

Libre • ECO week-end



filigranes
LIBRAIRIE 365 → 365

Filigranes en sursis, faibles marges, prix fixe du livre...

Le métier de libraire sous haute tension

Filigranes, un modèle qui a montré ses limites

■ La librairie créée par Marc Filipson est obligée de chercher un repreneur. Les causes des difficultés de ce fleuron commercial bruxellois sont nombreuses.

Décryptage Ariane van Caloen

Je suis bien triste mais je ne me sens pas responsable.” Marc Filipson, le fondateur et patron emblématique de la librairie Filigranes, qui a entamé une procédure de réorganisation judiciaire (PRJ) il y a quelques semaines, continue à croire avec ferveur au modèle qu’il a créé. Même s’il est aujourd’hui obligé de trouver des repreneurs en raison d’une situation financière intenable marquée par des dettes de 3 millions d’euros impossibles à rembourser. Comment en est-il arrivé là ? Pour y voir clair, revenons au début de l’histoire de ce fleuron du commerce bruxellois qui est aussi vu par certains comme une exception culturelle, voire commerciale.

Une entrée en entonnoir

Tout commence il y a 42 ans quand Marc Filipson, alors enseignant, fait des heures supplémentaires dans une librairie rue de l’Industrie à Bruxelles, qu’il reprendra bon marché après un certain temps. La librairie sera expropriée, quelques années plus tard, et déplacée avenue des Arts (où se trouve l’actuel magasin). Dès le début, Marc Filipson accorde beaucoup d’attention à l’accueil. *“J’ai voulu une entrée en entonnoir, à l’image des magasins de chaussures. C’est ma méthode de travail. Dès le premier jour, j’ai offert un café en début de journée et un porto à la fermeture. J’ai souhaité partager mon plaisir”,* raconte-il.

Autre idée clé : accorder des remises de 20 % sur les livres. *“J’étais le premier à en faire”,* assure-t-il. Cela lui permet de se faire connaître. De 20 m², il passe à 180 m². *“C’était la belle vie.”* Un incendie en 1992 l’oblige à s’installer quelques mois dans des conteneurs qui arborent des grandes bâches avec le nom de Filigranes vu par tous les automobilistes circulant sur l’avenue des Arts. Il se réinstalle dans le bâtiment, qui appartient au groupe Unibra qui est dans les mains de la famille Relecom. Il passe de 180 à 2 700 m². On est à la fin des années 90, au début des années 2000. Ouverte même le dimanche, Filigranes est devenue *the place to be*. Les écrivains accourent pour dédicacer leurs livres. *“J’ai reçu jusqu’à un auteur par jour”,* glisse Marc Filipson.

“Le début de la fin”

Fort de son succès, il engage à tour de bras. De cinq employés les premières années, il passe à plus de 50, ce qui entraîne un changement de commission paritaire (de la 201 à la 301). Les employés passent au régime des 35 heures au lieu des 38 heures mais tout en gardant le même salaire. *“J’ai trop engagé”,* reconnaît Marc Filipson. Il est quasi seul à bord pour prendre des décisions de gestion. Et quand il délègue, il constate : *“Je n’ai pas eu la chance de trouver les bonnes personnes. Bien déléguer, c’est compliqué”.*

Un premier coup dur est porté à l’occasion du vote, en 2017, du décret sur la protection culturelle du livre. Ce décret comprend deux volets. Un : un prix unique pour un même livre, quel que soit son lieu de vente. Deux : la disparition progressive de la table, qui permettait aux distributeurs en Belgique de répercuter une partie des coûts liés la vente de livres publiés en France.

“On a perdu 8 % de notre chiffre d’affaires, c’est-à-dire 1,8 million d’euros. C’était le début de la fin”, déclare Marc Filipson. Qui ne manque pas non plus d’invoquer le

plan de mobilité Good Move.

L’année 2020 est, elle, marquée par la crise sanitaire. Marc Filipson dit *“s’être battu”* pour que les livres soient considérés comme des biens d’utilité publique et que les librairies restent dès lors ouvertes. Cette bataille gagnée n’a toutefois pas empêché une baisse de la fréquentation en raison du télétravail de la clientèle provenant notamment de la Commission européenne. La situation est d’autant plus compliquée que le pouvoir d’achat est rogné par des coûts de l’énergie en hausse à la suite du début de la guerre en Ukraine. Ce qui a aussi fait monter les prix et, du coup, les salaires en raison de l’indexation automatique.

