

Philippe Beco | Elisa Brevet | Pierre Kroll

Sous la direction de Giles Daoust



Esprits d'Entrepreneurs

Typhanie Afschrift
Bernard Bayot
Muriel Bernard
Catherine Bodson
Brigitte Chanoine
Kris Cloots
Joan Condijs
Roland Cracco
Michel Croisé
Véronique Culliford
Giles Daoust
Thibaut Dehem
Sébastien Deletaille
Emna Everard
Éric Everard
Marc Filipson
Antoine Geerinckx
Thierry Geerts
Laurent Hublet
Brice Le Blévennec
Frédéric Lévy-Morelle
Pierre Marcolini
John Martin
Sébastien Morvan
Claire Munck
Florence Posschelle
Frédéric Rouvez
Stephan Salberter
Julien Vandeleene
Jean-Louis Van Houwe
Yvan Verougstraete
Marc Vossen
Olivier Willocx

TITLE
BOOKS

Esprits d'Entrepreneurs

© 2022 Title Media

Entretiens réalisés par Philippe Beco et Elisa Brevet
Illustrés par Pierre Kroll
Sous la direction de Giles Daoust

Coordination éditoriale : Emmanuel Robert
Project Manager : Antoinette Stas de Richelle
Rédacteur en chef *Beci Brussels Business* : Stéphane Baudry
Graphisme et impression : DB Group
Mise en page : Maïté Dufrasne

Title Books
Un label de Title Media SA
Galerie de la Porte Louise 203/5
1050 Bruxelles
Belgique
www.titlebooks.eu

La plupart des articles reproduits ont été publiés à l'origine par Beci – Chambre de Commerce & Union des Entreprises de Bruxelles dans le mensuel *Bruxelles Métropole* (de mars 2019 à mars 2020), puis *Brussels Business* (depuis septembre 2020).

Un grand merci à Olivier Willocx et Stéphane Baudry de nous avoir autorisés à réaliser ce livre.

ISBN 978-2-931193-04-4

Dépôt légal 08/2022
D/2022/15129/05

INTRODUCTION

Par Giles Daoust, CEO de Daoust & Title Media

Vous vous souvenez certainement du magazine *Bruxelles Métropole*, mensuel publié par Beci (Brussels Enterprises, Commerce & Industry) pendant les années 2010. À partir de 2018, j'y ai officié chaque mois en tant que chroniqueur, traitant d'entrepreneuriat, de management et de questions de société. Début 2019, Olivier Willocx (CEO de Beci) et Emmanuel Robert (rédacteur en chef de *Bruxelles Métropole*) m'ont approché pour être le rédacteur en chef invité d'un numéro du magazine, dans le cadre d'une nouvelle série qu'ils étaient en train de lancer. Chaque mois, un nouveau rédacteur en chef invité prendrait les rênes du magazine, sous la supervision bienveillante d'Emmanuel Robert. Emmanuel Goedseels, Partner chez Whyte Corporate Affairs, ouvrirait la série, suivi de l'architecte Luc Schuiten, puis ce serait mon tour. Ensuite, plusieurs autres entrepreneurs et personnalités belges se succéderaient (parmi lesquelles Béa Ercolini, Thierry Geerts ou encore Nabil Jijakli). « *Grow your business* » était le thème imposé du numéro qui m'était alloué.

La question que je me suis immédiatement posée était de trouver une bonne manière de traiter ce thème sans tomber dans les « grandes leçons pour développer son business à coup sûr », sans mettre trop le focus sur un secteur ou un autre, et en essayant de garder ses distances avec l'actualité, ce qui permettrait au numéro de « rester ». Le concept que j'ai imaginé était simple : sonder les esprits de quelques grands entrepreneurs et CEO belges, de sorte à essayer de percer le mystère de qui ils sont, ce qui les anime, ce qui a fait d'eux des entrepreneurs, et peut-être, lever un coin du voile sur les secrets de leur succès. Pour ce faire, j'ai développé une série de questions qui seraient posées de manière (quasi) identique à tous les intervenants (de sorte aussi à pouvoir comparer les réponses). Pas d'actualité, pas de généralités, et le moins de vantardise possible. De l'introspection, de la transparence, et surtout de la personnalité. Sonder le cerveau et le cœur des entrepreneurs, voilà le vrai sujet du numéro.

La jeune et talentueuse journaliste Elisa Brevet se colla à l'exercice périlleux d'approcher et d'interviewer la dizaine de personnalités que nous avions sélectionnées. De sorte à ajouter une dose de fun, et surtout pour ne pas se prendre trop au sérieux, nous avons également contacté le dessinateur Pierre Kroll, pour « croquer » chacune de nos victimes !

Résultat, un numéro assez atypique de *Bruxelles Métropole*, placé sous le thème de la curiosité, et qui récolta beaucoup de commentaires enthousiastes des lecteurs. Plus agréable encore, la série des « rédacteurs



en chef invités » valut au magazine un Silver Award « meilleur contenu » lors des BTOB Press Awards 2019. Un témoignage de plus que lorsqu'on fait preuve d'ouverture, et qu'on confie les clefs de sa « baraque » à des personnes motivées, les résultats ne peuvent qu'être positifs.

Suite à ce succès, m'est venue l'idée de publier un livre sur base de ces interviews, avec une série d'entrepreneurs additionnels. Dans un premier temps, l'idée ne prit pas, et elle fut laissée en stase pendant quelques mois. Finalement, c'est Emmanuel Robert qui proposa la solution : en faire une série récurrente dans le magazine, et lorsque nous disposerions d'assez d'interviews, publier un livre. Cette extension du projet porterait le titre d'*Esprits d'Entrepreneurs*.

L'année suivante, *Bruxelles Métropole* se transforma en *Brussels Business*, avec un concept et un format différents, sous la direction de l'homme de médias Stéphane Baudry. La série d'interviews se poursuivit suivant la même formule, mais cette fois sous la plume du journaliste Philippe Beco, qui y apporta sa patte et toute sa curiosité. Je continuais de superviser la série, mais en donnant de plus en plus de liberté à Philippe pour qu'il y trouve également son plaisir (chose importante dans tout projet créatif).

Après quelque temps, nous disposions enfin de suffisamment d'interviews que pour réaliser un livre. Hasard des rencontres et joie des collaborations, le même Emmanuel Robert travaillait désormais avec moi pour animer mon label Title Books, qui publie depuis 2020 des livres sur l'entrepreneuriat. C'est donc lui qui a conçu le livre que vous tenez entre les mains. La boucle était bouclée...

Tout ceci pour vous raconter la genèse d'un projet qui m'enthousiasme beaucoup, et qui, comme tous les projets, est passé par une série de phases, d'idées, de faux départs, de reconfigurations, avant d'aboutir, après quelques années... entre vos mains ! C'est aussi ça, la magie de l'entrepreneuriat : rien n'est jamais tout à fait comme on l'imaginait au début.

Mais finalement... c'est quoi l'esprit d'entreprendre ? Impossible bien entendu de le définir simplement. Tout ce que je peux espérer, c'est que les interviews reprises dans ce livre pourront vous aider à en percevoir les contours, et à trouver aussi quelques similitudes entre les parcours passionnants et variés présentés dans ces pages. Et peut-être aussi des similitudes avec... votre propre parcours.

Cher lecteur,

Au fil des portraits, nous avons demandé aux entrepreneurs quel était leur livre préféré. Nous avons réuni leurs recommandations dans une bibliographie, qui se trouve en p. 110.

Nous avons le plaisir de vous offrir gratuitement un de ces livres, au choix, sur simple demande via www.daoust.be/esprits (un livre par personne sup).

Bonne lecture !

TYPHANIE AFSCHRIFT, Afschrift Tax & Legal

Interview réalisée en mars 2019

Le « defining moment » de votre vie professionnelle ?

En 1994, le jour où j'ai créé mon propre bureau d'avocats d'affaires. Mes collaborateurs sont alors devenus mes associés et nous nous sommes spécialisés dans le domaine du droit fiscal. Dans notre milieu, si l'on veut réussir, il faut très vite se trouver une niche.

Votre plus belle réussite professionnelle ?

C'est compliqué de répondre à cette question ; dans mon métier, on ne peut pas citer le nom des clients ! Je dirais que c'est le jour où on a réussi à faire acquitter un client que tout le monde considérerait comme coupable. On l'a fait acquitter non pas sur la procédure, mais sur le fond parce qu'il était réellement innocent. C'était la première grande et belle victoire de la maison.

Si tu veux obtenir un résultat, il faut accepter certains risques à certains moments.

Avez-vous l'esprit d'entreprendre ?

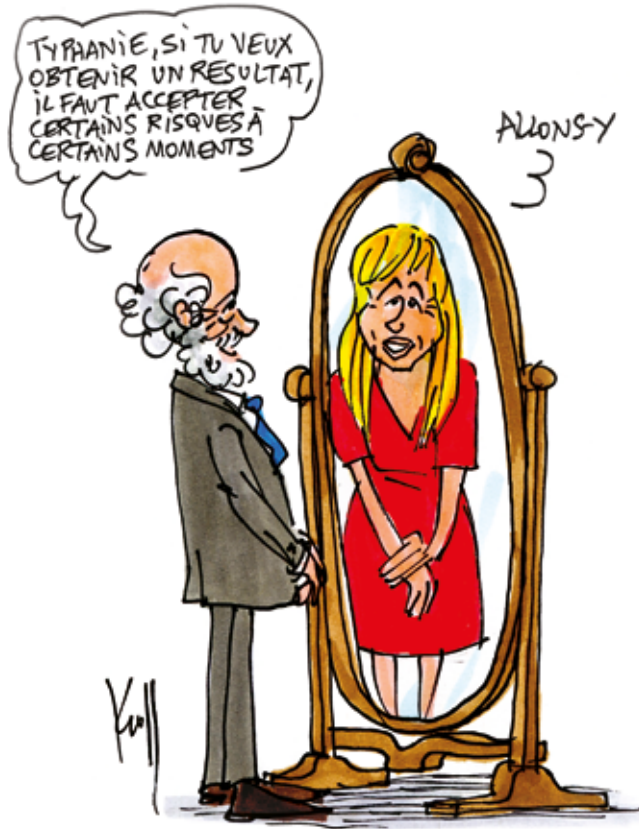
Je me sens tout d'abord avocate. Il se fait qu'aujourd'hui, un avocat devient automatiquement un entrepreneur. On a des clients, des collaborateurs, on doit détenir un minimum de stratégie d'entreprise. Mais je suis et je me considère fondamentalement comme avocate.

Votre super-pouvoir ?

La capacité à m'adapter et à m'entourer : je n'ai jamais eu de recettes toutes faites, qui sont censées fonctionner pour tout le monde. J'essaye de proposer aux clients des solutions réalistes, créatives et qui tiennent compte de leur propre situation.

Votre plus grand défaut ?

L'envie et le besoin de trop contrôler les choses ; c'est parfois difficile de déléguer.



Si vous aviez dû choisir une autre voie, quel job auriez-vous souhaité exercer ?

Je serais devenu écrivaine. J'aurais aimé écrire de grands romans... Aujourd'hui, j'écris des essais, des livres plus techniques, toujours dans un domaine bien précis.

Quelles sont vos sources d'inspiration ?

J'ai toujours aimé la philosophie ; ce sont de grands auteurs libéraux, comme Alexis de Tocqueville. Lorsqu'on les relit, on remarque à quel point des décennies, voire des siècles à l'avance, ils ont prévu des réponses à nos problématiques contemporaines.

Votre livre préféré ?

Sans hésiter : *La Grève*, d'Ayn Rand ! C'est un essai remarquable qui défend les valeurs libérales et résume mes convictions. Il s'est vendu à 14 millions d'exemplaires aux États-Unis et est devenu l'ouvrage le plus lu par les Américains après la Bible. Publié en 1957, il n'a été traduit en français qu'en 2011.

Votre film préféré ?

Une belle histoire d'amour : *Love Story*, d'Arthur Miller. Je suis une romantique ; c'est difficile de le montrer en tant qu'avocate fiscaliste, mais il n'y a pas que le métier dans la vie.

Quel conseil donneriez-vous à votre « vous » du début de votre carrière ?

Si tu veux obtenir un résultat, il faut accepter certains risques à certains moments.

Quelle est votre devise ?

« Il faut toujours essayer d'aller de l'avant, en évitant de trop regarder dans le rétroviseur. »

BERNARD BAYOT,

NewB

Interview réalisée en décembre 2021

Quel a été votre premier job rémunéré (hors job d'étudiant) ?

Avocat au barreau de Bruxelles. Le droit m'a inculqué une vision systémique des choses. Je suis aussi resté très sensible aux questions de justice, pilier sous-estimé de la démocratie.

Le « defining moment » de votre vie professionnelle ?

Après 15 ans passés à bâtir ma pratique juridique, j'ai tout abandonné pour rejoindre Financité, comme chargé de recherche. Un choix engageant !

Votre plus belle réussite professionnelle ?

Imaginée au lendemain de la crise financière, NewB est certainement le projet qui m'a apporté le plus de satisfaction professionnelle. Mais j'insiste : ce n'est pas une réussite personnelle. J'ai ajouté ma pierre à l'édifice parmi beaucoup d'autres.

Ma devise ? Bien faire et laisser dire.

Votre plus gros échec professionnel ?

Il y en a plein mais je suis de ceux qui n'aiment pas refaire l'histoire - ça n'a pas grand intérêt. Même si on progresse beaucoup, je regrette cependant que la société se soit intéressée si tard à nos valeurs de durabilité, d'économie locale ou de démocratie économique. Peut-être aurions-nous dû être plus incisifs dès le début.

Votre super-pouvoir ?

Une certaine suite dans les idées. On n'a rien lâché face au scepticisme ou même la condescendance qui ont entouré la création de NewB. Mais soyons clairs, je ne me perçois pas comme un leader mais comme un mandataire. Mon but est de respecter jusqu'au bout la promesse faite aux coopérateurs.

Votre plus grand défaut ?

J'ai parfois des difficultés à brider mon enthousiasme.

L'élément-clé du succès de votre entreprise ?

La gouvernance coopérative rend une société commerciale plus forte. Une moindre pression sur la rémunération du capital donne de plus grandes



marges de manœuvre organisationnelle. Avoir des coopérateurs-clients vous offre les meilleures études de marché possibles. Ils sont vos premiers ambassadeurs et réduisent aussi vos dépenses marketing, de vente ou de conception de produits et services.

Si vous aviez dû choisir une autre voie, quel job auriez-vous souhaité exercer ?

J'ai des envies pour 7 vies. Au départ, je me destinai au journalisme. J'aurais aussi voulu faire de l'agronomie en Afrique. Ou géographe : un métier d'avenir avec les défis posés par le climat et la mobilité.

Quels sont vos hobbies ?

Le ski-alpinisme, la randonnée, le trail et tout autre moment passé en montagne.

Votre livre préféré ?

L'Étranger et plus généralement tout Camus. Il a su développer une vision sur ce qui fait notre humanité à une époque idéologiquement très conflictuelle. Il a lutté contre le totalitarisme intellectuel avec une vraie humilité. Ça me parle beaucoup, à l'heure où je vois le mépris grandissant dans le débat public ou sur les réseaux sociaux.

Votre film préféré ?

J'adore Almodovar. Impossible de sortir un film en particulier. Je suis très sensible à sa manière de rendre accessibles des réalités très difficiles. Et aussi à l'énergie postfranquiste qui se dégage de ses premiers films.

Votre endroit préféré ?

La très paisible vallée de Maira, dans le Piémont.

Quel conseil donneriez-vous à votre « vous » du début de votre carrière ?

Sois assez humble pour être comme un buvard : apprends des autres des savoir-faire et des savoir-être. Puis quand cela sera construit, crois en tes intuitions et sois suffisamment ambitieux pour les mettre en œuvre.

Quelle est votre devise ?

« Bien faire et laisser dire ».

MURIEL BERNARD,

eFarmz

Interview réalisée en février 2021

Quel a été votre premier job rémunéré (hors job d'étudiant) ?

Après mes études d'ingénieur de gestion, j'ai été engagée par le groupe Gillette où j'ai travaillé comme product manager pour les piles Duracell. Un super job d'« intrapreneuse » avec beaucoup de confiance des chefs d'équipe et une chouette ambiance. Je revois encore mes collègues de l'époque !

Le « defining moment » de votre vie professionnelle ?

À 38 ans et mes jalons familiaux posés, j'ai eu besoin de retrouver la liberté que j'avais connue en début de carrière. Je me suis dit : « Si je ne le fais pas maintenant, je ne le ferai plus ». Je suis une épicurienne et j'accorde beaucoup d'importance à ce que je mange. eFarmz est d'abord née de l'envie et du plaisir. La volonté d'un projet positif – bio et local – s'est vite imposée ensuite.

Votre plus belle réussite professionnelle ?

On n'était pas du tout prêts à répondre à l'explosion de la demande et des volumes suite au covid. Il a fallu transformer eFarmz en très peu de temps. J'avais l'impression que nous étions comme un bataillon en guerre. En se mobilisant comme un seul homme, l'équipe a fait des miracles.

N'attends pas pour lancer ta boîte et être ambitieuse. C'est faisable même à la sortie des études.

Votre plus gros échec professionnel ?

Pendant cette période folle, deux des membres de mon équipe sont parties en burn-out. Elles ont trop donné et je regrette de ne pas avoir pu détecter ce danger pour elles plus tôt, car c'était ma responsabilité. Je suis beaucoup plus sensible à cet aspect aujourd'hui.

Votre super-pouvoir ?

Je sais impulser le mouvement. J'avance et je fais avancer, parfois trop vite même.

L'élément-clé du succès de votre entreprise ?

Sans doute notre capacité à évoluer avec le marché et proposer le bon produit au bon moment. On est partis de la vente à la pièce pour aller vers le panier bio puis les box repas. Mettre en place des process et des structures qui permettent



d'anticiper la croissance tout en conservant son ADN et sa culture est aussi très important.

Si vous aviez dû choisir une autre voie, quel job auriez-vous souhaité exercer ?

Avec le recul, je crois que je n'aurais pas pu devenir autre chose qu'une entrepreneuse. J'ai toujours voulu être indépendante et apporter « ma pierre à l'édifice ».

