

Libre • ECO week-end

Comment Elon Musk
a transformé Twitter
en outil de propagande



Fake news, fuite des annonceurs, polémiques... Musk, le fossoyeur de Twitter?

■ En rachetant Twitter, Elon Musk a profondément modifié la plateforme. Et pas uniquement au niveau de son nom, "X".

Il est drogué à la polémique." C'est ce que nous livre un dirigeant actif aux États-Unis, qui a vécu un temps en Californie et qui travaille avec l'une des entreprises d'Elon Musk. Mais il n'ira pas beaucoup plus loin et préfère rester prudent, et anonyme. Néanmoins, la phrase lâchée résume très bien le style du milliardaire, surtout depuis qu'il a racheté Twitter et l'a renommé "X". Une lettre fétiche pour lui qu'il glisse partout, jusque dans le nom de l'un de ses 12 enfants, prénommé X Æ A-XII.

Mais le rachat n'a pas été de tout repos et a connu son lot de polémiques. Retour sur les grands moments.

Un poste au board qui se transforme en rachat

Elon Musk, après avoir cofondé Paypal, repris Tesla, fondé SpaceX et Neuralink, s'est entiché de Twitter.

Il a dans un premier temps commencé par donner son avis sur la gestion de l'entreprise cofondée par Jack Dorsey, puis y a investi. Début avril 2022, sa participation atteint 9,2 %. Un poste au *board* lui est proposé par le CEO, Parag Agrawal. Mais, très vite, Elon Musk exprime des désaccords et semble vouloir plus. Il ne veut pas d'un rôle "important". Il veut le rôle principal. Il rejette l'offre et annonce désirer tout simplement racheter Twitter. Montant proposé? 44 milliards de dollars. Un montant fou sur lequel il a essayé de revenir par après, mais sans succès. Il a emprunté à différentes banques afin d'avoir les liquidités suffisantes, dont Morgan Stanley, Bank of America, Barclays et BNP Paribas. Par ailleurs, certaines craignent désormais de ne pas être remboursées. Quoi qu'il arrive, tout cela s'est déroulé en moins de trois semaines et le rachat est définitivement réglé en octobre 2022. L'entreprise, cotée depuis 2013, quitte donc la Bourse de New York en octobre 2022. Et Musk quittera quant à lui sa fonction de CEO en 2023 et y placera Linda Yaccarino. Un profil aux contours moins tranchés que Musk mais déjà approchée par l'administration Trump et habituée aux médias et au milieu de la publicité. Et un profil qui reste dans l'ombre d'Elon Musk.

Et si la pandémie avait profondément changé Musk?

"Take the red pill." Le 17 mai 2020, en pleine pandémie de Covid-19, Elon Musk tweete ce message ("Prend la pilule rouge"). Une référence au film *Matrix*, lorsque le héros rejoint la résistance. Un tournant. Comme beaucoup, Elon Musk a peut-être finalement suivi un chemin classique de "résistance" face aux différentes mesures gouvernementales et adopté des positions plus "chocs". D'ailleurs, lui qui soutenait Joe Biden par le passé s'est rapproché de Donald Trump depuis et a clairement fait un virage très à droite. Son conflit avec sa fille transgenre Vivian (née Xavier en 2004) fera d'ailleurs dire à Elon Musk en juillet 2024

qu'elle a été "tuée par le virus Woke". Et le renforcera encore dans ce virage. Un contexte utile pour comprendre la suite des événements.

Les polémiques font fuir les annonceurs

En débarquant à la tête de Twitter, Elon Musk commence à sabrer largement dans les effectifs. Défenseur autoproclamé de la liberté d'expression, il vise en particulier la branche "modération", qu'il réduit quasiment au néant, et veut se démarquer des Big Techs "vendus" et "censeurs", comme Google ou Facebook.

Mais en réduisant la modération à peau de chagrin, il a offert une caisse de résonance énorme aux utilisateurs plus extrêmes. Les algorithmes dopent la visibilité de contenus racistes, suprémacistes, populistes et haineux. Résultat des courses: les grands annonceurs arrêtent ou réduisent très fortement leurs campagnes publicitaires sur la plateforme. À l'instar de Disney, Coca-Cola, Google, General Motors, Volkswagen, Pfizer, Mondelez. C'est l'hécatombe. Les recettes publicitaires – première source de revenus – fondent de près de 2 milliards de dollars en 2023, alors qu'elles représentaient près de 4,5 milliards de dollars de rentrées

avant la reprise. Et la mise en place d'abonnements payants et de "Twitter Blue", qui permet de payer pour "certifier" son compte, ne suffira pas à redresser la barre.

Elon Musk accuse alors ces grands groupes de vouloir tuer X et insulte directement Bob Iger, le patron de Disney. Mais pendant cette saignée,

Elon Musk se renforce aussi auprès des milieux s'auto-proclamant défenseurs de la liberté d'expression et contre la bien-pensance, et s'attire les faveurs de plus petits acteurs. Notons qu'Apple n'a jamais stoppé ses campagnes sur la plateforme.

Baisse des utilisateurs

Notons également qu'une tendance à quitter le réseau s'est initiée dans certains milieux. Le nombre d'utilisateurs actifs de X diminue d'ailleurs légèrement depuis l'arrivée de Musk, passant de 368,4 millions dans le monde en 2022 à 353,9 en 2023 et devrait s'établir autour de 335,7 millions cette année, selon Statista. Ce qui renforce Musk dans la spirale du "toujours plus de polémique", afin de conserver une audience très "virale". Lui qui, avant le rachat, disait: "Twitter est une arène, si on décide de s'y lancer, il faut se battre".

Et alors qu'il ne cesse de dénoncer les biais de recherche sur Google et autres qui favoriseraient, selon lui, les résultats de recherche sur Kamala Harris au détriment de Donald Trump, il n'hésite pas à utiliser X comme moyen de propagande pour défendre le candidat républicain, qui avait d'ailleurs été banni de la plateforme avant que Musk ne lui rétablisse l'accès.

Antonin Marsac

"Twitter est une arène, si on décide de s'y lancer, il faut se battre."

Elon Musk

Avant le rachat et le rebranding de Twitter.



Elon Musk a donné le nom "X" à Twitter. Une lettre fétiche qu'il glisse partout. Jusque dans le nom de l'un de ses propres fils.

L'Europe est en ordre de bataille mais ne fait rien contre X depuis un an

Mais que fait la police ? C'est la question que l'on est en droit de se poser à propos de l'attitude de la Commission européenne (CE) vis-à-vis du réseau X. L'Europe s'est, en effet, dotée en août 2023 d'une législation assez sévère sur les services digitaux : le DSA (*Digital Service Act*, Règlement européen sur les services numériques). Elle est donc en ordre de bataille pour enquêter et sanctionner les grands réseaux en cas de dérives graves. Mais, jusqu'à aujourd'hui, elle reste bizarrement au balcon.

Incitation à la haine, contenu raciste

Que prévoit en effet le DSA ? Selon le principe "tout ce qui est illégal hors ligne est illégal en ligne", elle responsabilise les plateformes en les enjoignant notamment à renforcer la transparence en ligne et à lutter contre des contenus illicites et des produits illégaux. Sont visées les attaques racistes, les images pédopornographiques, la désinformation, la vente de drogues ou de contrefaçons...

Les grandes plateformes ciblées – visitées par plus de 45 millions d'utilisateurs en Europe – sont notamment citées – Amazon, YouTube, TikTok... – et X fait évidemment partie de la liste.

Le DSA prévoit que ces plateformes font l'objet d'une surveillance de la CE et que des mesures correctrices pourront être exigées puis des sanctions imposées en cas de non-respect du Règlement – amendes allant jusqu'à 6% du chiffre d'affaires mondial, voire le bannissement du marché européen.

Mais que s'est-il passé depuis un an concer-

nant X ? *"Il ne faut pas être grand clerc pour constater que X n'est pas du tout à la hauteur en termes de modération. Après l'attaque du Hamas contre Israël, notamment, on voit passer des contenus violents, d'incitation à la haine, racistes... Il est donc logique que le commissaire Thierry Breton lance une enquête formelle sur X fin 2023. Et on se dit alors que la mise en œuvre du DSA va enfin trouver son premier cas d'application, et donc peut-être donner lieu à des mesures correctrices, voire à de premières amendes, signale Xavier Degraux, consultant dans le domaine digital. Mais, à partir de là, il ne se passe quasiment rien pendant des mois. Puis, en septembre, Thierry Breton met en garde Musk après la diffusion sur X de son débat avec Donald Trump. Et à ce moment-là, cela devient énorme : Breton, en difficulté par rapport à la présidente de la CE, Ursula von der Leyen, est fragilisé, il doit démissionner et est remplacé par une nouvelle commissaire dont on ne connaît pas les intentions par rapport au DSA. Et c'est toujours le silence, plus d'un an après l'entrée en vigueur du DSA", regrette Xavier Degraux.*

L'enjeu : les élections américaines

Pour ce dénier, ce retard et ce silence sont coupables et "commencent à devenir risibles. Le message que l'on envoie, c'est qu'on ne pousse pas les

plateformes à engager plus de modérateurs, à avancer pour faire face à leurs responsabilités", estime Xavier Degraux. Et donc, que l'Europe fait le jeu d'Elon Musk : *"Je pense que Musk a comme*

"Si vous courez après un voleur mais que vous le condamnez seulement après 5 ans et après l'avoir laissé en liberté durant tout ce temps, c'est un peu tard ! Le DSA a un pouvoir très théorique mais il reste... un Règlement de papier pour l'instant."

Xavier Degraux
Expert dans le domaine digital

en jeu principal, aujourd'hui, les élections présidentielles américaines et qu'il essaie de faire traîner les dossiers contre X autant que possible. Et je ne serais pas surpris que Musk, si son poulain Trump ne redevient pas président, quitte ce business des réseaux sociaux, car l'environnement politique ne lui sera plus favorable".

Entre-temps, l'Europe aura sans doute raté une occasion de faire respecter la loi. *"Si vous courez après un voleur mais que vous le condamnez seulement après 5 ans et après l'avoir laissé en liberté durant tout ce temps, c'est un peu tard. Le DSA a un pouvoir très théorique mais il reste... un règlement de papier pour l'instant. Il n'y a rien de concret en termes*

d'action et d'amendes. En fait, l'Europe, pas plus que la plupart des autres continents et marchés, n'a anticipé les dérives potentielles d'une plateforme aux mains d'un seul homme. Quand on a des milliards et qu'on peut s'offrir une plateforme avec cette influence-là, comme un jouet et en acceptant même qu'il soit déficitaire, cela fait vraiment peur", conclut Xavier Degraux.

