

JULIEN SEMNINCKX

“DIS-MOI
COMMENT
tu t'organises...”



25 personnalités
belges nous ouvrent
leur agenda

TITLE
BOOKS

Entretiens réalisés par
JULIEN **SEMNINCKX**

“DIS-MOI
COMMENT
tu t’organises...”

25 personnalités belges
nous ouvrent leur agenda

TITLE
BOOKS

© 2024 Title Media

Entretiens réalisés par Julien Semninckx

Coordination éditoriale : Emmanuel Robert

Project Manager : Antoinette Stas de Richelle

Photos : Julien Semninckx, sauf indication contraire

Mise en page : Nord Compo

Impression : Graphius Brussels

**TITLE
BOOKS**

Title Books, un label de Title Media

Galerie de la Porte Louise 203/5

1050 Bruxelles

Belgique

www.titlebooks.eu

Les articles reproduits ont été publiés à l'origine par Beci – Chambre de Commerce & Union des Entreprises de Bruxelles dans le mensuel *Brussels Business*, entre septembre 2020 et février 2023. Merci à Beci et à Stéphane Baudry de nous avoir autorisés à réaliser ce livre.

ISBN 978-2-951193-21-1

Dépôt légal 05/2024

D/2024/15129/05



Ce livre est disponible gratuitement en Belgique, dans la limite des stocks disponibles, sur simple demande via books@daoust.be.

Table des matières

Introduction	6
Julie ALMAU GONZALEZ	8
Cristina AMBOLDI	12
Thierry BODSON	16
Benoît CEYSENS	20
Audrey CLABOTS	24
Philippe CLOSE	28
Giles DAOUST	32
Marc DECORTE	36
Michèle DIDDEN	40
Marie-Pierre FAUCONNIER	44
Dr Diane FRANCK	48
Philippe GELUCK	52
Isabelle GRIPPA	56
Anne GRUWEZ	60
Alexandre HELSON	64
Pierre HERMANT	68
Ryad MERHY	72
Francis METZGER	76
Laurent NYS	80
Elvis POMPILIO	84
Lionel RIGOLET	88
Philippe DE SELLIERS	92
Elke TIEBOUT	96
Barbara TRACHTE	100
Elke VAN DEN BRANDT	104

Introduction

Dis-moi comment tu t'organises... ...et je te dirai qui tu es.

Giles Daoust,
Entrepreneur et écrivain

Les interviews reprises dans ce livre sont nées entre 2020 et 2023 dans le magazine de Beci, de la plume de Julien Seminckx et sous la direction éditoriale de Stéphane Baudry. Elles ont été publiées à l'origine sous le titre « Un jour, une semaine avec... ». Des personnalités de tous horizons nous y ouvrent les portes très privées de leur agenda.

Il n'est pas difficile d'imaginer quelles peuvent être les tâches auxquelles s'attèlent chaque semaine un chef d'entreprise, un dirigeant politique, un architecte, un dessinateur... Mais ce qui est plus intime et secret, c'est comment ces différents professionnels *organisent* leurs journées et leurs semaines.

Sont-ils des workaholics ? Ou au contraire ont-ils su aménager une place de choix à leur vie familiale et personnelle ? Courent-ils après le temps, ou ont-ils une pleine maîtrise de leur organisation ? Sont-ils en permanence entourés de leurs collaborateurs, ou se réservent-ils de précieux moments de solitude ?

La multiplicité des profils présentés dans cet ouvrage apporte toute une série d'angles d'attaque et de réflexions à propos de cette éminente question : « comment parviennent-ils à faire tout ce qu'ils ont à faire ? »

J'ai toujours été fasciné par les questions d'organisation. Au sein d'une entreprise, elles sont fondamentales, car on constate encore bien trop souvent que le travail est mal organisé et les pertes de temps nombreuses. À une époque où la notion de productivité est cruciale (avec notamment l'augmentation des coûts salariaux et l'émergence de

l'intelligence artificielle, potentiellement capable de nous « remplacer »), il est relativement évident que si un travailleur s'organise mal et perd son temps à longueur de journée, tôt ou tard sa hiérarchie lui posera la question de sa valeur ajoutée.

Dans toute organisation, qu'elle soit publique ou privée, l'exemple doit venir d'en haut. Si le leader d'une organisation ou d'un département est mal organisé, comment pourrait-il exiger de ses collaborateurs d'être des modèles d'efficacité ? Encore une fois, tout revient à la question fondamentale de comment nous organisons nos journées et nos semaines, qui sont le mètre-étalon de nos vies professionnelles.

Mais il ne faut pas se limiter à la partie professionnelle. Alors que se pose légitimement la question de l'équilibre vie privée / vie professionnelle, les volets familiaux et personnels doivent être bien organisés également, si l'on ne veut pas qu'ils se trouvent relégués aux oubliettes. Or, dans ces parties plus intimes de nos existences, nous sommes également soumis à une pression importante.

Notre vie moderne déborde d'opportunités, de tentations et de choix : activités en tous genres, loisirs, restaurants, concerts, voyages, livres, films, séries, jeux, musiques... « Quoi ? Tes enfants ne font pas trois activités par semaines ? Où pars-tu en vacances ? Tu n'as pas encore terminé la nouvelle série Netflix sortie la semaine passée ? » Dans un monde aux mille loisirs de plus en plus démocratiques, et sous le poids de la comparaison imposée par les réseaux sociaux, nos vies familiale et privée sont, elles aussi, de plus en plus « sous pression ».

Dans la vie, tout est question de choix. Comment *choisissons*-nous d'organiser nos jours et nos semaines ? À quoi *choisissons*-nous de consacrer notre temps ? « Tu as lu quoi ce mois-ci ? – Oh, tu penses bien que je n'ai pas le temps de lire ! » Fadaïses. Si nous n'avons pas le temps de faire ceci ou cela, c'est soit que nous ne sommes pas bien organisés, soit que nous n'avons pas *décidé* de *prendre* le temps. Consacrer du temps à une activité se fait toujours au détriment d'une autre. « Regarde un épisode de série en moins, et voilà une belle heure de lecture en perspective ! » Ça vaut aussi pour ceux qui disent ne pas avoir le temps de prendre soin de leur corps.

Serais-je donc en train de vous conseiller de travailler moins ? Mais non : l'objectif est de travailler *mieux*. Donc de s'organiser mieux. De perdre moins de temps dans les mirages de notre époque (réunionite, surcommunication, fausses obligations, réseaux sociaux, distractions sans substance...) de sorte à être plus efficace et épanoui au travail, et pouvoir consacrer du temps de qualité à sa famille et à soi-même. Retrouver le temps de lire ? Certainement. De prendre soin de son corps ? Évidemment.

Les leaders de demain auront à apprendre à leurs collaborateurs comment bien s'organiser pour ne pas crouler sous la charge de travail et courir éventuellement à la démission ou au burn-out. Ceci implique que ces leaders soient eux-mêmes bien organisés, et trouvent eux-mêmes un équilibre vie privée / vie professionnelle qui en fera de meilleurs êtres humains.

Comment les personnalités interrogées dans ce livre relèvent-elle ce défi ? C'est ce que je vous propose d'explorer dans les pages qui suivent. Bonne lecture et bonne réflexion !

Julie

ALMAU GONZALEZ

Julie Almau Gonzalez entre en 2006 au service de l'ASBL Atomium, au moment de la réouverture de l'édifice après d'importants travaux. D'abord en charge des droits d'auteur et de l'exploitation de la Boule des Enfants, elle se concentre ensuite sur la communication et le marketing, avant de devenir directrice adjointe. Lors de cette interview, publiée en juin 2022, Julie Almau Gonzalez exerce la fonction de directrice générale de l'ASBL Atomium et du Design Museum voisin.

Debout à 6 h 45

« Mon mari et moi, on se lève à 6 h 45 en semaine. On s'occupe d'abord de nos enfants, deux filles de 10 et 6 ans et demi. On déjeune tous ensemble. Si c'est mon mari qui prépare le petit-déjeuner, ce sont plutôt des céréales. Il s'occupe aussi du pique-nique quotidien des enfants. Si c'est moi, je fais des œufs brouillés pour l'aînée et à la coque pour la cadette. Et selon l'appétit, il y a encore les tartines au miel. Pour accompagner tout cela, il y a du jus d'orange ou de pamplemousse. Et toujours des fruits. Le week-end, on se lève plutôt vers 8 h 30. »

Prendre le temps au petit-déjeuner

« C'est avec la naissance des enfants que j'ai appris à prendre un petit-déjeuner. C'est une bonne habitude. D'abord, c'est un moment où l'on est encore détendu, où l'on peut prendre le temps. Et puis, avec un bon petit-déjeuner, on se sent plein d'énergie. »

Un café latte pour commencer

« Mon premier café, c'est un latte. J'ai arrêté de mettre du sucre dans le café. Il y a du sucre partout ; il faut essayer de le réduire. Dans le café, c'est ce qui me semble le moins difficile. »

En tram ou en voiture

« Nous habitons Schaerbeek. Je me rends à l'Atomium en voiture ou en tram. Cela dépend du parent qui conduit les enfants à l'école, garde la voiture en journée, et les ramène le soir. Sur le trajet, j'écoute plutôt de la musique : soit à la radio, soit avec un casque. »

À la cafétéria d'en face

« Nos bureaux se trouvent au pied de l'Atomium ; un open-space comptant une douzaine de places et une cuisine. J'y arrive à 8 h 45 ou un peu après 9 h. Cela dépend si je viens en voiture ou en tram. »



Je salue les collègues, j'allume l'ordinateur et on se rend ensemble à la cafétéria d'en face pour aller se prendre un café. Il est excellent et bien meilleur que celui de la grosse machine à café qu'on louait avec un contrat d'entretien.»

Mails et signataires

«De retour au bureau, café en main, je commence par lire mes mails. J'essaie de ne pas y consacrer plus d'une heure et demie par matinée.

Je consulte aussi les différents signataires – un joli belgicisme – avec des contrats et factures à approuver et signer.

Entre deux réunions, j'essaie également de consulter et répondre aux mails. Le soir, c'est plus particulier. Je n'ouvre pas mon ordinateur mais je parcours vite mes mails sur mon téléphone. Si c'est urgent, j'y réponds. Mais le message est très court, en jonglant avec mes gros doigts entre les petites lettres de l'appareil.»

Réunions entre accueil et administratif

«Le lundi matin, à 11 h, il y a la première réunion d'équipes. C'est surtout le jour où l'on discute de ce qui s'est passé durant le week-end. Il faut savoir

Dis-moi comment tu t'organises...

qu'on est ouverts 7 jours sur 7 et que les grands jours d'affluence sont le samedi et le dimanche. C'est alors qu'il y a plus de chances que se produisent des couacs dans la gestion du flux, de l'informatique, les pertes d'objets... C'est intéressant que l'accueil et l'administratif confrontent la réalité de terrain. On a un collègue qui travaille dans les deux équipes, à cheval... C'est important pour débriefer la petite vie du week-end.

Il y a aussi des réunions en après-midi, les autres jours de la semaine. Elles se tiennent en nos bureaux, à l'extérieur, en Zoom... Cela tourne autour de la communication, de la billetterie, de la gestion commerciale, de la promotion de l'Atomium à l'étranger, du contracting...»

Partage des 'restes' de la veille

«Le midi, je déjeune dans les bureaux, mais cela peut aussi être à l'extérieur en représentation ou pour des rendez-vous professionnels. Lorsque c'est en nos bureaux, dans la kitchenette, on a pris l'habitude de ramener des plats de chez nous. Ce sont des 'restes' de la veille, du surplus volontairement préparé en prévision du lendemain matin. Dès qu'il fait beau, on ouvre les portes pour profiter de la terrasse.

Parfois, il m'arrive de n'avoir pas eu le temps de manger de toute la journée. Comme aujourd'hui, où je me prends un chocolat à 17h30 pour faire l'interview (rire).»

Parce qu'on le vaut bien!

«Il n'y a pas beaucoup de snacks et restos aux alentours. Et au sommet de l'Atomium, ce n'est pas vraiment la petite cantine du midi. Mais, avec toute l'équipe, on y va une à deux fois par an, après un grand événement et parce qu'on le mérite bien. Ici, on est tous engagés, investis et fiers de travailler pour cet endroit, de le faire vivre. Tout le monde donne beaucoup de son temps, de sa personne...»

Éviter de «s'affoner» la compta

«Les mercredis et vendredis après-midi sont consacrés aux comptes, au budget et à la comptabilité. J'ai décidé cela au moment de prendre la direction de l'Atomium. Cela s'est avéré d'autant plus nécessaire en période covid, lorsque l'approvisionnement des recettes était au plus bas. Et maintenant, c'est devenu une bonne habitude à garder. On maîtrise mieux les entrées et les sorties, on s'évite les surprises de dernière minute. C'est comme à l'unif, il vaut mieux étudier régulièrement durant toute l'année plutôt que s'affoner les différentes matières d'examens au dernier moment.»

Repas du soir et brossage des dents

«Je n'ai pas vraiment d'heure pour quitter le bureau. Cela dépend surtout de l'organisation familiale et de la personne qui va rechercher les enfants à l'école. À la maison, mon mari ou moi cuisinons. Cela dépend surtout de sa disponibilité. Il est comédien. Il arrive que, durant un mois, il n'ait pas de représentation. Et que le mois suivant, il monte tous les soirs sur scène. On s'est fixé de manger tous ensemble à 19 h, mais on n'y arrive pas. C'est toujours plus tard. Après le repas, c'est brossage des dents et lecture d'un livre avant de mettre les filles au lit.»

On vit sans TV

«À la maison, on vit sans télévision. Et c'est avec une très grande sérénité car ce qu'on peut y voir est tellement déprimant. Cela date d'avant les enfants. Le soir, avec mon mari, on préfère discuter, lire, se chercher des destinations de vacances...

Certains soirs, notamment le vendredi, on monte tout spécialement une installation vidéo pour se regarder tous ensemble un film, un dessin animé ou un documentaire.»



Il est important de garder du temps pour sa famille, de conduire ses enfants à l'école, de les border au lit... Si on n'a pas de temps pour la famille, on ne fait pas de famille.

Garder du temps pour la famille

«Le soir, si je dois travailler à domicile, notamment les jours qui précèdent la préparation aux comptes, je m'arrange pour que les enfants soient pris en charge ou couchés.

Il est important de garder du temps pour sa famille, de conduire ses enfants à l'école, de les border au lit... Si on n'a pas de temps pour la famille, on ne fait pas de famille. Mais je concède que cela met du temps pour trouver le bon équilibre.»

Week-end guidé par les enfants

«Le samedi matin, je vais à la boxe. Cela me fait un bien fou. Puis, retour à la maison où l'on brunché tous ensemble. Ensuite, ce sont les activités sportives et les devoirs des enfants.

Le dimanche, on se fait plaisir à voir la famille, les amis, les gens qu'on aime. Et puis, il y a aussi les amies de nos filles et les différentes invitations qu'elles peuvent avoir. L'agenda social des enfants, c'est grave! Le nôtre en prend un sérieux coup.»

Cristina **AMBOLDI**

Licenciée en sciences commerciales de l'UCL, Cristina Amboldi travaille plus de 20 ans chez Actiris, l'organisme régional bruxellois pour l'emploi, où elle occupe différentes responsabilités. Après un passage comme directrice adjointe au cabinet du Ministre bruxellois de l'Emploi et de la Formation, elle est désignée en décembre 2021 directrice générale d'Actiris, fonction qu'elle exerce lors de cette interview, publiée en janvier 2023.

Debout à 6 h 20, parfois 6 h 30

«Je me lève à 6 h 20. Parfois, j'aime rester un petit peu plus au lit et je mets un rappel de dix minutes sur le réveil. Puis, direction immédiate la salle de bain. Je m'occupe ensuite de notre petit chat qui m'attend de pied ferme devant la porte pour avoir sa nourriture et ses caresses.»

Un café en lisant les infos

«En attendant que mes deux enfants se réveillent et me rejoignent, je bois un café en lisant la presse sur mon smartphone. En semaine, je ne prends pas de petit-déjeuner, seulement un biscuit. Par contre, en vacances ou le week-end, j'adore profiter d'un bon breakfast.»

En voiture avec la radio

«Je pars en voiture depuis le Brabant wallon pour d'abord conduire les enfants à leur bus. Sur la route, j'écoute la radio, surtout La Première pour les infos. Il m'arrive aussi d'appeler des personnes si elles m'ont donné leur accord pour que je le fasse aussi tôt.»

2 à 3 capuccinos au bureau

«J'arrive généralement vers 8 h au bureau. Je prends d'abord un café. Ici, la machine offre de grands choix et c'est un capuccino sans sucre. J'en prends 2-3 sur la matinée. Je commence par regarder mon agenda et m'assurer que j'ai tous les documents pour chacune des réunions du jour.»

Une farde par réunion

«Je passe mon temps en réunions, de 8 h à 17 h. À chaque réunion, sa farde avec les documents relatifs à l'ordre du jour. Je vais ainsi d'une réunion à l'autre avec ma pile de petites fardes. Ce n'est pas très 'paperless', mais je préfère voir directement les gens et ne pas avoir un écran devant moi.»

Réunion 'agenda' pour entamer la semaine

«Le lundi matin, je commence par la réunion 'agenda' avec la DG adjointe et nos assistants respectifs pour passer en revue nos rendez-vous sur la semaine et celle qui suit. Un lundi matin sur deux, il y a le briefing 'communication' où l'on fait le topo sur tout ce qui est événements, presse...»



Max 1 h par réunion sauf...

«Je n'aime pas que les réunions durent trop longtemps. D'une demi-heure à une heure, c'est suffisant pour prendre des décisions. Sauf pour les comités de direction et de gestion, qui se tiennent une fois par mois et pour lesquels il faut compter deux à trois heures. Il y a aussi le comité de concertation de base, qui est l'équivalent du conseil d'entreprise dans le privé.»

Six réunions par jour

«D'une semaine à l'autre, je participe environ à six réunions par jour. Pour le lieu, cela dépend du

nombre de participants. Il existe différentes salles aux différents étages. Si on est peu nombreux, c'est dans mon bureau, qui peut facilement accueillir quatre personnes.»

Le midi, à la cantine

«Le midi, je reste souvent dans l'immeuble pour descendre à la cantine. Il y a le plat du jour, ainsi qu'un buffet froid et chaud. C'est très varié. On y mange très bien. Cela permet de voir les gens et de parler d'autre chose que du travail. On évoque la famille, les vacances, les séries vues à la télévision... Je n'ai pas une table fixe, je m'assieds là où il y a de la place.»

// Je n'aime pas que les réunions durent trop longtemps. D'une demi-heure à une heure, c'est suffisant pour prendre des décisions. Sauf pour les comités de direction et de gestion, qui se tiennent une fois par mois.

Fin d'après-midi

«Après les réunions de la journée, je reste au bureau pour différentes tâches : répondre aux mails, lire différents documents qui me sont soumis, réfléchir, pondre des notes...

C'est un moment où je suis moins sollicitée. Les gens savent néanmoins que je suis là et qu'ils peuvent venir pour discuter de façon un peu plus informelle. Je reste accessible.»

Courriers électroniques

«Je gère personnellement mes e-mails. Je ne commence à les consulter qu'en arrivant au bureau. J'y consacre alors une demi-heure, pas plus, juste avant de commencer mes réunions. Si l'une d'elles termine plus tôt que prévu, j'en profite pour encore traiter mes mails. Je ne quitte pas mon bureau avant de les avoir traités. Et si je n'ai vraiment pas eu le temps, je le fais le soir chez moi.»

Départ après 19 h

«En général, je quitte le bureau vers 19 h-19h30. La voiture, c'est mon premier sas de décompression. J'écoute de la musique, j'appelle ma famille, ma mère...»

Repas du soir en famille

«De retour à la maison, il y a ma petite famille qui m'attend. Je découvre le repas du soir, vu que c'est mon mari qui a déjà tout préparé. On mange ensemble, avec nos enfants. C'est toujours très équilibré. On discute, puis on regarde la TV...»

Lire avant de dormir

«Mon petit rituel, quand je vais me coucher, c'est d'ouvrir un livre. Même si ce n'est que pour lire deux pages, j'ai besoin de ce moment. Ce sont plutôt des romans et des intrigues policières.»

En mode 'pause' le week-end

«Autant je peux être d'attaque tous les jours de la semaine dès 6h30, autant je me déconnecte du travail le week-end. Le vendredi soir, quand j'éteins l'ordinateur, je me mets en 'off'. Du moins, jusqu'au dimanche après-midi...»

Week-end en famille et entre amis

«Le samedi est réservé aux enfants et à leurs activités. On passe le samedi soir en famille au sens large, ou avec des amis. On va manger les uns chez les autres.

Le dimanche matin, je m'occupe de la maison. Et l'après-midi, je commence à préparer ma semaine.»

Appels masqués

«Lorsque je suis dispo, je réponds généralement à mon GSM. Les gens ont cependant pris la bonne

habitude d'appeler mon assistante. S'ils m'appellent en direct, c'est qu'il y a urgence.

Et bien souvent, c'est via un message WhatsApp. Par contre, je ne réponds pas aux numéros masqués : les gens n'ont qu'à me laisser un message, ce qu'ils ne font généralement jamais.»



En général, je quitte le bureau vers 19 h - 19 h 30. La voiture, c'est mon premier sas de décompression. J'écoute de la musique, j'appelle ma famille, ma mère...

Thierry BODSON

Thierry Bodson naît à Liège, en décembre 1960. Gradué en comptabilité, il travaille d'abord dans une banque, puis devient ouvrier boucher avant d'être engagé comme employé à la FGTB. Il y est affecté au service comptabilité, mais son militantisme l'appelle à occuper différentes fonctions au sein de conseils d'administration, parmi les partenaires sociaux. Secrétaire régional liégeois, puis de l'interrégionale wallonne, il devient président de la FGTB en juin 2020, fonction qu'il exerce lors de cette interview, publiée en novembre 2021.

Lève-tôt

« Je me lève tôt pour éviter les embouteillages. J'habite Héron, près d'Andenne, entre Liège et Namur, sur l'autoroute. Si je dois me rendre à Bruxelles, je monte dans ma voiture à 6 h 45. Je me suis alors levé vers 6 h. Je déjeune correctement. Pas simplement une tasse de café, mais tartine, jambon et fromage. Je pars en moyenne trois jours par semaine à Bruxelles. D'office le mardi et le vendredi. Le jeudi, c'est rarissime car j'ai les instances wallonnes. Et cela varie les autres jours. Quand je ne me rends pas à Bruxelles, je pars plutôt vers 7 h 30. Je peux alors déjeuner avec ma compagne et ma fille. »

Bureaux et secrétariat FGTB

« Le bureau FGTB fédéral se tient un mardi sur deux. Quant au bureau FGTB wallon, il est prévu un jeudi sur deux.

Tous les vendredis matin, nous rassemblons notre secrétariat fédéral. Il se compose de Miranda Ulens, des trois responsables des interrégionales (Bruxelles, Wallonie et Flandre) et des deux secrétaires fédéraux qui sont en charge des dossiers interprofessionnels. À sept, nous essayons de

regrouper les différentes sensibilités au sein de la FGTB-ABVV et nous décidons des propositions et positions qui seront mises sur la table du bureau fédéral du mardi. »

Vive le présentiel!

« Avec la crise du covid, il a fallu recourir à des réunions virtuelles à distance. Zoom ou d'autres nous ont permis de travailler malgré les restrictions, mais ces outils ont leurs limites. Objectivement, en vidéoconférence, le débat n'est pas le même. Cette technique peut convenir pour faire passer des informations, mais elle déçoit lors de réunions des bureaux FGTB. »

Réunions à gogo

« J'ai compté mes réunions. En interne, cinq réunions politiques, administratives et de régions par semaine. Chacune dure en moyenne deux à trois heures. J'y ajoute les réunions extérieures : le Front commun syndical, l'Action commune socialiste... Ensuite, je siège au Conseil Central de l'Économie (CCE) et représente la FGTB à la Banque nationale (BNB) ainsi que dans d'autres conseils d'administration.



Tout cela influe évidemment beaucoup sur l'organisation de mon temps de travail.»

Plus efficace le matin

«Je trouve qu'on est beaucoup plus efficace le matin. J'essaie donc de concentrer l'étude des dossiers en matinée. À la rigueur, en début d'après-midi. Ce n'est pas facile, avec le nombre de réunions programmées. C'est pour cela que, depuis toujours, et bien avant même d'être président de la FGTB, je consacre mes samedis et dimanches matin à la lecture des dossiers. Je me lève tôt et je suis déjà à table à 7h du matin pour les étudier. Chaque week-end, j'y consacre deux fois trois à quatre heures.»

Éviter le téléphone au matin

«Le matin, je décroche rarement mon téléphone. D'abord parce que je suis souvent en réunion. Ensuite, si j'ai une ou deux heures de fourche, je vais plutôt étudier des dossiers et reporter à l'après-midi les contacts téléphoniques.»

