faiblesse

qui se traduisent par une augmentation du taux de chômage et du flux de personnes demandant pour la première fois des allocations de chômage. Autrement dit, le marché du travail crée toujours des emplois, mais pas suffisamment pour absorber le flux de personnes désirant travailler. De fait, les offres d'emploi sont en baisse, dans un contexte où le moral des entreprises s'érode. Il n'est pas ici question de récession. Mais un ralentissement temporaire de la croissance économique ne serait pas surprenant au stade actuel du cycle américain. De telles respirations après des périodes de forte croissance sont tout à fait habituelles.

... de même qu'en Chine...

La situation de l'économie chinoise est très différente. On le sait, l'économie se remet assez mal des interminables confinements qui ont perduré jusqu'à fin 2022. Parallèlement, une crise de l'immobilier sévit en Chine. Cela ralentit l'activité dans les secteurs de la construction et de la promotion immobilière, qui ont été des moteurs importants de la croissance passée. Mais la crise de l'immobilier sape également le moral des ménages, et particulièrement de cette classe moyenne essentielle à la dynamique de consommation intérieure. Celle-ci a massivement investi dans l'immobilier, sans savoir actuellement quelle est la valeur (ou parfois même le futur) du bien immobilier acquis.

Jusqu'à présent, mis à part quelques mesures cosmétiques, les autorités chinoises ne semblent pas vouloir aider massivement le secteur de l'immobilier. Le troisième plénum du parti communiste chinois, qui s'est tenu mi-juillet, n'a pas non plus indiqué un changement de politique en la matière. Par contre, faisant face à une surcapacité dans l'industrie, les autorités semblent vouloir faire le forcing pour relancer l'activité chinoise via la production de biens manufacturés et leurs exportations (à grand renfort de

dumping sur les prix). Durant les premiers mois de cette année, cela semblait fonctionner : l'économie chinoise se réveillait au travers de l'industrie et de son commerce extérieur. Mais la demande mondiale de biens reste trop faible et/ou les problèmes de l'immobilier chinois trop importants, si bien qu'au deuxième trimestre, la croissance économique chinoise a ralenti (+0,7 % par rapport au trimestre précédent, ce qui est très faible).

... et forcément en zone euro

Le contexte mondial moins porteur, les problèmes de compétitivité spécifiques à la zone euro et la demande trop faible de biens ont également pesé sur la dynamique de l'industrie européenne. Alors que le premier trimestre était prometteur, le deuxième a été décevant. Manifestement, les conditions ne semblent pas encore réunies pour permettre à l'industrie d'être un moteur de la reprise dans la zone euro. Alors qu'on espérait une baisse supplémentaire du niveau des stocks dans les entreprises et des premiers signes de redressement des nouvelles commandes industrielles, ni l'un ni l'autre ne se sont produits. Au contraire, la plupart des indicateurs cycliques (on pense ici notamment aux indices PMI ou aux indicateurs de confiance de la Commission européenne) ont récemment évolué dans la mauvaise direction.

Heureusement, le contexte économique moins porteur depuis plus d'un an a eu des effets relativement limités sur le marché du travail en zone euro. Pour preuve, le taux de chômage dans l'ensemble de la zone euro reste à un niveau historiquement faible (6,4 %). Différents phénomènes expliquent cette situation : vieillissement de la population qui entraîne un flux de départs à la retraite au moins équivalent au flux d'entrée de jeunes actifs, diminution du temps de travail moyen par travailleur et rétention d'emplois de la part des entreprises.

Par ailleurs, on observe une augmentation des salaires nominaux dans la zone euro (environ 5 % sur un an), alors même que l'inflation est inférieure à ce niveau et continue de baisser lentement. Il s'ensuit une augmentation du pouvoir d'achat des ménages à travers la zone euro. Même si celle-ci ne vient que compenser la forte baisse du pouvoir d'achat durant la vague d'inflation, le maintien d'un marché du travail solide et l'amélioration des salaires nominaux supportent la hausse du moral des ménages et entraînent un léger regain de leur consommation. Certes, la zone euro aurait besoin d'autres moteurs pour progresser, mais à ce stade, la dynamique de consommation écarte la zone euro du risque d'une nouvelle récession.

Bref, la première moitié de l'année avait débuté avec beaucoup d'espoir sur le plan économique, mais apparaît in fine assez mitigée. On parlera plutôt d'une stabilisation de la croissance à un niveau faiblement positif, en demi-teinte, plutôt que d'une reprise vigoureuse. Étant davantage tournés vers le futur, les marchés financiers semblent s'en contenter, probablement parce que le risque de récession reste écarté pour l'instant. Par ailleurs, les entreprises cotées semblent s'accommoder de la situation, puisque leurs résultats n'ont pas déçu.

Après la pause estivale, que nous réservent les derniers mois de l'année ? Il est peu probable que l'économie mondiale (et les marchés financiers) évolueront en roue libre d'ici la fin de l'année : il y a beaucoup d'événements à venir et le cycle de l'industrie mondiale va encore évoluer. Concrètement, trois thèmes devront être suivis de près dans les prochains mois, car ils seront déterminants pour les performances économiques de 2024, mais aussi des prochaines années.

1. Les secousses politiques

On le savait, 2024 est l'année de toutes les élections : la moitié de la population mondiale (et 70 % du PIB mondial...) sera passée par les urnes cette année. En Europe, les élections européennes ont laissé des traces en France en débouchant sur une séquence inédite (voire surréaliste) d'élections nationales. Cette séquence s'est aussi traduite par une légère augmentation du stress sur les marchés obligataires. Au-delà des questions que pose cette situation au sujet de la gouvernance de la France et de la politique économique qui y sera menée à court terme, le chaos politique intervient aussi dans une séquence d'événements où l'attention des marchés financiers est à nouveau attirée sur l'état des finances publiques. En effet, les nouvelles règles budgétaires européennes sont à présent d'application et plusieurs pays (dont la France et la Belgique) ont été officiellement placés en procédure pour déficit excessif (EDP).

Les choses risquent donc de s'accélérer à présent. Pour fin septembre, les pays concernés par une EDP devront rendre une trajectoire de remédiation, négociée avec les services de la Commission. En octobre, la plupart des gouvernements présenteront leur proposition de budget pour 2025 et la réaction de la Commission est attendue avant la fin de l'année. Cela va d'ici là maintenir l'attention des marchés financiers sur les finances publiques. Attention donc aux coups de stress !

2. Le cycle de l'industrie

Il est évident que l'évolution de l'activité dans l'industrie sera déterminante dans les prochains mois, certainement en Chine mais encore davantage en zone euro. À court terme, il est indispensable que l'industrie

retrouve le chemin de la croissance. C'est essentiel pour maintenir (ou plutôt renforcer) la dynamique de l'activité en zone euro. Car à l'inverse, si l'embellie n'apparaît pas rapidement, l'attente laissera la place à de multiples restructurations (dont certaines n'ont d'ores et déjà pas pu être évitées). Cela impacterait alors l'emploi et la dynamique de consommation. À plus long terme, le redéploiement de l'industrie est important pour la santé des entreprises du secteur, mais aussi pour l'ensemble des secteurs de services qui gravitent autour de l'industrie. Bref, c'est une pièce maîtresse de la trajectoire de croissance de la zone euro. Mais c'est aussi une question stratégique, pour montrer que dans un monde qui se déglobalise, l'Europe est capable non seulement de produire ce dont elle a besoin, mais aussi d'innover et d'apporter des solutions industrielles.

Dans son premier discours au Parlement européen, Mme von der Leyen a promis, dans les 100 premiers jours de son mandat (donc avant la fin de cette année), un plan industriel ambitieux fondé sur l'industrie propre et la compétitivité. Même si cela n'est pas très original au regard de l'Inflation Reduction Act proposé en 2022 déjà (!) par le président Biden, cela indique un changement de stratégie de la Commission en faveur de l'industrie. On y sera donc particulièrement attentif dans les prochains mois.

3. La normalisation de l'inflation

La politique monétaire sera le troisième grand thème de la rentrée et des prochains mois. En effet, le rebond de l'inflation aux États-Unis en première partie d'année a poussé la banque centrale américaine (la Fed) à postposer sa première baisse de taux. La Banque centrale européenne (BCE)

n'était pas dans la même situation : la faiblesse de la croissance et l'inflation plus modérée l'ont incitée à baisser son taux directeur une première fois en juin dernier. Ceci étant, la situation continue d'évoluer et rend la décision de toute nouvelle baisse de taux très complexe. Il faut en effet se rappeler que nous ne sommes pas dans un cycle typique de réduction des taux. Dans le passé, les cycles d'assouplissement ont toujours été déclenchés par des récessions ou des crises. Heureusement, ce n'est pas le cas actuellement. Par conséquent, les nouvelles baisses de taux ne se feront pas en pilotage automatique. Concrètement, un ralentissement temporaire de la croissance américaine devrait dissiper les craintes d'un rebond important de l'inflation aux États-Unis. Notre scénario de base considère effectivement que, dans les conditions économiques actuelles, la porte est ouverte à des baisses de taux de la part de la Fed. Mais si le ralentissement conjoncturel attendu s'avère moindre que prévu, la Fed sera forcément plus hésitante. En zone euro, il faudrait plus de données et plus de recul pour être certain de prendre la bonne décision. Certes, la croissance molle n'incite pas à de nouvelles tensions sur les prix, et nous pensons qu'au moins une nouvelle baisse de taux interviendra avant la fin de l'année, car l'inflation continue de se normaliser. Mais l'augmentation des coûts salariaux induite par la hausse des salaires négociés dans les pays membres de la zone euro présente un risque de rebond de l'inflation. D'ailleurs, le secteur des services, moins exposé à la concurrence internationale et nécessitant beaucoup de main-d'œuvre, connaît une inflation persistante bien trop élevée (environ 4 %). En juin, la BCE en a manifestement conclu que ces risques n'étaient pas suffisamment élevés pour maintenir les taux. Mais cette

même BCE s'est montrée un peu moins sûre d'elle lors de sa réunion de juillet. Que va-t-elle conclure à présent ?

À côté de ces arguments directement liés à l'inflation, des éléments non économiques vont aussi peser dans la balance des choix des banques centrales dans les prochains mois. S'agissant de la BCE, il est clair qu'elle devra trouver un équilibre entre une atteinte potentielle à sa réputation et les préoccupations croissantes concernant des prévisions d'inflation trop optimistes. Autrement dit, la BCE n'a aucun intérêt à faire passer la baisse de taux de juin pour une erreur politique au cours des prochaines semaines. Ceci constitue un argument en faveur d'une nouvelle baisse des taux très prochainement. S'agissant de la Fed, même si la politique monétaire se veut neutre et indépendante politiquement, les banquiers centraux regardent avec beaucoup d'attention l'élection présidentielle qui se profile le 5 novembre prochain. En effet, si D. Trump est élu, de nouveaux tarifs douaniers seront rapidement décidés sur l'importation de produits chinois et européens. Or, de tels tarifs renforcent l'inflation. Dès lors, si la Fed prend comme hypothèse que D. Trump serait élu, va-t-elle vraiment baisser ses taux, compte tenu d'un ralentissement temporaire de la croissance ?

➤ En conclusion, la rentrée est chargée, tant sur le plan de la politique budgétaire que de la politique monétaire. Et on accordera une attention particulière à l'évolution du secteur industriel mondial, et européen en particulier, car il est porteur d'enjeux très importants. L'année est donc loin d'être terminée, tant sur le plan économique que sur le plan financier, car les thèmes clés de la rentrée seront aussi déterminants pour les marchés financiers. ■

Expertise THINK about it!

Au-delà de ses communications habituelles, ING propose en libre accès un large catalogue d'articles, de vidéos et de podcasts en anglais présentant l'ensemble de la recherche économique réalisée par les économistes d'ING partout dans le monde. L'ensemble de cette recherche est rassemblé sur le site <https://think.ing.com>.

Qu'est-ce qu'un scénario économique ?

Définir un scénario économique est crucial pour l'activité d'une banque et de ses clients. En effet, bien comprendre dans quel environnement économique les marchés financiers, les investisseurs et les entreprises vont devoir évoluer peut être déterminant pour se préparer aux possibles chocs et, plus positivement, pour saisir les opportunités.

Comprendre la situation économique et établir des prévisions sur l'évolution attendue à court terme de l'économie n'est cependant pas un exercice facile - c'est même plutôt incertain par nature. Cela ne signifie pas que l'on ne peut rien prévoir. La compréhension de la situation présente et la maîtrise des développements cycliques de l'économie permettent d'avancer un scénario économique.

Il ne s'agit pas d'une moyenne de ce qu'il pourrait se passer dans le futur. Il faut faire des choix en fonction de l'expertise, de l'expérience passée ou des données et écarter d'autres scénarios, que l'on considérera alors comme des risques : des événements dont on sait qu'ils peuvent se produire, mais qui ne sont pas les plus probables au moment de l'analyse. Autrement dit, le scénario retenu est celui qui apparaît le plus probable aux yeux des experts, tout en considérant que des risques l'entourent.

Un scénario économique repose également sur l'assemblage des prévisions dans différents domaines. Les prix des matières premières ou ceux de l'énergie sont des contraintes pesant sur l'ensemble des zones économiques couvertes par le scénario. Certains chocs (comme une pandémie ou des tensions géopolitiques) représentent également des événements communs à l'ensemble des économies. Enfin, chaque économie couverte

par le scénario subit ses propres chocs et interagit avec les autres.

Un scénario économique est donc le fruit non seulement des scénarios spécifiques à chaque économie, mais aussi d'un important travail de coordination. Le scénario retenu se doit d'être consistant.

Un réseau mondial d'expertise

Pour répondre à ces objectifs, ING peut se reposer sur l'expertise de plusieurs dizaines d'économistes à travers le monde. Ils ne sont pas rassemblés dans un bureau unique, mais sont en permanence sur le terrain, à l'écoute des données ainsi que de tous les acteurs économiques, partout dans le monde.

Les analyses de cette communauté d'économistes sont synthétisées dans un seul document, ING Monthly. Comme son nom l'indique, ce document est mis à jour tous les mois. Il est disponible sur la plateforme THINK et représente la colonne vertébrale de la recherche macroéconomique d'ING.

Mais cela ne suffit pas. Chaque jour, des données macroéconomiques sont publiées partout dans le monde et nous imposent d'assurer un suivi approfondi. Qu'il s'agisse de l'activité économique, de l'inflation, des taux d'intérêt ou des taux de change, les analyses s'opèrent en continu afin de nourrir en permanence le scénario économique et de le faire évoluer quand c'est nécessaire. THINK rassemble donc aussi toutes les analyses réalisées par les économistes dans ces domaines.

On soulignera enfin qu'au-delà des questions macroéconomiques, certains économistes sont spécialisés dans différents secteurs (transport, agriculture, technologie, durabilité) et publient également leurs analyses sur THINK.



Et le long terme ?

Un scénario économique est un scénario conjoncturel, c'est-à-dire centré sur le développement cyclique de l'économie, avec un horizon ne dépassant pas 24 mois environ. Néanmoins, les économies subissent aussi des chocs structurels, qui modifient en profondeur leur mode de fonctionnement. Pensez au vieillissement de la population, à la géopolitique, aux changements climatiques ou aux innovations technologiques.

Les économistes d'ING sont également attentifs à ces changements structurels et publient régulièrement sur THINK des articles qui les relatent. Ceci peut également alimenter les thématiques d'investissement par exemple.

