

TALENT 2024 PERSPECTIVES MAGAZINE

« L'avenir appartient aux organisations qui sauront faire de leur gestion des talents un processus global et durable et qui, sur le long terme, arriveront à aligner les besoins changeants de leur département financier sur ceux de leurs collaborateurs. »

— Jan Laurijssen



Des carrières durables, pour une croissance durable des collaborateurs ET des entreprises

Volatil, complexe, ambigu, incertain... Voilà comment on pourrait qualifier le monde dans lequel nous vivons. D'ici cinq ans, les jobs dans le domaine de la finance ne seront plus les mêmes qu'aujourd'hui. Quels changements nos fonctions subiront-elles ? Quels nouveaux rôles apparaîtront et lesquels disparaîtront ? Nul ne le sait à l'heure actuelle.

Mais une chose est sûre : l'avenir appartient aux professionnels de la finance qui sauront accepter ces changements, ne jamais s'arrêter d'enrichir leurs connaissances et oser se réinventer. Mais aussi aux employeurs qui adopteront une approche durable en matière de gestion des talents, qui accompagneront leurs collaborateurs dans le développement de leurs compétences et qui continueront à aligner les besoins de l'entreprise sur ceux de leurs employés.

Dans les pages que vous avez sous les yeux, nous avons donné la parole à des experts en la matière. Vous découvrirez également quelques exemples d'une gestion durable des talents :

- » Le spécialiste des RH Jan Laurijssen (université d'Anvers) expliquera que le modèle « un emploi pour la vie » a laissé la place à une carrière davantage mise en perspective. **Le développement des talents, la mobilité interne et un équilibre travail/vie privée sain** sont, dans ce contexte, des critères de succès indispensables.
- » Elke Toye, CFO de l'entreprise VYNCKE, spécialisée en biomasse, démontrera que l'automatisation et la création de carrières durables dans la finance peuvent aller de pair. VYNCKE est un exemple inspirant de symbiose entre **le progrès technologique et les possibilités de développement des collaborateurs**.
- » Quel est **le rôle de la finance dans une entreprise qui grandit** ? Et comment ce rôle se traduit-il dans les carrières des collaborateurs ? Les spécialistes et amis Tom Libbrecht (VP Finance chez Silverfin) et Jacob Quartier (CFO chez Smappee) répondront à ces questions dans le cadre d'une double interview.
- » Nous refermerons ce magazine sur le récit passionnant de Duomed, une entreprise spécialisée dans la technologie médicale, qui prépare une feuille de route faisant la part belle au **reporting de durabilité**. Du point de vue de la compliance, mais aussi du point de vue stratégique. Jan Van de Meersch (Chief Marketing & Sustainability Officer chez Duomed), Jean-Paul Corin (HR Director chez Duomed), Mario Matthys (Expert Practice Leader Corporate Reporting chez TriFinance CFO Services) et Gaëlle De Baeck (Sustainability Lead chez TriFinance) expliqueront en quoi une carrière dans le domaine ESG rime avec durabilité à plus d'un égard.

Bonne lecture !

Hanne Hellemans, *BCB Leader Transition & Support*
Alexander Declerck, *BCB Leader Transition & Support*
Alexander Van Caeneghem, *BCB Leader CFO Services*

Table des matières

EXPERT

Gestion durable des talents dans la finance :
la technologie comme moteur, mais aussi comme solution 4

POINT DE VUE CLIENT

L'entreprise VYNCKE fait rimer automatisation et jobs significatifs dans la finance 10

DOUBLE INTERVIEW

Le rôle de la finance dans la croissance durable d'une start-up :
les exemples de Silverfin et Smappee 14

POINT DE VUE CLIENT

Le reporting ESG chez Duomed, un projet porté par l'entreprise ET par les collaborateurs 19

Chez TriFinance, nous considérons le développement des talents comme une priorité. Que ce soit au sein de notre organisation ou chez nos clients, pour lesquels nous réalisons des missions temporaires ou auxquels nous fournissons des conseils pragmatiques, nous voyons chaque jour grandir l'importance du développement de ces talents. Nous avons créé ce magazine « Talent Perspectives » pour partager nos expériences et celles de nos clients. Nous espérons que ces pages vous donneront envie, vous aussi, de développer les talents au sein de votre entreprise.



Jan Laurijssen

GESTION DURABLE DES TALENTS DANS LA FINANCE

La technologie comme moteur, mais aussi comme solution

Nombreux emplois à pourvoir, maladies de longue durée, automatisation et fonctions qui évoluent à vitesse grand V... Le moins que l'on puisse dire, c'est que les défis ne manquent pas sur le marché du travail ! Pour relever ces défis, il faut développer les compétences, favoriser la mobilité interne et adopter une stratégie de gestion des talents qui se veut anticipative. Ce constat vaut pour tous les secteurs, et donc également pour celui de la finance. Cela, Jan Laurijssen, spécialiste des ressources humaines, l'a bien compris. « L'avenir appartient aux organisations qui sauront, sur le long terme, aligner les besoins changeants de leur département financier sur ceux de leurs collaborateurs. »

« Le modèle 'un job pour la vie' a laissé la place à des carrières davantage mises en perspective », commence Jan. « La question est aujourd'hui de savoir comment on peut rendre les carrières plus durables. Et dans ce contexte, il faut se concentrer sur le développement des compétences, sur la disponibilité et sur la promotion d'un équilibre travail/vie privée. »

“ De nos jours, chaque emploi est en quelque sorte devenu un emploi en pénurie.

Une trêve dans « la guerre des talents »

D'après Jan, les choses sont claires : les entreprises ne survivront pas sans une stratégie bien réfléchie en ce qui concerne leur gestion durable des talents. « Le taux d'emploi est historiquement haut, une situation qui se poursuivra très probablement, d'un point de vue démographique, jusqu'en

2040 ou 2050. De nos jours, chaque emploi est en quelque sorte devenu un emploi en pénurie. » Dans le domaine de la finance par exemple, le nombre de postes vacants était en 2022 environ 60 % plus élevé qu'en 2021.

« De plus, la finance étant un secteur qui se numérise et s'automatise depuis déjà quelques décennies, les emplois d'aujourd'hui ne peuvent pas être comparés à ceux d'il y a cinq ans », explique Jan. « Au fur et à mesure que l'intelligence artificielle s'impose, toutes sortes de fonctions vont changer considérablement, voire disparaître. Nous savons d'ores et déjà que le rôle de Data Scientist deviendra indispensable dans le domaine de la finance, mais nous n'avons encore aucune idée, à moyen terme, des autres fonctions qui feront leur apparition. » Quoi qu'il en soit, de nombreuses personnes devront bientôt endosser un nouveau rôle. « Il incombe aux entreprises de soutenir leurs collaborateurs dans ce processus et de discuter régulièrement avec eux de leur carrière. »

“ Nous n'avons encore, à moyen terme, aucune idée des fonctions qui feront leur apparition.

En mettant les carrières en perspective et en misant sur un accompagnement interne, on fait passer le facteur concurrentiel au second plan. « Une guerre dans laquelle chacun lorgne les collaborateurs des autres n'aide personne. Il est grand temps de décréter une trêve et de réfléchir de manière plus durable à une façon d'attirer et de conserver les talents. » Et pour ce faire, il est primordial d'éviter les absences. « En Belgique, on compte actuellement 500 000 >>

personnes qui ne travaillent plus pour cause de maladie de longue durée. Un chiffre qui se situe aux antipodes du principe de durabilité, et qui doit absolument être pris en compte dans la mise en place d'une politique adéquate de gestion des talents. »

Un nouvel équilibre entre *build*, *buy* et *borrow*

Les organisations ont l'habitude de se tourner vers le marché du travail pour pourvoir leurs postes dans la finance. Mais étant donné que l'équilibre entre l'offre et la demande a énormément changé, la composante « *buy* » dans la stratégie de gestion des talents a nettement perdu de son importance. « La formation, sous la forme d'*upskilling* et de *reskilling*, s'est imposée comme la nouvelle forme de recrutement. Seules les entreprises qui réussiront à mettre en place une mobilité interne fluide résisteront à l'épreuve du temps. Le but n'est bien sûr pas que tout le monde change de job comme de chemise, mais il n'empêche qu'une telle mobilité est importante. »

“ Seules les entreprises qui réussiront à mettre en place une mobilité interne fluide résisteront à l'épreuve du temps. »

Une gestion durable des talents comprend donc une mobilité interne efficace, mais une aide externe temporaire quand le besoin s'en fait sentir reste évidemment possible. « Il est intéressant d'examiner quand les organisations font appel à des talents extérieurs. Des recherches à ce sujet ont permis d'identifier trois moteurs importants : la capacité, les coûts et les compétences. Ce sont surtout les compétences qui gagnent en importance à présent que les métiers de la finance se professionnalisent et que les entreprises ne trouvent plus forcément l'expertise nécessaire dans leurs rangs. Recruter des talents extérieurs, qu'ils soient temporaires ou non, permet de conserver une expertise suffisante. »

On ne parle pas seulement d'un nouvel équilibre entre *build*, *buy* et *borrow*. Le nombre de « B » passe en réalité de trois à cinq. « Dans le contexte de l'organisation du travail, il est intéressant de compter aussi les 'bots' parmi les collaborateurs. En particulier dans le secteur de la finance, les robots ne sont pas près de disparaître, et constituent même une occasion de miser sur la flexibilité et l'apprentissage tout au long de la vie. » Le concept « *bounce* » (le cinquième « B ») mérite aussi notre attention. Il consiste à pouvoir se séparer de certains collaborateurs lorsque c'est nécessaire, et ce, de manière saine.