Qui est votre héros? Votre modèle? Votre source d'inspiration ?

Béa Ercolini, Aurélie Dekegeleer (Réseau Entreprendre Bruxelles) ou Emna Everard (Kazidomi) m'ont poussée vers le haut. Olivier Legrain (IBA) et Alban Solé, deux administrateurs d'eFarmz, sont aussi inspirants. Enfin, Daniel Cloots, maître-fromager de la Ferme du Gros Chêne, fut une rencontre clé.

Quels sont vos hobbies ?

Je cours deux ou trois fois par semaine, surtout en forêt de Soignes. Et puis j'adore les sorties avec les copines au restaurant et dans les cafés bruxellois !

Votre livre préféré ?

Je suis très inspirée par le management participatif. J'ai adoré le livre de Frédéric Laloux, *Reinventing Organizations*.

Votre endroit préféré ?

J'aime beaucoup voyager vers des destinations nautiques et « de glisse ». J'ai un coup de cœur pour le Portugal, ses paysages, sa cuisine et ses habitants. Et puis, je vais régulièrement me ressourcer en Zélande.

Quel conseil donneriez-vous à votre « moi » du début de votre carrière ?

J'ai commencé eFarmz avec une amie, aucune aide extérieure et une réelle aversion pour le risque. L'ambition s'est nourrie petit à petit au fil des succès. Même si j'ai aimé mon expérience en entreprise, je crois que je me dirais : « N'attends pas pour lancer ta boîte et être ambitieuse. C'est faisable même à la sortie des études ».

CATHERINE BODSON, Pipaillon

Interview réalisée en mai 2022

Quel a été votre premier job rémunéré (hors job d'étudiant) ?

Chez un dispatcher maritime. Un monde fait d'assureurs, réassureurs, affréteurs et transporteurs. J'y ai appris beaucoup sur comment l'histoire et la géographie façonnent le commerce international.

Le « defining moment » de votre vie professionnelle ?

La création de Pipaillon. C'est arrivé tard dans mon parcours mais à un moment où j'étais en totale liberté de choix. J'avais envie d'en bavarder, j'ai été servie. Mais être impliquée ainsi dans toutes les fonctions d'une entreprise, c'est unique.

Votre plus belle réussite professionnelle ?

Être parvenue à inscrire dans la durée Pipaillon... et moi-même. L'entrepreneuriat est un apprentissage permanent, une école de persévérance et un remède absolu contre l'ennui, qui m'a souvent saisi dans mon parcours d'employée.

Je crois sincèrement que les grands échecs doivent être tout autant célébrés que les grandes victoires.

Votre plus gros échec professionnel ?

Il m'est arrivée d'être virée... Je me souviens aussi d'une association qui a mal tourné. Mais on apprend énormément de ses plantages. Je crois sincèrement que les grands échecs doivent être tout autant célébrés que les grandes victoires. Sans échec, pas de remises en question. Or le doute est essentiel...

Votre super-pouvoir ?

Je suis un couteau-suisse très déterminé.

Votre plus grand défaut ?

J'ai du mal à débrancher. Cet éveil permanent peut être fatigant pour moi et pour les autres.

L'élément-clé du succès de votre entreprise ?

Mon association avec Julien Leclercq. On partage une ténacité et un humour corrosif. Et un respect absolu de l'avis de l'autre. Aucun choix n'est fait s'il n'est pas très intuitivement partagé.



Si vous aviez dû choisir une autre voie, quel job auriez-vous souhaité exercer ?

Guitariste de rock. Je ne sais pas jouer mais je pratique l'air guitar.

Qui est votre héros ? Votre modèle ? Votre source d'inspiration ?

Simone Veil, modèle d'humanisme et de résilience. Sa vie tout entière fut une entreprise... Et puis ma marraine, une bonne fée énergique et généreuse qui m'a soutenue dans tous mes choix.

Quels sont vos hobbies ?

La marche en montagne. Mais je préfère la descente à la montée et le camp de base au sommet. J'aime les sentiers tortueux. The sky is the limit ? Il y a déjà de très beaux parcours sur terre.

Votre livre préféré ?

Il y en a tant – je suis une grande lectrice. Puisqu'il faut choisir, *L'Illiade et l'Odyssée* d'Homère. Pour la saga, l'histoire de la Grèce antique, la description des travers humains et la leçon de patience et de vie qui rejoint celle du karma : tout acte que l'on pose porte en soi ses propres conséquences.

Votre film préféré ?

Kung Fu Panda. Moi aussi je déteste les escaliers mais c'est toujours la première marche qui est la plus difficile. Et j'adore cette idée que, pour faire quelque chose de spécial, il n'y a pas d'ingrédient secret. Tu as simplement à croire que c'est quelque chose de spécial...

Votre endroit préféré ?

Un endroit où seul le bruit de la nature est audible. Le désert libyque et ses sculptures naturelles.

Quel conseil donneriez-vous à votre « vous » du début de votre carrière ?

Crois en ton intuition, qui est un vrai pouvoir. Faire le juste choix pour soi-même passe par l'affranchissement de son histoire, de sa culture, de son éducation.

Quelle est votre devise ?

« Dans toute épreuve il y a un cadeau ». Une façon de m'appliquer à moi-même la théorie de la relativité.

BRIGITTE CHANOINE, Ichec Business School

Interview réalisée en mars 2019

Quel a été votre premier job rémunéré (hors job d'étudiant) ?

C'était aux USA, à Indianapolis, dans une PME américaine où je travaillais dans le département Health & Safety. J'y suis restée deux ans, puis je suis rentrée en Belgique.

Le « defining moment » de votre vie professionnelle ?

Ma carrière est faite de deux grands moments : le jour où j'ai défendu ma thèse de doctorat en finance sur la valorisation des entreprises et lorsque je suis devenue rectrice de l'Ichec en 2008.

Votre plus belle réussite professionnelle ?

L'obtention de l'accréditation internationale. Ce n'est pas que ma réussite, mais celle de toute une équipe. Recevoir ce label de qualité est l'une des plus belles réalisations de mon rectorat. On a dû mettre en place des processus qualité à tous les niveaux et des experts internationaux sont venus les vérifier.

Dans mon métier, vous avez cruellement besoin de mentors.

Votre plus gros échec professionnel ?

J'ai parfois rencontré des écueils : vous avez un projet et l'environnement politique contraignant ne vous permet pas d'avancer comme vous le voulez. Mais, jusqu'à présent, j'ai réussi tant bien que mal à les surpasser.

Quel est votre plus grand challenge ?

C'est de pouvoir faire le parcours du saut de mouton au quotidien, malgré les difficultés et les embûches. Je dois parvenir à faire bouger l'école en permanence, ce qui correspond plus ou moins à 400 personnes chaque jour (formation initiale, continue et collaborateurs confondus).

Votre super-pouvoir ?

Mon dynamisme.



Votre plus grand défaut ?

Sans doute mon côté chef, dans une institution universitaire... Je sais que je suis une meneuse d'hommes. Parfois, je le suis sans doute trop pour un monde comme le monde académique. Et donc, il est vrai que cela peut se retourner contre moi. Je suis élue par mes pairs, mais le jour où je ne serai plus rectrice, je repartirai parmi mes pairs... C'est un rôle réellement compliqué.

Qui est votre héros ? Votre modèle ? Votre source d'inspiration ?

Dans mon métier, vous avez cruellement besoin de mentors. Étant donné que vous êtes professeur, vous n'êtes pas vraiment préparé à ce job. J'ai autour de moi des sages et des référents comme Étienne Davignon, le président du conseil d'administration. Ils se comptent sur les doigts d'une main et sont mes sources d'inspiration.

Votre livre préféré ?

Je lis essentiellement pour me détendre. De façon systématique avant de dormir et de façon boulimique pendant mes vacances. J'ai vraiment une lecture extrêmement variée ; là, par exemple, je viens de terminer le livre d'Adeline Dieudonné et de débiter le prix Goncourt.

Votre film préféré ?

Je vais souvent au cinéma, mais je n'ai pas de film favori. Mon dernier coup de cœur ? *Capharnaïm*, de Nadine Labaki, avec Zaïn Al Rafea : un film d'une profondeur et d'une interpellation extraordinaires. J'aime aller voir des films qui marquent, en famille avec mon mari, mes trois enfants et leurs compagnons. À la fin, on se retrouve, on échange et on partage nos émotions. C'est toujours très riche.

Quel conseil donneriez-vous à votre « vous » du début de votre carrière ?

Je me conseillerais d'être plus patiente !

Quelle est votre devise ?

« Hakuna Matata », une expression swahilie qui veut dire « il n'y a pas de problème » !

KRIS CLOOTS, ISS Belux

Interview réalisée en mars 2019

Quel a été votre premier job rémunéré (hors job d'étudiant) ?

J'ai commencé à l'armée, comme jeune officier de carrière ; j'étais responsable d'un peloton de transmission. J'y suis resté pendant dix ans, puis j'ai quitté l'armée pour aller travailler chez Group 4 Securitas (maintenant G4S).

Le « defining moment » de votre vie professionnelle ?

Le jour où le groupe m'a demandé de devenir directeur général d'ISS Belgique et Luxembourg, c'était un gros challenge avec plusieurs centaines de millions de chiffre d'affaires, 10 000 collaborateurs... J'ai tout de même réfléchi pendant 48 heures et je me suis dit que c'était un défi que je me devais d'accepter. Je ne pouvais pas dire non.

Votre plus belle réussite professionnelle ?

Après cinq ans passés à la tête d'ISS, le CEO du groupe m'a donné un prix pour saluer le trajet réalisé par la société : notre bilan marqué par une nette amélioration en termes de rentabilité et de croissance était remarquable. Cette reconnaissance m'a vraiment marqué. Depuis lors, j'ai mis en place des programmes de reconnaissance au sein de la société.

Votre plus gros échec professionnel ?

C'est d'être resté un peu trop longtemps dans un modèle classique où l'on n'a pas été assez ambitieux et innovatifs par rapport à d'autres pays dans le groupe, tels que les pays scandinaves. En effet, il y a quelques années, on se limitait à la satisfaction de notre personne de contact. Désormais, l'opinion de l'ensemble des utilisateurs du client est un aspect essentiel du travail : « les clients de nos clients sont aussi les nôtres ».

Votre super-pouvoir ?

Je suis quelqu'un d'humain ; je suis convaincu que la clé du succès est dans le « people management » !

Votre plus grand défaut ?

J'ai parfois trop le sens du détail : quand quelque chose ne se passe pas comme je le voudrais, j'ai toujours cette réaction de plonger dans le problème et de vouloir le résoudre moi-même. Ce n'est pas très efficace et cela peut être très chronophage...



Qui est votre héros? Votre modèle? Votre source d'inspiration?

Le CEO du groupe ISS, Jeff Gravenhorst. Il dirige un groupe qui réalise 10 milliards de chiffre d'affaires par an. Je ne sais pas quel genre de vie il mène, mais il voyage constamment et parvient à gérer et développer le groupe d'une manière assez remarquable. Chaque année, je le rencontre pour un entretien individuel. Je m'étonne à chaque fois qu'on ne parle quasiment pas de chiffres ; on discute principalement de stratégie, de ressources humaines et de notre avenir.

Je suis convaincu que la clé du succès est dans le « people management ».

Quels sont vos hobbies?

En dehors du travail, j'aime particulièrement les sports mécaniques : une passion que je partage avec ma fille de 17 ans.

Quel conseil donneriez-vous à votre « vous » du début de votre carrière?

«Même si cette société ne t'appartient pas, gère-la comme si c'était la tienne».

Quelle est votre devise?

«Le succès est la somme de petits efforts répétés jour après jour» : je ne suis pas quelqu'un qui va révolutionner le monde. Je n'attends pas de changements radicaux du jour au lendemain, je suis plutôt partisan de l'amélioration continue.

JOAN CONDIJTS, LN24

Interview réalisée en mars 2019

Quel a été votre premier job rémunéré (hors job d'étudiant) ?

Une fois diplômé, j'ai travaillé pendant trois mois pour une structure qui devait préparer l'Euro 2000 de football. J'ai été recruté pour m'occuper notamment de la communication.

Le « defining moment » de votre vie professionnelle ?

Le moment où on m'a téléphoné pour devenir rédacteur en chef de *L'Écho*. À l'époque, j'étais chef du service économique du journal *Le Soir*. C'était un véritable tournant dans ma carrière : je suis passé du middle management au statut de patron. Je n'ai pas hésité une seconde.

Votre plus belle réussite professionnelle ?

C'est d'avoir réussi à changer le positionnement stratégique de *L'Écho*. Nous sommes parvenus à le faire évoluer d'un journal financier et boursier vers un journal business, ouvert à la politique et à la culture. Et puis, on a gagné des lecteurs plutôt que d'en perdre, dans un paysage où l'inverse est assez vrai...

Ose plus et n'oublie pas tes rêves.

Votre plus gros échec professionnel ?

Mon plus gros échec, c'est d'avoir trop attendu. Lorsque j'étais chef du service économique du *Soir*, le management a changé au-dessus de moi. J'ai toléré beaucoup de choses. J'aurais dû dire stop bien plus tôt et j'ai causé des dégâts. Depuis, j'ai compris la nécessité de prendre les décisions au bon moment.

Vous sentez-vous entrepreneur ?

Je suis fondamentalement un entrepreneur. Cependant, je suis aussi quelqu'un d'ambivalent. J'ai un côté anticonformiste : j'aime être indépendant, créer des choses et mettre la main à la pâte. Paradoxalement, j'ai reçu une éducation plutôt conformiste. Pour mes parents, la réussite rimait avec un travail stable et un salaire correct. Et finalement, à 40 ans, la vraie nature revient au galop...



Si vous aviez dû choisir une autre voie, quel job auriez-vous souhaité exercer ?

J'aurais bien aimé être architecte. Cela correspond à ma personnalité, qui allie un côté très pragmatique, quasi scientifique, et cet aspect créatif.

Quelles sont vos sources d'inspiration ?

Je crois que c'est dans mon ADN de journaliste : je puise mes inspirations partout où quelque chose peut être retenu, approfondi et utilisé. Pour moi, tout conduit le cerveau à réfléchir et à créer. Donc, je n'ai pas une source privilégiée d'inspiration.

Votre livre préféré ?

Les *Mémoires d'Hadrien*, de Marguerite Yourcenar. Une plongée dans l'humanité profonde, dans l'histoire d'un homme, à travers ses réflexions qui sont des réflexions essentielles. Ce livre m'a profondément marqué dans ma vie d'homme et d'entrepreneur.

Quel est votre endroit préféré à Bruxelles ?

La place du Sablon ; c'est l'un des lieux les plus beaux et élégants de Bruxelles.

Quel conseil donneriez-vous à votre « vous » du début de votre carrière ?

Ose plus et n'oublie pas tes rêves. À 20 ans, je voulais devenir écrivain, mais je n'en avais pas les moyens. Je suis devenu journaliste et j'ai oublié ce rêve. Ou plutôt, je l'ai enfoui ; il a ressurgi quand j'avais 30 ans.

Quelle est votre devise ?

« La vie, ce n'est pas attendre que les orages passent, c'est apprendre comment danser sous la pluie » (Sénèque).

ROLAND CRACCO,

Interparking

Interview réalisée en mai 2021

Quel a été votre premier job rémunéré (hors job d'étudiant) ?

Avocat stagiaire au cabinet Taquet. Une excellente école de rigueur et de structuration de l'esprit.

Le « defining moment » de votre vie professionnelle ?

Au début des années 90, j'ai négocié pour Telemundi le financement de l'extension du musée Van Gogh avec l'acheteur japonais des « Tournesols ». Un projet intense qui m'a coûté mon voyage de noces, mais aussi réellement projeté dans le montage d'opérations à l'international.

Votre plus belle réussite professionnelle ?

Peut-être le contrat de construction pour Victor Buyck (constructions métalliques) de ce qui fut, à l'époque, la troisième plus haute tour du monde. C'était à Kuala Lumpur. Mais je suis aussi très fier de mon dernier bébé bruxellois, le parking du nouvel Institut Bordet, que nous avons conçu et que nous gérons sur le campus Erasme.

Mon grand-père m'a inculqué cette idée qu'il ne faut pas prendre pour argent comptant les idéologies dominantes.

Votre plus gros échec professionnel ?

Juste après l'avocature, j'ai intégré les équipes juridiques de Bull à Paris. J'ai vite compris que je n'étais pas fait pour les structures administratives rigides. J'étais désespéré. J'ai démissionné après un mois.

Votre super-pouvoir ?

La pugnacité et la persévérance. Nous avons récemment acquis un parking à Florence que nous convoitions depuis 12 ans. Et puis l'attention que j'accorde aux détails à tous les stades d'un projet.

Votre plus grand défaut ?

L'impatience.



L'élément-clé du succès de votre entreprise ?

À mon arrivée, Interparking avait 360 sites sous gestion. Aujourd'hui, près de 1000. Nous avons toujours privilégié le long terme. C'est la meilleure façon de réconcilier les contraintes budgétaires de nos clients « amont » (aéroports, centres commerciaux, communes...) et les attentes des utilisateurs.

Si vous aviez dû choisir une autre voie, quel job auriez-vous souhaité exercer ?

Antiquaire ou galeriste. Guiette, Delahaut, Moeschal (qui a conçu le sigle d'Interparking) : j'adore tout l'art belge d'après-guerre.

Qui est votre héros ? Votre modèle ? Votre source d'inspiration ?

J'ai été marqué par Rainier van Outryve d'Ydewalle, ex-Président de GIMV aujourd'hui disparu. Mon grand-père, professeur de philosophie à Paris, m'a inculqué une vraie indépendance d'esprit et cette idée qu'il ne faut pas prendre pour argent comptant les idéologies dominantes.

Votre livre préféré ?

Deux livres d'anticipation qui font rêver. *De la Terre à la Lune* de Jules Verne et *Objectif Lune* d'Hergé. Ils évoquaient déjà ce que nous vivons aujourd'hui avec le nouvel élan spatial. Ce sont aussi des piqûres de rappel à l'entrepreneur : il ne faut pas hésiter à se projeter très loin pour atteindre des objectifs.