Deux heures par jour consacrés aux mails

«Je ne suis pas devant mon ordinateur à essayer de répondre aux mails dans la demi-heure. D'abord, parce que je préside les réunions, ce qui est différent d'une simple participation. Ensuite, comme elles se

// Je trouve qu'on est beaucoup plus efficace le matin. J'essaie donc de concentrer l'étude des dossiers en matinée.
À la rigueur, en début d'après-midi.

tiennent souvent dans les deux langues, j'ai besoin d'être concentré et de ne rien faire d'autre. Je réponds à certains mails dans le temps de midi, mais surtout en fin de journée, au calme. Cela me prend bien deux heures par jour. Ou plutôt une heure pour répondre par mail, et une autre heure où je préfère prendre le téléphone pour en discuter de vive voix.»

Programme variable à midi

«En semaine, deux midis sont généralement consacrés à déjeuner avec quelqu'un : soit au resto, soit des assiettes froides servies dans mon bureau. Sinon, j'avale un sandwich, j'envoie quelques mails et je prends la voiture pour me rendre à une réunion ou un débat.»

50 000 km par an

«Je parcours environ 50 000 km par an en voiture. Mais ce temps n'est pas perdu. Le matin, tôt, je roule en écoutant la radio pour m'informer. Avant de monter dans mon véhicule, tant à l'aller qu'au retour, je pense déjà à trois ou quatre personnes que je vais appeler. Je conduis évidemment en kit mains libres.»

Pas de chauffeur

«Je n'ai pas de chauffeur et je n'en veux pas. D'abord, pour le principe. Ensuite, j'ai l'impression

que si je m'asseyais à l'arrière en étant un peu fatigué, je m'endormirais et ne pourrais pas passer les appels que j'ai programmés.»

Cahiers de notes

«Le soir, je ne rentre pas avant 20 h. Je retrouve la vie tranquille en famille. Je mange parfois quelque chose de léger : une soupe, par exemple. À mon arrivée, je consacre dix minutes à consigner dans un cahier de notes ce qui a été dit et décidé lors des différentes réunions ou au téléphone. Je remplis ainsi deux cahiers par an. J'ai une mémoire chronologique déconcertante pour retrouver très rapidement le bon cahier et la bonne date. Même quinze ans en arrière. Ensuite, je déconnecte totalement, dans la minute.»

Natation

«Le samedi, j'essaie de passer exclusivement du temps avec ma compagne et ma plus petite fille, que j'amène à la natation. Quand j'étais adolescent, je participais à des compétitions interscolaires. Je continue d'ailleurs à nager beaucoup : au moins deux fois par semaine. À ce moment-là, je fais des longueurs non-stop, durant au moins une heure. Comme tous les gens qui font des milliers de longueurs, je connais chacun des carreaux au fond de l'eau et le moment où il faut virer.»

J'aime cuisiner

«Le dimanche midi, il n'est pas rare que je prépare un repas pour les invités. Ce n'est pas un steak, mais plutôt un osso bucco, un navarin d'agneau, quelque chose de spécial. Je prends le temps et les gens disent que je cuisine bien.»

L'anticipation du motard

«J'ai toujours eu des motos : des 400 ou 500 cc, jamais des gros cubes. Quand on a été ou qu'on est motard, on est meilleur conducteur car on a intérêt à anticiper. On regarde la circulation plusieurs voitures devant soi. À moto, il ne sert à rien de se dire qu'on est en tort ou pas.»



J'ai compté mes réunions. En interne, cinq réunions politiques, administratives et de régions par semaine.

Chacune dure en moyenne deux à trois heures.

Benoît CEYSENS

Benoît Ceysens entre en 1983 au centre Nos Pilijs, pour y effectuer son service civil comme **objecteur de conscience**. L'année suivante, il y crée la ferme du même nom : une entreprise de travail adapté (ETA) qui occupe plus de 200 personnes, dont 145 en situation de handicap. Il y exerce la fonction de directeur lors de cette interview, publiée en décembre 2022.

Debout à 6 h

«Je me lève vers 6 h du matin. Au petit-déjeuner, je prends un pamplemousse, une double tartine avec du choco équitable, et une tasse de café. C'est important de ne pas sauter le repas du matin.»

À vélo, le long du canal

«Je pars à vélo, quasiment tous les jours. Depuis Anderlecht, cela me fait une douzaine de kilomètres le long du canal. C'est moins stressant que la voiture et l'on est certain d'arriver à l'heure. Le soir, en rentrant, c'est une bonne coupure entre le travail et la maison. Cela me permet de prendre l'air et de réfléchir.»

Gym et natation pour être de bonne humeur

«Sur le chemin du travail, deux à trois fois par semaine, je m'arrête à la salle pour faire du fitness et de la natation. Cela me rend encore plus de bonne humeur. Il n'y a pas de jours particuliers.»

Briefing du week-end

«Le lundi matin, je récolte des infos sur ce qui s'est passé le week-end car la ferme fonctionne surtout le week-end. On fait le bilan avec les différentes équipes.»

Comité de direction, le jeudi matin

«Le jeudi matin est consacré au Comité de direction avec les managers de pôles : le RH, le responsable administration et finances, celui des métiers verts et ceux de l'alimentation durable et de l'entreprise de jardinage. Nous sommes six à prendre les grandes décisions et décider la planification de la ferme.»

Sandwich au bureau

«Le midi, je mange dans mon bureau parce que ça n'arrête pas. Et puis, il est parfois compliqué de s'arrêter. Je suis un sauvage du travail. C'est un sandwich que je mange tout en travaillant, en regardant



mes mails, en surfant sur internet... Je ne vais pas à notre resto car les travailleurs ne sont pas censés y manger. Et donc, moi non plus. Et puis, le personnel a son réfectoire.»

Huit ASBL Nos Pilifs

«Une fois par mois, en matinée, il y a la réunion entre les huit ASBL Nos Pilifs pour échanger et partager des bonnes pratiques. Elles se trouvent toutes à Neder-Over-Heembeek. Il y a l'école, le centre de jour, la crèche, les différents services d'aide aux personnes en situation de handicap et la villa d'hébergement de nuit qui compte une vingtaine de flats.»

Agenda freestyle

«Les après-midis, je participe à la comptabilité. En fait, je n'ai pas réellement d'agenda. Je fonctionne plutôt en 'freestyle'. Du matin au soir, je suis dans mon bureau. La porte est ouverte pour tous. Chacun peut venir m'interpeller à tout moment.

«Je suis un solutionneur»

«Mon bureau, c'est le centre nerveux de l'ASBL où tous les problèmes sont déposés et d'où les solutions partent. Je suis un solutionneur. On vient avec des

// Je ne travaille pas 7 jours sur 7,
mais je viens 7 jours sur 7 à la ferme.
Le week-end, je suis là, même si ce n'est que
pour deux heures. Si des équipes travaillent
le week-end, il n'y a pas de raison
pour que le patron ne soit pas là aussi.

questions, des problèmes et je réoriente car je suis moins le nez dans le guidon qu'eux. Et comme je suis au courant de tout, j'ai des infos que d'autres n'ont pas et je peux mettre des services en relation pour trouver une solution.»

Surtout pas de secrétaire

«Je n'ai pas de secrétaire. Ici, c'est portes ouvertes tout le temps. Chacun peut entrer dans mon bureau à tout moment; il n'y a pas de hiérarchie. J'ai de très longues histoires avec mes collaborateurs, il y a des liens, et je ne vois pas pourquoi une secrétaire s'interposerait entre mes équipes et moi. Je ne peux pas envisager cela, même l'idée d'un assistant. Dans une autre vie, peut-être...»

Jusqu'à la fermeture des yeux

«Je quitte le bureau vers 18 h. Chez moi, après le souper et le JT, je travaille encore un peu jusqu'à ce que mes yeux se ferment. Je lis les derniers mails de la journée, un dossier, et puis, il y a parfois des idées qui viennent...»

Les mails, du matin au soir

«Je suis de ceux qui ne vont pas dormir si les mails ne sont pas tous traités. Le matin, en journée, et le soir avant d'aller dormir, je suis devant mon ordinateur pour regarder mes mails, pour y répondre ou les réorienter. C'est mon outil principal car je suis aussi président de la Fédération bruxelloise des entreprises de travail adapté – un poste que j'occupe bénévolement. Cela me prend du temps et la tête, mais c'est super-intéressant. En moyenne, j'y consacre deux heures par jour. Mais parfois, ce sont des journées entières.»

Le verre du mois

«Une fois par mois, on se retrouve à l'Estaminet, notre taverne-restaurant, pour une happy hour avec les équipes d'encadrement qui comptent environ 40 personnes. Pour l'instant, c'est le lundi soir, de 17 h à 18 h. Vient qui veut et généralement, on est une dizaine de personnes. Cela existe depuis 5-6 ans et c'est entré dans les traditions. Cela permet aux gens de se rencontrer, de casser les barrières, de créer du lien. J'essaie d'y être le plus souvent possible.»

Resto ouvert à tous, même aux chiens

«L'Estaminet est normalement ouvert tous les jours, de 10h30 à 18 h. Mais suite à la crise de l'énergie, il ferme désormais le lundi pour réduire notre déficit. Il propose un plat du jour, une carte de saison et nos pâtisseries maison à prix abordables. Les chiens y sont admis. Il est prudent de réserver.»

«Le Cochon se le dise»

«On a un petit journal hebdomadaire qui sort tous les lundis à 10 h du matin sous forme de mail avec un fichier PDF. Les différentes équipes doivent envoyer pour vendredi midi tout ce qu'il faut savoir sur l'actualité de la ferme. On a instauré ce 'Cochon se le dise' pour combattre le : 'On ne nous a rien dit!', 'On n'était pas au courant!'. C'est un syndrome néfaste qui nourrit les rumeurs et frustrations de toutes sortes.»

7 jours sur 7

«Je ne travaille pas 7 jours sur 7, mais je viens 7 jours sur 7 à la ferme. Le week-end, je suis là, même si ce n'est que pour deux heures. Si des équipes travaillent le week-end, il n'y a pas de raison pour que le patron ne soit pas là aussi. J'ai besoin de cela. Attention, cela ne m'empêche pas de partir

le week-end avec mon épouse, de faire de la voile avec des amis...»

Penser à déléguer

«Je suis à un stade de ma carrière où je commence à déléguer car je suis 'pensionnable' depuis le 1^{er} septembre. Ce n'est pas encore le moment, mais je prépare l'avenir en déléguant certaines tâches. Même si je garde la coordination et la direction générale, je décide de moins en moins seul. J'arrêterai probablement quand ma santé en décidera.»

Dirige-t-on différemment une ETA ?

«Non, pas vraiment! Comme toute entreprise, il nous faut payer chaque mois le personnel, réaliser du chiffre d'affaires, gérer les revendications syndicales, satisfaire les clients, et comme partout, veiller à ce que le business fonctionne. La différence réside dans le sens de l'entreprise, de sa mission, de ses objectifs. On n'est pas au service d'actionnaires ou de propriétaires auxquels on doit rendre des comptes. On est dans l'esprit de l'économie sociale où l'humain prime sur le capital. Je connais le prénom de 95 % des personnes qui travaillent ici.»

Audrey CLABOTS

Née petite quicailleterie, en 1910, l'entreprise Clabots est devenue leader belge des équipements de chantier et du bâtiment. Audrey Clabots constitue la 4^e génération de cette entreprise familiale, honorée du titre de Fournisseur breveté de la Cour de Belgique. Lors de cette interview, publiée en décembre 2020, Audrey Clabots exerce la fonction d'administratrice déléguée.

Pas prédestinée...

Audrey Clabots (33 ans) a pris les rênes de l'entreprise familiale en janvier 2017, au décès de son frère Thierry. Elle était déjà active dans la société au sein du service marketing. « Je n'ai jamais orienté mes études avec l'objectif de prendre un jour la tête de la société. Je me suis centrée sur les langues, l'anglais et l'allemand, qui me passionnaient. Puis, j'ai fait les relations publiques, section économique. À la fin de mes études, j'ai réalisé un tour du monde de neuf mois, sac sur le dos, après avoir travaillé dans l'événementiel corporate. Cela m'a permis d'avoir une belle ouverture sur le monde... J'ai finalement rejoint l'aventure familiale à la demande de mon frère. Pour me légitimer, j'ai travaillé encore plus dur. Rapidement, je me suis rendu compte que j'étais tombée dedans quand j'étais petite : déjà enfant, je passais du temps au bureau avec mon papa, ou dans le magasin. Catapultée au poste de CEO, j'ai dû tout apprendre de la fonction. C'était un très beau challenge à relever. Et aujourd'hui, grâce aux équipes avec lesquelles je travaille, ça paie... »

Lundi, le jour des surprises

« J'habite à 4 km de mon bureau, dans le Brabant flamand. Le matin, je ne déjeune pas. C'est un

plaisir que je me réserve pour le week-end. J'arrive au bureau en voiture, car je suis souvent amenée à me rendre vers nos sites de Court-Saint-Étienne et de Liège.

Le lundi n'est pas mon jour préféré. Je traite les mails urgents et gère les imprévus. Généralement, c'est le jour des surprises. Quand il y a de mauvaises nouvelles, c'est souvent le lundi. C'est aussi le jour où je consulte le tableau de bord hebdomadaire préparé par mon directeur financier. J'analyse les chiffres de vente de la semaine, les différentes statistiques. Je fais aussi le tour des équipes. Comme chaque jour, je fais un tour dans le magasin. »

Comité de direction et plans de vente

« Le mardi, toutes les trois semaines, on a comité de direction. Il se tient de 10h à 13h. On discute de l'opérationnel, des affaires courantes, des projets en cours, des sujets à trancher... Toujours le mardi, une fois par mois, l'après-midi, c'est la réunion en interne 'achat-vente'. On y retrouve les shop-managers des trois sites, le manager logistique et service après-vente, les managers marketing et achat ainsi que le directeur commercial



pour évoquer des plans de vente. Les sujets abordés sont variables et vont de la révision d'une gamme d'outils à l'intégration de nouveaux produits ou de nouvelles marques. Parfois, on accueille des fournisseurs qui nous présentent leurs produits afin d'avoir ensuite une communication uniforme en interne et une stratégie commune en matière de vente.»

Les choses importantes au matin

«Le mercredi et le jeudi, en matinée, ce sont les réunions en interne qui s'enchaînent : avec

les responsables d'équipes, les managers d'achats, le marketing, les RH... J'aime organiser mes réunions, les choses importantes en premier lieu. Et plutôt travailler les sujets de fond en fin de journée, lorsque le magasin est fermé car c'est plus calme. Chaque réunion de suivi dure entre 30 et 60 minutes. J'estime que pour être percutante, une réunion ne peut durer plus d'une heure. Sinon, on va trop dans les détails. À chaque réunion, on essaie de n'aborder que deux ou trois thèmes. C'est pareil pour les réunions avec les fournisseurs ou les clients, sauf si on va manger un bout.»

// J'aime organiser mes réunions, les choses importantes en premier lieu. Et plutôt travailler les sujets de fond en fin de journée, lorsque le magasin est fermé car c'est plus calme.

Vendredis sans rendez-vous

«Le jeudi, j'arrive comme les autres jours au bureau entre 7h30 et 9 h. Ce sont aussi quelques réunions. Un jeudi soir sur deux, avec les copines, on s'est institutionnalisé notre 'WhatsApéro'. Après le travail, vers 19 h, on se retrouve via internet pour discuter entre amies.

Le vendredi, j'essaie d'éviter les rendez-vous pour me plonger dans des dossiers de fond. Je traite aussi des derniers mails, moins urgents, et j'organise mon planning de la semaine qui suit.»

Pause du week-end

«Le samedi, je prends vraiment mon temps. Le réveil-matin est coupé, même si je sais que je ne me lèverai pas tard. Je vais chercher *LEcho* dans ma boîte aux lettres, je prends le temps de le lire, de me préparer un bon petit-déjeuner. J'aime aussi les balades en forêt, le VTT... Je cuisine tous les jours, mais le week-end, j'y consacre plus de temps pour tester de nouvelles recettes. J'aime passer du temps en cuisine avec des couteaux bien aiguisés et de la bonne musique. Et ensuite partager du bon temps avec des amis autour d'un bon repas avec une bonne bouteille de rouge. Le dimanche matin, je vais taper la balle au golf de la Bawette. J'ai commencé cet été. C'est agréable de se retrouver dans un cadre calme, avec de beaux paysages.

Le week-end, j'en profite pour recharger les batteries, même s'il est impossible de me déconnecter complètement de mon travail. C'est dans mon ADN. Je reste joignable 24 h/24, je lis mes mails. Il m'est impossible d'éteindre mon téléphone pour deux jours et d'arriver le lundi matin avec 500 mails à lire.»

Fournisseur de la Cour

Clabots Tools est Fournisseur breveté de la Cour de Belgique depuis novembre 2017. «L'initiative vient du Palais. C'est un titre honorifique, une reconnaissance comme entreprise de référence dans notre secteur. Cela m'a permis de rencontrer nos souverains lors de la cérémonie officielle de remise des brevets. Nous étions ainsi une trentaine d'entreprises belges à avoir obtenu ce titre cette année-là. On n'utilise pas cette distinction pour décrocher de nouveaux marchés, cela n'a pas augmenté notre chiffre d'affaires, mais elle récompense la qualité des services et des produits qu'on offre à tous nos clients.»

Priorité à l'humain

«Mon papa André, qui a dédié 45 ans de sa vie à l'évolution de Clabots, est décédé voici un an. Mon frère Thierry a disparu voici quatre ans. Il n'y a plus d'autres membres actifs de la famille Clabots dans l'entreprise. Mais je poursuis leur

mission dans le même sens de l'humain et du respect des gens. On n'est pas là que pour vendre, mais pour comprendre les problèmes des clients et leur apporter des solutions sur mesure. On n'a pas de vendeurs, mais des conseillers qui amènent de la valeur ajoutée. Aujourd'hui, même si on est dans un secteur très conservateur, les comportements d'achats changent. Nous devons adopter une approche omnicanale. La digitalisation est un

outil incontournable pour poursuivre notre mission de demain. On a bien sûr notre e-shop, mais ça ne fait pas tout. Même si je reste persuadée que l'humain restera au centre de notre métier, nous devons nous réinventer sans cesse. On maintient notre expertise grâce à la formation en continu de nos collaborateurs, à nos critères de recrutement, un service après-vente interne efficace et un taux de services élevé.»



Le week-end, j'en profite pour recharger les batteries, même s'il est impossible de me déconnecter complètement de mon travail. C'est dans mon ADN.

Je reste joignable 24 h/24, je lis mes mails.

Philippe CLOSE

Licencié en droit à l'ULB, Philippe Close est successivement collaborateur parlementaire de Roger Lallemand, porte-parole d'Elio Di Rupo, directeur de cabinet de Freddy Thielemans puis échevin à la Ville de Bruxelles. Lors de cette interview, publiée en octobre 2020, Philippe Close exerce la fonction de bourgmestre de Bruxelles.

Tôt le matin

«Tous les matins, ou du moins trois à quatre fois par semaine, je m'impose entre 1 h et 1 h30 de vélo. Avec ma femme, on se lève très tôt et on part en forêt de Soignes depuis notre domicile de l'avenue Louise. On s'aère complètement la tête. C'est très agréable. Le VTT est l'un des sports les plus simples à pratiquer en couple. Il est parfait pour se suivre, en adoptant la même cadence. Il m'arrive aussi de partir seul avec mon vélo de course. C'est un autre rythme. Je fonce parfois jusqu'à Hal, Alsemberg et Rhode-Saint-Genèse. Même s'il pleut, je suis de sortie! En été, on part à 6 h du matin pour revenir vers 7 h30. Puis on déjeune avec nos enfants de 11 et 13 ans. En hiver, on attend 7 h15 quand il commence à faire clair dehors. Ce serait suicidaire de partir dans le noir. Et lorsque ce n'est vraiment pas possible, je fais du spinning à domicile. Un peu moins d'une heure. Juste le temps d'un épisode dans une série. C'est ainsi que j'ai vu les trois saisons de 'Baron noir'. Je la conseille à chacun qui veut comprendre la difficulté du monde politique.»

Jus de légumes et petit-déjeuner salé

«Au petit-déjeuner, je me prends un jus de légumes, si possible frais. Le week-end, j'aime m'accorder 30 à 40 minutes pour me le préparer avec du curcuma, du gingembre, de la betterave, du fenouil et des carottes. Au début, le goût peut dérouter. Mais après, on ne peut plus s'en passer. Je ne bois pas de café, mais du thé. Je mange plutôt salé, du tofu, des œufs... J'évite les sucres. Je les adore, mais je dois faire attention à mon poids. En général, je pars vers 8 h15 au boulot.»

Le tram pour se rendre à la Grand-Place

Pour se rendre à l'Hôtel de Ville, Philippe Close utilise les transports en commun. «Malgré le fait que j'ai le rare privilège de disposer d'une voiture avec chauffeur, je prends le tram. Cela me permet de consulter les journaux, en version digitale, sur mon téléphone. Je lis aussi les premiers articles de journaux que m'a envoyé la cellule presse. Mais mon



premier WhatsApp du matin, vers 7h15, c'est celui du commissaire en chef avec les faits marquants de la nuit. S'il y a eu quelque chose de vraiment grave, on vient me réveiller durant la nuit. Ça arrive trois à quatre fois par an. Je descends du tram au Sablon. Si je suis en retard, j'emprunte une trottinette électrique et ça me met deux minutes pour rejoindre l'Hôtel de Ville. Sinon, je descends à pied et ça me prend dix minutes. Pour le retour, je m'impose de remonter à pied.»

Lundi : conseil communal

Philippe Close arrive généralement entre 8h45 et 9h à l'Hôtel de Ville. «Le lundi matin, cela commence par le collège de police. C'est ensuite le G9 qui regroupe les principaux responsables du PS, puis le bureau du parti.

L'après-midi, ce sont des réunions. Un lundi sur deux, il y a le conseil communal qui dure généralement de 16h à 23 h. Avec le coronavirus, et les

// Le mardi matin, de 10h à 11h30,
je prends mon cours de néerlandais.
Il est sacré, on n'y touche pas.
Je me le suis imposé dès que je suis devenu
bourgmestre. Pour bien maîtriser une langue,
il n'y a pas de secret : il faut la pratiquer.

règles de confinement, on l'a écourté et augmenté le nombre de séances.»

Mardi : cours de néerlandais

«Le mardi matin, de 10h à 11h30, je prends mon cours de néerlandais. Il est sacré, on n'y touche pas. Je me le suis imposé dès que je suis devenu bourgmestre. Pour bien maîtriser une langue, il n'y a pas de secret : il faut la pratiquer. Puis, ce sont les réunions qui se succèdent. Il y a souvent des déjeuners, comme les autres jours, mais mon plus grand plaisir c'est de prendre une salade dans le bureau avec mon équipe. À 14 h, cela repart avec des réunions. À 17h30, ce sont mes permanences sociales sur rendez-vous, où je rencontre les citoyens. Je consacre le mardi soir à ma famille.»

Mercredi et jours suivants : réunions, Facebook live

«Le mercredi, c'est plus classique avec des réunions qui s'enchaînent. Le jeudi, cela commence par le collège. C'est souvent le jour des conférences de presse. L'après-midi se poursuit avec des réunions. À 18 h, une semaine sur deux, je tiens un 'Facebook

live' où les citoyens peuvent venir avec leurs questions. Il est annoncé la veille sur ma page. Je prends toutes les questions, je n'élude rien. Cela rencontre un beau succès.

Le vendredi est également consacré aux réunions. Un après-midi par mois, c'est le conseil d'administration de l'institut Bordet où j'ai demandé à rester.»

Les courses avec un caddy

«Le samedi matin, il y a souvent des réunions avec l'ULB pour travailler sur la nouvelle construction d'un grand pôle hospitalier regroupant Erasme, Bordet, l'Huderf et, à terme, Saint-Pierre et Brugmann. Ce jour-là, s'il n'y a pas trop d'activités protocolaires, je fais mes courses moi-même. Je pars avec mon caddy, dont tout le monde se moque, et je vais chez mon boucher, chez mon poissonnier, chez mon charcutier, chez mon fromager, à mon magasin bio, à mon supermarché...

J'adore discuter avec les commerçants. J'ai gardé mes habitudes dans le quartier Sainte-Catherine. Je vais aussi voir mes enfants jouer au rugby, à l'Asub. Le samedi soir, il y a souvent de la représentation, plus encore que les autres soirs. Si ce n'est pas le cas, je reste en famille. J'essaie d'avoir le dimanche

après-midi off. Le matin, il y souvent des interventions, des plateaux TV.»

De trois paquets de cigarettes au lapsang souchong

«À 40 ans, j'ai décidé d'arrêter de fumer. J'étais à trois paquets de cigarettes par jour. J'y suis parvenu grâce à un tabacologue de Bordet. Pour compen-

ser, car j'avais toujours besoin de quelque chose en main, je me suis mis à boire du thé. Intensément. Plus de deux litres par jour. J'ai remplacé une addiction par une autre. C'est souvent du thé fumé, du lapsang souchong, et c'est vrai qu'il sent le pneu. Je ne bois quasiment plus d'alcool. Grand maximum, deux verres de vin et une bière par mois : pour les grandes occasions ou une dégustation. Ça n'a pas toujours été le cas!»