« Si un employeur apprend la raison du départ d'un collaborateur au moment de son entretien de sortie, c'est qu'il n'a pas bien fait son boulot d'employeur. C'est pourquoi il faut discuter régulièrement de leur carrière avec les collaborateurs. La classique perception de perte, en cas de départ d'un collaborateur, doit aussi être reléguée aux oubliettes. Dans un monde idéal, l'organisation et le collaborateur s'engagent l'un envers l'autre, de manière transparente, dans une collaboration qui durera tant que la situation sera intéressante pour les deux parties. Lorsque quelqu'un décide de s'envoler vers d'autres horizons, il faudrait pouvoir dire : 'Nous te soutenons dans cette nouvelle étape, et sache que nous t'accueillerons à bras ouverts si tu souhaites un jour revenir.' »

“ Dans un monde idéal, l'organisation et le collaborateur s'engagent l'un envers l'autre, de manière transparente, dans une collaboration qui durera tant que la situation sera intéressante pour les deux parties. »

Développer des compétences de carrière

Lorsque de nouvelles fonctions apparaissent et que d'autres changent ou disparaissent sur l'autel de l'automatisation, il revient aux collaborateurs, consultants et indépendants d'étoffer leur palette de compétences. « En ce qui concerne l'apprentissage tout au long de la vie, la Belgique ne peut pas se vanter », déplore Jan.

Mais notre spécialiste des ressources humaines voit quand même une belle marge d'amélioration dans deux autres domaines : le développement de compétences numériques, comme l'utilisation d'outils d'intelligence artificielle, et le développement de compétences de carrière. Ces dernières sont en effet essentielles dans le contexte d'une gestion durable des talents. « Les gens doivent comprendre que leur fonction n'existera pas jusqu'à la fin des temps, ou du moins pas dans sa forme actuelle. Ils doivent s'y préparer et développer les compétences qu'exigeront ces fonctions du futur. Cela demande un *growth mindset*, c'est-à-dire un état d'esprit qui leur permettra de ne pas perdre leur valeur ajoutée dans le monde de la finance. » >>



Cleo Marteleur

La plus-value des évaluations dans la gestion durable des talents

Favoriser la mobilité interne, offrir aux collaborateurs les compétences de carrière nécessaires et travailler à être un employeur durable et doté d'une perspective à long terme ainsi que d'un *growth mindset*... Il est clair qu'il s'agit là de facteurs de succès indispensables pour les entreprises d'aujourd'hui.

« Les évaluations peuvent constituer un point de départ intéressant pour un dialogue pertinent avec les collaborateurs. Elles permettent en effet des entretiens plus approfondis, qui mènent à de meilleures décisions, et donc aussi à des relations professionnelles plus durables avec les collaborateurs », explique Cleo Marteleur, Business Development Lead chez TriFinance.

“ Les évaluations peuvent constituer un point de départ intéressant pour un dialogue pertinent avec les collaborateurs. »

C'est la raison pour laquelle TriFinance dispose de scans spécifiques à divers profils de fonction au sein de la finance. Ces scans mesurent la force de pensée, le talent et les connaissances, en plus d'inventorier les compétences du collaborateur, en termes absolus mais aussi en comparaison avec les autres professionnels exerçant la même fonction.

« Les scans peuvent être utilisés dans le cadre de l'acquisition de talents dans le processus de recrutement et la gestion des talents, en aidant, au niveau individuel, à orienter la carrière du collaborateur vers ses talents. Au niveau collectif, les scans permettent de révéler le potentiel des départements financiers, en plaçant le bon collaborateur au bon endroit », ajoute Cleo.



Qui est Jan Laurijssen ?

Jan Laurijssen est un spécialiste des ressources humaines, chercheur et conseiller chez SD Worx. Il excelle dans les domaines de l'organisation innovante du travail, de l'apprentissage tout au long de la vie, du changement en entreprise et des carrières durables.

Au cours de ces dernières années, il s'est consacré à la recherche et à un doctorat, qu'il a entamé à l'université d'Anvers. Jan est aussi un fervent défenseur des RH dites « evidence-based » et membre du Center for Evidence-Based Management (CEBMA), de la European Association of Work and Organizational Psychology et de l'Academy of Management.

Faciliter l'apprentissage tout au long de la vie pour lutter contre l'inertie professionnelle

La Belgique n'atteint pas des sommets en termes de mobilité interne et externe sur le marché du travail, ce qui prouve qu'il reste du pain sur la planche. « Nombreux sont ceux qui n'ont pas encore intégré que l'idée d'un job pour la vie avait fait son temps. Certains cherchent des fonctions qui leur permettront d'évoluer sans cesse, mais d'autres ont besoin de plus de sécurité ou ne cherchent pas sérieusement à changer de fonction. L'un des plus grands défis auxquels nous sommes aujourd'hui confrontés est le fait que la capacité à apprendre de nouvelles choses a tendance à s'atrophier chez les personnes qui ne pratiquent pas ce 'muscle' depuis des années. Et il en va de même pour leur capacité d'adaptation. »

“ L'un des plus grands défis auxquels nous sommes aujourd'hui confrontés est le fait que la capacité à apprendre de nouvelles choses a tendance à s'atrophier chez les personnes qui ne pratiquent pas ce 'muscle' depuis des années. »

« On ne développe pas des compétences de carrière en une journée dans le cadre d'une formation. Les employeurs doivent coacher leurs collaborateurs et leur offrir un environnement dans lequel ils pourront développer cet état d'esprit. » Les grandes entreprises disposent des moyens pour mettre sur pied une académie et pour pratiquer le talent building, mais il y a d'autres façons d'y arriver. « Les entreprises sont de plus en plus enclines à laisser leurs collaborateurs travailler à temps partiel dans d'autres projets ou

trajets de formation, afin de se préparer à leur prochain job. Faire en sorte que personne ne se retrouve jamais sans emploi, car tout le monde est toujours en train de se préparer pour la suite : voilà la perspective de durabilité et la vision à long terme que nous recherchons ! »

“ Faire en sorte que personne ne se retrouve jamais sans emploi, car tout le monde est toujours en train de se préparer pour la suite : voilà la perspective de durabilité et la vision à long terme que nous recherchons ! »

Travailler sur la base de rôles plutôt que sur des jobs prédéfinis semble aussi être une stratégie judicieuse. « En essayant de trouver un collaborateur pour chaque poste vacant, les entreprises se compliquent inutilement la vie sur un marché du travail déjà complexe. Alors qu'en engageant quelqu'un qui pourra réaliser plusieurs tâches et mener plusieurs projets en même temps, elles pourraient booster leurs performances. » Tout le monde y gagne : les collaborateurs ont la possibilité d'évoluer à leur rythme au sein de l'entreprise qui, à son tour, a le temps de voir venir et de s'assurer que tous ses postes sont pourvus.

Jan est bien conscient que cette flexibilité accrue ne facilite pas la gestion des talents, mais souligne que la numérisation peut apporter un soulagement à ce niveau, et de manière générale.

La technologie comme solution

Malgré le fait que les évolutions technologiques ajoutent une fameuse dose de complexité à toute politique de gestion des talents, la technologie fait aussi partie de la solution. Prenons l'exemple d'un inventaire des talents, qui offre un aperçu de tous les profils (internes et externes) et de leurs compétences. « Toute la difficulté consiste à maintenir à jour cette organisation basée sur les compétences, de sorte à pouvoir instantanément relier de nouveaux certificats ou microdiplômes avec des fonctions ou rôles qui font leur apparition. » Et ce, éventuellement avec l'aide de l'IA. « Je suis certain que les développements technologiques permettront un matching et une chaîne d'approvisionnement nettement plus efficaces, qui nous permettront de réfléchir davantage du point de vue de l'offre et de la demande pour ce qui concerne l'embauche de nouveaux collaborateurs. »

“ L'avenir appartient aux organisations qui sauront faire de leur gestion des talents un processus global et durable et qui, sur le long terme, arriveront à aligner les besoins changeants de leur département financier sur ceux de leurs collaborateurs. »

Mais il ne faut pas pour autant négliger l'importance d'une approche individuelle. En fin de compte, nous avons tous des traits de personnalité, des souhaits et des besoins différents. Outre le contenu concret d'une fonction, plusieurs conditions connexes entrent aussi en ligne de compte, comme le régime de travail et l'éventuel besoin de flexibilité,

l'environnement professionnel et la relation de travail. « Autant de facteurs qui doivent idéalement être abordés lors des entretiens professionnels réguliers entre le personnel des ressources humaines et les collaborateurs financiers. Et ici aussi, des outils technologiques peuvent se révéler utiles, par exemple en signalant qu'il est temps d'organiser un nouvel entretien. »

Une mission commune

« L'avenir appartient aux organisations qui sauront faire de leur gestion des talents un processus global et durable et qui, sur le long terme, arriveront à aligner les besoins changeants de leur département financier sur ceux de leurs collaborateurs », conclut Jan. « Il faut le voir comme une mission commune, qui incombe au personnel des ressources humaines, au dirigeant (la première ligne des RH) et, évidemment, au collaborateur lui-même, de mener une discussion axée sur le long terme et imprégnée de technologie. Ainsi, il devient possible de créer un modèle dynamique et de façonner des carrières durables. » ■

L'entreprise VYNCKE fait rimer automatisation et jobs significatifs dans la finance

Une adoption réfléchie de l'automatisation n'empêche pas le développement de carrières durables, au contraire. L'entreprise VYNCKE, spécialisée dans la biomasse, et son département financier en sont la preuve.