Votre film préféré ?

Les Ombres du Cœur. J'ai retenu la réplique d'Anthony Hopkins : « Les grandes peines de demain trouvent leur origine dans les grandes joies d'aujourd'hui ».

Votre endroit préféré ?

Begur, une petite ville côtière de Catalogne. Un endroit magique qui allie nature préservée et proximité culturelle de Barcelone

Quel conseil donneriez-vous à votre « vous » du début de votre carrière ?

« Ne vise jamais trop bas, ne te sous-estime pas et persévère ».

Quelle est votre devise ?

« Gnothi seauton » : Connais-toi toi-même.

MICHEL CROISÉ, Sodexo Belux

Interview réalisée en mars 2019

Quel a été votre premier job rémunéré (hors job d'étudiant) ?

J'étais kinésithérapeute, spécialisé en kiné du sport. En réalité, je n'ai jamais cherché un job de ma vie, j'ai les ai toujours créés ou des opportunités se sont présentées. Une fois diplômé, j'ai ouvert mon cabinet et plusieurs centres de fitness. À chaque début d'année, je ne listais pas de bonnes résolutions, je faisais le bilan. Le crédo? Continuer ce qui me plaisait, arrêter ce qui m'ennuyait. Quelque temps après, j'ai lancé un business de chèques sport et culture qui m'a propulsé chez Sodexo.

Votre plus belle réussite professionnelle ?

En tant que kiné du sport, je me suis rapidement occupé de sportifs de haut niveau. J'étais jeune, j'ai pu profiter d'une certaine visibilité pour lancer des centres de fitness qui ont très vite connu un grand succès!

**Si je fais une course, c'est pour la gagner.
Je me fiche de l'importance
de participer !**

Votre plus gros échec professionnel ?

Ma boîte de chèques sport et culture fut un échec. Si le produit était révolutionnaire, il me manquait une crédibilité financière. Je m'attaquais à de gros poissons : je ne savais pas que les gros employeurs possédaient des activités de volume. Ils étaient séduits, mais pas au point de verser des montants en millions sur le compte d'une petite PME avec un capital limité. J'ai évité la faillite : j'ai été racheté par Sodexo et je suis entré dans le groupe!

Votre super-pouvoir ?

L'écoute et l'empathie. Je suis un inconditionnel du time management : je viens du secteur de la santé et ce n'est pas anodin. Savoir s'écouter et écouter ses employés, c'est primordial. Mon rôle, c'est de permettre aux employés de bien faire leur job et cela passe souvent par le fait d'enlever le caillou coincé dans leur chaussure...

Votre plus grand défaut ?

Je suis obstiné et têtu. Je dois bien reconnaître que j'ai horreur de perdre. Si je fais une course, c'est pour la gagner. Je me fiche de l'importance de participer!



Si vous aviez dû choisir une autre voie, quel job auriez-vous souhaité exercer ?

Je serais devenu neurologue : un métier très exigeant qui requiert un certain focus !

Votre film préféré ?

Plutôt qu'un film favori, parce que c'est difficile à trouver, le dernier en date qui m'a transporté est *Bohemian Rhapsody* de Bryan Singer. Je suis un guitariste amateur de blues. La musique fait partie intégrante de ma vie. D'ailleurs, je possède une belle collection de guitares à la maison... Lorsque je voyage, j'emporte avec moi une 'travel guitar'.

Quel conseil donneriez-vous à votre « vous » du début de votre carrière ?

Pour les entrepreneurs devenus intrapreneurs comme moi, c'est important de gérer l'entreprise dans laquelle on travaille comme si c'était la nôtre. Et puis, j'ajouterai qu'il faut être un peu insurgé plutôt que statuaire...

Quelle est votre devise ?

« Le leader doit être sérieux comme un enfant qui joue » (Borges).

VÉRONIQUE CULLIFORD, IMPS

Interview réalisée en mars 2019

Quel a été votre premier job rémunéré (hors job d'étudiant) ?

J'avais 19 ans, je commençais à travailler à mi-temps dans l'entreprise de mon père, Pierre Culliford (alias Peyo). À cette époque-là, je cumulais un autre mi-temps en tant que secrétaire dans une ambassade.

Le « defining moment » de votre vie professionnelle ?

En 1984, quand j'ai créé IMPS : le même job, mais comme indépendante. Petit à petit, j'ai repris les contrats des droits sur les Schtroumpfs dans chaque pays : France, Allemagne... Après 1990, je suis parvenue à gérer tout le merchandising mondial, le studio de dessin et l'audiovisuel.

Votre plus belle réussite professionnelle ?

En 1988, quand on a repris nos droits audiovisuels sur la série de dessins animés qui étaient entre les mains la branche audiovisuelle de Dupuis. Ensuite, on a été beaucoup plus libres pour négocier et signer les contrats. L'indépendance, ça n'a pas de prix.

Votre plus gros échec professionnel ?

Quand on a voulu se lancer dans la fabrication de produits Schtroumpfs au début des années 90. Je me suis pris une belle claque : on a produit en Chine et on s'est fait arnaquer. On a fait fabriquer une énorme quantité de produits pas chers avec des transports très chers, qui nous ont été livrés très en retard...

Votre super-pouvoir ?

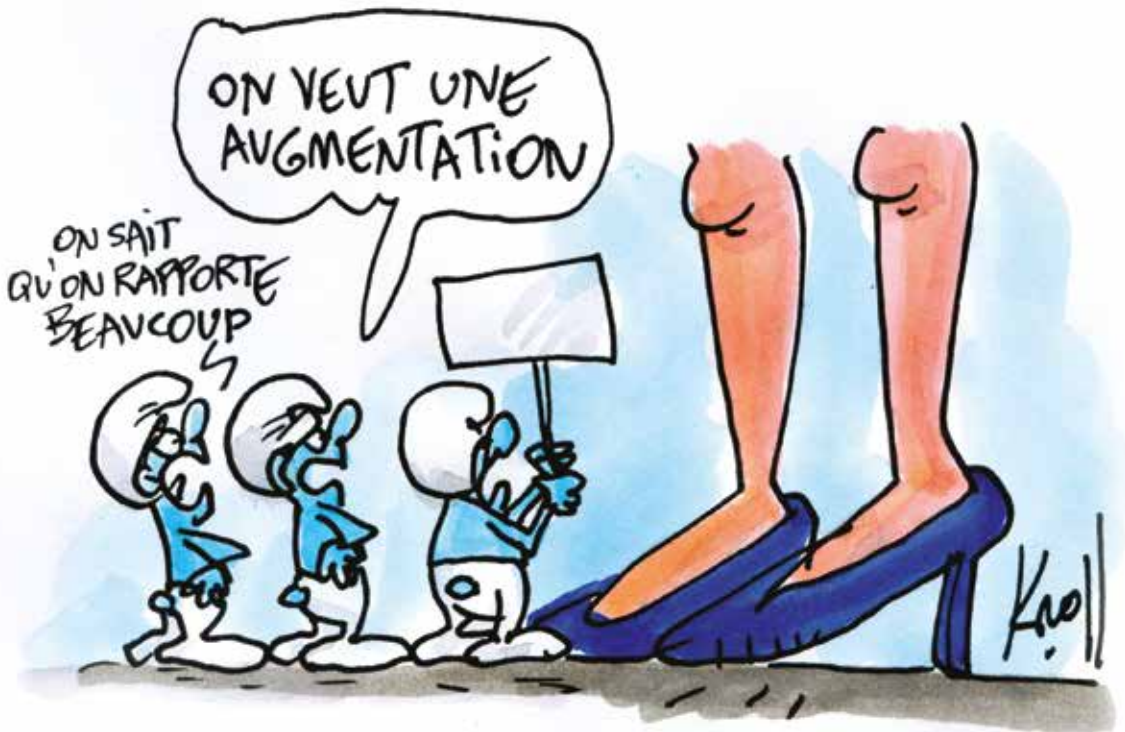
Un positivisme sans faille !

L'élément-clé du succès de votre entreprise ?

J'ai avant tout choisi de m'entourer de gens qui respectent le personnage. On ne peut pas travailler chez IMPS sans être investi du Schtroumpf. Mon rôle, c'est d'être la gardienne du temple.

Qui est votre héros ? Votre modèle ? Votre source d'inspiration ?

Quand j'ai commencé dans la profession, j'étais la plus jeune et l'une des seules femmes à faire ce métier. J'ai surtout appris à me méfier de beaucoup de gens. Mon inspiration, c'est mon père : il m'a tout enseigné et encore aujourd'hui, je me réfère à ce qu'il aurait voulu.



Votre livre préféré?

La Vie après la vie, du Dr Raymond Moody, une étude passionnante sur les gens qui ont été déclarés cliniquement morts et qui sont revenus à la vie. Quand j'ai perdu mon papa, sans ce bouquin, je n'aurais pas pu m'en sortir. Ça m'a terriblement marquée et aidée à faire mon deuil. Aujourd'hui, j'ai 60 ans, mes parents ne sont plus là et je ne perçois sûrement plus la mort comme avant.

Votre film préféré?

2001, l'Odyssée de l'Espace, de Kubrick. À l'époque j'étais scotchée, c'était tellement novateur. Je l'ai vu plusieurs fois au cinéma, et dès qu'il passe à la TV, je le regarde avec mes enfants. L'idée de découvrir un monde inconnu me fascine.

Je referais exactement la même chose. Il faut surtout ne rien regretter.

Quel conseil donneriez-vous à votre « vous » du début de votre carrière?

Je referais exactement la même chose. Je pars du principe qu'on apprend de ses erreurs, et que les choix nous mènent où ils doivent nous mener. Il faut surtout ne rien regretter.

Quelle est votre devise?

Je n'arrête pas de dire « santé, joie, bonheur » : c'est la maxime du mois de janvier, mais elle me convient bien pour toute l'année!

SALVATORE CURABA,

Easi

Interview réalisée en mars 2020

Quel a été votre premier job rémunéré (hors job d'étudiant) ?

Joueur de foot, en division 2 à La Louvière. À 18 ans, j'ai commencé à gagner un peu d'argent avec le foot. Je n'avais pas de contrat, j'étais jeune, je gagnais très peu.

Le « defining moment » de votre vie professionnelle ?

Il y en a trois : à 25 ans, lorsque je refuse un contrat professionnel de joueur de foot, alors que j'ai toujours rêvé de le devenir. À la place, je travaille comme vendeur chez IBS, je gravis les échelons jusqu'à la possibilité de devenir directeur du site de Bruxelles et là, je refuse. Comme en football, je renonce au Graal. À 35 ans, je décide de créer Easi, ma propre boîte. À 55 ans, je choisis de faire un pas de côté, je donne toute l'autonomie à mes directeurs et à mes deux CEO. Aujourd'hui, je n'interviens plus.

Votre plus belle réussite ?

La première chose qui me vient en tête, c'est ma famille. Pour moi, c'est toujours le prochain projet qui compte. Il ne faut pas être trop contemplatif, il faut toujours regarder vers l'avenir.

Je suis toujours à l'écoute des gens qui m'entourent, des idées, et je ne pars pas du principe que je sais mieux que les autres.

Votre plus gros échec ?

J'ai une mémoire qui gomme. Il y a eu beaucoup de problèmes, mais des échecs non. Et puis, c'est juste génial d'avoir des problèmes. Quand on est dans une période difficile, il faut savoir savourer ce moment de stress et d'angoisse : gagner un match quand c'est très difficile, c'est quand même mieux que de gagner facilement.

Votre super pouvoir ?

Rendre les personnes qui m'entourent plus fortes, heureuses, meilleures. J'ai la capacité à fédérer autour de moi. J'ai la chance de pouvoir développer le potentiel des autres. Pourtant, je ne suis aucune formation, je ne lis pas,



je ne fais pas appel à des consultants externes. Nous sommes la normalité. Nous restons nous-mêmes et humains.

Votre plus grand défaut ?

L'impatience : j'ai envie que tout aille vite et je peux être très dur et exigeant.

L'élément-clé du succès de votre entreprise ?

La volonté de toujours faire mieux. On est obnubilés par l'excellence. Depuis sept ans, Easi est sacré « best workplace ». Pourtant, ce n'est pas un objectif. On le fait parce que ça fait partie de notre nature. La clé ? Fédérer beaucoup de personnes. Si ça fonctionne, c'est aussi parce qu'on est dans le partage : les salaires sont très intéressants et les employés sont actionnaires de la société. Les patrons qui pensent qu'ils doivent rester les seuls actionnaires parce qu'ils ont pris des risques n'ont rien compris.

Quel est votre plus grand challenge ?

C'est plutôt un rêve : amener La Louvière en division professionnelle et pourquoi pas, devenir champion de Belgique de football.

Votre livre préféré ?

Druss la Légende, de David Gemmel. Je ne parviens à lire que des livres de fantasy parce que ce qui m'inspire, ce sont les héros. Ils font preuve de courage, d'honneur et ont le sens du sacrifice. Le sacrifice de soi pour quelque chose de plus grand.

Votre film préféré ?

Je dirais le film *Gladiator* de Ridley Scott. Je regarde beaucoup la télévision, j'ai besoin de me détendre et de me changer les idées.

Quelles sont vos sources d'inspiration ?

Les autres. Même si je suis conscient que je prends de la place, je suis toujours à l'écoute des gens qui m'entourent, des idées, et je ne pars pas du principe que je sais mieux que les autres.

Si vous aviez dû choisir une autre voie, quel job auriez-vous souhaité exercer ?

On s'en fout ! De toute façon, je sais que j'aurais réussi. Peu importe ce qu'on a à faire, il faut toujours tendre vers l'excellence.

GILES DAOUST, Daoust et Title Media

Interview réalisée en juin 2022

Quel a été votre premier job rémunéré (hors job d'étudiant) ?

Ma start-up de production de films, Title Media. Un projet né dès l'université et auquel j'avais consacré tous mes travaux de groupe et mon mémoire. Ceci dit, j'ai dû attendre deux ans d'activités avant de me payer.

Le « defining moment » de votre vie professionnelle ?

Je voyais Title Media comme le meilleur moyen de combiner ma passion pour l'écriture et le management. Mais ce n'était encore qu'un projet, un peu fou... Le réel déclencheur fut de remporter Start Academy, le concours de business plans de la Solvay School. Cela m'a mis le pied à l'étrier et définitivement fait de moi un entrepreneur.

Votre plus belle réussite professionnelle ?

Avoir pris les rênes de Daoust avec succès. Depuis 2015, nous avons doublé de taille. Présences aux réunions du personnel, jobs d'étudiant dans les agences, direction du marketing... Mon intégration dans l'entreprise fut organique et mes prises de fonctions progressives. Je ne voulais à aucun prix abandonner mon premier bébé...

L'ego est toujours toxique.

Votre plus gros échec professionnel ?

Un concours lancé au début de Title Media pour produire un premier film. Je débarquais en novice dans le secteur de la production, croyant compenser mon inexpérience par l'enthousiasme. Un excès de confiance qui confinait à l'arrogance. Ça s'est très mal passé et m'a vacciné contre l'ego, toujours toxique. Rousseau a écrit que se connaître et cultiver ce qu'on aime entretient « l'amour de soi » qui épanouit. Tout le contraire de « l'amour-propre », une image projetée pour se faire aimer des autres, mais très anxiogène sur le long terme.

Votre super-pouvoir ?

L'hyper-sensibilité. Très utile sur le plan créatif à condition de ne pas se laisser déborder.

Votre plus grand défaut ?

Je suis maladivement impatient.



L'élément-clé du succès de votre entreprise?

Malgré la croissance, nous avons préservé l'équilibre entre les valeurs familiales et les valeurs entrepreneuriales infusées par mon père. Trop des premières, et c'est le monde des bisounours. Uniquement les secondes, et c'est la jungle.

Si vous aviez dû choisir une autre voie, quel job auriez-vous souhaité exercer?

Écrivain, sans hésiter. Gamin, j'écrivais déjà des petites histoires et des BD. Ensuite des nouvelles, des romans, des scénarios... Je continue à écrire chaque semaine, sans quoi le manque est très vite là.

Qui est votre héros? Votre modèle? Votre source d'inspiration?

Mes deux parents. Je dois à mon père l'esprit entrepreneurial et à ma mère, antiquaire, le sens créatif. Ils agissent en moi un peu comme l'ange et le diabolin de Tintin. Mais je ne sais pas qui est qui...

Quels sont vos hobbies?

La lecture. Moment de ressourcement et d'inspiration. Introversi, j'ai aussi un fond ermite.

Votre livre préféré?

Sapiens, de Yuval Noah Harari – génie de la simplification. Cet ouvrage a changé ma façon de lire. Aujourd'hui, je saisis tout bouquin avec un crayon et souligne des passages.

Votre film préféré?

Magnolia, de Paul Thomas Anderson, me fait littéralement pleurer. Hasard des rencontres, fatalités... C'est un concentré d'humanité superbement écrit, réalisé et monté.

Votre endroit préféré?

Ma bibliothèque.

Quel conseil donneriez-vous à votre « vous » du début de votre carrière?

« Prends ton temps ». Il y a des choses que j'aurais mieux faites avec moins d'impatience.

Quelle est votre devise?

Elle change avec le temps mais aujourd'hui, ce serait « Less is more ». Mieux choisis, les projets et combats sont plus aboutis.

THIBAUT DEHEM,

87seconds

Interview réalisée en novembre 2021

Quel a été votre premier job rémunéré (hors job d'étudiant) ?

Contrôleur de gestion dans une boîte américaine d'agro-alimentaire. Je suis parti après 8 mois pour éviter la dépression. Une terrible désillusion mais aussi un catalyseur qui m'a poussé vers l'aventure entrepreneuriale.

Le « defining moment » de votre vie professionnelle ?

La rencontre avec Olivier Verdin (fondateur d'AppTweak) et Olivier Simonis (fondateur de Qualifio). J'étais chargé de fuel mais il me manquait l'étincelle. Ces deux business angels me l'ont apportée en me lançant sur la piste de la vidéo corporate avant l'heure.

Votre plus belle réussite professionnelle ?