À 40 ans, j'ai décidé d'arrêter de fumer.

Pour compenser, car j'avais toujours besoin de quelque chose en main, je me suis mis à boire du thé.

Giles DAOUST

Giles Daoust se qualifie volontiers de workaholic. Diplômé de l'école de commerce Solvay, il crée sa première société alors qu'il est encore aux études : Title Media. Ensuite, il ne cesse de multiplier les casquettes : chroniqueur, auteur d'ouvrages consacrés à l'entrepreneuriat, partenaire fondateur de LN24, metteur en scène de l'Ommegang... en parallèle avec son implication dans la société familiale Daoust, dont il devient CEO (en 2015), puis Chairman (en 2024). Cette interview est publiée pour la première fois en février 2021.

Petit-déjeuner salé

« J'opte pour un petit-déjeuner protéiné accompagné de fruits. J'évite le sucre car il donne des pics d'énergie qui retombent très vite. Cela fait un an que j'opère ainsi. Auparavant, je m'étonnais de me sentir toujours fatigué vers 11 h 30. J'en ai parlé autour de moi, j'ai lu sur le sujet, et suivi le conseil d'abandonner le sucre le matin. Et ça marche ! Je dispose d'une énergie constante pour toute la matinée.

Je ne bois pas de café, uniquement du thé. Et cela, depuis dix ans. On devient vite addict au café, ça rend nerveux, et en consommer trop n'est pas trop bon pour la santé. Le thé est une source d'énergie plus constante. »

Matin – des mails mais pas de réunion

« Je commence ma journée de travail par la lecture des mails. Ensuite, je les consulte principalement à 12 h, 14 h et 17 h. Le matin, je ne prends jamais de rendez-vous sauf exceptions. Cela permet d'avoir toute sa concentration pour travailler sur de gros dossiers auxquels il faut donner du temps. Ça peut être un projet que je dois accomplir seul, un texte à rédiger, une présentation à préparer... »

La convivialité des lunches

« La plupart du temps, le midi, c'est un déjeuner professionnel au restaurant. J'adore la cuisine asiatique, mais ça ne plaît pas à tout le monde. Donc, je m'adapte. Comme je privilégie la convivialité, ce sont toujours des restaurants simples et accueillants. Le but est de rencontrer des gens dans un contexte plus intime que les cocktails, où les conversations ne sont pas très profondes. Cela permet de découvrir la personnalité des gens, leur façon de réfléchir. Il m'arrive parfois de contacter des gens, via LinkedIn, simplement pour leur proposer de déjeuner, d'échanger des idées. »

Éviter la réunionite

« L'après-midi, c'est surtout le moment des réunions. J'en place deux à trois par après-midi. En y ajoutant le lunch, cela fait trois à quatre meetings par jour. Soit entre 15 et 20 meetings par semaine, entre 750 et 1 000 par an. C'est déjà un nombre important. Un excès de communication n'est parfois pas l'idéal. Avec la tendance actuelle à la réunionite, on perd en efficacité car on est dispersé : on court à gauche et à droite, on n'est pas assez structuré. D'autres patrons déplorent



© Frédéric Raevens

qu'à cause de cela, ils ne commencent parfois leur travail personnel qu'à partir de 18 h. Il faut limiter les réunions en nombre, en durée et en participants.»

Éviter de travailler le soir

«Le soir, repas en famille à la maison. Sauf un soir par semaine où je participe à un événement professionnel. Cela fait 50 événements par an. J'essaie d'éviter de travailler le soir pour plusieurs raisons. D'abord, parce que je travaille très vite et que ce ne

serait pas tenable si j'adoptais le même rythme le soir. Ensuite, vu que je suis très organisé et que j'ai bien carburé en journée, je n'ai que rarement besoin de travailler le soir. Il faut préserver son énergie pour être optimal en journée.»

Week-end

«Le week-end, j'essaie surtout de me consacrer à des choses plus créatives comme l'écriture, des projets audiovisuels. Même si ça reste du travail, cela aère la tête.»

// Si quelqu'un est bien organisé, quel que soit son travail, il y trouvera du plaisir et de la satisfaction. Je ne demande pas à mes collaborateurs de s'épuiser à la tâche, mais d'obtenir des résultats et d'être efficaces.

Lecture

«J'essaie de lire tous les jours, et je prends deux demi-journées par mois, pour rester chez moi en semaine et lire : des essais, des biographies, des business books... Le week-end, je lis aussi beaucoup, au moins 2h par jour. Cela permet de m'aérer l'esprit, d'avoir un horizon large, de ne pas m'enfermer que dans le business.»

Liste de 'to do' et 'one thing'

«Avant le début de chaque semaine, j'établis une liste de 'to do' avec les tâches que je dois y accomplir. Au fur et à mesure de leur accomplissement, je les barre. Dedans, il y a le 'one thing' de la semaine. Je le place tout au-dessus. C'est une tâche à accomplir absolument. Elle est tellement importante que si on la réussit, elle compensera ce qu'on a raté ou mis de côté.»

L'importance de bien s'organiser

«J'ai une grande fierté de travailler! Certains éprouvent des difficultés à équilibrer vie privée et vie professionnelle. Au point qu'ils en deviennent dégoûtés de leur travail. Ils ne le font plus que

pour gagner de l'argent, que pour le confort financier que cela apporte. S'ils ne sont pas bien dans leur travail, c'est souvent parce qu'ils n'ont pas une méthode efficace. Si quelqu'un est bien organisé, quel que soit son travail, il y trouvera du plaisir et de la satisfaction. Je ne demande pas à mes collaborateurs de s'épuiser à la tâche, mais d'obtenir des résultats et d'être efficaces. Si quelqu'un y arrive en travaillant 8 h/jour, je suis très content.»

Le télétravail n'est pas l'idéal

«Avec le covid, la plupart des entreprises ont dû recourir au télétravail. Beaucoup de personnes se sont dit : 'Super, on peut travailler depuis chez soi!' Et puis, ils ont constaté qu'ils étaient enfermés à domicile, qu'ils avaient perdu le lien social et la question de l'équilibre est venue. On est humains, on est une espèce qui vit en tribu. On a besoin de parler, de bavarder, de se raconter des histoires. C'est ainsi, en échangeant, que viennent les idées. En vidéoconférence, chacun parle à son tour, on ne peut pas s'interrompre. C'est très 'stérile'. Et du coup, on passe parfois à côté d'une bonne idée qui serait venue simplement en débattant à bâtons rompus.»

Réseaux sociaux et smartphone

« Cela fait un an que j'ai enlevé tous réseaux sociaux (Facebook, LinkedIn...) de mon smartphone. Ils ont leur place sur mon ordinateur et ma tablette,

mais uniquement là. Je n'ai pas besoin qu'ils me distraient à tout moment. J'ai aussi désactivé la plupart des notifications sur mon mobile. Les seules choses qui y font du bruit, c'est le téléphone et les SMS. »



Avant le début de chaque semaine, j'établis une liste de 'to do'.

Dedans, il y a le 'one thing' de la semaine.

C'est une tâche à accomplir absolument.

Elle est tellement importante que si on la réussit,

elle compensera ce qu'on a raté ou mis de côté.

Marc DECORTE

Ingénieur civil (électronique et télécom), Marc Decorte travaille 35 ans au sein du groupe Shell, où il occupe notamment les postes de Président-Administrateur délégué pour le Belux et de Vice-Président Digital au niveau global. En 2017, il fonde la société de conseil InnoWings et prend la présidence de Beci (la Chambre de Commerce de Bruxelles), qu'il quitte en 2022. C'est la fonction qu'il exerce lors de cette interview, publiée en janvier 2021.

Petit-déjeuner

« À première vue, ma semaine 'standard' peut paraître chaotique car elle ne s'organise pas avec des activités répétitives sur des créneaux horaires fixes. Je donne la priorité aux interactions avec mes relations professionnelles et privées, quelle que soit l'heure. J'emploie les moments libres pour mes e-mails, mes réflexions stratégiques ou pour tout simplement abattre du travail requérant de la concentration. J'adore cette manière agile d'allouer mon temps. Elle me permet d'exercer une panoplie d'activités diverses (rôles non exécutifs et de conseiller au niveau de comités de direction). Je ne dépends pas tellement du réveil-matin. Je n'ai pas d'heure fixe pour me lever. En général, c'est toujours une heure avant ma première obligation de la journée. Pour le petit-déjeuner, ce sont des fruits ou alors des protéines en essayant de varier. Cela reste cependant léger. Je bois très rarement du café ou du thé ; surtout de l'eau ou de l'eau infusée aux fruits. Je lis les journaux et magazines, mais principalement online. Une habitude qui m'est venue à force d'être dans les avions, à l'hôtel... La seule façon de lire quelque chose sans que l'info soit dépassée. Même pour la signature des contrats ou documents officiels, Beci a mis en place une plateforme permettant la signature de manière digitale. »

Outils collaboratifs

« J'ai toujours un smartphone ou un laptop à portée de main. Cela me permet de continuer à travailler et d'avoir accès à mes documents où que je me trouve. Je compte sûrement parmi les pionniers dans l'utilisation d'outils collaboratifs. Cela a commencé par des salles dédiées à la visioconférence requérant un technicien pour la mise route, puis Skype à partir de 2004 et maintenant Teams et autres. Ces outils représentent un gain en productivité énorme car ils économisent le temps et les coûts de déplacement. Cela prend tout son sens quand on dirige des équipes réparties sur plusieurs localisations en national et en international, ce qui a très souvent été mon cas durant ma carrière.

Je ne connais pas (encore) de moyen de transport qui donne la possibilité d'avoir une réunion à Kuala Lumpur, à Londres et à Houston le même jour ! De ce point de vue, le covid n'a donc pas bouleversé complètement ma manière de travailler.

Une pratique qui m'a été très utile dans la gestion d'équipes à distance est la 'machine à café virtuelle', c'est-à-dire une visioconférence hebdomadaire de maximum 60 minutes et sans agenda, avec comme seul objectif d'être connecté avec ses



collègues et d'avoir un échange informel. En fait, la simulation des conversations spontanées à la machine à café!

Les outils collaboratifs digitaux ne remplacent cependant pas le contact humain, nécessaire à établir la confiance dans le temps. La productivité optimale réside dans un bon dosage du présentiel et du virtuel. Chacun doit y trouver son équilibre.»

Pionnier dans le digital

«Il y a dix ans déjà, j'ai eu l'opportunité de créer une équipe d'innovation et de transformation digi-

tale pour le groupe Shell et de la développer à l'échelle mondiale. Cela a résulté dans le lancement de nombreuses applications primées et la création de nouvelles opportunités de business. C'est cette expérience que je mets aujourd'hui à disposition des entreprises basées en Belgique.»

Jules Verne comme modèle

«Tout jeune, je devorais les ouvrages de Jules Verne. J'étais fasciné par la façon dont la technologie pouvait impacter la société et aider à façonner l'avenir : vivre sous l'océan, voyager autour de la Terre, sur

// Une pratique qui m'a été très utile dans la gestion d'équipes à distance est la 'machine à café virtuelle', c'est-à-dire une visioconférence hebdomadaire de maximum 60 minutes et sans agenda, avec comme seul objectif d'être connecté avec ses collègues et d'avoir un échange informel.

la Lune ou au centre de la Terre. C'est certainement de là que me viennent la curiosité d'apprendre continuellement, mon orientation vers le futur et mon besoin de sortir régulièrement de ma zone de confort.

Le réseautage est pour moi une source intarissable de nouveaux apprentissages : présence à des conférences comme participant ou orateur, membre de jurys, ou simplement participation à des événements de networking. Chaque semaine, je m'efforce de rencontrer (virtuellement) une à deux nouvelles personnes pour étendre mon réseau et élargir mes horizons. »

Pauses quotidiennes

« Le midi, je vais régulièrement manger un bout avec une ou plusieurs personnes dans le but de faire connaissance ou d'échanger sur des sujets qui préoccupent les dirigeants d'entreprises. Sinon, j'en profite pour me balader, faire un break, prendre un bol d'air frais. J'essaie d'éviter de manger devant mon ordinateur sans atteindre, je dois l'avouer, le succès complet. Chaque jour, j'essaie de m'imposer une séance de cardio (30') et de muscu (15'), surtout quand je suis en mode 'homeworking'. Cela

me déconnecte de l'opérationnel et me donne le temps de réfléchir à des sujets plus stratégiques. Il n'y a pas de timing préétabli. Je le fais quand j'ai un moment creux, parfois le matin, le midi ou le soir. »

Plus productif le soir

« J'ai toujours été quelqu'un du soir. Je termine ma journée quand je le veux. Il est très rare que j'aie me coucher avant minuit. Mes périodes les plus productives, de réflexion stratégique, d'innovation, de créativité se déroulent souvent le soir, entre 20h et minuit. À l'université déjà, j'étudiais le soir et la nuit. Je réfléchis mieux, plus vite, lorsque je suis physiquement fatigué. Je n'ai pas d'explication à cela. Donc, ma logique de fonctionnement consiste à consacrer la majorité de la journée aux échanges 'real time', à maximiser ces heures pour être orienté vers l'extérieur. Et puis, le soir, lorsque les entreprises sont fermées, à disposer de mon temps comme j'en ai envie. Je peux ainsi rester en famille jusqu'à 21 h 30, puis aller travailler dans mon bureau jusque tard dans la nuit. J'ai le grand bonheur d'avoir une épouse qui a aussi travaillé dans un grand groupe à l'échelle internationale. Elle comprend donc très

bien comment cela fonctionne. À notre domicile, on a chacun notre bureau. Le soir, on y travaille parfois de concert.»

Mails, le week-end et en vacances

«Le week-end, c'est la famille, les balades... ce sont les amis qui viennent chez nous ou à qui on rend visite. J'aime aussi bricoler, construire, expérimenter. J'ai la chance de pouvoir me 'déconnecter' rapi-

dement au niveau professionnel. Je consulte mes e-mails le dimanche soir pour préparer le lundi. Pendant les vacances, je les consulte une heure par jour. Cette petite heure me repose beaucoup plus que de savoir que je vais revenir de vacances avec plus de 2.000 mails à traiter. Après, il ne me faut pas plus de 10 minutes pour 'déconnecter'. Pour moi, c'est la façon optimale pour gérer mon stress et mon 'work/life balance'.

Quand on aime son travail, on ne travaille en fait jamais!»



J'ai toujours été quelqu'un du soir.

Mes périodes les plus productives, de réflexion stratégique, d'innovation, de créativité se déroulent souvent entre 20h et minuit.

Michèle DIDDEN

Didden est une société familiale produisant des sauces, dressings et confits depuis 1925. À sa tête, Michèle Didden, qui constitue la 4^e génération. Derrière, la succession semble assurée avec son fils Pierre... Lors de cette interview, publiée en mai 2022, Michèle Didden exerce la fonction de CEO.

'To-do list' du matin

«Je n'ai pas d'heure fixe pour me lever. C'est entre 7h et 7h30, selon les rendez-vous et mes déplacements. Auparavant, quand mes enfants étaient en âge d'aller à l'école, c'était avant 7h du matin. Après m'être levée, j'aime bien prendre un peu de temps pour noter les objectifs de la journée. Sans ma 'to-do list', en arrivant au bureau, je suis moins efficace et j'oublie de me concentrer sur ce que je dois faire en priorité.»

Beaucoup d'eau

«Au petit-déjeuner, je prends un bon café, deux tartines de pain aux céréales et du fromage de chèvre. Je bois aussi beaucoup d'eau : près d'1,5 litre rien que le matin. Ça permet d'éliminer et c'est bon pour la santé. J'en profite aussi pour lire les nouvelles sur mon smartphone. La radio, c'est plutôt dans la voiture.»

Téléphone ou radio en voiture

«Je me déplace en voiture car j'habite à 10 km de mes bureaux. J'écoute la radio. Mais, en règle générale, je profite de ce voyage d'une vingtaine de minutes pour passer quelques coups de téléphone.»

Un café et on y va!

«En arrivant au bureau, je prends un café et je lis mes mails. Je vais aussi voir les départements, parler aux gens. Il n'y a pas de jours spécifiques pour les réunions commerciales, de production ou de direction. Elles ne sont pas figées sur une date en particulier.»

Comité de direction familial

«Le mardi, de manière fixe, on a un comité de direction avec mon mari et mon fils de 26 ans qui travaille dans la société depuis deux ans.

Mon mari est administrateur, mais pas 'day to day'. Il nous aide plutôt à réfléchir à ce que sera Didden dans cinq ans, à long terme. Pierre, mon fils, est aussi ingénieur de gestion à Solvay. Mais il a obtenu son master après avoir fait un bachelor à la VUB. Il est parfaitement bilingue, et même trilingue. Il s'occupe de tout ce qui est planning, production et achats.

Moi, je suis plus sur le commercial, le marketing, les développements des produits, tout en gardant le contact avec le personnel de l'entreprise.

Cette réunion, à trois, se tient chaque mardi après-midi et dure entre deux et trois heures.»



Pas dans la réunionite

«Une fois par mois, généralement le jeudi ou le vendredi, qui sont des jours plus calmes pour les responsables, on a un ‘management team’. Il se tient avec les différents cadres : qualité, technique, production et commercial. Je l’anime en présence de Nathalie qui est mon assistante depuis plus de vingt ans et qui connaît bien les rouages de l’entreprise. On aborde des sujets importants comme le développement des produits, de nouveaux marchés éventuels, la situation du moment dans chaque département, les investissements, la production, les

actions promotionnelles, la performance... Cela dure environ deux heures mais ce temps varie en fonction des sujets abordés. Sinon, on n’est pas vraiment dans la réunionite.»

Saisonniers de septembre à décembre

«Notre entreprise occupe de 35 à 49 personnes, selon la période de l’année. De septembre à décembre, nous renforçons nos équipes avec des saisonniers pour l’élaboration de nos confits. On fait appel à des intérimaires qui, de manière générale, reviennent

// J'ai du mal à me détacher de mon travail, je pense tout le temps à Didden. Même en vacances. J'ai toujours tendance à lire les mails et y répondre. Cela vaut aussi pour le week-end, mais c'est toujours avec plaisir. Je reste passionnée et c'est le plus important.

l'année suivante : certains depuis quatre ans déjà. Dès le début, les choses sont claires. Ils savent qu'on ne les emploiera pas pour toute l'année. On ne leur fait rien miroiter. Néanmoins, lorsqu'une opportunité se présente, on leur demande s'ils veulent évoluer dans l'entreprise et apprendre d'autres métiers. Mais on a eu le cas de personnes qui refusent l'offre car elles ne souhaitent pas apprendre d'autres métiers ou parce que les tâches proposées ne leur plaisent pas. »

De l'apéritif jusqu'au dessert

« Le midi, je mange généralement dans mon bureau, devant mon PC : une salade, quelque chose de léger, car si on a l'estomac trop lourd, on a tendance à s'assoupir.

Mais certains midis, trois à quatre fois par mois, il y a aussi l'accueil d'un grossiste-acheteur et de ses représentants. On organise une visite de l'entreprise, de nos chaînes de production, qui s'achève par une dégustation de nos différents produits. Le but est de faire découvrir nos confits qui peuvent servir d'accompagnement en apéritif, pour diverses

entrées, des plats de poisson, de viande ou végétariens, mais aussi autour de desserts. Et d'ainsi les inspirer sur des idées d'associations qu'ils peuvent ensuite transmettre à leurs clients. Il s'agit d'une dégustation où l'on déjeune copieusement. »

Cuisine familiale en semaine

« Le soir, je peux rentrer à 17h comme à 19 h. Cela dépend de ma journée. C'est moi qui cuisine. En semaine, c'est en famille, avec des plats simples et faciles. Le week-end, on reçoit plutôt des amis. Les préparations sont alors un peu plus recherchées. »

Pas une grande sportive

« Je ne suis pas une grande sportive. Je fais cependant du stretching et de la gymnastique. Avant, j'allais en salle, mais depuis le covid, j'ai pris l'habitude de faire les exercices à domicile. Sinon, ce sont des balades le week-end, à pied ou à vélo, avec mon mari et notre chien. »

Obsédée par Didden

«J'ai du mal à me détacher de mon travail, je pense tout le temps à Didden. Même en vacances. J'ai toujours tendance à lire les mails et y répondre. Cela vaut aussi pour le week-end, mais c'est toujours avec plaisir. Je reste passionnée et c'est le plus important. En revanche, je ne dérange pas mes collaborateurs le week-end. Le dimanche, je prépare déjà ma semaine avec une liste de 'to do'.»

Diplômée en optométrie

«Mon père voulait que je puisse gagner ma vie autrement que dans la société. J'ai donc un diplôme d'opticienne-optométriste. J'ai travaillé chez Van Hopplynus, rue Royale, mais aussi chez d'autres. Puis, un jour, mon père m'a demandé de venir travailler chez Didden. Au début, il m'a fait laver les seaux en production, rencontrer des bouchers, chez qui je passais pour une idiote... Cela ne m'a guère plu. Et puis, petit à petit, j'ai reçu des responsabilités. Au fur et à mesure, c'est

devenu une passion. Je ne voudrais rien faire d'autre.»

Bruxellois et fier de l'être

«Depuis sa création, en 1925, Didden est toujours resté à Molenbeek. On a eu l'opportunité de partir, à Nivelles, mais on y aurait également manqué de place. Puis, voici quelques années, un espace voisin de notre zone de production de la chaussée de Gand s'est libéré. Un bâtiment appartenant à Citydev qui se trouvait à 100 m de notre usine. Nous le louons avec une emphytéose de 90 ans.

En restant à Bruxelles, à Molenbeek, nous avons aussi voulu privilégier notre personnel. Si on déménageait pour Nivelles, il y avait le risque que des gens ne suivent pas. Or, nous privilégions les relations à long terme avec des collaborateurs eux-mêmes passionnés. De plus, former des opérateurs qualifiés prend du temps.

Et puis, surtout, on est Bruxellois et on aime le rester!»

Marie-Pierre FAUCONNIER

Née à Charleroi mais Bruxelloise d'adoption, Marie-Pierre Fauconnier étudie les sciences actuelles, les sciences économiques appliquées, la gestion de l'environnement ainsi que le management public. Elle œuvre d'abord au sein d'Elia, puis dirige successivement l'administration de l'énergie au sein du SPF Economie, l'AIE, Brugel ou encore la CREG. Lors de cette interview, publiée en mars 2021, Marie-Pierre Fauconnier exerce la fonction de CEO de Sibelga, qu'elle quitte au mois de mai suivant.

Jogging matinal pour gérer le stress

« En semaine, je me lève très tôt et je prends un bol de thé noir comme seul petit-déjeuner. Puis, je pars courir 45 minutes dans le parc Duden et ses alentours. C'est une vraie nécessité ! Cela me permet d'avoir un équilibre et de gérer le stress auquel j'ai dû faire face ou auquel je serai confrontée. Mon chien Figaro, un sharpei, m'accompagne. Je sais, c'est plutôt un nom de chat (rires) ! Il m'attend chaque matin devant la porte, c'est un vrai sparring-partner. Le week-end, mon mari se joint à mon jogging. On part en forêt de Soignes pour un parcours plus long. Et, bien sûr, toujours avec le chien. Autre sport, mais que je ne manquerais pour rien au monde : mon cours de danse à l'Académie de Bruxelles, le mercredi soir. Avec Joëlle, notre prof, on se retrouve en groupe pour se dépasser au son de la musique. C'est sacré ! »

À vélo pour se rendre au travail

« Cela fait 27 ans que j'habite Saint-Gilles. Je suis très attachée à cette commune pour sa diversité sociale, ses commerces de proximité et ses écoles. La mobilité, c'est quelque chose de très important pour moi. Pour circuler dans Bruxelles je privilégie le vélo. Cela par tous les temps, ou presque. Peu après avoir intégré Sibelga, j'ai cependant opté pour le vélo électrique car les bureaux se trouvent à la limite de Laeken, le long du canal. J'ai certes un véhicule de fonction, mais j'ai opté pour une petite VW Up qui a l'avantage d'être 100 % électrique. Je ne suis pas très fan de la voiture : si je me retrouve coincée dans un embouteillage, j'ai l'impression de gaspiller inutilement mon temps. À vélo, on sait toujours à quelle heure on arrive et il n'y a pas de problème pour se parquer. On prend aussi l'air, on ne se trouve pas dans un habitacle clos. Généralement, j'arrive au bureau vers 8 h du matin. »



Entre 8 et 9 réunions par jour

«Au bureau, mes journées de travail se partagent surtout entre réunions internes et externes. Chaque réunion est un moment d'inspiration, de découvertes. Une bonne réunion ne doit pas dépasser 1 h, au grand maximum 1 h30. Je peux avoir entre 8 et 9 réunions par jour. J'ai des réunions bilatérales, one-to-one, avec chacun de mes directeurs. Elles se tiennent surtout le mardi et le mercredi et on fait le point. Elles servent notamment à préparer le comité de direction du jeudi matin. Autre moment fondamental, le conseil d'administration qui se

tient une fois par mois. J'ai l'obligation de rendre compte et d'endosser mes responsabilités. Ce sont des moments d'alignement et de compréhension vis-à-vis des besoins des actionnaires.»

