

# En clair.

MAGAZINE INSPIRANT DE LA BANQUE VAN BREDA — Juin 2023

Florence Derck &  
Diane Van Impe

Rencontre avec les cofondatrices  
de Demain Art

Comment innover, créer  
et rester durable sur le  
long terme ?

Conseils, recommandations et  
témoignages inspirants



VÉRONIQUE LÉONARD  
Membre du comité de direction

DIMITRI BAUTERS  
Directeur régional Bruxelles-Wallonie

Tic Tac Tic Tac Tic Tac  
C'est le son du temps  
L'entendez-vous ?  
Le temps, cet élément qui nous manque tellement  
Et pourtant le Dr Pierre Rigaux  
Devenu entrepreneur  
Nous fait découvrir le temps autrement.  
Le temps n'existerait pas...  
Seul le changement existerait.  
Tout change, le monde change.  
Vivre pour le changement,  
Être curieux, passionné et avoir la volonté de faire mieux,  
Permet à tout entrepreneur et docteur de s'améliorer, de se développer, d'innover.

Le temps n'existerait pas.  
Mais il faut oser le prendre, selon Frédéric Carbonnelle.  
Prendre le temps de rencontrer des personnes qui nous inspirent.  
Prendre le temps de découvrir des nouvelles technologies.  
Comme dans son Experience Center, le MIC,  
Une ASBL qui aide les entreprises wallonnes à se digitaliser.  
Là aussi la curiosité et la découverte de nouvelles technologies  
Permettent de trouver des solutions et de relever des challenges.  
Alors osons prendre le temps,  
Le temps d'innover même dans ce monde qui change et qui est incertain.

Même si le temps n'existerait pas,  
Prenons-le quand même  
Pour poursuivre notre passion  
Comme Florence Derck et Diane Van Impe.  
Cette passion peut nous amener vers des destinations  
Encore plus lointaines, comme l'art.  
L'art serait intemporel et serait aussi inspiré par des rencontres, des nouvelles techniques  
Et des expériences inédites.

Nous vous souhaitons  
De prendre le temps.  
Le temps de vous laisser inspirer  
Par nos entrepreneurs et professions libérales  
Qui ont pris le temps de partager par écrit  
Leur passion, leurs secrets pour encore mieux innover dans ce monde qui change.

*Véronique Léonard & Dimitri Bauters*

## 4 Florence Derck et Diane Van Impe

La rencontre entre artistes et passionné(e)s avec Demain Art

### 12 Koen Snoeckx

Que peuvent apprendre les entrepreneur(e)s des artistes et inversement ?

### 18 Thierry Delvigne

« Rester à l'écoute des besoins et suivre l'évolution du marché »

## 20 Alain Leduc

Arriver à concilier le punk et le manager

### 24 Dominique & Julius Persoone

Repousser sans cesse de nouvelles limites

### 29 Dr. Pierre Rigaux

« Continuer à travailler, être curieux et vouloir faire mieux »

### 32 Me Anna Duron

« Je pense que l'empathie et la relation à l'autre sont essentielles. »

## 36 Emmanuel Tourpe

Les solutions innovantes dans le secteur des médias

### 40 Véronique Evrard

« Mens sana in corpore sano »

### 42 Frédéric Carbonnelle

Sommes-nous à l'aube d'une révolution technologique ?

### 45 Grégoire de Pierpont

« Il est important de rester constamment en prise avec la réalité »

## 48 Martine Giard

L'importance de l'efficacité énergétique et de la durabilité dans l'immobilier



## CRÉER LE LIEN ENTRE ARTISTES ET AMATEURS D'ART

---

Rendre l'art accessible et promouvoir des artistes encore peu connus basés en Belgique ? Ce sont les objectifs de Demain Art, l'entreprise cocrée par Florence Derck et Diane Van Impe pendant la pandémie de coronavirus. Comment faire le lien entre artistes et collectionneurs et comment rester innovantes dans le monde de l'art ? Nous en avons discuté avec ces deux dames passionnées et passionnantes.

Florence Derck

Demain Art *Cofondatrice*

Diane Van Impe

Demain Art *Cofondatrice*

« Nous avons voulu créer un lien entre des artistes doués mais encore peu connus et de jeunes collectionneurs ou des galeries. »

FLORENCE DERCK

#### Pouvez-vous nous en dire plus sur vos parcours respectifs ?

**Florence Derck :** « Après des études d'ingénieur de gestion et une première expérience dans le milieu bancaire, j'ai réalisé que je souhaitais vivre de ma passion : l'art contemporain. J'ai décroché un premier stage chez Christie's à Amsterdam, avant d'y travailler à Londres. J'ai ensuite eu l'opportunité de rejoindre, en tant que directrice associée, la filiale bruxelloise de la galerie Gladstone, créée par la galeriste et marchande d'art américaine Barbara Gladstone. Ce fut une expérience incroyable. »

**Diane Van Impe :** « Pour ma part, j'ai étudié le droit en Belgique avant de partir à Londres pour un second master en droit de l'art. J'avais dans l'idée de me spécialiser dans ce domaine. Après quelques expériences professionnelles, notamment dans un cabinet bruxellois, j'ai eu la chance de rejoindre l'équipe patrimoine de la Fondation Roi Baudouin en tant que stagiaire. Finalement, j'ai commencé à travailler au Wiels, le centre d'art contemporain situé à Bruxelles, où je m'occupe encore actuellement à mi-temps des partenariats. C'est en 2020 que nous avons lancé, Florence et moi, Demain Art. »

#### Quels étaient vos objectifs en créant Demain Art ?

**Florence Derck :** « Nous avons fondé Demain Art en pleine pandémie du coronavirus. Nous voulions soutenir les artistes émergents en Belgique, qui vivaient une période très difficile, en lançant une plateforme digitale et locale qui leur offrirait une meilleure visibilité. De plus, nous connaissons aussi des personnes qui cherchaient de belles œuvres d'art pour leur appartement ou leur maison, mais sans avoir un budget énorme. Certaines personnes avaient aussi du mal à naviguer dans le monde de l'art et des galeries qu'elles jugeaient très complexe et ne savaient pas vers qui se tourner. Nous avons donc voulu créer ce lien entre des artistes doués mais encore peu connus et de jeunes collectionneurs ou des galeries, le tout à des prix abordables et sans le côté 'élitiste' qui est parfois prêté à l'art. »

**Diane Van Impe :** « Nous voulions également rappeler qu'il y a énormément de talents autour de nous. Pourquoi voyager dans le monde entier pour voir des œuvres, des artistes, des galeries, alors que nous en avons en Belgique qui ont tout autant besoin de soutien ? Encore aujourd'hui, nous sommes éblouies par le nombre d'artistes prometteurs que nous rencontrons. De plus, vu la taille de notre pays, le transport des œuvres n'est jamais trop long et il n'est pas nécessaire de prévoir autant d'emballage et de protection que pour un vol en avion. C'est donc mieux pour l'environnement. »



FLORENCE DERCK

#### Comment créez-vous justement ces liens entre les artistes et les personnes intéressées par l'art ?

**Florence Derck :** « Nous essayons d'être à l'intersection entre ces deux mondes. Nous sommes une entreprise, avec ce que cela représente, mais nous sommes aussi très proches des artistes. Pour favoriser les rencontres et les discussions, nous amenons les clients et les amateurs d'art directement dans les ateliers. Lorsqu'une personne montre un intérêt pour une œuvre d'art, nous tâchons de lui présenter l'artiste. C'est toujours un moment inspirant qui permet de changer radicalement l'expérience d'achat d'une œuvre d'art. »

**Diane Van Impe :** « Nous organisons également des expositions temporaires. Cette année, nous en avons eu une à Courtrai, une autre à Liège. Cela permet d'amener les clients potentiels dans des lieux différents, avec des partenaires différents. Nous travaillons parfois avec des collectionneurs, parfois avec des entreprises ou des curateurs. Cela permet d'ouvrir le

monde de l'art à différents groupes de personnes. Nous montrons aussi l'envers du décor de l'artiste sur nos réseaux sociaux. C'est toujours intéressant de voir comment un artiste travaille, comment est agencé son atelier. »

**Florence Derck :** « Je pense que c'est aussi la valeur ajoutée de Demain Art et ce qui nous différencie d'autres acteurs. Nous mettons en avant l'aspect humain et essayons de démystifier le monde de l'art. Nous voulons montrer qui est l'artiste et le travail fourni en créant l'œuvre. Lors d'une visite de galerie ou d'exposition, les œuvres sont exposées sur un mur blanc et il n'y a pas vraiment d'aperçu de l'artiste en tant que personne, de sa passion. Cet aspect-là est tout aussi important pour nous. C'est aussi pourquoi nous choisissons des artistes vivant et travaillant en Belgique. Cela favorise ce sentiment de proximité. »

### Est-ce que l'art a sa place en entreprise ?

**Diane Van Impe** : « L'art a tout à fait sa place dans une entreprise. Il ajoute une touche de créativité pour les employés comme pour les clients. Il permet de briser la glace ; c'est un bon point de départ pour des conversations intéressantes. C'est aussi et surtout un soutien aux artistes qui a toute son importance, non seulement car cela leur permet de payer leurs ateliers et d'acheter des matériaux, mais aussi car cela leur donne confiance en eux. C'est important d'avoir quelqu'un qui croit en eux. Si l'entreprise le souhaite, nous pouvons faire venir l'artiste dans les bureaux afin qu'il explique son œuvre et que le contenu soit vraiment partagé. Les employés peuvent aussi visiter le studio de l'artiste, ce qui est une expérience hors du commun. Peu de personnes peuvent se targuer d'avoir vu un atelier d'artiste. »

**Florence Derck** : « Historiquement, de nombreuses entreprises ont fait du mécénat et développé de très belles collections en achetant très tôt des œuvres d'artistes encore peu connus. Elles ont joué un grand rôle pour la scène artistique. Cela rentre donc dans l'ADN de l'entrepreneuriat et c'est une belle manière de communiquer ses valeurs aux clients comme aux employés. Les nouvelles générations, les 'Millennials' et les 'Gen Z' comme on les appelle, sont également sensibles à ces critères. Elles ont de plus en plus envie de travailler pour une entreprise qui a du sens, qui partage leurs valeurs. »

**Diane Van Impe** : « De plus, l'art change complètement l'espace. Nous l'avons bien remarqué dans les sociétés avec lesquelles nous avons travaillé : il y a une énergie différente. C'est un environnement de travail qui donne envie de revenir au bureau. Chacun de nos projets est personnalisé et prend en compte les besoins et les souhaits de l'entreprise. Certaines veulent ajouter de la couleur, d'autres préfèrent les œuvres minimalistes, ou des photos en noir et blanc. Nous n'appliquons pas la même formule partout car chaque entreprise est différente. »



DIANE VAN IMPE

### Comment se renouveler et rester innovantes dans votre secteur ?

**Florence Derck** : « Nous visitons beaucoup d'ateliers d'artistes, d'expositions, de musées, de projets artistiques. Nous privilégions les initiatives provenant directement des artistes plutôt que celles de galeries d'art. Nous participons à des foires d'art et à des jurys de fin d'année dans les écoles d'art. Cela permet d'avoir une idée plus complète de ce qui se passe dans notre secteur et des tendances. C'est aussi ce qui fait notre force : nous suivons l'art à tous les niveaux. Une des particularités innovantes de Demain Art, c'est que nous montrons les prix des œuvres sur notre site internet. C'est parfois un peu compliqué car tous les artistes ne souhaitent pas afficher leurs prix. Mais nous essayons de le faire autant que possible car nous voulons prouver que de belles œuvres peuvent être achetées à un prix plus abordable. L'art, ce n'est pas uniquement ces prix de vente record comme on le voit parfois dans les journaux. »

**Diane Van Impe** : « Je pense qu'une façon d'être innovant passe par le contenu proposé. Une programmation qui montre aussi bien des artistes

d'envergure, mais d'une nouvelle façon, que des artistes à (re)découvrir, aussi bien au niveau national qu'international. Je travaille dans le centre d'art le plus innovant de Belgique. Le Wiels a exposé des artistes bien avant qu'ils ne soient connus. Il y a aussi des artistes en résidence venus du monde entier. Par la suite, ils restent souvent à Bruxelles et s'intègrent dans la scène artistique locale. Nous avons eu de beaux exemples d'artistes qui étaient en résidence dans un premier temps avant de revenir pour une exposition au Wiels ou d'entrer dans de grandes galeries belges. »

**Florence Derck** : « Pour les galeries, c'est peut-être un peu plus compliqué que pour les musées. De nos jours, beaucoup d'artistes commencent par exposer leurs œuvres sur les réseaux sociaux et les collectionneurs découvrent leur travail sur Instagram. C'est vrai que c'est un outil magnifique qui permet de se faire connaître d'un plus grand nombre. Pour nous aussi. Ceci dit, je pense que c'est toujours important pour un artiste de rejoindre une galerie car il y a un côté rassurant. C'est un bel espace, avec une belle curation, et cela permet de se créer des relations. La galerie finance aussi parfois un livre. Je remarque que certaines galeries représentent des artistes beaucoup plus jeunes qu'avant, ce qui attire un public différent. Mais je pense que beaucoup de galeries montrent toujours un peu les mêmes artistes qui sont des valeurs sûres. La programmation est importante ici aussi pour innover, avec un bon équilibre entre des artistes qui vendent et des artistes qui sont peut-être plus conceptuels ou politiquement engagés. »

### Quels sont les prochains défis dans le monde de l'art ?

**Florence Derck** : « La digitalisation du monde de manière générale touche aussi le monde de l'art. Les plus jeunes préfèrent regarder des expositions sur leur smartphone plutôt que de se déplacer dans des musées. Or, l'expérience de l'art reste encore et toujours une expérience physique. Je pense que beaucoup de personnes l'ont remarqué avec les NFT : même si c'est bien d'avoir une nouvelle forme d'art avec le digital, rien ne remplace l'expérience de voir une œuvre en vrai. Par ailleurs, je demande s'il n'y aura pas bientôt une correction des prix, qui sont particulièrement élevés pour l'art en ce moment. Il y a beaucoup de spéculations et ce sera intéressant de voir comment les prix évoluent. »

**Diane Van Impe** : « Un autre défi pour les musées et les centres d'art est le manque de moyens financiers et donc la recherche de mécénat privé. C'est très développé aux Etats-Unis car le mécénat est fiscalement intéressant pour les entreprises. En Belgique, beaucoup de musées sont encore souvent financés en majorité par le gouvernement, qui a de moins en moins de budget. Les musées qui veulent étoffer leurs collections se retrouvent dépassés par les collectionneurs privés. Nous voyons donc une émergence de fondations et de musées privés, car les publics n'ont plus les moyens. Le bénéfice fiscal est moindre, ce qui n'incite pas vraiment les collectionneurs à faire des prêts ou des donations. C'est dommage parce qu'il y a des collections privées incroyables et certaines personnes n'attendent peut-être que l'opportunité d'un changement de loi. »



© Lydienevadba



© Stijn Vanderdeelen



Un conseil pour les entrepreneur(e)s qui veulent créer un projet innovant ?

Florence Derck : « Il ne faut pas attendre d'avoir le projet parfait pour se lancer. Je connais beaucoup de personnes qui ont plein d'idées géniales, qu'elles laissent mûrir pendant des années sans jamais rien en faire. Elles auraient pu se lancer beaucoup plus tôt et s'améliorer ou s'adapter au fil du temps. Pour Demain, nous avons notre logo, notre compte Instagram et cinq artistes à représenter en une semaine de temps. Est-ce que tout était parfait ? Bien sûr que non. Mais l'important, c'est de se lancer. Mieux vaut 80% maintenant que 100% trop tard. »

Diane Van Impe : « C'est toujours possible de commencer par une petite structure et d'évoluer au fur et à mesure. Florence a travaillé pour Demain pendant un an en parallèle de son poste dans une galerie, et moi je suis toujours en partie au Wiels. Cela aurait certainement été différent si nous avions toutes les deux quitté nos postes. Cette période de transition a pu nous aider. Je pense aussi qu'il faut rester curieux et voir où se trouvent les opportunités sur le marché. Et bien entendu faire les choses avec passion. C'est très important. »

« Une manière d'être innovant passe par une programmation qui montre aussi bien des artistes d'envergure que des artistes à (re)découvrir. »

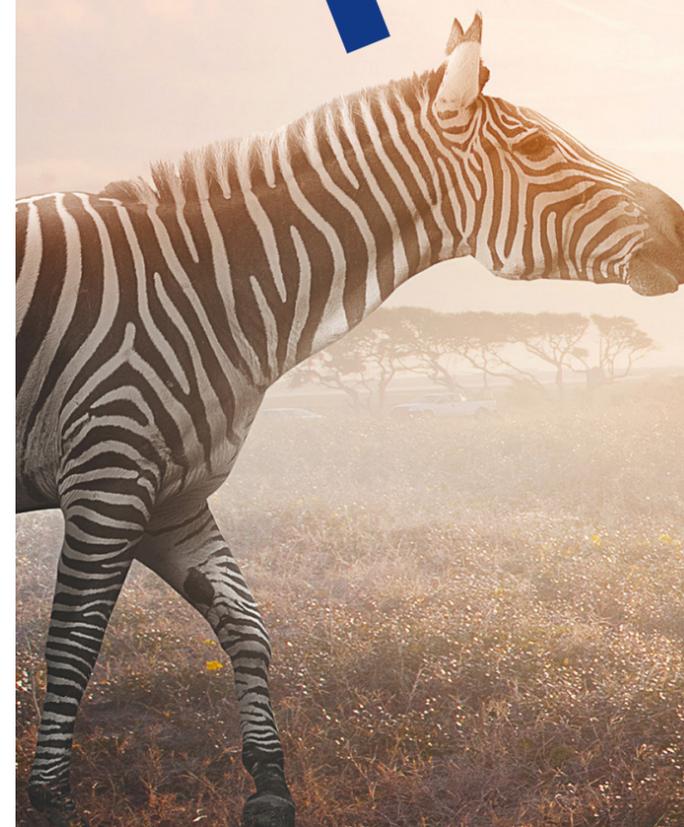
DIANE VAN IMPE

# Envie d'inspiration et de connexion ?

Van Breda The SQUARE se donne la mission de vous connecter avec d'autres entrepreneurs et titulaires de professions libérales.