VYNCKE est un acteur mondial dans la conversion de biomasse et de déchets industriels en une énergie électrique et thermique propre. Cette entreprise de Flandre occidentale propose des installations sur mesure permettant de produire, en fonction des besoins énergétiques des clients, de l'électricité, de la vapeur, de l'eau chaude ou de l'huile thermique. Chaque année, VYNCKE reçoit environ quatre cents demandes de projets, venues des quatre coins du monde et concernant toutes sortes de secteurs, qui sont réduites à une trentaine de projets à la suite d'un screening détaillé. « Pour ne jamais pâtir d'événements imprévus, il est très important de varier notre sélection en fonction d'un critère géographique, mais aussi d'un critère de contenu », explique Elke Toye, CFO de VYNCKE. « Et il faut croire que cette approche fonctionne, car nous travaillons en nous basant sur la continuité et la croissance d'une entreprise familiale qui existe depuis 1912. »

« Avec notre équipe financière, nous voulons être plus que le dernier maillon de la chaîne. Nous sommes impliqués dans l'ensemble du processus. Cette approche nous permet de signaler tôt les risques éventuels. »

VYNCKE opère dans un secteur relativement volatil, dans lequel interviennent de nombreux paramètres, changements et incertitudes, ce qui rend essentiel, mais aussi complexe, le rôle d'Elke Toye et de son équipe financière au sein de l'organisation. « Nous voulons être plus que le dernier maillon de la chaîne. Nous sommes impliqués dans l'ensemble du processus, de l'étape qui précède la vente au service clients, et nous suivons de près le volet financier de chaque projet. Cette approche nous permet de signaler tôt les risques éventuels, et d'apporter des nuances contractuelles là où c'est nécessaire : des détails, mais qui peuvent faire toute la différence si quelque chose se met soudainement à dérailler. » Le controlling est aussi une étape importante. « Au terme de chaque projet, nous procédons à des calculs minutieux qui nous apportent des informations précieuses pour la budgétisation de projets futurs. »

« Nous avons éliminé toutes les tâches répétitives sans valeur ajoutée. Résultat : nos tâches se sont largement diversifiées. »

« La maturité de l'équipe financière a fait des bonds incroyables », intervient Carl-Philippe Verfaillie, Business Manager chez TriFinance. « Il y a encore quelques années, le département financier travaillait surtout de manière réactive. Il peut aujourd'hui intervenir comme partenaire commercial et réfléchir à chaque étape du projet avec le client. La croissance de VYNCKE en tant qu'entreprise va réellement de pair avec la croissance de ses collaborateurs. »



Elke Toye

L'automatisation pour une plus grande valeur ajoutée humaine

Lorsqu'Elke Toye – désignée CFHope of the Year par le magazine Trends-Tendances – a rejoint les rangs de VYNCKE en 2020 en tant que Global Finance Manager, elle a constaté que l'entreprise avait une bonne marge d'amélioration. « Le traitement des factures et la consolidation se faisaient encore manuellement, ce qui permettait, avec relativement peu d'efforts, de faire de grands pas en avant. Nous utilisons aujourd'hui un outil qui combine RPA et IA pour encoder automatiquement les factures. En raison de la complexité inhérente à nos activités, il est impossible d'automatiser de tels processus à 100 %, mais avec notre ratio de réussite actuel de 83 %, nous pouvons quand même rendre superflues toutes sortes de manipulations humaines. »

« L'automatisation joue un rôle de catalyseur dans la politique de carrière durable chez VYNCKE. »

Avec en parallèle un système ERP intelligent (baptisé The Brain, un outil développé par l'entreprise elle-même qui rassemble les données financières et non financières de manière structurée) et quelques autres outils spécifiques, notamment pour générer des immatriculations à la TVA, toute une série de tâches chronophages ont disparu. « Nous avons éliminé toutes les tâches répétitives sans valeur ajoutée. Résultat : nos tâches se sont largement diversifiées. Nos collaborateurs financiers contrôlent l'output et disposent de beaucoup plus de temps pour réaliser des analyses qui apportent une valeur ajoutée. »

Puisque la numérisation permet un reporting standardisé, personne ne peut nier que le département financier de VYNCKE est aujourd'hui nettement plus efficace. Pourtant, Elke cite surtout le facteur humain quand on lui demande les avantages de l'automatisation dans la finance. « Quelqu'un qui passe trois heures par jour de travail à comparer une série de feuilles Excel et à scanner des documents se posera forcément des questions sur l'intérêt de son travail. En revanche, une équipe qui peut se consacrer à des analyses qui exigent une expertise humaine et qui sont beaucoup plus passionnantes à faire, sera forcément plus motivée. Cette façon de travailler permet aussi aux collaborateurs de développer leurs compétences dans d'autres domaines. C'est ainsi que les soft skills ont gagné en importance. »

L'automatisation joue donc un rôle de catalyseur dans la politique de carrière durable chez VYNCKE. Sur un marché du travail complexe, l'automatisation a même un objectif double : en raison de la productivité accrue, le nombre de postes vacants diminue, et l'offre d'un travail réellement intéressant représente un facteur de différenciation pour attirer et conserver des talents.

L'importance d'une perspective à long terme

Elke Toye estime qu'il est indispensable de voir loin et de garder un œil sur les développements dans les autres domaines de l'organisation. C'est la seule façon d'offrir aux collaborateurs des perspectives de carrière réellement durables. « Le département financier doit suivre la numérisation qui a lieu dans le reste de l'organisation. Il s'agit de la seule solution pour rester au service du plus grand nombre. En parallèle, >>



il est important d'avoir une vue claire des ambitions des collaborateurs. Le défi consiste à faire correspondre ces deux éléments. J'y parviens en veillant notamment à ce que tous mes collaborateurs aient une vue sur l'avenir de l'entreprise et de son département financier, et en discutant régulièrement avec eux de leur carrière. Sans oublier de les encourager également à réfléchir toujours plus loin, au sujet des procédures et processus, mais aussi au sujet de leur propre évolution. »

L'ownership comme plus grand facteur de réussite

Prendre le temps d'expliquer aux collaborateurs pourquoi de nouveaux outils sont mis en place et comment ces outils les aideront à accomplir leurs tâches quotidiennes est une étape cruciale pour une implémentation réussie de nouveaux systèmes. Mais dans le contexte de carrières durables, cela signifie sauter une étape importante. « Dans un monde idéal, l'initiative doit venir des collaborateurs eux-mêmes, ou bien les utilisateurs finaux contribuent au moins à la mise en place des outils », poursuit Elke Toye en abordant le principe d'*ownership*. « En impliquant les collaborateurs et en leur demandant leur avis, on crée en effet des systèmes de meilleure qualité, adaptés aux besoins concrets d'un rôle spécifique. Les collaborateurs se montrent aussi nettement plus motivés à utiliser ces nouveaux outils ou à réaliser leur travail d'une autre manière grâce à ce soutien technologique. »

« On attend des talents financiers qu'ils ne s'encroûtent pas dans leur rôle et qu'ils osent sortir de leur zone de confort pour façonner leur carrière, mais avec le soutien des dirigeants et du service RH, qui veillent à leur fournir les incitants et moyens nécessaires. »

Au sein des organisations qui mettent l'accent sur ce principe d'*ownership*, les collaborateurs ne voient pas l'automatisation comme un danger. Pour eux, de tels outils ne sont pas là pour les remplacer, mais pour les aider à mener à bien leurs tâches quotidiennes de manière plus efficace. « Lorsque les collaborateurs opposent quand même une certaine résistance, il est recommandé de faire machine arrière et d'écouter leurs préoccupations. Et ensuite de reprendre l'adoption des outils de manière progressive, afin que chacun ait le temps de s'y faire. »

Upskilling et reskilling

C'est évident : l'automatisation entraîne, par définition, un changement dans les descriptions de fonction. Certains collaborateurs se retrouvent à travailler avec un assistant basé sur l'IA et doivent approfondir leurs compétences numériques, tandis que d'autres finissent par exercer une autre fonction, passant par exemple de la comptabilité au controlling. Le besoin d'*upskilling* et de *reskilling*, ainsi que d'une stratégie durable de gestion des talents, est réel. « De quelles nouvelles compétences une personne a-t-elle besoin en fonction de l'évolution de ses tâches ? Ou quelles compétences un comptable doit-il approfondir pour passer à un rôle de Controller ? Ces questions, et d'autres, sont abordées lors de nos entretiens annuels avec les collaborateurs. Sur cette base, chaque collaborateur se voit proposer un trajet sur mesure pour favoriser sa croissance personnelle, composé par exemple de formations internes ou externes ou de la mise en place progressive du nouveau rôle, en bénéficiant du soutien nécessaire. »