Concrètement, que trouve-t-on sur THINK ?

Concrètement, THINK est organisé comme un site d'information, reprenant les commentaires relatifs aux derniers indicateurs économiques publiés et à l'ensemble des articles proposés. Ceux-ci sont aussi classés par zone géographique, par secteur et marché (taux d'intérêt et taux de change). Enfin, toutes les prévisions chiffrées résultant du scénario économique d'ING sont également publiées sur le site.

Bien entendu, cela peut constituer un flux d'informations très important, voire peu digeste. C'est pourquoi il est également possible de s'inscrire afin de recevoir par mail les informations les plus pertinentes en lien avec l'activité ou l'intérêt de chacun.

Pour ce faire, il suffit de se connecter à la page <https://think.ing.com/sign-up/> et d'indiquer ses propres préférences.

Comment accéder à THINK ?

Par internet : <https://think.ing.com/>

Via mobile, en scannant le code :



« THINK a pour but d'aider les clients à comprendre ce qui se passe dans le monde de la manière la plus claire et la plus rapide possible. Il s'agit d'une ligne directe vers l'équipe mondiale d'économistes et de stratégies d'ING, accessible 24 heures sur 24. »

Bio express

THINK a été créé par Owen Thomas, ING's Global Head of Editorial Content, en 2017 et compte désormais plus d'un demi-million de pages vues par mois. Owen est un ancien journaliste de télévision qui a notamment été présentateur de BBC World News et CNN. Il dirige une équipe éditoriale composée de trois rédacteurs THINK et de trois analystes superviseurs.



Cinq pistes pour adapter son business au changement climatique

Quelles mesures prendre pour respecter les trajectoires et réglementations face au dérèglement climatique ? Voici cinq mesures concrètes pour permettre à votre entreprise ou organisation d'améliorer son bilan carbone.

Longtemps, c'était une question de choix et de conviction. Désormais, c'est une obligation. Entre les directives européennes et les réglementations nationales – essentiellement régionales, en fait, en Belgique –, les entreprises doivent s'adapter au changement climatique, quels que soient leur secteur, leur taille et leur objet social. Pas simple pour autant, parce que cette adaptation impose des changements dans tous les registres et à tous les étages. Voici quelques conseils, basés sur du vécu et du mis en place, livrés par deux responsables « durabilité » au sein de leur organisation : Vanessa Temple, chez ING, et Anne-Sophie Noël, chez Partena Professional. Ce secrétariat social a fait du conseil aux entreprises l'une de ses spécialités, notamment dans ce domaine.

1. Adapter les bâtiments et leur volume

L'état du lieu de travail a un impact énorme, en termes de rationalisation et de réduction des consommations d'énergie. Il est dès lors essentiel d'éviter que les bâtiments soient ou restent des passoires énergétiques. « Chez ING, dans les bureaux et agences dont nous assurons la gestion », précise Vanessa Temple, « nous utilisons, fin 2023, 76 % d'énergie renouvelable pour le chauffage et la consommation d'énergie, 99 % de notre électricité étant verte grâce à des parcs éoliens locaux. » Et le siège social, avenue Marnix, à Bruxelles, en rénovation jusqu'à l'été prochain, sera entièrement neutre en carbone. Il convient de recourir aux techniques architecturales durables, comme la récupération de l'eau de pluie pour les

chasses d'eau ou les capteurs de présence pour la lumière, qui permettent de réduire la consommation.

La superficie joue un rôle crucial, elle aussi. La pandémie de covid et la généralisation du télétravail ont renforcé cette évidence : beaucoup d'entreprises se sont retrouvées avec des mètres carrés de bureaux inutilisés. La diminution du volume du lieu de travail, quand elle est possible, est donc fortement conseillée. Anne-Sophie Noël explique que le siège social que Partena Professional a quitté cette année, rue des Chartreux, « occupait 12.000 m², alors que l'Aria, celui dans lequel nous nous sommes installés près de la gare Centrale, en fait 5.000. Toujours pour une présence quotidienne de 200 à 300 personnes. Ce qui induit évidemment un gain financier : en réduisant la surface et le nombre de jours de présence, on réduit l'éclairage, le chauffage, etc. »

2. Réfléchir au cas par cas pour les filiales, agences et succursales

Quand on est locataire, c'est forcément le bail qui va déterminer si l'on poursuit ou pas. Quand on est propriétaire, on ne peut pas rénover pour passer partout au passif. Surtout si on s'étend. Il faut donc trancher au cas par cas, en prenant en compte tous les impacts environnementaux quand il s'agit de réfléchir à fermer ici, à confirmer sa localisation là ou à envisager une nouvelle ailleurs. « Si l'on englobe une nouvelle enseigne », conseille aussi Anne-Sophie Noël, « il faut veiller à éviter les doublons dans une même zone géographique. Donc, plutôt

décider de regrouper ses effectifs élargis dans un même lieu de travail. »

3. Réduire le poste mobilité

Autre poste de poids dans le bilan carbone de toute entreprise, la mobilité. Celle du personnel d'abord, soit le nombre et type de voitures de société, le nombre de voitures nouvelles achetées dans l'année, le carburant payé par carte d'entreprise... Orienter la politique en la matière vers des moyens résolument vertueux est par conséquent indispensable. « Chez ING, nos collaborateurs et collaboratrices peuvent utiliser gratuitement les transports en commun pour se rendre au travail, choisir un Flex Bike (aussi électrique), bénéficier d'indemnités vélo et piéton, et/ou choisir une Flex Car électrique », expose Vanessa Temple. « Fin de l'an dernier, notre flotte de voitures était forte de 1.327 véhicules 100 % électriques et 1.612 véhicules hybrides. »

Anne-Sophie Noël relève aussi l'importance de « développer des politiques qui encouragent la mobilité douce : une voiture de société qu'on n'utilise que pour les vacances, des abonnements aux transports en commun, des budgets mobilité... ». S'installer près d'une gare aussi, ce qui peut avoir un impact positif sur la mobilité des fournisseurs et des clients.

4. Insérer dans le contrat de travail des avantages vertueux

Rien que dans la politique d'avantages, dans le cadre du contrat de travail, on peut mettre des éléments qui vont avoir un impact environnemental positif et un impact

d'attractivité pour l'entreprise. Exemple : mettre en place un plan cafétéria durable, qui vise la consommation responsable, en offrant au collaborateur ou à la collaboratrice un vélo de seconde main ou un ordinateur ou smartphone reconditionné, à travers un partenariat avec des sociétés qui en ont fait leur spécialité. Dans les deux cas, on allonge la durée de vie de l'outil et on lisse dans le temps l'impact environnemental de sa création.

5. Emmener le personnel sur la voie de l'adaptation

La vulgarisation de la durabilité est complexe, parfois plus que la mise en œuvre de la stratégie de l'entreprise. Ainsi, pour une économie jusqu'à 10 % des émissions de gaz à effet de serre, la première recommandation faite à des entreprises de près de 500 personnes est de baisser le chauffage d'un degré. Il y a alors toute une éducation du personnel à faire, qui passe par des petites choses, progressivement. Anne-Sophie Noël indique à cet égard qu'une entreprise peut constater que « la partie déchets de son bilan carbone ne pèse que 0,2 %, donc que toute action de conscientisation sur le tri des déchets est inutile ; or, le tri fait partie des éléments qu'on peut directement relier à ses propres pratiques privées. Si l'effet sur les émissions est dérisoire, il est majeur pour la prise de conscience collective responsable ». Celle-ci permettra de faire accepter plus facilement une baisse de chauffage, entre autres mesures concernant directement les collaborateurs et collaboratrices. ■

Chez ING, priorité à l'impact du portefeuille crédit

En termes d'adaptation climatique, l'axe le plus important pour ING est l'impact de son portefeuille crédit. La banque s'est fixé l'objectif de réduire son impact de 75 % en 2025 par rapport à 2014 et « ING Belgique en était déjà à -68 % fin de l'année passée », détaille Vanessa Temple. « En 2023, notre bilan consolidé était de 157,9 milliards et le portefeuille crédit consolidé de 109,5 milliards, reprend la responsable durabilité d'ING. Or, 99 % de nos émissions de gaz à effet de serre sont liées à nos activités de financement des clients et à nos investissements. Là se situe notre véritable impact. C'est pour cela que nous nous sommes engagés dans la Net Zero Banking Alliance, qui réunit les banques visant à atteindre zéro émission nette du portefeuille crédit d'ici 2050. »

L'institution propose à ses clients (du particulier à la multinationale) toute une batterie de solutions de financement de la transition vers une économie plus durable : prêt mobilité alternative, prêt énergie et rénovation, Sustainable Buildings Guide (pour simuler des travaux de rénovation, d'isolation, d'investissement dans un bien immobilier et estimer l'impact sur la performance énergétique et l'empreinte carbone), financement d'investissements durables, etc.

Comment valoriser l'entreprise que l'on souhaite céder ?

Nous avons consacré un article, dans le dernier numéro d'Outline Magazine, aux moyens de financer l'acquisition d'une entreprise familiale. Intéressons-nous cette fois de plus près au préalable indispensable à tout projet de cession : la valorisation des actions que l'on souhaite céder. Un éclairage de Stéphane Rouvez et Jean-Philippe Bonte, respectivement Managing Director Corporate Finance et Expert Lead Family Business.

➤ Jean-Philippe Bonte
Expert Lead Family Business

➤ Stéphane Rouvez
Managing Director Corporate Finance

Posons d'emblée un préalable : ING n'effectue pas de valorisations d'entreprises à la demande. Mais il lui arrive régulièrement de le faire dans le cadre de ses missions de vente de société, ce qui lui confère bien sûr une solide expertise en la matière. Cela fait d'ailleurs partie des thématiques que la banque aborde régulièrement, parmi d'autres, lors des événements Family Business qu'elle organise plusieurs fois par an. Comme ce fut le cas voici quelques mois avec les dirigeants de la biscuiterie familiale Dandoy, dont ING a orchestré en 2023 la cession intrafamiliale. « Si ING ne procède pas elle-même à l'évaluation, la banque peut bien évidemment référencer à ses clients des partenaires externes fiables dans le domaine du chiffre », précise Stéphane Rouvez.

Ceci posé, introduit Jean-Philippe Bonte, « une valorisation juste et équitable de la société est un préalable indispensable à tout projet de cession, qu'il s'agisse de transférer tout ou partie des actions à un tiers ou à un membre de la famille - un enfant du propriétaire, par exemple. » A fortiori si les autres enfants ne veulent pas se retrouver en indivision. Stéphane Rouvez insiste : « La valorisation n'est pas le prix. Acheteur et vendeur feront

chacun leur propre valorisation et le prix sur lequel ils finiront par s'accorder sera toujours le fruit d'un compromis. »

S'il y a discussion sur le prix, c'est que les différentes formules de valorisation ne sont pas infaillibles. « On peut appliquer toutes sortes de méthodologies, valoriser une société reste un exercice. Chaque entreprise est différente et beaucoup d'éléments externes entrent en ligne de compte dans un processus de cession. Les termes de paiements, les conditions, les garanties données, les engagements de l'acheteur quant à la pérennité de l'entreprise... Tout cela n'influe pas sur la valorisation mais ce sont des éléments importants qui peuvent peser sur la détermination du prix. »

Première méthode :

L'actualisation des flux de trésorerie

Considérée comme la plus fine, cette méthode requiert un important travail de préparation, souligne d'emblée Stéphane Rouvez. Elle permet d'estimer la valeur d'une entreprise aujourd'hui en se basant sur les cash flows actualisés futurs attendus selon le *business plan*. Il convient donc au préalable d'établir un *solide business plan* à long terme

- 3 à 5 ans avec une vision sur la croissance à très long terme. « Cela représente un gros exercice, surtout pour les PME qui n'en ont pas forcément l'habitude. Certaines ne disposent même pas des éléments historiques permettant d'expliquer leur rentabilité passée avant de la projeter dans le futur... »

Ce travail consiste à déterminer les futurs besoins d'investissements de l'entreprise, à évaluer la gestion du fonds de roulement, à estimer la croissance des bénéfices, etc. Il peut être effectué avec l'aide du comptable ou du réviseur de l'entreprise, voire d'un consultant externe spécialisé. « C'est la base de toute valorisation fiable », considèrent en tout cas nos interlocuteurs. Attention cependant à ne pas surestimer les futurs *cash flows*. Pour obtenir la valeur des actions, il conviendra aussi de déduire la dette financière ou de l'augmenter du cash disponible dans la société.

Deuxième méthode : l'analyse des multiples

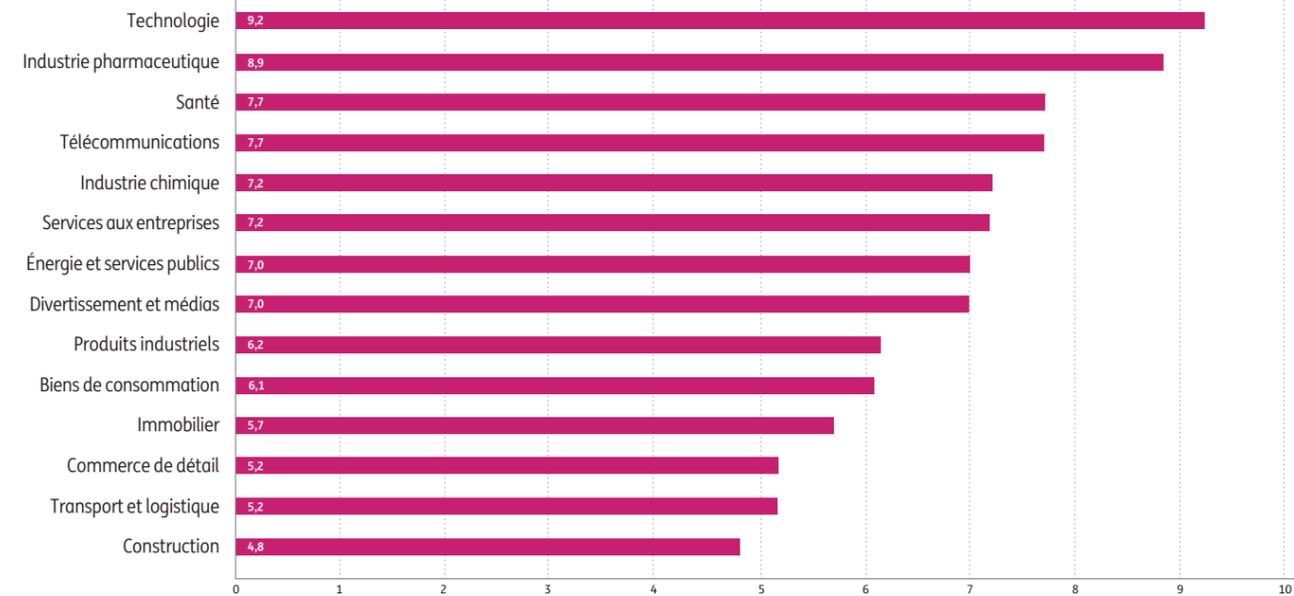
Cette méthode assez simple consiste à comparer sa société à d'autres sociétés similaires cotées en Bourse ou aux prix obtenus lors de la cession de sociétés du

| Combinaisons secteurs-tailles | < 5 millions € | 5 - 20 millions € | > 20 millions € |
|-------------------------------|----------------|-------------------|-----------------|
| Technologie | 6,7 | 7,3 | 11,3 |
| Industrie Pharmaceutique | NA | NA | 9,9 |
| Santé | 6,8 | 6,8 | 8,5 |
| Industrie chimique | NA | NA | 7,3 |
| Services aux entreprises | 5,7 | 6,6 | 8,8 |
| Divertissement et médias | NA | NA | 8,3 |
| Produits industriels | 5,3 | 5,8 | 6,9 |
| Biens de consommation | 5,7 | 5,6 | 6,6 |
| Immobilier | 5,0 | NA | NA |
| Commerce de détail | 5,0 | 4,9 | NA |
| Transport et logistique | 4,6 | 4,4 | 6,1 |
| Construction | 4,5 | 4,6 | 5,6 |

© Vlerick Business School



Multiple EV/EBITDA par secteur



© Vlerick Business School

même secteur. Elle est basée sur le principe selon lequel des entreprises similaires se vendent à des prix similaires.