Contexte délétère

Et puis il y a eu le coup fatal, à savoir les plaintes de harcèlement à l’encontre de Marc Filipson dont le caractère controversé a créé un gros malaise. *“Ce bashing est en partie responsable de ce que je vis. Le personnel s’est, d’une certaine façon, tiré une balle dans le pied”,* commente l’intéressé. Un avis que ne partage pas l’actuelle CEO, Véronique Croisé. Cette dernière soulignant que les employés ne sont en rien responsables de la PRJ.

C’est dans ce contexte délétère et à la demande du personnel qui voulait un changement de management que Véronique Croisé, une cheffe d’entreprise aguerrie et notamment propriétaire des papeteries Nias, est nommée CEO en 2022. *“Le core business fonctionnait bien, mais l’entreprise avait grandi sans organisation. Il n’y avait pas d’équilibre financier. Marc a créé trop d’emplois. On peut évidemment le critiquer, mais il voulait bien faire”,* nous explique-t-elle. Tout en ajoutant que, quand elle est arrivée, elle s’est dit *“que c’était la catastrophe”.* La CEO avoue *“avoir mal”* quand elle entend qu’il n’y a pas de concertation sociale, faisant allusion à un récent communiqué des délégués syndicaux CNE-CSC, qui soulignait également de la *“piètre gestion de notre librairie”.*

Depuis que Véronique Croisé est là, une nouvelle convention collective a été signée. Le stock de livres a été revu à la baisse. Ce qui a permis de dégager un million d’euros. *“Ce sont les libraires vendeurs qui ont estimé eux-mêmes quelle quantité de livres était à vendre. Ils sont devenus des gestionnaires. On travaille ensemble”,* insiste-t-elle. En quelques années, l’entreprise est passée de 70 équivalents temps plein (ETP) à 40 ETP actuellement et de 120 à 30 contrats d’étudiants pour un chiffre d’affaires de 12 millions d’euros (pour les trois magasins, deux à Bruxelles et un à Knokke).

Ce travail de réorganisation n’aura toutefois pas permis de sauver l’entreprise. *“On n’arrive pas à payer les dettes du passé”,* explique la CEO. Ne pas avoir réussi ce challenge l’a évidemment déçue. *“C’est un échec, je suis arrivée un peu tard. Je n’aurais pas pu faire plus”,* nous confie-elle avec émotion.

Mais à l’instar de Marc Filipson, elle est persuadée que cette PRJ donnera une nouvelle vie à l’enseigne. *“Je pense qu’avec 1,5 à 2 millions, les investisseurs peuvent créer un new Filigranes.”* Et cette nouvelle vie se fera dans un autre lieu que l’avenue des Arts. Mais peut-être encore avec Marc Filipson si les repreneurs décident de le garder comme consultant indépendant. Lui qui se dit convaincu que *“les lecteurs sont toujours là. Mais il faut que l’accueil soit là aussi. L’accueil est tellement important”.*

3 millions

Dettes totales de Filigranes

Filigranes, qui compte trois librairies (deux à Bruxelles et une à Knokke), affiche une dette totale de 3 millions d’euros. Incapable de la rembourser, l’entreprise, qui affiche un chiffre d’affaires de 12 millions, a dû entamer une procédure de réorganisation judiciaire (PRJ).

“Notre volonté est d’être une librairie de quartier. Nous ne faisons pas cela pour l’argent”



Brin d'Acier, c'est une équipe: Sophie (administratrice), Marcello (libraire au quotidien), Barbara (coopératrice qui gère le rayon féminisme), et d'autres coopérateurs.

Le 25 novembre 2023, un groupe d'amis s'engageaient dans une belle aventure avec l'ouverture d'une librairie indépendante à Schaerbeek à deux pas de l'avenue Louis Bertrand, Brin d'acier. “C’était le fruit de discussions entre amis et de rêves partagés”, rappelle l’une des fondatrices, Nathalie, qui a travaillé comme libraire et acheteuse à la Fnac pendant 17 ans avant de devenir attachée de presse dans le monde de l’édition. Sophie, elle, assure aujourd’hui la diffusion de la maison Les Belles Lettres. Quant à Laurence, elle a aussi suivi la formation de libraire à l’IFAPME.