Nicolas Ghislain

Le juge brésilien qui tient tête à Elon Musk

Il s'appelle Alexandre de Moraes, Xandão pour les intimes, et est adulé par une partie du Brésil et détesté par l'autre. Le juge sud-américain est, à ce jour, le seul à avoir tenu tête au milliardaire Elon Musk en suspendant, fin août, le réseau social X (ex-Twitter) sur le territoire brésilien. Une première dans une démocratie. Des pays comme la Chine, l'Iran, la Corée du Nord ont ainsi déjà suspendu ou interdit le réseau social. Malgré un retour illégal de 24 heures la semaine dernière, le réseau reste inaccessible aux Brésiliens.

Un "pseudo-juge non élu", selon Musk

La justice brésilienne reproche deux choses à la plateforme : ne plus avoir de représentant dans le pays et, surtout, avoir réactivé de nombreux comptes coupables, à ses yeux, de désinformation. Ces comptes étant majoritairement ceux de partisans et proches de Jair Bolsonaro, l'ancien président brésilien d'extrême droite. C'est d'ailleurs en s'intéressant au cas de M. Bolsonaro, et de son coup d'État manqué début 2023, que le juge de la Cour suprême est tombé sur un plus gros poisson encore, à savoir Elon Musk. Le milliardaire sud-africain en a fait une affaire personnelle, traitant Alexandre de Moraes de "pseudo-juge non élu", de "Darth Vader brésilien" et de "dictateur" qui étouffe la liberté d'expression pour des "motivations politiques".

"Je ne fais pas confiance à WhatsApp"

Mais le juge de 55 ans, au désormais célèbre crâne lisse, tient bon, malgré les nombreuses menaces venues du camp de l'ultra-droite brésilienne qui en a fait une cible de premier plan. Des militaires putschistes proches de Bolsonaro ont ainsi avoué qu'une des premières mesures prises s'ils avaient réussi leur coup d'État était de mettre Xandão en prison. L'ancien ministre de la Justice est placé sous protection rapprochée de la police. "Je ne communique que très peu par téléphone portable et je ne fais pas confiance à WhatsApp", explique celui qui a rendu Bolsonaro inéligible pour huit ans.

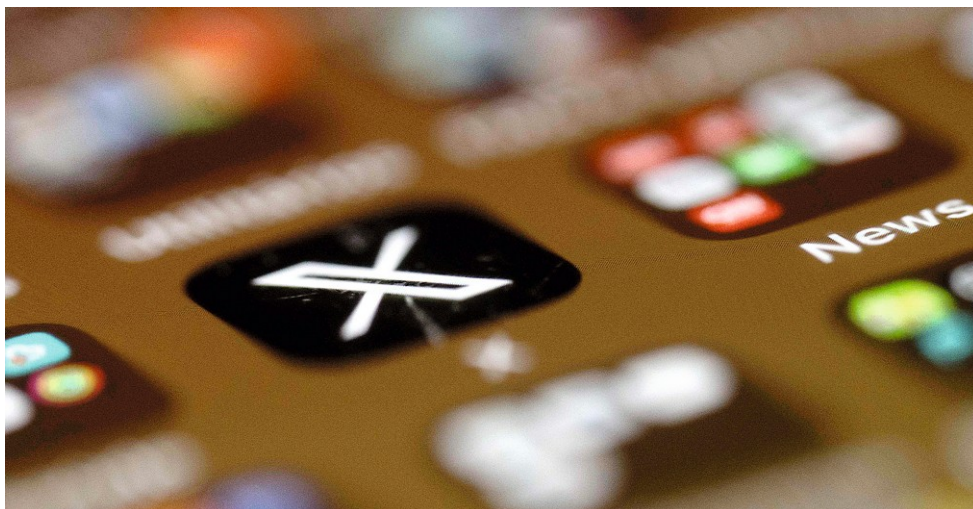
Un futur président du Brésil ? "C'est un animal politique"

Les manifestations des pro-Bolsonaro sont régulières au Brésil, la tête du juge étant souvent caricaturée et sa demande de démission régulière. "La liberté d'expression ne veut pas dire la liberté d'agression", estime celui que beaucoup voient déjà comme un futur président du pays. L'homme y pense peut-être en se rasant le matin. "C'est un animal politique", a expliqué l'un de ses proches aux médias brésiliens.

Raphaël Meulders



Le bras de fer entre Elon Musk et le juge brésilien Alexandre De Moraes tourne pour l'instant à l'avantage de ce dernier. X a été suspendu au Brésil.



Le réseau social a mis un système de modération en place mais il n'est pas sans lacune.

Aucun modérateur de X (ex-Twitter) ne maîtrise le néerlandais

La société X (ex-Twitter) fait-elle bien son boulot pour filtrer et supprimer les *fake news*, les tweets à caractères racistes, offensants et autres qui sont publiés sur son réseau social ? Beaucoup se posent la question. Et s'en inquiètent, surtout depuis le rachat du réseau social par le milliardaire Elon Musk. L'homme est un libertarien assumé. Il a une vision très large de la liberté d'expression, quitte à rogner sur d'autres principes démocratiques. Le patron sud-africain a fait monter l'inquiétude d'un cran en soutenant le candidat à la présidentielle américaine, Donald Trump, lui-même adepte des *fake news*. La dernière en date a fait le tour du monde.

Le milliardaire américain a affirmé que des animaux de compagnie avaient été mangés par des migrants dans la ville de Springfield aux États-Unis. Ce qui a été formellement démenti par les autorités locales. Selon l'analyste Imran Ahmed, cité par l'AFP, Elon Musk a créé un réseau "sens dessus dessous" où les sources officielles "peinent à se faire entendre" et "ceux qui mentent et attisent la haine sont mis sur un piédestal".

Des "fake news" qui rapportent gros

Très partagées, les *fake news* rapportent gros à leurs inventeurs et aux plateformes qui les partagent. Ce qui pourrait expliquer, selon certains analystes, le peu d'entrain des géants du Web à combattre ces fausses informations.

En Europe, on a serré la vis vis-à-vis de ces gigantesques plateformes comme X. Le règlement européen sur les services numériques (DSA) veut les responsabiliser, notamment par rapport à la question du filtrage des contenus qui y sont publiés. X, Facebook, Instagram ou TikTok doivent désormais rendre des comptes et des rapports réguliers sur leurs méthodes de modération.

Dans son rapport de transparence datant d'avril de cette année (et actualisé fin mai), la société X explique ainsi en détail le nombre de ses interventions et le temps qu'elle met pour contrer les contenus illicites dans les pays européens. Technologiquement, la plateforme mise essentiellement sur des algorithmes dopés à l'intelligence artificielle, mais aussi en te-

nant compte des signalements d'autres utilisateurs de X ou autre. Parfois, ce sont même les instances d'un État qui interviennent, comme ce fut le cas à huit reprises en France, quatre en Italie et une en Espagne entre octobre 2023 et fin mars 2024. L'approche est "heuristique", explique la plateforme, c'est-à-dire que l'apprentissage vient par l'expérience, par essai-erreur, en tenant compte du passé et de certains mots-clés.

Peu de modérateurs humains

Pour l'ensemble des pays de l'Union européenne, X dispose aussi de 1 726 modérateurs humains, "particulièrement bien formés" avec un apprentissage continu en fonction de l'évolution des législations. "Cette équipe se compose de différents niveaux, les supérieurs étant constitués de personnes plus expérimentées ou plus spécialisées". En cas de doute, les modérateurs de première ligne peuvent faire appel à un supérieur ou un conseiller juridique. Parmi ces modérateurs, l'immense majorité maîtrise l'anglais (1 535), 59 l'allemand, 52 le français, 27 l'arabe, deux l'hébreu, un le letton, mais aucun le néerlandais, ni 16 des langues officielles de l'Union européenne, dont le grec, le hongrois, le roumain et le suédois.

Faux enregistrement d'un candidat slovaque

"X a analysé les langues les plus courantes dans les rapports examinés par ses modérateurs de contenu et a embauché des spécialistes qui ont des compétences professionnelles dans les langues les plus couramment parlées", justifie la plateforme. Ce manque de compétence linguistique humaine inquiète les autorités européennes. À titre d'exemple, un faux enregistrement d'un candidat aux élections slovaques affirmant qu'il avait truqué le vote a fait le tour des réseaux sociaux en Slovaquie, sans qu'aucun filtrage n'ait lieu. Par comparaison, TikTok emploie plus de 6 200 modérateurs humains pour ses contenus européens, Meta 15 000 (pour Facebook et Instagram), dont 52 pour le néerlandais et 211 pour le français. "Notre équipe revise le contenu 24 heures sur 24, 7 jours sur 7, dans plus de 80 langues", explique le géant Meta.

R. Meu.

ECO\$TORY

Le flop qui a condamné le site de Caterpillar

■ La fermeture d'Audi Brussels en rappelle une autre, celle de Caterpillar Charleroi, qui secoua la Wallonie en 2016.

Lors de drames industriels, comme la fermeture prochaine d'Audi Brussels, la piste d'un "repreneur" est toujours source d'espoir. Mais un grand espoir peut vite se transformer en grande déception. Cela a été le cas la semaine dernière, quand le constructeur chinois Nio a démenti être candidat à la reprise du site d'Audi Brussels. Une désillusion pour les 2 900 personnes dont l'emploi est menacé à Forest et qui rappelle une autre situation semblable: le cas Thunder Power à Charleroi, qui devait faire renaître le site de Caterpillar.

Le mirage Thunder Power

Caterpillar résonne pour tout Carolo, et certainement beaucoup d'autres Wallons, comme un cauchemar interminable. Celui-ci a débuté en 2016. Il était 9 heures le vendredi 2 septembre quand l'information est confirmée: après un demi-siècle de présence dans le pays noir, Caterpillar Charleroi met la clef sous la porte. Pourtant rentable, le site ne rapporte pas assez. La direction américaine préfère fabriquer ses pelles hydrauliques et chargeuses sur pneus ailleurs, où les coûts de production sont moins élevés.