Faites connaissance avec Van Breda The SQUARE, la plateforme communautaire de la Banque Van Breda.

VAN BREDA  
THE SQUARE  
Get inspired by others.



« Les processus artistiques sont aujourd'hui essentiels pour susciter le changement et l'innovation en tant qu'entrepreneur(e). Quiconque veut rester pertinent ne peut plus s'y soustraire. »

KOEN SNOECKX – DIRECTEUR D'ARTECONOMY



## RAPPROCHER LES MONDES DE LA PENSÉE ARTISTIQUE ET DE L'ENTREPRENEURIAT INNOVANT

**Que peuvent apporter les processus de pensée créative au sein d'une entreprise ? Nous en avons discuté avec Koen Snoeckx, directeur d'Arteconomy, une organisation permettant aux entreprises de se rendre compte par elles-mêmes de l'importance des pratiques artistiques.**

**Koen Snoeckx :** « Faire des choix à partir d'une passion ou d'un intérêt est le fil conducteur de mes activités. Après des études de biochimie, j'ai suivi un troisième cycle en journalisme et une formation d'enseignant. Je me suis finalement orienté vers la communication high-tech et j'ai commencé à travailler comme rédacteur et attaché de presse à l'IMEC, le centre de recherche pour la nanoélectronique et la technologie digitale à Louvain.

Trois ans plus tard, je suis devenu responsable de la communication au Holst Centre d'Eindhoven, un centre d'innovation spécialisé dans la technologie des capteurs sans fil et de l'électronique flexible. Ce fut mon premier contact avec l'industrie créative et le point de départ de mon activité actuelle : la rencontre entre le monde de la créativité et celui de l'entrepreneuriat. Quiconque veut rester pertinent en tant qu'entrepreneur(e) ne peut plus ignorer la pensée artistique. De nos jours, les processus artistiques sont essentiels pour susciter le changement et l'innovation dans ce domaine. »

### Comment s'est passé ce premier contact avec l'industrie créative ?

**Koen Snoeckx :** « Il y a une dizaine d'années, nous travaillions au Holst Centre sur des capteurs placés sur et autour du corps. Comment mesurer le rythme cardiaque ou enregistrer les ondes cérébrales ? À l'époque, il n'y avait pas de Fitbit ou d'autres appareils

similaires. Mais il était déjà clair que ces 'body area networks' seraient bien présents à l'avenir. Le Holst Centre est situé à Eindhoven, la ville de la technologie et du design, qui compte une importante communauté de créateurs.

Un jour, j'ai reçu un prospectus concernant une conférence à la Design Academy Eindhoven intitulée 'Wearables'. L'image m'a particulièrement interpellée : on y voyait une créatrice portant une installation qui projetait dans des écouteurs les sons corporels de l'estomac, des intestins et du cœur. Lors de la conférence, je me suis avéré être le seul participant issu du monde de la technologie. Ce que j'ai vu et entendu m'a ouvert les yeux. Nous vivons toutes et tous dans le même monde et opérons dans le même contexte, mais notre approche est complètement différente. Les prototypes présentés au Holst Centre étaient technologiquement très performants, mais l'élaboration visuelle et le concept qui les sous-tendaient étaient souvent moins attrayants. À la Design Academy, j'ai découvert une approche surprenante qui m'a incité à réfléchir davantage.

Je croyais depuis un certain temps au pouvoir de la rencontre croisée entre l'art et la technologie, mais cette conférence m'a permis d'en avoir la confirmation.

### Qu'est-ce que cela signifie concrètement ?

**Koen Snoeckx :** « Nous avons rapidement essayé la méthode 'Artist in Residence', en proposant à des artistes de venir travailler au Holst Centre pendant un certain temps. Plutôt que l'atelier, l'entreprise devient le lieu de création pour l'artiste. Le contexte de l'entreprise est sa source d'inspiration et d'influence. Les artistes ont commencé à travailler avec nos capteurs sans fil. J'ai vu de très belles choses se produire.

Un peu plus tard, j'ai rencontré Julie Vandembroucke, la fondatrice d'Arteconomy. En véritable pionnière, Julie a supervisé des projets entre artistes et entreprises, dont cinq dans le cadre de la Capitale culturelle de Turnhout. Nous avons tout de suite sympathisé et sommes rapidement devenus des partenaires idéologiques. Ensemble, nous avons cherché un moyen accessible et économiquement rentable de rapprocher les mondes de la pensée artistique et de l'entrepreneuriat innovant.

Nous sommes finalement entrés en contact avec Sylvain Bureau, un professeur français d'entrepreneuriat. Avec l'artiste Pierre Tectin, il a développé 'l'Improbable Art Thinking', une méthode d'innovation et de leadership qui permet d'introduire la pensée artistique dans les entreprises et les organisations.

Je cherchais depuis un certain temps un moyen de présenter l'histoire de la rencontre croisée à laquelle je croyais beaucoup sous la forme d'une méthode que les chefs d'entreprise comprendraient et à laquelle ils pourraient adhérer. L'ouvrage 'Art Thinking : une méthode pour créer de l'improbable avec certitude' et ses six étapes ont fait mouche. Julie et moi avons suivi le cours 'Improbable Art Thinking' et obtenu notre certificat. Dès lors, nous avons été autorisés à animer les ateliers correspondants, souvent en collaboration avec d'autres personnes du collectif international 'Art Thinking' autour de Sylvain et Pierre.

Nous sommes maintenant plusieurs années plus tard. Entre-temps, Julie s'est retirée. Elle m'a confié les rênes d'Arteconomy. Depuis l'année dernière, j'en suis le propriétaire et le directeur. C'est un grand honneur et un beau défi. »

#### Les processus de pensée artistique sont essentiels pour rester pertinent en tant qu'entreprise, c'est le postulat d'Arteconomy. Quels sont les autres éléments selon vous ?

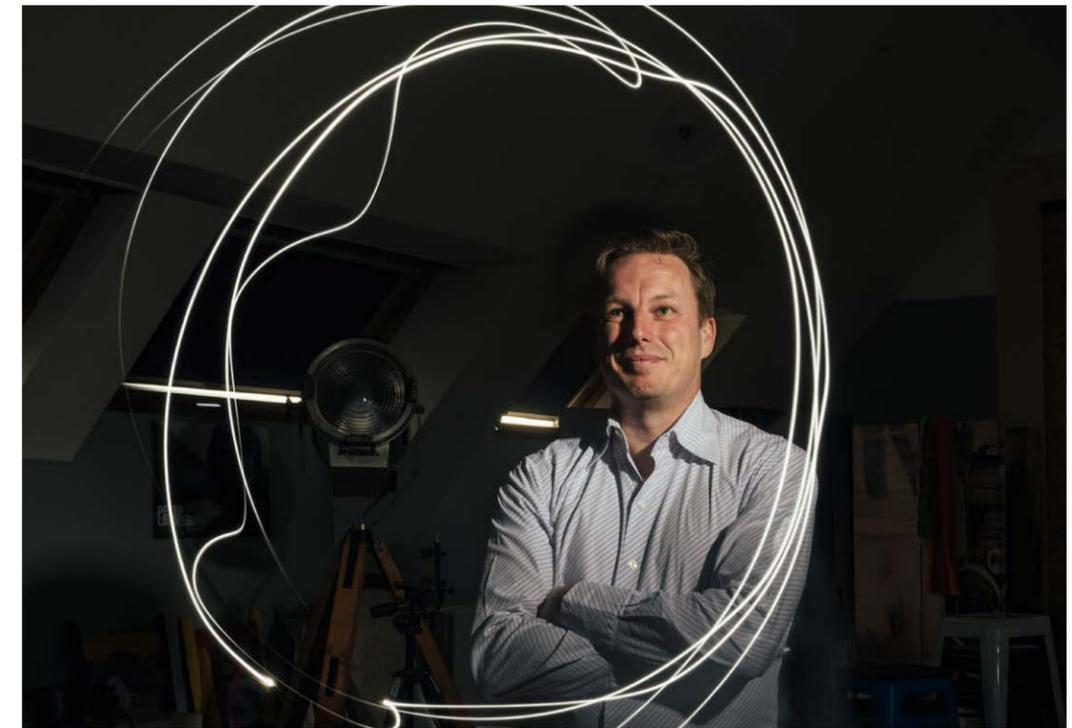
**Koen Snoeckx :** « De nos jours, une entreprise doit rester pertinente à trois niveaux. Tout d'abord, en tant qu'employeur. Nous sommes en pleine guerre des talents. Comment lier la nouvelle génération à votre entreprise ? Une voiture de société et un bon salaire ne sont plus en tête de liste pour un nombre croissant de jeunes demandeurs d'emploi. Ils sont attirés par d'autres éléments. La culture et les valeurs, par exemple, ce que défend l'entreprise. Je suis convaincu que les processus artistiques peuvent y contribuer.

Même dans l'entrepreneuriat, il faut rester pertinent. Il faut être capable de se réinventer en permanence. C'est bien de pouvoir payer ses factures et ses salaires, mais le monde change si vite et nous sommes de plus en plus confrontés à des incertitudes. Comment y faire face en tant que dirigeant(e) d'entreprise ? Comment s'assurer que la concurrence ne vous dépasse pas soudainement ? Là encore, la pensée artistique peut être un élément essentiel.

Enfin, vous voulez aussi rester pertinent pour contribuer à la survie de la planète. Nos systèmes sont plus que jamais sous pression : sociale, économique, politique, écologique... Nous devons nous assurer d'atteindre les 'sustainable development goals' (SDG ou objectifs de développement durable en français). Mais avec nos méthodes et nos modes de pensée actuels, nous n'irons pas bien loin. Les processus artistiques peuvent contribuer à apporter les changements systémiques nécessaires. »

#### Comment intégrer cette pensée artistique dans une entreprise ?

**Koen Snoeckx :** « Il y a plusieurs manières de procéder. En embauchant un artiste, par exemple. Ou en faisant venir des artistes dans votre entreprise à l'origine d'un projet. De cette manière, vous pouvez laisser ces artistes réfléchir à la production ou à l'organisation de l'entreprise. Les deux mondes se renforceront mutuellement. Pour l'artiste, c'est un moyen de travailler dans un contexte différent et de développer certains talents, comme le leadership. Pour les entrepreneurs, la collaboration débouche souvent sur de nouveaux marchés, des produits innovants, de meilleurs résultats financiers et une plus grande pertinence sociale. »



#### Concrètement, quel peut être l'impact de l'Art Thinking sur une entreprise ?

**Koen Snoeckx :** « Grâce à cette méthode en six étapes, les collaborateurs de l'entreprise acquièrent des compétences spécifiques au processus de réflexion artistique. Bien entendu, nous n'en faisons pas des artistes. Et évidemment, la pensée artistique est bien plus complexe que ces six étapes. Mais la méthode est suffisamment riche et profonde pour bousculer les personnes qui n'ont reçu qu'une formation classique et n'ont aucune expérience des processus artistiques. Nous leur offrons des compétences ou des outils pour commencer à penser différemment et ainsi innover ou se renouveler dans différents domaines.

À la fin de l'atelier, les participant(e)s présentent une œuvre d'art. Une œuvre avec laquelle ils remettent en question leur contexte et qui les incite à réfléchir et éventuellement à changer leur comportement.

Tout au long de l'apprentissage, les participants reçoivent également des concepts théoriques précieux. Ceux-ci proviennent à la fois du monde de l'entreprise et du monde de l'art. Le processus de création est primordial, mais il est entrecoupé de conférences et de séminaires souvent animés. C'est précisément cette combinaison qui fait la force de l'atelier. »

#### Pouvez-vous donner un exemple d'une telle œuvre d'art ?

**Koen Snoeckx :** « Il y a quelque temps, un groupe de participants à Paris avait peint des toilettes aux couleurs de la marque Ricard. Lors du vernissage de leur œuvre, ils ont servi le pastis avec de l'eau provenant de ces toilettes. C'était une manière de dénoncer le gaspillage de l'eau potable.

Nous avons également organisé un atelier dans une banque étrangère. Des employés et le middle management y ont participé. Leur œuvre d'art consistait en un portemanteau auquel ils avaient suspendu des gants chirurgicaux en forme de mamelles et contenant du lait. Ils voulaient de cette façon signaler à la direction qu'ils avaient parfois l'impression que tout tournait autour des chiffres, des KPI et des ventes de produits,



« Fontaine Marseillaise »

© Alberto, Elliott, Henri, Sebastien - 2018 (Villa Belleville)

au détriment des clients qui risquaient d'être relégués au second plan. Cela a fait l'effet un électrochoc dans la direction. L'atelier et l'œuvre d'art ont apparemment permis de discuter de ce qui bouillonnait au sein de l'entreprise depuis un certain temps. Cela leur a permis de mieux comprendre ce qui touchait leurs employés que lors des reviews internes et des évaluations traditionnelles. »



« Qu'y a-t-il entre nous ? »

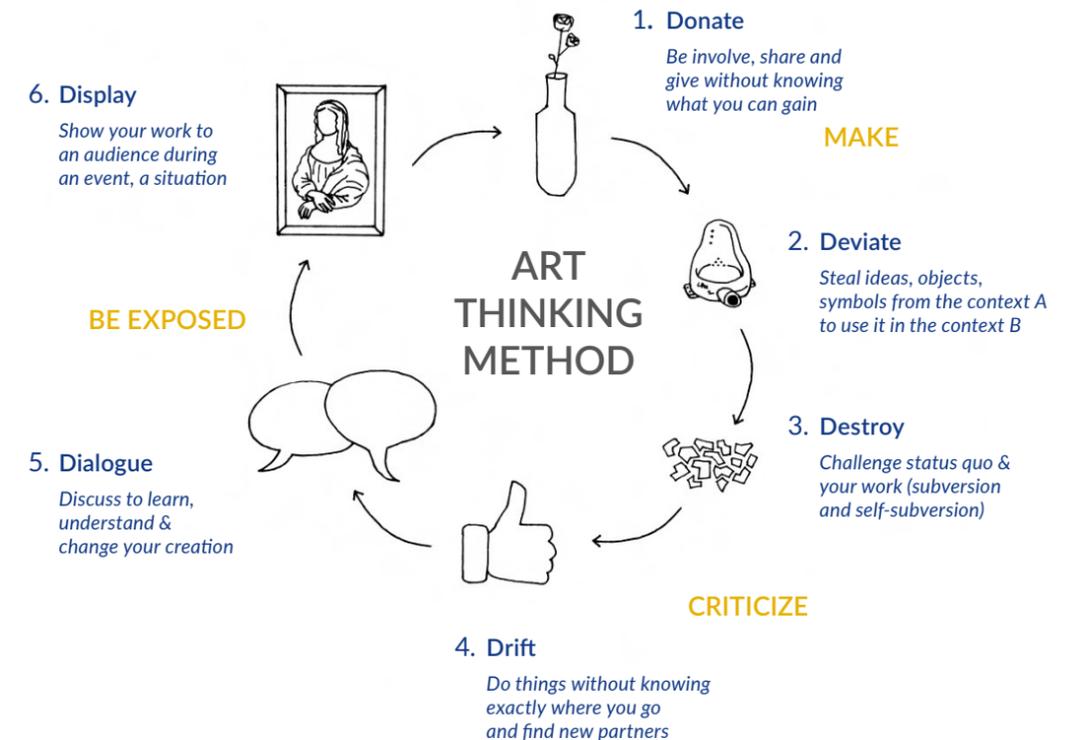
© Aurélie, Aurélien, Fred, Patrick, Vanessa - 2021 (Centre Pompidou)

**Pourquoi les entreprises manquent-elles parfois de compétences pour sortir de ce cadre traditionnel ?**  
Koen Snoeckx : « En tant qu'entrepreneur, votre principale préoccupation est de faire fonctionner ou de développer votre entreprise. Vous voulez faire suffisamment de bénéfices pour payer les salaires et les factures. Il faut donc penser en termes de solutions. C'est tout à fait naturel. Mais si vous voulez pouvoir continuer à le faire dans quelques années, vous devez rester pertinent. C'est certainement plus compliqué actuellement. Je remarque que les entreprises n'ont souvent pas les méthodes ou les outils nécessaires pour y parvenir. Il faut un état d'esprit et des compétences différents de ceux présents dans le mode d'exploitation. Si vous voulez rester pertinent sur le long terme et continuer à innover, vous devez explorer, oser penser différemment et abandonner cette attitude orientée vers les solutions. »

Les peintres Vincent Van Gogh et Ernest Meissonier étaient contemporains. Van Gogh est mort dans la pauvreté et dans un relatif anonymat. La même année, Meissonier a reçu une somme record pour son tableau 'Campagne de France', dans lequel il représente Napoléon et son entourage à leur retour du champ de bataille. Meissonier est alors un artiste de renom. Aujourd'hui, quelque 150 ans plus tard, tout le monde connaît Van Gogh et ses tableaux, mais presque personne ne connaît Meissonier et ses œuvres. En tant qu'entreprise, c'est un défi d'être à la fois Van Gogh et Meissonier : à la fois réussir selon les normes en vigueur et être suffisamment innovant pour rester pertinent à plus long terme et selon les nouvelles normes (pas encore connues). La plupart des entreprises savent mieux comment garantir la première (Meissonier) et moins ou pas du tout comment garantir la seconde (Van Gogh). L'internalisation des pratiques artistiques est un moyen unique de parvenir à une pertinence à long terme. »

## Les six étapes de l'Improbable Art Thinking

Comment stimuler les processus de pensée créative dans une entreprise ?