« La flexibilité et l'envie d'apprendre sont des qualités fondamentales à avoir de nos jours. Tout comme la confiance en soi : il faut savoir qu'on dispose de compétences qu'un ordinateur ne maîtrisera jamais. »

Elke Toye insiste sur le partage de responsabilités entre le collaborateur et l'organisation : on attend des talents financiers qu'ils ne s'encroûtent pas dans leur rôle et qu'ils osent sortir de leur zone de confort pour façonner leur carrière, mais avec le soutien des dirigeants et du service RH, qui veillent à leur fournir les incitants et moyens nécessaires. Et ce n'est pas un luxe, car l'importance d'une capacité d'apprentissage efficace continuera de grandir à l'avenir. « Il suffit de regarder l'évolution de l'IA pour comprendre qu'elle poursuivra son ascension dans les années à venir. Il n'est bien sûr pas réaliste de vouloir transformer chaque comptable en un spécialiste de l'IA, mais tous les professionnels de la finance devront, quoi qu'il en soit, développer de nouvelles compétences. »

Une culture d'entreprise solide

Au sein d'une entreprise familiale comme VYNCKE, on accorde aussi une grande importance à conserver une culture d'entreprise solide et à un équilibre sain entre le travail et la vie privée. « J'essaie de répartir les tâches de manière claire, de sorte que chacun sache où il en est du point de vue du planning et de la responsabilité. Pour soulager l'équipe, nous travaillons aussi avec des procédures et règles clairement définies. Nous avons aussi instauré une politique de déconnexion, qui interdit de travailler le soir et le week-end et qui veille à ce que les pics de travail soient suivis de périodes plus calmes. » Le fait que le siège de VYNCKE à Harelbeke

propose de nombreuses possibilités de détente et que le bâtiment soit entouré d'un verger, d'un vignoble et d'un terrain de padel n'est qu'un exemple de mesures reprises dans cette politique. « Enfin, nous prenons aussi régulièrement le temps de célébrer nos petites victoires. Cela peut sembler anodin, mais nous le voyons comme un signe de reconnaissance. »

« Chaque collaborateur se voit proposer un trajet sur mesure pour favoriser sa croissance personnelle, composé par exemple de formations internes ou externes ou de la mise en place progressive du nouveau rôle, en bénéficiant du soutien nécessaire. »

Flexibilité, envie d'apprendre et confiance en soi

Pour conclure, cette question : en tant que professionnel(le) de la finance, faites-vous en sorte de rester durablement « à la page » dans ce monde en constante évolution ? « Il reste bien sûr indispensable de connaître son domaine (une base comptable solide demeure cruciale dans ce monde complexe), mais il faut pouvoir évoluer avec un secteur qui, lui aussi, évolue sans arrêt. La flexibilité et l'envie d'apprendre sont donc des qualités fondamentales à avoir de nos jours. Tout comme la confiance en soi, d'ailleurs : il faut savoir qu'on dispose de compétences qu'un ordinateur ne maîtrisera jamais. » C'est justement pour cette raison qu'Elke Toye aime souligner l'importance des *soft skills*. « Les professionnels de la finance doivent aujourd'hui être capables de communiquer de manière efficace. En effet, pour avoir un impact et faire grandir une entreprise, il faut aussi être capable de raconter l'histoire qui se cache derrière les chiffres. » ■



Jacob Quartier & Tom Libbrecht

Le rôle de la finance dans la croissance durable d'une start-up : les exemples de Silverfin et Smappee

Quelle est la contribution des responsables financiers dans la croissance d'une start-up ou scale-up ? Et comment se construire soi-même une carrière durable dans la finance ? Depuis des années, Tom Libbrecht (VP Finance chez Silverfin) et Jacob Quartier (CFO chez Smappee) partagent leurs ressentis à ce sujet. Nous vous proposons une double interview avec ces deux spécialistes, et amis.

Que pensez-vous de l'évolution de votre entreprise ?

Tom Libbrecht : « Depuis mon arrivée chez Silverfin, mon travail consiste principalement à faire en sorte que les entrepreneurs de notre organisation puissent, eh bien, entreprendre. C'est-à-dire que je veille à ce qu'il y ait toujours suffisamment de trésorerie disponible et à ce que tout soit en ordre du point de vue de la compliance. Je dois aussi m'assurer que les entrepreneurs savent quels effets ont leurs activités, c'est pourquoi nous avons tout de suite mis en place un reporting clair et rapide.

« Idéalement, il faut que les investissements et la maturité de l'équipe financière et des processus se situent toujours le plus près possible de la courbe de croissance de l'entreprise, toujours avec un peu d'avance mais sans grandir trop vite.

— Tom Libbrecht

Dès que le volume de vente a commencé à augmenter, le défi a été d'adapter les processus pour que le département financier puisse suivre la croissance de l'entreprise. Les quelques années suivantes ont donc été placées sous le signe de l'automatisation et de la mise en place d'outils logiciels. Depuis que les outils et processus sont au point, je me consacre davantage à des projets ad hoc. En parallèle, j'ai aussi évolué d'un statut de 'team member' à celui de People Manager, mais ma contribution personnelle n'en reste pas moins importante aujourd'hui. »

Jacob, vous reconnaissez-vous dans les propos de Tom ?

Jacob Quartier : « Tout à fait. Lors de levées de fonds, le CFO a un rôle important à jouer, mais la confiance dans le produit ou service de l'entreprise et les fondateurs reste décisive. Le CFO doit veiller à ce que les propos des chefs d'entreprise s'appuient sur des chiffres corrects.

C'est la raison pour laquelle une bonne hygiène financière est indispensable, dès le début. Les fondamentaux doivent être solides et la comptabilité doit être au point, afin que les chiffres soient fiables et que l'on puisse rapidement évoluer vers une comptabilité analytique, qui offre des données et informations pertinentes pour le reporting au management. Des données et informations qui pourront challenger le CEO. En effet, les CEO ont souvent un bon instinct, mais il faut continuer à les stimuler avec des données de qualité rendues digestes et exploitables, que l'on partage ensuite

avec les principaux partenaires commerciaux, afin qu'ils puissent agir en conséquence. »

Comment le département financier doit-il évoluer alors, lorsque l'entreprise grandit ?

Jacob Quartier : « Ce que l'on ignore souvent lors du passage d'une start-up au statut de scale-up, c'est l'importance de choisir très tôt les bonnes technologies, qui seront capables d'évoluer avec l'entreprise. C'est capital, surtout lorsque l'effectif passe soudainement de trente collaborateurs à plus de cent. »

« Une carrière durable implique de ne pas passer toute sa carrière au sein de la même entreprise. Avec un grand nombre de nos collaborateurs, nous préférons travailler ensemble de manière intensive pendant environ trois ans, pour ensuite nous quitter en de très bons termes.

— Jacob Quartier

Tom Libbrecht : « Idéalement, il faut que les investissements et la maturité de l'équipe financière et des processus aient toujours un peu d'avance sur la courbe de croissance de l'entreprise. Ainsi, le département financier est toujours prêt pour la prochaine étape. Mais attention, il ne faut pas non plus grandir trop vite, sinon les frais généraux du département deviendront trop élevés. C'est le grand défi de notre travail : intervenir au bon moment. Par exemple, quand faut-il passer de HubSpot à Salesforce ? Quel est le meilleur moment pour embaucher un nouveau collaborateur pour l'évolution qui arrive ? Garder une perspective à long terme, tout en réagissant aussi très rapidement aux changements... C'est l'équilibre qu'il nous faut trouver chaque jour. »

Comment une équipe financière peut-elle évoluer de start-up à scale-up ?

Jacob Quartier : « Le plus souvent, on commence avec un comptable polyvalent, qui prend du plaisir à accomplir des tâches variées. Le CFO prend parfois à son compte la tâche de contrôleur, afin d'obtenir des chiffres fiables, mais il faut rapidement faire intervenir un Business Controller. Ensuite, il faut spécialiser les comptables. »

De quels profils et de quelles compétences a-t-on besoin dans une équipe financière ?

Tom Libbrecht : « L'équipe financière d'une start-up doit disposer de l'expérience nécessaire. C'est la raison pour laquelle je n'engage pas de jeunes diplômés. Je trouve important de donner sa chance à chacun, mais l'environnement de travail au sein d'une start-up ou scale-up est vraiment difficile pour les jeunes fraîchement sortis de l'école. En effet, on attend des collaborateurs qu'ils apportent tout de suite une valeur ajoutée, et il n'y a tout simplement pas le temps d'apprendre les bases de la vie en entreprise. »

Tous les collaborateurs doivent aussi faire preuve d'une grande flexibilité. Par exemple, un généraliste peut très bien s'en sortir au sein de l'entreprise, jusqu'à ce qu'on attende soudainement de lui qu'il devienne un spécialiste. Là tout de suite, pas dans cinq ans ! J'ai déjà dû faire des choix difficiles pour la composition de mon équipe. Certains collaborateurs parviennent à développer assez vite les compétences nécessaires pour évoluer avec l'entreprise, tandis que d'autres ont plus de mal. Il faut alors faire appel à quelqu'un d'autre pour accompagner l'entreprise dans sa prochaine étape. »

Jacob Quartier : « Dans ce contexte, j'aime travailler avec des experts externes, comme les consultants de TriFinance, qui me permettent d'avoir tout de suite les bonnes compétences au sein de mon équipe. En embauchant un nouveau collaborateur fixe pour chaque expertise, on tombe rapidement dans une culture de 'hiring & firing'. Après un certain temps, on n'a en effet plus besoin d'un *project mind*, mais d'un *operational mind*. Et ce sont souvent des personnes différentes. »

« Nous offrons à nos collaborateurs l'opportunité de prendre des initiatives et d'essayer quelque chose de nouveau. S'ils se retrouvent face à un mur, nous examinons avec eux ce qu'ils doivent mettre en place pour développer les compétences qui leur font défaut. »

— Tom Libbrecht

Comment se construire une carrière durable dans la finance, dans un environnement qui évolue aussi vite ?