Les derniers salariés quittent l'usine fin décembre 2017, laissant les 100 hectares du site vides, et sous la responsabilité de la Région wallonne. Il ne faudra que quelques mois pour que l'espoir renaisse. Wellen Sham, qui se présente comme un Elon Musk chinois, promet monts et merveilles à la Région. Lui et son entreprise Thunder Power signent en septembre 2018 un accord avec la Sogepa, qui cofinance ce projet à hauteur de 175 millions d'euros. C'est donc officiel: l'ex-site de Caterpillar doit être repris par le constructeur automobile.

La signature de l'accord est un événement particulièrement idyllique. La star du jour est sans aucun doute la voiture électrique Chloé, qui sera produite sur le site. Elle est entourée par les responsables de Thunder Power et un gratin politique de tous bords. Le ministre de l'Économie, Pierre-Yves Jeholet (MR), apparaît tout sourire, tandis que le bourgmestre de Charleroi, Paul Magnette (PS), semble euphorique. L'ambition est grande: produire en Belgique 30 000 véhicules par an d'ici la fin 2020 et embaucher 4 000 personnes à terme. "Nous allons amener énormément de technologie chinoise en Wallonie", promet alors le CEO de l'entreprise, Wellen Sham, affirmant vouloir faire de Thunder Power le troisième plus gros employeur privé de Wallonie.

Si, à l'époque, ce projet secoue la presse belge et ravit les Wallons, certains émettent toutefois des doutes. C'est le cas du président de la Fédération des métallurgistes FGTB du Hainaut et de Namur, Antonio Cocciolo. Interrogé par *La Libre*, il reconnaissait que "tout gros investissement est un risque.

On verra si les produits Thunder Power auront un intérêt sur le long terme".

D'autres critiques ciblent davantage l'entreprise elle-même, considérée par certains comme une start-up très (trop) jeune, qui se lance dans un secteur ultra-concurrentiel et qui manque cruellement d'expérience. Autre sujet presque tabou: le contrat concernant la construction de la Chloé comprend une clause assez étrange. La société (réunissant Wallons et Chinois) qui doit être créée pour exploiter le site devra ouvrir un compte aux îles Vierges britanniques. Un paradis fiscal où le taux d'imposition s'élève à... 0 %. Mais les promesses d'emplois dans la région font rapidement taire les critiques politiques. "C'est de l'optimisation fiscale et il ne faut pas éluder cette question. Si on n'avait pas fait l'investissement pour cette raison, on nous l'aurait reproché", indiquait Pierre-Yves Jeholet.

Plus aucune trace de Chloé

Après la signature très médiatisée de l'accord, le temps passe. Les années s'écoulent sans que la moindre avancée ne surgisse. Thunder Power vole de reports en reports, jusqu'à disparaître dans un silence mystérieux. "Une étape importante concernant ce dossier tenait dans une levée de fonds importante qui était attendue courant de ce mois (septembre 2020) pour le déploiement de l'activité. Or, le Gouvernement de Wallonie a pris connaissance du fait que cette levée de fonds sera reportée à mi-2021", confirmait le ministre wallon de l'Écono-

mie Willy Borsus (MR). Mais le Covid aura eu raison de cette levée de fonds, qui n'aura jamais lieu. Depuis, plus rien. Plus aucune trace du projet de la voiture électrique Chloé, promis à Charleroi.

La RTBF a également enquêté sur le cas Thunder Power, en ajoutant une nouvelle couche de mystère. Plusieurs journalistes ont suivi les traces laissées par l'entreprise, mais le bureau européen censé être situé à Milan est vide. "Sur place, on ne trouve qu'un bureau comptable qui prétend ne pas connaître la société chinoise", explique le média. Les personnes proches du dossier se réfugient visiblement toujours derrière une "clause de confidentialité" pour éviter de répondre. Mais les promesses ambitieuses auront réussi à convaincre tout le gratin politique wallon pendant plusieurs années, malgré l'opacité.

Aujourd'hui, le dossier Thunder Power n'est plus qu'un espoir enterré. Les contacts entre les deux parties sont au point mort et le fonds d'investissement chinois qui soutenait le projet au départ a décidé de renoncer. La dernière fois que Thunder Power est apparu dans les médias belges remonte à 2020. Willy Borsus déclarait sans détour: "Les reports successifs qui concernent Thunder Power, même si certains peuvent logiquement se justifier eu égard à la crise du Covid-19, font aujourd'hui que ce projet ne constitue plus la priorité pour ce site". Depuis 2017, ce même site est toujours vide, attendant patiemment de retrouver un jour un repreneur. Tout ce qui est souhaitable, c'est que le site d'Audi Brussels ne subisse pas le même sort.

Marie Debauche



Le ministre de l'Économie, Pierre-Yves Jeholet (MR), et le bourgmestre de Charleroi, Paul Magnette (PS), étaient ravis de la signature, en 2018, du partenariat visant à produire la nouvelle Chloé sur le site de Caterpillar.

JC GUILLAUME

QUE SONT-ILS DEVENUS?

Elium, la clé de voûte de l'IA générative

■ La société belge est spécialisée dans les solutions permettant d'optimiser la gestion des connaissances.

Plus aucune entreprise, plus aucun secteur économique n'échappe à ce que certains observateurs considèrent comme la révolution numérique la plus importante depuis l'arrivée d'Internet: la montée en puissance de l'IA générative.

Mais comment l'utiliser au mieux au service de l'entreprise, de ses performances et de la satisfaction des clients? La société belge Elium, spécialisée dans les solutions SaaS de gestion des connaissances, entend répondre à ce défi. Avec deux convictions. Un: l'IA à elle seule ne permettra pas tout et doit s'appuyer au préalable sur des fondations solides, précisément la gestion des connaissances qui permet d'organiser, de partager et de valoriser les savoirs internes des entreprises. Deux: le processus d'accompagnement des entreprises ne peut pas être que technologique, le facteur humain restant prépondérant.

"Un projet d'étudiant devenu une entreprise"

L'histoire de Elium commence en 2008. "C'est un projet d'étudiant qui est devenu plus tard une entreprise", raconte Antoine Perdaens, CEO de Elium, ingénieur civil de formation. Après une levée de fonds importante de 4 millions d'euros en 2017, l'entreprise a adapté sa stratégie pour favoriser une croissance durable. En 2021, le personnel de l'entreprise et quelques *business angels* de la première heure reprennent le contrôle de Elium, le solde étant détenu par la SRIW (aujourd'hui Wallonie Entreprendre). "L'entreprise est rentable depuis 2021. Nous avons choisi une croissance financée par autofinancement, ce qui nous permet de conserver notre indépendance et la satisfaction de nos clients", précise Antoine Perdaens.

Aujourd'hui, Elium, c'est une vingtaine d'employés et environ 150 clients qui peuvent s'appuyer sur une plateforme de solutions de gestion des connaissances, sur laquelle se greffent depuis peu des outils d'IA générative. Le chiffre d'affaires,



Raphaël Lienart, Sophie Decloux et Gregory Culpin, une partie de l'équipe de Elium.

lui, n'est pas dévoilé mais 70% de celui-ci sont réalisés en France. "Notre cible, ce sont les grandes entreprises ou les grosses PME. Nous visons en priorité les entreprises qui attachent une grande importance à la qualité de ce qu'elles font et à l'expérience de leurs équipes, mais manquent d'une stratégie claire pour orchestrer les savoirs et jugent des outils classiques tels que SharePoint ou Teams inadaptés pour répondre à ce besoin. Nous observons aussi une demande croissante de la part des services clients qui ont besoin d'un accès rapide aux bonnes informations pour répondre aux questions des clients", indique notre interlocuteur. Et d'ajouter: "Ces organisations souhaitent adopter des technologies intelligentes pour améliorer leur productivité interne tout en conservant une relation personnelle avec leurs clients, sans recourir à une automatisation complète. Par exemple, les centres d'appels de Fnac Darty utilisent Elium comme base de connaissances pour leurs procédures commerciales. Grâce à Elium, leurs 1 200 conseillers peuvent répondre rapidement à des questions sur les paiements, les livraisons et bien d'autres sujets", poursuit notre interlocuteur. Elium compte par exemple comme clients L'Oréal, la SNCF, BNP Paribas, BCG, mais aussi de grosses PME comme DAS

dans l'assurance, Derbigum ou Lhoist.

Approche équilibrée

Les gains pour les clients? Elium met en avant une réduction de 40% du temps pour rechercher des informations, une intégration plus rapide des nouveaux employés et une plus grande efficacité du traitement des demandes clients. "Le cabinet de conseil Gartner, à travers sa 'courbe de hype', montre qu'après un engouement initial sans précédent ces 18 derniers mois, l'IA générative entre dans une phase de désillusion avant de s'ancrer probablement dans des usages à plus forte valeur ajoutée sur le long terme. Celle-ci s'explique notamment par le décalage entre les attentes des utilisateurs et les limites actuelles de ces applications, y compris des assistants virtuels", explique Gregory Culpin, directeur commercial chez Elium. "Quand une nouvelle technologie arrive, on pense souvent au début qu'elle va pouvoir tout faire, y compris le café... Beaucoup de gens se rendent compte aujourd'hui qu'on ne sait pas tout faire avec l'IA générative. Chez Elium, nous croyons en une approche équilibrée qui combine le meilleur de l'IA générative avec l'expertise humaine", conclut Antoine Perdaens.

V.S.

EN BREF

Crowdfunding

Ecco Nova franchit le cap des 100 millions d'euros investis

Ecco Nova, plateforme belge de financement participatif, annonce avoir franchi la barre des 100 millions d'euros collectés auprès de citoyens depuis sa création en 2016. Les citoyens y investissent en capital ou sous forme de prêts dans des projets durables (avec des rendements pouvant aller jusqu'à 11% bruts par an). Cette épargne a permis de soutenir plus de 120 projets. Ecco Nova a par ailleurs décidé de se lancer dans le financement participatif de l'éolien offshore, avec une stratégie centrée sur l'investissement en capital. De quoi permettre aux citoyens de devenir copropriétaires d'éoliennes situées en mer du Nord.