« Attention cependant à ne pas comparer des pommes et des poires », tempère Stéphane Rouvez. « Il existe des bases de données, mais les sociétés cotées pouvant servir d'exemples sont souvent beaucoup plus grandes que les PME familiales belges traditionnelles. Si l'on se base sur des multiples d'EBIT ou d'EBITDA, il faudra parfois appliquer une décote substantielle par rapport aux valorisations obtenues par les sociétés cotées auxquelles on se compare. »

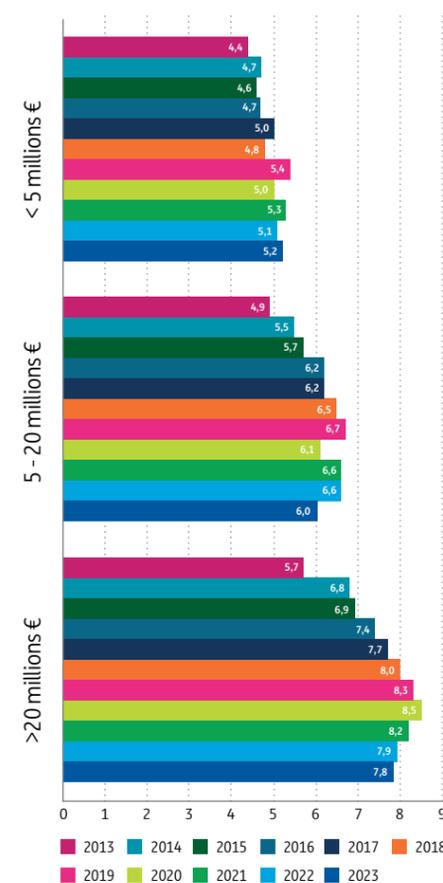
Même s'il s'agit d'entreprises similaires non cotées dont on a connaissance du prix de vente, une décote s'imposera peut-être suivant la taille de la transaction (cession totale ou partielle) ou le moment où elle se conclut (conjoncture, perspectives du marché, etc.). « Cette méthode est moins scientifique que la première, mais elle peut donner d'excellentes indications. La réalité montre d'ailleurs que cette approche est souvent privilégiée par les acheteurs et fort utilisée pour les PME », poursuit notre interlocuteur.

Soulignons encore que la valorisation dépend fortement des perspectives de croissance et que les multiples peuvent varier fortement d'un secteur à l'autre (voir notre tableau).

Troisième méthode : l'actif net ajusté

Pour certaines entreprises, les deux précédentes méthodes ne peuvent (aisément) s'appliquer. C'est le cas lorsqu'elles sont peu rentables voire déficitaires, s'il s'agit de sociétés holdings ou patrimoniales immobilières, par exemple. On peut alors se demander quelle serait leur valeur de remplacement ? La méthode de l'actif net corrigé ajuste les valeurs comptables des actifs et des passifs d'une entreprise afin de refléter au mieux leur valeur marchande actuelle, résume Stéphane Rouvez. Elle tient compte de la valeur économique des actifs et des passifs à laquelle s'ajoutent les plus-values ou pertes latentes. « Cela revient à valoriser les fonds propres de l'entreprise, ce qui est relativement simple. »

Evolution historique des multiples



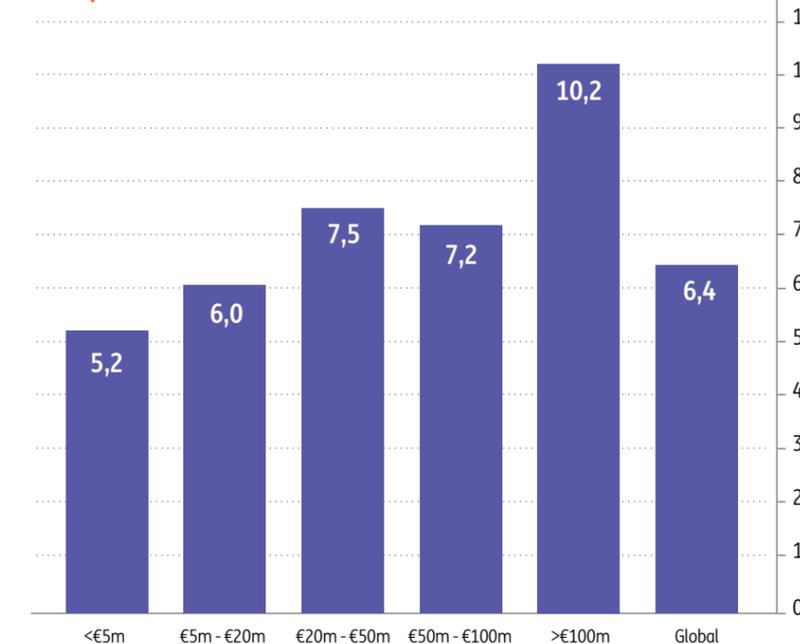
© Vlerick Business School

En guise de conclusion, nos interlocuteurs soulignent trois éléments importants. Le premier est qu'indépendamment de la méthode utilisée, une société peut aussi avoir une valeur stratégique dans le chef de l'acheteur. Un concurrent y verra sans doute l'occasion de réaliser d'importantes synergies, qu'il est difficile de chiffrer pour le vendeur. « On voit bien dans la pratique qu'on obtient les meilleurs prix dans ce genre de situation, que l'offre d'un concurrent peut se différencier fortement des autres s'il intègre des synergies dans son prix. »

Deuxième remarque : « Quand la cession s'opère au bénéfice d'un membre de la famille, il est fréquent que le vendeur concède un 'prix d'ami' à l'acheteur, surtout s'il s'agit d'un de ses propres enfants. Même si ce choix est compréhensible, il importe de veiller à ne pas léser les enfants qui ne participent pas à l'opération. »

Enfin, il n'est pas rare dans une PME familiale que l'actionnaire entrepreneur se contente d'un salaire peu élevé et se rémunère autrement, par exemple en dividendes. Dans la pratique, l'acquéreur de la société devra sans doute revoir les salaires du management à la hausse, voire étoffer l'équipe dirigeante. Cela pèsera sur la rentabilité future, au moins les premières années. Encore un élément dont il vaut mieux tenir compte dans la valorisation. ■

Multiple EV/EBITDA



© Vlerick Business School

Cet article cadre avec la Family Business Approach (FBA) d'ING Belgique. Nos Relationship Managers, Private Bankers et Wealth Planners sont vos points de contact privilégiés pour discuter de cette matière. Nos départements Private Banking et Business Banking collaborent étroitement afin de vous offrir les meilleures solutions, tant pour la société que pour votre patrimoine privé.

Les Big Pharma comptent sur l'IA pour dénicher leur prochain blockbuster

Découvrir un médicament efficace prend généralement des années d'analyses approfondies en laboratoire et nécessite des équipes de chercheurs passant méthodiquement au crible une multitude de données et pratiquant une batterie de tests afin de dénicher LA molécule prometteuse. Le processus pris dans sa globalité peut nécessiter jusqu'à 12 ans de recherche et coûter la bagatelle de deux à trois milliards de dollars. Mais c'était avant l'avènement de l'intelligence artificielle (IA) qui, comme dans beaucoup d'autres secteurs, vient révolutionner les pratiques et les perspectives...

Les « Big Pharma » ont commencé à sérieusement investir dans l'IA et l'apprentissage automatique après 2018, lorsque DeepMind, une filiale d'Alphabet (maison mère de Google), est parvenue à prédire la structure en 3D des protéines à partir de ses seuls éléments constitutifs, à savoir les acides aminés. Ce tour de force a été rendu possible grâce à un programme d'IA appelé AlphaFold. L'identification de la structure des protéines, qui était jusqu'ici l'un des problèmes les plus épineux de la biologie, constitue une avancée impressionnante lorsque l'on sait que pour déterminer une chaîne d'acides aminés de 100 résidus, on aura environ 10^{95} formations possibles... La communauté scientifique fonde beaucoup d'espoirs sur cette base de données en libre accès rassemblant près de 200 millions de protéines. Elle devrait, en effet, lui permettre de progresser dans la lutte contre la pollution plastique, la compréhension des origines de la vie ou la recherche de traitements contre des maladies.

► Luc Charlier
Investment Strategy
Specialist

Sachant que la mise sur le marché d'un nouveau médicament coûte généralement entre deux et trois milliards de dollars et qu'environ 90 % des médicaments expérimentaux se soldent par un échec, les technologies capables d'accélérer le processus de sélection des molécules focalisent l'attention des grands groupes pharmaceutiques qui y voient logiquement une importante source potentielle de bénéfices. Avec AlphaFold, il ne faut plus que quelques secondes pour déterminer la structure 3D d'une protéine, contre plusieurs mois ou années auparavant !

Mais c'est la crise sanitaire de 2020-2021 qui a véritablement servi de détonateur à l'adoption de l'IA par les firmes pharmaceutiques. Lors de la pandémie de COVID-19, les algorithmes ont en effet joué un rôle essentiel, dans la mesure où ils ont permis de réduire considérablement la phase de développement des différents vaccins. Pfizer, en association avec BioTech, s'est résolument tournée vers l'IA pour développer le vaccin Comirnaty. Elle a également élargi son partenariat avec XtalPi, une société chinoise spécialisée dans la découverte et le développement de médicaments, afin d'accélérer la formulation chimique de la pilule Paxlovid qui est également utilisée pour traiter la COVID-19. Les deux médicaments ont été approuvés par l'Agence américaine des produits alimentaires et médicamenteux (FDA) en moins de deux ans, soit beaucoup plus rapidement que les dix années généralement nécessaires pour la commercialisation d'un nouveau médicament. Même si la volonté des régulateurs de mettre le plus rapidement possible une solution à la disposition du public a évidemment joué un rôle accélérateur, l'apport de l'IA s'est révélé excessivement bénéfique.

Des investissements à 60 milliards de dollars...

Depuis la COVID-19, les initiatives se multiplient. Si la société japonaise Takeda Pharmaceutical a, après seulement six mois de sélection, acheté en février 2023 un médicament expérimental contre le psoriasis, appelé TAK-279, à une *start-up* de Boston (Nimbus Therapeutics), elle le doit aussi à l'IA.

Les algorithmes d'apprentissage automatique ont permis à Takeda de sélectionner cette molécule parmi des milliers d'autres en quatre fois moins de temps que ce qui est généralement nécessaire ! Le médicament passe en ce moment les dernières phases d'essais cliniques et, en cas de réussite, pourrait devenir l'une des premières thérapies découvertes avec l'aide de l'IA.

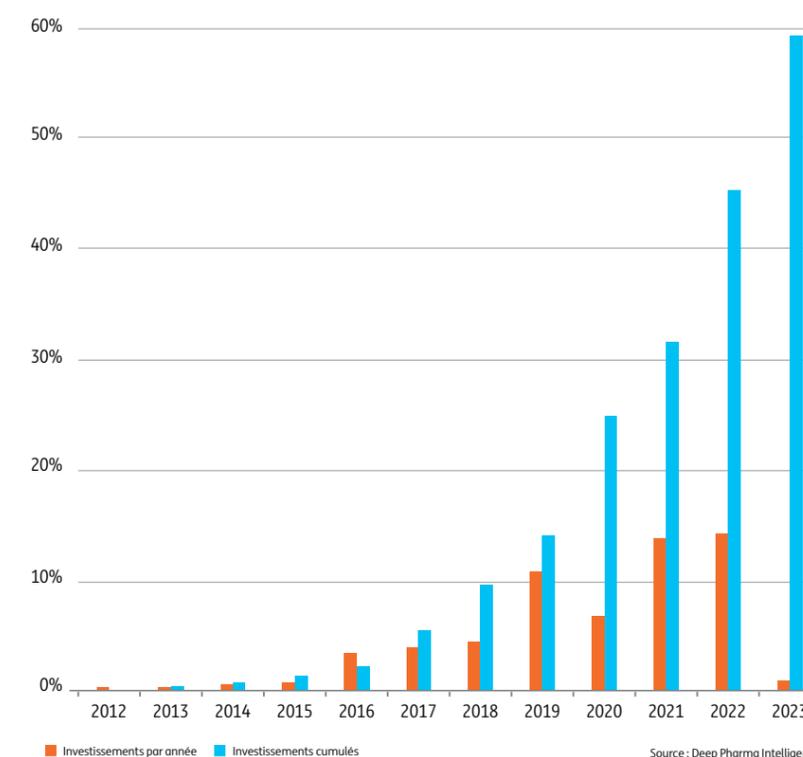
Le fabricant japonais n'est pas le seul à s'adjoindre les services de l'IA. Les firmes pharmaceutiques du monde entier sont en train d'opérer ce virage, via des partenariats avec des *start-ups* informatiques et le recrutement de leurs propres analystes de données. En agissant de la sorte, elles espèrent pouvoir réduire leurs coûts de production et accélérer les délais de mise sur le marché.

Sanofi a accepté de payer un montant de 100 millions de dollars, mais qui pourrait grimper jusqu'à 5,2 milliards de dollars, à la société britannique Exscientia, pour bénéficier de son expertise en IA et rechercher de nouveaux médicaments. Le groupe espère ainsi pouvoir développer 15 nouvelles molécules actives dans les

domaines de l'oncologie et l'immunologie. Bayer, Roche et Takeda se sont, quant à eux, tournés vers Recursion Pharmaceuticals, une société basée à Salt Lake City qui cherche, elle aussi, à découvrir de nouveaux médicaments avec l'aide de l'apprentissage automatique. Même son de cloche chez Merck qui, depuis novembre 2020, collabore avec la jeune pousse Insilico Medicine et chez Novartis qui en fait autant avec Microsoft depuis 2019. Citons encore AstraZeneca qui a noué un partenariat avec Benevolent AI et Illumina ou Ely Lilly qui, en s'adossant avec la *start-up* XtalPi, prétend avoir économisé 1,4 million d'heures de travail en 2023.

Bref, si l'on fait le total, c'est la moitié des 50 principales sociétés pharmaceutiques qui ont conclu des accords de partenariat ou de licence avec des sociétés d'IA. Et, selon le cabinet d'étude Deep Pharma Intelligence, les investissements réalisés par les 800 principales entreprises pharmaceutiques ayant recours à l'IA pour découvrir de nouveaux médicaments ont plus que quadruplé au cours des quatre dernières années, pour atteindre quasi 60 milliards de dollars en mars 2023 (voir le graphique) !

Evolution des investissements du secteur pharmaceutique dans l'IA (en milliards de \$)



... même si l'IA ne peut pas tout !