Jacob Quartier : « Quoi qu'il en soit, cela implique de ne pas passer toute sa carrière au sein de la même entreprise. Avec un grand nombre de nos collaborateurs, nous préférons travailler ensemble de manière intensive pendant environ trois ans, pour ensuite nous quitter en de très bons termes. La loyauté ne se mesure pas sur la durée, c'est un engagement profond et mutuel visant à rendre la collaboration la plus réussie possible, pour les deux parties. Lors d'entretiens avec mes collaborateurs, je leur demande carrément ce qu'ils souhaitent apprendre chez nous pour leur prochain défi professionnel ou leur prochaine phase de carrière, chez nous ou ailleurs. »

Tom Libbrecht : « Chaque année chez Silverfin compte double. On y accomplit deux fois plus. Nous recherchons donc des personnes ambitieuses et avides d'apprendre rapidement de nouvelles choses, à qui nous voulons aussi offrir des opportunités qui leur permettront de tirer le maximum de leur job. »

Jacob Quartier : « Une croissance très forte s'accompagne aussi de défis spécifiques pour une entreprise. Chez Smappee, la moitié des collaborateurs travaillent avec nous depuis moins d'un an. Cette approche apporte de l'oxygène et de l'énergie à notre entreprise, mais elle comprend aussi un risque. En effet, un grand nombre de nos collaborateurs ne comprennent pas encore toutes les ficelles de l'entreprise, c'est pourquoi il faut aussi miser sur une documentation efficace, afin de transmettre les connaissances de base. »

Quelles sont les compétences de base dont doit absolument disposer n'importe quel professionnel de la finance dans une entreprise en pleine expansion ?

Tom Libbrecht : « Pour commencer : un *growth mindset*. Il faut pouvoir gérer le changement et accepter que les jours

passent sans se ressembler. Il faut savoir tolérer un peu de chaos et vouloir soi-même évoluer. En même temps, il faut savoir se mettre à la place du client, par exemple celle d'un collaborateur commercial, si celui-ci a une autre opinion. »

Jacob Quartier : « Le pragmatisme est aussi une qualité importante. Car dans les premières phases d'une entreprise, il faut parfois faire des compromis. Par exemple pour décrocher des clients ou pour arriver à la situation idéale à l'aide d'une solution qui n'est peut-être pas idéale dans l'immédiat. Le fait que tout ne doit pas tout de suite être parfait dans une start-up ou scale-up permet aussi aux collaborateurs d'évoluer avec l'entreprise. Le défi consiste alors à évoluer assez rapidement. »

Tom Libbrecht : « Nous offrons à nos collaborateurs l'opportunité de prendre des initiatives et d'avancer d'une manière qui est en phase avec leurs ambitions. Il peut arriver qu'une personne se retrouve face à un mur si elle ne dispose pas des compétences nécessaires. Dans ce cas, nous examinons avec elle ce qu'elle doit mettre en place pour développer ces compétences. »

Quelles qualités doit avoir un CFO ou un VP Finance ?

Jacob Quartier : « Il est très utile d'avoir déjà travaillé au sein d'une grande entreprise. On sait alors déjà comment fonctionne une organisation financière et quels en sont les piliers importants. Il faut aussi garder les pieds sur terre, car on peut être amené à faire un peu de tout au sein d'une start-up ou scale-up. Il faut enfin avoir suffisamment confiance en son équipe pour pouvoir s'atteler soi-même à des activités stratégiques en tant que CFO et pouvoir se réinventer, et réinventer le département financier, à chaque nouvelle phase de croissance de l'entreprise. »

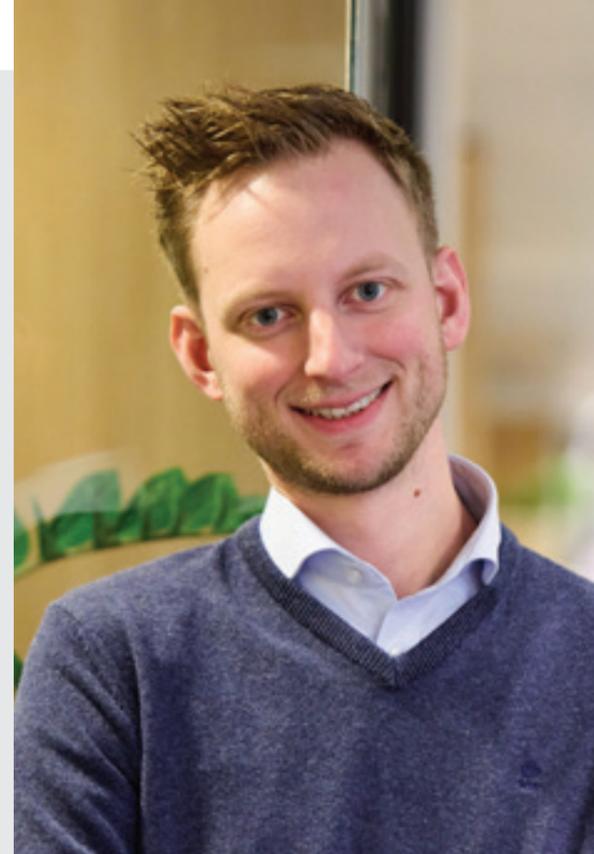
« Lors d'entretiens avec mes collaborateurs, je leur demande carrément ce qu'ils souhaitent apprendre chez nous pour leur prochain défi professionnel ou leur prochaine phase de carrière, chez nous ou ailleurs. »

— Jacob Quartier

Tom Libbrecht : « Je sais qu'à l'instar de tous les collaborateurs chez Silverfin, j'ai une date de péremption. Mais je ne sais pas quand elle tombera. Et cette date peut aussi se rapprocher soudainement, s'il s'avère que l'entreprise grandit plus vite que moi. Quand on sent que notre date de péremption se rapproche, il faut se réinventer, en adoptant un *growth mindset*. Cela vaut pour l'équipe financière dans son ensemble, et donc aussi pour moi. Se construire une carrière durable implique aussi de se séparer d'une entreprise au bon moment, pour relever un nouveau défi professionnel. »

Sans doute est-il utile de demander conseil à des pairs dans une situation comme celle-là ?

Jacob Quartier : « Absolument. Il est important de se créer un réseau sur lequel on peut s'appuyer en cas de problème difficile à résoudre seul (ou assez rapidement). Il peut s'agir d'investisseurs, qui disposent souvent d'un vaste réseau de professionnels de la finance, ou d'entreprises actives dans le même secteur. Vous seriez étonnés de voir combien de personnes sont prêtes à aider les autres, pour autant qu'on ose leur demander. » ■



Tom Libbrecht

Smappee et Silverfin : où travaillent Tom et Jacob ?

Tom Libbrecht est VP Finance chez Silverfin, une entreprise fondée en 2013 qui a récemment été rachetée par Visma. « Silverfin a été créée par un ancien comptable, Joris Van Der Gucht, qui était frustré par la manière dont il devait travailler et qui a donc eu envie de développer une autre méthode de travail, et par un Software Architect, Tim Vandecasteele, qui était à la recherche d'un problème compliqué pouvant être résolu par un produit SaaS dans le cloud. Pour résumer, nous proposons une plateforme de post-accounting basée dans le cloud. Nous rassemblons les données comptables des clients dans un hub, nous automatisons des flux de travail comme les dossiers, les comptes annuels, les déclarations d'impôts, etc., et nous facilitons les interactions pour ces tâches, ainsi que l'output. »

« Vous seriez étonnés de voir combien de personnes sont prêtes à aider ceux qui se retrouvent face à un problème, pour autant qu'on ose leur demander. »

— Jacob Quartier

Jacob Quartier est quant à lui CFO chez Smappee. « Notre entreprise a été créée il y a onze ans par Stefan Grosjean, un serial entrepreneur dont l'objectif était d'agir pour un monde plus durable, au moyen d'une entreprise générationnelle. Au départ, Smappee proposait uniquement un système de gestion énergétique, qui permettait d'analyser la consommation énergétique. Jusqu'à l'électrification des flottes de véhicules de société. Soudainement, le marché a eu besoin de centaines de points de recharge. Nous avons donc décidé de créer des bornes de recharge intelligentes, permettant notamment de recharger une voiture électrique avec de l'énergie solaire. »

Lorsque vous êtes arrivés chez Smappee et Silverfin, vous n'en étiez pas à votre coup d'essai, n'est-ce pas ?