Énergie

Polarsun a trouvé son nouveau CEO

Polarsun, start-up liégeoise spécialisée dans les solutions énergétiques innovantes, a trouvé le successeur de Laura Warnant, laquelle a rejoint la PME Belgotech, en mai, après avoir dirigé Polarsun durant deux ans. Il s'agit de Jérôme Ista. Diplômé en ingénierie industrielle, il a acquis une vaste expérience chez Equans (ex-Cofely) et Munters. "Le défi immédiat sera de stabiliser notre activité dans le solaire privé tout en exploitant les opportunités de croissance offertes par notre nouveau département chauffage-ventilation-climatisation", explique M. Ista. Nous allons également préparer la construction de notre nouveau siège social à Barchon." P.-F.L.

850 000 euros

Get Your Way accélère

Get Your Way, start-up wallonne spécialisée dans la réalité assistée, a bouclé une deuxième levée de fonds d'un montant de 850 000 euros. Ce financement, assuré par Industria, le fonds liégeois Noshag et un investisseur privé, va permettre à cette start-up, fondée par trois étudiants de l'Ulliège, de concrétiser ses ambitions en se lançant pleinement sur le marché avec son produit phare, aRdent, et ses solutions associées.

TECHNOLOGIES

Faut-il nommer un directeur général de l'IA ?

■ Un CAIO (Chief AI Officer) peut élever le niveau d'ambition pour travailler sur des projets d'IA disruptifs.

Analyse Benoît Octave

Depuis le lancement public de ChatGPT il y a près de deux ans, le potentiel de transformation de l'IA générative a été largement débattu. Mais jusqu'à présent, la transformation réelle a été lente et inégale. Des chercheurs de Goldman Sachs ont suivi l'adoption de l'IA par diverses industries et la question qui se pose est la suivante: "Avez-vous vraiment besoin d'un CAIO (Chief AI Officer)?"

La bonne réponse dépend de l'importance stratégique et de la maturité de l'IA dans votre entreprise. Certaines choisissent de créer un nouveau poste de cadre supérieur chargé de superviser les activités d'IA à l'échelle de l'entreprise. Comme les projets numériques qui l'ont précédée, l'IA souffre souvent d'un manque de supervision au niveau de la direction, ce qui se traduit par une fragmentation des solutions et un sous-investissement dans les initiatives stratégiques.

L'IA générative est une technologie relativement nouvelle qui nécessite des connaissances et une expertise approfondies. Un responsable dédié, ayant pour mandat d'explorer et d'exploiter l'IA dans l'ensemble de l'organisation, peut aider à orienter l'attention et les priorités depuis le plus haut niveau. Si rien n'est fait, la plupart des organisations développeront des projets d'IA de manière non

coordonnée, ce qui aboutira à des projets fragmentés qui ne parviendront pas à réaliser leur plein potentiel.

Une rationalisation des opérations

La nomination d'un CAIO peut permettre de placer ces initiatives sous un même chapeau stratégique, ce qui se traduira par une rationalisation des opérations, une amélioration de l'innovation et d'importantes économies de coûts.

Si l'on s'intéresse beaucoup à la manière dont l'IA peut améliorer les performances, elle s'accompagne de risques, notamment juridiques, tels que la violation de la confidentialité des données ou de la protection de la propriété intellectuelle. Il existe également des risques stratégiques, tels que l'impact de l'IA sur l'emploi et la compétitivité, les questions éthiques sur l'utilisation et les problèmes de cybersécurité. La création d'un rôle centralisé pour gérer ces risques peut libérer le potentiel de l'IA d'une manière conforme et éthique dans l'ensemble de l'entreprise.

Une fois qu'une entreprise a pris la décision de nommer un CAIO, un certain nombre de facteurs doivent être mis en place pour éviter toute sous-performance ou tout échec. En particulier, la fonction doit être dotée d'un mandat clair (une étape souvent décrite de manière vague telle que "faites de nous un leader en matière d'IA").

En revanche, un mandat clair signifie des objectifs très bien définis, y compris les résultats attendus. Il est également important d'aligner les attentes avec le PDG et le conseil d'administration et de se mettre d'accord sur la manière dont les performances doivent être mesurées, ainsi que sur le calendrier des résultats.



Digital demain #43



Roald Sieberath

Entrepreneur (Accelerate AI), investisseur pour Noshq, professeur invité à l'UCLouvain et l'UNamur

Le Cygne noir du bipeur

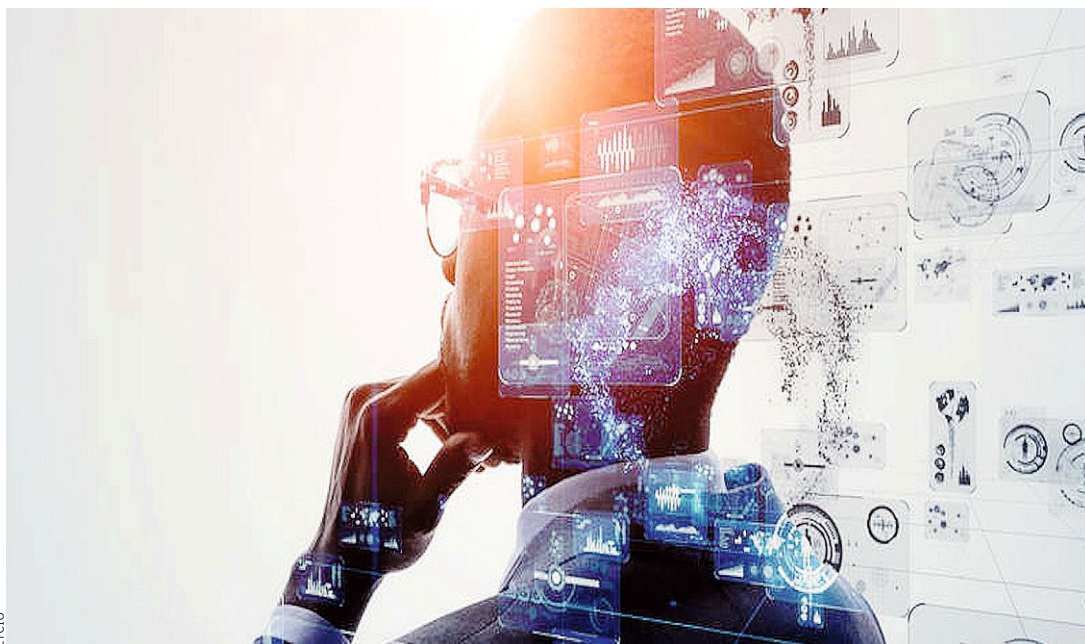
Le déclenchement de l'attaque au Liban par l'explosion de bipeurs, visant des membres du Hezbollah (mais touchant également des civils), causant une trentaine de morts et près de 3 000 blessés, a créé une grande stupéfaction, et recueilli des réactions très diverses.

D'un pur point de vue de la logistique de préparation, on est dans un scénario qui dépasse les films d'espionnage les plus échevelés: noyauter une chaîne d'approvisionnement de ces bipeurs, sur plusieurs mois (voire années), qui passe par Taïwan et la Hongrie, cela demande une préparation logistique et technologique de très longue haleine. En restant dans mon regard de technologiste, et non-politique, je peux proposer quelques observations.

Un tel événement est ce que l'on a appelé, dans la foulée de l'ouvrage de Nassim Nicholas Taleb, un "Cygne noir": c'est-à-dire un événement tellement peu probable, qu'on le juge impossible, et qu'il n'existe sur le radar de personne. Pourtant, les conséquences, une fois que l'événement survient, sont sans comparaison avec l'impact d'événements plus "normaux". On peut songer aux attaques du 11 septembre 2001, à la crise du Covid, voire à la guerre en Ukraine: elles étaient jugées extrêmement peu probables (voire absentes de tous les scénarios), et pourtant elles ont causé des tsunamis de réactions, impactant des millions de personnes, sur plusieurs années.

La technologie se construit souvent par imitation, sur les inventions des uns et des autres. Et c'est ici que cette attaque aux bipeurs lance un très mauvais signe (ou un cygne très noir...). Notre société est remplie d'engins technologiques qui peuvent être détournés selon des modalités similaires: une batterie, une connexion à distance... Outre les PC et les smartphones, l'arrivée en masse des voitures électriques transportant plus d'une demi-tonne de batteries, connectées en temps réel à Internet, va donner bien des idées à des acteurs maléfiques. De telles opérations seraient difficiles à mener,... mais on ne peut plus les exclure.

Pour ne pas que ces cygnes noirs prolifèrent, on va devoir ajouter des couches de sécurité ad hoc partout (de la même manière que nous devons désormais nous déchausser dans les aéroports, pour une tentative d'attentat à la chaussure piégée...). Au-delà d'un "coup d'éclat", c'est tout le monde technologique (souvent neutre et pacifique) qui vient de recevoir un voile noir pour longtemps.



SPIRITUEUX

Quand le gin ou le whisky prennent l'accent belge



Manu De Cort est fier d'avoir conservé le caractère tout à fait familial de son entreprise. Il y travaille aux côtés de son épouse, sa fille, son fils, son beau-fils.

D.R.

■ Depuis 10 ans, la distillerie De Cort produit à Pepingen une large gamme de spiritueux artisanaux.

Certaines success stories débutent par une mauvaise surprise, un contretemps, un obstacle, une difficulté majeure, c'est bien connu. La preuve, une fois encore, avec la société belge De Cort. Son histoire commence en 2010. Manu De Cort et son épouse Sofie font l'acquisition d'une ferme avec un verger pas loin de Bruxelles, à Pepingen (Brabant flamand). Pas de chance, deux ans plus tard, la Russie impose un embargo sur les fruits européens. Mais plutôt que de jeter la récolte des "fruits durs" du verger – des poires et des pommes, principalement –, Manu De Cort décide de se lancer dans la distillation d'alcool. Il achète une première cuve en cuivre à distiller de 800 litres, de marque Holstein – "la Rolls-Royce du secteur", dit-il – et après avoir petit à petit approvoisé les techniques du métier – pressage des fruits, fermentation, distillation, ajout de l'eau et repos pour obtenir le bon degré d'alcool –, se lance dans la production de spiritueux artisanaux. Les premières eaux-de-vie, à base de fruits donc, apparaissent à partir de 2014.