Si l'IA peut s'avérer très utile, elle ne peut pas tout ! Les scientifiques ont encore beaucoup de pain sur la planche une fois la molécule choisie. Pour reprendre le cas du médicament expérimental de Takeda, ce dernier doit encore passer de nombreux tests et essais cliniques sur l'homme. Un processus qui, même si l'IA peut là aussi aider à raccourcir les délais, prendra des années, avec le risque de se solder par un échec. La probabilité qu'un médicament réussisse tous les tests est, rappelons-le, inférieure à 12 % !

En outre, l'intelligence artificielle présente aussi certaines limites. Elle est notamment incapable de prédire les propriétés biologiques complexes, telles que l'efficacité et les effets secondaires des composés chimiques entrant dans la composition d'un médicament. Si l'IA est très efficace lorsqu'il s'agit d'agglomérer des données provenant de sources diverses, les choses se compliquent lorsqu'elle est utilisée pour des systèmes complexes. Pour garantir la sécurité, des expériences en laboratoire sont souvent nécessaires.

De plus, les données utilisées pour créer les algorithmes peuvent contenir des

biais qui risquent de se refléter dans les recommandations cliniques qu'ils génèrent, comme l'ont écrit des chercheurs de l'Université de Stanford dans une étude publiée dans le *New England Journal of Medicine*. Ces mêmes chercheurs ont également constaté que les résultats des algorithmes pouvaient être faussés en fonction de la société qui les a développés, car la plupart des données médicales traitées par l'IA ne sont bien souvent pas recueillies dans l'objectif que se fixe le concepteur de logiciel.

De juteux revenus à la clef

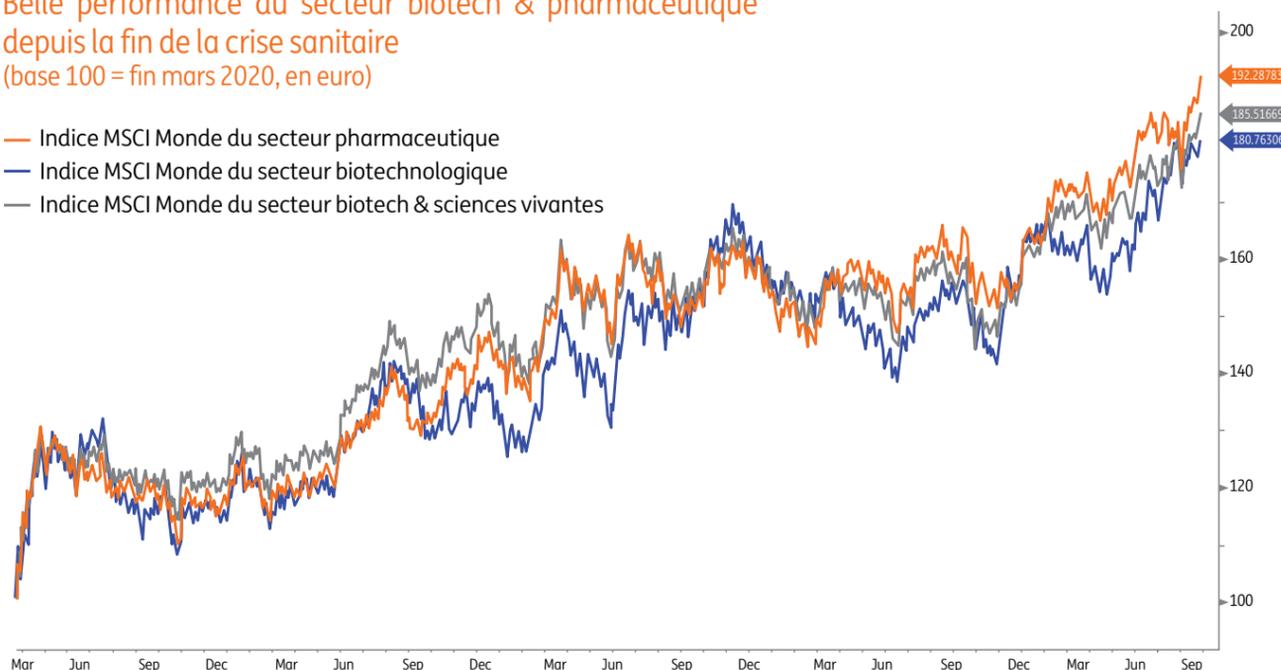
On ne peut cependant nier que le recours à l'IA permet d'économiser des centaines d'expériences en laboratoire et de nombreux travaux de recherche qui s'étalent souvent sur plusieurs années avant de pouvoir déboucher sur l'identification des molécules prometteuses. Au cours des prochaines années, les fabricants de médicaments devraient donc encore davantage recourir à l'IA et l'apprentissage automatique pour identifier les meilleures molécules et comprendre les caractéristiques des maladies et la façon dont elles varient en fonction des populations de patients.

Plusieurs médicaments potentiels identifiés par des start-ups utilisant l'IA font déjà l'objet d'essais sur l'homme. On songe notamment à cinq médicaments de Recursion Pharmaceuticals, qui devraient permettre de contrecarrer des maladies rares, et trois médicaments d'Exscientia qui ont vocation à combattre le cancer et le trouble obsessionnel compulsif. Mentionnons aussi Insilico Medicine qui a mis au point une potentielle solution contre la forme la plus courante de fibrose pulmonaire.

Morgan Stanley estime qu'au cours de la prochaine décennie, **le recours à l'IA dans les premières phases de développement des médicaments pourrait déboucher sur 50 nouvelles thérapies supplémentaires, avec, à la clef, un chiffre d'affaires potentiel de plus de 50 milliards de dollars !** Une perspective qui a de quoi séduire les investisseurs comme en atteste la belle performance du secteur biotechnologique et pharmaceutique depuis la fin de la crise sanitaire de la COVID-19 (voir le graphique). ■

Belle performance du secteur biotech & pharmaceutique depuis la fin de la crise sanitaire (base 100 = fin mars 2020, en euro)

— Indice MSCI Monde du secteur pharmaceutique
— Indice MSCI Monde du secteur biotechnologique
— Indice MSCI Monde du secteur biotech & sciences vivantes



Normalisé au 03/03/2020

Indice MXWOOPH (Indice MSCI World Pharmaceuticals GIGS Level 3) biotech & pharma FR
Quotidiennement 23MAR2020-25JUN2024
Copyright© 2024 Bloomberg Finance L.P.

25-Jun-2024 11:00:52



Quelles valeurs sûres en période d'inflation ?

Les investissements tangibles échappent souvent aux remous de l'économie mondiale. Ils ne peuvent cependant pas tous prétendre au statut de valeur refuge. Voici ceux sur lesquels il peut être judicieux de miser.

En cette période de crises, les investissements tangibles tels que les voitures de collection, les montres ou encore les vins et spiritueux offrent souvent une protection face aux tumultes de l'économie et des marchés financiers. « Beaucoup d'investisseurs se positionnent sur l'art afin de perdre le moins de capital possible », souligne en effet Thibault de Watrigant, CEO de Art Shortlist, plateforme digitale de vente d'œuvres d'art.

« Avec l'atmosphère globalement inquiétante qui règne en ce moment, les collectionneurs songent un peu plus à vendre qu'à acheter mais l'art reste l'une des meilleures valeurs refuge, car il est en général décorrélé des crises et des flux financiers. » Un peu à l'instar de l'or, les investissements tangibles suivent en effet leurs propres tendances. « Dernièrement, les ventes et le cours des montres Polerouter d'Universal Genève ont été dopés grâce à la sortie d'un beau livre sur ce modèle », illustre Gilles Clavareau, fondateur de l'Artisan du temps, enseigne spécialisée en horlogerie de collection. « En dehors de ces tendances souvent prévisibles, les montres de collection

gagnent en moyenne 4 à 5 % par an, voire 10 % pour les plus beaux modèles tels que les Rolex Daytona ou Patek Philippe Nautilus des années 50-60. »

Des performances que seuls quelques investissements peuvent revendiquer, y compris parmi les produits tangibles. Le Knight Frank Luxury Investment Index (KFLII), qui suit chaque année un panier pondéré de 10 objets de collection, révèle en effet d'importantes disparités selon les catégories pour l'année 2023. Tandis que l'art (+11 %), les bijoux (+8 %) et les montres (+5 %) ont progressé, les sacs à main (-4 %), les voitures (-6 %) et les whiskies rares (-9 %) ont enregistré des baisses significatives. Ces observations sur 12 mois sont toutefois à mettre en perspective sur le plus long terme. Les whiskies rares ont par exemple évolué de 280 % au cours des 10 dernières années, ce qui représente la plus forte hausse devant les vins (+146 %), les montres (+138 %) et l'art (+105 %).

Le statut de valeur refuge de certaines catégories doit également être nuancé selon

les produits. Concernant les whiskies par exemple, la baisse enregistrée en 2023 par Knight Frank est partielle : les 50 bouteilles les moins performantes ont perdu 26 % de leur valeur combinée, tandis que les 20 meilleures ont gagné 20 %. Comme le confirme cet exemple, le haut du panier maintient le mieux sa valeur dans la plupart des secteurs.

« Dans l'art, les grandes valeurs restent les plus recherchées, et ce au détriment d'artistes plus contemporains ou émergents », observe Thibault de Watrigant. « Les investisseurs préfèrent par exemple acheter une lithographie, mais avec une signature telle que Picasso ou Chagall. »

La spéculation existe malgré tout parmi les investissements tangibles, et elle reste une arme à double tranchant. « Durant la période post-covid, certaines montres neuves difficiles à obtenir se revendaient 2 à 2,5 fois leur prix dès la sortie du magasin, puis cette bulle a explosé », raconte Gilles Clavareau. « Aujourd'hui, la plus-value immédiate est plutôt de 10-15 %, ce qui reste exceptionnel, mais peut s'avérer décevant pour ceux qui ont acheté des modèles d'occasion au prix fort. » En cette période d'incertitudes, les investisseurs qui cherchent un rendement garanti ont donc plutôt intérêt à miser sur une plus-value à moyen ou long terme. ■

Des choix et des conseils vraiment impartiaux

L'impartialité des banques privées dans le choix des placements qu'elles proposent à leurs clients soulève régulièrement des questions. Chez ING Private Banking, la question ne se pose pas. Voici pourquoi.



► Jan Van Sande
Head of ING Private Banking



► Frédéric Degembe
Chief Investment Officer

« Notre approche est comparable à celle d'un chef coq étoilé qui parcourt le monde à la recherche des meilleurs ingrédients possibles pour préparer un menu qui tienne compte des souhaits spécifiques de ses clients. Nos banquiers privés agissent avec le même savoir-faire et la même indépendance pour composer les portefeuilles de nos clients. » C'est en ces termes que Jan Van Sande, Head of ING Private Banking, résume la philosophie d'investissement de la banque.

Toute personne qui confie la gestion de son patrimoine à une institution financière espère avoir accès à des solutions d'investissement offrant le meilleur rendement sans courir trop de risques. Mais comment s'assurer que la formule proposée est réellement adaptée à ses besoins et aspirations ? Nombre de banques privées ont tendance à pousser leurs seuls fonds. Pas chez ING Private Banking. « Nous pensons qu'il est impossible d'être le meilleur dans toutes les catégories d'actifs. C'est pourquoi nous travaillons avec des gestionnaires d'actifs du monde entier. Cela nous permet

d'être totalement impartiaux dans nos choix d'investissement. Nous sommes la première banque à proposer cela en Belgique, depuis de nombreuses années déjà et avec un grand succès », souligne Jan Van Sande.

Une offre adaptée aux préférences du client

Chez ING Private Banking, le client a le choix entre trois approches d'investissement. Soit il délègue entièrement la gestion de ses avoirs à la banque. C'est ce que l'on appelle la gestion centralisée qui propose deux types de solutions : Kronos et Anthea (pour les patrimoines à partir de 250.000 euros). « Celles-ci résultent de la stratégie d'investissement d'ING et sont construites en combinant les meilleurs fonds des meilleurs gestionnaires d'actifs selon la sélection effectuée par notre équipe internationale spécialisée dans le domaine, explique Frédéric Degembe, responsable de l'Investment Office d'ING. Kronos est une solution 'responsable' sur notre échelle de durabilité, tandis qu'Anthea est son pendant 'durable'. Ces deux solutions existent sous différentes formes afin de coller

parfaitement aux souhaits de nos clients en fonction de leur appétit pour le risque. »

Le deuxième choix consiste en une gestion personnalisée qui peut prendre la forme d'un mandat de gestion discrétionnaire (à partir d'1 million d'euros) ou de gestion conseil (à partir de 2,5 millions). « Dans le premier cas, le client délègue la responsabilité de ses investissements à son banquier privé et son gestionnaire de portefeuille. Ce dernier prend alors la décision d'acheter et de vendre des instruments financiers en fonction du profil de risque et des objectifs de rendement du client », détaille Jan Van Sande. Avec une gestion conseil, le service est 100 % personnalisé : le client construit et gère lui-même son portefeuille, main dans la main avec son gestionnaire de patrimoine. « Il s'agit d'un véritable partenariat. »

Avec les conseils avisés des économistes et analystes d'ING

Pour proposer les meilleures solutions, ING Private Banking s'appuie sur l'Investment Office de la banque qui comprend une

vingtaine d'experts. « Notre stratégie est élaborée à partir des recherches de notre propre bureau économique. Celui-ci est composé de quatre économistes (dont Peter Vanden Houste et Philippe Ledent régulièrement cités dans la presse) qui font eux-mêmes partie du réseau international d'ING », explique Jan Van Sande. « Nos économistes analysent le contexte macroéconomique ainsi que les évolutions sur les marchés financiers. À partir de ces informations, nos spécialistes en investissements définissent la stratégie d'investissement d'ING. »

Un vaste univers d'investissement

« Notre univers d'investissement permet de construire des portefeuilles extrêmement solides, parfaitement diversifiés et performants », relève Frédéric Degembe. « C'est vraiment notre ADN : construire des portefeuilles qui résistent dans la tempête mais qui sont portés vers le haut quand le vent est favorable. Cet univers est composé de 120 fonds actifs provenant de 38 maisons de fonds de renom dont

BlackRock, Schroders, Amundi Asset Management, Axa Investment Managers ou Goldman Sachs mais aussi de petites boutiques comme par exemples Eleva ou Polar Investments et, de 140 trackers provenant de 13 gestionnaires de fonds (Ishares, HSBC, Vanguard, JP Morgan ou encore Ossiam ou WisdomTree). Notre gamme comprend également 350 actions et environ 330 obligations. »

Une sélection plus responsable et durable

Pour réaliser la sélection, les spécialistes d'ING procèdent à deux types d'analyse. L'une quantitative, qui se base sur un ensemble de critères de type risque/return assez classiques. L'autre qualitative, qui consiste à rencontrer le gérant du fonds, à faire une *due diligence* de la maison d'asset management et du fonds. « Une fois sélectionné, un monitoring strict est réalisé. Si les conditions changent (départ de membres de l'équipe, changement de processus d'investissement...), le fonds sortira de notre univers », explique Frédéric Degembe. Des considérations éthiques

jouent également. « Nous orientons notre univers d'investissement vers un ensemble de fonds dits 'responsables' voire 'durables', par opposition aux fonds traditionnels qui ne représentent plus qu'une petite partie de notre sélection. »

Au-delà de ce travail réalisé en interne, l'Investment Office œuvre en étroite collaboration avec Goldman Sachs Asset Management et, en particulier, avec leur équipe de sélection de fonds. « C'est une collaboration très riche qui nous permet de bénéficier de leurs propres conseils, qu'ils utilisent également auprès de leurs clients fortunés et institutionnels. C'est unique. Je ne connais pas d'autres banques qui bénéficient de ce type de collaboration à très haute valeur ajoutée », conclut le responsable de l'Investment Office.