Jacob Quartier : « Il y a vingt ans, je travaillais déjà pour la multinationale américaine Nuance Communications, spécialisée dans la technologie de synthèse de la parole et reprise dans l'indice NASDAQ. D'abord à Merelbeke, puis à Dublin pendant un an et demi, où nous avons mis sur pied une équipe comptant une trentaine de membres. J'y ai appris énormément de choses, notamment comment poser les fondations solides d'une entreprise. Je me suis appuyé sur cette expérience dans la suite de ma carrière au sein d'entreprises en croissance, comme Showpad et iText. Je travaille chez Smappee depuis un an et demi. »

Tom Libbrecht : « J'ai débuté ma carrière en tant que consultant chez TriFinance, avant de rejoindre InSites Consulting (désormais Human8) et ensuite PwC. Il y a un peu plus de six ans, j'ai eu la possibilité d'intégrer Silverfin, juste après sa Série A (la première levée de fonds auprès d'investisseurs en capital-risque, ndlr.). J'ai hésité à sauter le pas, mais Jacob m'a convaincu de me lancer, et je n'ai jamais regretté cette décision (rires). »



Jacob Quartier



TRIFINANCE
Notre Portefeuille
de Services

TriFinance est une entreprise innovante en pleine croissance, spécialisée dans la finance. Nous offrons des solutions pragmatiques dans les domaines du conseil, de l'implémentation et du support temporaire garantissant la continuité des opérations chez nos clients.

Nous travaillons main dans la main avec nos clients afin de mener à bien leurs activités quotidiennes, d'anticiper leurs besoins et de façonner leur avenir. Nous fournissons plus que de simples conseils : nous créons un environnement qui accélère la croissance personnelle et professionnelle.

Nos consultants conjuguent une expertise approfondie à un état d'esprit pragmatique, ce qui leur permet de concevoir et d'implémenter des solutions efficaces, qui s'intègrent parfaitement dans toutes sortes d'organisations et de secteurs.

Enhancing Insights	» Controlling & Reporting	» Data & Analytics	» Enterprise Performance Management
	» Finance & Enterprise Transformation	» Integrated Process Management	» Business Integration
Enhancing Efficiency	» Banking & Insurance Operations	» Public Services	
	» Risk	» Finance Operations & Administration	» Sustainability Services
Enhancing Control	» Corporate Reporting	» Treasury & Working Capital Management	

Project & Change Management

DUOMED

LE REPORTING ESG CHEZ DUOMED

Un projet porté par l'entreprise ET par les collaborateurs

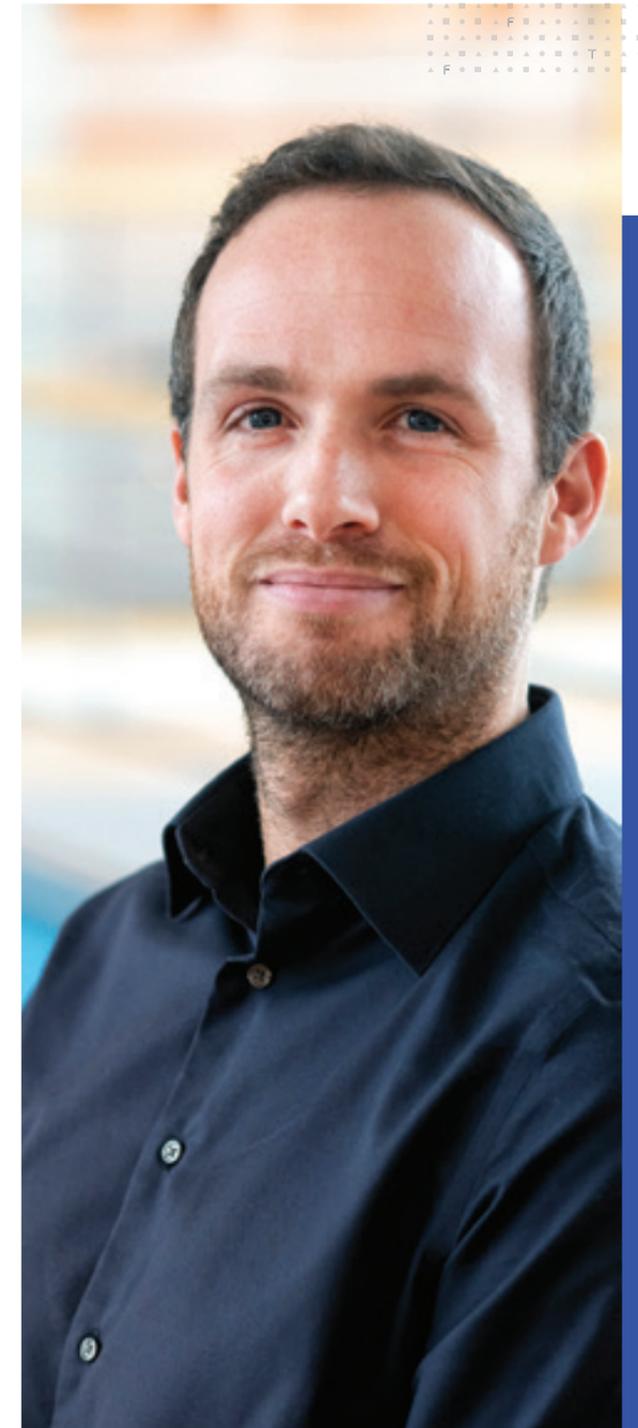
La nouvelle réglementation européenne relative au reporting ESG place les entreprises devant un grand défi. Ce reporting exige une collaboration étroite entre plusieurs départements, ce qui nécessite souvent de faire appel à une main-d'œuvre et à des talents organisationnels supplémentaires. Un contexte dans lequel le département financier peut jouer un rôle crucial. Mario Matthys, Expert Practice Leader Corporate Reporting chez TriFinance CFO Services, en a discuté avec Jan Van de Meersch et Jean-Paul Corin, respectivement Chief Sustainability Officer et HR Director de la medtech Duomed, établie à Aartselaar.

Duomed est un distributeur européen de référence dans le secteur des appareils médicaux. L'entreprise est spécialisée dans les équipements pour l'endoscopie, la chirurgie, les soins critiques, l'imagerie médicale, le monitoring des patients et la prévention des infections. Elle propose une solution globale qui combine des appareils médicaux, des accessoires, un service technique, une intégration IT, un apprentissage clinique et une formation.

« En tant que distributeur, nous sommes persuadés de pouvoir contribuer grandement à rendre plus durable le secteur des soins de santé. De plus, nous voulons nous préparer bien à temps au reporting complexe imposé par la directive CSRD. »

— Jan Van de Meersch

« Nous avons commencé à investir dans l'ESG en 2022. En tant que distributeur, nous sommes persuadés de pouvoir contribuer grandement à rendre plus durable le secteur des soins de santé. De plus, nous voulons nous préparer bien à temps au reporting complexe imposé par la directive relative à la publication d'informations en matière de durabilité par les entreprises (CSRD) », commence Jan Van de Meersch. « Cette législation changeante permet de renforcer toujours plus l'importance de l'ESG au sein des entreprises. D'ailleurs, nos collaborateurs, nos clients et nos investisseurs attendent de nous que nous respectons cette législation. Nous le constatons notamment dans le cadre d'appels



Jan Van de Meersch

d'offres lancés par des hôpitaux. Si nous voulons rester un partenaire privilégié à leurs yeux, nous devons rendre notre offre de produits plus respectueuse de l'environnement et communiquer de manière transparente concernant notre politique en matière de durabilité. »

« **Notre défi des années à venir consistera à intégrer notre vision de la durabilité dans notre culture d'entreprise et dans nos décisions stratégiques.**

— Jan Van de Meersch

Le rôle de Jan Van de Meersch au sein de Duomed a évolué, explique-t-il. « Jusqu'en 2022, j'assurais le rôle de Chief Marketing Officer. En 2023, mon rôle a été élargi pour inclure notre politique de durabilité. Nous avons d'abord dressé l'inventaire de nos besoins, avant d'embaucher de nouveaux collaborateurs. Aujourd'hui, nous employons un responsable ESG dans chacune de nos entreprises et avons également recruté un Corporate Sustainability Officer. »

« **Nous avons d'abord dressé l'inventaire de nos besoins, avant d'embaucher de nouveaux collaborateurs. Aujourd'hui, nous employons un responsable ESG dans chacune de nos entreprises et avons également recruté un Corporate Sustainability Officer.**

— Jan Van de Meersch

Duomed possède quatorze sites qui, parmi d'autres choses, font chacun eux-mêmes le reporting de leur consommation énergétique. Il s'agit le plus souvent d'acquisitions d'entreprises dotées d'une structure, d'une équipe de gestion et d'un département financier bien à elles. Certaines d'entre elles avaient déjà décroché des certifications et mis en place des systèmes environnementaux, tandis que d'autres n'en étaient encore nulle part. « Jusqu'à présent, nous avons surtout essayé de recenser tout cela de la manière la plus claire possible, et nous avons opéré quelques changements organisationnels pour faire remonter ces informations », indique Jan Van de Meersch. « Les personnes qui s'en sont chargées ont dû le faire en plus de leurs tâches quotidiennes habituelles. Heureusement, il s'agissait de collaborateurs qui étaient déjà convaincus de l'utilité de l'ESG, et qui ne manquaient donc pas de motivation. Notre défi des années à venir consistera à intégrer notre vision de la durabilité dans notre culture d'entreprise et dans nos décisions stratégiques. »