À l'improviste dans les bureaux

«J'ai aussi mes réunions informelles (rires). J'ai la mauvaise ou bonne habitude de rentrer à l'improviste dans un bureau, quel que soit le service, pour prendre des nouvelles, tester mes idées, m'inspirer, prendre la température au sein de l'entreprise...

// J'ai la mauvaise ou bonne habitude de rentrer à l'improviste dans un bureau, quel que soit le service, pour prendre des nouvelles, tester mes idées, m'inspirer, prendre la température au sein de l'entreprise... Cela ne dure pas longtemps. Ce contact informel, non préparé, est quelque chose d'assez primordial pour moi.

Je fais cela tous les jours, entre trois et quatre fois. Cela ne dure pas longtemps, entre 5 minutes et un quart d'heure, selon la disponibilité des personnes. Ce contact informel, non préparé, est quelque chose d'assez primordial pour moi. Au début, ça surprend, et puis les gens s'habituent.»

Réseau de femmes... d'énergie

«J'ai initié un réseau de femmes actives dans le secteur de l'énergie. Elles viennent de la recherche, de l'administration, des fournisseurs et de différents autres métiers. On se met ensemble pour réfléchir et échanger au-delà de nos fonctions. Cela permet de se sentir moins isolée dans un monde de l'énergie où les femmes ne sont finalement pas nombreuses. Ce mouvement féminin ne se veut ni moralisateur ni culpabilisant. Il n'est que le reflet d'une préoccu-

pation que, toutes, nous partageons : intensifier nos efforts pour limiter le réchauffement climatique et préserver notre planète pour les générations futures.»

À la table des employés

«Appelée à avoir beaucoup de contacts avec l'extérieur, je vais très régulièrement au resto le midi. Je n'y prends pas d'alcool (je n'en bois d'ailleurs jamais), ni viande, ni dessert. Uniquement du poisson : la viande, je la réserve pour les repas à la maison.

Si je ne suis pas au restaurant pour des contacts, pour de la représentation, je vais au mess de l'entreprise pour y prendre une salade. Je mange avec des collègues que je croise en dernière minute ou je m'invite à l'une des grandes tables pour échanger et discuter. Je suis une grande bavarde!»

Le week-end, marché et préparations culinaires

«Je consacre la plupart de mes soirées et mon week-end à la famille. Il est nécessaire d'avoir un équilibre entre vie professionnelle et privée. J'ai deux filles de 18 et 21 ans, il est important de leur accorder du temps. Je tiens à ce qu'elles aient de bons petits plats à manger. Le samedi matin, je vais au marché de Flagey où je fais une grande partie de mes courses pour la semaine. Ce sont des légumes et des fruits bio, mais aussi des produits italiens car je suis à moitié italienne par ma mère. Le dimanche matin, je cuisine pour toute la semaine jusqu'au jeudi. Cela me prend au moins 2 h à 2h30. J'adore, c'est mon moment de récupération. Cuisiner, c'est donner!»

Trois à quatre livres en même temps

«Tous les soirs, je lis au moins une demi-heure, trois quart d'heure, avec la particularité que je commence entre trois et quatre livres en même temps. Des livres dont le style peut s'avérer très différents et que je lis en fonction de mon état d'esprit ou de fatigue.

Si je suis fatiguée, ce sera plutôt un roman policier. J'aime aussi lire Science & Vie qui contient des petits articles pédagogiques. Je ne suis pas très télé-vore. Je regarde le JT, mais ça ne va généralement pas au-delà. Je suis plutôt une couche-tôt. J'essaie d'avoir au maximum deux soirées de représentation par semaine.»



Tous les soirs, je lis au moins
une demi-heure, trois quart d'heure,
avec la particularité que je commence
entre trois et quatre livres
en même temps.

Le docteur Diane FRANCK

Chirurgienne plasticienne, éminente spécialiste en chirurgie reconstructrice, le docteur Diane Franck n'intervient que sur les bébés, enfants et jeunes ados toujours en âge de croissance. Lors de cette interview, publiée en octobre 2022, elle exerce les fonctions de responsable du service de chirurgie plastique pédiatrique de l'Hôpital des Enfants (Huderf) et directrice associée du service de chirurgie plastique du réseau HUB.

Pas de petit-déjeuner

« Le matin, je me lève vers 6 h 30. Je prends un café mais je ne déjeune pas. Je prépare le petit-déjeuner et le pique-nique de Luca (13 ans) et Eléa (10 ans), mes deux enfants. »

Trop de temps en transport en commun

« Mon fils se rend à l'école en tram et je conduis ma fille à l'école. Cette année, elle ira à pied car elle est en âge de le faire et l'école est juste à côté de la maison. Cela me permettra d'être plus à l'aise dans le trafic et de partir avant 7 h 30 pour prendre le Ring. J'ai essayé les transports en commun, mais ils mettent plus d'une heure pour rejoindre Laeken depuis Auderghem. »

Malformations faciales

« Tous les lundis, je suis à l'Hôpital des Enfants. Un lundi sur deux, je suis en salle d'opération du matin jusqu'en fin d'après-midi. L'autre lundi sur deux est

partagé entre une matinée administrative et une après-midi de consultations. J'y soigne essentiellement de jeunes patients porteurs de malformations faciales congénitales telles que des fentes labio-palatines (terme scientifique pour le bec-de-lèvre, ndlr). »

Enfants grands brûlés

« Un mardi sur deux, je suis à l'hôpital d'Ixelles où j'opère. L'autre mardi, je suis à l'Huderf pour une consultation multidisciplinaire auprès d'enfants grands brûlés. Je consulte alors avec une kiné, un orthésiste et mon équipe habituelle d'infirmières et d'assistants. C'est une gigantesque consultation où l'on voit plus d'une trentaine de patients. »

Mercredi après-midi réservé à la famille

« Le mercredi matin, je consulte à l'hôpital d'Ixelles. Il s'agit de chirurgie plastique pédiatrique générale. L'après-midi, je m'occupe de mes enfants. Cette



demi-journée est sacrée, on n'y touche pas. On a l'habitude d'aller manger à trois au restaurant le midi. Mon fils va ensuite rejoindre son meilleur ami pour leur cours de guitare et ensuite de jiu-jitsu brésilien. J'accompagne ma fille à l'équitation. J'en ai fait énormément étant plus jeune. Dès qu'elle sera autonome, je m'y remettrai pour partir en promenade avec elle. Le soir, on se retrouve pour manger et discuter.»

Pas d'heures fixes pour rentrer

«Le jeudi, je suis en salle d'opération à l'Hôpital des Enfants. Du matin très tôt jusqu'à 16h30

normalement. Mais ça ne finit jamais aussi tôt. Quand on opère, il faut voir la famille et l'enfant avant et après la chirurgie, dicter son protocole, fixer les rendez-vous de suivi post opératoire...

Le vendredi, je suis en consultation à l'Huderf toute la journée.

Je n'ai pas d'horaires de retour. Comme tout médecin, je sais quand je commence, mais jamais quand je termine. Il y a les urgences, le travail administratif, la correspondance avec les patients, avec les collaborateurs...»

// J'adore lire. J'ai toujours un livre dans mon sac.
Au cas où... Si je suis à un rendez-vous
et que je dois attendre, je n'ai pas tendance
à regarder mon téléphone, mais plutôt à sortir ce livre,
quitte à n'en lire qu'une demi-page.

Dernière à sortir de l'hôpital

«Quand je rentre à la maison, j'aime à sortir de cette peau de chirurgienne, de chef de service. J'accomplis donc un maximum de travail administratif à l'hôpital. Le service de sécurité le sait, je suis celle qui reste le plus tard dans les bureaux. Malgré cela, je ne peux pas totalement dichotomiser maison et travail.»

Cuisine à six mains

«Le soir et le week-end, j'aime cuisiner moi-même. J'ai beaucoup d'amis qui sont 'chefs' et m'ont appris à cuisiner de façon réaliste par rapport à mon emploi du temps. Les enfants adorent cuisiner avec moi. On se fait des plats à six mains. On fait les courses le week-end en réfléchissant à ce qu'on va préparer la semaine.»

Ni télé, ni jeux vidéo

«À la maison, il n'y a jamais eu de TV et ce n'est pas un manque. Il n'y a pas non plus de jeux vidéo. Si on veut voir un film avec les enfants, on va au cinéma. Le plus difficile, c'est de trouver un film qui convienne à tous les trois.»

Entre amis et leurs enfants

«Un week-end sur deux, j'ai les enfants. On essaie de faire un maximum d'activités ensemble : expo, cinéma, balades avec mes amis et leurs enfants... Nous sommes une grande bande d'amis à être parents et à se voir pour que les enfants fassent aussi connaissance.»

Toujours un livre dans le sac

«J'adore lire. J'ai toujours un livre dans mon sac. Au cas où... Si je suis à un rendez-vous et que je dois attendre, je n'ai pas tendance à regarder mon téléphone, mais plutôt à sortir ce livre, quitte à n'en lire qu'une demi-page.»

Mails et téléphone

«Je consulte mes mails au boulot et sur mon téléphone. J'essaie de donner une réponse le jour même. En mettant 'urgent' dans le titre du courriel, les parents savent que je répondrai au plus vite. Ils n'en abusent pas. Pour me joindre par téléphone, il faut passer par mon secrétariat.»

«La charmeuse de bébés»

«C'est vrai que j'ai une voix douce. Il le faut ! N'oublions pas que je fais mal aux enfants. Je dois les rassurer. La voix, avec le regard, c'est le premier contact.

À l'hôpital, on me surnomme 'la charmeuse de bébés' car je parviens à les endormir avec ma voix. J'ai toujours parlé doucement. La voix a un pouvoir extraordinaire. L'humour aussi d'ailleurs.»

Opérations en musique

«Je fredonne tout le temps et j'opère en musique. Cela me permet d'être concentrée au maximum. J'ai une playlist avec toutes sortes de musiques : de l'électro, du rock, du reggae... Cela va de David Bowie à Justin Bieber en passant par Renaud et Bob Marley. Mon équipe adore cela, car c'est toujours plus agréable de travailler en musique.»

Missions humanitaires

«Chaque année, je participe à des missions humanitaires pour opérer des malformations faciales congénitales. On part environ dix jours. Sur place, on opère en continu, de 8h à 22 h.

Durant sept années consécutives, en janvier, je suis allée en Birmanie. La pandémie et ensuite la situation politique sur place nous ont empêchés d'y retourner après notre dernière mission en janvier 2020. J'en suis très triste. Je ne sais même pas si mon équipe birmane est encore vivante. Je pars aussi en mission en Algérie.

Je vais prochainement m'investir dans 'Operation Smile', qui organise des missions humanitaires dans le monde entier pour aller opérer des patients porteurs de fentes. Tout cela comme bénévole bien évidemment.»

Philippe GELUCK

Créateur du Chat, Philippe Geluck a développé son célèbre personnage en albums, peintures, chocolats, vins, et récemment en vingt statues monumentales – en attendant le Musée du Chat et du dessin d'humour. Dessinateur depuis l'enfance, ce Bruxellois dans l'âme fut aussi comédien, homme de radio et de télévision. Rencontre d'une gloire plus que nationale dans son atelier ixellois, lors de cette interview publiée en décembre 2021.

Joyeux dès le lever

«Le matin, je me lève à 7h30. Avant toute chose, je prends un café serré et j'allume la radio sur France Inter. Je me rase, je me douche et je prends le petit-déjeuner avec ma femme. On rit déjà de pleins de choses dès le lever.»

Confiture faite maison

«Au petit-déjeuner, ce sont des fruits, de la baguette, du thé vert... Il y a aussi la gelée de groseille maison que je prépare chaque année. J'en ai offert à Jean-Pierre Coffe. Il m'a appelé pour me dire que c'était une 'tuerie' et qu'il avait mangé d'un seul coup tout le pot de 500 grammes à la cuillère. Ça doit vouloir dire qu'elle est bonne!»

Du domicile au bureau en 1 minute

«J'ai une minute de déplacement entre mon domicile et mon atelier. J'habite au 3^e étage et l'atelier est au rez-de-chaussée, dans le quartier de la Petite Suisse à Ixelles. C'est extrêmement pratique.»

Dessiner, peindre ou sculpter

«À 9 h, je suis à l'atelier où je me fais un café serré à l'italienne. Après la lecture du courrier, j'attaque ma journée. Cela varie d'un jour à l'autre entre dessiner, peindre ou sculpter. Il s'agit de mes trois activités principales. Je les organise en fonction de mon agenda. Si j'ai des rendez-vous professionnels, surtout à l'atelier, ce sera plutôt du dessin car je peux arrêter le crayonné d'un seul coup. Si ma journée est libre, j'irai plutôt dans l'atelier du Brabant wallon pour me plonger complètement dans la sculpture.»

Délégation du non-artistique

«Si je suis seul à produire de l'artistique, à dessiner, à trouver les idées, à faire les modèles réduits en glaise des sculptures, j'ai une équipe de 8 à 9 personnes pour m'aider à créer les maquettes d'albums, encadrer les sérigraphies, monter les expositions et relayer tout ce travail vers les médias. Il faut savoir que les plus grands tableaux ont un format de 3 m par 2 et que les 20 sculptures monumentales itinérantes en bronze pèsent plus d'une tonne chacune. Il y a aussi tout un travail administratif, logistique,



promotionnel qui n'arrête pas et qui prend une ampleur de plus en plus importante.»

Déjeuner en équipe

«Le midi, on mange à l'atelier. J'offre à manger à toute l'équipe. Selon l'humeur ou le jour, ce sont des sandwiches, le vietnamien d'à côté, des pizzas... Sinon, ma femme prépare aussi un excellent potage pour tous. C'est un moment de convivialité où l'on parle d'autre chose que du travail. Comme des potes qui se retrouvent, on se raconte notre vie, on parle de sujets divers et variés. Curieusement, alors que

cela débute avec des sujets joyeux, cela termine presque toujours par un sujet calamiteux ayant trait à la santé, au désastre écologique, à un drame... Cela n'est pas volontaire, mais ce constat nous fait toujours rire.»

Stop à 19h!

«J'arrête de travailler à 19 h. Cela fait quand même une journée de 10h d'affilée. Je monte chez moi et je prends l'apéro avec ma femme. Depuis le confinement, j'ai redécouvert le plaisir de nos fabuleuses bières belges. On est heureux de se retrouver, on

// Le midi, on mange à l'atelier.
J'offre à manger à toute l'équipe.
C'est un moment de convivialité
où l'on parle d'autre chose que du travail.

se raconte notre journée. En général, elle a préparé un plat dont je suis chargé de coordonner la finition comme achever la cuisson, préparer une sauce... On cuisine à deux, on adore cela!»

Lecture plutôt que TV

«Le soir, on regarde peu la TV. Parfois, on se fait une 'série' à la carte. Mais c'est de façon raisonnable. Un épisode de 50 minutes et puis basta. On lit beaucoup, tous les deux. Pas assez à mon goût. Ce sont des livres et Libé. C'est vrai qu'avec France Inter, cela fait très branché sur la France. Ce n'est pas pour me la péter mais c'est lié au fait que je travaillais beaucoup dans des médias français où l'on me demandait de réagir à l'actualité. J'ai gardé l'habitude.»

Politique belge et française

«J'en ai honte, mais je connais parfois mieux le nom des ministres français que les nôtres. C'est plus facile aussi. En France, il n'y a qu'un seul ministre de la Santé. Ici, en Belgique ils sont au moins huit à avoir cette compétence.»

Ballon-chasseur le week-end

«Le week-end, c'est repos! Sauf si ma femme s'est trouvé une occupation sans moi. Alors, plutôt que de faire un puzzle ou bricoler, je descends à l'atelier

et je donne un coup de peinture à l'un ou l'autre de mes tableaux.

Je profite aussi de mes enfants et de mes quatre petits-enfants : ils ont de 4 à 9 ans et adorent venir dans l'atelier pour jouer à balle-chasseur. Il y a aussi les repas avec les potes.»

Vacances d'été... ou pas

«Durant les vacances d'été, je coupe complètement les ponts avec ma vie professionnelle. Et encore, ma femme vous dira que ce n'est pas tout-à-fait vrai.»

Un dessin pour chaque cause

«De nombreuses œuvres caritatives et associations me sollicitent pour un dessin qui illustrera leur action ou qui servira à une vente de solidarité. Il m'est impossible de refuser. Toutes les causes sont magnifiques et me parlent énormément. Je suis le parrain de plusieurs associations. Je ne parviens pas à me réfugier dans une tour d'ivoire et à me dire que je ne suis là pour personne. C'est tout le contraire, je suis là pour tout le monde!»

Vespa et Thalys

«Je ne me déplace dans Bruxelles qu'en Vespa, une 125 cc. En dix minutes, je suis à la gare du Midi et je prends le Thalys comme d'autres le bus. Je fais

beaucoup d'allers-retours entre Bruxelles et Paris. Moins pour mes collaborations TV et radio, auxquelles j'ai mis fin, mais surtout pour des promos et différents rendez-vous...

Cela prend un temps fou, mais cela fait partie du métier. Heureusement, dans le Thalys je peux travailler durant le voyage d'1 h25. Si je suis seul, évidemment.»



Le week-end, c'est repos ! Sauf si ma femme s'est trouvé une occupation sans moi.

Alors, plutôt que de faire un puzzle ou bricoler, je descends à l'atelier et je donne un coup de peinture à l'un ou l'autre de mes tableaux.

Isabelle GRIPPA

Licenciée en relations internationales (à l'ULB) et politique européenne (à l'Institut d'études européennes) Isabelle Grippa est d'abord attachée parlementaire, puis dirige différents départements au sein de la Région bruxelloise. En septembre 2018, elle devient CEO de hub. brussels, l'Agence bruxelloise pour l'accompagnement de l'entreprise, fonction qu'elle exerce lors de cette interview, publiée en mars 2022.

Debout dès 6 h 15

«Je me lève tôt, trop tôt! Entre 6 h 15 et 7 h, selon les jours. Nous sommes une famille recomposée avec six enfants. Ils ont entre 5 et 22 ans, avec la plus grande qui vient d'emménager en kot. Avec mon mari, cela demande une organisation de tous les jours, tant au niveau de la logistique que des tensions. Mais on est bien rôdés. Cela fait plus de dix ans qu'on vit ensemble. Il y a deux salles de bain : une pour les enfants, l'autre pour les adultes. Du moins, théoriquement...»

Petit-déjeuner en nombre variable

«On déjeune tous ensemble, avec les cinq enfants, mais aussi leurs copains et copines au gré des jours et des surprises. Sinon, ce ne serait pas drôle. On essaie de leur faire manger des fruits de saison. On est coopérateurs dans une épicerie du coin, à Forest. Mais des pommes et des poires tout l'hiver, ils en ont vite marre. Donc, certains jours, je leur prépare des jus de fruits, qu'ils avalent vite. Sinon, ce sont des tartines, de la confiture, du choco, de la pâte à tartiner au spéculoos, des granulés en chocolat, différentes sortes de céréales... Bref, selon les préférences de

chacun. Ensuite, ils partent à l'école par vagues successives. Sauf le dernier, qui est trop jeune et qu'on y amène.»

Se limiter à trois cafés

«Le matin, je suis café. J'essaie de me limiter à trois tasses. Mais j'ai parfois du mal à me discipliner. Mon mari préfère le thé.»

Lecture des journaux sur tablette

«Quand tout le monde est parti, avec mon mari, on prend le temps de lire les journaux car on a une passion commune pour la politique, les enjeux sociétaux. On lit la tablette qu'on partage à deux. J'ai aussi la chance d'être mariée à un Français qui m'a fait découvrir et aimer France Inter.»

Périmètre restreint entre domicile, écoles et travail

«On part vers 8 h 30, avec Félix, le petit dernier. On a énormément de chance d'avoir le domicile, les écoles et le travail dans un périmètre de 5 km². En semaine, toute la famille se déplace en



© Laetizia Bazzoni

transports en commun, à vélo ou à pied. Comme Félix a grandi, je suis passée du vélo avec charrette à un vélo-cargo électrique. Il s'avère également bien pratique pour faire les courses.»

Traversée de la Barrière à vélo-cargo

«Le vélo-cargo, c'est bien plus 'safe' qu'on pourrait le penser. Tous les matins, j'emprunte le rond-point de la Barrière de Saint-Gilles. Je n'ai jamais eu la moindre embrouille avec des automobilistes. La cohabitation vélo-voiture est trop souvent décriée à tort.

C'est agréable de pédaler pour me rendre au travail, en revenir, ou entre deux réunions. Cela me détend. J'en ai besoin pour calmer mon hyperactivité.»

Au bureau de 8h45 à 19h-20h

«En situation normale, j'arrive au travail vers 8h45. J'y reste jusqu'à 19h-20h selon les jours et les urgences.

Chaque lundi matin, je suis en réunion avec Annelore, la directrice générale adjointe. On fonctionne en binôme, comme des associées, à la tête de hub. brussels. On passe en revue et on se positionne

// Le mardi, c'est comité de direction ; un moment de 'brainstorming' intense où l'on est une dizaine à challenger chacun des dossiers. On cogère l'agence collectivement, on se positionne à 360° sur chaque dossier, dans chacun des domaines. On en ressort avec des décisions meilleures. Je suis convaincue de la force de l'intelligence collective.

sur les différents dossiers qui seront traités le lendemain lors du comité de direction. Il ne se passe pas une journée sans qu'on s'appelle.

Ensuite, c'est la réunion de staff avec les équipes de la direction générale. L'après-midi, ce sont encore des réunions avec des dossiers à arbitrer et des conventions à établir.»

La force de l'intelligence collective

«Le mardi, c'est comité de direction ; un moment de 'brainstorming' intense où l'on est une dizaine à challenger chacun des dossiers. On cogère l'agence collectivement, on se positionne à 360° sur chaque dossier, dans chacun des domaines. On en ressort avec des décisions meilleures. Je suis convaincue de la force de l'intelligence collective.»

Conseil d'administration

«Le mardi après-midi, une fois par mois, le conseil d'administration réunit différents partenaires

du gouvernement bruxellois, un représentant des employeurs qu'est Beci et un représentant des travailleurs, avec la FGTB.

Cours de peinture

«Le mercredi, rien de fixe n'est prévu. Ce sont des réunions internes et externes.

Le soir, j'essaie d'aller au cours de peinture avec ma fille aînée, à l'académie d'Ixelles. Elle a énormément de talent. Bien plus que moi qui ne parviens d'ailleurs jamais à arriver à l'heure au début du cours.»

Pause du midi?

«Le midi, je ne prends pas vraiment de pause. Je mange beaucoup pendant mes réunions. D'autant que je ne prends rien le matin. C'est vrai qu'il y a parfois un business lunch dans un restaurant bruxellois. Discuter autour d'un bon repas, c'est toujours plus convivial.»

« Pas très douée pour la cuisine »

« Le jeudi, il n'y a rien de fixé non plus. C'est le jour de la semaine où j'essaie de partir un peu plus tôt pour aller chercher Félix, notre cadet, et préparer à manger. Ou du moins, essayer de préparer un bon petit plat. Mais je ne suis pas très douée. Pour certains mets, comme les cannellonis ricotta et épinards qu'ils adorent, je me débrouille quand même pas mal. »

Deux machines à laver par jour

« Mon mari cuisine bien mieux que moi. Il s'occupe des courses et du repas. Moi, je fais toutes les lessives. Quand on est sept personnes, il y a facilement deux machines par jour. Cela requiert également toute une organisation logistique pour le séchage, le pliage... »

Visites en interne et en entreprises

« J'essaie de consacrer les vendredis aux visites sur le terrain en interne mais aussi dans les entreprises, pour connaître la réalité économique bruxelloise. Des visites ou moments de rencontre que j'effectue également un à deux soirs par semaine. Certains entrepreneurs aiment qu'on les voie sur le terrain, dans le feu de l'action. D'autres préfèrent que ce soit dans leur bureau. Généralement, ils sont super-

accueillants. Cela va du commerçant qui vient d'ouvrir sa boutique à la grosse entreprise, en passant par une PME. Les enjeux ne sont jamais les mêmes et il est intéressant d'avoir les différents points de vue. »

Gestion des mails

« Je screene mes mails en journée, en répondant aux plus urgents, mais je les traite surtout le soir, tranquillement chez moi, quand le téléphone ne sonne pas. Je commence à les lire vers 20h30, quand le petit est au lit. Et cela jusqu'à 23h, voire minuit. Je suis dans le même espace que mon mari qui, lui aussi, prolonge son travail le soir. On s'écoute calmement du jazz, on déguste un bon vin et c'est un moment que j'aime bien. Certains soirs, on se pose pour lire un livre ou regarder une série. »

Week-ends chargés

« Le week-end est un savant équilibre entre les activités des enfants, les courses et l'organisation de bons repas avec les amis. On adore avoir une vie sociale... Parfois, les week-ends sont plus fatigants que les semaines. D'autant que je travaille aussi les dimanches : j'organise ma semaine, j'anticipe les notes du comité de direction et du CA, les réunions avec les cabinets de tutelle... La clé, c'est l'organisation! »

Anne GRUWEZ

Pendant 30 ans, Anne Gruwez est juge d'instruction à Bruxelles, confrontée quotidiennement à la petite et grande criminalité, jusqu'à sa retraite en 2023. Célèbre pour son vrai et franc-parler, elle est la vedette du film-documentaire 'Ni juge, ni soumise' (Magritte et César 2019) et l'auteur de 'Tais-toi!', sorti en 2018 chez Racine. Cette interview est publiée pour la première fois en octobre 2021.