Comme vous pouvez le constater, nous parcourons le monde en quête des meilleurs ingrédients pour composer un portefeuille d'investissement impartial adapté à vos besoins. Si vous avez d'autres questions sur notre approche, nos banquiers privés se feront un plaisir de vous éclairer. ■



Comment réglez-vous votre « succession numérique » ?

La succession d'une personne décédée se compose de biens matériels, mais également « d'actifs numériques » tels que des comptes en ligne ou autres. Pouvez-vous également régler votre succession numérique ? Et que se passe-t-il si vous ne faites rien ?



► Jeroen Bruls
Head of Wealth Engineering

En quoi consistent les « actifs numériques » ?

Il s'agit notamment de votre compte Facebook, X (ex-Twitter), LinkedIn ou Instagram, votre boîte Gmail ou Yahoo!, vos e-books, vos albums photos, votre compte PayPal, votre coffre-fort numérique (IZIMI), votre compte de la Loterie Nationale, vos comptes de boutiques en ligne, cryptomonnaies, etc.

À l'exception des cryptomonnaies, ces « actifs numériques » n'ont généralement que peu ou pas de valeur matérielle. En revanche, ils peuvent avoir une grande valeur émotionnelle pour vous et vos héritiers.

Il est donc important de prendre les mesures nécessaires pour ces biens numériques lorsque vous réglez votre succession : qui aura accès à vos comptes en ligne, qui pourra éventuellement les clôturer et sous quelles conditions... ?

Avant d'examiner ce qu'il adviendra de vos biens numériques au moment de votre décès et de déterminer les dispositions à prendre en la matière, nous allons d'abord nous pencher sur la question de la gestion de vos avoirs si vous n'êtes plus en état de les gérer vous-même.

Établissez un mandat de protection extrajudiciaire

Si vous êtes encore en pleine forme aujourd'hui, il se pourrait qu'un jour vous ne soyez plus en état de gérer vous-même vos réseaux sociaux, vos cryptomonnaies ou autres actifs numériques à la suite d'un

accident, une maladie, une démence, etc. Le moyen le plus simple de déterminer qui s'en chargera à votre place à ce moment-là, c'est d'établir un mandat de protection extrajudiciaire qui vous permet de désigner la ou les personnes de votre choix pour gérer un certain nombre de choses le jour où vous ne serez plus en mesure de le faire vous-même.

En général, lors de la rédaction d'un mandat de protection extrajudiciaire, ce sont principalement les questions financières (vos avoirs bancaires, la gestion de vos biens immobiliers par exemple) et les questions pratiques (comme le choix des médecins traitants) qui sont prises en considération. Mais la gestion de votre « patrimoine numérique » peut également être réglée dans le cadre d'un mandat de protection extrajudiciaire. Il vous suffit dans ce cas de préciser qui gèrera (et éventuellement clôturera) quels comptes à votre place, accèdera et répondra à vos e-mails en cas de besoin, etc.

Il vous est bien entendu loisible de régler ces questions de manière « informelle » avec votre partenaire et/ou vos enfants, par exemple, mais pour être vraiment tranquille et éviter toute discussion familiale, il est préférable de tout mettre par écrit.

Que se passera-t-il à votre décès si vous n'avez rien prévu ?

Si vous ne prenez aucune mesure particulière, votre « patrimoine numérique » sera transmis après votre décès à vos héritiers de la même manière que votre « patrimoine matériel » et ceux-ci pourront accéder à tous vos comptes en ligne, à vos courriels, etc.

Il est tout à fait possible que vos héritiers ne s'intéressent guère à votre héritage numérique, et dès lors vos comptes ne continueront pas à être gérés. Certains comptes sont automatiquement supprimés par le fournisseur lorsqu'ils n'ont enregistré

aucune activité pendant un certain temps (par exemple 2 ans). Chez d'autres fournisseurs, comme Facebook ou Google par exemple, vous pouvez communiquer de votre vivant les coordonnées d'une personne qui aura accès à votre compte après votre décès, par exemple pour avertir vos contacts et ensuite fermer votre compte.

Comment planifier votre patrimoine numérique ?

La manière la plus évidente de prendre les dispositions nécessaires concernant votre patrimoine numérique de votre vivant consiste à rédiger un testament. Vous pouvez y régler librement tous les aspects de votre patrimoine numérique, jusque dans les moindres détails.

Vous pouvez notamment désigner un héritier spécifique pour récupérer vos archives numériques (par exemple vos photos numériques), fermer certains comptes, maintenir d'autres comptes, etc. Vous pouvez également définir à l'avance le message qui devra être publié sur vos médias sociaux à votre décès, prévoir des « in memoriam », etc.

Si vous préférez que vos héritiers n'aient pas accès à votre patrimoine numérique, vous pouvez également désigner un « exécuteur testamentaire » chargé de fermer les comptes, de récupérer et, le cas échéant, de détruire les archives numériques, etc.

Si vous désignez quelqu'un dans votre testament pour s'occuper de votre patrimoine numérique, il est conseillé de préparer une liste de tous vos comptes numériques et de leurs mots de passe. Vous pouvez par exemple les conserver dans le coffre-fort numérique IZIMI (vous pouvez demander à votre notaire de fournir le mot de passe à la personne désignée, par exemple). Cette démarche est également appropriée si vous mandatez une personne pour gérer vos biens numériques via un mandat de protection extrajudiciaire.

IZIMI

IZIMI est un « coffre-fort numérique ». Cet outil, développé par le notariat belge, vous permet de vous assurer que vos héritiers auront accès aux actifs numériques dont vous êtes propriétaire sans que vous soyez tenu de leur fournir les données d'accès de votre vivant.

Toute personne qui s'inscrit et crée un compte IZIMI – auquel on accède via l'e-ID ou ltsme – dispose d'un coffre-fort numérique hautement sécurisé dans lequel toutes les données numériques possibles peuvent être stockées à long terme.

L'application comprend différentes catégories – Immobilier, Famille, Finances, Santé, etc. – dans lesquelles il est possible de stocker toutes sortes de données et de les partager avec les personnes et les services habilités. En outre, IZIMI contient un lien avec NABAN, la banque des actes notariés, dans laquelle chaque citoyen peut trouver les actes notariés dans lesquels il ou elle apparaît en tant que partie depuis le 1er janvier 2020.

En tant qu'utilisateur d'IZIMI, vous pouvez également préciser ce que vous souhaitez qu'il advienne du contenu de votre coffre-fort IZIMI après votre décès. Le contenu du coffre peut être transféré (partiellement) aux héritiers qui se manifestent dans les 24 mois et le reste de la succession se poursuit. Mais vous pouvez aussi choisir de transmettre (partiellement) le contenu du coffre à certains contacts ou même de détruire (partiellement) le contenu du coffre.

Vous pouvez également inclure dans le coffre-fort IZIMI toutes les données nécessaires afin que vos héritiers puissent accéder aux actifs numériques dont vous disposez (par exemple, des listes de coordonnées de comptes, des mots de passe, etc.). ■





« Au début, nous n'avions pas le moindre objectif commercial. Nous voulions simplement créer la solution la plus efficace possible. »

Robojob L'automatisation en réponse aux défis d'un monde nouveau

Fermez les yeux quelques instants et imaginez un robot. Il est fort probable que le modèle auquel vous pensez provienne d'Extrême-Orient. Pourtant, le spécialiste international incontestable en robots, cobots et autres solutions d'automatisation dédiées à l'industrie manufacturière ne se trouve pas à l'autre bout du monde, mais chez nous, en Campine. Alliant avec brio l'innovation et les valeurs familiales, Robojob a déjà installé plus de 1 800 robots dans le monde.

Pour comprendre l'histoire de l'entreprise familiale Robojob, nous devons remonter à 1969. Cette année-là, Frans De Roovere – qui est à l'époque CEO du transformateur d'aluminium Reynaers Aluminium – fonde Aluro, une entreprise spécialisée dans l'usinage de l'aluminium. Par usinage, nous entendons toutes sortes de travaux de métallurgie (comme le fraisage, le perçage, la découpe ou le taraudage) visant à donner forme à un produit métallique.

Les années qui suivent, Frans De Roovere développe son entreprise pour en faire un groupe solide versé dans diverses activités : production de machines d'isolation pour l'aluminium, cintrage de profilés en aluminium et fabrication de pièces mécaniques. En 1990, son fils le rejoint. Fervent partisan de l'automatisation, Helmut De Roovere est convaincu que la robotisation allait devenir incontournable dans l'usinage. Au début des années 90, il achète donc un premier robot pour l'entreprise. Près de vingt ans plus tard, il ne lui faut toutefois pas longtemps pour admettre qu'il aura fallu attendre jusqu'en 2005 pour que ce robot soit mis en service.

Un spin-off sur la voie du succès

« À ce moment-là, je travaillais encore chez Aluro, l'entreprise de mon père », se souvient Helmut De Roovere. « Les coûts salariaux grimpants, la concurrence avec d'autres entreprises internationales se faisait plus rude. Nos marges se compressaient de plus en plus, tandis que la pression sur nos collaborateurs ne cessait d'augmenter. La situation était intenable. J'ai donc à nouveau eu l'idée de les soulager en confiant à un robot la majeure partie des tâches répétitives. Autre avantage majeur : nos collaborateurs allaient pouvoir se consacrer davantage à des

activités créatives et être plus satisfaits. Les opérateurs CNC commençaient déjà à se faire rares à l'époque. »

Le robot en service ne répondant pas à leurs exigences, Helmut écume les salons et les entreprises en quête de modèles flexibles adaptés aux petites et moyennes entreprises comme Aluro. À sa grande surprise, ses recherches s'avèrent infructueuses.

« Ce constat nous a donné matière à réflexion. Nous n'avions pas trouvé de solutions adéquates, certes. Mais nous savions où trouver toutes les technologies dont nous avions besoin pour créer nous-mêmes cette solution. Pourquoi ne pas le faire? D'autant que nous disposions déjà de connaissances et d'une expérience uniques dans le domaine de construction de machines. Finalement, c'est ainsi qu'est née Robojob, qui était en quelque sorte un spin-off d'Aluro. Au début, nous n'avions pas le moindre objectif commercial. Nous voulions simplement développer la solution la plus efficace possible pour notre entreprise sœur. Pour cela, nous avions besoin d'un environnement distinct où rassembler les bonnes personnes. C'est ainsi que nous avons finalement mis au point notre première solution "maison". Nous l'avons d'abord testée chez Aluro, puis l'avons optimisée. Nous avons vite constaté qu'elle aiderait non seulement Aluro, mais qu'elle répondrait aussi à un besoin important sur le marché. Heureusement, à ce moment-là, de jeunes talents ont rejoint notre entreprise, qui possédaient beaucoup plus de connaissances en marketing et en commercialisation que moi. Ils ont commencé à vendre nos solutions, avec le succès que l'on connaît. »

Plus vite de A à B

Robojob n'était bien entendu pas la première entreprise à concevoir des robots. À la différence que les autres étaient principalement destinés à la production en série, laquelle avait déjà été délocalisée dans des pays à bas salaires. Forts de leur environnement de configuration plus convivial, les robots et cobots de Robojob se prêtaient beaucoup mieux à l'automatisation des productions en petite et moyenne séries. « J'aime faire la comparaison avec une voiture », explique Helmut De Roovere. « Le moteur d'une voiture est une composante cruciale, mais il ne vous amènera jamais d'un point A à un point B. Vous avez besoin de toute la voiture : un châssis, des roues, un volant, des commandes faciles d'utilisation... Nous faisons la même chose avec nos robots : nous fournissons non seulement le moteur, mais aussi un concept global, qui inclut un environnement de programmation convivial. Cette approche rend nos robots et cobots beaucoup plus intuitifs. Vous pouvez donc les mettre en œuvre plus facilement et plus rapidement pour l'automatisation de petites et moyennes séries. Les robots sont encore trop souvent associés à la production de masse. Or, nos solutions vous permettent aussi d'automatiser la production de dix ou cinquante pièces, grosso modo. »

Et c'était justement ce dont les entreprises de l'industrie manufacturière européenne avaient besoin. Robojob a donc connu un succès fulgurant peu après sa création. Aujourd'hui, 17 ans plus tard, l'entreprise possède des implantations en Belgique, en Allemagne et aux États-Unis, et a installé plus de 1 800 robots dans plus de 30 pays.

Les entreprises familiales travaillent différemment

En dépit de cette croissance spectaculaire et même d'une reprise temporaire par un fabricant chinois de systèmes robotiques, Robojob est toujours resté une entreprise résolument familiale, affirme Helmut De Roovere.

« Même si nous n'avons pas systématiquement détenu l'actionnariat à 100 %, notre manière de procéder n'a jamais changé au fil du temps : c'est clairement celle d'une entreprise familiale. Mes trois fils travaillent tous comme ingénieurs commerciaux et industriels au sein de

l'organisation. Mais nous attachons très peu d'importance à la hiérarchie, par exemple. À mon sens, la hiérarchie n'est un mal nécessaire que si vous ne travaillez pas avec les bonnes personnes. Ce n'est absolument pas le cas chez nous. Nous ne faisons pas attention aux échelons hiérarchiques. Nous ne nous concentrons donc pas non plus sur... comment dire? »

Présent aux côtés de son père depuis le début de l'entreprise, son fils, Jelle De Roovere, Business Manager chez Robojob, enchaîne d'emblée : « Nous ne nous concentrons pas sur le reporting. Nous y attachons très peu d'importance, de même qu'à la hiérarchie. En revanche, nous consacrons une attention énorme à la collaboration, au développement de l'intelligence collective, aux efforts déployés pour relever les défis en équipe... »

Une grande famille

Jelle voit une différence supplémentaire importante avec d'autres entreprises. « Étant donné que nous travaillons en famille, nous sommes beaucoup plus sensibles à certains besoins et certaines valeurs au sein de notre entreprise. Nous impliquons par exemple aussi les familles de nos collègues. Ainsi, nous organisons régulièrement des journées où leur partenaire et leurs enfants sont invités à célébrer un événement à nos côtés, comme ce fut le cas lors de l'inauguration de notre nouveau bâtiment. Nous encourageons aussi davantage nos équipes à faire des activités ensemble – nous y consacrons d'ailleurs un budget. Par ailleurs, étant donné que nous évoluons sur un marché international, nous envoyons régulièrement des collègues à l'étranger. Une autre entreprise pourrait prendre cela plus à la légère, mais nous savons que les familles de nos collaborateurs leur manquent parfois. En tant qu'entreprise familiale, c'est une situation que nous souhaitons éviter. C'est pourquoi nous voulons travailler plus localement, avec des filiales en Allemagne et aux États-Unis, de manière à garantir à nos collaborateurs un meilleur équilibre travail-vie privée. D'autres entreprises font naturellement de même, mais peut-être pas parce qu'elles partagent notre sensibilité. »