Données fragmentées

Dans de nombreuses entreprises, le département financier fait office de moteur pour le reporting de durabilité. Chez Duomed, il joue principalement le rôle de fournisseur de données. Jan Van de Meersch : « Ce département dispose de toutes les factures liées à la consommation énergétique, à la flotte de véhicules, aux déplacements, etc. Il a donc un aperçu clair de toutes ces données. Notre département Corporate Controlling est chargé, à l'échelle du groupe, de consolider ces données, qui sont ensuite transmises à nos investisseurs et à nos banques, car nous avons droit à des réductions sur nos crédits si nous atteignons certains KPI. Le déroulement concret des actions relève de ma responsabilité et de celle de la Sustainability Team. »

« **Le département financier n'a plus tellement un rôle opérationnel, mais devient le process owner, car il maîtrise déjà des processus comme la collecte, le reporting et la consolidation de données dans le cadre du reporting financier.**

— Mario Matthys

« Cette approche est de plus en plus courante », intervient Mario Matthys. « Le département financier n'a plus tellement un rôle opérationnel, mais devient le *process owner*, car il maîtrise déjà des processus comme la collecte, le reporting et la consolidation de données dans le cadre du reporting financier. Pour chaque thème spécifique, les data owners complètent ensuite cela avec leurs données non financières respectives. En fonction de l'analyse de double matérialité, on peut obtenir jusqu'à 1 200 points de données (*data points*). Et les ressources humaines sont un fournisseur important à ce niveau. »

« C'est en effet l'un de nos plus grands défis : le fait que les données sont souvent très fragmentées », complète Jan Van de Meersch. « Notre groupe compte des entreprises employant entre 10 et 300 collaborateurs. En Belgique, nous disposons par exemple d'un département séparé pour la finance, les RH, les opérations, etc. Résultat : un grand nombre de données sont maintenues à jour et prêtes à être transmises. Dans une entreprise plus petite comptant une dizaine de collaborateurs, il n'y a souvent qu'un seul point de contact pour collecter ces données très différentes. Il en résulte un processus qui prend plus de temps et des données incomplètes ou fournies dans un format inadapté. En collaboration avec nos Corporate Controllers, nous examinons comment nous pouvons améliorer les choses à ce niveau et uniformiser nos points de données. » >>



« **L'ESG doit être vu comme un changement fondamental dans la manière de travailler, plutôt que comme un reporting obligatoire. Et pouvoir y contribuer apporte beaucoup de satisfaction professionnelle.**

— Gaëlle De Baeck

Gaëlle De Baeck

Quelles compétences sont nécessaires pour instaurer une politique ESG efficace ?

Pour atteindre leurs objectifs de durabilité, les entreprises doivent intégrer la durabilité dans leur fonctionnement, et acquérir les compétences nécessaires en la matière. L'état d'esprit et les aptitudes de chaque collaborateur doivent être élargis. La durabilité n'est pas la responsabilité d'une seule personne. C'est une valeur qui doit être portée par l'entreprise dans son ensemble, de préférence sous la houlette d'un ESG Officer compétent.

« En matière de reporting ESG, le plus important est que les entreprises développent de nouvelles compétences chez leurs collaborateurs. Il est souvent exclu de recruter des profils expérimentés, pour la simple et bonne raison qu'ils sont extrêmement rares sur le marché », explique Gaëlle De Baeck, Sustainability Lead chez TriFinance.

Les compétences d'un ESG Officer

« Un ESG Officer doit avoir le désir profond d'avoir un impact positif sur la planète et sur la société. Il doit aussi être capable d'inspirer les autres à atteindre des objectifs communs liés à la durabilité », indique Mario Matthys, Expert Practice Leader Corporate Reporting chez TriFinance CFO Services.

L'ESG Officer doit donc être capable de faire bouger les choses et de faciliter le changement à tous les niveaux de l'organisation. Mario Matthys : « Cette mentalité est un must dans un domaine tel que la durabilité, qui a beaucoup gagné en importance, mais qui est aussi vu par de nombreux départements comme une charge ou une obligation, plutôt que comme une opportunité à saisir. Le changement n'est possible que si tout le monde est convaincu de ce qu'il apportera. Les contretemps sont très probables, puisqu'on parle du long terme. C'est pourquoi l'ESG Officer doit avoir de la ressource et maîtriser l'art du change management. »

Gaëlle De Baeck a elle-même troqué sa carrière de consultante environnementale contre une carrière de Sustainability Lead. « Le plus beau, mais aussi le plus difficile, dans un rôle lié à l'ESG, c'est qu'il n'est pas uniquement question de compliance. Le grand défi d'un expert ESG consiste à convaincre le conseil d'administration et le management. La seule manière d'aborder la question de l'ESG est de le voir comme un changement fondamental dans la manière de travailler, plutôt que comme un reporting obligatoire. Et pouvoir y contribuer apporte beaucoup de satisfaction professionnelle. »

La durabilité dépasse les frontières d'un département. L'ESG Officer doit de préférence connaître tous les aspects de l'entreprise et doit savoir où trouver les informations dont il a besoin, qui contacter, dans quels domaines l'entreprise excelle et dans lesquels elle dispose d'une marge d'amélioration en termes de durabilité. « L'ESG Officer doit tenir compte des perspectives culturelles, politiques, éthiques et économiques de l'entreprise, sans perdre de vue les objectifs durables communs », poursuit Mario.

Puisque l'ESG est un concept qui touche tous les départements, tous les collaborateurs et tous les maillons de la chaîne de valeur, l'ESG Officer doit aussi être capable de communiquer efficacement et de construire des relations saines avec tous les intervenants.

Étoffer les compétences à tous les niveaux de l'organisation

Pour bâtir une politique de durabilité efficace, il faut aussi développer des compétences ESG au sein de tous les départements de l'entreprise. Gaëlle De Baeck : « Les collaborateurs financiers disposent souvent déjà de toute une panoplie de compétences, comme l'identification de KPI et la réalisation de reportings. Mais les profils IT, les juristes, les spécialistes des ressources humaines et les collaborateurs qui ont une expérience dans les sciences exactes possèdent eux aussi des compétences très utiles dans le domaine de l'ESG. Comme pour le profil de l'ESG Officer, les soft skills que sont la communication, l'esprit d'équipe, mais aussi et surtout la capacité à résoudre des problèmes et le pragmatisme, sont devenues indispensables. »

Le reporting est un domaine greenfield. Les organisations qui s'y intéressent ont donc tout intérêt à laisser à leurs collaborateurs la possibilité d'approfondir leurs connaissances. Mario Matthys : « Chez TriFinance CFO Services, nous disposons de toute une communauté de consultants ESG, que nous envoyons pour des missions ESG chez nos clients. Toutes ces personnes sont ultra motivées à se spécialiser dans ce domaine. Elles étoffent leurs connaissances par rapport à la législation, participent à des conférences et partagent leurs expériences chez nos clients. Nous avons entre-temps développé un trajet de formation pour les autres collaborateurs qui souhaitent eux aussi se spécialiser dans cette matière. » Ce trajet comprend des sessions d'introduction à l'ESG, des formations spécifiques sur le reporting de durabilité et des masterclass traitant de sujets comme le reporting CSRD, le *datatooling* ESG ou les subsides disponibles en matière de durabilité.



Jean-Paul Corin

Une politique déjà intégrée

Chez Duomed, l'année 2023 a été consacrée à la mise au point d'une stratégie ESG générale, visant à permettre un reporting à l'échelle du groupe. Cette stratégie vient se greffer aux objectifs de développement durable des Nations unies, et l'entreprise a également souscrit au Pacte mondial de cette organisation. La durabilité est donc devenue l'une des valeurs clés de Duomed. « Le fait que la politique ESG fait partie intégrante de la stratégie d'entreprise est encourageant », déclare Mario Matthys. « De nombreuses entreprises, parfois cotées en bourse, en sont encore loin. »

“ Les compétences nécessaires pour la mise en place d'une stratégie et d'un reporting ESG réfléchis ne sont pas à la portée de tous.

Concrètement, Duomed peut aujourd'hui s'appuyer sur une Sustainability Team, ajoute Jean-Paul Corin. « Il s'agit d'une équipe pluridisciplinaire, comprenant des membres de HR, de la logistique, du marketing, de la finance, et menée par l'un de nos Business Unit Managers. Tous se sentent extrêmement concernés par la durabilité, au niveau tant privé que professionnel. Au niveau du groupe, nous avons aussi embauché un Sustainability Officer. Une étape qui nous a semblé logique à tous. Nos CEO et CFO étaient sur la même longueur d'onde, de même que nos partenaires en capital-investissement, qui considéraient cette décision comme une question de bon sens. Ces derniers le voient aussi comme un investissement. En effet, il ne s'agit pas d'un nouveau vendeur qui apporterait un certain chiffre d'affaires par an. C'est une étape nécessaire, qui se révélera rentable sur le long terme. »

Duomed publiera un premier rapport de durabilité condensé en 2024. L'entreprise n'y est pas encore obligée, mais elle choisit de relever d'ores et déjà ce défi. « Il s'agit actuellement d'une tâche pour la Sustainability Team », explique Jan Van de Meersch. « Nous ne voulons pas non plus aller trop vite. Nous pourrions embaucher quatre ou cinq personnes pour renforcer cette équipe, qui auraient toutes de quoi s'occuper. Mais nous restons une entreprise, et nous examinons ce qui est vraiment nécessaire. À partir du moment où le reporting CSRD deviendra réalité, nous devons faire un choix : recruter davantage ou externaliser ces tâches à un partenaire extérieur. »

“ Une entreprise qui ne respecte pas la nouvelle réglementation ESG en découvrira vite les inconvénients commerciaux, mais constatera aussi qu'il lui est difficile de recruter de nouveaux talents.