Trois réveille-matins

«Ce n'est pas un réveil que je mets pour me réveiller, mais trois. Tous à 6h20. Il y a le vieux réveil qui fait tic-tac et qui sonne en premier. Et que je tape aussitôt bien fort. C'est mon bonheur du matin. Puis, un réveil lumineux qui propose de la luminothérapie. Et enfin un qui sonne juste après et est branché sur la radio. Au total, ils ne servent à rien car je me rendors comme tout le monde jusqu'à une heure plus décente.»

Petit-déjeuner solide

«Après m'être extirpée de mon lit bien douillet, je descends au salon. J'enclenche d'abord ma vieille cafetière qui date de 1970. Je vérifie si les chats des voisins ont avalé la nourriture préparée pour la nuit. Il y a Ernest, de la voisine italienne, Bebel dont je n'ai pas encore découvert les parents et la Grosse Copine qui squatte ici quand sa patronne est en vacances.

Je déjeune solidement : mon père, qui était médecin, m'a appris qu'on déjeune comme un roi, on dîne comme un prince, on soupe comme un manant.»

Fini les jus frais à jeun

«Pour l'instant, j'ai arrêté le jus frais que je buvais à jeun 'pour nettoyer mon corps'. Mon médecin me l'a fortement déconseillé. En l'apprenant, il m'a regardé avec des yeux ronds en me demandant avec un sourire pourquoi je n'utilisais pas de tampon-Jex pour me 'nettoyer le corps'...»

Les beaux garçons dans le métro

«Je vais au travail en métro, bus ou tram. J'ai une vieille 2 CV de 1984. Elle est immatriculée O et je ne peux pas l'utiliser professionnellement. Le métro, c'est extraordinaire! Les gens sont tous absorbés par la lecture de leur smartphone et ne se voient même pas. Moi, j'aime regarder les gens, me plonger en eux. Les autres m'extraient de moi, me sauvent de toutes mes angoisses. Il y a bien sûr aussi le privilège de l'âge qui m'autorise à regarder les beaux garçons.»

«Le téléphone n'est pas fait pour papoter»

«J'ai acheté un smartphone pour avoir WhatsApp. Mais c'est tout! Ce téléphone ne me sert qu'à



prendre rendez-vous, exposer un problème important ou donner une nouvelle importante. Je n'aime pas trop papoter ou raconter ma vie au téléphone. Pour ça, je privilégie le présentiel. Je ne suis sur aucun réseau social : je crains par-dessus tout de ne plus faire que cela.»

Jamais seule au bureau

«Mon bureau est au Portalis, en face du Palais de Justice. Je n'y arrive et n'en sors pas à une heure fixe. Je suis libre de mes horaires, mais il est demandé que les dossiers qui me sont attribués soient traités et qu'il n'y ait pas de drame. Juge d'instruction, c'est

un métier d'indépendant où l'on est payé comme un salarié. Il n'y a ni heures, ni horaires fixes. Mon greffier et moi travaillons face à face. Il faut s'habituer à former ce binôme, tout comme à ce que les gens entrent à l'improviste ainsi qu'aux coups de téléphone et aux mails qui n'arrêtent pas.»

Des «clients» fidèles

«Il y a le travail quotidien et puis les gardes. Quand c'est le cas, on est de service pour 24h : de 9h du matin à 9h le lendemain. Échouent dans mon bureau une partie de ceux qui ont délinqué sur Bruxelles endéans les 24 ou 48 heures qui précèdent : souvent,

// J'ai acheté un smartphone pour avoir WhatsApp. Mais c'est tout! Ce téléphone ne me sert qu'à prendre rendez-vous, exposer un problème important ou donner une nouvelle importante. Je ne suis sur aucun réseau social : je crains par-dessus tout de ne plus faire que cela.

après avoir passé la nuit au poste car ils se sont fait arrêter le soir. S'il s'agit d'un 'brave innocent' qui a récidivé, le procureur le dirige en principe vers le juge d'instruction qui a initié son dossier. Quand on tient un 'client', on se le garde jusqu'à la clôture de son dossier. Et puis, il y a les multirécidivistes qui nous font dire, in petto : 'La fidélisation de la clientèle fait le mérite de notre métier!'

Pas d'heure pour le crime

«Lorsqu'on est de service pour 24h, on peut bien évidemment rentrer chez soi et se mettre au lit. Mais s'il survient un événement qui requiert notre présence à 2h du matin, on y va! Le crime n'a pas d'heure!»

Plus cool durant les vacances

«Il n'y a pas de vacances pour les méfaits et le crime, mais c'est vrai que c'est plus cool en période de congés scolaires et les week-ends. Beaucoup de délinquants sont alors en vacances, ils y ont bien droit, et puis aussi les policiers.»

«J'aimerais faire écrivain public»

«Je tente de réserver mes jeudis soir à La Maraude, où je participe à la distribution de nourriture et des vêtements aux sans-abris dans la rue.

À ma pension, j'aimerais faire écrivain public pour accompagner les gens à sortir de la paperasse et de l'endettement éventuel. Je cherche un coin où me mettre : une table, une chaise, une prise de courant, une liaison internet, dépouillé, quoi!

Je n'appelle pas cela du bénévolat car j'y trouverais mon compte. Ce n'est que la logique du besoin que j'ai des autres. Le sourire que je reçois en retour, le 'Ouf, on s'en sort!', c'est juste bien.»

Vive les brocantes!

«Je suis une acheteuse compulsive de petits riens. La plupart des choses qui sont chez moi proviennent de brocantes ou de ventes publiques. Je vais notamment place du Jeu de Balle et au Sablon. Il paraît que j'ai l'œil pour repérer les beaux objets. J'adore les brocantes!»

Le taxi pour rentrer de sortie

« Le soir, quand je sors, je pars en transport en commun et reviens en taxi. Je n'ai pas de problème

de parking, je ne dois pas surveiller la quantité d'alcool consommée. C'est une habitude que j'ai prise et cela coûte finalement moins cher qu'une voiture. »



Lorsqu'on est de service pour 24h,
on peut bien évidemment rentrer
chez soi et se mettre au lit.

Mais s'il survient un évènement
qui requiert notre présence à 2h du matin,
on y va! Le crime n'a pas d'heure!

Alexandre HELSON

Alexandre Helson représente la 7^e génération de la Maison Dandoy. Une véritable institution bruxelloise : cette biscuiterie restée 100 % familiale a été fondée en 1829! Lui et son frère Antoine y rejoignent leur père Bernard, avant de lui succéder aux commandes de l'entreprise fin 2021. Lors de cette interview, publiée en septembre 2020, Alexandre Helson exerce la fonction de directeur des ventes, du marketing et du développement.

Ingénieur à Solvay

Diplômé en ingénierie de gestion à la Brussels Solvay School, Alexandre Helson s'occupe de la partie développement, marketing, communication et réseaux de production au sein de la Maison Dandoy. En commençant ses études, rien ne le prédestinait à reprendre un jour les rênes de l'entreprise familiale. «Je n'ai jamais eu d'obligation de succession venant de la famille. Il n'y avait pas d'attente particulière car, par le passé, cela a parfois engendré des déceptions. Mais lorsque j'ai fait mon mémoire sur la stratégie d'expansion de la Maison Dandoy, je me suis passionné pour l'histoire et les valeurs de l'entreprise. J'ai développé une vision à long terme pour la renforcer comme institution exemplaire. Et finalement, j'y ai trouvé la motivation et l'opportunité de pouvoir continuer cette tradition avec les idées de la génération Y qui veut bousculer plein de codes. Mon père était très ouvert au changement et nous avons innové en marketing, refait le logo, créé des produits, repensé les boutiques pour rajeunir la Maison Dandoy qui vieillissait avec sa clientèle.»

À chaque jour, ses tâches

Mais quel est son emploi du temps, sa journée-type ou plutôt, sa semaine-type...?

«Plutôt que d'avoir une journée-type, j'ai essayé de m'organiser le travail en fonction du jour de la semaine. Cela afin de mieux me structurer, me gérer et d'être plus efficace.

Le lundi est réservé aux différentes réunions managériales avec les responsables de boutiques et de production. Avec mon père et mon frère, on commence par la réunion familiale. C'est généralement à 10h, le temps qu'on dégrossisse chacun nos mails. Puis, on rencontre des responsables à différents postes. Pour l'instant, c'est encore en construction car on passe d'une société familiale pyramidale à une société qui s'agrandit, qui est passée de 50 à 100 employés en cinq ans. L'après-midi, j'organise ma semaine, mon agenda.

Le mardi, je rencontre les trois responsables de boutiques pour faire le rapport hebdomadaire avec état des lieux, chiffres, suivi des projets en cours...»

«Le travail n'est pas ma seule bulle!»

«J'essaie de placer mes rendez-vous externes le mercredi. Généralement en matinée. Ainsi, j'ai l'impression d'avoir tout l'après-midi pour être efficace et accomplir quelques tâches que j'ai notées. J'en



profite pour lire mes mails et mes SMS. Au niveau du téléphone, du GSM, je me suis imposé la règle de ne pas répondre aux appels dont je ne connais pas l'auteur. Mon numéro est le même depuis des années et s'est transmis en de nombreuses mains. C'est très contreproductif de répondre à tout le monde et d'être joignable 24 h/24. Par ailleurs, il n'est pas possible de me laisser un message. Cela devient très vite envahissant. J'accorde beaucoup d'importance à la vie familiale. Je suis jeune papa, de Madeleine (4 ans et demi) et Emile (2 ans et demi). Je vais les chercher à l'école le mardi et le jeudi. C'est un moment précieux que je m'impose.

Ça grandit tellement vite et je veux en profiter. Notre génération est très à cheval sur le bien-être, l'équilibre familial et personnel. J'essaie d'être discipliné avec ces moments-là. Je ne vais pas me faire 12h de travail par jour. Ce n'est pas ma seule bulle. Il faut un équilibre.»

S'échapper pour penser au futur

«Le jeudi matin est un mix entre la gestion de l'imprévu, les tâches programmées et le suivi des projets communication, marketing, des chantiers de magasins... L'après-midi, et c'est assez nouveau,

// Tous les matins je pratique la méditation
durant 15 à 20 minutes.

De plus en plus, je vais aussi courir
1 h à 2 h. Juste après le réveil,
avant que tout le monde s'active.

je m'octroie une bulle d'air à un endroit qui varie pour penser au futur. Je prends mon ordinateur et réfléchis à ce qu'on peut mettre en place. C'est chez moi, dehors s'il fait beau, une terrasse, un parc... Je coupe tout contact avec l'extérieur et je tape les idées. Je m'octroie ainsi 3 à 4 heures. Un nouveau rituel que j'ai mis en place avec le covid. Le vendredi matin, c'est comme le jeudi matin. L'après-midi, je me prépare l'agenda et les points pour la réunion du lundi matin.»

Méditation chaque matin

«Tous les matins, je pratique la méditation durant 15 à 20 minutes. De plus en plus, je vais aussi courir 1 h à 2 h. Juste après le réveil, avant que tout le monde s'active. Parfois, ce sont même les deux. Avant, j'allais surtout courir en soirée. Mais j'ai changé ce rituel et cela se fait maintenant de plus en plus le matin. Je ne déjeune presque pas, je me contente de boire du café. Sauf le week-end, avec les enfants, car on a plus de temps.»

Famille et amis

«Le week-end, je le passe avec mon épouse, mes enfants et la famille. Je déconnecte complètement du travail. On aime beaucoup se promener, aller en

forêt, dans les parcs, faire des activités sportives. Il m'arrive parfois d'aller dans une boutique comme externe, pour voir si tout y fonctionne.

Les soirs? J'aime aller au resto avec ma femme, des amis. On aime le concept des bars à vins nature. Souvent, on y trouve des petits plats à déguster. C'est Tortue, Tarzan, Rebel, Certo, le kiosque du Bois de la Cambre, les guinguettes de la Région bruxelloise...»

«Vive le vélo!»

«Je circule uniquement à vélo dans Bruxelles. Hiver comme été. Et pour rien au monde, je ne reviendrai en arrière. En plus, on commence maintenant à avoir de belles pistes cyclables où l'on se sent vraiment en sécurité. J'ai un vélo à assistance électrique avec deux places supplémentaires pour les enfants que je vais déposer à l'école un jour et que je ramène l'autre jour, en alternance avec mon épouse. Le jour où je vais les chercher, c'est aussi le jour où je cuisine. C'est gai de dîner tous ensemble à table. C'est très peu de viande et de poisson. On achète les aliments au jour le jour. On privilégie les producteurs locaux, via les centrales de producteurs. On fait notre pain au levain, nos propres boissons à fermentation comme le kombucha ou le kéfir.»

Une recette qui ne change pas

« Ces dernières années, la Maison Dandoy a progressivement modernisé son image, multiplié les points de vente, développé de nouveaux produits. Tout cela, en gardant une recette du spéculoos que ne change pas avec le même processus artisanal

qu'au XIX^e siècle : même l'emballage se fait encore à la main. On y parle toujours d'atelier (qui a déménagé pour l'avenue Ariane à Woluwe) et non d'usine. L'aspect humain y est important avec des personnes qui font une carrière complète, qui ont 40 ans de métier, des artisans qui apprennent encore le métier sur le tas. »



Le jeudi après-midi, je m'octroie

une bulle d'air pour penser au futur.

Je prends mon ordinateur et réfléchis

à ce qu'on peut mettre en place.

C'est chez moi, dehors s'il fait beau, une terrasse,

un parc... Je coupe tout contact avec l'extérieur

et je tape les idées. Je m'octroie ainsi 3 à 4 heures.

Pierre HERMANT

Licencié en sciences politiques et relations internationales, Pierre Hermant occupe successivement différents postes à responsabilités dans le secteur privé, à la FEB, à la Febiac ou encore comme COO de Deficom Group. Également enseignant (à Saint-Louis) et animateur en télévision (sur LN24), il reste un éternel étudiant qui accumule diplômes et spécialisations. En 2018, il devient CEO de *finance&invest.brussels* (ex-SRIB), fonction qu'il exerce lors de cette interview, publiée en novembre 2022.

Debout à 5 h 30

« Mon réveil est mis à 5 h 55. Mais souvent, je suis levé plus tôt, généralement vers 5 h 30. Le monde appartient à ceux qui se lèvent tôt. »

Mon moment à moi

« En me levant tôt, j'ai mon moment à moi. Je commence par me diriger à mon bureau où, en pyjama, casque sur la tête, je fais mes exercices de piano électronique durant une quinzaine de minutes. J'ai commencé cette activité voici un an, avec mon fils qui est bien plus doué que moi dans ce domaine. Puis, je lis un livre dans la thématique de mon travail ou de mes cours – généralement un livre par semaine. Là, je suis sur un ouvrage consacré aux levées de fonds. »

Petit-déjeuner complet

« À 7 h 15, je suis habillé et rasé pour prendre le petit-déjeuner en famille. On est jusqu'à sept dans la maison. C'est un vrai repas, salé, très varié avec omelette, saucisses, parfois du poulet, toujours des crudités, du jus de fruit, de l'eau et un yaourt dans lequel j'ajoute des granulés de chocolat. Je bois un ou deux cafés maximum sur la journée. Sinon, du thé. »

À pied, à vélo ou en train

« Je suis généralement au bureau vers 8 h ou 8 h 30. En tous cas, toujours avant 9 h. Mais j'ai déjà eu des réunions après mon petit-déjeuner ou en extérieur. Quand je loge à Bruxelles, j'y vais à pied depuis Sainte-Catherine en passant par la Grand-Place. C'est vraiment chouette. Parfois, je fais le trajet à vélo. Si je pars de Nivelles, c'est en train puis en métro. En fait, je partage l'expérience des Bruxellois et des navetteurs. »

Réunions internes le lundi

« Le lundi est réservé aux réunions internes avec les responsables des différents départements. C'est une succession de réunions efficaces et approfondies que j'enchaîne à partir de 9 h. »

Success Stories au lieu de déjeuner

« Le lundi midi, je ne mange pas car j'enregistre mon émission Success Stories qui passe le jour même sur LN 24. Je l'ai déjà préparée le dimanche chez moi, en m'enfermant dans mon bureau de 16 h à 20 h afin d'interviewer à tour de rôle chacun de mes quatre invités via Teams. »



CA les jeudis

« Le jeudi est consacré aux conseils d'administration des différentes filiales du groupe. Les matins, je regarde les convocations des CA de la semaine suivante et je relis celles du CA qui vont se tenir dans l'après-midi même. Chacun des administrateurs sait qu'il peut me joindre au matin pour évoquer l'un ou l'autre des points qui seront abordés. »

Agenda divisé en blocs

« Mon agenda est organisé par blocs horaires de durées variables. C'est surtout vrai pour les jours

où une activité fixe hebdomadaire n'est pas programmée : c'est-à-dire tous les mardis et mercredis, ainsi que le vendredi après-midi. Chaque tranche de deux mois est divisée en 80 demi-journées dont 40 sont fixes (CA, réunions internes, prospections...) et 40 sont organisées par thème avec, par exemple, des demi-journées entièrement dédiées à la stratégie, au marketing, à l'analyse de notre portefeuille, à l'évaluation de nos ressources humaines, à la préparation d'exposés... Il est même prévu, pour chaque semaine, un bloc de 4h destiné aux imprévus qui surgissent au dernier moment. »

Éviter le *shit of yesterday*

«Réserver et planifier sur deux mois ces demi-journées de minimum 4 h pour bosser à fond sur les sujets importants, c'est indispensable pour se poser et créer de la valeur. Si on ne planifie pas son agenda, on se le fait imposer. Bien s'organiser permet d'éviter de gérer uniquement le 'shit of yesterday' (SOY). Le SOY c'est un concept du Belge Peter Hinssen.»

Le poke bowl du midi

«Le midi, je mange généralement au bureau. Mon lunch préféré, c'est un poke bowl, un plat hawaïen composé de cubes de poisson cru marinés, de riz et de légumes.

J'évite le resto du midi qui a souvent tendance à s'éterniser. Je préfère fixer des petits-déjeuners d'affaires, au Pain Quotidien, au Hilton face à la Gare Centrale, ou au Steigenberger dans l'avenue Louise.»

Souper léger pour bien dormir

«J'essaie d'être à la maison avant 20h. Les enfants ont déjà eu leur souper complet avec notre fille au pair. Pour moi, c'est une soupe faite maison que je me prépare avec un 'easy soup maker'. Si je mange léger au soir, je dors mieux et plus profondément la nuit. Mais je ne suis pas un ascète. J'adore aussi aller dans un bon restaurant avec mon épouse et des amis.»

Soirées en famille

«Je me limite à une ou deux soirées professionnelles par semaine. Le soir, j'aime rester à la maison, parler avec les enfants et ma femme. J'attache beaucoup d'importance à la famille. Et puis, surtout, je suis fou amoureux de ma femme. Pouvoir discuter avec elle, c'est ma drogue.»

Hobbys à deux

«Le soir, avant de m'endormir, j'aime lire, plutôt un roman. Là, je lis une biographie de Keynes, mais juste avant, c'était un roman de Laurent Gounelle.

À l'exception de la boxe avec mon fils, la majorité de mes hobbies, je les pratique avec mon épouse et des amis : du cross-fit, le jogging, du vélo, du golf... Mon épouse et moi participons également souvent ensemble aux événements professionnels.»

Uniquement à l'eau durant une semaine

«Une à deux fois par an, je pratique un jeûne hydrique de sept jours. Je ne mange absolument rien et bois juste de l'eau durant toute cette période. C'est super-bon pour la santé. Cela nettoie tout, remet le corps à zéro et permet aux organes de se reposer, de se régénérer. À l'issue de ce jeûne, je perds entre 6 et 7 kilos.

Je fais aussi, régulièrement, un jeûne intermittent du dimanche 15h au lundi soir.»

Vendredi, c'est télétravail

«Le vendredi est un jour un peu plus particulier. À 7h du matin, je vais au club de cross-fit voisin. Puis, j'essaie d'appliquer le 'teleworking' et d'éviter les réunions physiques.

C'est le jour que je consacre à la prospection. Un vendredi sur deux, je prends personnellement des contacts téléphoniques avec des clients et partenaires potentiels. Le vendredi suivant, ce sont des réunions et du coaching par Teams avec des analystes de la maison; je passe environ 45 minutes avec chaque analyste pour les aider à prospecter, à revoir leurs scénarios de vente, connaître leurs difficultés éventuelles...»

Amis, famille et sport

«Le week-end est réservé aux amis, à la famille et au sport.

Si on n'a pas eu de dîner ou de fête le vendredi soir, je me lève tôt le samedi matin, généralement vers 5h55, et je vais à mon bureau pour suivre la même routine qu'en semaine. Et cela jusqu'à 9h. Après, j'aime bien aller courir à jeun

// Mon agenda est organisé par blocs horaires de durées variables. Chaque tranche de deux mois est divisée en 80 demi-journées dont 40 sont fixes (CA, réunions internes, prospections...) et 40 sont organisées par thème.

5 à 10 km et ensuite je coupe tout jusqu'au dimanche 16h.»

Le poulet rôti du marché

«Le week-end, j'adore flâner sur les marchés avec les enfants. Je parle aux maraichers, à des gens que je ne connais pas. On ramène des fruits, des légumes, des galettes, parfois des bonbons, mais surtout du poulet rôti qu'on mange avec de la compote et des frites et souvent plusieurs amis. J'aime aussi aller dans les magasins. Ce n'est pas forcément pour dépenser de l'argent mais pour découvrir les produits, entendre les gens, prendre le pouls de la consommation.»

S'aérer le dimanche matin

«Chaque dimanche matin est consacré à une activité en plein air. Puis, dès 16h, je m'enferme dans mon

bureau et je prépare mon émission avec le casque sur la tête pour ne pas être perturbé.»

«Le mail, c'est un poison pour la gestion du temps et des priorités!»

«Je ne lis pas mes mails. Ils constituent une perte de temps énorme. Je laisse ce plaisir à ma secrétaire Valérie. Je n'ai rien à cacher et lui fais 'full' confiance pour filtrer mes mails, mon téléphone... Quand je travaille, je ne veux pas être dérangé par tout cela. La visibilité de mon job m'amène et à recevoir entre 150 et 300 mails par jour et, bien souvent, je ne suis pas la bonne personne pour les traiter. Mon assistante, qui est super-efficace, dégrossit mes mails que je lis surtout en fin de journée. Le mail, c'est un poison pour la gestion du temps et des priorités!»

Ryad MERHY

D'origine libanaise par son père et ivoirienne par sa mère, Ryad Mehry grandit à Zellik et accomplit sa scolarité dans le Brabant wallon. En juillet 2019, il devient champion du monde WBA des lourds-légers (moins de 90,7 kg) – titre qu'il est le seul boxeur belge à avoir porté, avant de l'abandonner pour passer dans la catégorie poids lourds. Il le détient encore lors de cette interview, publiée en septembre 2022.

Debout pour la «petite»

«Chaque jour de la semaine, je me lève entre 7h30 et 8h du matin. Avant, je me levais plus tard, mais il y a le réveil de notre petite Amelina, qui a 17 mois. Il faut la changer et l'habiller. Selon les jours, c'est moi ou Madame. On a aussi deux garçons de 9 et 11 ans qu'il faut déposer à l'école. Le week-end, le réveil est un peu plus cool.»

Pas de petit-déjeuner

«Je commence ma journée avec un café pour me booster : un expresso, sans sucre. Je ne prends pas de petit-déjeuner car je préfère m'entraîner à jeun. Je sais que ce n'est pas l'idéal et qu'il vaut mieux bien s'alimenter au matin, mais bon... Si j'ai vraiment faim, je mange une banane ou un fruit sucré de saison qui me donnera de l'énergie. Je prends aussi mes compléments alimentaires, des vitamines et tout ce qu'il faut pour brûler les graisses.»

3 à 4 litres d'eau

«Au matin, je ne bois pas de jus. Mais je me remplis une grande gourde de 3 à 4 litres d'eau, avec de la

grenadine ou du gingembre et du citron pour le goût. Comme je transpire beaucoup à l'entraînement, j'évite de me déshydrater. L'objectif est d'avoir tout bu pour la fin de la journée.»