De quoi avoir une solide expérience dans le secteur, qu’elles voulaient toutes trois concrétiser avec leurs compagnons. “Nous avions des compétences assez complémentaires avec aussi des profils plus financier ou social.”

Le choix s’est donc porté sur la commune bruxelloise de Schaerbeek. “On voulait absolument venir à Schaerbeek”, explique-t-elle. Deux personnes de la coopérative vivant à Schaerbeek ont vu qu’il y avait du potentiel. Elles ont constaté aussi qu’il n’y avait plus de librairie dans la commune depuis la fermeture de 100 Papiers. On a également beaucoup d’amis et de potes qui viennent s’installer dans le quartier car Saint-Gilles et Ixelles sont devenus impayables.”

Le local a été trouvé rue Josaphat, non loin de 100 Papiers. “La rue est dans un quartier assez mixte et est liée à l’avenue Louis Bertrand, avec des lieux emblématiques.” De quoi toucher potentiellement un large public. “Notre volonté est d’être une librairie de quartier. Nous ne faisons pas cela pour l’argent.”

La librairie rémunère un seul salarié, Marcello, le compagnon de Nathalie. À temps partiel. Tout le monde vient aussi, tour à tour, derrière le comptoir pour couvrir toutes les plages horaires (du lundi au samedi). Il faut parfois jongler avec les agendas. “Tous les coopérateurs ont un travail sur le côté.”

La clientèle est justement une clientèle de quartier, mais venant aussi de communes voisines d’Evere et de Saint-Josse. “Nous avons de très grands lecteurs et des personnes qui découvrent encore la librairie aujourd’hui. Nous ressentons un soutien du quartier comme s’il se sentait responsable de la fermeture de 100 Papiers pour ne pas avoir acheté assez de livres. Les voisins s’enquièrent en permanence de notre santé économique. Il y a donc une volonté d’acheter et de nous soutenir.” C’est aussi beaucoup de familles et une clientèle d’écoles.

Solidarité

“On note également une solidarité très chouette entre les commerçants. Comme la librairie ouvre à 11 heures, des colis sont déposés au café Winok. Le patron nous envoie un message ou vient même parfois les apporter. Nous organisons aussi des événements chez eux. La Maison des femmes nous a contactés. Nous avons aussi beaucoup de sollicitations de la part d’acteurs sociaux, poursuit Nathalie. C’est très important pour nous d’être en lien avec les acteurs du quartier.”

Certains poussent la porte par curiosité, “qui ne sont pas de grands lecteurs ou qui n’ont peut-être pas les moyens. Ils rentrent, tâtonnent un peu, regardent et reviennent ou pas.”

Le prix, justement. Difficile d’offrir le meilleur prix car Brin d’acier n’a logiquement pas la même force de frappe que les grands acteurs du secteur. “Nous avons quand même des mangas à partir de trois euros.”

Les concurrents sont-ils la Fnac ou les sites Internet? “Nos clients sont gentils et patients. Nos délais pour un livre qu’ils commandent ne sont pas ceux des

sites en ligne. Les gens ne cherchent pas la même chose. Ils vont à la Fnac parce qu’ils veulent acheter un casque et en profitent pour acheter le bouquin dont leur enfant a besoin pour l’école. Les gens achètent sur les sites lorsqu’ils savent ce qu’ils veulent. Beaucoup de nos clients viennent pour voir ce qu’il y a de nouveau et trouver le bon bouquin. Nous mettons en avant nos propres coups de cœur. Cela rencontre assez bien les attentes des lecteurs.”

Trois ans pour prendre ses marques

La littérature est en tête des ventes. La jeunesse brasse aussi beaucoup de ventes car les parents en achètent comme cadeau d’anniversaire ou pour offrir à leurs enfants. “Le féminisme est l’un de nos fers de lance. Nous avons une coopératrice dédiée au féminisme. La BD marche aussi très bien.” Par rapport aux débuts, la librairie a développé son offre sur les essais sur l’écologie et la parentalité. “C’est un domaine où nous n’étions pas du tout et que l’on a développé un peu car la demande est là. Ce ne sont pas des livres du style ‘Comment élever mon bébé’ mais plutôt ‘Comment construire une famille autrement.’” C’est aussi l’offre, depuis un mois, de livres en langues étrangères, là encore en raison de la demande.