L'expansion internationale de 87seconds. A un moment donné, j'ai laissé les clés aux techniciens pour me concentrer sur d'autres bureaux et ce fut un vrai succès. Nous sommes devenus plus grands en France qu'en Belgique, ce qui nous a permis de revendre à l'acteur de poids qu'est Datawords.

La fougue et l'explosivité sont les atouts de la vingtaine. Il faut les exploiter tant qu'elles sont là.

Votre plus gros échec professionnel ?

Comme pour tous les entrepreneurs, il y a des projets que j'ai ouverts puis dû refermer. Ce fut le cas avec le startup studio à succès eFounder, dont j'ai accompagné le lancement avant de devoir quitter l'aventure.

Votre super-pouvoir ?

L'optimisme qui me permet d'emmener les équipes avec moi.

Votre plus grand défaut ?

Combinée à cet optimisme, mon impatience peut m'envoyer sur des chemins périlleux. Donc je dois m'entourer de personnes ayant bien les pieds sur terre.

L'élément-clé du succès de votre entreprise ?

Une agence, ça se résume à un collectif - le succès de 87 fut d'abord humain. Une dimension qui m'est très chère et fonde ma volonté d'instaurer aujourd'hui l'actionnariat salarié au sein de Caméléon.



Qui est votre héros? Votre modèle? Votre source d'inspiration?

Frédéric Laloux. J'applique ses travaux sur le management participatif dans mes projets, mais sans dogmatisme.

Votre hobby préféré?

La menuiserie, à laquelle j'ai pu me consacrer pendant un an. J'ai adoré construire autrement que derrière un écran.

Votre livre préféré?

Creativity, Inc. d'Amy Wallace et Edwin Catmull, le fondateur de Pixar. Ou comment mettre en process la puissance créative et conserver ce moteur, même après le rachat par Disney. Captivant.

Votre film préféré?

J'adore Kareena Kapoor et tous les films de Bollywood ! À part danser et se donner des bisous, il ne s'y passe strictement rien. Mais ils traduisent tellement l'enthousiasme et la féérie de l'Inde, un pays qui m'a beaucoup marqué.

Votre endroit préféré?

La Corse. Pas si loin et très sauvage. Je m'y adonne au trail, au nautisme et à la plongée.

Quel conseil donneriez-vous à votre « vous » du début de votre carrière?

Vis ta passion ! On conseille souvent aux jeunes de débiter dans des grandes structures. Mais pour moi, la fougue et l'explosivité sont les atouts de la vingtaine. Il faut les exploiter tant qu'elles sont là, quitte à se prendre des claques de temps à autre !

Quelle est votre devise?

« Never take 'no' as an answer. »

SÉBASTIEN DELETAILE,

Riaktr, Rosa

Interview réalisée en mars 2019

Le « defining moment » de votre vie professionnelle?

Je travaillais chez McKinsey. Le jour où j'ai reçu une promotion, j'ai décidé de démissionner. Avec mon meilleur ami Jacob, on a tous les deux quitté nos jobs respectifs en même temps. On avait 24 ans et on ne savait pas quoi faire. Alors, on a créé trois entreprises. Riaktr est la seule qui a vraiment fonctionné.

Votre plus gros échec professionnel?

En 2009, quand on a décidé de lancer nos trois entreprises, c'était en pleine épidémie de grippe AH1N1. Les ventes de gel hydroalcoolique explosaient en France! On s'est dit que ça viendrait en Belgique. On n'a pas réussi à mettre une proposition de valeur sur le marché ; les Allemands ont débarqué et les Français aussi. Bien sûr, leurs prix de vente étaient bien inférieurs à notre prix de production...

Votre super-pouvoir?

Le plus beau compliment qu'un développeur codeur ait pu me faire, c'est de me dire que j'étais « le plus geek des entrepreneurs tech ».

Votre plus grand défaut?

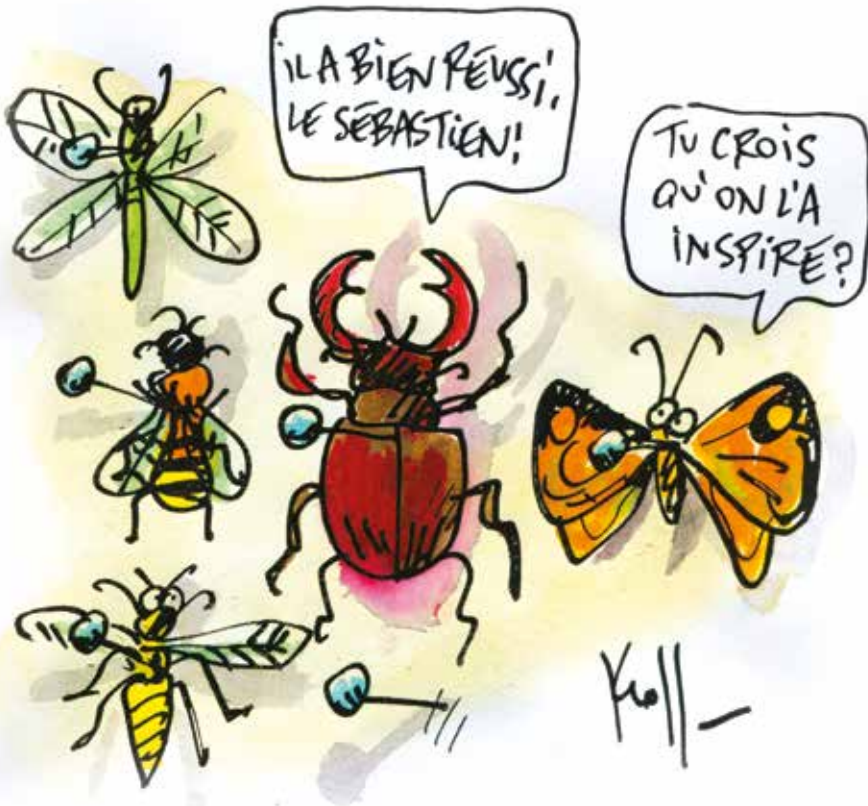
Je manque de patience pour des profils qui ne souhaitent pas apprendre et pour ceux qui ne vont pas partager les valeurs d'un projet. Pour certains, cette impatience peut se traduire par un leadership perçu comme assez strict.

L'élément-clé du succès de votre entreprise?

Je fais partie des entrepreneurs qui considèrent qu'il est impossible de réussir une boîte sans cofondateur. Maintenant que j'ai quitté Riaktr, je m'oriente vers la technologie appliquée à la santé. Nous allons nous concentrer sur la création de logiciels pour médecins généralistes.

Quelles sont vos sources d'inspiration?

L'art. Quand j'ai remis ma démission du CA de Riaktr, c'était à la fois la décision la plus dure, la plus triste et la plus libératrice que j'ai connue. Une fois sorti de la salle, j'ai pris un vol pour New York. Dès mon arrivée, j'ai passé la journée au Metropolitan Museum. Pendant des heures, j'ai déambulé et je me suis ressourcé parmi les plus grands chefs d'œuvres de l'humanité.



Quels sont vos hobbies ?

L'entomologie : je collectionne les insectes depuis mon adolescence. En nous voyant grandir avec mon frère, nos parents se lamentaient de notre passion pour les cartes Dragon Ball Z. Tous les deux étaient antiquaires ; on vivait entourés de beaux objets. Ils ont essayé de nous intéresser à autre chose. On a vraiment créé un projet familial autour de cette collection d'insectes. Tout cela m'a ouvert aux motifs, aux couleurs, à la géographie et aux voyages. Plus conventionnellement, je suis passionné d'art et de course à pied.

Votre livre préféré ?

Lettres à un jeune poète, de Rilke. Tous les deux ou trois ans, je le relis. Il recèle des secrets et des niveaux variés de lectures. Selon les épreuves que je traverse, je le redécouvre et je me redécouvre.

Je fais partie des entrepreneurs qui considèrent qu'il est impossible de réussir une boîte sans cofondateur.

Quel conseil donneriez-vous à votre « vous » du début de votre carrière ?

Je me conseillerais de soigner davantage mon « focus », c'est la clé de la réussite !

Votre maxime, votre citation favorite ?

« Quand on vous demande si vous êtes capable de faire un travail, répondez : 'bien sûr, je peux !' Puis débrouillez-vous pour y arriver » (Franklin Roosevelt).

EMNA EVERARD,

Kazidomi

Interview réalisée en septembre 2020

Quel a été votre premier job rémunéré (hors job d'étudiant) ?

J'ai débuté Kazidomi à 24 ans, encore étudiante. J'ai donc créé mon premier job. Ce n'était pas simple, j'ai dû me former par moi-même. Je n'avais pas d'expérience, de mentors ou de managers pour m'épauler. J'ai commencé à me rémunérer seulement il y a quelques mois.

Le « defining moment » de votre vie professionnelle ?

En janvier 2017, quand j'ai embauché mon premier employé. Je suis passée du statut de l'étudiante qui avait un projet rêveur à une personne qui doit manager et rémunérer quelqu'un.

Votre plus belle réussite ?

Le projet dans son ensemble, et peut-être plus spécifiquement la création de notre marque propre. Cela nous permet de contrôler les compositions en profondeur, en misant sur des produits hyper qualitatifs. Aujourd'hui, elle représente 4 % du catalogue, mais déjà près de 15 % des revenus.

Votre plus gros échec ?

Au début de Kazidomi, beaucoup d'entreprises nous contactaient pour des paniers de produits sains. Assez rapidement, le B2B a généré plus de revenus que le B2C et on a commencé à négliger cette partie. Une fois qu'on a épuisé notre lot d'entreprises, on s'est rendu compte qu'on n'avait pas les process nécessaires à ce marché. J'ai compris qu'on perdait notre focus. J'ai pris la décision de fermer la partie B2B pour me concentrer sur la partie B2C.

Votre super pouvoir ?

Je pense que c'est mon énergie. Je suis positive et dynamique. J'essaye de l'insuffler dans l'équipe. Ce n'est pas facile de revendiquer des valeurs qui sont fortes, mais aussi de donner une vision et de l'ambition aux employés.

L'élément-clé du succès de votre entreprise ?

Le service client. Chez Kazidomi, le client appartient à une vraie communauté. On ne considère pas l'achat comme une simple transaction, mais comme un acte collaboratif. Je pense que c'est ce qui nous différencie.



Quels sont vos hobbies ?

Lire! Et comme je n'ai jamais eu de managers et de mentors au quotidien, j'ai appris beaucoup dans les livres. J'ai lu beaucoup et j'ai multiplié les thématiques : leadership, négociation, management, culture d'entreprise... En parallèle, je fais beaucoup de sport pour m'évader.

Comme je n'ai jamais eu de managers et de mentors au quotidien, j'ai appris beaucoup dans les livres.

Votre livre préféré ?

How to Win Friends and Influence People de Dan Carnegie, un livre qui apprend à avoir de l'empathie pour son interlocuteur et ses employés. Une autre lecture très importante, c'est *Delivering Happiness* de Tony Hsieh, le fondateur de Zappos. Il m'a appris à créer une culture d'entreprise forte pour faire en sorte que les valeurs soient plus que des mots pour l'entreprise.

Quel conseil donneriez-vous à votre « vous » du début de votre carrière ?

Considérer la culture d'entreprise comme quelque chose de très important.

ÉRIC EVERARD, EasyFairs

Interview réalisée en mars 2019

Quel a été votre premier job rémunéré (hors job d'étudiant) ?

J'ai lancé les magazines et le salon de l'Étudiant en 1986, pendant ma dernière année de master à la Louvain School of Management. J'ai touché mon premier salaire lorsque ma start-up avait enfin les moyens de me rémunérer, c'est-à-dire... quatre ans plus tard.

Le « defining moment » de votre vie professionnelle ?

Mes amis me disent que je suis une éponge. Cette curiosité est toujours présente aujourd'hui, c'est un état d'esprit. Je suis un mélange de ma personnalité et de mes rencontres.

Votre plus belle réussite professionnelle ?

C'est incontestablement EasyFairs et son équipe de management ! Partir d'une feuille blanche, avec un euro, et parvenir à construire en vingt ans un groupe de 750 personnes organisant plus de 200 salons par an dans vingt pays, et surtout, dirigé par un management qui n'a quasiment pas changé depuis le début.

**Je délègue absolument tout !
Je ne travaille donc que huit mois par an.
Ça laisse du temps pour réfléchir
à de nouveaux projets...**

Votre plus gros échec professionnel ?

J'entreprends tous les mois et donc j'ai connu des dizaines d'échecs ! Par exemple, le rachat de « Best of Group » le 16 août 2001. Trois semaines avant le 11 septembre, le timing ne pouvait pas être plus mauvais. De plus, j'ai fait deux erreurs lors de ce rachat. Je n'ai pas fait d'audit approfondi et je me suis lourdement trompé sur l'éthique et la qualité du management. Nous avons systématiquement encouragé la prise de risque par nos collaborateurs, allant jusqu'à donner un « award » pour l'échec de l'année.

Votre super-pouvoir ?

Je délègue absolument tout ! Je ne travaille donc que huit mois par an. Ça laisse du temps pour réfléchir à de nouveaux projets...



Si vous aviez dû choisir une autre voie, quel job auriez-vous souhaité exercer ?

J'ai toujours eu deux fantasmes à côté de ma vie professionnelle actuelle. J'aurais voulu être un grand promoteur immobilier. J'adore partir du néant ou du laid et construire du beau dans la durée. Mon autre rêve aurait été de créer la meilleure chaîne de boulangerie-pâtisserie au monde.

Quels sont vos hobbies ?

J'en ai plusieurs, mais mon préféré c'est la randonnée à pied : en hiver à la montagne, en peau de phoque, ou en été, sac au dos et nuit en refuge. J'ai pris toutes mes décisions importantes en marchant à la montagne ou en forêt.

Votre livre préféré ?

La Grève, d'Ayn Rand. À lire et à relire. Tous les hommes politiques devraient avoir lu ce livre. Il exprime magnifiquement l'apport des entrepreneurs à l'évolution de la société.

Quel est votre endroit préféré à Bruxelles ?

La forêt de Soignes : 5000 hectares de nature, de calme et de liberté à quelques mètres de notre ville. C'est absolument unique au monde.

Quel conseil donneriez-vous à votre « vous » du début de votre carrière ?

Je me suis trop dispersé, j'ai trop hésité. Je me conseillerais donc d'aller plus vite à la recherche de ce concept unique sur lequel fonder ma croissance et de me concentrer davantage sur ce concept. À l'obsession !

Quelle est votre devise ?

« À force de croire en ses rêves, l'homme en fait une réalité » (Hergé).

MARC FILIPSON, Filigranes

Interview réalisée en mars 2019

Quel a été votre premier job rémunéré (hors job d'étudiant) ?

À l'âge de 12 ans, j'ai travaillé à la librairie Étienne qui se trouvait derrière chez mes parents. Je m'occupais des invendus dans la cave. À l'époque, les retours de presse se faisaient entièrement à la main. C'est suite à cela que j'ai obtenu le premier vrai job qui m'a rapporté beaucoup d'argent. J'ai travaillé pour un marchand de tissus ; je détenais la clé de son garage et je coupais des rouleaux sur 1 m 50. De mémoire, je recevais trois francs belges par tissu coupé. C'est vite devenu le job le mieux rémunéré de ma vie...

Le « defining moment » de votre vie professionnelle ?

Le premier élément, c'est lorsque j'ai enseigné pendant trois mois. Je me suis rendu compte que je ne pourrais jamais faire ce métier : non parce que je n'aimais pas enseigner, mais parce que cela ne me permettait pas de terminer le mois. Le deuxième, c'est quand j'ai repris mon petit commerce de 30 m², rue de l'Industrie. J'ai très vite réalisé que je pouvais vendre n'importe quoi. Comme je l'ai dit très souvent : j'ai la chance d'être libraire et j'ai la chance de savoir et d'aimer vendre.

Mon inspiration est stimulée au quotidien, à chaque nouvelle rencontre, à chaque nouvelle lecture.

Votre plus gros échec professionnel ?

J'ai connu énormément d'échecs, et bien souvent cela s'est soldé par de la jalousie, de la méchanceté. C'est très triste comme constat, mais je l'assume.

Votre super-pouvoir ?

Je suis quelqu'un de solaire : lorsque j'arrive dans une réunion où les gens sont pour la plupart tirés à quatre épingles, il me suffit de quelques minutes pour désacraliser et détendre l'atmosphère.

L'élément-clé du succès de votre entreprise ?

On est la plus grande librairie de Belgique, la troisième au niveau européen et cela reste une affaire familiale. Je suis 100 % actionnaire et donc je fais ce que je veux !



Quelles sont vos sources d'inspiration ?

Mon inspiration est stimulée au quotidien, à chaque nouvelle rencontre, à chaque nouvelle lecture. La maison est une véritable fourmilière. J'ai également la chance de croiser un nombre incalculable de personnes : des auteurs, des amis, des artistes, des clients...

Votre livre préféré ?

La Source, de James A. Michener. Ce livre, je l'ai reçu lors de ma bar mitzvah à l'âge de 14 ans. C'est un ouvrage incroyable : il conte 5 000 ans d'histoire du peuple juif. C'est également une véritable brique, accessible à tous, qui prouve à ceux qui aiment la lecture qu'on peut aussi se délecter d'un livre de 1000 pages.

Quel conseil donneriez-vous à votre « vous » du début de votre carrière ?

Ne fais pas trop vite confiance aux autres !

Quelle est votre devise ?

Elle est de moi : « Le changement c'est la continuité » !

ANTOINE GEERINCKX, CO2logic

Interview réalisée en avril 2021

Quel a été votre premier job rémunéré (hors job d'étudiant) ?

J'ai débuté chez Advalvas, une des premières sociétés web en Belgique. Nous avons créé Médinet, un site de conseil de santé. J'ai beaucoup aimé. Puis l'explosion de la bulle internet au début 2000 m'a beaucoup appris. Il faut pouvoir être rentable au quotidien pour conserver son indépendance financière et garder le contrôle de sa culture et de ses valeurs. Une entreprise ne peut pas vivre que de perspectives, aussi mirobolantes soient-elles.

Le « defining moment » de votre vie professionnelle ?