Le seul pastis flamand

Le succès est rapidement au rendez-vous et, progressivement, la famille De Cort va produire de nouveaux alcools ou spiritueux : une vodka à base de blé, une vodka à base de pommes de

terre, un vieux genièvre, un gin, un pastis, une bière ainsi qu'un produit sans alcool imitant le goût du gin sont venus, depuis une dizaine d'années, compléter la gamme des produits proposés par la distillerie du Pajottenland. Distillerie qui a été déplacée de quelques centaines de mètres, toujours à Pepingen, et qui, en 2020, a fait l'acquisition de nouvelles cuves Holstein (de 650 litres et 5 000 litres). À l'occasion, De Cort produit aussi des alcools pour des clients extérieurs, comme elle le fait par exemple avec le "Blue Scorpio Gin", créé par le chef Alessandro Di Sarno et son épouse, Alexandra Saraniero.

Mais ces développements et cette croissance – De Cort produit aujourd'hui entre 35 000 et 40 000 bouteilles par an – n'ont pas fait perdre à la distillerie sa marque de fabrique, c'est-à-dire son côté artisanal, ni à Manu De Cort son côté passionné. "Nous ne voulons proposer que des produits qui ont une vraie personnalité, qui sont originaux sur le plan du goût.

Par exemple, nous ne produisons notre gin qu'avec des vraies épices – 16 épices différentes, en fait, NdLR –, alors que la majorité des gins ne contiennent que des arômes naturels ou artificiels. Et nous sommes les seuls à produire un pastis flamand."

Bio et circuit court

Autre particularité de la distillerie de Pepin-

gen : la plupart des alcools qu'elle propose sont "bio" et produits en "circuit court". "Quasiment toutes les matières premières sont issues de notre ferme ou proviennent d'exploitations situées aux alentours. Chez nous, c'est directement du champ à la bouteille", signale Manu De Cort. Enfin, ce dernier est très fier d'avoir conservé le caractère tout à fait familial de son entreprise. Il y travaille aux côtés de son épouse, sa fille, son fils et son beau-fils : "Nous sommes une des dernières familles qui distillent encore en Belgique. Et nous tenons à garder cet ancrage familial. Nous avons grandi sans devoir ouvrir notre actionnariat et sans contracter de dettes bancaires. Car je ne veux pas qu'un banquier commence à me dire comment je dois faire un bon whisky."

"Nous avons grandi sans contracter de dettes bancaires. Car je ne veux pas qu'un banquier commence à me dire comment je dois faire un bon whisky."



Manu De Cort
CEO de la distillerie De Cort

Le dernier-né de la gamme De Cort est en effet un whisky lancé cet été. Tous les produits de la distillerie De Cort sont commercialisés chez des cavistes ou magasins spécialisés, sélectionnés avec soin par la famille car "ils doivent avoir la même passion que nous", dit Manu De Cort. Ils peuvent aussi être dégustés sur place, soit à l'occasion d'une visite en groupe, soit le premier dimanche du mois quand la distillerie ouvre ses portes au grand public et que Sofie De Cort se met aux fourneaux pour régaler ses invités.

Nicolas Ghislain

LES CHIFFRES

+ 69 %**Le nombre d'étudiants indépendants**

Depuis 2019, le nombre d'étudiants qui lancent une activité indépendante a augmenté de 69 %, selon le groupe de services RH Liantis. Plus de 64 % sont des hommes. Les professions populaires parmi les jeunes entrepreneurs sont celles de photographe, DJ et concepteur graphique.

8**Nominés au Prix de l'économie sociale**

Le 31^e Prix de l'économie sociale, qui récompense les entreprises qui se distinguent par leur modèle économique, leur gouvernance participative, leur impact sociétal ou leur faculté d'innovation, a dévoilé les 8 nominés : Hellow Coop (habitat léger low-tech), Imagine demain le monde (presse indépendante), La Ferme de Froimont Insertion (formation & alimentation durable), Quatre Quarts (tiers-lieu citoyen), Cabas (circuit court alimentaire), Groupe P&V (assurances), Coop IT Easy (gestion informatique) et Travie (insertion socioprofessionnelle - ETA).

350**Postes à pourvoir**

L'AFMPS, l'Inami et le SPF Santé publique organisent un Jobday le 10 octobre à Bruxelles, avec près de 350 postes proposés dans des domaines aussi bien médicaux (médecins, infirmiers) qu'administratifs, juridiques, IT, etc.
Rens : <https://job-day.be/evenements/>

Libre ECO

Supplément hebdomadaire à La Libre Belgique.

Rédaction : Vincent Slits (chef du service économique), Patrick Dath-Delcambe, Nicolas Ghislain, Laurent Lambrecht, Pierre-François Lovens, Anne Masset (coordination), Raphaël Meulders et Ariane van Caloen.

Collaborateurs : Solange Berger, Marie Debauche, Isabelle de Laminne, Robin Gille, Antonin Marsac, Charlotte Mikolajczak et Benoît Octave.

Administrateur délégué - éditeur responsable : François le Hodey.

Directeur Général : Didier Benneit.

Rédacteur en chef : Dorian de Meeûs.

Rédacteurs en chef adjoints : Xavier Ducarme, Jonas Legge et François Mathieu.

Conception graphique : Jean-Pierre Lambert.

Publicité : www.ipmadvertising.be (+3222113033)

Impression : Rossel Printing Company
Av. Robert Schuman 101 - 1401 Nivelles.

LA CAMPAGNE DE LA SEMAINE

Une campagne flamande inédite pour des élections historiques



LDV UNITED

Annonceur : Agentschap Binnenlands Bestuur**Agence :** LDV United**Médias :** TV, Internet, affichage

LDV UNITED

**AGENTSCHAP
BINNENLANDS BESTUUR**vlaanderenkiest.be**Lokale en provinciale verkiezingen
op 13 oktober**

Peu de gens le savent, mais les élections communales et provinciales du 13 octobre seront "historiques" en Flandre. En effet, pour la première fois depuis l'introduction du suffrage universel en 1893, le vote ne sera plus obligatoire. À l'évidence, cette décision, adoptée il y a trois ans par le Parlement flamand, risque d'avoir un impact sur les résultats du scrutin. Selon le dernier Grand Baromètre d'Ipsos, réalisé pour les groupes de presse Rossel et DPG Media, environ trois quarts des Flamands affirment qu'ils iront voter. Cependant, 14 % ont prévu de s'abstenir et 13 % restent indécis. Une enquête de l'Université de Gand, relayée par VRT NWS, a récemment révélé que les administrations communales montrent peu d'empressement à encourager les citoyens à se rendre aux urnes, sans doute soucieuses de préserver leur neutralité.

Cette situation a laissé un vide que la société civile s'est empressée de combler. Des organisations comme SAAMO et Welzijnzorg, engagées dans la lutte contre l'exclusion sociale et la pauvreté, ont pris les devants. Sous le slogan "Ieders Stem Telt" ("La voix de chacun compte"), elles ont uni leurs forces pour organiser des activités à travers la Flandre, dans le but de sensibiliser et d'inciter un maximum de citoyens à voter.

Face à cette situation, le gouvernement flamand a également décidé de passer à l'action. L'agence en charge de la politique des pouvoirs locaux, l'Agentschap Binnenlands Bestuur, a fait appel à LDV United pour créer une campagne visant à convaincre les électeurs de l'importance de leur vote. La campagne adopte un point de vue explicite : au niveau communal, nous discutons tous de questions politiques bien plus souvent que nous le pensons. "Qu'il

s'agisse de la création d'une nouvelle piste cyclable dans votre rue ou de l'installation d'une plaine de jeux dans votre quartier, ces questions sont en réalité des débats politiques, explique Wesley Kuystermans, directeur de création chez LDV United. Vous en discutez au café, chez le coiffeur ou sur un court de tennis, mais c'est dans l'isoloir que vous pouvez réellement faire entendre votre voix."

Un isoloir qui tombe du ciel

Pour illustrer ce concept, une série de vidéos met en scène des moments de la vie quotidienne soudainement interrompus par un isoloir qui tombe littéralement du ciel. De même que différents visuels, montrant un fauteuil de coiffeur, un comptoir de bistrot, un siège de bus ou un panier de basket, encapsulés dans un isoloir. Le tout est accompagné du slogan "Ne faites pas entendre votre voix uniquement au comptoir, mais aussi dans l'isoloir".

Pour rendre la campagne encore plus tangible, l'agence a recréé un vrai salon de coiffure semblable à celui présenté dans l'un des films. C'est dans cet isoloir unique que Lydia Peeters, vice-ministre-présidente du gouvernement flamand et ministre de l'intérieur, a officiellement lancé la campagne.

D'après les politologues flamands, les jeunes, les personnes moins éduquées et les citoyens aux revenus modestes sont les plus susceptibles de ne pas participer à ces élections. La question est donc de savoir si cette campagne, avec son ton décalé, son humour et son approche accessible, parviendra à les convaincre de se rendre aux urnes le 13 octobre.

FB

OPINION

■ Les entrepreneurs sociaux doivent bien réfléchir à la structure de leur modèle économique, en prenant en compte les aspects de création, de livraison et de capture de valeur.

John Bruneel, Filip De Beule et Kieran Dobson

Professeur de l'IESEG School of Management
Professeur à la KU Leuven
EMEA Head of ESG Client Engagement, S&P Global

Les entreprises sociales qui dépendent fortement des dons plutôt que des revenus auto-générés, sont moins susceptibles de s'internationaliser.

Entreprises sociales : comment réussir à l'international ?



Le nombre d'entreprises sociales a fortement augmenté ces dernières années pour répondre aux défis socio-économiques et environnementaux de la planète. Par exemple, en Belgique, selon l'Observatoire de l'économie sociale, ce secteur représente 17 700 entreprises employeuses et 400 000 équivalents temps plein, soit 1 emploi sur 8. Ces organisations, qui combinent modèles lucratifs et non lucratifs, cherchent souvent à étendre leurs activités à l'international pour maximiser leur impact, notamment dans les régions où les politiques locales sont insuffisantes. Cependant, les entrepreneurs sociaux rencontrent souvent des défis uniques lorsqu'ils se développent à l'étranger, car leur priorité est la création de valeur sociale plutôt que les gains économiques.