“On est au-delà de ce que nous avions anticipé en termes de ventes et de chiffre d’affaires, mais aussi de stocks. Le projet tient la route. Nous verrons au bout de trois ans si un employé à temps partiel sera toujours suffisant. Nous verrons aussi si nous avons les moyens d’engager une personne supplémentaire.” Trois ans, c’est aussi le temps nécessaire dans le secteur pour prendre ses marques.

“On voulait absolument venir à Schaerbeek.”

Nathalie
Membre de la coopérative

“Il faut plus que jamais être un bon gestionnaire”

Pour ouvrir une librairie, il faut plus que jamais être un bon gestionnaire. Ces mots sont ceux de Gaëlle Charon, déléguée générale du Syndicat des libraires francophones de Belgique (SLFB). Une ASBL qui existe depuis une trentaine d'années et regroupe aujourd'hui 86 “librairies indépendantes” – entendez non liées à un réseau – en Belgique francophone, dont 28 à Bruxelles. Le SLFB s'est enrichi de nouveaux membres depuis 2022, au total une petite vingtaine.

Quel est globalement l'état de santé du secteur? “Je n'en dresserais pas un tableau dramatique comme on pourrait le croire à la lumière des événements survenus chez Filigranes. Chaque librairie est sensibilisée et interpellée par cette actualité, vu l'importance de cet acteur. Mais le secteur n'est pas dans une situation épouvantable même si le contraste est important par rapport aux années très fastes du Covid. Et c'est vrai que les augmentations de charges liées à l'indexation des salaires, à la hausse des coûts de l'énergie et des transports créent une tension dans le secteur qui est confronté à un prix de vente qui, lui, est fixe”, explique Gaëlle Charon.

Un équilibre instable

Côté chiffres, le marché du livre s'élevait l'an dernier à 264,8 millions d'euros (-0,3%) en Fédération Wallonie-Bruxelles. Les librairies indépendantes en Belgique francophone ont, elles, enregistré en 2023 une progression du chiffre d'affaires de 5%. Un chiffre qui est cependant en trompe-l'œil. Car la progression en volume a, elle, été limitée à 1,6%. “On peut aisément affirmer que ce sont les augmentations de prix appliquées par les éditeurs (+ 3,3% en moyenne, dont près de + 5% pour le seul format de poche) qui permettent aux libraires de maintenir des résultats résolument positifs”, soulignait le SLFB en janvier dans un communiqué de presse. Et pour le premier semestre de cette année, ce n'est franchement pas la joie: la progression du chiffre d'affaires affiche un maigre + 0,35%, associé à un recul des volumes de 2,4%. Bref, l'équilibre économique du secteur est très instable...

“Ce métier de libraire a grandement évolué ces dernières années. Il faut bien tenir les cordons de la bourse de son point de vente, faire attention à ne pas trop acheter tout en prenant garde de ne pas trop dégarner son assortiment. Si le libraire a trop de stocks, c'est de l'argent qui dort. S'il en a trop peu, c'est de l'argent qui ne rentre pas. Il faut trouver un juste milieu”, poursuit Gaëlle Charon. Et d'enchaîner: “Souvent, ceux qui ouvrent une librairie y arrivent par passion et pas parce qu'ils

LE MARCHÉ DU LIVRE EN FÉDÉRATION WALLONIE-BRUXELLES

Ventes (en millions €)	2020	2021	2022	2023
	239,4	273,3	265,6	264,8
				-0,3%

Les ventes par rayon en 2023

Littérature générale	61,4 millions €	+8,6%
Littérature jeunesse	36,8 millions €	-7,1%
Livre scolaire	24,7 millions €	+6,3%
Tourisme	4,6 millions €	+6%
Bandes dessinées	60,1 millions €	-1,3%
Sciences humaines	36,4 millions €	-2,8%
Livre de loisirs et vie pratique	22,7 millions €	-9,2%
Cartes et Atlas	0,9 millions €	+12,9%