Fitness matinal

«Deux à trois matinées par semaine, je pars m'entraîner à la salle de fitness avec ma conjointe. C'est surtout le lundi, le mardi ainsi que le jeudi ou le vendredi. On prend la voiture et nous déposons d'abord les garçons à l'école. La salle, qui se trouve à Uccle, le David Lloyd, dispose d'une crèche où l'on dépose la petite. Les autres jours, je vais au Bodylife Changing à Uccle Calevoet et le club de boxe du Naja à Schaerbeek avec mon préparateur physique. Dans tous les cas, ce premier entraînement de la journée dure entre 1h et 1h30.»

De retour pour la panade

«Vers 10h-10h15, je reviens à la maison pour préparer la panade de la petite, faite maison toujours. Je joue un peu avec elle. Vers 11h45, elle déjeune et puis elle fait la sieste.»



© mFanny

Repas équilibré avec des légumes

« À midi, c'est Madame qui s'occupe de la 'diet', qui prépare nos deux repas, équilibrés et variés, avec des patates douces, du poulet, du riz, du poisson et, à chaque fois, des légumes. Elle gère mes protéines et s'est beaucoup renseignée pour moi.

On va rarement au restaurant à cause de la petite, surtout le midi.

Après le déjeuner, j'organise mes rendez-vous, planifie mes entraînements et checke avec mon coach

Bilal Ben Sidi nos horaires pour qu'on puisse s'organiser au mieux. Je termine de répondre à mes mails et traite mon courrier. Si mes entraînements sont rigoureux, surtout à l'approche d'un combat, il m'arrive aussi de faire une sieste. »

Le quatre-heures en famille

« À 15h30, Madame va chercher les grands à l'école pendant que je garde Amelina. On prend un quatre-heures, un fruit, un yaourt ou une gaufre, tous ensemble en famille. On est tous à table et les deux garçons nous racontent ce qui s'est passé dans

// Je ne prends pas de petit-déjeuner car je préfère m'entraîner à jeun. Je sais que ce n'est pas l'idéal et qu'il vaut mieux bien s'alimenter au matin, mais bon... Si j'ai vraiment faim, je mange une banane ou un fruit sucré de saison qui me donnera de l'énergie.

la journée. C'est un moment de partage privilégié où l'on fait aussi un débrief en riant. C'est ma force! Après, ils partent faire leurs devoirs.»

Retour à l'entraînement

«En fin d'après-midi, j'ai mon second entraînement, généralement à partir de 17h : du cardio, en HIIT (High Intensity Interval Training) et en LISS (Low Intensity Steady State), ou de la boxe et de la préparation physique qui consiste à porter du poids. Je termine avec des abdos, parce que c'est l'été (rire).»

Le scooter, c'est facile!

«J'ai aussi un scooter 125cc. Quand je dois aller à Schaerbeek pour m'entraîner et qu'il fait beau, je l'utilise pour passer à travers les bouchons. La circulation est devenue difficile à Bruxelles.»

À deux, le soir

«Lorsque je rentre de mon second entraînement, les enfants sont normalement déjà au lit. Ma compagne m'a attendu pour manger. On a le même régime alimentaire. Après, on se regarde des séries à la TV.»

Enfants pas fans de la boxe

«Le mercredi après-midi, les enfants n'ont pas école et il faut tenir compte de leurs activités respectives : l'un fait du foot, l'autre du théâtre. La boxe, ce n'est pas trop leur délire. Mais qui sait... Ils changeront peut-être d'avis.

Le week-end, ils guident aussi notre agenda. Ils ont tennis le samedi matin et puis il y a les amis chez qui ils vont ou qui viennent chez nous. Je poursuis aussi mes entraînements : leur nombre dépend de ma motivation et des exercices faits durant la semaine.»

Des meubles qui bougent

«Avec ma conjointe, on a la manie de changer sans cesse les meubles de place. Et quand ce n'est pas dans la maison, c'est quelque chose se trouvant dans le jardin, à l'entrée...»

Home sweet home

«Je ne suis pas très sortie, le soir. Je suis plutôt casanier. J'aime mon petit confort à la maison. Néanmoins, je ne suis jamais contre un bon petit resto quand ma préparation le permet.»

Check des mails au lit

« Le matin, avant de sortir de mon lit, je checke rapidement mes mails sur mon téléphone. Si c'est trop long d'y répondre, je reporte à plus tard quand je suis devant mon ordinateur. Mais dans ma tête, je commence déjà à réfléchir à ce que je dois répondre. »

Appels téléphoniques et numéros masqués

« Je réponds généralement aux appels, sauf lorsque je suis à l'entraînement ou s'il s'agit de numéros masqués. Il m'est d'autant plus difficile de répondre au téléphone lorsque je m'entraîne avec des gants de boxe. Mon coach regarde simplement qui appelle et me le signale. Si je fais de la préparation physique, c'est moins déroutant et je ne réponds que durant les minutes de pause.

Je ne réponds jamais aux appels masqués, d'autant que les arnaques ne cessent de se multiplier. Si quelqu'un a vraiment quelque chose d'important à me dire, il laissera un message. »

Golf, foot et escalade

« J'aime tous les sports, en général. J'ai commencé l'escalade voici peu. J'aime aussi le foot, mais y jouer, pas le regarder. Je me suis aussi mis au golf durant le confinement. Cela me permet de me libérer. Le fait d'être musclé n'aide pas vraiment dans la pratique du golf car il faut de la mobilité et aller très loin derrière avec son club. Je n'ai pas de classement, je ne fais que du practice. C'est juste un délire pour m'amuser, un petit passe-temps. »

Athlète au grand cœur

« Je dis rarement 'non' lorsqu'on me sollicite pour une œuvre caritative. Récemment, j'ai passé une journée avec des enfants handicapés moteur et mentaux lors d'une Pico's Cup de l'ASBL Run & Wheels. »

Mettre ma famille à l'abri du besoin

« Pour l'avenir, je veux simplement être heureux, continuer à gagner ma vie et mettre ma famille à l'abri du besoin. Point de vue sportif, je veux unifier les ceintures pour ainsi être encore plus reconnu internationalement, marquer la boxe belge et inscrire mon nom dans l'histoire. »

« On est loin du million ! »

« La boxe n'est pas un sport dont on peut vivre facilement, surtout en Belgique. Faut arrêter les clichés prétendant qu'on est des millionnaires. Rares sont les boxeurs qui gagnent des millions. Pour la majorité, ce sont des petites sommes. Personnellement, comme champion du monde, c'est seulement mon récent combat qui m'a fait gagner quelque chose : mais on est à moins de 100 000 euros. Après, il faut encore payer les impôts, les coachs, les formations... D'où le besoin d'avoir des sponsors, des gens qui nous aident... »

Sponsoriser l'athlète ou un combat

« Je n'ai pas de salaire, je prends sur mes économies pour vivre. Le sponsoring permet de nous soulager au niveau des dépenses. Tout est possible. Cela peut être un sponsoring voiture, la présence du logo sur le short, sur l'affiche du combat, sur les LED qui entourent le ring... Je peux aussi faire du team-building, des conférences en entreprise ou ailleurs. C'est du sur-mesure, en fonction de la demande. »

Pas assez 'bad boy'

« Avant d'être sportif, il faut être influenceur pour bien négocier ses contrats. Pour avoir de la visibilité, il vaut mieux être un 'bad boy', une personnalité provocante. C'est loin d'être mon cas. Je suis trop gentil, une force tranquille. »

Francis METZGER

Architecte belge contemporain, de réputation mondiale, Francis Metzger s'est spécialisé tant dans la restauration des lieux de patrimoine remarquable que dans la conception contemporaine. Parmi ses réalisations les plus célèbres, citons la réhabilitation de la Villa Empain, de l'église Notre-Dame de Laeken, des maisons Delune, Autrique, Saint-Cyr et Dewin, ou encore de la bibliothèque Solvay. Cette interview est publiée en février 2023.

Peu d'heures de sommeil

«Je dors peu, 5 heures max, mais je dors bien. Je suis d'un naturel serein, et j'ai donc un bon sommeil qui n'est pas perturbé. Je me lève naturellement vers 6h30-7h. J'ai un réveil, par sécurité, mais il ne sert absolument pas.»

Montre connectée et check-up médical

«Cela fait deux ans que j'ai une montre connectée qui étudie la profondeur de mon sommeil, mes pulsations cardiaques... Je l'avais achetée pour observer mes battements de cœur lorsque je jouais au football. Puis, j'ai analysé la montre et vu qu'elle avait plein d'autres fonctions. Elle me permet d'avoir en permanence un petit check-up nocturne. Je n'ai pas le souvenir d'avoir été une seule fois malade dans ma vie. Mais je reste très attentif à ma santé, je fais des tests sanguins tous les six mois et me soigne avec des médicaments anti-âge.»

De la presse papier à électronique

«Je prends mon petit-déjeuner en lisant la presse : *Le Soir*, la *DH* uniquement pour le sport, parfois

La Libre et *Le Nouvel Obs* le jeudi. Toute ma vie, j'ai lu la presse papier. Même dans des contrées lointaines, j'essayais de trouver la presse belge... Mais il m'insupporte d'attendre le journal et je me suis mis à la presse électronique. La transition n'a pas été facile, mais je m'y suis habitué avec un iPad grand format.»

Petit-déjeuner de qualité

«Le matin, je suis adepte d'un bon café. Je reste aussi attentif à la qualité du petit-déjeuner en prenant notamment du pain complet et du jus de grenade frais que j'achète la veille.»

Vive le cœur de la ville!

«J'habite dans un hôtel de maître néo-classique, une ancienne ambassade, entre la rue Belliard et la rue de la Loi. Je trouve que ces grandes maisons bourgeoises bruxelloises ont plein de qualités : elles disposent d'un jardin, de grands espaces et sont fort lumineuses.

J'aime les centres-villes. Je ne pourrais pas habiter Waterloo ou Rhode-Saint-Genèse et me taper des embouteillages pour rentrer dans Bruxelles.»



«La voiture est mon premier secrétariat»

«Je déteste les bagnoles, mais je vais au bureau en voiture car la journée m'amène à me déplacer partout. Je pars vers 8 h et j'arrive vers 8h20-8h30. Mon auto, c'est mon premier secrétariat. Même si le trajet est court, j'en profite pour donner des coups de fil urgents aux collaborateurs, aux clients...»

Manque d'équilibre à vélo

«Je ne roule pas à vélo car j'ai un équilibre précaire. Et comme j'ai tendance à faire plusieurs choses à la fois, cela peut s'avérer dangereux pour moi. C'est bien dommage, mais il faut connaître ses limites.»

La Rolls des machines à café

«Quand j'arrive au bureau, c'est aussitôt un café. J'en prends plusieurs sur la journée, même si je sais que je ne devrais pas trop. J'ai acheté la Rolls des machines à café : une Jura qui te moule instantanément les grains. Bien entendu, je veille à y mettre des grains de grande qualité.»

Jamais dans mon bureau

«Tasse de café en main, je fais le tour de l'agence pour dialoguer avec chacun des 15 à 20 collaborateurs. Je vais à chaque table pour discuter du projet sur lequel chacun travaille. Le temps que j'y consacre dépend des projets en cours, de leur avancée...»

Dis-moi comment tu t'organises...

Je m'arrête parfois une heure ou plus pour discuter d'un seul projet. Il y a aussi les réunions, les appels téléphoniques, et bien sûr la conception. Je vais aussi régulièrement sur chantier, en première ligne... J'ai un bureau, mais je n'y suis jamais.»

Sandwich du midi au bureau ou rendez-vous au resto

«Trois fois par semaine environ, je déjeune au resto avec un client, quelqu'un que je dois rencontrer... C'est plus sympa de faire cela au restaurant que dans un bureau. Sinon, je reste au bureau avec mes collaborateurs. Je mange un sandwich entre deux coups de fil. Comme je suis quelqu'un de gourmand, ce sont aussi des tartes que j'ai ramenées en passant devant une pâtisserie et qu'on se partage en faisant le briefing.»

Un verre de très bon vin plutôt qu'une bouteille de pinard

«J'ai quelques restos habituels, proches du bureau, où l'on dispose de place pour parler tranquillement. Il y a le Brugmann avec sa terrasse magnifique et le Dolce Amaro, chaussée de Charleroi. Il offre l'avantage d'avoir de très bons vins qu'on peut prendre au verre. Je préfère déguster un verre d'un très bon vin que siffler la bouteille d'un pinard.»

Les passionnés sont des artisans

«De temps à autre, j'invite l'un ou l'autre de mes collaborateurs dans un restaurant de prestige comme le Chalet de la Forêt. C'est un cadeau, mais on y travaille aussi. Il faut faire apprécier aux jeunes ce qui est bon, les vrais artisans. Un restaurateur passionné, c'est un auteur de projet qui consacre sa vie à offrir à chacun le meilleur. Cela vaut aussi pour différents métiers de bouche et d'autres professions.»

Humour et compétences des collaborateurs

«Mes collaborateurs sont presque tous des architectes ou des ingénieurs. Ils ont de très grandes qualités

professionnelles, mais j'accorde aussi de l'importance à ce qu'ils soient sympathiques. Il faut que j'accroche; les qualités humaines sont de première nécessité pour travailler en équipe. Il faut avoir le sens du partage et de l'humour : cela permet d'enlever toutes les tensions. Il y a aussi notre responsable administrative qui est guitariste rock dans le groupe Annabel Lee.»

Membre de la CRMS et professeur à l'ULB

«Mes après-midis sont très variables et dépendent du jour de la semaine. Le vendredi, je vais parfois à l'Ordre des Architectes; le mercredi, à la Commission royale des Monuments et Sites (CRMS), dont je suis membre. Le jeudi, je donne cours de patrimoine et restauration à l'ULB : c'est le matin, mais pas chaque semaine, durant quatre heures de suite. J'ai aussi été doyen de la Faculté d'Architecture à l'ULB, mais ce n'est plus le cas car on n'est élu à ce poste que pour une durée limitée... Heureusement.»

Mails et mises en copie

«Je ne parviens plus à lire mes mails. Avec cette manie de mettre tout le monde en copie, j'en reçois bien 300 par jour. C'est infernal, d'autant qu'ils ne peuvent être gérés par des collaborateurs car tous ces mails viennent d'univers différents. C'est devenu terriblement encombrant, alors qu'un seul sur trente est pertinent et nécessite une réponse de ma part.»

Une douche avant le souper

«Quand je rentre vers 19 h-19h30, je prends d'abord une douche. Ensuite, avec ma compagne et sa fille, on se retrouve autour du repas du soir. J'ai deux fils, l'un est avocat et l'autre a mal tourné : il est architecte. Il a fini ses études et est en train de faire un stage en ferronnerie à New York.»

Passionné du jeu d'échecs

«Le soir, trois à quatre fois par semaine, je joue aux échecs contre l'ordinateur. Dans ma jeunesse, je par-

// Tasse de café en main, je fais le tour de l'agence pour dialoguer avec chacun des 15 à 20 collaborateurs. Je vais à chaque table pour discuter du projet sur lequel chacun travaille. Il y a aussi les réunions, les appels téléphoniques, et bien sûr la conception. Je vais aussi régulièrement sur chantier, en première ligne...
J'ai un bureau, mais je n'y suis jamais.

ticipais à des grands tournois. Aujourd'hui, je pourrais encore jouer à l'aveugle, sans voir les pièces. J'ai un plateau connecté qui montre les coups joués par l'ordinateur. C'est mon yoga mental. Ma concentration est tellement totale que ma montre connectée croit que je dors. Le jeu d'échecs m'a formidablement aidé dans mon métier d'architecte car on y retrouve les notions d'organisation spatiale et de conception de projets visant à anticiper une situation.»

TV et lecture

«Le soir, il m'arrive de regarder la télévision et de lire. Ce sont plutôt des essais que des romans. J'aime aussi la philosophie, la politique, les livres de cuisine ou d'informatique. C'est très hétéroclite. À la TV, je regarde les infos, les débats, parfois des magazines scientifiques. Je suis plutôt branché sur Arte. De temps en temps, c'est un film.»

Football : dans les tribunes et sur le terrain

«Je suis amateur de foot, mais pas supporter. Je ne suis pas celui qui saute dans les tribunes, mais celui

qui étudie le positionnement de chaque équipe sur le terrain. Cela me passionne d'essayer de comprendre les tactiques et stratégies mises en place par les entraîneurs.

J'ai un abonnement à Anderlecht et à l'Union, où l'ambiance est plus folklorique. Le samedi après-midi, je joue comme avant-centre en 2^e division ABSSA vétérans (+ de 38 ans) à Forest. Chaque année, depuis dix ans, je me dis que c'est ma dernière saison...»

À chaque commune, ses règles urbanistiques

«On a 19 communes et 19 façons d'appliquer les règlements d'urbanisme. Pour un même dossier, certaines vont considérer qu'il faut une enquête publique alors que ce ne sera pas le cas pour une autre commune. À une même question, on n'aura pas les mêmes réponses. Et pourtant, le texte est identique. Mais je ne me plains pas, mon travail est souvent apprécié et les permis finissent par aboutir.»

Laurent NYS

Laurent Nys entame sa carrière professionnelle dans l'horeca en reprenant le restaurant Le Cap Sablon, qu'il exploite jusqu'en 2009. Il s'engage au sein de la Fédération Horeca et préside le Centre de formation Horeca Be Pro, puis fait campagne avec Alain Courtois sur la liste MR à la Ville de Bruxelles. Après trois ans au cabinet de l'échevine Marion Lemesre, il est sélectionné en 2015 pour occuper la tête du marché matinal de Bruxelles (Mabru). Lors de cette interview, publiée en avril 2021, Laurent Nys y exerce la fonction de directeur général.

Réveil à 3h45

« Les trois grands 'jours' d'affluence à Mabru sont les nuits de lundi à mardi, de mercredi à jeudi et de vendredi à samedi. À ce moment-là, les 140 commerces du site sont ouverts. Je me lève donc vers 3h45 pour lire mes mails, vite emprunter le ring et rejoindre le site vers 5h du matin. Les autres jours, je me lève un peu plus tard. Le lundi, c'est le jour où je me réveille le plus tard car il n'y a pas eu de marché la veille. J'arrive alors sur les lieux vers 7 ou 8h. »

Inspection très matinale

« Chaque matin, lorsque j'arrive sur le site, j'ai mon rituel. Je prends d'abord un café au bureau, puis j'effectue un tour du marché en compagnie d'un responsable du service technique. Il s'agit d'une promenade d'une petite heure, généralement de 5h à 6h du matin. Je fais des photos de tout ce qui ne me plaît pas : du gazon qui est trop haut, une ampoule défectueuse, une toile d'araignée, un coup de peinture à donner... Je profite de ce moment pour me faire alpaguer par les commerçants qui veulent me dire bonjour, se plaindre... C'est aussi l'occasion de prendre la température, d'avoir l'info en direct, de

connaître la santé économique dans les différents secteurs. Lorsque je reviens à mon bureau, j'envoie les photos vers les différents services avec un petit mot d'explication. Je préfère cela à un carnet de notes. Une photo, ça parle direct ! »

Caméras et amendes

« Voici bientôt deux ans, j'ai fait installer des caméras de haute technologie sur le site. Pas tellement pour les vols, mais pour résoudre le problème des dépôts clandestins et poubelles jetées n'importe où par les marchands. Ces caméras ont une mémoire jusqu'à deux semaines et peuvent zoomer et identifier une plaque minéralogique à très grande distance. Elles ont rapidement eu un effet très dissuasif, d'autant que les conditions d'accès au marché stipulent une amende de 250 euros pour les dépôts clandestins. On a eu un gros pic en distribution d'amendes, aussitôt suivi d'une forte baisse d'abandon de déchets. Depuis, ce problème est totalement réglé ! »

Au bistrot à 6h du matin

« J'achève ma tournée d'inspection matinale au bistrot qui se trouve au centre du site de Mabru. C'est



l'occasion d'y retrouver quelques commerçants et d'offrir une tournée de café. C'est aussi le repaire de gens qui sont venus faire leurs courses et qui, avant de reprendre la route, font une petite pause. Dans ce bistrot, on sert aussi des softs et quelques alcools dont le fameux genièvre bien utile en hiver ou, en toute saison, pour ceux qui travaillent dans les frigos et réfrigérateurs. On peut également y manger des sandwiches, surtout celui au haché avec pickles. On y trouvait toujours, en permanence, une quinzaine de personne entre 22 h et 10 h du matin : notamment Jean-Pierre Bruneau qui s'y arrêtait deux à trois fois par semaine.»

Comité de direction

«Le mardi, de 8 h à 10 h, on a souvent notre comité de direction. Actuellement, les réunions se font via Zoom. On y énonce la situation générale, les investissements... Tous les projets relativement importants sont soumis à validation de ce comité de huit personnes. Il se compose, de manière paritaire, de représentants de la Ville et de marchands élus par leurs pairs. Il est actuellement présidé par Sevket Temiz (PS), conseiller communal à la Ville de Bruxelles et député bruxellois. Avant chaque comité de direction, il m'accompagne durant la visite de

// Je suis fort connecté et consulte mes mails à tout moment. Même en vacances. Je ne peux pas partir trois semaines et dire 'Je coupe tout!' Entre deux mojitos, j'aime lire mes mails et passer un coup de téléphone.

terrain et on discute notamment des stratégies à mettre en place.»

Union mondiale des marchés de gros

«Un mercredi par mois, je participe à la réunion du conseil d'administration de l'Union mondiale des marchés de gros. Deux fois l'an, on se retrouve aussi lors d'une grande convention de trois jours. Il s'agit d'une association qui regroupe tous les marchés de gros du monde. J'y siège depuis cinq ans. C'est un mandat gratuit. Dans le comité de direction, on retrouve aussi un Chinois, un Indien, un Américain, un Sud-Américain, un Australien, un Polonais, une Espagnole... À sa tête, actuellement, le président du Marché de Rungis (Paris), le plus grand marché au monde qui s'étend sur 234 ha. Je suis régulièrement en contact avec lui pour des échanges techniques, des conseils, des contacts... Tout comme avec les responsables de la trentaine d'autres marchés matinaux en France. On se retrouve plusieurs fois par an, sur un site qui varie.»

Juge au Tribunal de l'entreprise

«Le vendredi, je siège comme juge consulaire au Tribunal de l'entreprise francophone de Bruxelles. Il se compose d'un juge professionnel accompagné de deux non-professionnels et traite de tous les litiges ayant

trait au commerce et aux affaires commerciales. Les audiences se tiennent de 9h à 13-14h, dans l'une des annexes du Palais de Justice. Il m'a fallu me préparer, me former, suivre des cours... C'est une nomination pour trois ans. Ce n'est pas bénévole, mais presque. Je reçois un défraiement de 40 € par séance. Cela me permet d'être au contact de la réalité du monde économique. Je suis arrivé en pleine pandémie. On l'exerce avec beaucoup d'humanité, en tenant compte des difficultés réelles des gens. La situation est telle que certains entrepreneurs n'ont même plus les moyens de rembourser leurs dettes par des mensualités.»

Midi au resto

«Le midi, hors Tribunal de l'entreprise, j'en profite pour fixer des déjeuners d'affaires et rencontrer des gens. J'essaie d'alterner ce moment convivial dans les restaurants venant s'approvisionner chez nos marchands. Les restaurateurs sont les principaux visiteurs de Mabru. Certains viennent y faire leurs achats plusieurs fois par semaine.»

Jusqu'à 17h

«L'après-midi, je reviens généralement assez tôt au bureau car j'ai encore beaucoup de réunions techniques avec les différents entrepreneurs et corps de

métier qui travaillent à l'amélioration permanente du site. Je ne peux les recevoir qu'en journée, je me vois mal leur fixer un rendez-vous durant la nuit ou à l'aube. Je reçois aussi des fournisseurs qui souhaitent occuper un emplacement sur notre site. Je reste toute la journée sur le site, généralement jusqu'à 17h. Chez moi, je mange en famille vers 19h30-20h. Je me couche relativement tôt. À 22h, je suis souvent au lit. J'ai un très bon sommeil, très réparateur.»

Ouvert aux particuliers mais...

«Le samedi, c'est le seul jour où je vais dans les halles de Mabru pour faire des achats. On n'y va pas pour acheter trois pommes, mais une caisse. Le

marché est ouvert aux particuliers, mais peu y vont car c'est très contraignant au niveau des horaires et des quantités d'achats.»

Mails et téléphone

«Je suis fort connecté et consulte mes mails à tout moment. Même en vacances. Je ne peux pas partir trois semaines et dire 'Je coupe tout !' Entre deux mojitos, j'aime lire mes mails et passer un coup de téléphone. Ou alors, tôt le matin, car j'ai gardé l'habitude de me lever deux heures avant tout le monde. En plus, tout le monde a mon numéro de mobile et sait qu'il est le bienvenu pour m'informer, se plaindre, demander un renseignement...»

Elvis POMPILIO

Né à Liège en 1961, Elvis Pompilio est célèbre pour ses créations de chapeaux. Établi depuis belle lurette à Bruxelles, sur l'avenue Louise, non loin du bois de la Cambre, il a coiffé les plus grandes stars, de nombreuses têtes couronnées et collabore avec les plus grandes marques de la mode. Cette interview est publiée en février 2022.