L'impact du modèle économique

Dès leur création, les entreprises sociales choisissent un modèle qui leur permettra de concilier valeur sociale et économique. Ainsi, certaines entreprises sociales créent de la valeur sociale directement via les produits ou services qu'elles vendent, ciblant les populations qu'elles cherchent à aider. D'autres entreprises, comme les institutions de microfinance, combinent leurs produits avec des activités supplémentaires telles que la formation, pour maximiser l'impact social. Par ailleurs, certaines entreprises, comme l'entreprise belge Mobile School, différencient leurs clients des bénéficiaires de leur mission sociale. Par exemple, elles fournissent des matériels éducatifs gratuits aux enfants tout en vendant des formations aux entreprises. Enfin, les sources de revenus des entreprises sociales sont souvent diversifiées, incluant subventions, dons et revenus commerciaux.

Dans une recherche récente, nous avons étudié les modèles économiques de 175 entreprises sociales implantées en Inde pour savoir comment ces derniers impactent la capacité des entreprises à se développer à l'international. Nous avons constaté qu'environ un tiers des entreprises sociales de

notre étude s'étaient développées à l'international et que les entreprises sociales qui avaient développé des activités au-delà de leur offre initiale étaient moins susceptibles d'avoir étendu leurs activités à l'étranger.

Nous avons également découvert que les entreprises sociales qui avaient développé un modèle économique différenciant leurs clients et leurs bénéficiaires (comme dans le cas de Mobile School) étaient légèrement plus susceptibles de se développer à l'international que celles ayant un modèle intégré, où les populations qu'elles servent sont aussi leurs clients. En effet, les entreprises sociales avec des modèles intégrés peuvent être classiquement plus ancrées dans leur communauté locale, ce qui peut les motiver à se concentrer davantage sur les opportunités de croissance locale, plutôt que de se développer en poursuivant des opportunités de croissance internationale.

L'impact des sources de revenus

Nous avons aussi constaté que les entreprises sociales qui dépendent fortement des sources de revenus externes tels que des dons, financements ou la philanthropie, plutôt que des revenus auto-générés, étaient nettement moins susceptibles de s'internationaliser.

En effet, les entreprises qui génèrent des revenus en interne en vendant des produits et services seront plus enclines à rechercher des opportunités de croissance à l'international. Ces revenus leur donneront indépendance et liberté par rapport aux agendas des donateurs, et leurs niveaux plus faibles d'ancrage local leur offriront plus de liberté pour s'étendre à de nouvelles zones géographiques.

Les managers d'entreprises sociales qui envisagent l'internationalisation doivent donc évaluer les coûts et bénéfices liés à l'intégration des clients en tant que bénéficiaires, la création d'innovations

sociales répliquables et la dépendance aux sources de revenus externes. Par ailleurs, du point de vue de l'entrepreneur, il peut sembler évident de transformer les bénéficiaires en clients payants (modèle intégré) plutôt que de cibler un autre segment de clients (modèle différencié). Bien que cette dernière option puisse paraître moins attrayante en raison de la complexité accrue et des défis de gestion qu'elle pose, notre étude montre que les entreprises sociales ayant des modèles économiques différenciés ont plus de chances de réussir à s'internationaliser.

Il est aussi crucial pour ces entreprises de développer un flux de revenus diversifié, au-delà des dons et subventions, afin d'éviter d'être ancrées localement. En générant des revenus à travers la vente de produits et services, les entreprises sociales peuvent mieux se préparer à une croissance internationale. Enfin, les modèles économiques qui distinguent clients et bénéficiaires, qui ne dépendent pas d'activités contingentes, et qui génèrent la majorité de leurs revenus en interne, sont également plus susceptibles de réussir à l'international.

Les entrepreneurs sociaux disposent de nombreuses options pour se développer, tant sur le plan national qu'international. Cependant, il est crucial pour eux de réfléchir attentivement à la structure de leur modèle économique, en prenant en compte les aspects de création, de livraison et de capture de valeur.

→ "The internationalization of social enterprises: The impact of business model characteristics"; *The International Business Review*, Volume 32, Issue 6, December 2023, Filip De Beule (KU Leuven), Johan Bruneel (IESEG School of Management, Univ. Lille, CNRS, UMR 9221 - LEM + U Leuven), Kieran Dobson (Sustainable 1, S&P Global).

En Belgique, selon l'Observatoire de l'économie sociale, le secteur représente 17 700 entreprises.

CHRONIQUE UNIVERSITÉS

■ Il est crucial de proposer des solutions capables de rassembler l'ensemble de la population.



Julie Hermans
Professeur en entrepreneuriat
à l'UCLouvain

Innover pour une transition juste

Les nouvelles technologies sont souvent perçues comme la clé de la transition écologique. Face à l'urgence climatique et aux limites planétaires, dont certaines sont déjà largement dépassées, elles incarnent l'espoir de solutions techniques capables de nous sortir de l'impasse. Toutefois, un défi majeur demeure: le changement des comportements humains se fait lentement. Ces transformations individuelles et collectives prendront du temps, peut-être plus que les horloges climatiques ne nous le permettent.

Nicolas Van Nuffel, président de la Coalition Climat, résume bien ce dilemme. Il préconise d'*"investir dans la technologie comme si on n'allait pas réussir à faire changer les comportements, et investir dans les changements de comportements comme si on n'allait pas réussir nos paris technologiques"*.

L'enjeu dépasse largement la simple création de technologies plus vertes ou plus efficaces. Il s'agit de concevoir l'innovation non pas comme un processus purement technique, mais comme une démarche responsable d'apprentissage qui implique l'ensemble des parties prenantes tout au long de son parcours.

L'économie circulaire en est un bon exemple. Ce modèle, qui met en avant les principes du réemploi, de la réparation et du recyclage, est séduisant en théorie, mais peine à transformer les systèmes de production en profondeur. Les actions telles que "refuser", "repenser" ou "réduire", pourtant porteuses de changements plus radicaux, sont bien plus difficiles à intégrer. Cependant, en brisant les silos entre les parties prenantes et en les engageant dans le processus d'innovation, l'innovateur circulaire ouvre la voie à une remise en question des pratiques obsolètes et à la co-construction de nouveaux modèles.

Un autre défi: l'inclusion des populations vulnérables

Un autre défi vient s'ajouter à l'inertie des comportements: l'inclusion des populations vulnérables. Certaines initiatives circulaires intègrent ces populations, notamment dans les filières de recyclage. Cependant, elles se développent souvent dans des conditions précaires, limitant ainsi leur capacité à susciter une véritable adhésion. Par ailleurs, les innovations issues de l'économie circulaire sont parfois perçues comme étant destinées à une population aisée, laissant de côté les personnes vivant dans une plus grande précarité, qui sont pourtant les premières à ressentir les effets des crises écologiques. Il est donc crucial de proposer des solutions perçues comme "justes" et capables de rassembler l'ensemble de la population, et non seulement une minorité déjà convaincue.

En nous appuyant sur les travaux de l'économiste Eloi Laurent, nous pouvons envisager la transition juste comme un ensemble de transformations sociétales visant à relever simultanément les défis environnementaux et à générer des bénéfices sociaux durables pour les groupes les plus vulnérables face aux crises écologiques. Car le terme "transition" tend parfois à masquer la réalité douloureuse d'un contexte de crises: la "transition énergétique" rassure face à la "crise énergétique"; la "transition environnementale", toujours à venir, atténue la perception des conséquences brutales des "crises environnementales". Néanmoins, Eloi Laurent considère que le concept de transition constitue un outil puissant pour penser et agir face aux crises écologiques. Il nous invite à nous interroger sur trois questions fondamentales: pourquoi notre monde actuel n'est-il plus souhaitable, dans quel type de monde souhaitons-nous vivre, et, surtout, comment passer de l'un à l'autre?

Trop souvent, nous misons sur une "solution miracle" technologique. Or, même les innovations les plus avancées ne compenseront pas une consommation effrénée des ressources. Par exemple, le déploiement à grande échelle des énergies décarbonées, bien qu'essentiel, nécessite des investissements considérables. Le coût de l'installation de panneaux solaires ou d'éoliennes peut être prohibitif pour certains, ce qui risque d'accentuer les inégalités énergétiques.

En poursuivant l'idéal d'une transition juste, l'innovation doit devenir un levier pour repenser les modes de production et de consommation, en les rendant inclusifs et accessibles, tout en favorisant des pratiques responsables au quotidien. À long terme, la convergence entre solutions techniques et changements comportementaux est essentielle pour que la transition écologique ne se limite pas à un ajustement temporaire, mais qu'elle devienne un changement systémique de nos manières de produire, consommer et vivre ensemble. Cela nécessite non seulement un apprentissage continu dans la gestion de l'innovation, mais aussi un désapprentissage: remettre en question nos habitudes et croyances obsolètes, les déconstruire, pour ouvrir la voie à de nouvelles perspectives et façons d'agir.

Ainsi, l'innovation devient un levier puissant pour une transition juste, où chaque acteur, qu'il s'agisse des citoyens, des pouvoirs publics, des entreprises ou des consommateurs, joue un rôle actif dans la construction d'un avenir durable.

➔ Pour en savoir plus: Louvain innovation Projet AICE-T: contribution de l'économie circulaire à une transition juste

Trop souvent, nous misons sur une "solution miracle" technologique. Or, même les innovations les plus avancées ne compenseront pas une consommation effrénée des ressources.

Pareto
PLANNING FOR A BETTER LIFE



**Nouvelle définition d'une
PME – Conséquences fiscales**

www.pareto.be

info@pareto.be

+32 (0)2 201 26 67

RESSOURCES HUMAINES

Attention aux passagers clandestins !

■ L'enjeu du management en période de crise est de réussir à démasquer ces tire-au-flanc, souligne Henri Prévost, du cabinet de conseil BSPK.

Éclairage Solange Berger

Avez-vous un passager clandestin dans votre organisation ? Parle-t-on d'avion, de bateau ? Il est question ici de traquer la médiocrité et la fainéantise. Le passager clandestin est celui qui ménage ses efforts et se repose sur les autres pour que le travail se fasse. "C'est un brasseur d'air. Il s'approprie le travail des autres, sa paresse maladroite s'accompagne d'un enfumage bien rodé : voguant de networking en networking sans jamais rien produire de concret, il passe son temps en réunions extérieures et, à l'approche des entretiens périodiques et de l'analyse de ses résultats, il clame que tout va bien avec des perspectives mirifiques", avance Henri Prévost, expert en management et partenaire du cabinet de conseil BSPK. "Nous avons fait des centaines de missions et accompagné des chefs d'entreprise d'ampleur et de secteurs très différents et avons pu constater qu'inévitablement, il y a au moins chaque fois un passager clandestin. Toutes les entreprises en ont un dont les effets collatéraux sont édi-fiants."