Source : ADEB, SLFB

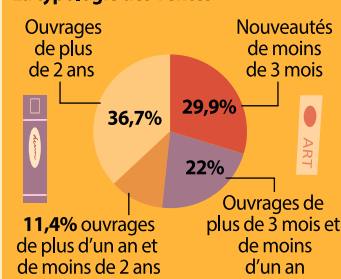
LES LIBRAIRIES FRANCOPHONES INDÉPENDANTES (MEMBRES DU SLFB)

86 librairies indépendantes dont 28 à Bruxelles

Au cours de l'année 2023, près de 210 000 références différentes ont été vendues au sein des librairies indépendantes

Chiffre d'affaires et volume en 2023 :
- Progression du CA de +5%
- Progression en volume de +1,6%
Au premier semestre 2024 :
- Progression du CA de +0,35%
- Diminution en volume de -2,4%

La typologie des ventes



Les rayons des librairies indépendantes

Littérature	28,4%
Bandes dessinées	16,6%
Jeunesse	15,2%
Scolaire	8,9%
Pratique	8,3%
Sciences Humaines	8,5%
Polar, SF, Fantasy	4,7%
Beaux-arts	3,9%
Parascolaire, ...	2,3%
Sciences et Techniques	1,4%
Economie, Droit, ...	1%
Autres	1%

Meilleures ventes en 2023

1. **Astérix T.40 - L'iris Blanc** de Fabcaro/Conrad (Hachette)
2. **Veiller sur elle** de Jean-Baptiste Andréa (Iconoslaste)
3. **Gaston T.22 - Le retour de Lagaffe** de Delaf (Dupuis)
4. **Les Dragons** de Jérôme Colin (Allary Editions)
5. **Triste tigre** de Neige Sinno (POL)
6. **Tant que le café est encore chaud** de T. Kawaguchi (Le livre de poche)
7. **Kilomètre zéro** de Maud Ankaoua (J'ai lu)
8. **Son odeur après la pluie** de Cédric Sapin-Defour (Stock)
9. **Le labyrinthe des égarés** de Amin Maalouf (Grasset)
10. **Le Monde sans fin, miracle énergétique et dérive climatique** de Christophe Blain (Dargaud)

IPM GRAPHICS

sont des gestionnaires. Un de nos rôles, en tant que syndicat, est de les aider, notamment au travers de formations de différents types, par exemple au niveau de la gestion des flux d'entrée et de sortie de la librairie, sur la manière de constituer un rayon avec des ouvrages en ressources humaines ou comment agrandir leur offre dans le manga...”

Pour la directrice du SLFB, une chose est en tout cas claire: “On n'ouvre pas une librairie pour devenir riche. La marge nette pour le libraire par rapport au prix de vente d'un livre se situe entre 1 et 1,5%. La difficulté, c'est de faire en sorte de conserver au moins cette marge, alors que les charges, elles, augmentent”, ajoute-t-elle.

La diversification, oui mais...

Dans ce contexte difficile, y a-t-il des stratégies pour durer? Outre donc de la rigueur dans la gestion au quotidien, Gaëlle Charon met notamment en avant le rôle d'animateur socio-culturel du libraire – avec la nécessité d'organiser régulièrement des événements littéraires sur le point de vente pour générer du trafic –, la singularité et l'originalité de l'offre dans les rayons ou encore une éventuelle diversification. “Le business model du libraire évolue. C'est important de se diversifier mais pas dans tout. Certaines librairies ont ouvert un coin bar mais c'est difficile de

conseiller et convaincre un lecteur d'acheter un livre sans faire attendre une autre personne qui désire un café. Ce sont des métiers différents. Il faut trouver des diversifications qui sont cohérentes. Par exemple, celle pour un libraire jeunesse de vendre des jeux ou pour un spécialiste des guides de voyage d'écouter des mappemondes ou des cartes”, ajoute encore notre interlocutrice.

Au final, Gaëlle Charon lance un message aux pouvoirs publics: il faut en faire plus pour soutenir les acteurs du secteur et mettre en place une “véritable politique du livre” en Belgique. “Nos auteurs, libraires et éditeurs ont été les laissés-pour-compte par rapport au reste de la culture. C'est le cas quand on voit notamment les mesures qui ont été prises, par exemple, pour soutenir le théâtre et les arts vivants”, indique-t-elle encore.