### 1 Donate - l'art de donner

Ne pensez pas seulement transactionnel mais aussi relationnel avec vos fournisseurs, clients et partenaires. Osez être plus flexible et parfois donner.

### 2 Deviate - l'art de dévier

Volez comme un artiste. Quels objets d'un contexte A pouvez-vous introduire dans un contexte B pour créer une situation totalement inédite ?

### 3 Destroy - l'art de 'désapprendre'

Osez détruire vos propres schémas de pensée. Ce faisant, vous rendrez votre message plus percutant pour inciter les autres à adopter le changement de comportement que vous souhaitez susciter.

### 4 Drift - l'art de lâcher prise

Osez lâcher prise et faire une pause lorsque vous êtes bloqué(e) dans un projet ou un processus. Ne vous acharnez pas. Zoomez sur l'extérieur plutôt que sur l'intérieur.

### 5 Dialogue - l'art de l'interaction

Trouvez les conditions nécessaires au dialogue et à la coopération. Découvrez les possibilités pour que votre histoire produise l'effet désiré.

### 6 Display - l'art de l'exposition

Osez être vulnérable. Découvrez la richesse que vous récupérez lorsque vous abandonnez votre réticence et votre peur et que vous vous présentez au monde extérieur.

Thierry Delvigne : « Après des études d'ingénieur en énergie nucléaire, j'ai travaillé pendant près de 10 ans à l'école royale militaire de Bruxelles. J'ai ensuite rejoint la société IBA, basée à Louvain-la-Neuve, et spécialisée dans les accélérateurs de particules pour la protonthérapie et les cyclotrons. En 2000, j'ai créé ma propre société dans le but de développer des applications avec radiotraceurs dans le secteur automobile. De cette façon, j'ai pu joindre l'utile à l'agréable : ma formation en ingénierie nucléaire et ma passion pour l'automobile. Je gère aujourd'hui trois sociétés : Scannix SA, DSi et, plus récemment, Syscade SA. Avec Scannix SA, nous proposons des solutions sur mesure aussi bien pour les centrales, le secteur industriel que la médecine nucléaire, notamment pour la radioprotection des patients. DSi, quant à elle, s'est spécialisée dans le développement et l'utilisation de radiotraceurs afin d'élaborer des moteurs et des lubrifiants pour les industries automobile et aéronautique. Les techniques reposent sur l'utilisation de radioisotopes, similaire à ce qui se fait en médecine nucléaire, mais appliquée à la mécanique. À la suite du passage à l'électrique dans le secteur automobile, nous avons cherché à nous diversifier et c'est ainsi qu'est née Syscade, une société créée avec l'aide d'investisseurs locaux et de l'entreprise Technord. Nous avons développé une unité mobile permettant l'inspection et l'analyse des déchets nucléaires.

Dans toutes ces entreprises, les points communs sont des centres de recherches et de développements très poussés. Cela nous permet de relever tous types de challenges, qu'ils soient techniques, liés à l'environnement ou au secteur. Il faut pouvoir se remettre en question afin de trouver les solutions les plus appropriées, adapter nos produits aux besoins de nos clients. Nous travaillons par exemple avec les quatre motoristes des voitures de Formule 1 : ils font appel à nos produits ou à nos services pour diverses applications et il faut pouvoir répondre à ces demandes pointues. C'est vraiment un domaine passionnant. »

## APPLICATION ET ADAPTATION

« Pour le moment, nous sommes en pleine reconversion chez DSi. Le moteur thermique est en train de disparaître petit à petit. Nos clients dans ce secteur développent aujourd'hui une motorisation hybride ou électrique. Par conséquent, nous adaptons, nous aussi, nos produits à ces nouvelles motorisations. C'est un vrai défi d'arriver à rester fournisseur ou prestataire de services de ces sociétés ayant connu de grands changements internes. Nous voulons continuer à grandir et évoluer avec ces clients sur le long terme.

Comment rester innovant dans ce cas ? En appliquant les techniques que nous maîtrisons et en les adaptant aux évolutions. Par exemple, nous avons dans le passé développé des appareils de mesure pour les lubrifiants automobiles. Aujourd'hui, nous les transformons petit à petit en objets connectés qui vont envoyer automatiquement des données dans le cloud, afin que nos clients puissent disposer des données plus aisément. Nous modernisons nos produits, notre savoir-faire, afin de les rendre plus attractifs et de mieux répondre aux besoins du marché.

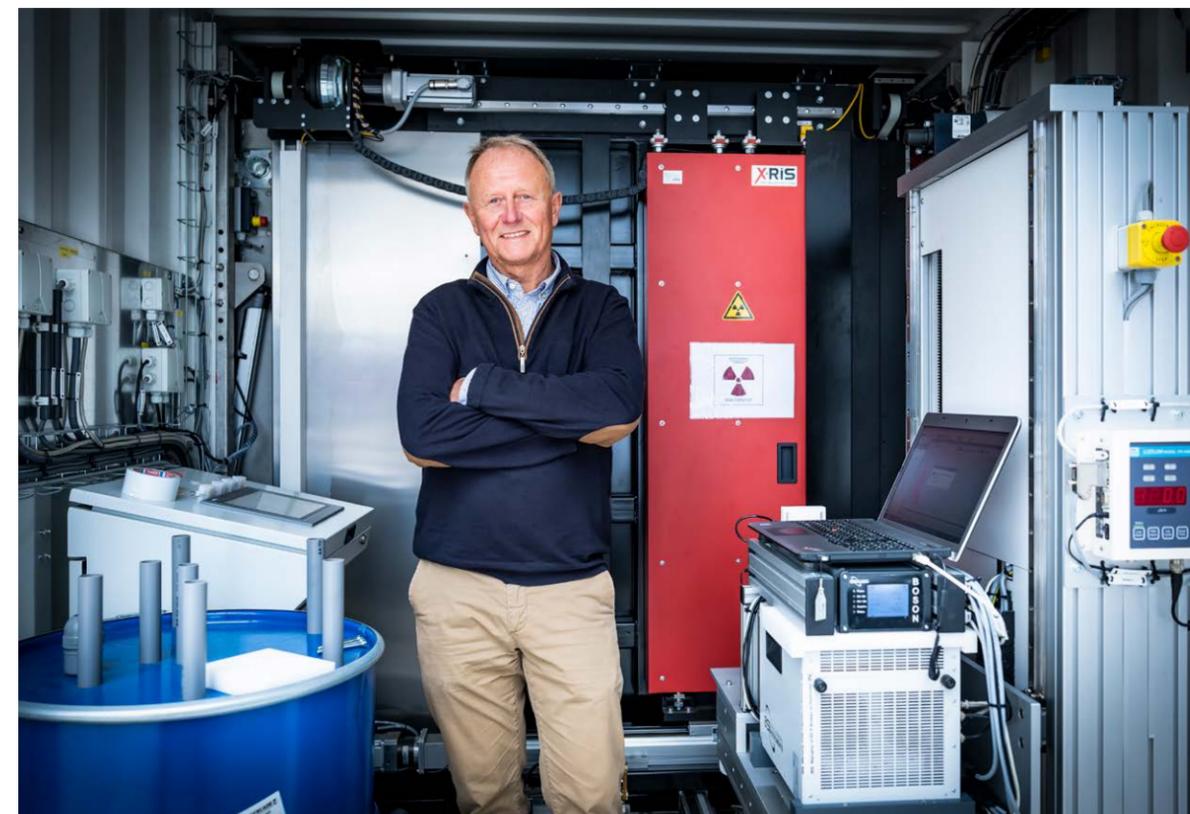
Par ailleurs, nous ne développons de nouveaux produits qu'à la condition qu'il y ait un minimum d'intérêt de la part de nos clients. Si c'est le cas, nous créons un prototype, que nous testons au préalable et, si la demande suit, nous lançons la production et nous communiquons à ce sujet. Nous ne faisons pas de la recherche pour le simple plaisir de faire de la recherche : la demande précède la production, pas le contraire. »

## RÉPONDRE AUX BESOINS DES CLIENTS

« Pour rester pertinent sur le long terme, il faut, avant toute chose, rester à l'écoute des besoins des clients, et suivre l'évolution du marché. Nous participons fréquemment à des salons dans notre secteur, ce qui nous permet de sonder notre public cible en présentant quelques nouveaux produits. Nous développons ceux qui rencontrent le plus d'intérêt et qui possèdent un réel potentiel.

« Rester à l'écoute des besoins et suivre l'évolution du marché »

THIERRY DELVIGNE



Qui est Thierry Delvigne ?

Fondateur et CEO de DSi, Scannix SA et Syscade SA – Marié – Trois enfants – Habite à Froyennes  
Client de la Banque Van Breda depuis 2015

Nous essayons également d'établir des partenariats 'win-win' avec nos clients, en leur proposant un produit ou un service à un prix avantageux en échange de leurs critiques constructives. Le client a l'avantage d'être le premier à tester un produit ou à bénéficier d'un service. Quant à nous, nous pouvons expérimenter dans des conditions réelles d'utilisation et nous pouvons corriger les éventuels problèmes rencontrés. C'est ce qui permet d'aller plus loin dans le développement et, par la suite, dans la commercialisation de nos produits et services.

Je pense que, lorsqu'un entrepreneur souhaite innover, il ne peut pas le faire seul. Créer des partenariats et sonder le marché permet de proposer des solutions concrètes, qui peuvent éventuellement être adaptées plus rapidement et plus facilement. »

# CONCILIER LE PUNK ET LE MANAGER

Alain Leduc, « Punk Manager » et consultant atypique, a fondé Creativores en 2008. Son objectif ? Booster la créativité des équipes pour développer l'innovation dans les entreprises. Être résilient et agile est important dans un monde où le changement est permanent. Comment continuer à trouver des idées et être disruptif dans ces conditions ? Nous en avons discuté ensemble dans cet entretien inspirant.



ALAIN LEDUC  
Creativores

**Alain Leduc :** « Mon métier consiste à accompagner et faciliter le développement de la créativité et de l'innovation dans les entreprises. Je suis également actif dans la gestion du changement et l'amélioration continue. Avant de créer ma société, il y a quinze ans, j'ai occupé plusieurs fonctions dans la communication et le marketing. »

## Comment s'est passée la création de votre entreprise Creativores ?

**Alain Leduc :** « J'ai lancé mon entreprise par passion, mais aussi par un concours de circonstance. J'ai longtemps travaillé dans une banque où mes idées, toujours un peu décalées, étaient globalement appréciées. Mon métier actuel était, à cette époque-là, une activité d'indépendant complémentaire : je travaillais pour mes clients le soir et le week-end. Lorsque mes idées ont été jugées trop disruptives par mon employeur de l'époque, je me suis fait licencié. Ce fut l'élément déclencheur pour me lancer comme entrepreneur à plein-temps.

J'étais plus naïf que visionnaire. J'aimais bien le fait de ne pas savoir où cette nouvelle aventure me mènerait. Les entrepreneur(e)s doivent généralement planifier et développer une stratégie bien définie avec des objectifs clairs. Ce n'était pas mon cas. Mon idée était simplement de me lancer et de progresser dans ce secteur. Aujourd'hui, j'ai la chance de conduire des missions de conseils dans des entreprises très réputées, j'anime des réflexions créatives et je donne des conférences dans une douzaine de pays européens et dans d'autres régions du monde.

Voir et faire émerger de nouvelles idées font partie des choses qui me passionnent le plus. Suivre une idée, élaborer un concept, résoudre un problème et produire un impact positif sont mes plus grandes satisfactions. Mes clients sont des entreprises actives dans des secteurs très variés, implantées sur plusieurs continents avec des cultures très différentes. Dans les entreprises internationales, on entend beaucoup parler du choc des cultures, mais en terme de créativité, il faut aussi souligner la complémentarité des

cultures. Elle permet de créer une véritable pétillance, une effervescence d'idées extrêmement intéressantes. »

## Vous vous décrivez comme un « punk manager ». Qu'est-ce que le punk management exactement ?

**Alain Leduc :** « Le punk management est une combinaison de deux profils improbables, presque inconciliables. L'objectif est de rapprocher des attitudes normalement très éloignées pour créer des idées disruptives. Le punk, d'une part, provoque, transgresse, non pas la loi, mais les habitudes, les conventions, les usages établis. Dans les entreprises, ce sont certains protocoles, les automatismes historiques, les processus confortables et certaines mécaniques obsolètes ou dépassées. Le manager, d'autre part, doit faire progresser un projet, son équipe, son entreprise. Aujourd'hui être un 'bon' manager n'est plus suffisant. Il faut être différent, se démarquer tout en étant pertinent. Le Punk apporte au Manager cette touche d'impertinence constructive.

Concilier ces deux profils, ces deux attitudes, a donné naissance à une nouvelle forme de créativité : le Punk Management (marque déposée). Il s'agit d'encourager les entrepreneur(e)s à se remettre en question, à s'interroger, à challenger leurs pratiques et leurs processus pour créer une nouvelle valeur ajoutée. En tant qu'entrepreneur(e)s, que pouvons-nous modifier, bousculer, secouer ? Comment 'transgresser pour progresser' ? Comment voir, réfléchir et faire les choses autrement dans notre organisation et créer un impact concret, sur le terrain, au niveau opérationnel et pas uniquement au niveau stratégique ? Comment ces 'transgressions' peuvent changer les choses et faire progresser une activité ?

Même si le nom est percutant et peut prêter à une certaine légèreté, le Punk Management est un processus sérieux qui donne des résultats probants. En sortant des schémas de pensées traditionnels, ce processus de réflexion améliore la créativité et l'efficacité des managers et de leurs équipes. »

### Justement, comment continuer à innover, à créer de la valeur ajoutée, dans un marché où les règles du jeu peuvent constamment changer ? À quoi devez-vous penser ?

Alain Leduc : « C'est une vaste question. Sauf erreur de ma part, j'ai le sentiment que depuis que l'humanité existe, il n'y a jamais eu de période véritablement stable. L'entrepreneur n'a jamais été épargné par l'évolution de la société. Il y a toujours eu des mouvements déstabilisants, des interférences, des crises économiques, sociales, énergétiques, sans évoquer les guerres. La différence notable est qu'aujourd'hui, ces instabilités et autres bouleversements surviennent à des fréquences de plus en plus rapprochées.



Paradoxalement, le développement technologique est aussi beaucoup plus rapide. Les consommateurs adoptent et utilisent de nouveaux produits et services avec une facilité déconcertante.

Pour continuer à rester créatif dans un tel contexte, l'entrepreneur(e) doit identifier les 'pain points' de ses clients et du marché. Même dans ces phases d'instabilité, il/elle doit continuer à s'interroger : que manque-t-il aux consommateurs, qu'ont-ils trop ou pas assez, qu'est-ce qui pourrait les aider ou les soulager ? L'entrepreneur(e) doit affûter constamment sa capacité de détection de nouvelles frictions dans l'esprit des consommateurs. Quels sont les éléments qui les contrarient et qui pourraient faire l'objet d'une création de valeur ? Voilà la question centrale pour que l'entrepreneur(e) puissent développer de nouvelles solutions innovantes.

Et dès qu'une tension est détectée sur son radar, l'entrepreneur(e) doit concevoir et lancer sa solution en en temps record, même si celle-ci n'est pas totalement opérationnelle. En la lançant trop tard, on se fait dépasser. C'est une course folle dans laquelle l'entrepreneur doit rester alerte, à l'affût de la nouveauté ou d'une idée qui se démarque. »

### Alors comment trouver la prochaine bonne idée pour son entreprise ?

Alain Leduc : « L'idée magique, l'idée jackpot, n'existe pas. Il existe des processus, des techniques de créativité qui permettent de générer des idées. Cela demande une certaine discipline mais ces techniques permettent à celles et ceux qui le souhaitent de produire des idées au moment où ils/elles en ont besoin.

Les idées surviennent souvent lorsque nous ne nous y attendons pas. Mais en pratiquant un peu, il est possible de produire des idées sur commande, seul(e) ou en équipe. La dynamique collective favorise l'émergence des idées mais il est possible de produire des idées seul(e) en stimulant son cerveau. En une journée de travail avec un groupe, nous nous arrêtons rarement avant d'avoir produit au minimum une centaine d'idées.

Bien entendu, au départ, une idée est bancale, un peu nébuleuse. Ce n'est jamais un projet clairement défini. Tout commence par une émergence approximative et floue. L'entrepreneur(e) créatif(ve) doit accepter cette nébulosité, cette imperfection. Son rôle sera dans un second temps d'appivoiser les idées sauvages, de construire et d'élaborer un projet cohérent. Mais le point de départ n'est jamais parfaitement clair.