Je réalise qu'il n'y a pas eu de moment-clé en particulier, mais plutôt un continuum de rencontres et d'expériences. Mais je pense sincèrement que chaque recrutement réussi fut un « defining moment » en soi. Le succès de CO2logic doit tellement à l'équipe...

Votre plus belle réussite professionnelle ?

CO2logic, sans hésiter. On a débuté juste avant la crise financière et on a été les premiers à lancer des projets en Afrique, sans vraiment savoir ce que l'on faisait. Il y a eu énormément de chemin parcouru depuis.

Votre plus gros échec professionnel ?

Dans les premières années, la séparation d'avec un associé m'a marqué humainement. En fait, je considère que réussite et échec ne sont jamais très éloignés l'un de l'autre. Lorsque l'on prend un virage à grande vitesse, tout est question d'anticipation et de calibrage.

L'élément-clé du succès de votre entreprise ?

L'esprit d'équipe. Et puis la patience et l'écoute qui nous permettent d'agir en répondant à l'intérêt de nos clients tout en ne déviant pas de notre mission climatique. Nous avons bâti des relations de très longue durée sur ce principe.

Votre plus grand défaut ?

Je suis trop instinctif. Du coup, je fais aussi parfois trop vite confiance aux gens. Quand je sens les choses, je fonce. Mais je suis entouré d'ingénieurs qui vont dans la profondeur, ce qui assure un bon équilibre.



Qui est votre héros? Votre modèle? Votre source d'inspiration?

Mon grand-père a été sylviculteur et entrepreneur, puis ministre. Il m'a toujours dit : « Fais quelque chose qui ait un impact positif pour la société ». Au début, je n'étais pas sûr de comprendre comment concrétiser cette idée mais elle a, en fait, guidé tout mon parcours. Mes deux parents m'ont aussi inculqué beaucoup de valeurs. Mon père est une bibliothèque ambulante. Il m'a poussé à une curiosité et un apprentissage constants en me sélectionnant des articles à lire.

Quels sont vos hobbies?

Le surf et le golf, deux sports qui ont des points communs : la bataille contre soi-même, la concentration qui exige de faire abstraction de tout, le rapport à la nature... et la moindre distraction qui se paye cash.

Votre livre préféré?

Je recommande *Let My People Go Surfing* d'Yvon Chouinard, le fondateur de Patagonia. Ce livre a renforcé ma conviction que la philosophie de travail de CO2logic, basée sur la confiance et la cohérence avec nos valeurs, était la bonne.

**Il faut pouvoir être rentable au quotidien
pour conserver son indépendance
financière et garder le contrôle
de sa culture et de ses valeurs.**

Votre endroit préféré?

Forcément un lieu naturel. L'océan - où qu'il soit - et les forêts. Les Landes, par exemple, réunissent ces deux dimensions

Quelle est votre devise?

« Never give up ». Cette devise trône toujours sur nos murs. Les perceptions ont changé mais en 2007, convaincre les dirigeants d'entreprises que la solution écologique passait aussi par eux était tout sauf facile. À cet égard, j'aime aussi la maxime de Goethe : « Que chacun balaye devant sa porte et le monde entier sera propre ». Si chacun accepte sa propre responsabilité et agit en conséquence, le problème climatique sera résolu. Ça vaut d'ailleurs aussi pour d'autres problèmes de notre temps...

Quel conseil donneriez-vous à votre « vous » du début de votre carrière?

« Au-delà des obligations et des contrôles sociaux, ta famille, tes amis, tes passions ont construit ta personnalité. Aie confiance en elle, et en ton instinct. Ose être différent pour être toi-même. Et reste ouvert et curieux ».

THIERRY GEERTS,

Google Belgium

Interview réalisée en décembre 2020

Quel a été votre premier job rémunéré (hors job d'étudiant) ?

J'ai commencé dans l'audit, qui mène à tout, à condition d'en sortir. Contrôler les comptes des autres n'était pas vraiment mon truc, mais cette première expérience chez PwC m'a appris énormément sur le monde de l'entreprise.

Le « defining moment » de votre vie professionnelle ?

J'en vois deux. Après l'audit, j'ai rejoint une blanchisserie industrielle, un milieu très traditionnel où on trouvait peu d'ingénieurs commerciaux. En alliant background financier et vision commerciale, j'ai pu accéder à 27 ans à la direction de la branche belge d'un groupe américain. Cette confiance donnée en la jeunesse est trop rare dans notre pays. Le second fut mon saut dans le monde des médias, comme responsable multimédia à la VUM (aujourd'hui Corelio). Aucun de ces choix ne fut déterminé par un statut ou un salaire mais par la possibilité d'apprendre et de se réinventer, qui m'a toujours guidé.

Votre plus belle réussite professionnelle ?

En 2000, à contre-courant de l'époque, je quitte le monde d'internet pour le très concurrentiel et peu sexy secteur du toutes-boîtes. En quelques années, nous avons fait de *Passe-Partout* un leader du marché, avec une couverture quasi nationale de 4 millions d'exemplaires. Une fantastique aventure humaine et commerciale.

Votre plus gros échec professionnel ?

Au milieu des années 2000, j'ai voulu convaincre VUM de faire le pas vers le digital pour assurer la pérennité de *Passe-Partout*. Malheureusement, je n'y suis pas arrivé, même si le potentiel était là.

Votre super-pouvoir ?

Je crois inspirer les gens avec lesquels je travaille en donnant de l'élan et de la perspective. J'aime insuffler le « Why », qui apporte aux collaborateurs du sens dans leur travail quotidien et les fédère autour de l'objectif commun.

L'élément-clé du succès de votre entreprise ?

Les meilleurs entrepreneurs que je connaisse ne baissent jamais les bras, ce qui leur permet de trouver des solutions. On peut avoir du succès en ne sachant pas grand-chose, sauf qu'on va y arriver....



Si vous aviez dû choisir une autre voie, quel job auriez-vous souhaité exercer ?

Toute ma famille était dans la médecine. Cela aurait été la voie logique car j'étais bon en sciences, mais je suis tombé amoureux du monde de l'entreprise et de son impact sociétal.

Qui est votre héros? Votre modèle? Votre source d'inspiration ?

Je n'en ai pas vraiment même si j'éprouve une grande admiration pour les fondateurs de Google, Steve Jobs ou Elon Musk pour leur vision. Plus près de nous, Marc Vossen (CEO de NGroup qui regroupe les radios Nostalgie et NRJ notamment), pour qui l'optimisme est une obligation morale, m'inspire beaucoup.

La possibilité d'apprendre et de se réinventer m'a toujours guidé.

Quels sont vos hobbies ?

En dehors de l'accompagnement d'entrepreneurs et de l'écriture, le « timide qui se soigne » fait du théâtre avec de vieux amis scouts.

Votre livre préféré ?

Abondance, dans lequel Peter Diamandis explique brillamment comment l'optimisme et la technologie utilisée à bon escient peuvent résoudre tous les grands problèmes de notre temps. Ce livre influence réellement ma vision « possibiliste » du monde.

Votre endroit préféré ?

Au risque de vous surprendre... le pied de l'Atomium. Il symbolise l'esprit positif et moderniste de cette époque où notre pays jouait un rôle majeur. On peut encore y ressentir l'énergie positive de 1958. Rappelons-nous aussi que, plus tôt dans le siècle, quand Silicon Valley n'existait pas, c'est à Bruxelles que les grands savants du monde se rassemblaient pour la conférence Solvay.

Quel conseil donneriez-vous à votre « moi » du début de votre carrière ?

J'étais terriblement stressé par la volonté de bien faire. Je me conseillerais peut-être des séances de pleine conscience. Pour le reste, je suis très heureux du chemin emprunté alors et d'où il m'a mené jusqu'ici.

LAURENT HUBLET,

BeCentral

Interview réalisée en juin 2022

Quel a été votre premier job rémunéré (hors job d'étudiant) ?

Consultant au Mexique pour le Boston Consulting Group. Travail intense et management à l'américaine où on apprend à décortiquer des problèmes, mettre de la rigueur sur la complexité et réfléchir sur base de scénarios. J'ai adoré Mexico, une mégalopole inclusive.

Le « defining moment » de votre vie professionnelle ?

Ma première année à BeCentral - celle où j'ai appris le plus. Monter les fonds et une équipe, traiter plein de problématiques différentes... L'entrepreneur n'a pas de filet de sécurité et doit se confronter en toute honnêteté à ses propres défauts pour qu'ils n'entravent pas son projet. J'ai changé dans mon rapport aux autres, à moi-même, au travail et en suis sorti, au final, plus serein.

Votre plus belle réussite professionnelle ?

Le développement de l'équipe et les trajets que nous initions. Comme cet ex-réceptionniste qui, après une formation BeCode, est aujourd'hui consultant en cybersécurité épanoui chez Deloitte.

Votre plus gros échec professionnel ?

Je gérais mon premier projet BCG à 29 ans. Un membre de mon équipe avait perdu un proche. J'ai manqué d'empathie et n'ai pu le protéger des pressions, avec des répercussions sur sa trajectoire. La question « Comment vas-tu ? », il faut savoir la poser authentiquement et être prêt à écouter la vraie réponse.

Votre super-pouvoir ?

La polyvalence. J'ai toujours aimé diversifier. Ça correspond aussi à ma nature « un pied dedans, un pied dehors ». Je fuis les cases.

Votre plus grand défaut ?

L'insatiabilité.

L'élément-clé du succès de votre entreprise ?

Le modèle de gouvernance. Notre « shopping center de l'entrepreneuriat tech » appartient à 55% à des entrepreneurs qui mettent leurs propres intérêts en jeu et s'approprient le projet. Et puis le fait d'être un campus à mission, détenu aussi par des invests publics, fait que chaque employé sait pourquoi il est là.



Si vous aviez dû choisir une autre voie, quel job auriez-vous souhaité exercer ?

J'aimerais, un jour, enseigner la philo en humanités.

Qui est votre héros ? Votre modèle ? Votre source d'inspiration ?

Paul Otlet, instigateur du Palais-Mondial de Bruxelles dont il reste le Mundaneum à Mons. Il y a plus d'un siècle, il a entrepris de concevoir et indexer 18 millions de fiches pour rendre la connaissance accessible à tous. Google et Wikipedia avant la lettre. C'est l'universalisme de tels hommes qui, au fil de l'histoire, a fait de Bruxelles la ville démocratique la plus multiculturelle au monde.

L'entrepreneur n'a pas de filet de sécurité et doit se confronter en toute honnêteté à ses propres défauts pour qu'ils n'entravent pas son projet.

Quels sont vos hobbies ?

Le vélo longue distance, le long des rivières.

Votre livre préféré ?

Back Up de Paul Colyze. Mais je reviens très souvent au dernier chapitre des *Essais* de Montaigne. Un précis de sagesse stoïcienne romaine très accessible. « Prendre de la distance avec le réel, sans renoncer à le changer... »

Votre film préféré ?

La Cité de la peur. J'adore l'insolence d'Alain Chabat, qui met aussi le doigt sur l'absurde.

Votre endroit préféré ?

Les îles grecques.

Quel conseil donneriez-vous à votre « vous » du début de votre carrière ?

Deviens ce que tu es. Reste fidèle à quelques fondamentaux mais ose changer.

Quelle est votre devise ?

« Pas de regrets ». La pleine acceptation de la vie comme un moyen d'être plus heureux.

BRICE LE BLÉVENNEC,

Emakina

Interview réalisée en octobre 2021

Quel a été votre premier job rémunéré (hors job d'étudiant) ?

Infographiste dans une agence publicitaire. J'y fus recommandé par un vendeur d'Apple comme étant un prodige du Macintosh II. J'étais freelance avec des tarifs très confortables. On m'a alors demandé de former les équipes... avant de partir.

Le « defining moment » de votre vie professionnelle ?

La création d'Emakina, née de la fusion d'Ex Machina, ma première agence de création digitale, et d'Emalaya, agence e-business co-fondée par Denis Steisel. Beaucoup de publicitaires s'intéressaient à Ex Machina et ses clients prestigieux (Coca-Cola, Electrabel, Belgacom...). Mais je ne voulais pas vendre.

Votre plus belle réussite professionnelle ?

La croissance d'Emakina. Quand j'ai créé mon agence, je dormais sous mon bureau. Au fil des jalons, on est passé de 35 à 1100 personnes dans le monde. Tout ça au départ d'un pays à l'écosystème digital réduit et dans un secteur où la technologie pose de nouveaux défis en permanence.

Mourir puis recommencer en corrigeant 2 ou 3 trucs, c'est mon plus grand fantasme !

Votre plus gros échec professionnel ?

Je n'ai pas vraiment connu de gros échec. J'ai la chance d'être encore dans l'aventure que j'ai lancée il y a 30 ans. Je retiens peut-être la greffe manquée d'un haut responsable qui ne s'est pas intégré à la culture. J'ai depuis compris qu'il valait mieux faire grandir les gens à l'intérieur de la structure.

Votre super-pouvoir ?

Mon instinctivité. Je me vois comme un entrepreneur « naturel », dans le sens où l'absence d'études m'a privé d'un esprit d'analyse qui inhibe face au risque. C'est toujours mon instinct qui m'a le mieux guidé dans l'innovation, le choix de mes collaborateurs ou les relations clients.

Votre plus grand défaut ?

Il y a un revers de la médaille. Cette hyper intuition que l'on me reconnaît peut induire une sorte de paranoïa. J'ai parfois tendance à anticiper le pire de façon démesurée. Cela a protégé Emakina, mais aussi dû me faire louper des opportunités.



L'élément-clé du succès de votre entreprise?

Nous avons toujours veillé à conserver l'esprit entrepreneurial, aussi dans les structures. Dans de nombreuses acquisitions, nous avons retenu les fondateurs à la barre. Et puis il y a notre ADN, qui imbrique intimement créativité et technologie galopante, pour créer de la valeur en innovant.

Si vous aviez dû choisir une autre voie, quel job auriez-vous souhaité exercer?

Ecrivain. J'ai écrit des nouvelles. Je suis trop paresseux pour mobiliser l'énergie nécessaire à un roman.

Qui est votre héros? Votre modèle? Votre source d'inspiration?

Steve Jobs, bien sûr. Il m'a inspiré depuis le premier Mac en 1984. Et je suis fou de Stevie Wonder.

Quels sont vos hobbies?

J'adore bidouiller les sons des instruments de musique électronique. Et puis les jeux vidéo et les gadgets en tous genres : ma maison est hyper connectée de partout...

Votre livre préféré?

Replay, de Ken Grimwood. Un homme meurt et se réveille dans le passé ou le futur et refait ainsi sa vie plusieurs fois. Mourir puis recommencer en corrigeant 2 ou 3 trucs, c'est mon plus grand fantasme !

Votre film préféré?

En vrai geek, *Blade Runner*. Un film qui déclençait un formidable imaginaire, la notion que je considère la plus précieuse au monde.

Votre endroit préféré?

La Bretagne. Même si je n'y ai jamais vécu, je sens vraiment que je suis de là quand j'y passe.

Quel conseil donneriez-vous à votre « vous » du début de votre carrière?

Apprends le néerlandais ! Et puis ne néglige pas ta santé.

Quelle est votre devise?

« Believe in your own religion. »

FRÉDÉRIC LÉVY-MORELLE,

Look&Fin

Interview réalisée en juin 2021

Quel a été votre premier job rémunéré (hors job d'étudiant) ?

Conseiller dans un cabinet fiscal. Après des études en ingénierat de gestion puis en fiscalité, ce passage à la pratique m'a paru, au final, moins compliqué que certains de mes cours universitaires.

Le « defining moment » de votre vie professionnelle ?

Deux rencontres. D'abord avec Olivier Belenger de Theodorus, le fonds de venture capital associé à l'ULB. J'avais fait ma thèse sur le capital-risque. Rejoindre son équipe m'a façonné professionnellement et donné le goût d'entreprendre. Et puis Dominique Wroblewski, mon associé avec qui ça a matché tout de suite. Je suis la partie « fin » et lui la partie « tech » de notre société.

Votre plus belle réussite professionnelle ?

Les augmentations de capital réussies de Look&Fin. Elles ont boosté notre développement mais aussi marqué la reconnaissance du marché pour notre travail accompli. Avec de nouveaux actionnaires, on embarque aussi de nouvelles compétences. Tout cela est très gratifiant.

Ramener une aventure entrepreneuriale à son fondateur est très réducteur.

Votre super-pouvoir ?

Bien m'entourer. C'est crucial, car ramener une aventure entrepreneuriale à son fondateur est très réducteur. Mon esprit analytique m'amène à présenter mes projets de façon structurée, et cela convainc ceux qui me rejoignent. Mais il faut aussi de l'empathie pour qu'ils restent.

Votre plus grand défaut ?

Je suis têtu.

L'élément-clé du succès de votre entreprise ?

On a très tôt vu le potentiel du prêt participatif et bien su se positionner. On a privilégié la qualité aux volumes en sélectionnant rigoureusement les entreprises bénéficiaires et construit une communauté d'investisseurs confiants. Et surtout, on a une équipe multidisciplinaire et ultra-motivée.



Si vous aviez dû choisir une autre voie, quel job auriez-vous souhaité exercer?

Je n'y ai jamais pensé car j'ai été épanoui dans tous mes jobs et me suis toujours senti « à ma place ». Aujourd'hui encore, je vis mon travail comme une aventure. J'ai beaucoup de chance.

Qui est votre héros? Votre modèle? Votre source d'inspiration?

Mon grand-père. Il a été directeur juridique de Solvay et - je vous le donne en mille - professeur de droit fiscal à l'université. Il s'est replongé dans la matière avec moi quand j'étudiais. On faisait des balades en forêt de Soignes. Il expliquait le droit fiscal comme on raconte une histoire.

Votre livre préféré?

Born to Run de Chris McDougall. Une rencontre folle avec une tribu recluse du Mexique. D'incroyables marathoniens et fêtards à la fois. Les chasseurs-cueilleurs que nous fûmes étaients peu armés pour survivre. Il fallait poursuivre nos proies longtemps pour les épuiser. Le jogging nous ramène à cette condition originelle et révèle cette formidable capacité d'endurance de l'être humain.

Votre film préféré?

Le Silence des agneaux. J'aime essayer de comprendre la nature humaine.

Votre endroit préféré?