— Mario Matthys

Effet de levier

Quoi qu'il en soit, les compétences nécessaires pour la mise en place d'une stratégie et d'un reporting ESG réfléchis ne sont pas à la portée de tous. Tous les intervenants s'accordent sur ce point. Mario Matthys cite la capacité à donner l'exemple et à transmettre un feedback, la proactivité et l'empathie comme étant des compétences indispensables à tout spécialiste de la durabilité qui se respecte. C'est la raison pour laquelle Jan Van de Meersch a suivi plusieurs formations, notamment à la Vlerick Business School. « Cela permet de connaître tous les frameworks qui sont utilisés », indique-t-il. « Mais aussi de réaliser qu'il est difficile de rester au courant de tout, tellement les normes utilisées sont nombreuses. »



Mario Matthys

Pour Jean-Paul Corin, il est surtout important de ne pas embaucher trop rapidement et de manière irréfléchie. « Nous devons encore en apprendre beaucoup sur ce dont nous avons besoin, et sur ce qui est superflu. Cela n'a donc aucun sens de recruter dès maintenant de nouvelles expertises, car il est possible que ces connaissances n'aient déjà plus aucune valeur ajoutée d'ici deux ans. Ce contexte offre justement la possibilité à nos collaborateurs de se bâtir une carrière durable dans le contexte du reporting ESG. Les collaborateurs de la

“ Nous devons encore en apprendre beaucoup sur ce dont nous avons besoin, et sur ce qui est superflu. Ce contexte offre justement la possibilité à nos collaborateurs de se bâtir une carrière durable dans le contexte du reporting ESG.

— Jean-Paul Corin

Sustainability Team se sont eux-mêmes portés volontaires pour intégrer cette équipe. En leur permettant d'évoluer dans leur travail et de travailler à un projet qui leur tient à cœur, notre entreprise les rend heureux et fait en sorte qu'ils le restent. Aujourd'hui, la composante ESG vient s'ajouter à leurs tâches existantes sur la base de leur enthousiasme. Notre défi pour l'année à venir sera d'intégrer cette composante à notre entreprise de manière structurelle. Lorsque des responsabilités s'ajoutent, il est utile de se demander si toutes les tâches réalisées par une personne apportent une valeur ajoutée à l'entreprise. Cette remise en question et la mise en place d'un dialogue à ce sujet avec les collaborateurs permettent à ces derniers de contribuer positivement à la société. »

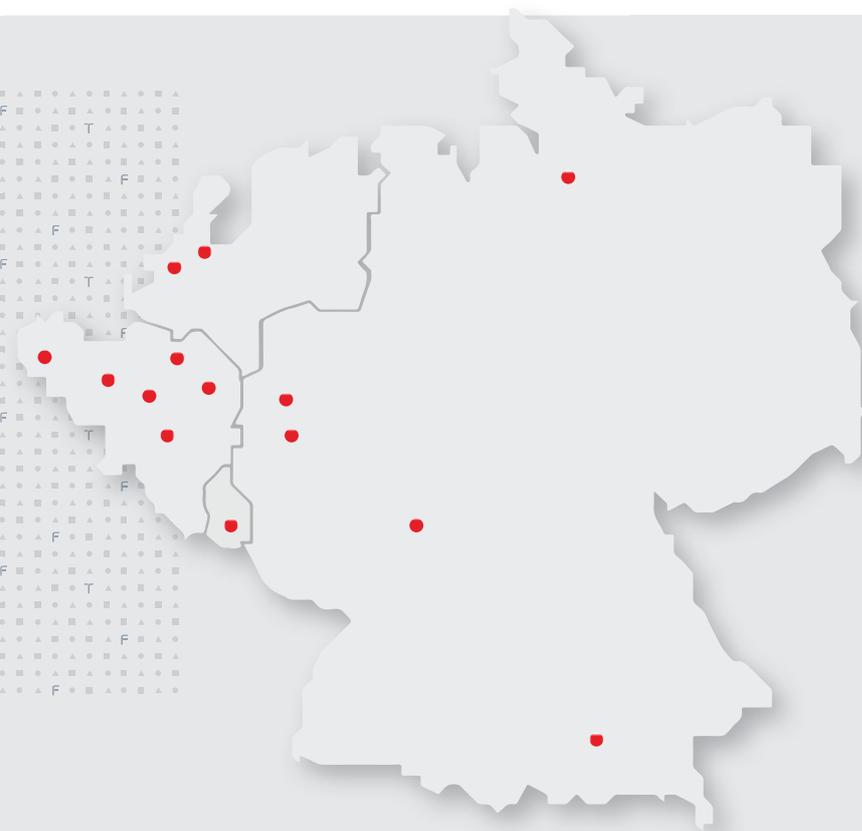
De consolidateur à spécialiste ESG

« Pour mettre au point une stratégie et un reporting ESG solides, il faut donc de la main-d'œuvre. Heureusement, il s'agit souvent justement d'un levier pour attirer de nouveaux talents », se réjouit Mario Matthys. « Une entreprise qui ne respecte pas la nouvelle réglementation ESG en découvrira vite les inconvénients commerciaux, mais constatera aussi qu'il lui est difficile de recruter de nouveaux talents. Les jeunes ne veulent tout simplement plus travailler au sein d'entreprises qui refusent de s'engager dans le domaine de l'ESG. Un client recherchait récemment un 'consolidateur', mais n'a littéralement reçu aucune candidature pour ce poste... Jusqu'à ce que quelqu'un ait l'idée de renommer cette fonction en 'ESG Consultant'. Plusieurs candidats se sont manifestés en moins de temps qu'il ne faut pour le dire ! »

“ Pour mettre au point une stratégie et un reporting ESG solides, il faut de la main-d'œuvre. Heureusement, il s'agit souvent justement d'un levier pour attirer de nouveaux talents.

— Mario Matthys

« Nombreux sont aussi nos collaborateurs qui souhaitent rejoindre l'équipe ESG », conclut Jean-Paul Corin. « En tant qu'entreprise médicale, nous avons déjà pour objectif d'avoir un impact positif sur la société, mais l'ESG renforce encore cette idée. Sans oublier que le secteur des soins de santé est aussi l'un des plus polluants. En termes d'émissions et de déchets, par exemple, nos chiffres sont catastrophiques. Raison de plus pour faire réellement de la durabilité une priorité chez Duomed ! » ■



TriFinance est une entreprise innovante en pleine croissance, spécialisée dans la finance. Nous offrons des solutions pragmatiques dans les domaines du conseil, de l'implémentation et du support temporaire garantissant la continuité des opérations chez nos clients.

Depuis plus de 20 ans, nous mettons nos employés au premier plan. Pour chaque projet, nous veillons à faire correspondre au maximum les envies de nos consultants et les besoins des clients. Nous prenons comme point de départ les ambitions de nos collaborateurs, afin que ceux-ci ne perdent jamais leur motivation. Nos clients, de leur côté, ont toujours la certitude que les consultants que nous envoyons chez eux feront tout leur possible pour dépasser les attentes et apporter ce « petit plus » (one thing more) qui fait toute la différence.

Nos solutions opérationnelles flexibles et pragmatiques sont créées sur mesure pour répondre aux besoins des départements finance et ressources humaines. Nous plaçons à la fois

des Project Consultants seuls et des équipes chez nos clients afin de combler un manque temporaire de personnel ou de compétences, nous mettons les entreprises en contact avec des Interim Managers de notre réseau et nous aidons nos clients à trouver des collaborateurs fixes par le biais de notre service Recruitment & Selection.

Grâce à notre expertise en la matière et à notre approche pragmatique, nous proposons toujours des solutions intégrées qui s'appliquent à toutes les dimensions clés d'une transformation : Gouvernance, Ressources, Processus, Systèmes et Données.

Vous désirez en savoir plus sur les services que nous offrons ? Rendez-vous sur www.trifinance.be

Anvers

Uitbreidingstraat 80
2600 Berchem
+32 (0)3 201 25 60

Bruxelles

Excelsiorlaan 4b
1930 Zaventem
+32 (0)2 712 08 90

Gand

The Office 3, Moutstraat 66 B602
9000 Gent
+32 (0)9 210 82 70

Hasselt

Corda Campus 2,
Kempische Steenweg 293/2.08
3500 Hasselt
+32 (0)11 49 03 27

Louvain-La-Neuve

Chemin de la Colette, Corroy 6
1325 Chaumont-Gistoux
+32 (0)10 394 500

Roulers

Kwadestraat 151b/21
8800 Roeselare
+32 (0)51 79 00 95

Copyright © TriFinance 2024. All rights reserved.

TriFinance Belgium NV/SA

www.trifinance.be | info@trifinance.be | +32 3 201 25 60

TriFinance
BEYOND ADVISORY