Pleins feux sur la relève

Jelle et ses autres fils ayant rejoint l'entreprise, Helmut De Roovere est certain que le flambeau passera entre de bonnes

mains. D'autant que Robojob ne semble pas souffrir terriblement de la guerre des talents qui sévit actuellement. « Nous nous concentrons vraiment sur le développement de produits et l'ingénierie. Ces activités attirent heureusement des jeunes diplômés hautement qualifiés qui souhaitent travailler dans leur région. Nous n'avons donc clairement pas à nous plaindre. Mais nos clients, les entreprises manufacturières, commencent à avoir du mal à trouver du personnel doté des compétences techniques qu'ils recherchent. Les *baby-boomers* comme moi sont nombreux à quitter le marché du travail. Il est impossible de les remplacer, pour la bonne et simple raison que presque plus personne ne sort de l'enseignement technique secondaire. Ce vieillissement risque d'entraîner des problèmes de taille dans le secteur. L'automatisation peut aider ces entreprises à combler cette pénurie. En outre, elle les rend beaucoup plus attractives aux yeux des travailleurs diplômés de l'enseignement supérieur, qui sont bien plus nombreux. »

Une ère nouvelle et encourageante

Outre le vieillissement du personnel, Helmut De Roovere observe une évolution plus positive qui, étrangement, est le fruit de la crise sanitaire. « Pendant la pandémie, nous avons clairement vu que les clients qui avaient déjà opté pour l'automatisation pouvaient continuer à produire normalement, même si une grande partie de leur personnel était confiné. Les autres entreprises ont dû interrompre leur production. Durant cette période exceptionnelle, beaucoup plus de gens ont compris que l'automatisation était une nécessité. »

« La pandémie nous a également fait réaliser une chose essentielle », analyse Helmut De Roovere. « Les Occidentaux ont été nombreux à se rendre compte que nous étions devenus trop dépendants d'autres grandes puissances pour la production des biens et pour d'autres besoins stratégiques importants. Or, ces puissances ne sont pas toujours fiables. Sous l'effet de la pression concurrentielle, la production en série a été délocalisée en masse de l'Europe de l'Ouest vers l'Europe de l'Est dans un premier temps, puis vers l'Asie. L'automatisation nous offre enfin la chance de rapatrier ces industries. Nous pouvons à nouveau tenir tête à la concurrence internationale, car cette production n'est



plus dépendante des coûts salariaux exorbitants que nous avons en Occident. L'industrie manufacturière est l'un des piliers de notre prospérité. Les services à eux seuls ne suffisent pas pour tirer la croissance. En instaurant la Loi sur la réduction de l'inflation, les États-Unis misent clairement sur ce secteur. L'Europe aurait tout intérêt à adopter une politique plus énergique en la matière. »

« La hiérarchie n'est un mal nécessaire que si vous ne travaillez pas avec les bonnes personnes. »

Top secret

Lorsque nous abordons la question de l'intelligence artificielle et de son utilisation au sein de l'entreprise, notre conversation, pourtant si animée, fait soudainement place au silence. Une première... Père et fils s'échangent un regard furtif, presque imperceptible, qui leur suffit pour se comprendre. Hésitant, Helmut De Roovere se met finalement à nous répondre : « On y travaille, en effet. Nous employons deux ingénieurs titulaires d'un doctorat en IA, qui s'y consacrent à temps plein, en collaboration avec des universités. Nous sommes convaincus que l'IA jouera un rôle de plus en plus important dans l'automatisation. Elle peut rendre nos systèmes encore plus faciles d'utilisation et même auto-apprenants, ce qui pourrait soulager encore plus les travailleurs. Mais je ne peux vraiment rien vous dire pour le moment concernant les

tenants et les aboutissants technologiques. C'est top secret. »

Insister serait peine perdue. De toute évidence, Robojob a la ferme intention de conserver son rôle de pionnier sur la scène internationale et de mettre toutes les chances de son côté pour que ses grandes ambitions se concrétisent. Voilà qui force le respect. ■

Robojob en bref

- **CEO actuel :** Helmut De Roovere (61 ans)
- Plus de 80 travailleurs
- Des implantations en Belgique, en Allemagne et aux États-Unis.
- Robojob a installé plus de 1 800 robots dans plus de 30 pays.
- **2007 :** Fondation par Helmut De Roovere et Luc De Ceuster.
- **2011 :** Commercialisation des premiers robots.
- **2017 :** Reprise par Greatoo Intelligent Equipment, un fabricant chinois de systèmes robotiques.
- **2022 :** Reprise de Robojob à 100 % par la famille De Roovere.
- **2024 :** Ouverture du nouveau siège à Heist-op-den-Berg, avec un espace de production et d'entrepôt trois fois plus grand que celui de l'ancien bâtiment. L'entreprise triple ainsi sa capacité de production d'un seul coup.
- **www.robojob.eu**

« Une banque qui va bien plus loin que les autres »

Robojob accorde une importance considérable à l'innovation et aux valeurs familiales. Un profil que l'entreprise reconnaît chez ING, la banque qui lui apporte satisfaction depuis de nombreuses années. « Mais ce n'est que depuis 2017 que nous comprenons vraiment la valeur ajoutée de cette banque », explique Helmut De Roovere. « Cette année-là, Robojob est passé aux mains des Chinois à 80 %. Fin 2022, nous avons racheté ces actions et sommes redevenus une entreprise entièrement familiale. ING a joué un rôle important dans ce rachat. Nous avons vraiment apprécié son accompagnement. Ils ont selon moi un regard bien plus large que les banques traditionnelles. Ils vont beaucoup plus loin. Ils ne considèrent pas uniquement les chiffres, ils prennent aussi en compte les personnes. À qui avons-nous affaire? Quel est leur historique? Ce genre de questions... De plus, notre collaboration avec ING est très facile. Ils parviennent à prendre des décisions très rapidement, à l'instar d'une entreprise familiale. Il semble aussi y avoir peu de structures hiérarchiques. Il en existe peut-être en interne, mais nous, nous ne les remarquons absolument pas. Tout cela nous parle vraiment, nous qui sommes une entreprise familiale, et nous permet d'avoir une collaboration extrêmement dynamique. »

ING prépare les futurs dirigeants des entreprises familiales

Cette année, ING a lancé la Next Gen Academy, une série unique de sessions d'information et de réseautage pour la génération émergente au sein des entreprises familiales belges. Ce soutien arrive à point nommé, au vu du nombre impressionnant de réactions positives faisant suite aux premières sessions réalisées au printemps. De plus, de nombreuses nouvelles sessions sont déjà au programme pour cet automne.

Quelques chiffres alarmants pour commencer. 58 % des dirigeants d'entreprises familiales belges sont à l'heure actuelle âgés de plus de 50 ans. Par conséquent, plus de huit entreprises familiales belges sur dix seront cédées dans les dix prochaines années. Mais 44 % des dirigeants d'entreprises déclarent aujourd'hui que leur société dépend entièrement d'eux. La génération future confirme cette idée. 65 % de ses membres avouent ne pas se sentir suffisamment informés pour gérer leur entreprise familiale. Ce constat peut entraîner des conséquences désastreuses. À peine 30 % de l'ensemble des entreprises familiales survivent actuellement à la deuxième génération. ING entend inverser cette tendance grâce à la Next Gen Academy.

Raz-de-marée de transmissions d'entreprises

« Une grande partie de notre clientèle se compose d'entreprises familiales », précise Martine Vansweevelt, en évoquant la création de la Next Gen Academy, unique en son genre. Elle est Business Center Director chez ING et responsable de la Next Gen Academy pour la région Est. « Nous avons constaté qu'un certain nombre d'entreprises familiales étaient encore aujourd'hui dirigées par la génération des *baby-boomers*. Cela signifie qu'un raz-de-marée de transmissions d'entreprises s'annonce sur le marché belge des PME dans les prochaines années. Bon nombre de ces entreprises n'y sont pas encore préparées. Nous voulons soutenir ce processus de transmission et allons donc sonder nos clients, les dirigeants d'entreprises actuels, afin d'identifier les successeurs potentiels aujourd'hui déjà actifs au sein de l'entreprise. Nous avons invité cette future génération à notre Next Gen Academy ».

Faciliter les échanges

Dès le départ, il a été décidé de ne pas organiser de conférences ex cathedra ennuyeuses, explique David Noppe, qui a lancé la Next Gen Academy en tant que responsable Family Business chez ING. « Nous faisons la différence en nous basant sur des informations concrètes et pratiques, issues d'études de cas rapportées par des experts possédant une solide expérience sur le terrain. »

L'un de ces experts est Eric Van Hoof, Family Business Leader chez EY Belgium. « Notre rôle est de proposer des modèles et des méthodes structurées qui visent à faciliter la discussion et la réflexion au sein des familles. Il est en effet essentiel que les membres d'une famille, toutes générations confondues, communiquent ouvertement sur la gouvernance familiale et entrepreneuriale. Ces échanges permettent de trouver un équilibre entre respect des valeurs familiales, entrepreneuriales et traditions d'une part, et adaptation aux nouvelles réalités commerciales comme les critères ESG (Environnemental, Social, et Gouvernance) et digitalisation d'autre part. En abordant ce sujet, les anciennes générations peuvent comprendre qu'un changement est nécessaire tandis que la jeune génération peut réaliser qu'elle a parfois tendance à vouloir aller trop vite. »

« La Next Gen Academy crée un cadre unique au sein duquel les membres de la nouvelle génération vont régulièrement se rencontrer et alterner entre moments académiques et activités ludiques. »

Jelle De Roovere

Défis pour les entreprises familiales

Ces discussions ne sont cependant pas si simples. Par ailleurs, de nombreux autres facteurs entrent en ligne de compte au sein des entreprises familiales, souligne la Dr Raphaëlle Mattart, deuxième experte de la Next Gen Academy. « Dans tous les cas, changer la hiérarchie s'avère dans chaque entreprise un exercice délicat. Mais cela l'est d'autant plus dans une entreprise familiale puisque cette adaptation commerciale modifie également les dynamiques familiales. Il n'est pas question de parricide, mais bien du moment où un enfant prend la responsabilité et l'autorité du parent. Il s'agit d'une transition particulièrement sensible qui doit se faire progressivement. Petit à petit, les deux générations vont travailler en partenariat, jusqu'à se retrouver sur un pied d'égalité pour que la transmission puisse se faire naturellement. »

D'un point de vue financier également, la transmission d'entreprises s'avère souvent plus délicate pour les entreprises familiales. « Pour une transmission fluide, trois éléments sont nécessaires », résume Eric Van Hoof. « Premièrement, un transfert de connaissances, évidemment. Cela se fait généralement de manière naturelle au sein des familles. Ensuite, la transmission du pouvoir décisionnel est un sujet déjà plus complexe, qui exige une approche structurée, notamment en impliquant les jeunes dans les conseils d'administration. Mais finalement, c'est la transmission de territoire qui est la démarche la plus difficile, étant donné qu'elle va souvent de pair avec le renoncement au contrôle financier. »

La Dr Raphaëlle Mattart y ajoute encore un autre problème financier : « Une autre société sera acquise simplement moyennant un certain prix. Mais dans le cas d'entreprises familiales, la nouvelle génération ne dispose, la plupart du temps, aucunement des moyens financiers nécessaires pour ce faire. Ses membres ont été moins bien rémunérés,

« Une communication ouverte entre les membres d'une famille, toutes générations confondues, est essentielle afin de trouver un équilibre entre respect des valeurs familiales et entrepreneuriales d'une part et adaptation aux nouvelles réalités commerciales d'autre part. »

Eric Van Hoof

justement parce qu'ils travaillent dans l'entreprise familiale et jouissent d'autres avantages. En conséquence, ils n'ont pas le budget leur permettant de racheter l'entreprise. »

Quatre sessions

« Nous aborderons ces questions et bien d'autres au cours de quatre sessions », explique David Noppe. « La première session sera avant tout une prise de contact. Nous restreignons délibérément le groupe à un maximum de 20 participants et organisons une activité ludique ensemble. Au printemps, par exemple, il s'agissait d'une session de padel suivie de courts échanges autour de thèmes importants pour les entreprises familiales. Lors de la deuxième session, nous avons mis l'accent sur les différents rôles exercés au sein des entreprises familiales. Au cours de la troisième session, nous avons développé les différents défis en matière de gouvernance pour les entreprises familiales. La dernière session nous a permis de réunir tous les participants autour de la table pour discuter des différentes solutions que le Business Banking et le Private Banking peuvent offrir afin d'assurer une transmission fluide au sein des entreprises familiales. »

« Nous avons réuni tous les participants autour de la table pour discuter des différentes solutions afin d'assurer une transmission fluide au sein des entreprises familiales. »

David Noppe

Pour en apprendre davantage sur les entreprises familiales

Selon Martine Vansweevelt, la réaction des premiers participants était incroyablement positive. « Ils sont très enthousiastes et en tirent des leçons très concrètes, qu'ils ont commencé à appliquer ensuite au sein de leur

Les experts de la Next Gen Academy

Dr Raphaëlle Mattart

Dr Raphaëlle Mattart est experte en entrepreneuriat familial. Titulaire d'un doctorat en économie et gestion, elle s'est distinguée par son travail révolutionnaire en matière de dynamique des entreprises familiales. En juillet 2023, elle a reçu le Best Family Entrepreneurship Doctoral Thesis Award décerné par le Family Firm Institute de Boston pour son exceptionnelle analyse empirique des chartes familiales, la première en son genre à l'échelle mondiale. Fondatrice du cabinet de conseil CRAN et chercheuse à l'HEC à Liège, elle stimule actuellement des synergies entre la recherche et l'entrepreneuriat familial. Alliant précision académique et vision pratique, elle offre une expertise académique éclairée qui s'avère particulièrement utile aux familles entrepreneuriales.



entreprise. »

L'un des premiers participants, Jelle De Roovere, Business Manager chez Robojob, une entreprise familiale d'Heist-op-den-Berg, référence internationale en matière d'automatisation CNC (voir le portrait d'entreprise dans ce magazine), a accueilli l'une des premières éditions de la Next Gen Academy. En tant que membre de la génération montante dans l'entreprise de son père, Jelle se montre ravi quant aux sessions précédentes. « Ces sessions m'ont été très agréables et instructives. Ce programme extrêmement intéressant apporte un cadre clair quant aux différents rôles pouvant exister au sein d'entreprises familiales, mais fournit également des informations intéressantes sur la manière dont ces rôles sont liés entre eux. Désormais, il m'est très clair que ces rôles sont d'application dans toutes les entreprises familiales, mais que leur mise en œuvre ou la manière dont ils sont appréhendés sont spécifiques à chaque famille. Idéalement, chaque membre de la famille impliqué de près ou de loin dans l'entreprise familiale devrait en être conscient. Il en va de même pour les conjoints, puisqu'ils font eux aussi partie de la famille et, par conséquent, de l'entreprise familiale. »

Joindre l'utile à l'agréable

Outre des informations enrichissantes, la Next Gen Academy offre également aux futurs dirigeants d'entreprises familiales une occasion unique de comparer leur situation dans un environnement sûr et d'échanger avec leurs pairs issus d'autres entreprises familiales belges. « Allier contenu d'une

Les experts de la Next Gen Academy

Eric Van Hoof

Audit Partner auprès d'EY Belgium depuis 2007 et responsable du Family Business Practice en Belgique depuis 2011, Eric Van Hoof possède une vaste expérience en matière de prestations de services aux entreprises nationales, internationales et multinationales, en particulier au sein d'organisations familiales. Eric est le représentant belge du Family Business Centre of Excellence d'EY, développé afin de soutenir les entreprises familiales, leurs propriétaires et managers, partout où ils opèrent dans le monde. Le centre rassemble des conseillers du réseau mondial d'EY qui mettent en commun leurs connaissances et leur expérience, afin de faire face aux défis rencontrés par les entreprises familiales et d'offrir un service optimal aux entreprises familiales établies à l'étranger. Eric est titulaire d'un Master in Business and Finance de l'ICHEC Brussels Management School, d'un Advanced Certificate in Family Business Advising du Family Firm Institute de Boston et enseigne régulièrement en qualité de spécialiste dans le domaine de l'entrepreneuriat familial.



grande qualité avec des possibilités de réseautage uniques représente pour moi le plus grand atout de notre Next Gen Academy », atteste Martine Vansweevelt.