Des aides financières qui pourraient par exemple prendre la forme d'un “chèque livre” accordé aux jeunes, à l'image du “Pass culture” en France qui avait dopé le chiffre d'affaires des libraires. “Nous avons un

vrai problème avec la lecture. Beaucoup de jeunes ne lisent plus et n'osent pas rentrer dans une librairie. C'est aussi le cas de certains parents. Il faut trouver des moyens pour faire une vraie promotion de la lecture, en associant le secteur de l'éducation et de la culture.”

Enfin, Gaëlle Charon envoie un dernier message au futur gouvernement fédéral: pas touche au taux de TVA sur le livre! Ce dernier est actuellement de 6% et la volonté du prochain gouvernement de simplifier les tranches pourrait le porter à 9% à l'avenir. “Ce serait catastrophique car cela entraînerait un rééti-quetage dans tous les points de vente. Etant donné que cette TVA est de 5,5% en France

(80% des livres vendus dans les librairies en Belgique proviennent de France, NdIR), il incomberait aux libraires d'absorber le différentiel ou de le répercuter sur le prix de vente, ce qui entraînerait la fin du prix unique et une concurrence déloyale avec les plateformes comme Amazon par exemple...”

Vincent Slits



Gaëlle Charon
Déléguée générale du Syndicat des libraires francophones de Belgique

ECO\$TORY

Oussama Ammar, gourou de la French Tech

■ Entre succès fulgurant et controverses, la frontière est mince. Et Oussama Ammar en est l'illustration.

Quand on entend parler d'Oussama Ammar, difficile de savoir ce qui est vrai et faux. Surtout quand les anecdotes sortent de sa bouche. Ce personnage incontournable de la French Tech, controversé et énigmatique, continue de captiver les foules sur les réseaux sociaux par ses récits dignes de scénarios hollywoodiens. Il dit avoir joué au poker avec un chef yakuza ou récupéré son passeport dérobé par des cartels colombiens. Plus invraisemblable encore, il explique avoir donné l'idée du scénario du film *Inception* à Christopher Nolan alors qu'il était en voyage avec Leonardo Di Caprio en Inde.

Ces récits, souvent invraisemblables, circulent en boucle sur les réseaux sociaux, particulièrement sur TikTok et Instagram, où ils font de l'entrepreneur une figure aussi controversée que fascinante. *"Ces histoires peuvent paraître farfelues, mais elles vous arrivent quand vous avez décidé de vivre avec intensité comme moi"*, se défend Oussama Ammar, conscient que ses histoires sont difficiles à croire. Mais derrière l'image du conteur se cache une autre réalité, celle d'un businessman aux méthodes et aux résultats aujourd'hui mis en cause.

Une première entreprise... à treize ans

Si l'on devait commencer quelque part, on peut aisément dire que son enfance est déjà, à elle seule, une histoire. Né au Liban en 1986, alors en pleine guerre civile, il déménage à deux ans avec sa famille vers la République démocratique du Congo, avant d'être expulsé du pays et rejoindre Tours, en France, trois ans plus tard. Jusqu'ici, une enfance atypique mais pas invraisemblable. Là où ça se complique, c'est quand Oussama Ammar raconte qu'à l'âge de 13 ans, il fonde en autodidacte Sekalok, une entreprise de création de sites Internet. Le jeune Libanais se retrouve donc chef d'entreprise en immatriculant sa première société en Uruguay, *"le seul pays où un mineur peut enregistrer une boîte"*. Un début déjà prometteur. À savoir si tout est vrai. Mais ce qui est sûr, c'est que le site Internet Sekalok, bien que minimaliste, est encore disponible à ce jour en ligne.

The Family, prémices de la "start-up nation"

C'est en 2013 que le grand public découvre Oussama Ammar, lorsqu'il cofonde The Family à Paris avec Alice Zagury et Nicolas Colin, deux entrepreneurs déjà implantés dans l'écosystème entrepreneurial français. Cet incubateur se veut un acteur de la *start-up nation*, slogan vanté par Emmanuel Macron lorsque ce dernier était ministre de l'Économie sous François Hollande.