J'utilise souvent l'image de la plongée sous-marine où le plongeur doit revenir à la surface en respectant des paliers de décompression. Une idée créative doit, elle aussi, remonter à la réalité (du marché) par paliers. Elle n'est pas prête à affronter, dès sa naissance, la pression financière, hiérarchique, concurrentielle, etc.

Les managers cherchent souvent à tout contrôler, tout maîtriser : ce que l'idée va coûter, ce qu'elle va rapporter, les conséquences pour le futur, etc. Pour innover, l'entrepreneur(e) doit lâcher prise temporairement. Il/Elle doit accepter – ou mieux encore – stimuler une certaine folie, secouer les évidences reconnues par les bien-pensants, bousculer le statut quo. En un mot : devenir punk, au moins temporairement. »

### Que conseillerez-vous à nos client(e)s qui souhaitent rester innovant(e)s sur le long terme ?

Alain Leduc : « Cette notion de long terme est importante. La réflexion créative doit être une activité récurrente. L'entrepreneur(e) doit s'octroyer des moments de créativité réguliers. Il est important de créer sa routine créative. C'est un terme qui peut sembler contradictoire, comme le punk management. La routine donne une impression d'ennui, d'enlèvement, de lourdeur. En y ajoutant le mot 'créative', cela crée un oxymore qui déclenche une volonté de répétition productive. Une astuce serait donc pour l'entrepreneur(e) de planifier quelques minutes de créativité par jour ou par semaine, seul(e) ou en groupe. Lors de cette routine créative, l'entrepreneur(e) devra suspendre son jugement et accepter toutes les idées qui lui viennent à l'esprit, même les propositions imparfaites ou provoquantes. »



« L'entrepreneur(e) doit affûter constamment sa capacité de détection de nouvelles frictions dans l'esprit des consommateurs. Quels sont les éléments qui les contrarient et qui pourraient faire l'objet d'une création de valeur ? »



« SI VOUS N’OSEZ RIEN, VOUS N’OBTIENDREZ RIEN NON PLUS. ESSAYEZ DE REPOUSSER SANS CESSE DE NOUVELLES LIMITES. »

“Life is like a box of chocolates, you never know what you’re gonna get”. Forrest Gump avait sans doute une boîte de The Chocolate Line sur les genoux lorsqu’il a déclaré ces sages paroles. L’envie de combiner des saveurs audacieuses semble en effet innée chez Dominique Persoone et chez son fils Julius. Nous avons discuté avec ces deux artisans, élus « Chocolatier de l’année » par le Gault&Millau, de passion, d’innovation et, bien sûr, de chocolat.

Dominique & Julius Persoone  
chocolatiers

### Comment êtes-vous arrivés dans le secteur du chocolat ?

**Dominique Persoone** : « Je suis cuisinier de formation. J'ai d'abord étudié à l'école hôtelière Ter Groene Poorte à Bruges. Ensuite, mon père a insisté pour que je fasse des stages dans plusieurs grands restaurants parisiens. Je pensais ce métier ennuyeux et peu sexy, mais j'ai vite découvert que la fabrication du chocolat nécessitait une technique très spécifique et complexe à maîtriser. Cela m'a intrigué. C'est ainsi que ma passion pour le chocolat s'est progressivement développée. Je me suis d'abord concentré sur les pralines classiques, avant de commencer à expérimenter avec des ingrédients moins évidents. Le wasabi, par exemple, ou les asperges. J'ai appliqué la philosophie de la cuisine au chocolat : goûter et essayer au lieu de suivre des recettes mesurées. C'est vrai que j'ai reçu des remarques à ce sujet les premières années. Mais j'ai fini par être de plus en plus respecté dans le monde de la gastronomie. J'ai depuis élaboré des chocolats pour de grands restaurants trois étoiles, en Belgique et à l'étranger. »

**Julius Persoone** : « J'ai aussi fait l'école hôtelière et j'ai travaillé dans de nombreux restaurants étoilés. Au départ, je ne voulais pas non plus être chocolatier. Mais en tant que 'fils de', j'ai rapidement été poussé vers le département pâtisserie. Peu à peu, je suis tombé amoureux de la pâtisserie, puis du chocolat. Je suis donc parti aux Etats-Unis pour étudier le 'Chocolate & Pastry'. »

**Dominique Persoone** : « Julius est pour ainsi dire né dans le chocolat. Nous avons longtemps habité au-dessus de notre magasin. Le soir, je remontais pour manger rapidement avant de continuer à travailler dans l'atelier, ce qu'il a connu dès son enfance. Julius n'a jamais demandé de vélo ou de PlayStation. Il préférait aller manger dans un grand restaurant. Il a grandi dans une famille où le plaisir et la bonne cuisine étaient au centre des préoccupations. »

### Est-ce important pour vous d'être audacieux dans votre profession ?

**Dominique Persoone** : « Même en tant que chocolatier, il est indispensable d'adapter son produit à l'air du temps. Au début, tout le monde me pensait fou lorsque j'ai proposé des pralines au wasabi et à la tomate. À présent, nous sommes leaders en combinaisons de saveurs. J'aime sortir de temps en temps des sentiers battus. Oser expérimenter est aussi un moyen de maintenir la motivation de l'équipe. La flamme finirait par s'éteindre si nous devions faire la même chose tous les jours. »

**Julius Persoone** : « Il y a quelques années, j'ai expérimenté le développement d'une praline pour les patients atteints d'un cancer de la gorge. La demande émanait du professeur Thomas Moors d'Oxford. Les personnes atteintes d'un cancer de la gorge perdent souvent le goût parce qu'elles ne produisent plus de salive. Il voulait qu'elles puissent à nouveau apprécier les bonnes choses. »

Un laboratoire a étudié la composition exacte de la salive. À partir de cette enzyme salivaire en poudre, j'ai fabriqué un gel. De la salive artificielle, en quelque sorte. Nous avons également vérifié quels étaient les arômes que ces patients avaient le plus de mal à identifier et nous avons fini par choisir la fraise et la menthe. Nous avons donc fabriqué une praline avec une couche de salive artificielle et, au milieu, un gel de fraise et de menthe. La personne qui croque dans la praline croque d'abord dans 'la couche de salive', ce qui lui permet d'apprécier toute la palette de saveurs de la praline. Le professeur Moors nous a envoyé des vidéos des premiers patients qui retrouvaient enfin le goût après des années. Ils se sont mis à pleurer. Nous en avons eu la chair de poule. »

**Dominique Persoone** : « Une autre anecdote : Sergio Herman et moi avons reçu un jour un appel des épouses de Ron Wood et Charlie Watts, deux musiciens des Stones. Ils voulaient organiser une fête surprise dans un hôtel de Bruxelles. Sergio et moi avons eu carte blanche, mais ils nous ont demandé de prévoir quelques blagues dans le menu. Nous avons mis au point une tabatière à chocolat, inspirée par l'ancienne tabatière en bois de mon grand-père. Chocolate in your brain, telle était l'idée. Depuis, nous avons vendu plus de 25 000 'chocolate shooters'. Pour entreprendre de manière créative, n'ayez pas trop de craintes. Celui ou celle qui joue la carte de la sécurité restera un(e) parmi tant d'autres. Ce n'est pas ce que vous voulez. La tabatière aurait pu nuire à l'image de The Chocolate Line par exemple. Mais il ne faut pas s'attarder sur ce point : si vous n'osez rien, vous n'obtiendrez rien non plus. Essayez de repousser sans cesse de nouvelles limites. Ce n'est qu'à ce moment-là que vous serez vraiment épanoui(e) en tant qu'entrepreneur(e). »

### Vous êtes également actifs dans de très beaux projets. Pouvez-vous nous en dire plus ?

**Dominique Persoone** : « Il y a quelques années, nous avons créé notre propre plantation de cacao de 3,4 hectares au Mexique. C'est un bonheur de travailler avec du chocolat qui vient



littéralement de nos propres arbres. Les cacaoyers poussent mieux à l'ombre d'autres arbres et les moins chers au Mexique sont les bananiers. Nous avons actuellement 4 000 bananiers. Nous avons donc contacté l'agence de protection des animaux sur place. Ils collectent désormais nos bananes tous les mois pour nourrir leurs animaux.

Nous soutenons également un sanctuaire pour les singes-araignées avec les recettes de nos produits du Mexique. Il s'agit de singes qui ont été maltraités et qui auraient fini par être tués. Grâce à ce centre, ils restent en vie. Par l'intermédiaire de notre 'We Care Foundation', nous apportons un soutien financier au centre.

Nous avons également créé une chocolaterie dans le parc des Virunga, au Congo. Le parc est en proie à des rebelles à la recherche de ressources précieuses et à des braconniers. Les rangers et gardes forestiers y travaillent dans des conditions dangereuses. Leurs femmes deviennent souvent veuves. Le prince Emmanuel de Merode nous a demandé de travailler ensemble pour créer une économie qui permettrait aux habitants de gagner de l'argent de manière honnête et de ne plus avoir à voler ou à braconner. D'où la création de la chocolaterie.

Nous éduquons les cultivateurs de cacao locaux pour que la qualité de leurs fèves augmente et qu'elles puissent être vendues à un prix plus élevé. Ils étaient auparavant exploités. Et

nous employons des personnes de la région dans notre usine. Il s'agit souvent des veuves de gardes forestiers qui doivent élever seules leurs enfants. Ce projet ne nous rapporte pas un seul centime. Les bénéficiaires restent sur place et sont reversés à des associations caritatives locales. »

**Julius Persoone** : « Dans notre atelier, nous produisons également beaucoup de pralines. Elles ne sont pas toutes parfaites : il s'agit souvent d'une erreur de production minime. Des pralines qui ne répondent pas aux normes de vente, mais qui sont délicieuses. Nous faisons donc de ces chocolats à Poverello, une organisation caritative pour les personnes dans le besoin. Deux fois par mois, notre chauffeur prend la route avec un nouveau chargement de chocolats. »

### De quelles réalisations êtes-vous le plus fier ?

**Dominique Persoone** : « J'ai fondé une entreprise il y a plus de 30 ans avec un petit budget. J'en suis très fier. Je suis également fier des nombreux prix et récompenses que nous avons remportés au fil des ans. Mais la construction de notre chocolaterie au Congo et la gratitude de la population locale me touchent vraiment. Quand je vois comment l'usine permet à ces femmes de construire une petite maison en pierre, cela me touche énormément. »

**Julius Persoone** : « Je suis particulièrement fier du prix décerné par Gault & Millau. Cela faisait déjà deux ans que j'étais pleinement responsable de notre département de production lorsque nous avons remporté ce prix. Cela signifie beaucoup pour notre équipe. C'est une motivation à continuer à placer la barre plus haut. »

### Avez-vous d'autres grands rêves ?

**Julius Persoone** : « Devenir la plus grande marque de chocolat haut de gamme au monde. Je place la barre très haut à cet égard. Je suis prêt à travailler jour et nuit pour y arriver. Même si le mot 'travailler' n'est pas approprié. Je me détends dans l'atelier, surtout lorsque j'y suis seul le dimanche. J'aime être au calme, pour expérimenter et faire des essais. »

**Dominique Persoone** : « J'aimerais un jour naviguer sur l'Amazonie, du Pérou au Brésil. Et de préférence sur une embarcation construite par mes soins. Cela risquerait par contre de prendre au moins six mois et je ne dispose pas encore de ce temps. Mais un jour, qui sait ? Un homme doit rêver dans sa vie. Ceux qui ne rêvent pas ne vivent pas. Je suis heureux d'avoir transmis ce talent à mon fils. »

# Déterminé·e à tirer le meilleur parti de vous-même et de votre entreprise ?

Van Breda The SQUARE vous enrichit grâce à l'expérience et à l'expertise d'autres entrepreneurs et titulaires de professions libérales.

**Bienvenue chez Van Breda The SQUARE,  
la plateforme communautaire de la Banque Van Breda.**

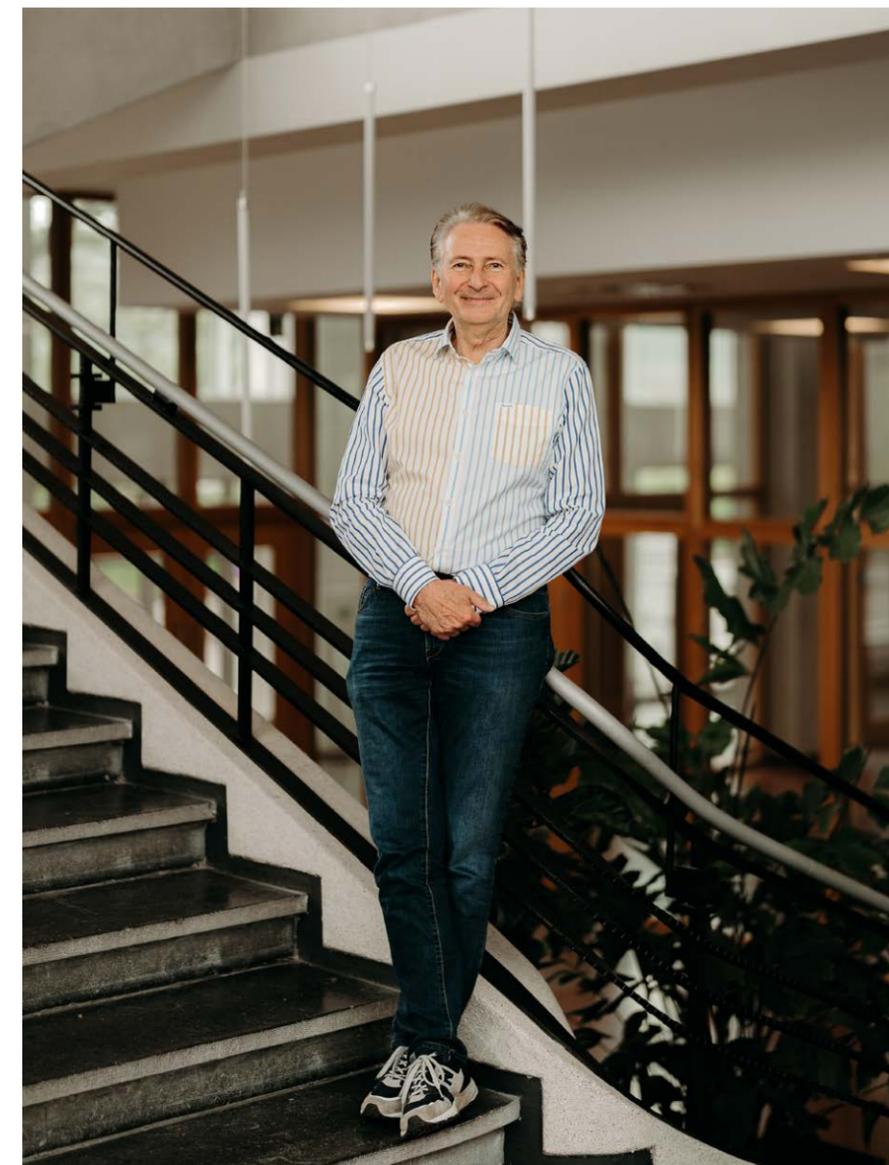
**VAN BREDA  
THE SQUARE**  
Get inspired by others.



TIPTALK

« Continuer à travailler, être curieux et vouloir faire mieux. »

PIERRE RIGAUX



Qui est Pierre Rigaux ?

Fondateur et président du conseil d'administration de Myocene – Marié – Habite à Liège  
Client de la Banque Van Breda depuis 2004

Dr. Pierre Rigaux : « À l'origine, j'ai fait des études de médecine avec, par la suite, une spécialisation en médecine du sport. J'ai pratiqué la médecine pendant quelques années avant de fonder, avec d'autres amis que le sujet intéressait, une clinique de médecine du sport. Au début des années 1980, nous avons eu l'idée de créer une société pour faire de la représentation et de la distribution de matériel médico-sportif. Nous avons importé un premier produit d'origine finlandaise permettant de mesurer la fréquence cardiaque.

Le besoin d'innover s'est vite fait ressentir : comment rendre cette mesure de la fréquence cardiaque plus pertinente pour les sportifs ? Nous avons alors commencé par faire des tests de lactate, c'est-à-dire que nous faisons courir ou pédaler les sportifs de plus en plus vite pour vérifier le taux de lactate. En mesurant en parallèle la fréquence cardiaque, nous avons réussi à organiser les séances d'entraînement de ces sportifs pour éviter le passage d'un métabolisme aérobie à anaérobie et augmenter leurs performances.

En découvrant cette idée qu'elle estimait intéressante, la société finlandaise m'a demandé de faire du conseil scientifique. Une autre société française, qui faisait des appareils de stimulation musculaire pour les muscles atrophés, m'a également proposé de les conseiller. À cette époque-là, je consacrais un quart de mon temps au conseil scientifique pour ces entreprises. Les nouvelles problématiques que j'y rencontrais me passionnaient particulièrement. »

## DE MÉDECIN À ENTREPRENEUR



« J'ai reçu par la suite l'offre d'une société suisse pour devenir leur directeur médical. Cette entreprise fabriquait des appareils très performants destinés à la rééducation des sportifs après un accident. J'ai commencé à y travailler à mi-temps. Après quelques années, l'entreprise m'a proposé de prendre la direction de la recherche et du développement. Par conséquent, au milieu des années 1990, j'ai fini par ne faire des consultations médicales qu'un jour par semaine. Ce qui restait intéressant car je pouvais continuer à traiter des patients avec des pathologies plus complexes.