Naturellement debout vers 8 h

«Généralement, je me lève automatiquement à 8h du matin. Je prends un petit-déjeuner léger et équilibré avec deux petites tranches de pain, de la confiture et un décaféiné. Je suis très attentif à ma ligne et fais régime assez régulièrement. Je m'impose cela car je veux vivre très vieux pour pouvoir profiter encore et encore de la vie. Je vois toujours le petit morceau de ciel bleu.»

Un Scrabble en prenant le petit-déjeuner

«Tous les matins, en prenant le petit-déjeuner, je fais une partie de Scrabble avec mon compagnon. Cela me détend et me permet de soigner mon orthographe. De plus en plus, je prends du temps pour moi. Je ne travaille plus comme un fou, j'ai décidé de me consacrer davantage à mes amis et mon entourage.»

Atelier et domicile dans le même immeuble

«Je descends à mon atelier vers 10h30-11h, parfois un peu plus tôt. Mon domicile et mon atelier se trouvent dans le même immeuble : l'un au 13^e étage, l'autre au 3^e étage. J'ai toujours des choses à faire car j'ai beau

coup de commandes. J'ai cependant dû apprendre à dire 'non' car je n'ai pas le temps de tout accepter.»

La radio en travaillant

«Il m'est impossible de travailler sans musique. Dès que j'arrive à l'atelier, j'allume la radio. J'en change la fréquence plusieurs fois par jour, pour varier les styles de musique et les bulletins d'information.»

Pas fan du téléphone

«Confectionner des chapeaux, c'est comme méditer. On ne pense à rien d'autre. À ce moment-là, je ne réponds pas au téléphone. En général, les gens savent qu'il ne faut pas trop m'appeler en journée. De toute façon, je les rappelle s'ils me laissent un message ou un SMS.

Je ne suis pas trop un adepte du téléphone. Je préfère voir les gens et fixer un rendez-vous pour converser. Sauf évidemment pour les personnes et les amis qui habitent loin.»

Restos de quartier, le midi

«Tous les jours, je vais déjeuner dans un petit resto du quartier, souvent un asiatique où je commande



quelque chose de léger, des légumes avec un peu de poulet ou du poisson. J'y vais à pied. Ensuite, je retourne à l'atelier et je poursuis mon travail. »

À pied ou à vélo dans Bruxelles

« Dans Bruxelles, j'essaie de me déplacer au maximum à pied ou à vélo. C'est tellement facile, on ne subit pas les embouteillages et il ne faut pas tourner dans le quartier pour trouver une place de stationnement. Je n'ai pas de vélo personnel. Je les loue et ça me suffit amplement. Ils sont plus lourds et demandent plus d'effort,

mais cela me permet de faire du sport. Même quand il pleut, je me déplace à vélo. Je mets une casquette ou un chapeau, un imperméable, et je suis parti. »

Énervé par les embouteillages

« Je dispose d'une voiture, mais je l'utilise vraiment très peu car les embouteillages m'énervent. Je suis un impatient et déteste les pertes de temps inutiles. Et je ne me vois pas appeler tout le monde depuis mon GSM, déjà que je n'aime pas trop le téléphone. »

Des conseils précieux aussi en... temps

« Deux fois par semaine, au moins, je fais acte de présence dans mes boutiques et pop-up stores qui sont ouverts du mercredi au samedi. Les gens y viennent aussi pour me voir et afin que je les conseille. Pour les personnes exubérantes, il faut plutôt un chapeau qui calme le jeu. Pour les timides, ce sera quelque chose d'un peu plus extravagant que ce qu'ils auraient normalement choisi. Les gens sont très contents de mes conseils, ça peut parfois me prendre une heure. »

«Roi du shopping»

« Il m'arrive quelquefois d'accompagner gratuitement des amis pour les aider à choisir leurs vêtements. Je fais cela pour le plaisir et je suis de bon conseil pour les looks. Je déteste le prêt-à-jeter. Je vais souvent dans des friperies où l'on peut trouver des vêtements des années '40 et '50. À cette époque, les vêtements étaient solides et fabriqués avec de belles matières. Le prêt-à-porter n'existait pas et on savait coudre. Je vais régulièrement au marché aux puces, place du Jeu de Balle où j'achète divers objets comme des poupées en feutre, des vases, des meubles... J'ai un garage avec plein d'étagères où je dépose ces objets qui m'inspirent pour mes créations. »

Stop à 18 h

« Le soir, je m'oblige à cesser de travailler à 18 h. Même si j'ai encore beaucoup à faire, j'arrête tout et je remonte dans mes appartements. Quitte à me lever plus tôt le lendemain et être à l'atelier à 8 h du matin. »

Chef à domicile

« Une fois par semaine, j'organise un repas à domicile où j'invite des amis. Je dresse une belle table pour 4 à 10 personnes. Pas plus, sinon on ne parle plus qu'à son voisin. J'aime les conversations uniques où chacun écoute tout le monde. Je

fais un plan de table et sélectionne les convives par intérêt des gens, entre personnes qui ont des choses à se dire et à apprendre. Au menu, ce sont des bons plats que je prépare moi-même. J'adore cuisiner mais j'essaie de faire les choses intelligemment avec des plats que j'ai préparés à l'avance et qui ne me demandent que de rester dix minutes en cuisine. C'est, par exemple, un saumon que je fais mariner avec du gingembre, une sauce soja, de l'ail, du miel et que je n'ai plus qu'à mettre au four. »

Émissions culinaires et culturelles

« Au soir, j'aime bien regarder la télévision. Cela me calme. Ce sont surtout des émissions culinaires comme 'Top Chef' mais aussi des programmes ayant trait aux voyages, aux animaux ou à la culture ; parfois une série dont on m'a parlé. »

«Tous les pays me fascinent»

« J'adore voyager. L'Inde, le Vietnam, la Russie, les États-Unis, le Japon, la Chine, l'Islande, le Canada... tous les pays me fascinent. J'adore autant les pays nordiques où il fait froid que les contrées tropicales. Même si je suis sur une plage au soleil, je dois trouver quelque chose pour m'occuper. Quitte à acheter des perles pour faire un collier. Sinon, j'ai l'impression de perdre mon temps. »

Marche nordique par tous les temps

« Je fais régulièrement de la marche nordique, au bois de la Cambre qui est tout proche, quand j'ai moins de travail, avant de descendre dans mon atelier... Parfois une heure, parfois deux. Cela me permet de penser à des créations, trouver l'inspiration... Je pars marcher en toute saison et par tous les temps. J'adore la pluie, c'est apaisant : même le bruit qu'elle fait. Et je ne parle même pas de la neige. Rien que voir les flocons qui tombent, c'est magique. Le blanc, c'est tellement beau. C'est ma couleur préférée. Elle est tellement pure, elle attire et rejette la lumière. »

// Une fois par semaine, j'organise un repas à domicile où j'invite des amis. Je dresse une belle table pour 4 à 10 personnes. Pas plus, sinon on ne parle plus qu'à son voisin. J'aime les conversations uniques où chacun écoute tout le monde.

Bottes en caoutchouc Gucci, Chanel, Burberry...

«Pour me promener, j'ai plein d'équipements. J'ai notamment une dizaine de paires de bottes de pluie en caoutchouc. J'en ai des simples, colorées ou de marque comme Gucci, Chanel, Prada et des Burberry avec de grands carreaux.»

Chaque chapeau est unique

«Lorsque j'ai commencé à confectionner des chapeaux, dans les années 1980, il manquait de créateurs de chapeaux et d'accessoires. Très vite, j'ai eu une clientèle de célébrités et de maisons de mode célèbres comme Chanel, Mugler, Valentino... sans oublier de nombreux créateurs belges. J'ai directement eu beaucoup de succès. Mais je ne suis pas imposteur. Chacun de mes modèles est unique et je travaille à partir de formes en bois.»

Enseignant à La Cambre

«Je suis professeur à La Cambre, un jour par semaine, le mardi. J'enseigne en master accessoires, bijoux, maroquinerie. J'ai une dizaine d'étudiants par an. Je leur apprend à confectionner des chapeaux, réaliser leurs formes en bois... Ils sont tous très motivés, comme chacun des professeurs qui donnent le maximum pour les former au mieux. Je donne cours dans le bâtiment de La Cambre, qui est voisin de quelques mètres, ou directement dans mon atelier. Certains de mes élèves ont déjà fait leur place dans des maisons de haute couture, comme chez Hermès, pour y confectionner des accessoires. C'est très gratifiant!»

Et pour l'avenir?

«J'ai toujours des choses imprévues qui arrivent et je suis rarement dans la projection. Je vis au jour le jour, sans trop regarder devant moi. Ni derrière moi d'ailleurs...»

Lionel RIGOLET

Le chef Lionel Rigolet dirige la cuisine du célèbre restaurant étoilé Comme chez Soi, où il a succédé à son beau-père Pierre Wynants. Un lieu mythique, où s'activent les casseroles dès 8 h du matin. Le ballet en salle, qui s'interrompt entre les services du midi et du soir, ne s'achève que vers minuit, pour mieux recommencer le lendemain... Cette interview est publiée en avril 2022.

Debout à 6 h 45 pour promener le chien

«Je me lève à 6 h 45. Je vais directement sous la douche pour ensuite promener notre chien durant une vingtaine de minutes.

Elle s'appelle Enjoy, c'est une 'zinneke', un mélange entre un yorkshire et un cairn terrier. Quelqu'un l'avait abandonnée dans un cimetière et on l'a adoptée.

On ne connaît pas trop son âge, mais elle a changé ma vie. Elle m'oblige à sortir, à m'aérer trois fois par jour. Et c'est vrai qu'avant, j'avais tendance à passer directement de mon habitation au restaurant par le couloir, sans aller dehors, sans voir la lumière du jour.»

Répondre aux mails

«Vers 7 h 45, je suis dans mon bureau pour répondre aux mails. Je retourne encore devant mon ordinateur après les services du midi et du soir. C'est pour de l'administratif, de la gestion quotidienne et du personnel, répondre aux fournisseurs, écrire de nouvelles recettes, composer les cartes...»

Une équipe de 20 personnes

«Vers 8 h 30-9 h, je rejoins mes équipes qui sont déjà au travail. Notre restaurant occupe 20 personnes. En cuisine, ils sont 11 temps-plein qui commencent

entre 8 h et 8 h 30 en fonction du travail. Il y a aussi mes deux seconds, la cheffe-pâtissière, la salle, la femme de ménage et le plongeur. Le voiturier vient plus tard, pour le début de service.»

Briefing avant chaque service

«Tous les matins, à 8 h 30, Daniel, mon second, commence par un briefing en cuisine en spécifiant les allergies des clients qui vont se présenter. En salle, ce briefing se déroule plutôt vers 11 h en précisant les habitudes des clients du midi. Il y a le même briefing préalable pour chaque service du soir.»

Tous assis pour le repas d'équipe

«Toute l'équipe mange à 11 h 10, juste avant le service. Chacun doit s'asseoir afin de manger sans stress. C'est le même plat pour tous : de la blanquette, du chicon au gratin, un spaghetti bolognaise, des boulettes sauce tomate, un bouillon thaï... Cela varie tous les jours. Sauf le vendredi midi, où l'on a institué des frites. On est Belge ou on ne l'est pas!»

Temps libre, de 15 h à 18 h 30

«Dès 11 h 40, on se met en place pour le service qui dure jusqu'à 15 h, le temps de ranger.



Entre 15h et 18h, les différents membres de l'équipe rentrent chez eux, sauf ceux qui habitent loin et qui préfèrent se promener, s'aérer à proximité. À 18h, ils reviennent pour mettre en place le service du soir. Mon épouse et moi mangeons chez nous de 18h30 à 18h55.»

Entre les deux services

«L'après-midi, j'essaie de faire un petit break. Même en cas de grosse journée, je me repose une demi-heure sur le lit pour décompresser, pour penser à de nouvelles recettes... Parfois je m'endors même.

Depuis peu, je me suis mis au golf. Sinon, je fais du vélo d'appartement. Et bien sûr, avant de recommencer le service, je sors d'office le chien.»

Fermeture à minuit

«Le service du soir démarre à 19h et finit à 22h30 en cuisine, voire 23h. Minuit, c'est une belle heure pour fermer un restaurant. Tant pour les clients que pour le personnel. J'estime qu'après minuit, il y a des établissements plus adaptés qu'un restaurant pour se distraire. Il ne faut pas oublier que le lendemain, toute l'équipe est au poste plus tôt que d'autres.»

// L'après-midi, j'essaie de faire un petit break.
Même en cas de grosse journée,
je me repose une demi-heure sur le lit pour
décompresser, pour penser à de nouvelles recettes...

Visite des clients en cuisine

«Je suis de nature un peu timide. Je ne vais pas forcément vers les clients pour faire le tour de salle. J'ai parfois l'impression de déranger. Quand mon épouse ou le chef de rang devine que des clients veulent me rencontrer, ils les amènent plutôt en cuisine. C'est avec grand plaisir que je leur fais découvrir les lieux, que je discute avec eux, qu'ils prennent des photos, que je leur dédicace le menu... J'aime bien ces moments. Je reste toujours disponible, sauf bien sûr pendant le service, où c'est le coup de feu.»

Promener le chien avant d'aller au lit

«À minuit, je ressort le chien. Puis, direction la salle de bain et le lit. Avec mon épouse, on regarde un peu la TV et on s'endort vers 1 h du matin. Parfois, un peu plus tard.»

Pas d'alcool en semaine, mais après...

«En semaine, c'est zéro alcool pour être plus en forme et mieux dormir. C'est aussi du thé vert plutôt que du café.

En revanche, le samedi soir, quand la semaine est finie, c'est la détente. Je commence toujours par une bière, puis un verre de vin, un gin tonic ou un

rhum coca. Cela, avec du saucisson, de la viande des Grisons, des salaisons à grignoter...»

Fermé trois jours sur sept

«Depuis la mi-novembre, le restaurant est fermé non seulement le dimanche et le lundi, mais aussi le mardi. Le fait de passer à trois jours de congé d'affilée nous a permis de retrouver du personnel. Ce qui n'était pas évident car, durant le covid, un grand nombre de gens du métier ont découvert et adopté d'autres habitudes de vie. Beaucoup se sont réorientés pour passer plus de temps en famille. Ma femme et moi ne nous plaignons pas de ce jour de fermeture supplémentaire. C'est un nouveau confort de vie.»

Week-end (presque) relax

«Avec ma femme, le week-end, on essaie d'être relax, de faire du sport, une balade à vélo... Par contre, je suis incapable de m'asseoir et lire un bouquin durant deux heures. Je dois constamment être en activité.

Mais on n'est jamais vraiment au repos. En voiture, mon épouse installe l'ordinateur sur ses genoux, fait un partage de connexion et répond aux mails. À l'ère d'internet, si les gens n'ont pas une réponse immédiate, ils prennent d'autres dispositions, annulent...»

Marché matinal et fournisseurs

« Avec mes seconds et mon fils, on va régulièrement au marché matinal pour découvrir de nouveaux produits. On demeure cependant très fidèles à nos fournisseurs. Tant qu'on est contents, on ne s'en sépare pas. S'ils nous proposent de nouveaux produits, une nouvelle variété, on les goûte d'abord à l'aveugle et on compare. En revanche, j'ai une sainte horreur qu'on nous harcèle et téléphone sans cesse pour nous présenter l'un ou l'autre produit. »

Chaque ingrédient est grammé

« Lors de la création de nouvelles cartes, on en discute avec mes seconds et on fait des essais. On part d'une feuille blanche pour imaginer chaque entrée, chaque plat, chaque sauce, et on gramme tous les ingrédients qui rentrent dans la préparation. On réalise ensuite chacun des plats, on photographie l'assiette et on déguste ensemble. Non seulement avec mes deux seconds, mais aussi avec ma femme, notre fils Loïc et le sommelier. Et la cheffe-pâtissière lorsqu'il s'agit d'un dessert. Au gré des commentaires, on rectifie le grammage et on goûte à nouveau jusqu'à ce que cela convienne à tous. »

Coaching

« Quand j'ai repris le restaurant en 2007, avec Laurence, il y a eu toute une phase de remise en question pour savoir comment gérer cette grosse

entreprise. J'avais alors 38 ans. J'étais devenu plus nerveux, plus stressé. Cela s'est ressenti dans les équipes : les jeunes qui rentraient ne restaient pas. J'ai fait appel à un coach d'entreprise pour me guider, mais aussi gérer le rapport humain et l'équilibre entre la cuisine et la salle. J'ai également commencé à faire du sport.

Aujourd'hui, il y a un tel équilibre et bien-être que tout le monde reste car chacun se sent bien. »

Visites d'entreprises

« On a régulièrement des demandes d'entreprises qui souhaitent découvrir sur place l'organisation d'un service. Et c'est vrai que peu réalisent tout le cheminement qu'il y a entre le moment de la commande et le résultat final sur l'assiette.

S'il n'y a pas une symbiose entre la salle et la cuisine, rien ne fonctionne. »

Solidaire de la cuisine comme client

« Lorsque mon épouse et moi allons au restaurant avec d'autres personnes, on écoute ce que chacun souhaite prendre comme plats. Et on s'adapte pour essayer de coller à la commande et faciliter l'organisation en cuisine.

Il faut comprendre que, lorsqu'on est six à table et qu'on prend six entrées et plats différents, c'est à chaque fois autant d'assiettes différentes qu'il faut mettre en route. »

Philippe DE SELLIERS

Licencié en sciences commerciales et financières à l'UCL, Philippe de Selliers de Moranville occupe différentes fonctions à responsabilités au sein des groupes Mars et Coca-Cola avant d'être COO chez Van Marcke. En 2014, il devient CEO de Leonidas, fonction qu'il exerce lors de cette interview, publiée en juin 2021.

Direct dans les embouteillages

« Aussitôt levé, aussitôt parti! Avant le covid, le matin, je ne prenais pas de petit-déjeuner. J'étais directement sur la route. J'habite le Brabant wallon et je viens en voiture. Les embouteillages, c'est l'enfer!

En arrivant au bureau vers 8h - 8h30, juste un thé. Mais le covid m'a permis, comme beaucoup d'entre nous, de faire évoluer mes habitudes de vie. Dorénavant, je commence à prendre un petit-déjeuner qui se compose de produits locaux et sains... Quitte à arriver un peu plus tard. »

Petits tours des bureaux et dans l'usine

« Je suis un homme de terrain, les contacts humains sont primordiaux pour moi. Dès mon arrivée au bureau, je fais le tour des différents départements à la rencontre de mes collaborateurs. Cela peut durer de 30 minutes à plus de 1 h 30 en fonction des sujets abordés. C'est du 'face to face'. On se parle, on évoque notre quotidien, l'entreprise, les chiffres... C'est humainement très enrichissant. Il en va aussi de la motivation de chacun. Au début, le personnel était surpris, se méfiait. Mais la confiance s'est progressivement installée. C'est pour cela que j'essaie

de ne pas avoir de réunion ou de rendez-vous avant 10h le matin.

Dans le même ordre d'idées, deux fois par semaine, je visite l'usine. J'adore parler avec les équipes et m'imprégner de l'ambiance sur les chaînes de production. Ce sont mes deux moments préférés. »

« Le Manon, c'est une tuerie! »

« Quand je fais le tour de l'usine, je mange à chaque fois l'une ou l'autre praline. C'est impossible d'y résister. Le Manon qui sort tout juste de sa ligne de production, après sa phase d'enrobage et de refroidissement, c'est une tuerie!

Sur mon bureau, il y a toujours un plateau avec quelques pralines du jour. J'en mange bien une dizaine par journée. Ma préférée du moment, c'est le lingot lait. Exceptionnel! Au total, on a 120 pralines différentes. »

Chef d'orchestre

« Une société, c'est une somme des talents qui la composent. Chaque personne est importante. Un CEO, c'est un chef d'orchestre qui connaît chacun de ses musiciens. Il doit les optimiser, et les faire



évoluer, dans ce qu'ils font et dans leurs compétences. Ensuite, il doit leur faire jouer la partition ensemble.»

Un potage tout en travaillant

«Le midi, je ne vais pratiquement jamais au restaurant. Je déjeune d'un potage dans mon bureau et je travaille en mangeant. Cela me permet de gagner du temps car la journée passe vite. Quand l'occasion se présente, je me rends avec plaisir au réfectoire de l'entreprise pour discuter avec des collègues.»

Walk, call puis mail (WaCaMa)

«Je ne suis pas un homme de mails. J'en envoie très peu, j'en reçois beaucoup. Si la réponse ne me permet pas d'être bref ('ok', 'on en discute demain'), je vais toujours privilégier le contact humain et me déplacerai dans le bureau de mon collègue. Le téléphone reste, malgré tout, toujours une option plus conviviale et efficace qu'un mail. Je suis clairement WaCaMa (Marche, Appelle, Ecris)!»

// Je ne suis pas un homme de mails. J'en envoie très peu, j'en reçois beaucoup. Si la réponse ne me permet pas d'être bref ('ok', 'on en discute demain'), je vais toujours privilégier le contact humain et me déplacerai dans le bureau de mon collègue. Je suis clairement WaCaMa (Marche, Appelle, Ecris)!

Au volant

«Je quitte les bureaux vers 18h30-19h. Cela ne signifie pas que ma journée est finie. Toujours dans la préoccupation d'optimisation du temps, je travaille aussi en conduisant. Sur tout le trajet, je suis en kit 'mains libres' et je donne des coups de téléphone. Avant de prendre la route, je sais déjà qui j'appellerai.»

Friteries et restos étoilés

«N'étant pas un grand cuisinier, je sors pratiquement tous les soirs partager un repas avec un groupe d'amis ou autre contact. Mon agenda est établi au moins une semaine à l'avance.

C'est autant un restaurant 3 étoiles qu'une frierie. J'ai besoin des deux : tant une frite sauce andalouse qu'un resto étoilé. J'aime aussi beaucoup les wine bars, manger sur une table haute : c'est très convivial.

Quand je reviens du resto, je profite de ce moment pour me détendre. Je ne vais jamais me coucher avant 1 h du matin.»

Week-ends sportifs

«Le week-end, je fais surtout du sport. Je joue au tennis, au football, au golf, et depuis peu au paddle. J'aime aussi les vieilles voitures. Je participe à des rallyes d'oldtimers.

J'ai été un tout bon joueur de tennis. J'ai remporté de nombreux tournois et je me suis notamment entraîné avec des joueurs comme Guillermo Vilas, Vitas Gerulaitis... J'aurais pu être tennisman professionnel, mais j'ai dû faire un choix de vie.

Je passe aussi beaucoup de temps avec mes trois enfants qui ont grandi, qui travaillent ou qui finissent leurs études.»

Dispo 24/7

«Je ne déconnecte jamais du travail. Avec nos smartphones, on n'est jamais déconnecté. J'ai cependant une règle de ne jamais déranger un collaborateur le week-end ou durant ses vacances. Mais moi, je veux rester disponible! Un CEO a plus de devoirs que de droits. Je me dois d'être disponible 7 jours sur 7, 24h sur 24. C'est un choix!»

«Voir, c'est différent de savoir!»

«Leonidas offre des moments de bonheur dans 40 pays dans le monde. Je ne compte plus le nombre de voyages et kilomètres parcourus ces dernières années pour visiter un maximum de nos 1 300 points de vente. Je me souviens d'être un jour parti d'Afrique du Sud pour Bruxelles, pour y rester une nuit avant de rejoindre New York. De là, après deux jours, je suis allé à Toronto, revenu à Bruxelles pour une nuit, je suis reparti le lendemain à Pékin, j'y suis resté deux-trois nuits avant de décoller pour deux jours à Séoul, puis Tokyo où je suis finalement resté quatre jours. Tout cela, en deux semaines. Je me réveillais en me demandant dans quel pays je me trouvais.

Dans la même perspective d'être un homme de terrain, j'enrichis mes connaissances en visitant physiquement les différents pays où nous sommes présents pour faire évoluer nos stratégies si nécessaire.»

«Sur papier, c'est mieux!»

«Mon cerveau fonctionne mieux quand je vois les choses. C'est pour cela que j'imprime un grand nombre des mails que je reçois. J'ai besoin de voir cela sur papier.»

Le télétravail, certes...

«Le covid m'a appris à être plus efficace dans la gestion du temps. Je vais me déplacer moins, surtout pour des choses moins importantes. Le télétravail a ses atouts, mais aussi ses limites. Il faut garder le contact, rien que pour maintenir un esprit d'équipe fort. Par 'visio', on a aussi moins d'impact, on est moins convaincant. En présentiel, on voit mieux et directement la réaction des autres.»

Capitaliste social

«J'ai l'ambition, le jour où je quitterai l'entreprise, de l'avoir fait grandir et de pouvoir être fier du travail accompli avec mes équipes. J'aurai alors fait mon travail. Ce boulot qui consiste à motiver 400 personnes pour qu'elles se lèvent tous les matins avec le plaisir, la passion et la fierté de fabriquer et vendre des produits de grande qualité, produits qui créent des moments de bonheur pour tous.