Jelle De Roovere partage son avis. « La Next Gen Academy crée un cadre unique pour les entreprises familiales, au sein duquel les membres de la nouvelle génération vont régulièrement se rencontrer et alterner entre moments académiques et activités ludiques. Cette Academy parvient donc toujours à joindre l'utile à l'agréable », résume-t-il avec justesse. « Ainsi naît un réseau de personnes partageant les mêmes idées et un cadre propice pour prendre des décisions parfois difficiles. J'espère pouvoir en récolter les

La sicav RDT, une opportunité fiscale pour votre entreprise

En investissant dans ce type de fonds, les dividendes et les plus-values peuvent être exonérés d'impôt.

Votre société dispose d'excédents de liquidités et souhaite les faire fructifier en investissant dans des actions. Le bon plan ? Plus vraiment. Depuis la dernière réforme de l'impôt des sociétés, cette option est devenue beaucoup moins intéressante d'un point de vue fiscal en raison de la taxation imposée sur les dividendes et les plus-values. À moins que votre société n'ait droit au régime RDT pour « Revenus Définitivement Taxés ».

Pour bénéficier de ce régime d'exemption, l'entreprise doit soit détenir une participation d'au moins 10 % dans la société dont elle possède les actions, soit détenir une participation pour un montant minimum de 2.500.000 euros. En outre, elle doit conserver ces actions pendant au moins un an avant de les revendre. Enfin, l'entreprise dont elle détient les actions doit être normalement soumise à l'impôt des sociétés. Pour les investissements dans des actions cotées en bourse, une participation

de 10 % est quasiment exclue. De même, un investissement d'au moins 2.500.000 euros dans les actions d'une seule société (ligne individuelle) n'est pas évident à réaliser. Difficile dans ces conditions d'obtenir la déduction RDT.

Une solution pour réduire l'impôt

Une société peut tout de même avoir droit aux avantages fiscaux de la déduction RDT en investissant dans une sicav ou un fonds RDT. Ce type de fonds de placement a pour particularité que ses dividendes, ainsi que les plus-values réalisées sur ses parts, sont exonérés d'impôt. Pour ce faire, il doit répondre à un certain nombre de conditions spécifiques. Il faut, par exemple, que les statuts de la sicav RDT prévoient une distribution annuelle d'au moins 90 % des revenus perçus.

En prenant une part de sicav RDT, votre société n'a aucune démarche à entreprendre ni aucune condition à remplir. C'est le

gestionnaire du fonds qui se charge de respecter toutes les exigences. En outre, le seuil d'entrée est plus accessible : l'investissement peut se faire à partir de 100.000 euros.

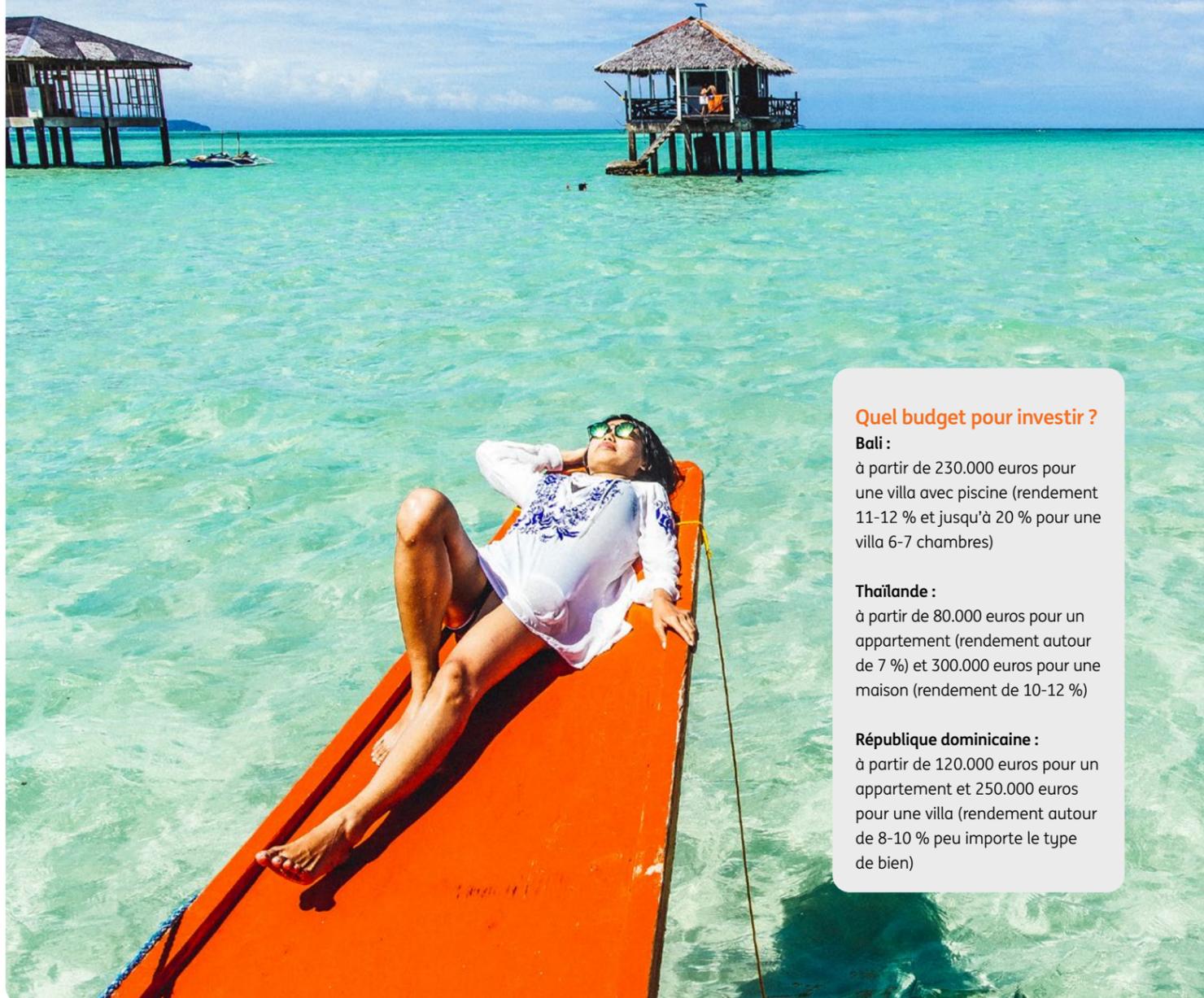
Les dividendes et les plus-values sont exonérés de l'impôt sur les sociétés. En pratique, pour les dividendes, au moment de leur paiement, un précompte mobilier sera automatiquement retenu à la source. C'est via sa déclaration fiscale que la société va pouvoir récupérer l'impôt qu'elle a payé en avance.

Attention, comme pour tout fonds commun de placement en actions, investir dans une sicav RDT comporte des risques dans la mesure où vous êtes soumis aux fluctuations de la valeur du fonds. C'est pourquoi, il est important de discuter de votre profil de risque, de vos objectifs d'investissement et du rendement attendu avec votre Private Banker. ■



Destinations paradisiaques, les pièges à éviter

Très en vogue auprès des voyageurs, les destinations exotiques apparaissent également comme des lieux de choix pour investir dans une seconde résidence. Il existe cependant une série de pièges et de difficultés à contourner pour atteindre – voire dépasser – la promesse des 10 % de rendement.



Quel budget pour investir ?

Bali :
à partir de 230.000 euros pour une villa avec piscine (rendement 11-12 % et jusqu'à 20 % pour une villa 6-7 chambres)

Thaïlande :
à partir de 80.000 euros pour un appartement (rendement autour de 7 %) et 300.000 euros pour une maison (rendement de 10-12 %)

République dominicaine :
à partir de 120.000 euros pour un appartement et 250.000 euros pour une villa (rendement autour de 8-10 % peu importe le type de bien)

Belgique, France, Espagne et Italie restent encore et toujours les pays préférés des Belges lorsqu'il s'agit d'investir dans une seconde résidence. Toutefois, certaines destinations exotiques suscitent de plus en plus l'intérêt des investisseurs... C'est notamment le cas de l'île Maurice, de la République dominicaine, Bali, la Thaïlande et d'autres lieux paradisiaques où il n'est pas rare que les rendements locatifs atteignent – voire dépassent – les 10 %.

« En Europe, il est devenu rare d'obtenir plus de 3 ou 4 % de rendement, ce qui pousse les investisseurs à chercher des alternatives », observe en effet Jean-Charles Bodard, administrateur de Secundo Atlas, société immobilière spécialisée dans la vente de biens en Espagne, Thaïlande, République dominicaine et à Bali.

Les rendements élevés qu'offrent ces pays exotiques peuvent sembler trop beaux pour être vrais, mais selon Jean-Charles Bodard, ils s'appuient sur des éléments rationnels : « Ce sont des régions du monde avec très peu de saisonnalité et des flux touristiques très importants. Leur situation géo-économique est également excellente : en Asie du Sud-Est, la classe moyenne qui voyage est en plein boom, un peu comme ce fut le cas en Europe il y a 50 ans. Quant à la République dominicaine et aux Caraïbes, elles attirent beaucoup d'Américains et de Canadiens qui veulent aller au soleil mais évitent la Floride, plus proche mais hors de prix. Combinés, ces différents phénomènes permettent des taux d'occupation compris entre 75 et 85 % minimum. C'est colossal par rapport à l'Europe. »

Le rendement dans ces destinations exotiques est également boosté par des frais de gestion peu élevés (ménage, *property management*, etc.) liés aux faibles coûts salariaux, ou encore par une fiscalité globalement avantageuse. L'île Maurice n'applique par exemple pas d'impôts sur la fortune et sur les plus-values immobilières, tandis qu'en République dominicaine, les frais d'acquisition sont seulement de 3 % et les propriétaires sont exonérés d'impôts sur les revenus locatifs

pendant 15 ans. En Thaïlande, ces rentrées sont généralement taxées à 3 %, alors qu'à Bali, on atteint 15 % après trois années d'exonération. « Cela reste inférieur aux 19 % pratiqués en Espagne », comme le souligne Jean-Charles Bodard.

Éviter les fraudes et les défauts urbanistiques

Bref, ces destinations semblent aussi paradisiaques pour les investisseurs qu'elles le sont pour les touristes. Y investir dans une seconde résidence est toutefois plus compliqué qu'en Europe, notamment à cause de la distance, de la langue ou encore des spécificités locales. Contrairement à des endroits comme la Suisse ou Hong Kong, la plupart des destinations exotiques n'empêchent pas l'accès à la propriété pour les étrangers, mais certaines disposent de régimes particuliers. A l'île Maurice par exemple, les non-citoyens sont essentiellement autorisés à acquérir des biens dans des développements spécifiques (*Property Development Scheme* ou PDS), tandis qu'en Asie du Sud-Est, les ventes se font sous régime emphytéotique, c'est-à-dire en séparant la propriété du terrain de celle de la construction. « Il est donc plus intéressant d'acheter un bien neuf, car le contrat de location du terrain démarre à zéro et l'on est tranquille pendant plus longtemps », souligne le fondateur de Secundo Atlas.

Selon ce dernier, choisir de l'immobilier neuf est globalement plus sûr lorsqu'on investit dans ces pays : « Il y a encore dix ans, les normes et contrôles en termes de conformité urbanistique, d'égouttage, d'alimentation en eau, etc. étaient beaucoup plus laxistes. Et même si l'on recourt aux services d'un avocat au moment de l'achat, il peut rester des zones d'ombre. Le neuf doit en revanche répondre à des normes plus strictes et le différentiel de prix avec l'existant n'est pas énorme dans ces pays. C'est donc plus intéressant. »

En Asie du Sud-Est comme en République

dominicaine ou à l'île Maurice, les ventes de constructions neuves s'effectuent généralement sur plans, ce qui implique d'être patient mais peut être rémunérateur. « Étant donné qu'il y a peu de disponibilité immédiate de biens neufs, certains investisseurs spéculent en achetant cinq villas sur plans et une fois la construction finie, ils peuvent réaliser d'emblée une plus-value de 15 à 20 % en les revendant. »

Comme ailleurs, l'un des principaux risques est de tomber sur un vendeur véreux ou un promoteur instable financièrement, d'où l'importance de choisir des intermédiaires de confiance et bien établis sur place. La présence de nombreux acteurs occidentaux (promoteurs, avocats, notaires...) facilite les choses pour les investisseurs étrangers, mais il ne faut pas pour autant baisser la garde car de nombreuses arnaques sont montées par des autochtones. En 2021, deux coaches français ont par exemple été condamnés pour avoir élaboré un système de Ponzi autour de la vente de villas dans un complexe touristique à Bali qui n'a jamais vu le jour.

On peut souvent échapper à ce genre de fraude en effectuant une visite sur place, ou encore en vérifiant les antécédents et références de chaque intervenant - y compris pour ce qui concerne la gestion locative. « L'aspect *property management* est très important », souligne Jean-Charles Bodard. « D'une part, la distance ne permet pas de gérer le bien soi-même, et d'autre part, l'offre de services est très importante pour la clientèle de ces destinations : cours de yoga, chef à domicile... »

Enfin, un autre piège à éviter est de choisir une mauvaise localisation, ou encore un produit inadapté. Il est par exemple essentiel que la seconde résidence se situe dans une zone attractive pour les touristes et soit facilement accessible en transport. Cela facilitera aussi l'occupation personnelle même si, en raison de la distance, celle-ci sera forcément plus limitée. ■

« Il faut apprendre à se rendre positivement superflu »

Originaire du Limbourg, Karen Dendas avait 20 ans lorsqu'elle a cofondé l'entreprise de consultance IT, Datalink, avec son partenaire. Dès le début, tout est allé très vite : des journées interminables, des week-ends au bureau, quasi plus de temps libre et plus de vacances. Jusqu'au jour où elle réalise soudainement que la vie est trop courte pour la passer au travail. Elle apprend à se rendre 'opérationnellement superflue' dans son entreprise et écrit même un livre à ce sujet : un manuel accessible aux entrepreneurs qui souhaitent à la fois développer rapidement leur activité et profiter pleinement de la vie.

Karen Dendas

■ Qui ?

Karen Dendas est née le 16 juin 1988 à Genk, est mariée à Danny Daniëls et est la maman de Joey (13 ans) et Lynn (10 ans).

■ Quoi ?

Karen Dendas a cofondé Datalink le 28/08/2008 à Diepenbeek, la société a été vendue au début de cette année, le 24/04/2024, après 15 ans d'existence. Karen est consultante et auteur du livre de management 'YOLOpreneur', sur lequel elle donne régulièrement des présentations. Danny Daniëls, spécialisé dans la cybersécurité, travaille aujourd'hui comme consultant indépendant pour Datalink.