La société suisse m'a ensuite proposé le poste de General Manager, que j'ai accepté. Lorsqu'elle a été vendue en 1999 à une entreprise américaine de Minneapolis, j'ai pris la place de vice-président pour la recherche et le développement. Par la suite, avec l'ingénieur principal suisse, nous avons découvert une application particulièrement intéressante pour le traitement de la migraine. C'est ainsi qu'est né le projet Cefaly en 2003.

La migraine est souvent mal traitée, en ce sens que les médicaments de première ligne ne sont pas satisfaisants pour la moitié des patients, ce qui entraîne une surconsommation de médicaments. Il y avait donc un besoin manifeste de traitement novateur pour une pathologie assez fréquente. Les premières études cliniques étant très concluantes, nous avons obtenu l'approbation de la FDA pour

mettre l'appareil Cefaly sur le marché aux États-Unis avec, comme indication, le traitement et la prévention de la migraine chez les patients adultes. Nous avons connu une croissance rapide d'environ 40% annuellement de 2009 à 2019. Finalement, l'entreprise Cefaly fut rachetée en 2019 par un private equity nord-américain spécialisé dans le domaine des 'medical devices'.

En 2020, nous avons lancé le projet Myocene pour mesurer la fatigue musculaire chez les sportifs. La fatigue musculaire est un élément clé pour la performance des sportifs et rien n'existait, en dehors de laboratoires spécialisés, pour en faire une mesure objective corrélée à la quantité de travail musculaire. Notre objectif est de créer un appareil simplifié, transportable et pratique permettant de faire les mêmes mesures qu'en laboratoire mais beaucoup plus simplement et rapidement sur le terrain. En ce moment, nous collectons et analysons des données pour pouvoir introduire des protocoles simples, pratiques et compréhensibles afin de faciliter le travail des préparateurs physiques. Ce qui peut se mesurer peut se contrôler ; le Myocene est un appareil extrêmement performant qui va révolutionner la pratique de l'entraînement sportif en permettant une individualisation et optimisation de la préparation physique. »

## PASSION ET INNOVATION

« La recherche de performance, la physiologie des systèmes nerveux et musculaires sont des sujets qui me passionnent. Nous sommes dans la découverte, l'expérimentation. Avec Myocene, nous nous sommes rendus compte que certains sportifs, suite à une blessure, suivaient une rééducation qui leur permettait de récupérer leur force, leur vitesse et leur amplitude musculaire, mais ne récupéraient pas au niveau de la fatigue musculaire. Sans qu'ils s'en rendent compte, le muscle blessé performait moins bien. Ce paramètre n'était pas encore présent dans le sport. Travailler dans un domaine que j'apprécie et découvrir des nouveautés qui font progresser la médecine du sport permettent de joindre l'utile à l'agréable.

Pour rester innovant, le travail n'est pas négligeable. C'est plus facile si vous êtes actif dans un domaine où il y a beaucoup de nouveautés. En étant dans le bon état d'esprit, la créativité s'active presque automatiquement. Le monde est en évolution constante, tout change et s'accélère. D'ailleurs, le temps n'existe pas, seul le changement existe et c'est pourquoi le temps n'est jamais exprimé que par des changements. Une journée, par exemple, c'est une rotation de la Terre sur elle-même. Une année est une rotation de la Terre autour du soleil. Certains changements n'arrivent que très lentement, d'autres beaucoup plus rapidement. Essayez de rester dans cet état d'esprit où vous ne vivez que par et pour le changement.

À mon avis, il faut aussi être curieux et avoir la volonté de vouloir faire mieux. Il faut s'intéresser aux nouvelles technologies, même si elles ne font pas partie de votre secteur d'activité. La blockchain, par exemple, ne concerne pas mon domaine directement mais c'est intéressant d'en connaître les grands principes. Par ailleurs, l'innovation n'est pas seulement réservée à des scientifiques dans un laboratoire. Un bon exemple à mes yeux est UPS, qui a réinventé la poste aux États-Unis. Tout en proposant un service que nous connaissons bien, UPS a révolutionné le secteur en réorganisant son service, ses méthodes de travail, sa rapidité. Cela prouve que, quelle que soit votre activité, vous pouvez toujours trouver une autre manière de la développer, ou l'améliorer pour la rendre plus rapide, plus simple ou plus performante. »

Maître Anna Duron : « D'origine franco-britannique, j'exerce mon métier d'avocate et je vis à Bruxelles depuis un peu plus de 16 ans. Je viens d'une famille pluriculturelle où la curiosité, la découverte et l'expérience de l'altérité étaient des valeurs clés. C'est probablement la raison pour laquelle j'ai étudié le droit dans cinq pays différents (Allemagne, France, Etats-Unis, Irlande et Belgique) et me suis spécialisée dans le droit de l'Union européenne. L'aspect philosophique de la construction européenne m'intéresse particulièrement : savoir qu'ensemble, nous sommes plus forts et que nos différences constituent des forces. En ce sens, je partage la philosophie 'Ubuntu', telle que popularisée par le prix Nobel de la paix sud-africain Desmond Tutu, qui préconise l'ouverture et la disponibilité pour les autres grâce à cette conscience d'appartenir à quelque chose de plus grand que soi. C'est le fil rouge qui sous-tend mes actions.

Au cours de mon année de formation à l'Ecole d'avocats à Paris, j'ai beaucoup appris sur mon futur métier et les qualités cardinales de notre rôle en tant qu'auxiliaires de justice. Nous défendons non seulement des parties, mais également les valeurs clés de la justice. D'où l'importance de prendre du recul et de définir le cœur du problème entre les parties lors d'un litige. Est-il possible de trouver un terrain d'entente ? Pratiquant moi-même le contentieux devant les juridictions européennes, j'accompagne des clients jusqu'au stade d'un procès. Toutefois, il est possible dans certaines situations de résoudre un conflit autrement, par la discussion ou avec une meilleure compréhension de l'autre. C'est ce qui me passionne dans mon métier : la possibilité d'apporter ma petite pierre à l'édifice de la justice, et tenter de prêter une oreille attentive à ce qu'il se passe dans un conflit pour trouver un accord juste et équitable.

Parce que je possède cet impératif de justice et d'équilibre, que ce soit dans mon travail ou dans ma vie privée, je suis souvent confrontée à des questions éthiques. J'ai vécu et ai été témoin de situations d'inégalités et de discriminations, ce qui m'a amenée à m'engager au sein d'associations. C'était important à mes yeux de contribuer à une société plus égalitaire et voir réparées les injustices. Les causes qui me tiennent à cœur sont la diversité et l'inclusion, la lutte contre le racisme sous toutes ses formes, ainsi que la protection environnementale et la lutte contre le changement climatique. »

## DONNER EN RETOUR

« J'ai commencé à m'investir il y a plusieurs années au sein d'espaces de diversité et d'inclusion qui commencent à se développer plus grandement à Bruxelles. Je fais partie du conseil d'administration de l'association 'Legal Diversity & Inclusion Alliance' (LDIA). Tous nos membres sont des cabinets d'avocat et nous essayons tous ensemble de nous sensibiliser en tant que communauté, ainsi que le Barreau, à différentes problématiques telles que la parité, la mobilité sociale, la facilité d'accès à la profession et aux cabinets pour toute personne méritante, peu importe son origine sociale, culturelle ou encore sa neurodiversité. Nous travaillons aussi sur des problématiques de santé mentale et de risques psycho-sociaux dans le cadre professionnel. C'est une révolution car les cabinets d'avocats sont plutôt traditionnels et n'aiment pas aborder ce sujet. Pourtant, la santé mentale concerne tout le monde.

Ce sont des thèmes divers et variés longtemps délaissés dans ce secteur mais qui gagnent en importance chaque année. Un autre thème que nous abordons est le 'plafond de verre' dans l'activité professionnelle des femmes et le manque de parité. Alors que les femmes représentent 65% à 70% des jeunes collaborateurs(rice) s au Barreau, beaucoup d'entre elles quittent la profession après 5 à 10 ans de pratique. Encore plus rares (et trop rares) sont celles appelées à devenir associées. Nous assistons à un phénomène de déséquilibre qui doit être rectifié.

« Je pense que l'empathie et la relation à l'autre sont essentielles. »

ANNA DURON



Qui est Anna Duron ?

Avocate spécialisée en droit européen

Membre du conseil d'administration de l'association 'Legal Diversity & Inclusion Alliance'

En cohabitation légale

Habite à Bruxelles

Cliente de la Banque Van Breda depuis 2020

Quand j'en ai le temps, j'assiste aussi aux réunions de l'association 'Amoureux Vos Papiers', qui apporte du soutien aux couples de nationalités différentes victimes des politiques migratoires en Belgique. En effet, ces couples doivent justifier de leur relation, parfois durant de longs mois et lors de procédures complexes et vexatoires, pour faire reconnaître leur droit à s'aimer et à vivre ensemble. Il est très compliqué de gérer de telles situations sans guide et sans être juriste ni expert soi-même. Cette association s'y attèle magnifiquement. Je suis aussi active au sein de 'Environmental Buddies Zimbabwe', une ONG que j'ai connue lors d'un séjour en Afrique australe et visant à promouvoir la gestion durable des ressources forestières et celle des déchets dans un pays subissant d'ors et déjà les conséquences du changement climatique. Un des projets éducatifs que j'aime particulièrement, consiste à planter des dizaines d'arbres au sein d'écoles défavorisées. Les écoliers apprennent à s'occuper des différentes espèces d'arbres (fruitiers le plus souvent), et à devenir de véritables 'gardiens' de la nature, tout en bénéficiant des récoltes et de l'ombre apportée par le verger. C'est une belle façon d'apprendre les multiples bénéfices à prendre soin de l'environnement.

Par ailleurs, le cabinet où je pratique s'engage dans de nombreux dossiers pro bono, auxquels je participe, et s'implique dans des projets de soutien à des ONGs et des populations à risque. Plus récemment, en collaboration avec d'autres cabinets, nous avons participé à la création d'un bureau d'accueil pour les réfugiés d'Ukraine, visant notamment à les aider dans leurs démarches administratives. Le rôle de ce bureau s'est élargi : les permanences sont ouvertes à présent à tous les réfugiés, quel que soit leur pays d'origine. Par ce biais, nous cherchons à les aider et à sensibiliser les avocats à leur responsabilité sociale.

## CONTRIBUER À SA MESURE

« Le plus important, si vous souhaitez rejoindre une association ou faire du volontariat, est d'identifier ce qui vous émeut authentiquement, ce qui vous tient vraiment à cœur. Cela peut provenir d'une expérience passée, ou d'une injustice dont vous avez été témoin et que vous voulez voir changer. Il y a une multitude de façons de s'investir et un grand nombre de projets intéressants dans notre société. Tout le monde peut y participer à sa mesure. Cette notion de justice, de don, de retour, est probablement ce qui me motive le plus. Cette possibilité de contribuer à l'amélioration d'une situation injuste et à un rééquilibrage. Ce qui compte, et cela rejoint le concept 'Ubuntu', est la façon dont on se positionne par rapport au monde et par rapport aux autres. Je pense que l'empathie et la relation à l'autre sont essentielles.

C'est toujours bien de s'engager pour un projet, mais c'est encore mieux de s'engager de manière utile et stratégique. C'est tout aussi important de s'éduquer quant aux conséquences de ses actions. Je pense par exemple au changement climatique : il faut arrêter de se dire que nous allons nous en sortir en 'compensant' notre empreinte carbone. Ce n'est pas seulement une question de fonds, mais aussi une question d'éthique. Nous devons faire les bons choix dès maintenant, notamment par rapport aux états du Grand Sud. Pour ma part, je vais continuer mon engagement dans les différentes associations et aider là où c'est encore possible et pertinent. »

**Vous souhaitez plus d'informations sur ces associations ?**

Voici celles dont nous avons parlé dans cet article, même s'il en existe bien d'autres en Belgique et ailleurs :

<https://legaldiversityalliance.be/>

<https://amoureuxvospapers.be/>

<http://www.ebztrust.org/>



## QUE RECOMMANDEZ-VOUS ?

QUEL LIVRE, MÉDIA OU EXPOSITION VOUS ATTIRE, VOUS INTRIGUE ET VOUS SEMBLE DIGNE DE PARTAGE ? C'EST CE QUE NOUS AVONS DEMANDÉ À TOUTES LES PERSONNES AYANT TÉMOIGNÉ DANS CETTE ÉDITION D'EN CLAIR. EN ESPÉRANT QUE LEURS RÉPONSES PUISSENT VOUS INSPIRER.



**FLORENCE DERCK (pg. 4)**

« Les podcasts de Pauline Laigneau et d'Alexandre Mars, tous deux sur l'entrepreneuriat. »



**DIANE VAN IMPE (pg. 4)**

« L'exposition de Francis Alÿs au WIELS, en septembre, une suite de ses recherches pour sa présentation au Pavillon belge de la Biennale de Venise. »



**ALAIN LEDUC (pg. 20)**

« Le film "Man on the Moon" (1999) qui retrace la carrière de l'humoriste américain, Andy Kaufman, qui débordait de créativité pour faire rire les gens, en interprétant des personnes très différentes. »



**THIERRY DELVIGNE (pg. 18)**

« Le livre "Réaliste : soyons logiques autant qu'écologiques" de Bertrand Piccard, qui prêche à l'encontre d'un dogme que nous subissons depuis des décennies et qui se retourne aujourd'hui contre le citoyen. »



**ME ANNA DURON (pg. 32)**

« La série "The Brave ones" (2022) sur Netflix, du réalisateur nigérien Akin Omotoso. Ou le livre "DEI Deconstructed: Your No-Nonsense Guide to Doing the Work and Doing It Right" de Lily Zheng sur la diversité, l'inclusion et l'équité. »



**EMMANUEL TOURPE (pg. 36)**

« Le livre "Les lois de l'imitation" de Gabriel Tarde. Un livre ancien mais toujours intéressant, où Tarde postule que l'imitation est le fondement du lien social et couvre tous les aspects de la vie en société. »

**DR. PIERRE RIGAU (pg. 29)**

« Le film "The Square" (2017) de Ruben Östlund, qui se passe dans le monde de la création artistique et nous permet de voir nos défauts et le revers de la médaille. »



**VÉRONIQUE EVRARD (pg. 40)**

« Le livre "Conversations avec Dieu" de Neale Donald Walsch, tout comme un traité d'herboristerie ou, bien sûr, un livre de cuisine. J'aime beaucoup la série "Alex Hugo" car je suis une grande fan de montagne. »



**MARTINE GIARD (pg. 48)**

« L'exposition "Extra-muros, au-delà des murs" à la gare de Liège-Guillemins, qui explore toutes les significations symboliques du mur. Ou le livre "Ecolo, mon cul !" de Pierre Rouvière et Barnabé Crespin-Pommier pour son titre provocateur. »

## « SOYONS VISIONNAIRES ET AUDACIEUX »

Grâce à ses nombreuses années de carrière dans les médias, Emmanuel Tourpe, directeur général auprès du groupe IPM, nous partage ses enseignements et ses bons conseils. Quelles leçons d'innovation et de créativité pouvons-nous tirer d'une chaîne novatrice telle que LN24 ? Découvrons-le ensemble.



EMMANUEL TOURPE  
Directeur général de LN24 et LN Radio

**Emmanuel Tourpe :** « Je suis une hybridation entre un penseur et un académicien d'une part, et entre un homme d'action et de communication d'autre part. Après un doctorat en philosophie, j'ai fait carrière dans les médias : d'abord à la RTBF pour Arte, et maintenant pour le groupe IPM, où je suis directeur général d'un pôle audiovisuel comprenant la chaîne LN24 et LN Radio.