Je suis un capitaliste social car je pense que le monde doit être composé de personnes qui apportent du capital, capital qui doit permettre d'offrir du travail à des collaborateurs. Tous, actionnaires et travailleurs, doivent y trouver leur compte.»

Elke TIEBOUT

Elke Tiebout étudie les sciences politiques à Leuven avant de faire une spécialisation d'un an en gestion à l'UCLouvain. Elle mène d'abord sa carrière dans l'administration avant de rejoindre en 2018 la SA Abattoir, alors dirigée par son père Joris, à qui elle succède l'année suivante. Lors de cette interview, publiée en janvier 2022, Elke Tiebout exerce la fonction de CEO d'Abattoir.

Le regard tourné vers Bruxelles

«Je suis née à Bruxelles mais j'ai toujours vécu à Dilbeek où j'habite avec mon mari et nos enfants respectifs. J'ai toujours eu le regard tourné vers Bruxelles. Le vendredi, après l'école, j'allais au centre-ville pour me rendre à la galerie Agora et au Dolle Mol. Cela fait quatre ans que je suis à la tête d'Abattoir. J'ai succédé à mon père, mais ce n'était absolument pas prévu. Jusqu'alors, je travaillais au sein d'une administration, à la Région flamande. Mais la succession de mon père est venue à l'ordre du jour du conseil d'administration d'Abattoir, dont je faisais partie. J'ai finalement accepté de poser ma candidature : changer d'orientation dans la vie me plaisait. J'ai passé les différentes procédures, examens et évaluation pour finalement être choisie comme CEO.»

Debout à 6 h 30

«Le matin, je me lève à 6 h 30 et je prends le petit-déjeuner avec les enfants qui nous rejoignent à table à des heures différentes. Le premier arrive vers 7 h, le deuxième à 7 h 30 ; le troisième a plus de difficultés à se lever et ne vient que vers 8 h. Ils vont à des écoles différentes et cela a des implications sur leur heure de départ pour se rendre aux cours.»

Tous à vélo!

«Au matin, mon mari, les enfants et moi partons tous de la maison à vélo. Mais pas ensemble. L'un de mes enfants fréquente un établissement scolaire de Dilbeek et s'y rend directement. Les deux autres sont dans une école de Koekelberg et roulent jusqu'à l'arrêt du tram où ils laissent leur vélo. Par chance, on ne leur a pas encore volé pour l'instant. Je suis souvent la dernière à quitter la maison au matin. J'ai la chance que mon lieu de travail ne se trouve qu'à 6 km de mon domicile.»

«À vélo, on connaît son heure d'arrivée!»

«Même quand il pleut ou qu'il fait froid, je suis à vélo. Je m'équipe bien avec des vêtements de circonstance. Si je dois me rendre au travail, j'utilise un vélo classique. Depuis quelques mois, j'ai aussi opté pour le vélo électrique lorsque je dois voyager plus loin ou rentrer plus tard. Avec une bicyclette, on connaît l'heure à laquelle on arrive. En voiture, cela peut prendre un quart d'heure comme trois quarts d'heure. La pratique du vélo permet aussi de faire du sport et d'être connecté à son environnement. En revanche, on n'a pas la radio. J'ai testé le casque, mais ça distrairait trop!»



Jusqu'à huit tasses de café par jour

«J'arrive vers 9h au travail. La première chose que je fais, c'est me servir un café. J'en ai déjà pris un chez moi au lever. Je suis très café, un peu trop. J'en buvais parfois jusqu'à 8 tasses par jour. J'ai limité ma consommation sur conseils du médecin.»

«Ma mailbox, un mal nécessaire!»

«Le lundi, lorsque j'allume mon ordinateur, je commence par le traitement des mails. Cela vaut aussi pour les autres jours. Je n'aime pas ma mailbox. Je

préfèrerais vivre sans mails, mais ce n'est naturellement pas possible. L'idéal serait d'avoir un secrétaire qui le gère pour moi, mais ils contiennent parfois des choses privées ou confidentielles. Il n'est pas facile d'externaliser cette fonction.»

Réunions perturbées par des imprévus

«Ma journée est notamment faite de réunions de projets avec des architectes et des consultants, et de réunions opérationnelles avec l'équipe des bureaux et celles se trouvant sur site. Nos réunions

// Même quand il pleut ou qu'il fait froid, je suis à vélo. Je m'équipe bien avec des vêtements de circonstance. Avec une bicyclette, on connaît l'heure à laquelle on arrive. En voiture, cela peut prendre un quart d'heure comme trois quarts d'heure. La pratique du vélo permet aussi de faire du sport et d'être connecté à son environnement.

administratives sont de temps en temps improvisées et perturbées par l'actualité du moment : ce sont des marchands illégaux qui s'installent sur le site et bien d'autres petits imprévus. Sur site, nous avons aussi différentes équipes techniques, de nettoyage et de gestion du marché.»

Locataire chargé de l'abattage

«Nous louons nos infrastructures dédiées aux abattages. Nous restons cependant responsables de nombreuses matières comme les normes Afsca, les permis d'environnement, le bien-être animal et le fonctionnement de la ligne d'abattage. Cela demande des réunions régulières avec Abaco, notre locataire. C'est généralement un vendredi sur trois, ou plus si nécessaire.»

S'imprégner de l'ambiance du marché

«Les vendredis, samedis et dimanches, de 7 h à 14 h, se tient notre marché. J'y passe régulièrement, surtout les vendredis et dimanches. Il est important

de s'imprégner de l'ambiance. Les marchands me voient et viennent me parler. Cela me permet de mieux me rendre compte des problèmes. Je veille quand même à ne pas endosser les soucis de tout le monde. Parfois, il faut un arbitrage entre marchands, ou même entre collègues qui ne sont pas d'accord.»

Repas solidaire le midi

«Le midi, je vais rarement au resto. Généralement, je mange une tartine dans mon bureau. J'essaie, une à deux fois par semaine, de manger chez Cultureghem qui se trouve sur notre site. Il s'agit d'une asbl qui propose des repas chauds du lundi au jeudi. Ils sont préparés par des bénévoles à partir d'invendus du marché. Chacun paie ce qu'il veut, ou ce qu'il peut.»

L'afterwork du jeudi soir

«Le jeudi soir, de 18h à 23h, notre site accueille le Boeremet. Il s'agit d'un afterwork avec DJ, différents bars et plusieurs foodtrucks. On est super accessibles avec le métro à côté et on a l'avantage

de disposer d'un très vaste parking. Non seulement, les gens savent qu'ils ne devront pas tourner dans le quartier, mais aussi que leur véhicule est en sécurité. Cela vaut surtout pour la semaine car le week-end, il y a notre marché qui est le plus important en Région bruxelloise.»

Soirée frites/pizza le vendredi

«Le vendredi soir, on a pris l'habitude de ne prendre aucun engagement. On reste à la maison, en famille, avec les enfants, et on s'organise un repas pizza devant un film.»

Supportrice le week-end

«Le samedi est souvent consacré aux activités sportives des enfants : ils jouent au volley et au basket. On va les supporter et mettre l'ambiance. Le week-end, j'aime aussi prendre le temps pour lire. Cela me détend. Il y a également le grand jardin qui demande du travail.»

Impossible d'être incognito

«Au début, j'ai voulu faire mes courses sur notre marché. Mais c'était embêtant car je devais faire un choix parmi les nombreux marchands. J'essayais bien de passer incognito, mais c'était impossible car la plupart me connaissent.

Rien qu'au Foodmet, il y a 17 boucheries, sans compter les nombreuses poissonneries. Et sur le marché, il y a plus de 600 exposants le dimanche qui est le jour de plus grande affluence.»

Réseaux d'entreprises

«Je me suis inscrite dans certains réseaux d'entreprises, comme le Voka, Beci et d'autres. Cela me permet de rencontrer d'autres entrepreneurs qui vivent la même chose que moi. J'y consacre une à deux soirées par semaine.

Au début, je n'avais pas trop envie de m'engager dans ces différentes structures car je voulais équilibrer vie privée et professionnelle. Mais avec le covid est venue la nécessité de parler et mieux m'informer. On y apprend beaucoup de choses. Mais j'ai peut-être été un peu trop enthousiaste car je me retrouve maintenant dans différentes structures comme, tout récemment, le CA du centre de formation de l'Erasmus School voisine.»

Club de majorettes

«Parmi les loisirs que j'ai gardés, il y a les Majoretteketer, un club bruxellois de majorettes un peu fofolles. On répète chaque mercredi soir, dans le quartier Dansaert. Malheureusement, c'est souvent le jour choisi par les réseaux d'entreprises pour organiser leurs activités.»

Barbara TRACHTE

Barbara Trachte naît et grandit à Schaerbeek, où elle fait ses premiers pas politiques au sein de la locale Ecolo. Après des études en droit à Saint-Louis et à l'ULB, avec une spécialisation en droit international public, elle devient avocate en 2006. Co-présidente d'Ecolo J, elle est élue députée régionale en 2009, avant d'entrer au gouvernement bruxellois. Lors de cette interview, publiée en mai 2021, Barbara Trachte exerce les fonctions de Secrétaire d'État bruxelloise à la Transition économique et à la Recherche scientifique, ainsi que Ministre-Présidente de la Cocof.

Petit-déjeuner en famille

« Les jours d'école, le réveil de mes deux filles (de 4 et 7 ans) sonne à 7h du matin. Mais je me suis déjà levée un peu plus tôt. Dès 6h15, je consulte la revue de presse depuis mon téléphone. Je survole surtout les titres et m'attarde aussi sur certains articles liés à l'actualité bruxelloise, l'économie, la santé, l'environnement, la culture... On prend le petit-déjeuner en famille. Il se compose de céréales, de yaourts et de fruits frais. Je ne bois pas de café, que du thé. »

À pied vers l'école et le travail

« Un jour sur deux, quand ce n'est pas mon compagnon, j'accompagne mes filles à pied sur le chemin de l'école. Cela met 20 minutes pour y arriver. De là, toujours à pied, je poursuis jusqu'à mes bureaux. Au total, cela me prend environ une heure. J'aime bien cette promenade. C'est une transition nécessaire entre ma famille et le travail. Le fait de marcher, ça déstresse. Cela m'aère l'esprit, me permet d'appréhender ce qui va se passer durant la journée. Même s'il fait froid, j'y trouve des atouts car c'est alors très vivifiant. Il est très rare que je demande qu'on vienne me chercher. Je marche avec des

écouters. J'écoute de la chanson française, des musiques contemporaines. C'est très variable. Si je dois ensuite me rendre au Parlement, j'y vais aussi à pied. Le soir, pour rentrer, je marche aussi. »

Bureau politique le lundi

« Comme dans tous les partis, le lundi matin, c'est le bureau politique. Il est suivi d'une réunion de staffs avec le cabinet d'Alain Maron. Les deux cabinets fonctionnent beaucoup ensemble, il y a beaucoup de transversalité. Lorsqu'on n'est pas derrière nos écrans, on mange tous ensemble.

L'après-midi, ce sont d'autres réunions d'équipes où l'on passe en revue les dossiers en cours et à traiter. On organise aussi les visites, les rencontres, les questions parlementaires... »

Pause de 18h à 20h

« À 18h, je fais une pause pour me consacrer totalement à ma famille. C'est normalement la règle, sauf grande exception. On mange ensemble, le bain des filles et le lit. Le repas est plutôt léger. C'est une soupe que j'ai essayé de préparer le week-end, du



pain, des légumes de saison, du fromage, du houmous, du saumon fumé... On part du principe que le repas chaud est pris le midi à l'école, au bureau. À 20h, je recommence à travailler.»

Réseautage et travail nocturne

«Le soir, je n'ai pas l'occasion de m'embêter. Ce sont des événements, des rencontres, du réseautage, des conférences... Sinon, je travaille des questions parlementaires. Cela, jusque 23h et plutôt même minuit. Et lorsque j'ai vraiment un peu de temps, je vais à la salle de sport ou à la piscine.»

Réponses parlementaires

«Le mardi, si la situation le permet, ce sont des journées de rencontres, de visites quasiment tournées vers l'extérieur. Le mercredi, une semaine sur deux, il y a la commission Économie et Emploi au Parlement bruxellois. Je réponds aux questions des députés; normalement, cela se déroule dans l'hémicycle de 9h30 jusqu'à environ midi. L'après-midi, avec Alain Maron et nos chefs de cabinets respectifs, on prépare la réunion de gouvernement du lendemain. Nos bureaux et services se trouvent dans le même bâtiment.»

// Un jour sur deux, j'accompagne mes filles à pied sur le chemin de l'école. De là, toujours à pied, je poursuis jusqu'à mes bureaux. Au total, cela me prend environ une heure. Le fait de marcher, ça déstresse.

Séances plénières

«Jeudi, après la réunion de gouvernement, je rentre à pied au bureau en compagnie d'Alain Maron. Il marche à mes côtés en poussant son vélo. On débrieife : c'est plutôt chouette, surtout avec le printemps. De retour à nos bureaux, avec nos différentes équipes, on se réunit tous et on explique à chacun les points qui ont été décidés. Tout le monde est là, en présentiel ou en visio. Chacun qui veut y assiste, y compris le personnel de l'entretien. C'est un moment qui se veut également convivial. On y félicite notamment les collaborateurs ayant contribué à des dossiers qui sont passés au gouvernement bruxellois ou à la Cocof.

Le vendredi a lieu la séance plénière. Une semaine sur deux à la Cocof, l'autre semaine à la Région. Elles ont lieu toute la journée.»

Aussi le week-end

«Le week-end, je m'occupe de mes enfants, même s'il y a toujours quelque chose de prévu dans mes attributions. C'est inévitable! Le week-end, c'est généralement plus léger et moins technique que des conférences. Ce sont des journées portes ouvertes, des anniversaires de société, un réseau d'entreprises qui organise un salon, une foire... J'y

vais avec un ou deux de mes enfants, lorsque c'est approprié. D'autant plus si elles peuvent apprendre quelque chose.»

Écuries van de Tram et bonnes recettes

«J'aime bien cuisiner, du moins lorsque je dispose de temps. Parfois, je vais en famille aux Écuries van de Tram à Schaerbeek. Ce marché hebdomadaire se tient les vendredis après-midi et samedis matin. Il y a Jacques le fromager, Angelo le boucher, des producteurs locaux... Ce sont des gens qui ont un beau métier, de bons produits et qui en vivent.

Je cuisine surtout des légumes de saison et m'inspire notamment des recettes de Myriam Baya. C'est une Schaerbeekoise dont le blog et le compte Instagram 'La Cuisine c'est simple' suggèrent des recettes s'inspirant de grands chefs.»

Convaincre en la transition économique

«Mon agenda est rempli de rendez-vous. Ce sont des rencontres de toute nature : des entrepreneurs, des commerçants, des artisans, des designers, des stylistes, des étudiants, des femmes, des banques...

Je suis toujours accompagnée d'un conseiller spécialisé dans le secteur rencontré. On évoque notamment le programme de la transition économique et de la neutralité carbone. On ne veut pas

imposer, mais convaincre. Et cela, on ne peut le faire qu'en connaissant les secteurs, en les rencontrant et en leur expliquant comment on peut les aider à y arriver.»



Le soir, je n'ai pas l'occasion de m'embêter.

Ce sont des événements, des rencontres, du réseautage, des conférences... Sinon, je travaille des questions parlementaires.

Elke VAN DEN BRANDT

Anversoise d'origine, Elke Van den Brandt s'installe à Bruxelles à 18 ans pour y entamer ses études en communication à la Vrije Universiteit Brussel (VUB). Militante Agalev (devenu Groen), elle devient parlementaire bruxelloise en 2009. À l'issue des élections de 2019, où Groen devient la première formation politique flamande, elle entre au gouvernement régional. Lors de cette interview, publiée en septembre 2021, Elke Van den Brandt exerce la fonction de Ministre bruxelloise de la Mobilité, des Travaux publics et de la Sécurité routière.

Réveillée la première

«Le matin, j'essaie de me lever avant toute le monde vers 6h, parfois 6h30. Je reste un peu dans le lit et je commence à lire les journaux sur mon téléphone. Je m'informe sur ce qui s'est passé à Bruxelles, en Belgique, dans le monde. Cela me prend une demi-heure, trois quarts d'heure. Entretemps, mon mari et notre aîné de 13 ans et demi se réveillent d'eux-mêmes. Ils sont matinaux et se lèvent en chantonant. Pour le plus jeune, de 12 ans, c'est un peu plus difficile. Il faut souvent retourner plusieurs fois dans sa chambre pour le réveiller. On prend notre petit déjeuner ensemble, à quatre. C'est un moment très important pour nous. Ce n'est pas très long, mais cela nous permet d'établir le programme de la journée.»

Café ou thé?

«Le matin, je suis résolument café pour être bien réveillée. Tout le monde sait qu'il est plus sage d'at-

tendre ma deuxième ou ma troisième tasse pour me demander un service.»

De meilleure humeur à vélo

«Pour aller au bureau, j'étais plutôt métro. Mais depuis le covid, j'ai un vélo électrique. Depuis, je privilégie ce mode de transport pour me déplacer dans Bruxelles. À vélo, je suis de meilleure humeur, cela me donne de l'énergie et de l'inspiration. L'un des nombreux avantages de la bicyclette, c'est qu'on sait exactement à quel moment on va arriver. Quand il pleut, je prends le métro, ou le taxi quand je suis frileuse ou que je dois aller chercher quelqu'un.»

Deformation professionnelle

«Quand on circule à pied ou à vélo, on découvre et on voit mieux la ville. Sur mes différents trajets, je ne cesse de scruter mes alentours. Dès que je vois un aménagement qui pourrait être amélioré, je m'arrête



pour prendre des photos, des notes que j'envoie aussitôt à mon équipe. Je fais cela tout le temps. C'est vraiment une déformation professionnelle. Je fais aussi cela à l'étranger, ce qui fait vraiment rire mes enfants.»

Lundi, c'est bureau politique

«Le lundi matin, comme dans tous les partis, il y a bureau politique. Le lundi après-midi, ce sont des réunions et des rencontres. Le soir, c'est la préparation des différentes commissions auxquelles je dois participer dans la semaine, notamment la commission Mobilité le mardi matin et VGC le mardi après-midi.»

Heure de pointe familiale

«Le soir, je continue à travailler mais je fais une pause entre 18h et 20h pour ce qu'on appelle notre 'heure de pointe familiale'. C'est le moment où les enfants ont besoin de leur maman pour écouter leurs soucis, les aider avec leurs devoirs ou préparer leurs examens. Pendant ce temps, c'est d'habitude mon mari qui cuisine. Il est vraiment plus doué que moi. C'est notre moment familial que j'essaie, au maximum, de ne pas sacrifier. Je préfère retarder les réunions après 20h, quitte à les poursuivre jusqu'à minuit. Je n'ai aucun souci à travailler très tard.»

“ Le matin, j’essaie de me lever avant toute le monde vers 6 h, parfois 6 h30. Je reste un peu dans le lit et je commence à lire les journaux sur mon téléphone. Je m’informe sur ce qui s’est passé à Bruxelles, en Belgique, dans le monde.

Bloc-notes au lit

« Le soir, c’est le moment où je suis la plus productive. Sur une table, je pose mon laptop et travaille souvent jusqu’à minuit. Quand je me décide enfin à aller au lit, j’ai toujours un bloc-notes car des idées me viennent encore en me mettant sous les draps. J’y note mes ‘to do’ : quelqu’un que je dois appeler, quelque chose à ne pas oublier... C’est parfois aussi le moment où je trouve des solutions aux problèmes de la journée. J’ai toujours un livre de chevet, un roman pour m’endormir. Au bout de deux pages, je m’endors. Mais j’en ai besoin pour m’évader, pour me mettre en mode ‘off’. Je ne peux pas fermer mon ordinateur et tout de suite m’endormir, il me faut une phase intermédiaire. En revanche, s’il est plus tard que minuit, j’ai du mal à m’endormir. »

Stimulant d’être interpellée

« Le mardi, c’est la journée des députés : le Parlement bruxellois le matin, la VGC l’après-midi. Sans oublier les séances plénières du vendredi. J’aime ces journées où je suis interpellée : c’est stimulant et cela me donne plein de nouvelles idées. Dans la commission VGC, cela reste toujours spécial de

se réunir à Bruxelles uniquement entre néerlandophones. Mais c’est toujours vraiment constructif pour un meilleur Bruxelles pour tout le monde. »

Le jeudi, c’est gouvernement

« Le mercredi, rien n’est fixé mais c’est le moment des visites de terrain et des rencontres avec les associations, les entreprises, les riverains, avec des propositions.

Le jeudi, il y a gouvernement. L’occasion de se retrouver avec les autres ministres et d’échanger sur tous les dossiers. Juste après, j’ai une réunion avec toute mon équipe au cabinet pour leur faire part des décisions et des projets de la Région. Le vendredi, j’ai du temps pour travailler sur mes dossiers. »

Vacances en voiture

« Samedi et dimanche, il y a toujours quelque chose à faire, quelqu’un à rencontrer, un endroit à visiter... C’est du travail, sans vraiment l’être, car j’aime vraiment aller au contact des associations, des riverains... Quand j’ai un peu de temps libre, avec mon mari et les enfants, on prend la voiture vers la Wallonie pour aller marcher. Pour les vacances,

c'est pareil, c'est presque toujours en voiture. On aime cette liberté de pouvoir s'arrêter où l'on veut pour visiter et se laisser porter là où nos envies nous mènent.»

Inquiétudes de maman

«Mon aîné va à l'école à vélo et mon second à pied. Cela leur prend environ une demi-heure chacun. J'avoue que c'est une demi-heure d'inquiétude pour

moi. Je pense que c'est le cas pour tous les parents. Si la sécurité était assurée sur tout le parcours, ces angoisses n'auraient pas lieu d'être. Je veux construire une ville qui est pensée pour un enfant de 12 ans. Les conflits entre les modes sont créés par manque d'infrastructures adaptées à chaque usager de la route. Chacun doit avoir sa place sur la voirie : piéton, cycliste, transports en commun, automobiliste, comme cela il n'y a plus de risques ou de frustrations.»



Quand je me décide enfin à aller au lit, j'ai toujours un bloc-notes car des idées me viennent encore en me mettant sous les draps. J'y note mes 'to do' : quelqu'un que je dois appeler, quelque chose à ne pas oublier... C'est parfois aussi le moment où je trouve des solutions aux problèmes de la journée.

À propos de l'auteur



© Jesus Sanchez

Julien SEMNINCKX est journaliste indépendant spécialisé en politique, économie et vie locale à Bruxelles. Il collabore depuis de nombreuses années avec le magazine *Brussels Business* (Beci) et les médias du groupe Vlan. Il a travaillé dans le passé pour l'agence de presse Belga et le quotidien *La Capitale*. Il est également l'auteur ou coauteur de plusieurs livres dont *Personnages populaires de Bruxelles*; *Mabru, 50 ans du marché matinal de Bruxelles*; ainsi qu'une biographie de Michel Demaret, *Un «drol» de bourgmestre*.

Déjà paru chez Title Books

- > *Le Manager, Maître du Temps*¹, de Giles Daoust
- > *Management! – 100 conseils pour les (jeunes) managers qui veulent travailler mieux*², de Giles Daoust
- > *Workaholic – 100 conseils pour les (jeunes) entrepreneurs qui veulent travailler mieux*², de Giles Daoust
- > *Business with love*³, de Funds for Good ASBL
- > *Boostez*, d'Anne Everard
- > *Un Entrepreneur au temps du covid*, de Giles Daoust
- > *80 Tips for Young People – The things I wish I'd known when I was somewhere between 16 and 30*⁴, d'Antoine Geerinckx
- > *Esprits d'Entrepreneurs*, de Philippe Beco, Elisa Brevet et Pierre Kroll

Nous avons le plaisir de vous offrir gratuitement un exemplaire de l'un de ces ouvrages, sur simple demande via books@daoust.be.

Action valable uniquement en Belgique, dans la limite des stocks disponibles.

Bonne lecture !

1. Également disponible en néerlandais, merci de préciser votre choix

2. Également disponible en anglais et néerlandais, merci de préciser votre choix

3. Bilingue français-néerlandais

4. En anglais

JULIEN SEMNINCKX

“DIS-MOI COMMENT *tu t'organises...*”

Dirigeants d'entreprises, responsables politiques, artistes, entrepreneurs... Comment ces personnalités belges, hommes et femmes à l'emploi du temps chargé, s'organisent-elles? Comment articulent-elles le temps consacré à leur travail, à leur famille, à leurs loisirs? Et que peut nous apprendre leur agenda, afin de mieux gérer le nôtre?

Les 25 interviews réunies dans ce livre ont été réalisées par le journaliste Julien Semninckx et ont animé une rubrique mensuelle de Brussels Business, le magazine de Beci.

TITLE
BOOKS

En partenariat avec



ISBN : 978-2-931193-21-1