Une maison familiale de 1620 dans les Ardennes françaises, pas chauffée. Acquis par mon arrière-arrière-grand-père. J'y ai passé mes étés et y vais encore avec mes enfants.

Quel conseil donneriez-vous à votre « vous » du début de votre carrière?

Tranquillise-toi. C'est bon. Il va falloir bosser mais tes études t'ont mis sur la bonne voie. Songe juste à bien t'entourer.

Quelle est votre devise?

« Fais ce que tu veux ».

PIERRE MARCOLINI, Chocolatier

Interview réalisée en mars 2019

Quel a été votre premier job rémunéré (hors job d'étudiant) ?

C'était à la Brioche d'Or, une très belle pâtisserie du côté de la rue Vanderkindere. J'ai commencé assez jeune à travailler, je devais avoir 16-17 ans. J'étais jeune ouvrier pâtissier, je n'étais pas encore dans le monde du chocolat.

Le « defining moment » de votre vie professionnelle ?

À 14 ans, quand je suis arrivé au Ceria d'Anderlecht. J'ai posé mes bagages et j'ai senti que j'étais au bon endroit. Sans m'en rendre compte, ça a été la décision la plus importante de ma vie. Le deuxième grand tournant, c'était la Coupe du monde de 1995 où j'ai été sacré champion du monde de pâtisserie et de chocolat. À partir de ce moment-là, les gens ont commencé à me connaître et le succès a été au rendez-vous.

Votre plus belle réussite professionnelle ?

C'est incontestablement d'avoir formé une équipe et une marque internationale. Une de mes plus grandes fiertés, c'est d'avoir su créer un nom. Il y a un esprit de création dans l'équipe et un savoir-faire unique à partir de la fève de cacao. Si aujourd'hui c'est affaire de mode et de coup marketing, il y a 18 ans, c'était une question de vision.

L'artisanat, c'est une question de mentalité : on doit avant tout savoir transmettre le savoir-faire et déléguer.

Votre plus gros échec professionnel ?

Le choix de l'engagement trop rapide dans certains projets. Il faut tellement d'énergie et de temps pour bâtir une marque. Alors, quand j'ai voulu en lancer une deuxième, « Les Tartes de Pierre », quelle mauvaise idée!

Votre super-pouvoir ?

La générosité et l'empathie. J'ai commencé à travailler à 16 ans, j'ai quitté le foyer familial, ça m'a ouvert les yeux sur le monde.



Quel a été votre plus grand challenge?

Le challenge de tout entrepreneur qui connaît le succès, c'est de grandir en restant soi-même. On est une équipe soudée et on reste des artisans. L'artisanat, c'est une question de mentalité : on doit avant tout savoir transmettre le savoir-faire et déléguer.

Si vous aviez dû choisir une autre voie, quel job auriez-vous souhaité exercer?

J'aurais forcément travaillé dans le monde du food ou dans le monde du vin, surtout dans la partie aromatique, car c'est ce qui me donne le plus d'émotion. Le rapport à la production et à la matière première, c'est le plus important.

Votre livre préféré?

Mon premier livre sur le chocolat, celui de M. Escriba, un très grand professionnel espagnol. Je suis un enfant de ce qu'on appelle « les recettes volées ». Quand le chef avait le dos tourné, on prenait le carnet de recettes et on les volait. Ensuite, on allait à la photocopieuse de la librairie du coin. Je me souviens que, lorsque j'arrivais dans une maison de pâtisserie, la première chose qu'on me demandait c'était les recettes que je possédais : on faisait du troc, il n'y avait pas vraiment de livres.

Votre film préféré?

Le Festin de Babette, réalisé par Gabriel Axel. Pour moi, ça reste un film culte qui montre tout le plaisir que l'on peut mettre autour de la table. Une table qui réunit l'impossible : une Europe du Nord calviniste et une Europe du Sud, deux mondes totalement différents.

Quel conseil donneriez-vous à votre vous de début de carrière?

« Courage, Pierre! »

Votre maxime, votre citation favorite?

« L'art est beau quand la main et le cœur de l'homme travaillent ensemble » (John Ruskin).

JOHN MARTIN, Martin's Hotels

Interview réalisée en mars 2019

Quel a été votre premier job rémunéré (hors job d'étudiant) ?

J'ai commencé à travailler à l'âge de 18 ans chez trois grands brasseurs britanniques : Guinness, Scottish & Newcastle et Courage. Du brassage en usine aux livraisons, j'ai appris le métier de A à Z.

Le « defining moment » de votre vie professionnelle ?

Dans les années 2000, quand on a vendu Schweppes, c'était un grand moment. Avec ma famille, on a quitté la Belgique quand j'avais 3 ans pour reprendre la filiale française. On habitait juste au-dessus du dépôt. Chaque matin, j'étais réveillé par le bruit des bouteilles. Cette vente a marqué officiellement le lancement du groupe dans le secteur de l'hôtellerie.

Votre plus belle réussite professionnelle ?

La plus belle réussite, c'est toujours et éternellement ce qui fait partie de notre ADN d'entrepreneurs : c'est créer de l'emploi, c'est de faire tourner. On a maintenant 500 emplois directs, ce qu'on estime à 500 emplois indirects.

La plus belle réussite, c'est toujours et éternellement ce qui fait partie de notre ADN d'entrepreneurs : c'est créer de l'emploi.

Votre plus gros échec professionnel ?

Je crois que c'est d'avoir fait confiance à des gens qui m'ont fait miroiter certaines choses. Dans les petits échecs, il y a la création d'un parfum que j'ai commercialisé avec Tony Parker, le mari d'Eva Longoria. En tête des ventes dès sa sortie chez Sephora, les géants du secteur irrités me l'ont fait payer. Bien sûr, je n'ai pas fait le poids dans un domaine qui n'est pas le mien. La leçon à retenir c'est qu'il faut s'en tenir à son core business.

Votre super-pouvoir ?

Mon côté humain ; on a un personnel très mixte fait d'une quarantaine de nationalités.



Votre plus grand défaut ?

L'impatience!

Si vous aviez dû choisir une autre voie, quel job auriez-vous souhaité exercer ?

Pilote d'avion de chasse. Pas pour le côté guerre, mais pour l'aspect vibrant du métier!

Quels sont vos hobbies ?

Je vis totalement isolé en plein milieu de la campagne. Ce n'est pas par hasard, j'aime la nature, j'ai besoin de me ressourcer, j'ai besoin de cette coupure. Je suis très attaché à la terre et à la forêt ; je tiens ça de mes grands-parents, je crois. Quand on y pense, je suis né dans une ferme près d'Anvers.

Êtes-vous sportif ?

Je l'étais! J'ai été champion d'Angleterre de lancement de disque junior pendant plusieurs années. J'ai fait beaucoup d'athlétisme et de rugby, mais ça, c'était avant.

Votre livre préféré ?

Plus jeune, je lisais beaucoup de Tintin et des livres de jeunesse anglais qui avaient systématiquement un rapport avec la nature et les animaux. Aujourd'hui, je me passionne davantage pour l'actualité et les journaux. Je suis abonné à des journaux américains, belges, français et anglais qui me donnent déjà une bonne revue de presse quotidienne.

Quel conseil donneriez-vous à votre « vous » du début de votre carrière ?

Rester dans le métier qu'on a appris, celui dans lequel on performe.

Votre maxime, votre citation favorite ?

« Jamais en arrière, toujours en avant. » Ça vient de moi. Je crois qu'il faut toujours avoir du cran et qu'il ne faut pas avoir peur.

SÉBASTIEN MORVAN, Brussels Beer Project

Interview réalisée en mars 2019

Le « defining moment » de votre vie professionnelle?

Le premier, c'est quand j'ai décidé d'écouter mes valeurs plutôt que l'idée de carrière et celle de l'argent. J'ai alors quitté la City et le monde de la banque pour me diriger vers la microfinance en Amérique latine. Le deuxième, c'est bien évidemment la création quelques années plus tard de ma propre entreprise : Brussels Beer Project avec Olivier, mon associé.

Votre plus belle réussite professionnelle?

La nouvelle brasserie à Anderlecht. Là-bas, nous aurons la possibilité de brasser jusqu'à 10 millions de bouteilles par an. C'est notre plus gros challenge depuis le lancement du projet.

**Je n'ai pas peur de mes rêves.
Je pense que l'on est souvent
les premiers à se censurer.**

Votre super-pouvoir?

Je n'ai pas peur de mes rêves. Je pense que l'on est souvent les premiers à se censurer.

Votre plus grand défaut?

Incontestablement, je ne suis pas le meilleur des gestionnaires.

L'élément-clé du succès de votre entreprise?

Je suis bien content de vivre cette aventure à deux. La dynamique de duo est essentielle : on parle le même langage, mais on a nos propres domaines d'expertise et de compétence. Je ne crois pas en revanche que la complémentarité extrême soit une bonne chose, car il faut garder des ponts possibles.

Quelles sont vos sources d'inspiration?

Je puise l'inspiration de partout. La première qui me vienne à l'esprit, c'est le monde du sport. J'étais ado dans un petit village breton et voilà que Michael Jordan explosait l'écran de mon téléviseur. J'ai beaucoup lu sur son parcours et son état d'esprit. Le moins que l'on puisse dire est qu'il ne se mettait aucune limite. Et s'il était pétri de talent, il était le premier à travailler et à être fier de transpirer pour atteindre ses objectifs.



Quels sont vos hobbies ?

Le sport notamment, c'est quelque chose d'important pour moi. Je fais de la course à pied et je nage. C'est un peu ma façon à moi de méditer, de m'évader.

Votre livre préféré ?

Je lis beaucoup, et souvent ce sont des biographies. Récemment, j'ai lu celle de Magellan : quelle claque ! Quand on parle de la nécessité d'aller vers l'inconnu, lui l'a littéralement fait. Il s'est projeté dans des mers qui n'existaient sur aucune carte. J'ai dévoré sa biographie, elle m'a beaucoup inspiré.

Quel est votre endroit préféré à Bruxelles ?

La place Sainte-Catherine avec sa grande diversité et sa convivialité : l'hiver pour son marché de Noël et son église illuminée, l'été pour ses terrasses bondées et son esprit de village. Si je suis né en France, en Bretagne pour être précis, je me sens, après toutes ces années, tout à fait bruxellois.

Quel conseil donneriez-vous à votre « vous » du début de votre carrière ?

De s'entourer de personnes qui peuvent comprendre vos choix. Rencontrer des entrepreneurs ou des gens aux parcours atypiques, qui prennent plaisir à sortir des sentiers battus. En revanche, attention aux bons sentiments protecteurs de certains proches qui peuvent alourdir plutôt qu'alléger.

Votre maxime, votre citation favorite ?

« Safe is risky. »

CLAIRE MUNCK, BeAngels

Interview réalisée en avril 2022

Quel a été votre premier job rémunéré (hors job d'étudiant) ?

À 21 ans, au sein de l'Association Européenne des Agences de Développement Régional. J'ai aimé car cette petite structure m'a permis d'avoir des responsabilités tôt et de voyager. On planchait notamment sur l'innovation et le développement d'écosystèmes entrepreneuriaux.

Le « defining moment » de votre vie professionnelle ?

La création d'EBAN, le réseau européen des business angels dont je suis devenue directrice en 2006. Ma start-up à moi et mon entrée dans le monde des business angels. J'étais encore très jeune mais le président m'a accordé une grande confiance. J'ai hérité de son aversion au micro-management.

Votre plus belle réussite professionnelle ?

Le lancement par BeAngels, en 2017, puis 2019, des fonds d'accompagnement pour entrepreneurs Scale. L'aboutissement d'années de travail pour créer des financements innovants. Et puis la récente levée de fonds réussie auprès de nos membres. Une opération porteuse de stress. L'impression d'être une restauratrice invitant ses clients à visiter sa cuisine et qui se demande s'ils resteront manger.

Vous rappeler que manger à sa faim est un privilège amène à remettre toute autre chose en perspective.

Votre plus gros échec professionnel ?

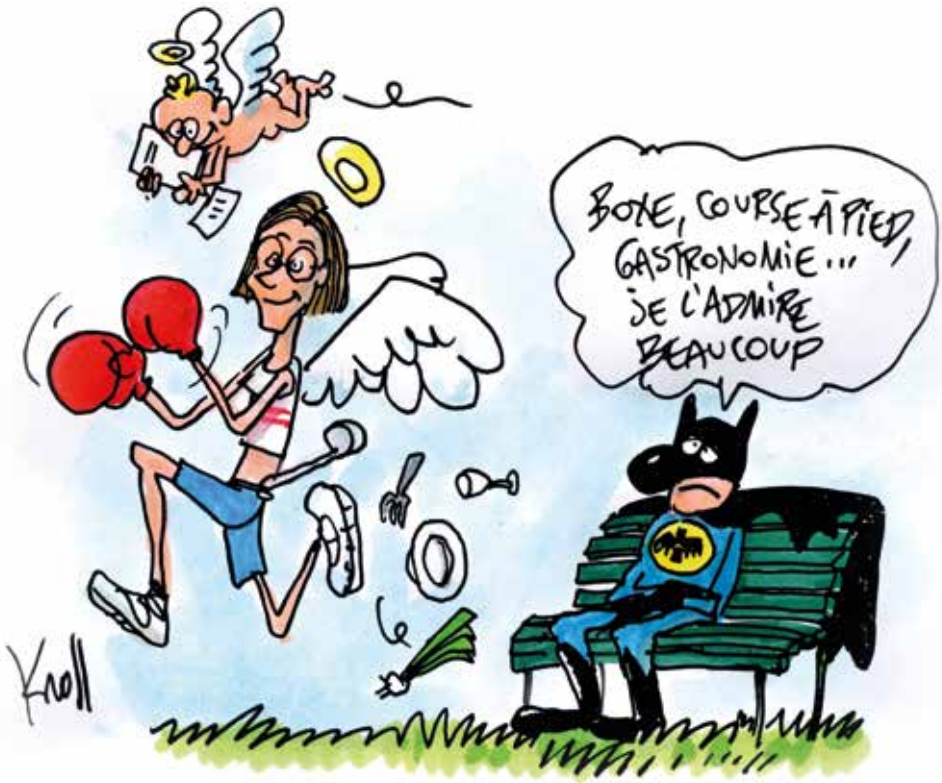
Lorsque j'ai quitté EBAN, j'étais encore très jeune. J'ai voulu tourner la page trop vite et ai loupé la transition avec la personne qui m'a succédé. Elle s'est retrouvée dans des situations compliquées. Je suis quelqu'un d'empathique donc cela m'a affectée.

Votre super-pouvoir ?

Je travaille beaucoup et je suis hyper organisée.

Votre plus grand défaut ?

Trop impulsive dans certains de mes jugements.



L'élément-clé du succès de votre entreprise?

On a su faire évoluer l'organisation avec le profil des business angels, leurs attentes et leur diversité. Aujourd'hui, nous présélectionnons les dossiers et préparons les investisseurs de façon très professionnelle. Même si notre communauté reste avant tout animée par la passion.

Si vous aviez dû choisir une autre voie, quel job auriez-vous souhaité exercer?

Journaliste. J'ai rêvé d'être grand reporter de guerre. Au-delà, j'adore rencontrer les gens et comprendre leur parcours.

Qui est votre héros? Votre modèle? Votre source d'inspiration?

Ma grand-mère, née en Chine, réfugiée au Vietnam puis en France. Vous rappeler que manger à sa faim est un privilège amène à remettre toute autre chose en perspective. Elle m'a transmis des valeurs d'humilité, de travail et de reconnaissance.

Quels sont vos hobbies?

La boxe, la course à pied et la gastronomie.

Votre livre préféré?

L'Orientalisme d'Edward Saïd, que m'a conseillé un ami libanais. Jusque là, j'absorbais l'information sans comprendre que les notions même d'Occident et d'Orient nous sont imposées, et biaisées par notre conception du monde. Ce livre a aiguisé mon sens critique. L'enseignement – ethno-centré – est une forme de propagande.

Votre film préféré?

Batman begins. J'aime les films Marvel, Batman en particulier. Il n'a pas de super pouvoir, mais il s'équipe...

Votre endroit préféré?

Soulac-sur-Mer, sur la côte aquitaine. Une station familiale où j'ai beaucoup de souvenirs.

Quel conseil donneriez-vous à votre « vous » du début de votre carrière?

Profite un peu plus des choses. Je suis toujours un peu trop dans le « what's next » ?

Quelle est votre devise?

« Done is better than perfect »

FLORENCE POSSCHELLE, BAM!

Interview réalisée en janvier 2022

Quel a été votre premier job rémunéré (hors job d'étudiant) ?

Très sagement, consultante en processus et gestion du changement chez Accenture. J'y ai appris la mise en place d'une structure organisationnelle et la notion de dépassement de soi. Mais je n'aurais pas voulu y faire carrière. Je suis plus quelqu'un de terrain que de stratégie.

Le « defining moment » de votre vie professionnelle ?

La naissance de mon premier fils. Travailler pour une boîte de téléphonie m'a alors semblé futile et je me suis lancée dans le durable, comme développeuse de parcs éoliens. La création de BAM! est arrivée peu après la naissance de mon troisième fils. Mes congés de maternité furent des moments créatifs qui ont permis de mettre mes réflexions à profit.

Mon seul regret est peut-être d'avoir attendu 40 ans pour lancer mon entreprise, plutôt que 25-30.

Votre plus belle réussite professionnelle ?

La cohérence du parcours. J'ai pu entreprendre en restant en phase avec mes ressentis et sans ruptures professionnelles ou familiales, malgré le changement permanent. L'équilibre vie privée – vie pro est essentiel pour garder la tête froide dans le monde d'aujourd'hui.

Votre plus gros échec professionnel ?

Mon seul regret est peut-être d'avoir attendu 40 ans pour lancer mon entreprise, plutôt que 25-30.

Votre super-pouvoir ?

Le « problem solving » et la capacité de sortir de situations bloquantes par la prise de décision.

Votre plus grand défaut ?

J'aime les gens mais encadrer ou apprendre aux autres, ce n'est pas mon fort. Du coup, j'avance sans toujours vérifier que tout le monde est à bord.



L'élément-clé du succès de votre entreprise?