Je suis toujours motivé par ce qui a du sens : pouvoir être au cœur de la société, et éviter la reproduction du schéma 'métro, boulot, dodo'. Je suis persuadé que la grande révolution dans notre société contemporaine est celle de l'information et de la communication. Les médias ne sont pas simplement une industrie parmi d'autres, mais probablement le cœur même du dispositif de la société. Qui travaille dans les médias a le sens de la parole et le pouvoir de décryptage. Je pense que c'est important d'y être présent. »

### QUELLES LEÇONS TIREZ-VOUS DE VOS EXPÉRIENCES DANS LES MÉDIAS ?

**Emmanuel Tourpe :** « Premièrement, il ne faut jamais se concentrer exclusivement sur le contenu du message. Il faut garder en permanence l'œil sur le public. C'est une règle d'or. Nous devons comprendre à qui nous nous adressons et nous voulons que ces contenus soient créés spécifiquement pour les publics auxquels nous les adressons. Deuxièmement, il n'existe plus de 'grand public'. Fini l'époque du 'one to many', nous avons à présent affaire à des communautés d'affinité, de motivation, d'usage technologique. Les médias doivent aujourd'hui se positionner par rapport à ces différents publics et pouvoir leur parler, non pas simultanément, mais certainement un par un. Troisièmement, nous sommes passés d'un univers de la pédagogie et de l'explication, à un univers de la narration et de la force du récit. Aujourd'hui être un homme de média, c'est être un raconteur. C'est ce qui crée cette grande disruption que nous observons depuis quelques années, en particulier dans le monde de la télé où les écritures changent. La quatrième et dernière leçon : dans le monde de la télévision, nous sommes probablement en train de passer d'un univers très spatialisé (avec un studio, des caméras, des lumières et du son) à un univers plus immersif, plus virtuel. Les jeux vidéo et la 3D sont en train de changer les règles du secteur et le virtuel s'invite dans le monde télévisuel. »

« Aujourd'hui être un homme de média, c'est être un raconteur. »

### QUELLES SONT LES SPÉCIFICITÉS DE LN24 DANS LE PAYSAGE AUDIOVISUEL BELGE ?

**Emmanuel Tourpe :** « Il y en a plusieurs selon moi. C'est d'abord l'originalité : il n'y a pas d'autres chaînes d'information en Belgique. Les chaînes habituelles qui proposent deux JT le midi et le soir correspondent un usage de l'information qui date d'il y a 40 ans. Aujourd'hui, nous sommes dans l'information permanente et LN24 correspond bien à cette époque et aux usages actuels. Ensuite,

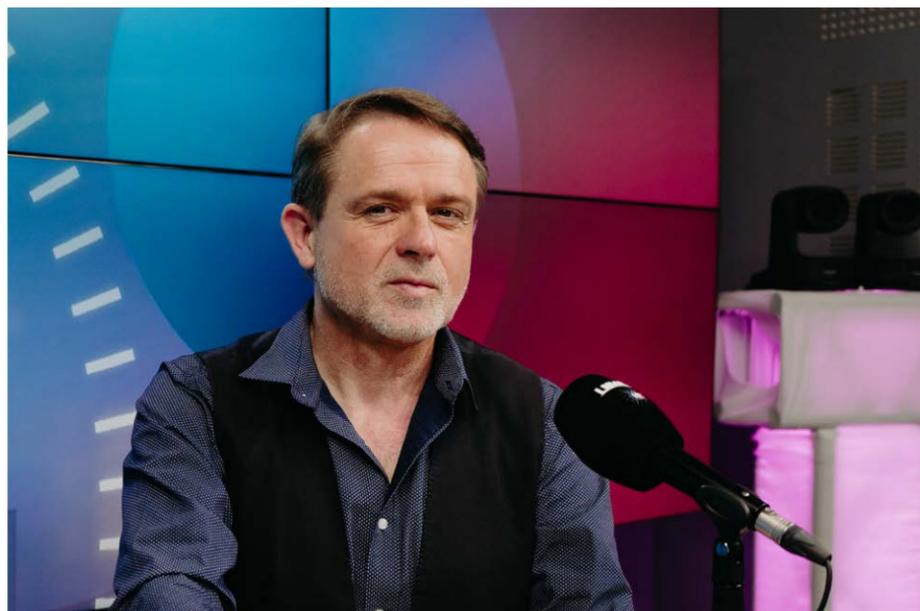
de par sa jeunesse et son statut de start-up, LN24 a directement plongé dans l'innovation technologique et la polyvalence des journalistes. Il n'est plus nécessaire d'envoyer sur le terrain une équipe complète avec une grosse caméra, ou d'avoir un monteur à côté du journaliste. Ce sont des fonctions qui sont multiples, croisées, simultanées.

Un autre point important, lié à l'éditorial, est que nous tâchons de maintenir, voire d'accentuer, notre côté positif. Nous ne nous complaisons pas dans la culture du ressentiment ou de la frustration, mais nous valorisons ce qui est positif dans la société. Nous proposons des solutions et, de manière générale, sommes très 'business-friendly', dans une société belge qui ne l'est pas toujours. Enfin, nous ne sommes pas une simple chaîne d'actualité, dans laquelle une info chasse l'autre et qui peut être anxio-gène, mais bien une chaîne d'information. Selon moi, l'actualité n'a pas de sens si elle n'est pas décryptée, si les enjeux ne sont pas approfondis et s'il n'y a pas de possibilité de débattre. Nous sommes une chaîne issue des lumières : nous pensons que des personnes de bonne foi peuvent débattre rationnellement de manière paisible, posée, et c'est ce qui permet de faire avancer la société. »

### QUELS ENSEIGNEMENTS PEUVENT TIRER LES INDÉPENDANT(E)S DE L'EXEMPLE LN24 ?

**Emmanuel Tourpe :** « Il faut être idéaliste et oser : une idée doit pouvoir guider l'action. Dans le monde de l'entrepreneuriat, deux courants coexistent. Le courant de ceux qui suivent une forte intuition et se lancent dans leur vision, malgré les critiques, et le courant de ceux qui ne se lancent que lorsqu'ils ont toutes les cartes en main, toutes les garanties. Je pense qu'il faut se rappeler que nous pouvons oser en Belgique francophone. Soyons visionnaires et audacieux !

Notre pays a été parmi les premiers d'Europe au 19<sup>ème</sup> siècle ; il n'y a aucune raison que ce gène entrepreneurial ait disparu entre temps. La Belgique francophone possède de vraies capacités d'innovation. D'ailleurs, la première chaîne d'information du pays a été créée dans cette région. C'est possible d'y arriver et les soutiens, le bon accompagnement, existent.



Par ailleurs, l'industrie de l'information et de la communication possède une valeur sociétale et morale. C'est toujours exact lorsqu'on parle du quatrième pouvoir. Nous avons la possibilité d'agir sur la société, en ayant des capacités de retenues fondamentales. C'est pourquoi je crois énormément en ce que j'appelle le système vertueux entre le monde des banques et des investisseurs d'une part, et le monde de l'information et de la communication d'autre part. L'un possède la puissance financière et l'autre la capacité d'améliorer une société, de lui donner du sens. »

« Être connecté comprend deux aspects : les outils numériques, mais aussi la coopération numérique. »

#### COMMENT RESTER INNOVANT ET CRÉATIF DANS LE MONDE ACTUEL ?

**Emmanuel Tourpe :** « Il y a d'abord l'innovation technologique. C'est plus facile de créer un nouveau média en 2019, comme ce fut le cas pour LN24, que de réformer un média créé il y a 60 ans. La technologie actuelle permet de se concentrer sur ce qui est indispensable et de ne pas perdre du temps sur ce qui ne l'est pas.

Il faut aussi très certainement une polyvalence des compétences. L'époque où nous avons besoin d'une dizaine de personnes pour tourner une émission est révolue. Aujourd'hui, nous avons des profils qui sortent de l'école et qui sont déjà polyvalents, qui possèdent des compétences dans plusieurs domaines.

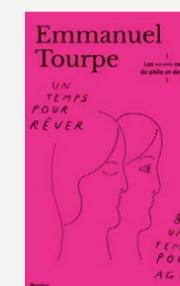
Il faut enfin être connecté, ce qui comprend deux aspects : les outils et les réflexes numériques bien entendu, mais aussi la coopération numérique. La transformation numérique privilégie le web, les réseaux sociaux, les outils et les techniques 100% numériques. Mais c'est aussi une transformation dans la culture d'entreprise, c'est-à-dire la capacité à collaborer. Il faut pouvoir travailler en équipe, en étant en permanence en synergie. »

« Je crois énormément à la capacité d'amélioration et d'adaptation constante des produits ou services et de l'entreprise. »

#### AVEZ-VOUS DES CONSEILS POUR NOS CLIENT(E)S ENTREPRENEUR(E)S ET INDÉPENDANT(E)S ?

**Emmanuel Tourpe :** « Je pense que les projets trop ambitieux ont parfois moins de chance de réussir que les plus petits. Chez LN24, nous ne sommes qu'une cinquantaine d'employés avec un petit budget, bien loin des chaînes comme LCI ou Euronews. Il faut pouvoir commencer par des petits pas. C'est lié à mon deuxième conseil : l'amélioration permanente. Je crois énormément au sens de l'histoire et du progrès, à la capacité d'amélioration et d'adaptation constante des produits ou services et de l'entreprise.

Mon dernier conseil est de ne jamais dissocier ce qui est pour moi la double valeur centrale dans le monde de l'entrepreneuriat : l'humain et la technologie. En survalorisant la technologie au dépend de l'humain, cela donne des hangars plein de robots, comme chez Amazon. Et en survalorisant l'humain au dépend de la technologie, cela crée des retards dans la capacité à délivrer plus et mieux. De plus, les employés qui ne développent jamais leurs compétences sont souvent malheureux. Cela doit aller de pair avec un autre axe au cœur de l'entreprise : le sens et la rentabilité. Une entreprise qui n'existe que pour faire de l'argent, et qui ne produit à aucun moment du sens, n'a, pour moi, pas beaucoup d'intérêt. De même, une entreprise qui ne tient pas compte de l'aspect financier risque de périr. L'humain et la technologie vont toujours ensemble, tout comme la rentabilité et le sens. »



Envie de pousser la réflexion plus loin ? Emmanuel Tourpe a publié trois livres aux éditions Racines où il lie la sagesse philosophique avec des recherches pointues en communication. Il éclaire les grands enjeux contemporains qui nous préoccupent au quotidien avec des exemples concrets.

- « Un temps pour penser et un temps pour parler » (2020)
- « Un temps pour souffrir et un temps pour guérir » (2021)
- « Un temps pour rêver et un temps pour agir » (2022)

## « Mens sana in corpore sano »

VÉRONIQUE EVRARD



### QUI EST VÉRONIQUE EVRARD ?

Naturopathe et praticienne en soins énergétiques  
(shiatsu, réflexologie plantaire et reiki)  
Mariée  
Trois enfants  
Habite à Faïmes  
Cliente de la Banque Van Breda depuis 2004

**Véronique Evrard** : « La santé est un domaine qui m'interpelle depuis fort longtemps. C'est probablement ce qui m'a poussée à suivre des études d'ergothérapie ainsi qu'une licence en sciences sanitaires à l'université de Liège. J'ai travaillé comme ergothérapeute et comme licenciée en sciences sanitaires dans le secteur de la santé. Je m'en suis éloignée car parfois confrontée à un manque de respect, valeur fondamentale pour moi. Mon statut d'indépendante m'a permis de mettre en place, progressivement, une activité plus en phase avec mes valeurs et de revenir vers le secteur de la santé par des voies alternatives : le shiatsu, la réflexologie plantaire, la naturopathie et enfin, le reiki qui, quelque part, donne sens à ma pratique en venant 'chapeauter' mes autres outils thérapeutiques par son approche davantage spirituelle.

Au quotidien, j'accompagne les personnes qui souhaitent retrouver leur énergie ou restaurer leur santé au moyen de solutions naturelles. Ce qui me passionne dans ma pratique, outre les rencontres, est la notion de défi, cette capacité à pouvoir se réinventer continuellement. Mon parcours professionnel a beaucoup évolué : la façon dont j'exerce mon activité de naturopathe aujourd'hui n'a plus rien à voir avec ce qu'elle était il y a cinq ans ; ma 'boîte à outils' s'étant diversifiée, mon approche de la personne est globale et se situe autant sur le plan physiologique qu'émotionnel ou encore spirituel. La pandémie de coronavirus a créé une prise de conscience quant à l'importance de la santé. C'est toujours lorsque nous avons des problèmes de santé que nous nous rendons compte à quel point celle-ci est précieuse.

Je repense souvent à la définition de l'OMS qui dit que 'la santé est un état de complet bien-être physique, mental et social, et ne consiste pas seulement en une absence de maladie ou d'infirmité'. Je trouve interpellant de recevoir des personnes en consultation qui sont tout à fait dévitalisées, ou dans un état de fatigue chronique, de plus en plus souvent et de plus en plus jeune. Il y a certainement un véritable défi de société : préserver, voire restaurer l'état de santé de la population. Cela fait partie, selon moi, des défis plus larges, comme c'est également le cas pour le réchauffement climatique, qui nous concerne tous. Cela rejoint cette notion fondamentale de respect que j'évoquais précédemment. La naturopathie englobe le respect de soi mais aussi le respect de l'environnement. C'est une valeur qui devrait être universelle et qui ne l'est pas toujours malheureusement. »

### LE CORPS NE MENT PAS

« Dans mes consultations individuelles, j'essaie vraiment de partir de la demande des personnes, sans projeter ce qui me

semblerait bon pour elles. Mon rôle est de les accompagner et de les aider à trouver des pistes qui leur conviennent à elles, dans leur situation qui leur est propre.

Dans les différents piliers de la santé, il y a effectivement le physiologique (l'alimentation, l'activité physique et l'hygiène de vie) mais il y a aussi l'aspect psychologique, mental et émotionnel. 'Mens sana in corpore sano' : tout est lié. Je le vois au quotidien dans mon activité professionnelle : le corps ne ment pas. Quand nous avons mal quelque part, cela vaut la peine d'apprendre à s'écouter et à se repositionner. Et il suffit parfois de peu de choses pour améliorer la situation. Parfois, des changements plus radicaux s'avèrent nécessaires.

Par ailleurs, je m'oriente de plus en plus vers des ateliers de cuisine vivante en groupe pour montrer qu'il est possible d'intégrer une alimentation saine et goûteuse, 'même si nous avons une vie ailleurs que dans la cuisine' (dixit une participante). Auparavant, lorsque je parlais de nutrition avec mes patients, j'essayais de me limiter à trois conseils, pour qu'ils en entendent au moins deux et en appliquent un. Avec ces ateliers de cuisine vivante, je remarque qu'ils repartent tous avec des enseignements auxquels je n'aurais peut-être pas pensé en les recevant en consultation individuelle. J'essaie de casser quelques mythes, comme le fait que manger bio coûte cher ou que la cuisine prend trop de temps. C'est à la portée de tout le monde et il faut simplement, comme pour tout, s'en donner les moyens. »

### CONSEILS POUR INDÉPENDANT(E)S

« Les indépendant(e)s ont souvent beaucoup de ressources, que ce soit au niveau de l'énergie, au niveau psychologique ou intellectuel. Ce sont des personnes qui ont des capacités d'organisation, de planification et une bonne gestion de leur vie professionnelle. J'aurais envie de leur dire de planifier leur vie personnelle de la même manière. Prévoyez, dans votre agenda, des moments pour faire les courses, pour cuisiner, pour vous détendre ou vous réaligner. Définissez vos valeurs, vos priorités, vos objectifs personnels, de la même manière que vous le feriez pour votre activité professionnelle. En résumé, prenez soin de vous. Si vous ne le faites pas, les événements de la vie risquent fort de vous y obliger et ce parfois de façon brutale. L'alimentation en particulier, l'hygiène de vie de façon plus générale, font partie d'un tout qui détermine l'état de santé. S'il est souvent difficile d'inclure des moments de vie privée dans un agenda surchargé, je suis convaincue que le temps pris pour ces moments-là sera ensuite regagné en productivité. Ce n'est pas une perte de temps, loin de là. En langage d'indépendant(e)s, je dirais même que c'est un bon investissement. »

Développeur de formation, Frédéric Carbonnelle a travaillé dans le domaine hospitalier pendant dix ans avant de rejoindre le MIC, acronyme de 'Meet Innovate Create', une ASBL qui aide les entreprises wallonnes à se digitaliser. Il est donc bien placé pour nous parler des dernières avancées technologiques et des points d'attention pour rester innovant et créatif dans le futur.

## « NOUS SOMMES À L'AUBE D'UNE RÉVOLUTION TECHNOLOGIQUE »

**Frédéric Carbonnelle :** « En rejoignant le Microsoft Innovation Center, entre temps renommé MIC – Meet Innovate Create, j'ai pu déployer mon expertise, acquise dans mes fonctions précédentes, pour le développement et la recherche de solutions pour toutes les entreprises wallonnes.

Ce qui m'a toujours passionné dans mon métier de développeur, ce sont les rencontres et les découvertes. Il faut pouvoir comprendre le métier de l'autre, découvrir ses frustrations, pour ensuite fournir des solutions. J'adore essayer de développer des projets de taille réduite qui vont ensuite grandir avec le retour des utilisateurs. C'est une philosophie que le MIC partage et qu'il tente de promouvoir auprès des entreprises. Ce n'est pas la peine de vous lancer dans des projets gigantesques, mieux vaut commencer par un petit projet, avec un fort retour sur investissement, où vous pourrez vous différencier. Faites ensuite grandir ce projet en tenant compte de vos succès et des échecs.

Nous faisons également beaucoup de veille sur les technologies émergentes. Les nouveautés constantes peuvent parfois donner le vertige. Les entreprises peuvent avoir l'impression d'être bombardées d'informations. Au MIC, nous essayons de simplifier ce premier contact avec les technologies pour identifier celles qui sont très porteuses et qui peuvent être intégrées aisément dans les entreprises. »

### Quels sont les avantages du MIC pour les entrepreneur(e)s ?

**Frédéric Carbonnelle :** « Le MIC est le premier 'experience center' pour les technologies digitales en Wallonie et a deux spécificités. La première, c'est qu'il s'agit d'une ASBL financée par le public et par le privé. Notre objectif n'est pas de vendre du service, mais d'aider les entreprises wallonnes à être plus efficaces et à se différencier à travers l'intégration de technologies avancées et porteuses. Nous avons le soutien de gros partenaires (Microsoft et Proximus d'abord, et depuis plus récemment Logitech et Dell), ce qui facilite notre travail. Ce sont ces ressources qui nous permettent de réaliser notre mission.