La recette est simple: prendre 5% du capital des start-up qu'ils accompagnent et leur offrir en échange une expertise à 360 degrés, y compris l'organisation d'événements pour créer un réseau. Rapidement, The Family devient une référence. Plus de 120 start-up intègrent le système, dont la société de gestion de paies Payfit ou le service de



Les récits d'Oussama Ammar, souvent invraisemblables, circulent en boucle sur les réseaux sociaux.

chauffeurs Heetch, concurrent français d'Uber. L'incubateur crée des antennes à Paris, Londres, Berlin et même à Bruxelles. L'incubateur est connu pour son approche décomplexée de l'entrepreneuriat. Mais aussi pour l'aura de son cofondateur. Ses conférences, suivies en ligne par des milliers de personnes, sont une véritable source d'inspiration pour toute une génération d'entrepreneurs.

Son leitmotiv: *"Fake it until you make it"*. Comprenez "faites semblant jusqu'à ce que vous y arriviez vraiment". C'est avec cette pensée qu'il cultive volontiers une image de *bad boy* de la French Tech, un personnage qui n'a pas peur de dire les choses de manière crue. Ses critiques acerbes du monde de l'entrepreneuriat traditionnel et son rejet des institutions font de lui une figure atypique pour beaucoup. Jusqu'à intégrer les 30 entrepreneurs à suivre en dessous de 30 ans de *Forbes* en 2016.

Le tournant du Covid

Si l'homme d'affaires est adulé par une partie de la communauté entrepreneuriale, sa carrière prend un tournant délicat en 2021. À la suite de la pandémie de Covid-19, qui a fait très mal financièrement à The Family, l'incubateur est secoué par des tensions internes. Alice Zagury et Nicolas Colin accusent Ammar de détournement de fonds. Ils lui reprochent d'avoir utilisé 4,5 millions d'euros, prévus à la base pour prendre des parts dans des entreprises comme SpaceX, Airbnb et Stripe. Il en aurait utilisé une partie pour des dépenses personnelles, *"en voyages et champagne"*, selon Nicolas Colin. Mais aussi dans la rénovation d'un manoir en Normandie: le Domaine d'Ablon. Dans ce complexe hôtelier de luxe, il aurait, grâce à cet argent, construit ce qu'il appelle le "Petit Manoir" (de 550 m²), rien que pour lui.

"C'est une histoire de déchirures entre associés."

Oussama Ammar

L'affaire, qui prend rapidement une dimension judiciaire, expose une fracture au sein de l'incubateur, les deux associés d'Ammar déposant une plainte pour "abus de confiance". De son côté, Ammar nie les accusations, affirmant qu'elles sont le résultat de querelles internes et de malentendus. *"C'est une histoire de déchirures entre associés, avec eux qui disent que je leur dois de l'argent, et moi qui estime ne pas être traité à la hauteur de la valeur que j'ai apportée"*, précisait-il aux Echos. En novembre 2021, Oussama Ammar annonce sa démission. Mais,

selon de nombreuses sources, ce départ a été forcé par ses associés après la découverte de ce trou financier dans les caisses.

La chute et la reconversion

Alors que l'affaire suit toujours son cours devant les tribunaux, The Family voit son image ternie. Si certaines start-up continuent de prospérer, l'incubateur lui-même semble en déclin. Il a d'ailleurs fermé tous ses locaux pour un modèle "tout à distance". La tension autour des accusations a eu raison de la structure, et Oussama Ammar prend ses distances avec le monde de la tech. Malgré cela, il reste une figure populaire, notamment sur les réseaux sociaux, où il continue d'alimenter sa communauté avec des réflexions sur l'entrepreneuriat, la vie et le succès.

Aujourd'hui, Ammar partage son temps entre la gestion d'un fonds d'investissement dans les cryptoactifs et un projet de studio de dessins animés, tout en vivant entre Dubaï et la Normandie. En mai 2024, il a également lancé un *The Family 2.0*, appelé *The Labyrinth*. Un accélérateur entièrement en ligne pour les entrepreneurs visant à se développer à l'international.