Une période d'essai

Le passager clandestin peut l'être par nature. C'est un tire-au-flanc qui se planque dès le départ. Il peut aussi le devenir malgré lui.

Outre le recrutement, un bon moment pour le repérer était la "période d'essai", qui n'existe plus en Belgique. "Mais même s'il n'y en a plus légale-

ment, l'entreprise peut en instaurer une d'elle-même. Plus elle est longue, moins le passager clandestin pourra faire illusion, se cacher. Certaines entreprises saupoudrent aussi cette période d'examens, de tests. Cela permet de resserrer les mailles du filet", indique Henri Prévost, qui estime qu'on néglige trop la phase d'onboarding dans les entreprises, c'est-à-dire la phase où l'on accueille un nouveau collaborateur. "C'est durant cette période qu'on peut se rendre compte qu'il y a eu une erreur lors du recrutement. Dans de nombreuses organisations, c'est juste un plug and play. Un peu comme on fait avec un ordinateur sur un réseau... Or les collaborateurs sont des humains qu'il faut encadrer. Il faut leur préciser leurs tâches, leur donner des objectifs, mesurer leur savoir-faire et leur savoir-être. Si l'employeur n'a pas fait le check nécessaire, il garde un incompetent qui risque de devenir un passager clandestin."

Car certains le deviennent par la force des choses. "Il y a trop de gens qui sont à des postes qui ne leur conviennent pas et pour lesquels ils ne sont pas bons. Mais on les garde quand même." Ainsi le passager peut devenir clandestin lorsque son déclin apparaît, qu'il est démasqué, mis au grand jour. "Plus ce déclin avance, moins il devient rationnel pour lui d'essayer de compenser ses propres dysfonctionnements. Les problèmes sont la faute à pas de chance ou à de mauvaises conditions de marché. Sa justification n'est jamais factuelle. Il se cache, longe les murs, enfume et anesthésie son entourage pour que peu à peu, ses dysfonc-

tionnements s'installent. L'organisation n'attend plus rien de lui. Il devient chronophage, énergivore. Son désengagement devient contaminant."

Et c'est bien là le risque. Il ne faudrait pas que ce passager clandestin en entraîne d'autres avec lui. "Il essaie parfois d'embarquer avec lui 2 ou 3 colistiers pour se donner une forme de légitimité. Il critique le système où il est embarqué et veut par tous les moyens prouver que les rouages ne tournent pas rond. Il se plaint en permanence. Il n'a pas payé son billet mais il se plaint du service en cabine ou du retard du vol ou des turbulences... Il fait feu de tout bois pour orienter les griefs vers le système", constate Henri Prévost.

Une question de responsabilité

Comment éviter d'en arriver là ? "Pour bien le repérer, il faut avoir de grandes oreilles et de grands yeux mais surtout une toute petite bouche. Il ne faut pas en parler tout de suite car dès qu'il y a du bruit, il se cache. Il est utile également de prendre des notes. Il faut pouvoir recouper les faits", souligne Henri Prévost.

Mais le passager clandestin n'est pas toujours seul responsable. C'est pourquoi il faut tout d'abord bien comprendre les talents et motivations de chaque collaborateur pour le mettre au bon poste.

Parfois, il le devient parce que l'onboarding n'a pas été bien fait. Il n'a pas été encadré, n'a pas reçu d'objectifs clairs. Si un collaborateur ne convient pas, il faut bien identifier pourquoi il devient médiocre : il n'est pas fait pour cette fonction, il ne s'intègre pas, c'est un tire-au-flanc. "Quand un collaborateur n'est pas bien dans sa fonction, il peut soit faire face à ses responsabilités, soit se replier sur lui-même. Le manager doit être attentif pour observer ce déclin afin de faire cesser cette spirale. Il faut en parler ouvertement même si cela fait mal", indique Henri Prévost qui ajoute : "La période du Covid a été négligée par de nombreux managers ou responsables des ressources humaines. De quoi créer des générations de passagers clandestins".

Henri Prévost préconise d'effectuer régulièrement un diagnostic managérial poussé permettant d'analyser comment les fonctions et job descriptions sont prescrites. "Ce diagnostic permet aux organisations de mieux travailler et de favoriser le développement, l'innovation. Le diagnostic est un judicieux investissement dans les relations de l'entreprise, qui fait grandir et permet aux individus et aux collectifs de donner le meilleur d'eux-mêmes."

Ce qui est essentiel, c'est d'agir. "Il ne faut pas laisser s'installer la puissance des mauvaises habitudes. Quand je parle de passager clandestin dans les entreprises, neuf fois sur dix mes interlocuteurs me disent : 'On voit très bien de qui vous parlez'. La médiocrité, c'est le cancer des entreprises. En Europe, la productivité baisse. Il faut changer notre état d'esprit sinon nous allons droit dans le mur."


"Il y a trop de gens qui sont à des postes qui ne leur conviennent pas et pour lesquels ils ne sont pas bons. Mais on les garde quand même."



D.R.
Henri Prévost
Expert en management et partenaire du cabinet de conseil BSPK



La phase d'accueil est essentielle pour repérer les passagers clandestins.



Pas de magie, juste yuki.

Renseignez-vous auprès de votre comptable.



pasdemagie.be

yuki
bright accounting

PLACEMENTS

Le “private equity” : mode d’emploi

■ Investir dans des actifs non cotés n’est pas toujours à la portée de tous. Mais il existe des possibilités pour y avoir accès. Analyse.

Sous le vocable *private equity* est rassemblé un ensemble de classes d’actifs alternatives servant à financer des projets ou des sociétés qui ne sont pas cotées sur un marché organisé et réglementé. “C’est un terme qui a été souvent galvaudé. On peut retrouver dans cette classe à la fois des entreprises non cotées, des projets d’infrastructures, de l’immobilier, des investissements en art ou des obligations non cotées. Mais il existe une définition plus restreinte qui ne reprend que les sociétés ou projets réalisés par des entreprises non cotées sur un marché réglementé”, précise João Vale de Almeida, directeur des investissements chez August, une plateforme de *private equity* basée en Belgique et au Luxembourg.

Dans cet ensemble, on peut également distinguer des sous-classes. On peut épingler ici le *venture capital*, aussi appelé capital-risque en français, qui soutient des projets de leur naissance à leur rentabilité. Ensuite, il y a le marché des LBO (*leverage buy out*) qui reprend les ra-

chats d’entreprises avec des leviers de financement, c’est-à-dire grâce à de l’endettement. “Il s’agit alors de sociétés plus mûres, qui ont des flux de trésorerie et une rentabilité positive. Ces sociétés peuvent supporter de la dette avec une structure de financement optimisée”, relève João Vale de Almeida.

Investir dans des projets concrets

Comme on l’aura compris, ce marché du *private equity* est un marché de niche qui est réservé à une certaine catégorie d’investisseurs puisque les tickets d’entrée sont souvent élevés. Cependant, ce marché s’étend grâce à la présence d’investisseurs institutionnels et aux clients de banques privées. Ce marché s’ouvre également aux investisseurs particuliers grâce au développement des ELTIF (*European long-term investment funds*) qui permettent de mobiliser les ressources des investisseurs privés en leur offrant la possibilité d’investir directement dans des projets concrets et proches d’eux. Ce marché des ELTIF est cependant encore assez récent et a connu une nouvelle avancée au début de cette année. “Cette nouvelle mouture va sans doute créer un appel d’air avec une offre plus large sans ticket

d’entrée élevé et avec une visibilité plus grande”, estime João Vale de Almeida. C’est certainement une évolution à suivre dans les prochaines années.

Les investisseurs particuliers qui veulent se positionner sur ce segment de marché peuvent aussi investir dans des actions de sociétés holding cotées en bourse et spécialisées dans le *private equity*. En marge de ces possibilités, certaines banques privées ou plateformes présentent des offres d’investissement en *private equity*. “Pour notre part, nous offrons à des clients fortunés une offre en fonds de fonds de *private equity* dans des projets matures. Le ticket d’entrée est de 500 000 euros sachant que ces investissements sont étalés dans le temps tout comme les remboursements. Nous voyons cela plutôt comme un engagement avec une montée graduelle de l’investissement”, explique João Vale de Almeida.

500 000

Euros

Le ticket d’entrée pour “les fonds de fonds de *private equity* dans des projets matures” chez August.

À noter qu’il n’existe pas de marché secondaire pour le *private equity*. Ce marché est illiquide et présente également des risques de défaut. Pour y entrer, il faut donc faire preuve d’un certain niveau d’éducation financière et parfois d’un certain niveau de fortune.

Isabelle de Laminne



Dans cette classe d’actifs on peut retrouver des entreprises non cotées, de l’immobilier, des investissements en art,...

MARKETING DIGITAL

■ Cependant, l'acquisition de clients reste un passage obligé afin de garantir une stratégie de croissance. Maîtriser ces coûts d'acquisition et travailler la fidélisation, tout un art !



Albert Derasse
Consultant indépendant
en marketing prédictif

Avec l'arrivée à échéance du bon d'Etat, les banques ont tenté d'attirer de nouveaux clients.

Attirer de nouveaux clients coûte (bien) plus cher que retenir ceux qui le sont déjà



Argent frais... client frais... Pas sans frais ! Les campagnes publicitaires menées par le monde bancaire en cette période d'échéance du bon d'état 2023 ont mis en évidence l'intérêt montré par les banques pour les nouveaux clients. En effet, les grandes banques n'accordent les taux d'intérêt élevés actuels sur les comptes à terme que pour l'argent "frais" même si la définition varie d'une institution à l'autre. Cette semaine, AXA offre jusqu'à 20 % sur toute nouvelle couverture auto... Et c'est sans parler des offres alléchantes proposées par les opérateurs téléphoniques ou les éditeurs de presse pour les nouveaux abonnés. Et nous alors, les clients fidèles ?