Karen Dendas est née en 1988 à Genk. Elle est l'aînée d'une fratrie de trois enfants. Son caractère actif, créatif et curieux lui donne du fil à retordre lorsqu'elle doit choisir son orientation d'études. L'entrepreneuriat l'attirait bien plus que le reste. Quelques mois à peine après avoir rencontré celui qui deviendrait son mari, ils avaient leur numéro de TVA en poche. Et puis, tout s'est accéléré. Il assurait le côté technique, elle se chargeait de la stratégie. Les affaires allaient bon train. Bien qu'ils se complétaient, il s'est vite avéré que leur duo ne suffisait plus. « Nous avions besoin d'aide, nous avons donc engagé. C'était manifestement la bonne décision, car nous avons continué à nous développer. Mais en même temps, nous avions le sentiment que ça ne tournait pas rond. Nous restions dans le micromanagement, focalisés sur les détails. Et notre charge de travail ne diminuait pas. Comment était-ce possible ? »

Le couple, qui avait entre-temps eu deux enfants, réserve des billets d'avion pour un voyage à l'étranger. Ils prennent l'avion de nuit pour ne manquer aucun appel. Leurs valises sont pleines d'ordinateurs, de portables, de chargeurs et de batteries de secours... ce qui ne facilite pas vraiment les choses avec la douane. Ils continuent de répondre au téléphone, aux mails, même au bord de la piscine... Et là, le franc tombe !

Volte-face

« Nous avons réalisé que nous devions nous y prendre autrement, nous organiser différemment et déléguer davantage. Nous devons apprendre à prendre du recul. Devenir 'positivement superflus' pour l'entreprise en confiant des responsabilités à d'autres collaborateurs. » Consciente qu'il fallait agir, Karen Dendas décide de prendre le temps nécessaire pour qu'elle et son équipe traduisent la gestion des processus en instructions pratiques et en fassent un manuel d'entreprise. « Il est essentiel de rendre accessible aux autres le savoir que

nous détenons, afin qu'ils puissent le mettre concrètement en application », explique-t-elle. »

Karen Dendas peaufine ensuite ce concept clé et crée le modèle « HERO », un moyen mnémotechnique qui aide à passer de micromanager à entrepreneur superflu. H pour 'vue d'hélicoptère' : prendre du recul et avoir une vue d'ensemble de tous les processus de l'entreprise. E pour 'exclusivité' : déterminer clairement qui est responsable de quoi. R pour 'rédiger des directives' : rédiger des instructions claires et faire participer les employés à l'élaboration des descriptions de poste. Enfin, O pour 'outils' : identifier les tâches répétitives qui peuvent être automatisées et créer des outils pratiques, comme des checklists, des modèles d'e-mails et des templates, pour faciliter et accélérer les tâches.

Pour concrétiser cette méthode, Karen développe une suite logicielle, qui s'avère également utile pour d'autres entrepreneurs. Elle crée une plateforme, 'Teamify', une sorte de Wikipédia amélioré, qui décrit de manière détaillée et structurée la gestion d'une entreprise, fournit des outils pratiques, comme des checklists et des annexes, et permet de suivre les progrès de l'équipe en matière d'apprentissage. Après la crise sanitaire, alors que Karen Dendas avait fini de rédiger l'ensemble du processus de (ré)organisation, l'idée lui est venue de compiler le tout dans un livre : YOLOpreneur - nommé livre de management de l'année en 2023 - est un manuel clair, basé sur ses expériences.

Concrètement, que devez-vous faire pour que votre entreprise fonctionne mieux à distance, sans votre présence ? « Tout commence par votre vision de l'avenir. Quelle est-elle et comment votre organisation doit-elle évoluer pour y parvenir ? Si vous souhaitez vraiment construire une entreprise durable, évolutive, transférable ou vendable, vous devez apprendre à lâcher prise et à faire confiance. »

On ne vit qu'une fois

Ne sous-estimez pas ce dernier point : vous devez apprendre à déléguer ou cela risque de vous coûter cher. « En cherchant à garder un contrôle absolu sur vos collaborateurs,

vous étouffez leur sens de l'initiative et de la responsabilité. Lâchez la bride pour stimuler leur engagement et leur motivation. »

« Au final, vous aurez une équipe composée de personnes autonomes, capables de se remplacer mutuellement en cas de maladie ou de congé de maternité. Pendant ce temps, vous pouvez vous concentrer sur ce qui correspond le mieux à vos compétences managériales et réaliser vos ambitions stratégiques. C'est exactement ce que mon mari Danny et moi avons fait. Nous avons vendu Datalink il y a deux mois et notre manuel d'entreprise a été une ressource précieuse lors de la phase de *due diligence*. »

La cerise sur le gâteau ? En devenant opérationnellement superflu, vous retrouverez du temps pour vous, pour voir grandir vos enfants et mener une vie sociale. Pour réaliser vos rêves les plus chers et faire ce qu'il vous plaît. Parce que la vie est vraiment trop courte pour passer ses journées à travailler. *On ne vit qu'une fois...* ■

Quelques conseils pratiques supplémentaires

- Planifiez un moment fixe pour brainstormer et allongez progressivement ce moment.
- Assurez-vous d'avoir toujours un *back-up*, non seulement de vos données, mais aussi de vous-même et de vos collaborateurs clés.
- Identifiez les tâches routinières que vous pouvez automatiser, avec ou sans l'IA.
- Utilisez le modèle HERO pour élaborer votre manuel d'entreprise avec votre équipe.

D'entrepreneur à investisseur

- Assurez-vous de disposer de plusieurs sources de revenus. Créez une deuxième société si vous avez une idée totalement nouvelle.
- Diversifiez votre patrimoine : Danny et moi appliquons la règle des 20 %. Nous n'investissons pas plus de 20 % de nos actifs par catégorie de placement.
- Entourez-vous de personnes de confiance et demandez-leur régulièrement conseil : votre notaire, votre avocat, votre courtier d'assurance, votre comptable, votre banquier privé et, bien sûr, votre informaticien.





Le Marchand de Venise s'installe à Marnix

Avant sa réouverture complète l'été prochain, le siège emblématique d'ING à Bruxelles a repris ses activités, partiellement. Son hall d'entrée principal est à nouveau accessible. Et accueille une installation de l'artiste espagnol Oriol Vilanova, symbolisant la vocation des lieux : une banque, oui, mais un musée aussi. Où l'art est partout.

Les travaux de rénovation du siège historique d'ING, avenue Marnix à Bruxelles, seront complètement terminés l'été prochain, après trois ans de chantier. En attendant, plusieurs zones du bâtiment, inscrit sur la liste de sauvegarde du patrimoine bruxellois depuis 2021, ont déjà été réinvesties et le hall d'entrée central de l'emblématique bâtiment en H a été rouvert. C'est pour cet événement qu'y a été montée l'exposition *The Merchant of Venice*, à voir jusqu'à la réouverture officielle du building Marnix. L'artiste espagnol Oriol Vilanova, installé à Bruxelles depuis des années, occupe ainsi six parois provisoires érigées au rez-de-chaussée. Quatre accueillent des cartes postales de Venise, les deux autres étant dédiées à des chiffres et une liste de mots.

L'ensemble est un projet artistique totalement en phase avec les lieux, une fois la rénovation terminée : une banque autant qu'un musée, comme l'avait imaginé l'architecte américain Gordon Bunshaft, concepteur du siège de ce qui était alors la Banque Lambert, entre 1960 et 1963.

« Bref, appuie Anne Petre, curatrice en chef

de la somptueuse collection d'art d'ING, un emplacement où les expos et la collection vont cohabiter. Durant plus de 30 ans, les expositions étaient hébergées à l'ING Art Center, place Royale. Elles le seront désormais au sein du siège central, se mêlant à la vie de l'un des moteurs de la ville. Il y aura donc une interaction permanente entre l'art et ce cœur battant. Avec une aile d'exposition côté rue du Trône, des expos qui en débordent pour gagner le rez-de-chaussée et le -1 et la collection disséminée principalement aux étages. »

Une ville marchande et de carte postale

Le Marchand de Venise y joue les préludes. L'installation d'Oriol Vilanova s'intègre parfaitement dans ce bâtiment emblématique, car, selon l'artiste, « le titre de son œuvre fait écho à la pièce de Shakespeare, qui est un classique souvent associé au monde de la finance. Cette installation s'adresse à toutes celles et ceux qui entrent dans ce lieu, bâtiment emblématique de l'activité économique. » De la même façon, Venise, ville marchande de légende, attire des millions de visiteurs venant du monde entier.



L'artiste espagnol explique que son œuvre est « la fusion entre la répétition et la différence. » Toutes les cartes montrent la Sérénissime, mais certaines datent d'il y a cent ans, tandis que d'autres sont très récentes. Elles ont été imprimées par milliers, mais chacune de ces cartes est unique, en raison des inscriptions, des timbres, des changements de couleur causés par le temps ou l'exposition à la lumière, ou encore des bords plus ou moins abîmés.... Chaque carte porte une mémoire matérielle spécifique, reflétant les souvenirs des personnes qui ont visité Venise et ont choisi d'envoyer une image de la ville à quelqu'un. À côté de cela, il y a la répétition,

propre à Venise : répétition d'une expérience, avant de la vivre ; répétition d'un imaginaire collectif, qui traverse le temps, sans changer ; répétition des points de vue ; répétition des décors qui n'ont pratiquement pas été modifiés depuis des siècles... C'est LA ville de carte postale. La production de cartes qui la montrent, en tout ou en partie, est d'ailleurs énorme pour sa taille. Elle est ouverte au tourisme, y compris de masse, et la carte postale fait clairement partie de cette industrie. »

Avec *The Merchant of Venice*, l'artiste espagnol, qui s'est rendu plusieurs fois à Venise mais

confesse « la connaître et la découvrir davantage » à travers les cartes postales qu'il a compilées, a aussi pour objectif de « créer quelque chose de monumental avec un petit objet, pas cher, ordinaire et qui touche tout le monde ».

Poèmes économiques et processus de marchandage

Les cartes, il les trouve aux puces, place du Jeu de Balle à Bruxelles, ou dans des magasins de souvenirs, ici ou au fil de ses voyages (il a commencé à les collectionner à 19 ans, il en a aujourd'hui plus de 200.000, 25 ans plus tard). Celles acquises sur les



marchés ont été envoyées partout et depuis les quatre coins du monde. « Ce sont donc des images vécues. Si on les retourne, on voit qu'elles racontent des histoires, l'endroit où elles ont été envoyées, les pensées qu'on y a écrites, les moments qu'on y partage... »

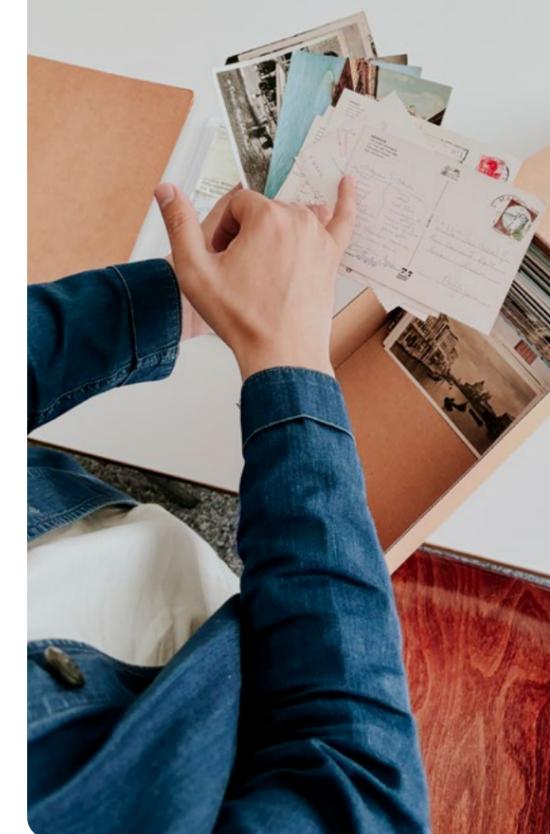
Elles renvoient à ces quatre doubles colonnes complétées de chiffres peints à l'acrylique noir sur blanc et accrochées derrière le *desk* d'accueil. Intitulées 'Poèmes économique', « elles expriment le processus de marchandage au marché aux puces, où les prix ne sont jamais fixes, où l'on est invité à marchander. La colonne de gauche est donc celle du marchand et la colonne de droite, celle de l'acheteur. On y voit le prix annoncé initialement par le premier, puis celui proposé par le deuxième, puis celui que le marchand est prêt à concéder et ainsi de suite, jusqu'au prix où l'objet est vendu/acheté. »

Sur les peintures, les chiffres sont décalés, en diagonale, partant d'en haut à gauche pour finir en bas à droite. « C'est la représentation de la performance qui mène au prix convenant aux deux parties. Ce qui explique

que les tableaux n'ont pas la même taille puisque le marchandage peut être plus ou moins long. Ici, il n'y a que l'abstraction des chiffres mais en réalité, il y a les regards, la façon de s'adresser à l'autre, etc. »

Un dernier mur accueille un autre poème, sur toute sa hauteur : *Buy and sell*. Acheter et vendre. « C'est en fait la liste des différents types de cartes postales que je possède. Venise n'en étant qu'une parmi une centaine d'autres. Mais pour moi, ce sont des chapitres constituant un roman. Qui s'écrit et s'allonge sans cesse puisque de nouvelles cartes arrivent toujours. »

Dans le hall d'entrée de Marnix, ils sont énumérés, en anglais, par ordre alphabétique : de *Aerial view* à *Zoo* en passant par *Balloon*, *Forest*, *Royal family*, *Umbrella*... Mais pourquoi *Buy and sell* ? « Parce que je vais aux puces, j'achète des cartes postales et j'en fais des installations, des interprétations, des images que je vends, en tant qu'artiste. L'ensemble de ce qui est exposé ici évoque donc l'activité économique, à travers un langage artistique. » Comme la vocation de Marnix rénové. ■





ing.be/privatebanking

Vos interlocuteurs privilégiés au sein d'ING Private Banking Belgique



Jan Van Sande
Head of Private Banking
Avenue Marnix 24 - 1000 Bruxelles
Head of ING Private Banking Zone Est
ad interim (Anvers/Limbourg - Louvain)
Lange Gasthuisstraat 16 - 20 - 2000 Anvers
Tél. +32 477 89 38 70
janvansande@ing.com



Jeroen Bruls
Head of Wealth Engineering
Avenue Marnix 24 - 1000 Bruxelles
Tél. +32 494 57 37 22
jeroen.bruls@ing.com



Frédéric Degembe
Chief Investment Officer
Avenue Marnix 24 - 1000 Bruxelles
Tél. +32 477 97 42 72
frederic.degembe@ing.com



Rudy Vanderpe
Head of Portfolio Management
Avenue Marnix 24 - 1000 Bruxelles
Tél. +32 476 32 99 85
rudy.vanderpe@ing.com



Nathalie De Taeye
Head of ING Private Banking
Zone Sud (Wallonie)
Avenue des Dessus de Lives 8 - 5101 Namur
Tél. +32 496 59 66 38
nathalie.de-taeye@ing.com



Kurt Lamquet
Head of ING Private Banking
Zone Ouest (Flandre orientale/occidentale)
Koningin Fabiolalaan 190 - 9000 Gand
Tél. +32 478 21 71 37
kurt.lamquet@ing.com



Laia Vanden Abbeele
Head of ING Private Banking
Zone Centre (Bruxelles)
Avenue Marnix 24 - 1000 Bruxelles
Tél. +32 483 11 84 87
laia.vanden.abbeele@ing.com