L'adaptabilité. On fait évoluer les produits, solutions et même le business model pour coller aux attentes clients. En fait, j'aime l'inconfort, le branle-bas de combat et le changement permanent.

Si vous aviez dû choisir une autre voie, quel job auriez-vous souhaité exercer?

Juge d'instruction. Chez moi, la notion de justice est très importante et je n'ai pas de mal à trancher.

Qui est votre héros? Votre modèle? Votre source d'inspiration?

Matthieu Ricard sur un plan personnel. Simon Sinek, et l'écoute de son propre « pourquoi » professionnel.

Quels sont vos hobbies?

Me promener seule dans la forêt. Cela me vide l'esprit et me permet de trouver des réponses.

Votre livre préféré?

L'Ombre du vent de Carlos Ruiz Zafón. Une histoire de bibliothèque secrète et intrigue familiale dans la Barcelone d'après-guerre civile. J'ai vécu un an au Mexique à 17 ans et suis restée amoureuse de la culture hispanique.

Votre film préféré?

La Marche de l'empereur. Je n'ai pas seulement été touchée par le message écologique. J'adore aussi ce film d'un point de vue purement cinématographique.

Votre endroit préféré?

Dix mille lieux m'inspirent mais je dirais les Highlands écossaises.

Quel conseil donneriez-vous à votre « vous » du début de votre carrière?

Fais ce qui est bon pour toi, ce qui correspond à tes tripes sans trop te préoccuper des avis. Conserve ton enthousiasme et ta spontanéité mais apprend aussi à poser tes réflexions et tes discours.

Quelle est votre devise?

« La vie est courte ».

FRÉDÉRIC ROUVEZ,

Exki

Interview réalisée en mars 2019

Le « defining moment » de votre vie professionnelle?

Le 9 janvier 2001, le jour de l'ouverture de mon premier magasin, Porte de Namur. À l'époque, je venais de quitter un job en or pour lancer Exki. Je me souviens d'un directeur financier qui m'a dit : « Tu es fou de tout laisser pour un sandwich, achètes-toi un tablier et cuisine chez toi ».

Votre plus belle réussite professionnelle?

Le succès de l'ouverture du premier restaurant ; il y avait énormément d'angoisse. On a fait 114 000 francs belges de recette, c'était au-delà de ce qu'on avait pu imaginer.

Je lis beaucoup: toujours des livres de philosophie ou de littérature. Les livres portés sur le business et les entreprises, ça ne m'intéresse pas vraiment.

Votre plus gros échec professionnel?

Ouvrir aux États-Unis. Le challenge, c'était de prendre la décision de dire « stop » alors qu'on a envie de dire « encore ». L'échec était majoritairement dû à la différence de culture du marché américain : un fournisseur qui augmente ses prix du jour au lendemain, des employés volatils, un propriétaire qui nous demande de déposer 1 million de dollars sur le compte d'une banque américaine, les prix exorbitants du marché, le manque de confiance et de loyauté... C'était trop.

Votre super-pouvoir?

La capacité de travailler en équipe.

Si vous aviez dû choisir une autre voie, quel job auriez-vous souhaité exercer?

Enfant, je voulais devenir philosophe des sciences. Et puis, à l'âge de 17 ans, je me suis dit que je créerais mon entreprise. J'ai tout fait pour y arriver.

Quelles sont vos sources d'inspiration?

L'art m'inspire. Je suis fasciné par la capacité de créer et d'innover. La plupart des artistes que j'admire, comme David Hockney, sont eux-mêmes de grands



connaisseurs de l'histoire de l'art. Aujourd'hui, on parle constamment de rupture : rupture dans le monde de l'entreprise, rupture des artistes contemporains, rupture générationnelle... Je n'y crois pas. Le monde a toujours été en rupture.

Votre livre préféré?

L'œuvre de Balzac ; je lui trouve une vigueur incroyable. Je lis beaucoup : toujours des livres de philosophie ou de littérature. Les livres portés sur le business et les entreprises, ça ne m'intéresse pas vraiment.

Quel est votre endroit préféré à Bruxelles?

Vini Divini, un petit restaurant avec 27 places assises. Je me mets au comptoir en face du chef et on réinvente des recettes.

Votre maxime, votre citation favorite?

« Ils ont échoué parce qu'ils n'ont pas commencé par le rêve » (William Shakespeare).

STEPHAN SALBERTER,

Ecole 19, LN24

Interview réalisée en février 2022

Quel a été votre premier job rémunéré (hors job d'étudiant) ?

Pigiste à la RTBF. Changer de sujet tous les jours me permettait d'assouvir ma curiosité sociale et anthropologique ainsi que ma passion pour les rencontres.

Le « defining moment » de votre vie professionnelle ?

Une proposition de fonction à Paris qu'ING m'a proposée... et qui ne me convenait pas. En disant « non », je me suis délesté de chaînes symboliques pour lancer mes activités, dont l'École 19.

Votre plus belle réussite professionnelle ?

J'espère qu'elle est devant moi. J'ai l'impression d'avoir été en « incubation positive » pendant 20 ans avant de déployer mes propres ailes. Depuis, mes meilleurs moments ont été de voir des étoiles dans les yeux des partenaires avec qui je travaille à l'évocation de projets à haute valeur sociétale, comme l'école ou LN24.

J'ai l'impression d'avoir été en incubation positive pendant 20 ans avant de déployer mes propres ailes.

Votre plus gros échec professionnel ?

Très honnêtement, c'est difficile d'en sortir un en particulier. J'aurais peut-être pu accélérer ma trajectoire en ayant le courage de quitter plus vite des fonctions avec lesquelles je n'étais plus en phase. Or le temps est précieux.

Votre super-pouvoir ?

Ma plus grande force est qu'on me sous-estime. J'ai pas tous les codes du corporate mais j'analyse beaucoup. Et je pense être bon pour attirer et connecter des talents et fédérer une vision.

Votre plus grand défaut ?

Je suis assez insatiable et je veux parfois aller trop vite.

L'élément-clé du succès de votre entreprise ?

Il y a une vraie raison d'être à l'école. Elle permet à des gens issus de milieux différents de se mélanger et de s'épanouir. Du startupper à l'hypertatoué qui



intègre un big 4, on change vraiment des vies en libérant les énergies et en dépassant les biais cognitifs. Le soutien d'un nombre important d'entreprises est aussi clé.

Si vous aviez dû choisir une autre voie, quel job auriez-vous souhaité exercer ?

Tailleur, potier, créateur de mode, libraire... Je sais en tous cas que je créerai un jour une marque de produits créatifs tangibles...

Qui est votre héros ? Votre modèle ? Votre source d'inspiration ?

Le duo Pierre Bergé – Yves Saint Laurent. Une relation dont la portée créative a été pérenne et pleine de sens. Et qui enseigne qu'il faut accepter la complexité des rapports humains pour mener des projets ambitieux à bien.

Quels sont vos hobbies ?

Les ventes aux enchères. J'aime m'entourer d'objets à l'histoire singulière.

Votre livre préféré ?

Ce serait un Beigbeder ou un Houellebecq. Mon métier consiste beaucoup à réenchanter. Quand je lis un ouvrage comme *La Carte et le Territoire*, j'ai le sentiment de voir l'autre côté d'une même pièce.

Votre film préféré ?

Pulp fiction. Tout comme Travolta qui faisait un retour inattendu avec ce film, j'aime aussi l'idée qu'on puisse me retrouver là où on ne m'attend pas.

Votre endroit préféré ?

Paris. J'ai eu la chance d'y vivre. Cette ville me stimule et me repose. Je m'y sens totalement libéré.

Quel conseil donneriez-vous à votre « vous » du début de votre carrière ?

N'attends pas 20 ans pour te lancer. Prends des risques.

Quelle est votre devise ?

« Never give up ». Les choses arrivent quand elles doivent arriver.

JULIEN VANDELEENE, BePark

Interview réalisée en mars 2019

Quel a été votre premier job rémunéré (hors job d'étudiant) ?

J'ai fait un master en création d'entreprise ; mon projet de mémoire était lié à la création d'une nouvelle entreprise qui commercialisait des couvertures de sécurité pour piscines. J'ai développé 4 produits hauts de gamme innovants. Une fois diplômé, j'ai monté ma SPRL pour me jeter dans le bain.

Le « defining moment » de votre vie professionnelle ?

L'année 2010, le moment où j'ai décidé de créer BePark : j'ai arrêté les piscines, stoppé ma rémunération, j'ai loué un petit bureau et j'ai commandé mes deux ordinateurs chez Dell. Je me suis retrouvé avec des journées de 24 h entièrement dédiées à BePark. L'idée germait en moi depuis deux ans déjà. J'avais découvert lors d'un voyage à Boston la pratique du partage de parking entre particuliers et je trouvais ça terrible !

Je me suis trop éparpillé, alors je dirais : faire moins et mieux !

Votre plus belle réussite professionnelle ?

On a failli être rachetés par un grand groupe. Pendant toute cette période, je me suis désaxé du business : je passais mon temps dans des levées de fonds. Or, je savais bien que le business n'était pas encore assez mature et rentable, mais c'était difficile de fermer la porte à une si belle opportunité. Finalement, le deal ne s'est pas fait. Malgré la déconvenue, on s'est relevés et on est parvenus à obtenir un cash-flow positif, une équipe saine et un nouveau produit.

Votre plus gros échec professionnel ?

J'ai raté mon focus pendant les trois premières années de BePark : j'étais constamment à l'affût de nouvelles opportunités. On s'est dispersés : on est allés en Espagne alors qu'on n'était pas encore rentables. On s'est développés en France avec un autre business model. On a créé des produits similaires sans tenir compte des diversifications de chaque marché.



Votre super-pouvoir ?

J'ai su pivoter et me retourner. Si on regarde l'évolution de la société depuis 2011, le business a complètement évolué : on a changé de vision, de technologie et d'approche.

Si vous aviez dû choisir une autre voie, quel job auriez-vous souhaité exercer ?

J'aurais voulu être architecte, ou promoteur immobilier. J'aime autant l'aspect créatif que l'aspect immobilier, l'idée qu'on laisse une trace. C'est un métier complexe qui mêle l'esthétique du design au côté cartésien, ergonomique et modulable. Un beau challenge!

Quelles sont vos sources d'inspiration ?

Jeff Bezos est un vrai modèle, il a réussi à faire pivoter constamment son entreprise durant les dix dernières années pour devenir leader mondial du secteur. Aujourd'hui, je me tourne vers mon conseil d'administration qui me challenge au quotidien.

Votre livre préféré ?

Lean Start-up, d'Eric Ries. Je l'ai lu en 2015 et il m'a aidé à revenir à l'essentiel et à me recentrer sur ce qui était vraiment nécessaire.

Quel conseil donneriez-vous à votre « vous » du début de votre carrière ?

Je me suis trop éparpillé, alors je dirais : faire moins et mieux!

Votre maxime, votre citation favorite ?

« Ils ne savaient pas que c'était impossible, alors ils l'ont fait » (Mark Twain)

JEAN-LOUIS VAN HOUWE,

Monizze

Interview réalisée en mars 2021

Quel a été votre premier job rémunéré (hors job d'étudiant) ?

J'ai débuté comme consultant chez Coopers & Lybrand (aujourd'hui PwC). J'y suis resté 3 ans. Nous lançions alors les premiers projets de data warehousing. L'avantage du consulting est qu'il permet de découvrir beaucoup d'organisations différentes et qu'on y apprend à travailler dur et en équipes multidisciplinaires. Le seul souci, c'est que tout le monde a un peu le même profil...

Le « defining moment » de votre vie professionnelle ?

Après PwC, je suis entré chez Alcatel comme « haut potentiel ». Un jour, le CEO de l'époque, Serge Tchuruk, nous a fait un discours dont le message était : « La stratégie du groupe, c'est augmenter la valeur de l'action, point-barre ». Je me suis dit : « Ça n'a aucun sens. ». Ça a été fondateur dans ma décision d'entreprendre plus tard.

Votre plus belle réussite professionnelle ?

Monizze, sans aucun doute. Quitter un grand groupe pour démarrer son business de zéro dans un secteur inconnu. Y affronter un duopole établi plus un cadre politico-réglementaire incertain : c'était un fameux challenge. Mon Everest à moi. J'ai dû tout découvrir, y compris mes propres ressources face à des moments de solitude.

La culture d'entreprise, c'est un peu comme une religion. La composante spirituelle est importante.

Votre plus gros échec professionnel ?

On subit des petits échecs tous les jours. Mais je retiens en particulier certaines erreurs de recrutement.

Votre super-pouvoir ?

Je suis besogneux et persévérant. Dit comme cela, ce n'est pas très glamour. Mais en fait, c'est un mix d'obstination dans la recherche du résultat et d'agilité dans la façon d'y arriver. Ne jamais se satisfaire d'un « non » et tenter de renouveler son offre ou son positionnement pour s'adapter.



L'élément-clé du succès de votre entreprise?

« First things first », dit l'adage. Je crois qu'on a bien établi nos priorités, compris notre environnement et adopté les bons timings dans le lancement des nouveaux projets. Ce que nous avons imaginé il y a dix ans guide toujours ce que nous faisons aujourd'hui.

Si vous aviez dû choisir une autre voie, quel job auriez-vous souhaité exercer?

J'aime l'action qui jaillit de l'idée. J'aurais pu être ouvert à d'autres projets que Monizze. Mais je ne me suis jamais rêvé pilote, astronaute, chanteur, pianiste ou patineur artistique...

Qui est votre héros? Votre modèle? Votre source d'inspiration?

Pas de messie attiré mais j'adore lire les biographies. Des entrepreneurs comme Jobs, Bezos ou Musk mais aussi les approches philosophiques ou humanistes de personnalités comme Churchill ou le *Gandhi* par Jacques Attali. La volonté, l'envie, l'émotion positive sont des éléments essentiels pour passer de l'idée à la réalisation et pour réussir. Je ne lis pas Spinoza dans le texte, mais je trouve du souffle dans les récits sur sa philosophie.

Quel sont vos hobbies?

J'adore le sport. Le ski en particulier. Et puis le cyclisme, le tennis, le golf.

Votre livre préféré?

Les Mondes du sacré de Jacques Rifflet. L'histoire des religions m'intéresse à plusieurs titres. Notamment car la culture d'entreprise, c'est un peu comme une religion. La composante spirituelle est importante. On y génère l'envie et l'adhésion par une vision et des valeurs partagées. Sinon j'ai dû lire 20 fois le *Caligula* de Camus quand j'étais ado.

Votre film préféré?

Le Parrain 2. Le rythme, le poids du devoir, les relations familiales, la pression du système... Tout y est.

Votre endroit préféré?

Pour me ressourcer, j'adore la forêt de Soignes. Et j'ai la chance d'avoir un appartement à la mer.

Quel conseil donneriez-vous à votre « vous » du début de votre carrière?

« N'aie pas peur. La peur est très mauvaise conseillère. Lance-toi dès maintenant ».

YVAN VEROUGSTRAETE,

Medi-Market

Interview réalisée en janvier 2021

Quel a été votre premier job rémunéré (hors job d'étudiant) ?

J'ai commencé ma carrière chez McKinsey que j'ai quitté après 3 ans, juste après avoir été promu manager. Certains m'ont dit que j'étais fou de partir au moment où j'allais commencer à piloter des projets et bien gagner ma vie...

Le « defining moment » de votre vie professionnelle ?

Les moments qui fondent un entrepreneur sont ceux où il se dit « oui » à lui-même, quitte à dire « non » à ceux qui l'entourent. Des moments de réinvention et de grande liberté. Pour moi, le premier fut lorsque j'ai lancé la cuisine centrale Divine Cuisine. Je venais de quitter Delitrateur où j'avais, en vain, proposé cette idée.

Votre plus belle réussite professionnelle ?

Medi-Market, pour cette même raison. J'ai écrit un business plan auquel peu de gens croyaient au départ. Il y a trois types d'entrepreneurs. Ceux qui créent en partant de rien, ceux qui améliorent un modèle existant, et ceux qui abordent un secteur avec un nouvel angle. Je fais partie de cette dernière catégorie.

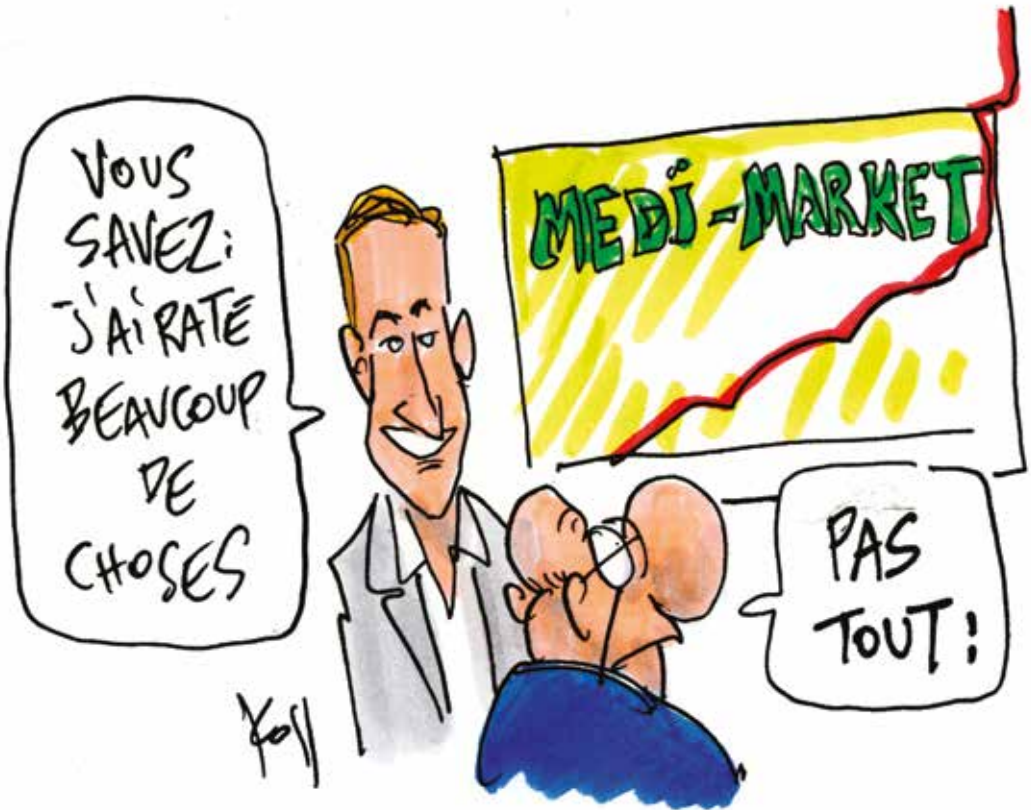
Les moments qui fondent un entrepreneur sont ceux où il se dit 'oui' à lui-même, quitte à dire 'non' à ceux qui l'entourent.