La deuxième spécificité est que notre équipe est majoritairement composée de techniciens qui savent parler aux entrepreneur(e)s. Nous avons la capacité de présenter et de faire tester des technologies porteuses : intelligences artificielles, technologies immersives, nouveaux modes de collaboration, pour ne citer que ces exemples. Nous voulons mettre ces technologies entre les mains des entreprises en tenant compte de leurs besoins et des problématiques qu'elles peuvent rencontrer sur le terrain. C'est donc très intéressant pour les entrepreneur(e)s. Par exemple, une des problématiques générées par la pandémie de coronavirus est l'hybridation du travail. Aujourd'hui, dans une même entreprise, il peut y avoir des employés en télétravail et d'autres au bureau. Grâce à la technologie, nous avons la possibilité de faire des réunions bien plus efficaces qu'auparavant, en intégrant autant de personnes que nécessaire. Il est également possible de travailler plus aisément sur des documents partagés. Ces



technologies permettent donc d'apporter des solutions, voire même d'aller plus loin que les problèmes posés par le post-covid. Avec l'intelligence artificielle qui vient de faire un bon en avant récemment, nous pouvons aussi automatiser plus de tâches répétitives pour être plus efficaces. Il est possible d'amener le terrain dans l'entreprise, grâce à la réalité virtuelle, ou le digital sur le terrain, grâce à la réalité augmentée. Tous ces nouveaux outils nous permettent de relever les challenges qui se présentent et d'en sortir plus fort, plus efficace, avec plus de capacité pour se différencier des autres. »

### Comment continuer à innover malgré les incertitudes du monde actuel ?

**Frédéric Carbonnelle :** « C'est une bonne question. Je ne pense pas que le côté incertain du contexte actuel conditionne notre capacité à être créatif et à innover. Mais plus que jamais, nous avons besoin de rester innovants et créatifs justement parce que le monde est changeant, parce qu'il faut être plus efficace avec parfois moins de ressources et parce que nous devons nous adapter plus rapidement à des situations imprévues.

Comment s'y prendre exactement ? Je dirais qu'il y a deux aspects indispensables. Le premier, en tant qu'entrepreneur(e), c'est d'avoir la volonté de grandir, de fournir un meilleur service à sa clientèle. Il faut vouloir se différencier. Ce n'est pas parce que nous sommes dans un contexte changeant qu'il faut avoir peur de ne pas y arriver. Je pense qu'il faut vraiment garder cette volonté de grandir, de se différencier, de proposer de nouveaux services. C'est le moteur qui va permettre l'innovation.

Le deuxième aspect, indispensable dans un processus de création et d'innovation, c'est le temps. Je comprends que ce ne soit pas facile. Dans toutes les entreprises avec lesquelles nous travaillons, ce qui ressort le plus souvent est le manque de temps. Mais il est nécessaire de s'allouer du temps dans la semaine pour pouvoir prendre du recul et réfléchir aux améliorations possibles. Il faut voir ce moment de réflexion comme un investissement qui va permettre de progresser, de fournir un meilleur

service. C'est dans ces moments-là que les entrepreneur(e)s vont pouvoir créer et innover. »

#### Quels sont les points d'attention pour l'avenir ?

**Frédéric Carbonnelle :** « J'ai plusieurs fois entendu parler de révolution technologique ces dernières années. Cette fois-ci, avec l'émergence d'intelligences artificielles grand public permettant de générer du contenu, certaines personnes estiment que nous sommes à l'aube d'une révolution comparable à l'apparition d'internet. Je suis assez d'accord. Peut-être que nous ne percevons pas encore complètement ce qu'elle va entraîner comme changements, mais il faudra s'y préparer dans tous les cas.

Quand je parle de révolution, je considère deux points d'attention pour les entreprises. Le premier est que vous allez devoir accélérer votre stratégie de digitalisation. À partir du moment où vous aurez digitalisé vos processus, vous aurez la capacité d'innover et de créer une vraie différence en efficacité. Les entreprises qui n'auront pas effectué de transition digitale ne pourront pas profiter de cette révolution. La plupart des entrepreneur(e)s ont bien entendu déjà entamé ce processus, mais nous arrivons à une nécessité d'accélérer cette digitalisation. Ce sera nécessaire pour l'avenir.

De plus, comme pour toute révolution, ce seront non seulement les processus du monde entrepreneurial qui vont évoluer, mais aussi tout le contexte sociétal, en particulier les habitudes des consommateurs. Il faudra, plus que jamais, écouter ses clients, être attentif à leurs demandes et à leurs changements d'habitude. L'intelligence artificielle va simplifier et rendre plus accessibles des fonctions et des services standards d'énormément de métiers. Les entreprises vont donc devoir amplifier leur valeur ajoutée pour leurs clients et réfléchir aux spécificités de leur business. Le temps passé à réaliser certaines tâches standards, qui sera moindre grâce à l'automatisation, pourra être utilisé pour travailler sa valeur ajoutée. »

#### Que recommandez-vous pour les entrepreneur(e)s et les indépendant(e)s ?

**Frédéric Carbonnelle :** « Je dirais qu'il faut accueillir cette révolution avec enthousiasme, même si le changement peut sembler effrayant. L'intelligence artificielle et de nombreux autres outils seront accessibles pour tout le monde, ils ne seront pas réservés à une niche de personnes ou à un secteur

spécifique. Ce sont des technologies simples à mettre en place et qui permettent d'ouvrir énormément de nouvelles possibilités. Il ne faut donc pas avoir de l'appréhension, mais être enthousiaste. Ce sera l'occasion d'augmenter ses capacités, ses performances, de fournir un meilleur service. Vous pourrez peut-être enfin travailler cette idée qui vous permettrait de vous différencier, mais pour laquelle vous n'aviez pas la capacité de le faire, ou les technologies n'étaient pas encore assez matures pour la réaliser.

Si vous ne savez pas exactement par où commencer, vous pouvez faire appel à des spécialistes, ceux du MIC notamment, pour vous aider à identifier quelles technologies vont vous permettre de résoudre vos besoins. En combinant cet enthousiasme, que j'évoquais précédemment, avec l'identification des besoins de votre clientèle et le bon accompagnement pour implémenter ces technologies, vous allez largement pouvoir profiter de cette nouvelle révolution. »



« Il est important de rester constamment en prise avec la réalité »

GRÉGOIRE DE PIERPONT



Qui est Grégoire de Pierpont ?

Fondateur et CEO de Enerdeal S.A. – Marié – Habite à Genappe  
Client de la Banque Van Breda depuis 2022

Grégoire de Pierpont : « Après une formation d'ingénieur civil, que j'ai complétée par un MBA pour y ajouter l'aspect économique, j'ai suivi un parcours que je qualifierais de classique au sein de grandes entreprises dans l'énergie et dans la technique. J'avais pourtant toujours eu cette envie latente d'avoir ma propre société, d'être mon propre patron. De plus, je souhaitais avoir un véritable impact et me consacrer à une activité qui avait du sens. C'étaient ces dimensions qui me manquaient de plus en plus dans les grands groupes où j'exerçais et où l'impact personnel était finalement plus limité. Le secteur des énergies renouvelables me tentait particulièrement car il correspondait à deux aspects importants pour moi : il s'agit aujourd'hui d'un des grands enjeux de société et c'est un domaine en changement constant.

Fin 2009, j'ai donc décidé de prendre un congé sabbatique pour lancer ma propre société. Il se fait que, par chance, j'ai très vite rencontré celui qui allait devenir mon associé et qui avait un projet similaire au mien. Nous avons fondé Enerdeal ensemble. Quatorze ans plus tard, nous sommes à la tête d'une des sociétés les plus reconnues sur le marché du solaire B2B, que ce soit en Belgique, au Grand-Duché de Luxembourg ainsi qu'à la grande exportation. Nous avons gagné une grande crédibilité dans ce domaine et des références auprès de clients internationaux réputés grâce à une équipe d'experts que nous avons constitué petit à petit. Nous possédons environ 200 hectares de centrales solaires, installées la plupart du temps en toiture d'entreprise mais également au sol ou sur des parkings.

Nous essayons d'être innovant et d'apporter les meilleures solutions aux besoins de nos clients. Nous avons développé un service tout compris : un modèle de centrale solaire que nous installons sur la toiture du client et que nous mettons à sa disposition d'une manière comparable au leasing automobile. Il ne doit donc s'occuper d'aucun aspect technique ou financier, et bénéficie de l'ensemble de la production d'énergie solaire en échange d'une location. Nous proposons bien entendu un modèle plus traditionnel de vente directe. Nous avons également installé dans notre bâtiment un système combinant une centrale solaire, une batterie, des bornes de recharge et un pilotage intelligent de l'ensemble, pour alimenter les voitures électriques de tous nos collaborateurs. Cela prouve qu'en Belgique, il est possible de proposer des solutions qui combinent différentes technologies afin d'obtenir des résultats avec un fort impact environnemental. »

## DU DÉFI À L'OPPORTUNITÉ

« Nous avons plusieurs objectifs en créant Enerdeal. L'un d'eux était la participation à la transition énergétique. C'était important de prendre nos responsabilités dans le changement climatique et les besoins d'autonomie énergétique en Europe. Cette volonté d'avoir un impact, de jouer un rôle actif et de contribuer positivement à ces différents changements, est toujours notre moteur. C'est très motivant de pouvoir répondre aux besoins fondamentaux des entreprises et de leurs dirigeants. Cela leur permet de diminuer leurs coûts de fonctionnement et c'est une bonne manière d'aider les entreprises à gérer les changements rapides actuels.

De plus, c'est important de transformer en opportunité les grands défis de notre époque. Par exemple, le passage vers l'électromobilité est une opportunité formidable. En le combinant avec de la production solaire, l'entreprise peut non seulement diminuer ses coûts mais également diminuer son empreinte carbone. Plus important encore, nous pouvons jouer un rôle actif dans la décarbonisation de notre économie et prendre notre responsabilité dans la diminution du changement climatique, un des enjeux majeur des prochaines années.

À l'avenir, nous voulons développer le stockage de l'énergie, ainsi que le partage de l'énergie. En effet, produire de l'énergie solaire n'est pas si compliqué, tant que la surface est disponible. En Belgique, beaucoup de grandes surfaces ne sont pas utilisées pour l'instant parce que l'entreprise qui l'occupe consomme peu. Il existe par ailleurs de gros consommateurs n'ayant pas assez de place pour produire l'énergie qui permettrait de couvrir leurs besoins.

Le partage de l'énergie permettrait de développer des centrales sur des surfaces qui ne sont pas utilisées aujourd'hui et d'avoir une situation globale bien meilleure qu'actuellement. L'enjeu des prochaines années va être de mobiliser le maximum de surfaces appropriées et disponibles pour pouvoir produire la plus grande partie de notre consommation. Le partage d'énergie va être crucial pour y parvenir. »



## CONSEIL D'ENTREPRENEUR

« Nous avons la chance d'être dans un domaine en changement rapide, ce qui permet de venir avec de nouvelles idées, de nouveaux modèles, de nouvelles solutions, pour répondre aux nouveaux besoins. Comment restons-nous innovant ? Tout d'abord, nous restons en contact de manière très régulière avec nos clients pour comprendre au mieux l'évolution de leurs besoins. En plus de la technologie, la législation évolue également. Nous faisons donc la synthèse de ces évolutions pour apporter la meilleure solution à nos clients, maintenant comme dans le futur.

Ce que je conseillerais à d'autres entrepreneurs, et ce qui nous a bien réussi, ce serait donc d'être directement en prise avec les besoins de leurs clients, de venir rapidement avec des solutions. Ce n'est pas toujours nécessaire de développer un nouveau produit ou service en interne pendant des années avant de le lancer sur le marché. Mieux vaut proposer de nouvelles solutions rapidement pour ensuite les adapter en fonction des réactions du marché.

Je pense que le danger provient d'une déconnexion avec la réalité, surtout dans un monde qui évolue très vite. C'est important de rester constamment en prise avec la réalité, en proposant par exemple un projet pilote à un client ou en continuant à développer ce projet de manière conjointe avec le client. Je conseillerais certainement de rester dans le concret en tout cas. »

« Mieux vaut proposer de nouvelles solutions pragmatiques rapidement pour ensuite les adapter en fonction des réactions du marché. »

GRÉGOIRE DE PIERPONT

# EFFICACITÉ ÉNERGÉTIQUE ET DURABILITÉ DES BIENS IMMOBILIERS

Architecte et experte technique, Martine Giard a pu constater de nombreuses évolutions dans son domaine d'activité et se prépare pour les défis environnementaux et sociétaux qui se présenteront dans les prochaines années. Ensemble, nous avons discuté d'architecture bioclimatique et de durabilité dans les constructions. Elle nous propose aussi ses bons conseils pour évaluer l'efficacité énergétique d'un bien et les points d'attention si vous souhaitez investir dans l'immobilier durable.



## QUI EST MARTINE GIARD ?

Architecte depuis 1988, Martine Giard a d'abord travaillé dans différents bureaux avant de devenir indépendante. Avec une équipe pluridisciplinaire, elle conçoit des projets de construction ou de rénovation et élabore des dossiers de demandes de permis. Une de ses spécialités est l'architecture bioclimatique. Elle travaille également pour Immopass et réalise pour eux des audits énergétiques et techniques. Elle propose enfin des expertises techniques, pour les particuliers comme pour les tribunaux, en cas de problème et de pathologie.

« Les biens n'ayant pas fait l'objet de rénovations assez importantes pourraient voir leur valeur diminuer de manière significative. »

## Qu'est-ce que vous appréciez particulièrement dans votre métier ?

Martine Giard : « La créativité mise au service de la technique pour rendre unique le projet. Il s'agit chaque fois d'un nouveau défi, avec de nouveaux clients ayant leurs propres personnalités. Une famille n'est pas l'autre. Nous essayons de respecter au maximum les souhaits des clients, la manière dont ils veulent rendre leur intérieur unique et conforme à leur façon de vivre. La meilleure reconnaissance, c'est lorsque nous avons réussi à décoder les besoins des Maîtres de l'Ouvrage et qu'ils se sentent bien chez eux, que leur cadre de vie les représente en tout point.

De plus, c'est un métier dans lequel le renouvellement est constant. Depuis mes débuts dans l'architecture, il y a 35 ans, j'ai pu constater de nombreuses modifications dans la manière dont les bâtiments doivent être conçus. Cela impacte certainement le développement de la créativité dans le métier. En effet, ce n'est plus aussi simple d'ajouter son style architectural ou d'accorder un esprit créatif avec la rigidité des prescriptions urbanistiques et des principes appliqués par certaines communes. »

## Quels seront les défis à venir dans le secteur de l'architecture ?

Martine Giard : « Le premier va être l'accès à la propriété et le financement des achats immobiliers, qui vont devenir de plus en plus compliqués. Avec les règles de performances énergétiques qui augmentent, les clients qui achèteront un bien à un prix raisonnable devront prévoir un budget important pour les rénovations. Le prix d'achat sera tout aussi élevé pour les personnes qui se dirigeront vers un bien neuf ou déjà remis à niveau. Il y a déjà des banques qui refusent les prêts hypothécaires pour les biens comportant un mauvais PEB. Un agent immobilier me disait que certaines personnes ne voulaient plus visiter les biens en-dessous du PEB C. Environ 70% de notre patrimoine construit actuel ne possède pas de bonnes performances énergétiques, ce qui va finir par poser problème. Si tous ces bâtiments-là ne sont pas acquis, que doit-on en faire ?

Le deuxième grand défi auquel nous allons être confrontés, va être l'adoption de nouveaux comportements dans la construction. Le secteur de la construction consomme énormément de matières premières, dont beaucoup ne sont pas renouvelables, ce qui pose des problèmes au niveau des déchets et de la durabilité. Il va donc falloir développer de nouveaux matériaux encore plus écologiques et respectueux de l'environnement. Les prochaines années vont être cruciales pour notre survie : notre consommation actuelle de matériaux, les ressources naturelles et leur faible recyclage sont problématiques. Nous allons devoir faire preuve de beaucoup d'imagination et de beaucoup d'humilité par rapport à notre démarche de construction. Je pense que nous allons probablement devoir revenir de plus en plus vers des matériaux produits localement ou dans des régions limitrophes. »

### Quels avantages peut offrir l'architecture bioclimatique à ce niveau-là ?

Martine Giard : « C'est vrai que pendant de nombreuses années, les biens immobiliers construits étaient très économes. Comme si nous avions le sentiment que les combustibles et les matières premières resteraient disponibles à profusion. L'architecture bioclimatique s'est développée selon des principes bien différents. Cette approche se base sur la création de bâtiments qui fonctionnent en harmonie avec l'environnement et qui sont plus économes en énergie. Ils offrent bien entendu des conditions de vie tout aussi confortables que les bâtiments 'classiques'.

Un des principes est l'orientation du bâtiment : lors de la conception, nous essayons de toujours privilégier la lumière naturelle et l'exposition solaire. La forme et la disposition du bâtiment ont aussi leur importance. Ils sont conçus pour maximiser la ventilation naturelle et minimiser les pertes de chaleur en hiver. L'utilisation de l'environnement est primordiale. Nous pouvons, par exemple, installer un arbre qui perd ses feuilles en hiver, ce qui permet de faire entrer la lumière du soleil. En été, a contrario, le feuillage crée de l'ombre pour limiter la surchauffe. Les matériaux de construction sont choisis en fonction de leur efficacité énergétique et de leur impact environnemental.

Les matériaux naturels et de provenance locale sont privilégiés : la brique et la pierre naturelle, le bois. C'est important d'avoir un climat intérieur sain et agréable, quelle que soit la saison, la période de la journée ou de la soirée. Les systèmes de chauffage et de ventilation sont aussi conçus pour être plus économes et tirer parti des ressources naturelles disponibles. Cela comprend notamment les panneaux solaires, les pompes à chaleur et les puits de lumière. En combinant différentes sources d'énergie, les bâtiments fonctionnent quasiment de manière passive.