Stratégie d'acquisition ou de fidélisation

Doit-on en conclure que ces avantages sont réservés aux seuls nouveaux clients ? Un peu de nuance... Ces offres sont très visibles car elles sont adressées à une frange de la population qui n'est pas (encore) cliente. Ces promotions sont donc rendues publiques à travers des media de masse (TV, Radio, web, publicité dans la presse,...) qu'on appelle dans le jargon *above the line* (au-dessus de la ligne) (*). Par contre, si des offres alléchantes sont faites aux clients actuels pour les fidéliser, elles sont adressées par courrier, par e-mail, par téléphone,... (des media que l'on qualifie de *below the line*, sous la ligne) ou via un intermédiaire (agence bancaire, courtier, distributeur,) de manière moins visible.

On fera une distinction claire entre une stratégie d'acquisition de nouveaux clients et une stratégie de fidélisation des clients existants. Le stratège américain Fred Reichheld, qui a été un asso-

cié de la société de conseil en management Bain & Company, a mis en évidence les avantages financiers d'une stratégie de fidélisation. Il en conclut que *"retenir un client coûterait jusqu'à cinq fois moins cher que d'en conquérir de nouveaux"*.

Tout responsable Marketing vous le dira : les coûts d'acquisition sont à la hausse dans un marché souvent "servi" et dans un paysage médiatique saturé. Ceux-ci, qui doivent tenir compte des coûts de campagne (création et media), seront comparés à ce qu'on appelle la *lifetime value* ou valeur du client sur la durée de vie, c'est-à-dire ce que le client peut rapporter à l'organisation durant sa relation avec elle.

Pour avoir été à la manœuvre dans le contexte d'une compagnie d'assurance, j'ai pu faire accepter par la direction générale des coûts d'acquisition de près de 70 euros pour un produit d'assistance vendu... 50 euros en tablant sur un renouvellement de l'affiliation annuelle par domiciliation durant 4 années consécutives en moyenne.

Une stratégie hybride, un exercice schizophrénique

C'est un art que de maîtriser ces coûts d'acquisition ET de travailler la fidélisation. Dans certaines grandes organisations, les responsabilités sont partagées entre deux managers ou même deux départements... Et pourtant, les deux objectifs sont plus liés qu'on ne le croit. D'expérience, les clients glanés à coups de promotions agressives sont in fine peu fidèles car ils céderont

à une autre offre plus alléchante chez la concurrence. On les appelle les *promo shoppers*.

D'autre part, si l'organisation veut amortir ses coûts d'acquisition sur la durée, elle devra consacrer budget et énergie à soigner l'expérience client. Plus ces coûts d'acquisition sont importants, plus elle devra consacrer d'efforts à la rétention...

De manière générale, la rétention des clients passera par une grande satisfaction mais également par une consommation de produits ou de services émanant de plusieurs catégories proposées. Dans l'exemple de l'assurance, vous serez plus fidèle à une compagnie si vous souscrivez à plusieurs couvertures plutôt qu'une... Le coût cognitif lié au changement est plus élevé dans le second cas.

Cependant, l'acquisition de nouveaux clients reste un passage obligé afin de garantir une stratégie de croissance puisque, naturellement, le portefeuille de clients a tendance à s'éroder (déménagement, décès,...) quel que soit le niveau de service proposé.

De manière très imagée (!), il faut constamment remplir le seau et éviter qu'il soit (trop) percé... Le solde doit idéalement être largement positif.

→ (*) À l'origine, le terme dérivait de la comptabilité financière et faisait référence aux activités médiatiques et promotionnelles pour lesquelles une agence obtenait une commission, par exemple pour l'achat d'espace et de temps de diffusion dans les médias pour le compte d'un client.

De manière très
imagée, il faut
constamment
remplir le seau
et éviter qu'il soit
(trop) percé...

FACE ET PROFIL

“Je rêve d’accueillir Michelle Obama”

■ Lynn Tytgat a pris la tête du club d'affaires The Merode au cœur de Bruxelles.

2008-2010 : stage à la représentation belge de l'Onu à New York et assistante de projet pour l'Unesco à Paris.

2017-2024 : à la tête du projet weKonekt. brussels de la VUB.

Depuis août 2024 : CEO de The Merode.

Rencontre Raphaël Meulders

Pas de costume-cravate obligatoire à l'entrée, mais une tenue “décontractée chic”. “On ne rentre pas en maillot de bain non plus, hein”, sourit Lynn Tytgat, la nouvelle patronne du club d'affaires The Merode. Niché en plein cœur de Bruxelles, en face de l'imposant Palais de Justice, l'ancien hôtel de Merode a de quoi impressionner. C'est ici que le club éponyme a décidé de s'installer, en 2021, suite au départ d'un autre club, le Cercle de Lorraine. Fleurs et couleurs, le lieu a été restauré avec soin par l'équipe en place.

Grande passionnée d'art et de culture, la nouvelle patronne nous présente les deux expositions actuelles au sein du bâtiment mythique. On est loin de l'image austère de club où des hommes d'un certain âge fument le cigare en discutant de l'évolution de leurs stock-options. “Sur nos 2 000 membres, 40 % sont des femmes et 25 % ont moins de 35 ans”, lance Lynn Tytgat dans un français parfait. “C'est pourtant ma troisième langue, après le néerlandais et l'anglais. Je suis née à Gand, mais j'ai grandi à Bruxelles. La capitale belge n'est pas une ville facile à aimer. Mais moi, j'en suis tombée follement amoureuse”, insiste celle qui se considère comme une néerlandophone de Bruxelles.

Onu à New York, Unesco à Paris

Lynn Tytgat a pourtant roulé sa bosse à l'étranger après un stage à la Représentation Permanente de la Belgique auprès de l'Onu à New York ou des missions de l'Unesco à Paris. Mais c'est à Bruxelles que la jeune maman se sent le mieux. “Avec ses 180 nationalités, c'est la deuxième ville la plus cosmopolite dans le monde, après Dubai. C'est un environnement unique. J'adore cette mixité et mon but est de créer un lieu où tous ces gens venus d'horizons différents peuvent se



ENNIO CAMERIERE

rencontrer. On veut être intergénérationnel. On a des retraités dans nos membres et 200 anciens du Cercle de Lorraine sont toujours là.”

Pour Lynn, l'être humain reste “la chose” la plus fascinante au monde. “Avec tous ces algorithmes qui nous guident vers des contenus standardisés sur nos téléphones, nous ne sommes plus surpris. Au contraire, l'interaction humaine peut amener à un émerveillement, si on a la curiosité nécessaire. Il y a une histoire derrière tout le monde.” La nouvelle patronne aspire à élargir l'accès au club à “des individus de divers horizons intellectuels, tout en privilégiant la qualité sur la quantité. Nous mettons en place un projet de fonds qui soutiendra des initiatives prometteuses, indépendamment des frais d'adhésion, pour favoriser l'inspiration et l'échange.”

Il est vrai que le membership (1 815 euros par an et 1 025 pour les moins de 35 ans) n'est pas à la portée de toutes les bourses. “Mais nous organisons 150 événements par an, dont 90 % sont gratuits pour nos membres,

justifie l'ancienne étudiante de la VUB. On a aussi un grand espace de coworking, deux restaurants et nos membres peuvent louer des salles pour des événements privés.”

Guy Verhofstadt et David Rowan

Les affiches sont là. Guy Verhofstadt est venu la semaine passée donner un exposé sur le futur de l'Europe. L'expert britannique en technologie David Rowan était, lui, venu quelques jours plus tôt pour une conférence sur l'Intelligence artificielle. “Mon rêve serait d'accueillir Michelle Obama, sourit la trentenaire. Si elle passe un jour à Bruxelles, on tentera le coup!” Ces intervenants ont un prix, parfois difficilement payable. “Mais certains ne demandent rien.”

Lynn Tytgat veut aussi renforcer le lien avec la large communauté européenne (“25 % des Bruxellois viennent de pays européens”) vivant dans la capitale belge. “Beaucoup aimeraient sortir de leur bulle. On a l'ambition d'encourager la connexion, les synergies et le partage de savoir entre diffé-

rents univers.” Sortir. Le mot résonne souvent dans la bouche de la jeune femme qui aimerait que le club sorte, lui aussi, davantage de ses murs. “On est au cœur de Bruxelles, à deux minutes à pied des Marolles, un quartier très populaire et authentique, et du Sablon, un quartier chic et distingué. On veut être impliqué dans la société, développer des partenariats variés dans les domaines culturel, social...”

La rectrice de la VUB comme mentor

La CEO a de l'expérience en la matière après avoir travaillé huit ans pour l'ancienne rectrice de la VUB, Caroline Pauwels, décédée en 2022. “Caroline a été un véritable mentor pour moi. Une source d'inspiration. Elle m'avait appelée pour développer la stratégie et le positionnement de la VUB comme Urban Engaged University et créer des synergies entre art et science. Notre idée était de tisser des liens entre l'université et Bruxelles, qui est la plus grande ville universitaire en Belgique, avec 90 000 étudiants. Près de 70 % des étudiants de la VUB n'habitent pas Bruxelles. La majorité fait la navette depuis la Flandre. Ils ne connaissent Bruxelles qu'à travers les médias et ont souvent une image assez négative d'une ville sale et peu sûre. On a voulu changer cela en créant des contextes de rencontre. Tout n'est pas rose et parfait à Bruxelles, mais une fois qu'on commence à connaître et découvrir cette ville, on voit qu'elle est unique.”

Parmi les 40 jeunes leaders belges

Le décès de Caroline Pauwels fut un choc pour Lynn Tytgat. “J'ai très vite eu la chance de rentrer dans la communauté des Belgium's 40 under 40 (quarante jeunes leaders belges de moins de 40 ans sélectionnés pour leur impact sociétal et entrepreneurial qui participent à différents forums et formations durant un an, NdLR). Cela a changé ma vie.” On en arrive au The Merode. À l'époque, Bruno Pani, le créatif et homme d'affaires bruxellois, vient de fonder le club qui prend place dans les locaux de l'ancien Cercle de Lorraine, tombé en faillite durant le Covid.

M. Pani accueille à bras ouverts les Belgium's 40 under 40. Il leur donne accès à des lieux de réunion, ainsi qu'une adhésion de cinq ans gratuite au club. Tout va très vite. Durant cet été, Bruno Pani propose à Lynn Tytgat de reprendre la gestion du club. La Gantoise d'origine n'hésite pas une seconde à accepter. “Cela correspond totalement à ce que je veux faire dans ma vie”, sourit-elle.