Votre plus gros échec professionnel ?

Je pourrais en citer plein mais j'ai beaucoup de mal à les percevoir négativement. Pour moi, l'échec ne signifie en rien une perte de valeur de l'individu. Je vois la vie comme un grand huit. Ne pas s'enflammer quand on est en haut de la boucle, rester calme et se recentrer quand on est en bas.

Votre super-pouvoir ?

C'est Jacques Brel qui disait que le talent, c'est d'abord avoir envie de réaliser un rêve et que tout le reste, c'est de la sueur et de la discipline. Dans chacune de mes entreprises, je pense être chaque fois parvenu à bien m'entourer. La clé, c'est que les gens croient en votre projet et lui apportent toute leur force motrice.



Votre plus grand défaut?

Mon entourage m'entend régulièrement dire : « C'est quand même pas compliqué, quoi... ». Le symptôme d'une trop grande impatience.

L'élément-clé du succès de votre entreprise?

La passion. Sans passion, ça ne marche pas. Et puis l'optimisme : partir du principe qu'on va réussir et ne pas avoir peur de l'échec comme un lapin dans les phares. La question n'est jamais de savoir si et quand il y aura des difficultés, mais comment on va réagir.

Si vous aviez dû choisir une autre voie, quel job auriez-vous souhaité exercer?

Je ne me suis jamais vu comme un expert mais un meneur de projets. Partant, il y a au moins 10 autres métiers. Politique, enseignant, coach... Et puis j'ai d'autres business plans dans le tiroir...

Qui est votre héros? Votre modèle? Votre source d'inspiration?

Mes premiers modèles, ce sont mes parents. Ils m'ont toujours dit de croire en moi, croire en l'humain, être libre. Mais ils ne m'ont jamais éduqué dans le mythe de la réussite professionnelle. Ma carrière n'a jamais été un sujet pour eux.

Quels sont vos hobbies?

J'aime le sport, mais jamais seul. Je fais du foot, du hockey, du tennis et du vélo avec quelques amis.

Votre livre préféré?

L'Obstacle est le chemin, de Ryan Holiday. Un ouvrage qui apprend à se recentrer sur l'essentiel et se dire que ça vaut la peine de prendre des risques. C'est aussi vrai en amour, au fait.

Votre film préféré?

A la recherche du bonheur, avec Will Smith. Marquant et touchant...

Votre endroit préféré?

J'adore me retrouver tout simplement à la maison, en famille. Et nous prenons aussi de temps à autre un grand bol d'air frais à la côte.

Quel conseil donneriez-vous à votre « vous » du début de votre carrière?

Vas-y à fond, vis à fond et profite de chaque jour !

MARC VOSSSEN, NGroup

Interview réalisée en mars 2022

Quel a été votre premier job rémunéré (hors job d'étudiant) ?

Animateur à Radio Contact payé au noir – il y a prescription – et vendeur d'encyclopédies en porte à porte. Une expérience horrible. L'impression d'être un imposteur doublé d'un voleur. Sonner à la porte de gens qui ne t'attendent pas, ça forge.

Le « defining moment » de votre vie professionnelle ?

La rencontre avec Catherine Servaes, fondatrice de Radio Contact et à l'origine de tous les moments-clés. Elle m'emmène dans l'aventure Contact puis, cinq ans plus tard, à la direction d'antenne de FM Le Soir - qui deviendra Bel RTL. Elle m'attirera ensuite chez SIS, devenu Nostalgie puis Chérie FM. C'est encore elle qui soufflera mon nom à la RTBF pour créer Bruxelles-Capitale, puis au chasseur de tête à la recherche d'un CEO pour le groupe Nostalgie. Elle est l'ange gardien de ma carrière.

Votre plus belle réussite professionnelle ?

Avoir hissé collectivement NGroup au niveau de RTL et de la RTBF - avec bien moins de moyens. Tout cela en instaurant le leadership participatif inspiré de Frédéric Laloux. OK pour le profit, mais pas au détriment de l'humain.

La clé du succès ? L'amour.

Votre plus gros échec professionnel ?

J'ai sûrement connu des échecs mais je n'en ai pas conscience. Sans doute parce que j'ai toujours considéré l'erreur comme un apprentissage. Une déception peut-être : ne pas m'être vu proposer de nouveau challenge par la RTBF après 9 ans de Bruxelles-Capitale. Mon apolitisme a peut-être joué. Mais tout cela est finalement très relatif car NGroup est une expérience absolument magique.

Votre super-pouvoir ?

L'optimisme, qui exige lucidité, volonté et courage.

Votre plus grand défaut ?

Je suis bordélique dans la tête et toujours dans l'urgence. J'ai su bien m'entourer pour protéger le groupe et moi-même de mes excès.



L'élément-clé du succès de votre entreprise?

L'amour. Celui des gens, du métier, de la terre. Ce n'est pas un concept benêt. On ne crée pas le succès que là-dessus, bien sûr. Mais l'attention à l'autre et l'idée que l'attitude passe avant l'aptitude permet de créer une bulle positive où les gens se sentent bien. Or le déploiement d'une boîte passe par celui de ses employés.

Si vous aviez dû choisir une autre voie, quel job auriez-vous souhaité exercer?

Aucun. J'ai rêvé de la radio depuis mes 8 ans et vécu toute ma vie dans les studios. J'ai débuté en y passant l'aspirateur.

Qui est votre héros? Votre modèle? Votre source d'inspiration?

Guibert del Marmol a été un mentor. Et puis un triptyque composé de Martin Luther King, Gandhi et le regard de la *Vierge aux rochers* de Vinci. Je ne suis pas religieux mais je crois au spirituel.

Quels sont vos hobbies?

Parler. D'ailleurs le micro me manque et je projette des podcasts bientôt.

Votre livre préféré?

Poussière d'homme de David Lelait. J'en relis régulièrement des passages. J'adore les phrases courtes et ciselées, où chacun des mots est si puissant qu'on est emmené dans une autre dimension.

Votre film préféré?

La vita è bella de Roberto Benigni. La souffrance sublimée par la poésie.

Votre endroit préféré?

Aujourd'hui, c'est l'endroit où je vis. Un appartement dans le Brabant wallon face à deux étangs. Les oiseaux, la nature, le ciel, les saisons. Un espace méditatif pour le speedé que je suis... Je dis merci tous les jours.

Quel conseil donneriez-vous à votre « vous » du début de votre carrière?

« Ta gueule ! ». J'ai depuis appris à écouter.

Quelle est votre devise?

« Ayez un rêve suffisamment grand pour ne jamais le perdre de vue », d'Oscar Wilde.

OLIVIER WILLOCX,

Beci

Interview réalisée en juin 2022

Quel a été votre premier job rémunéré (hors job d'étudiant) ?

Le développement marketing de ce qui est devenu aujourd'hui l'école de langues F9. C'était dans ce même immeuble où Beci est aujourd'hui... Un excellent souvenir de par le contraste avec l'université. Du monde scolaire de la restitution, je passais à une prise sur les choses, de l'impact. Quand on aime le concret, la création de valeur intangible frustre parfois. Je reste fasciné par les usines.

Le « defining moment » de votre vie professionnelle ?

Au début de ma carrière, j'ai postulé en même temps dans un cabinet régional bruxellois et un cabinet européen. J'ai d'abord reçu la réponse bruxelloise. L'autre, positive aussi, est arrivée trois mois plus tard... C'était cornélien mais je m'étais déjà engagé... Dans le cas contraire, la trajectoire aurait pu être toute autre.

Votre plus belle réussite professionnelle ?

La rénovation de l'Atomium, qui était vraiment en danger. Ma plus belle négociation. Fédéral, région, ville... Personne ne voulait payer. J'ai rejoint l'asbl avec pour mission de trouver une solution en 9 mois. Je m'étais moi-même imposé cette contrainte pour être sûr de ne pas m'installer. Au final, il m'en a fallu 2 de moins.

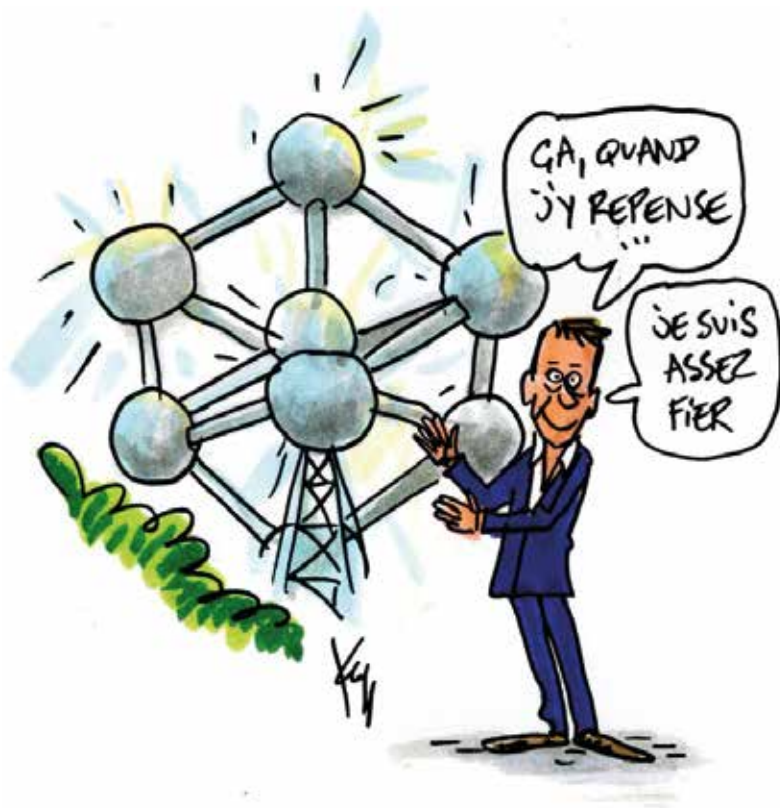
Je ne prends jamais rien comme un succès, donc non plus comme un échec.

Votre plus gros échec professionnel ?

Je me dis toujours que j'aurais pu mieux faire. À la fin d'un dossier, je me demande toujours ce que n'ai pas vu. Je ne prends jamais rien comme un succès, donc non plus comme un échec... Ça ne veut pas dire qu'il n'y a pas de blessures, mais il faut apprendre à les gérer pour avancer.

Votre super-pouvoir ?

On me dit créatif, en particulier dans la résolution de problèmes. J'ai de l'intuition liée à une hypersensibilité. Ça peut être angoissant. « Si je suis le seul à avoir imaginé cette solution, est-ce vraiment la bonne ? »



Votre plus grand défaut?

L'impatience, qui peut me rendre intolérant.

L'élément-clé du succès de votre entreprise?

Dans un monde parfait avec des lois simples et de bon sens, une organisation intermédiaire comme la nôtre, où la création de valeur n'est pas bien identifiée, ne devrait pas exister. C'est notre capacité à remettre continuellement en cause notre modèle qui fait notre pertinence et notre pérennité.

Qui est votre héros? Votre modèle? Votre source d'inspiration?

Mon grand-père Albert Coppé. Professeur d'université, ministre fédéral à 39 ans, commissaire européen. Une incroyable force de travail, une capacité à lire ce que sera demain... Face à lui, on a toujours l'impression de ne pas en faire assez et on ressent comme un vide à combler constamment. Du coup, je n'ai lu mon premier livre de fiction qu'à 40 ans.

Quels sont vos hobbies?

Je bricole beaucoup à la maison.

Votre livre préféré?

L'Art de la guerre, de Sun Tzu.

Votre film préféré?

Douze Hommes en colère. Le huis-clos parfait, qui renvoie aussi aux réunions de négociation. Comment une personne peut faire changer l'avis de tout un groupe par un doute légitime. J'aime cette idée. Plus on est près de la connaissance, plus on a le droit de douter.

Votre endroit préféré?

C'est devenu chez moi. J'ai un besoin de tanière, même si je trouve les locaux de Beci assez magiques. Nous en avons fait à la fois un lieu de collaboration agréable et très ouvert, où on peut aussi se ménager des moments d'isolement, organiser des réunions de toutes tailles et événements. Avec une splendide terrasse en prime...

Quel conseil donneriez-vous à votre « vous » du début de votre carrière?

« Patience et fais ce que tu aimes ». C'est ce que je me dis toujours aujourd'hui.

Quelle est votre devise?

« Jamais content ». Mais à comprendre dans un sens positif : le fait d'oser se mettre en danger pour toujours améliorer les choses.

Propos recueillis par

D.R.



Philippe BECO est journaliste rédacteur indépendant, spécialisé en économie, finance et entrepreneuriat. Il a notamment collaboré avec *Le Soir*, *Forward*, le *Southeast Asia Globe* et *Beci Brussels Business*. Il a aussi travaillé dans plusieurs cabinets d'avocats internationaux.

© Marco Mertens



Elisa BREVET est une jeune entrepreneuse des médias numériques, qui a accumulé une riche expérience dans le domaine du podcast. Après avoir créé Makers Media, un des premiers studios de podcast bruxellois, elle a co-fondé Antidote, une agence de marketing digital.

Illustrations par

© DYOD



Pierre KROLL, dessinateur de presse, caricaturiste et humoriste, contribue à de nombreuses publications dont le quotidien *Le Soir* et l'hebdomadaire *Ciné-Télé-Revue*. Il a également collaboré avec la RTBF et monté un spectacle seul en scène. Il a été distingué par de nombreux prix.

BIBLIOGRAPHIE

Cher lecteur,

Au fil des portraits, nous avons demandé aux entrepreneurs quel était leur livre préféré. Nous avons réuni ici leurs recommandations.

Nous avons le plaisir de vous offrir gratuitement un de ces livres, au choix, sur simple demande via www.daoust.be/esprits (un livre par personne svp).

Bonne lecture !

Typhanie Afschrift et Éric Everard : *La Grève*, Ayn Rand (Les Belles Lettres)

Bernard Bayot : *L'Étranger*, Albert Camus (Folio)

Muriel Bernard : *Reinventing Organizations*, Frédéric Laloux (Diateino)

Catherine Bodson : *L'Illiade et l'Odyssee*, Homère (Ellipses)

Brigitte Chanoine : *La Vraie Vie*, Adeline Dieudonné (Le Livre de Poche)

Joan Condijs : *Mémoires d'Hadrien*, Marguerite Yourcenar (Folio)

Roland Cracco : *De la Terre à la Lune*, Jules Verne (Le Livre de Poche)

Véronique Culliford : *La Vie après la vie*, Dr Raymond Moody (Robert Laffont)

Salvatore Curaba : *Druss la Légende*, David Gemmel (Bragelonne)

Giles Daoust : *Sapiens*, Yuval Noah Harari (Albin Michel)

Thibaut Dehem : *Creativity, Inc.*, Edwin Catmull et Amy Wallace (Talent Editions)

Sébastien Deletaille : *Lettres à un jeune poète*, Rainer Maria Rilke (Le Livre de Poche)

Emna Everard : *Comment se faire des amis*, Dan Carnegie (Le Livre de Poche) et *Delivering Happiness*, Tony Hsieh (Hachette)

Marc Filipson : *La Source*, James A. Michener (Robert Laffont)

Antoine Geerinckx : *Let My People Go Surfing*, Yvon Chouinard (Patagonia)

Thierry Geerts : *Abundance*, Peter Diamandis et Steven Kotler (Free Press)

Laurent Hublet : *Back Up*, Paul Colyze (Folio) et *Les Essais*, Michel de Montaigne (Arléa)

Brice Le Blévenec : *Replay*, Ken Grimwood (Points)

Frédéric Lévy-Morelle : *Born to Run*, Chris McDougall (Paulsen)

Sébastien Morvan : *Magellan*, Stefan Zweig (Le Livre de Poche)

Claire Munck : *L'Orientalisme*, Edward Saïd (Points)

Florence Posschelle : *L'Ombre du vent*, Carlos Ruiz Zafón (Le Livre de Poche)

Stephan Salberter : *La Carte et le Territoire*, Michel Houellebecq (Flammarion)

Julien Vandeleene : *Lean Start-up*, Eric Ries (Pearson)

Jean-Louis Van Houwe : *Les Mondes du sacré*, Jacques Rifflet (Mols) et *Caligula*, Albert Camus (Folio)

Yvan Verougstraete : *L'Obstacle est le chemin*, Ryan Holiday (Alisio)

Marc Vossen : *Poussière d'homme*, David Lelait (Pocket)

Olivier Willocx : *L'Art de la guerre*, Sun Tzu (Flammarion)

NOTES

A series of horizontal dotted lines for writing notes, spanning the width of the page.



Esprits d'Entrepreneurs

Quel a été le « defining moment » de votre vie professionnelle? Votre plus belle réussite et votre plus gros échec? Quel est votre livre préféré? Quel conseil donneriez-vous à votre « vous » du début de votre carrière?

Pour savoir ce qui fait courir les entrepreneurs, ce qui les anime et ce qui a fait d'eux ce qu'ils sont, Giles Daoust, CEO de Daoust et de Title Media, a imaginé un jeu questions afin de sonder leurs cœurs et leurs esprits.

Leurs réponses, recueillies par Philippe Beco et Elisa Brevet, ont animé un numéro spécial de *Bruxelles Métropole*, puis une rubrique mensuelle de *Brussels Business*, les magazines de Beci. Le dessinateur Pierre Kroll y a ajouté sa patte, en « croquant » chaque entrepreneur interrogé.

Leurs 34 portraits sont réunis dans ces pages.

TITLE
BOOKS

En partenariat avec



Chambre de Commerce
& Union des Entreprises
de Bruxelles



9 782931 193044