Les avantages de cette architecture sont multiples. Elle permet de concevoir des bâtiments avec un faible impact environnemental et qui offrent un lieu de vie sain et confortable. Ce sont des bâtiments qui coûtent plus chers à l'achat ou à la construction mais qui sont très avantageux sur le long terme, car moins contraignants au niveau de la consommation d'énergie, du chauffage, de la ventilation et de l'éclairage. De plus, c'est intéressant de travailler avec de la récupération plutôt qu'avec de l'achat. Nous profitons de la nature et de ses ressources, ce qui permet de faire un grand pas vers la sobriété énergétique. »

### Quels sont les points d'attention pour évaluer l'efficacité énergétique d'un bien immobilier ?

Martine Giard : « Les systèmes de chauffage et de refroidissement doivent être examinés soigneusement. Comme nous allons vers une diminution de notre empreinte carbone, tout au moins c'est le grand objectif à atteindre en 2050, beaucoup d'installations de chauffage ne seront plus conformes. Les combustibles fossiles vont progressivement disparaître des bâtiments. C'est la raison pour laquelle il faut être attentif à la manière dont un bien est chauffé et dont l'eau chaude est produite. Si le bien possède une chaudière mazout, elle est condamnée à court terme parce que l'augmentation du prix des combustibles fossiles va rendre son utilisation extrêmement coûteuse. De plus, l'installation d'un nouveau système risque d'entraîner de grosses dépenses. Vous pouvez anticiper la transition énergétique en vous dirigeant vers un autre type de chauffage et de production d'eau chaude.

Il faut bien entendu regarder l'isolation. C'est très bien d'avoir un excellent système de chauffage, mais mieux vaut d'abord réduire ses besoins en énergie, ce qui passe par une isolation accrue. Certains bâtiments des années 1960 par exemple ne possèdent encore aucune isolation et c'est donc un point d'attention important. Idem pour les appareils électroménagers. Si l'annonce immobilière mentionne une cuisine toute équipée, ce n'est une plus-value que si ces appareils ne sont pas d'ancienne génération.

Les sources d'énergies renouvelables vont de plus en plus s'imposer dans les biens immobiliers. Un logement



renouvelé récemment en comporte peut-être déjà et c'est évidemment beaucoup plus intéressant. Les certifications énergétiques sont également un point d'attention. Le certificat PEB, par exemple, permet d'avoir déjà une première idée des travaux à accomplir pour rendre le bien plus économe en énergie. La problématique des prochaines années va concerner les bâtiments avec un faible PEB : les propriétaires de biens n'ayant pas fait l'objet de rénovations assez importantes pourraient voir leur valeur diminuer de manière significative car nous allons tous devoir être un peu plus sobre avec nos consommations énergétiques. Ces biens vont forcément nécessiter des rénovations assez lourdes, ce qui les rendra moins attrayant sur le marché de l'immobilier. »

### Que conseillez-vous pour trouver le bien immobilier idéal ?

Martine Giard : « Une personne extérieure peut parfois amener un regard un peu plus critique, un peu plus ob-

jectif, sur le bâtiment. Lorsqu'on souhaite acheter un bien, on a parfois un coup de cœur : on n'est plus du tout objectif, l'émotionnel prend le dessus, avec le risque de se focaliser uniquement sur le positif. Je pense que si le bien vous plaît, il peut être intéressant de vous faire accompagner par un professionnel lors d'une deuxième visite. Idéalement un(e) architecte qui peut vous proposer une vue globale de tous les postes et de toutes les techniques à mettre en œuvre pour rénover le bien. Comme nous le faisons chez Immopass, cela permet d'avoir une idée plus juste de l'état du bâtiment et de la façon dont vous pouvez le faire évoluer, ou s'il vaut mieux y renoncer dans le cas où les dommages sont trop importants. Ce point de vue externe permet, même en cas de coup de cœur, d'être mieux informé sur ce qui vous attend. »

### QUELLES SONT LES SPÉCIFICITÉS D'IMMOPASS ?

**Martine Giard : « Immopass propose une approche innovante de l'audit parce que nous faisons d'abord une visite complète des bâtiments pour pouvoir guider les propriétaires ou les futurs acheteurs vers des systèmes plus performants. Nous évaluons le bâtiment tel qu'il est actuellement et estimons ce qu'il reste à faire pour qu'il soit plus économe en énergie ainsi que le traitement des différentes pathologies présentes. C'est une démarche globale parce que si vous améliorez un aspect, par exemple l'isolation, vous ne devez pas négliger le reste, comme la ventilation ou l'étanchéité par exemple. Après avoir visité un bien, nous remplissons un questionnaire de 182 questions qui permet de déterminer de manière personnalisée le lien entre la situation actuelle et les améliorations possibles. Un bien n'est pas l'autre ; les problèmes ne sont pas toujours identiques d'un immeuble à l'autre. Beaucoup de points doivent être pris en considération pour une amélioration vraiment durable. »**

## livres

3x

LIRE

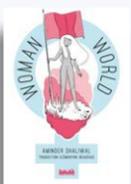
LECTURES INTÉRESSANTES

Des livres qui donnent envie de changer le monde dès aujourd'hui.



### Visions d'un monde meilleur – BRICE LE BLÉVENEC

À quoi ressembleront nos sociétés dans 30 ans ? C'est ce que souhaitent montrer Brice Le Blévenec et 50 consultants d'Emakina dans cet ouvrage. Plutôt qu'une prophétie futuriste, ils proposent un voyage dans le temps en corrélant les attentes et besoins avec les tendances et projets les plus avancés sur lesquels travaillent des ingénieurs, développeurs, designers et analystes du monde entier.



### Woman World – AMINDER DHALI WAL

L'histoire suit une communauté de femmes dans un futur où les catastrophes écologiques s'enchaînent et les hommes ont progressivement disparu. L'autrice canadienne Aminder Dhaliwal, dont ce premier ouvrage a rencontré un vif succès, nous propose un conte philosophique audacieux et subtil, avec une belle dose d'hommage à la pop culture contemporaine.



### Crie-le ! 30 portraits pour un monde engagé – ROBERTO SAVIANO

Dans cet essai incisif, l'auteur italien Roberto Saviano présente des personnes célèbres pour leur courage et leur dignité, de la Grèce antique à nos jours : Hypatie, Martin Luther King, Anna Akhmatova ou Jamal Khashoggi par exemple. Autant de figures audacieuses qui apporteront de l'inspiration à celles et ceux qui veulent s'engager pour un monde plus juste.

3x

ÉCOUTER

PODCASTS INCONTOURNABLES

Des podcasts éducatifs ou inspirants à écouter sur la route du bonheur.



### Magic Makers

Nous sommes nombreux à nous questionner sur ce que sera le monde de demain, à faire des petits ou grands pas pour contribuer à l'émergence d'une société plus juste, inclusive, résiliente et spirituelle » explique Amandine Englebert pour présenter son podcast. Elle rencontre toutes les deux semaines des personnes passionnantes qui veulent changer le monde. À écouter sans modération.



### Elle m'inspire

Dans chaque épisode, Priscilla Adade discute avec une femme différente. « Une femme qui, grâce à ce qu'elle est et ce qu'elle fait, ses réussites, ses échecs, son vécu, sa force et ses faiblesses, m'aide à mieux comprendre qui je suis et le monde dans lequel je vis » précise-t-elle. Ce podcast vous permettra aussi d'en apprendre plus sur les structures d'accompagnement et l'entrepreneuriat belge.



### Change ma vie

Optimiser votre temps pour atteindre vos objectifs, améliorer votre relation à vous-même et aux autres, ou découvrir les clés de votre propre succès ? Ce sont les thèmes abordés par la coach certifiée Clotilde Dusoulier dans les épisodes hebdomadaires de « Change ma vie ». Ce podcast vous donne des outils concrets de développement personnel.

## films

3x

VOIR

FILMS PASSIONNANTS

Des films pour vous relaxer ou vous en mettre plein les yeux.



### Last Dance

DELPHINE LEHERICEY

Après le décès de son épouse, Germain décide d'honorer la promesse qu'il lui a faite et de reprendre son rôle dans un spectacle de danse contemporaine. C'était sans compter sur l'arrivée de ses enfants qui, paniqués par le décès de leur mère, décident de s'immiscer dans le quotidien de leur père. La réalisatrice Delphine Lehericey nous présente un film tendre et efficace, au scénario bien ficelé.



### Asteroid City

WES ANDERSON

Réalisateur en grande partie autodidacte, Wes Anderson est connu pour son univers visuel distinctif et ses choix musicaux pointus. Il revient cette année avec « Asteroid City », qui se passe en 1955 dans une ville fictive du désert américain. L'histoire suit la convention 'Junior Stargazer', rassemblant des étudiants et des parents de tout le pays. Une nouvelle promesse de poésie et d'émerveillement.



### Habib, la grande aventure

BENOÎT MARIAGE

Habib rêve de théâtre et de cinéma mais ne reçoit que des propositions sans grande envergure. De plus, sa famille a du mal à comprendre cette passion. Jusqu'au jour où il décroche un rôle aux côtés de Catherine Deneuve. Cette comédie du réalisateur belge Benoît Mariage, qui égratigne gentiment le milieu du cinéma, propose des personnages attachants et une jolie fable autour de l'identité et des rêves.

## expos

3x

VISITER

EXPOSITIONS INSPIRANTES

Des expositions à découvrir, expérimenter, ressentir et apprécier.



### LA TERRE EN HÉRITAGE : DU NÉOLITHIQUE À NOUS

Jusqu'au 27 août 2023

Préhistomuseum - Flémalle

Avant de changer le monde, il faut comprendre l'origine du problème environnemental. C'est ce que propose le Préhistomuseum dans cette exposition intéressante pour petits et grands. Du Néolithique à nos jours, elle retrace les transformations du monde, en passant par plusieurs moments-clés.



### PRIVAT LIVEMONT. FLEURS À L'AFFICHE !

Jusqu'au 14 janvier 2024

La Maison Autrique - Bruxelles

Cette année, Bruxelles célèbre l'Art nouveau et la Maison Autrique a décidé de mettre Privat Livemont à l'honneur. Cet artiste schaarbeekois polyvalent, au style bien reconnaissable, est connu pour ses affiches colorées et ses sgraffites sur de nombreuses façades de la ville. Une belle rétrospective de son travail.



### FUTURO GENTILE. UN FUTUR AIMABLE

Jusqu'au 27 août 2023

CID - Grand-Hornu

Le CID expose les créations « humanistes », centrées sur l'évolution des besoins de l'être humain, de l'architecte et designer visionnaire Michele De Lucchi. Avec le Circle, un studio multidisciplinaire composé de 30 personnes, il imagine des projets utopiques pour un avenir plus responsable et une meilleure cohésion sociale.

## LA PLAYLIST

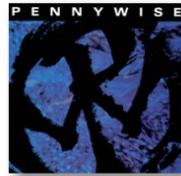
Quelles chansons vous donnent de l'énergie pour créer, innover ou changer le monde ? C'est ce que nous avons demandé à toutes les personnes qui interviennent dans cette édition d'EN CLAIR. Leurs réponses ont permis de créer cette playlist inspirante. Découvrez la liste complète sur Spotify !



**FLORENCE DERCK (pag.6)**  
"More Than A Woman" - Bee Gees



**DIANE VAN IMPE (pag.6)**  
"Nel Blu Dipinto Di Blu" - Malika Ayane



**KOEN SNOEKCX (pag.12)**  
"Pennywise" - Bro Hymn (Tribute)



**THIERRY DELVIGNE (pag.16)**  
"Heroes" - David Bowie



**ALAIN LEDUC (pag.18)**  
"Rock the Casbah" - The Clash



**DOMINIQUE PERSOONE (pag.24)**  
"Welcome To The Jungle" - Guns N' Roses



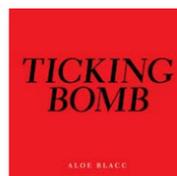
**JULIUS PERSOONE (pag.24)**  
"Thunderstruck" - AC/DC



**PIERRE RIGAUX (pag.28)**  
"The Great Gig In The Sky" - Pink Floyd



**ANNA DURON (pag.30)**  
"Fight For Your Right" - Beastie Boys



**EMMANUEL TOURPE (pag.32)**  
"Ticking Bomb" - Aloe Blacc



**VÉRONIQUE EVRARD (pag.38)**  
"Wonderful Life" - Katie Melua



**MARTINE GIARD (pag.46)**  
"C'est déjà ça" - Alain Souchon



Scannez ce code QR pour accéder à la playlist sur Spotify.

# À la recherche d'un réseau adapté à vos besoins ?

Van Breda The SQUARE vous garantit un programme passionnant et des rencontres inspirantes avec d'autres entrepreneurs et titulaires de professions libérales.

Devenez membre de Van Breda The SQUARE, la plateforme communautaire de la Banque Van Breda.

VAN BREDA  
THE SQUARE  
Get inspired by others.



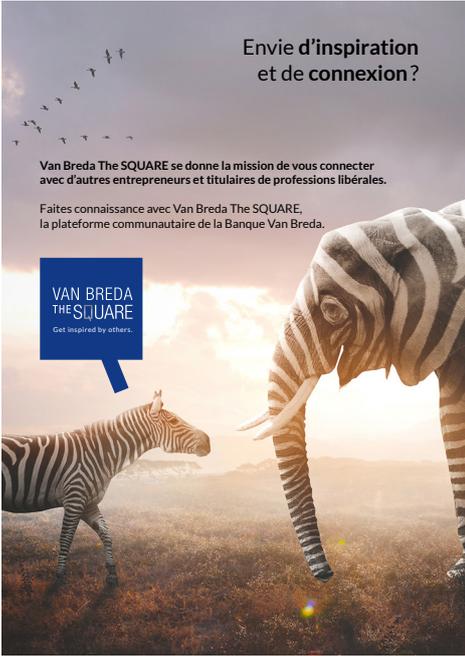
# Découvrez Van Breda The SQUARE

**Envie d'inspiration  
et de connexion ?**

Van Breda The SQUARE se donne la mission de vous connecter avec d'autres entrepreneurs et titulaires de professions libérales.

Faites connaissance avec Van Breda The SQUARE, la plateforme communautaire de la Banque Van Breda.

**VAN Breda  
THE SQUARE**  
Get inspired by others.



**Déterminé-e à tirer le meilleur parti  
de vous-même et de votre entreprise ?**

Van Breda The SQUARE vous enrichit grâce à l'expérience et à l'expertise d'autres entrepreneurs et titulaires de professions libérales.

Bienvenue chez Van Breda The SQUARE, la plateforme communautaire de la Banque Van Breda.

**VAN Breda  
THE SQUARE**  
Get inspired by others.



**À la recherche d'un réseau  
adapté à vos besoins ?**

Van Breda The SQUARE vous garantit un programme passionnant et des rencontres inspirantes avec d'autres entrepreneurs et titulaires de professions libérales.

Devenez membre de Van Breda The SQUARE, la plateforme communautaire de la Banque Van Breda.

**VAN Breda  
THE SQUARE**  
Get inspired by others.



**Vous souhaitez obtenir plus d'informations ? Ou consulter notre programme ? Scannez le code QR pour plus d'infos :**



Banque Van Breda | Ledeganckkaai 7, 2000 Anvers,  
Société anonyme | TVA BE 0404 055 577, RPM Anvers,  
FSMA 014377 A  
Edi. resp. : Aude-Line.Berrahou@banquevanbreda.be  
Textes : Aude-Line.Berrahou@banquevanbreda.be  
et Barbara.Claeys@bankvanbreda.be  
Rédaction finale : Barbara.Claeys@bankvanbreda.be  
Photos : Julien De Wilde, Nomads Vision, Sarah Van Looy

**Banque  
Van Breda**

Réservée aux entrepreneurs et aux professions libérales

03 217 53 33  
Tous les jours ouvrables de 9h00 à 17h00

Banque Van Breda  
Ledeganckkaai 7, 2000 Anvers

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

La Banque J. Van Breda & C° respecte votre vie privée. Nous protégeons vos données à caractère personnel de manière honnête et transparente, dans le respect de la réglementation en vigueur. Vous trouverez notre déclaration sur la protection de la vie privée sur [www.banquevanbreda.be](http://www.banquevanbreda.be). Vous y découvrirez comment et à quelle fin la banque traite vos données à caractère personnel et avec qui elle les partage. Vous avez le droit de consulter, de faire rectifier et de supprimer vos données à caractère personnel. Vous pouvez aussi en demander le transfert à une autre institution financière. Si vous n'êtes pas d'accord avec la manière dont la banque traite vos données (par exemple à des fins de marketing direct), nous adaptons pour vous notre approche. Envoyez, pour chacune de ces questions, un e-mail à [serviceclients@banquevanbreda.be](mailto:serviceclients@banquevanbreda.be) ou utilisez le formulaire de contact sur [www.banquevanbreda.be](http://www.banquevanbreda.be). Si vous n'obtenez pas de réponse satisfaisante, n'hésitez pas à prendre contact avec le délégué à la protection des données à l'adresse [compliance@banquevanbreda.be](mailto:compliance@banquevanbreda.be). Pour plus d'informations ou en cas de désaccord avec le point de vue de la banque, rendez-vous sur [www.autoriteprotectiondonnees.be](http://www.autoriteprotectiondonnees.be)