Robin Gille

LA JEUNE POUSSE

Une boutique pour devenir zen face au numérique

■ **Accompagnements, formations, événements : Super-zen, le nouveau projet d'Olivier Simonis, démarre fort.**

Olivier Simonis nous a fixé rendez-vous rue Blockmans, à Woluwe-Saint-Pierre. Super-zen se trouve au numéro 5. *“La technologie sans stress. Stressvrije technologie”,* peut-on lire, en lettres blanches, sur la vitrine. Dans la pièce d'accueil, deux seniors sont en discussion avec deux jeunes collaborateurs de Super-zen. *“C'est ici que nous accueillons nos clients. Chacun est reçu par un accompagnateur”,* explique Olivier Simonis, entrepreneur et investisseur à l'origine du projet. *Depuis notre ouverture, le 17 juin, cela n'arrête pas !”*

Depuis qu'il a cédé la direction opérationnelle de Qualifio (start-up technologique qu'il a fondée en 2010 et qui a été absorbée par le groupe scandinave QNTM en 2023), Olivier Simonis a retrouvé du temps pour mener d'autres projets. *“Je continue à investir, comme business angel, et je siège au conseil d'administration de plusieurs start-up belges (CBX Medical, Verbolia, Apptree, etc., NdLR)”*. Il

est aussi l'un des fondateurs des Mollets Solidaires, une ASBL lancée en 2022 à Chaumont-Gisoux. *“On organise des balades, à bord d'un vélo électrique biplace, pour des personnes âgées ou moins valides.”*

Démunis face à la technologie

Le projet Super-zen s'inscrit dans la même lignée : avoir un impact en venant en aide à des personnes fragilisées. Il s'agit, en l'occurrence, de contribuer à l'inclusion numérique. Selon le dernier baromètre de la Fondation Roi Baudouin, 40 % des Belges âgés de 16 à 74 ans restent vulnérables numériquement. Si cette vulnérabilité concerne surtout les personnes ayant un faible niveau de revenus et de diplôme, elle en touche d'autres aussi. Olivier Simonis dit l'avoir constaté dans son entourage direct (plutôt aisé et éduqué). *“Chaque fois que je vais chez mes beaux-parents, ils me demandent de résoudre une série de problèmes qu'ils rencontrent avec leur smartphone, leur ordinateur... Pour les seniors, en particulier, le numérique et la technologie sont anxiogènes. Ils se sentent souvent démunis.”*

En quoi Super-zen se différencie-t-il des Espaces publics numériques (EPN), de plus en plus nombreux en Wallonie et à Bruxelles ? *“Super-zen est*

une réponse complémentaire aux EPN, dit Olivier Simonis. L'état d'esprit est différent. Beaucoup de personnes nous disent qu'elles sont heureuses et soulagées de trouver, près de chez elles, un lieu convivial, ouvert six jours par semaine (de 10h à 18h), avec des accompagnateurs bienveillants, patients, qui parlent la langue des utilisateurs et pas celle des geeks.”

Autre spécificité de Super-zen : le choix d'en faire une structure privée (SRL) et non une ASBL subside. *“Je vois Super-zen comme une start-up à impact, ce qui exige d'avoir une offre de services en phase avec les besoins des clients et de trouver un business model permettant de pérenniser le projet et, pourquoi pas, de l'étendre.”* Les services de Super-zen sont donc payants (avec différentes formules allant de 25 à 79 euros par mois, café ou thé inclus!).

L'enjeu du “business model”

Après seulement trois mois d'existence, Super-zen connaît non seulement une forte affluence (avec, à ce jour, plus de 1 300 personnes touchées), mais le projet s'est aussi enrichi. Outre le soutien individuel (installation d'applications, gestion des mots de passe et des photos, création de QR Code, utilisation d'Itsme, mises à jour...), qui est assuré par une équipe d'étudiants (*“geeks dans l'âme, pédagogues et empathiques”*), Super-zen organise des formations thématiques et, une fois par mois, des événements (petits-déjeuners numériques, initiation à ChatGPT, etc.).

“Pour les formations, on a 90 % de femmes, avec un âge moyen de 70 ans, indique Ambroise Carpentier de Changy, jeune diplômé de la Louvain School of Management recruté pour gérer Super-zen. Elles sont beaucoup plus curieuses, avec une forte envie d'apprendre. Mais, même si on est centrés sur les seniors, nos services sont accessibles à tous les publics et tous les âges.” Super-zen est en outre de plus en plus sollicité par des entreprises et des institutions (université des aînés, résidences-services, communes...) pour former leurs clients ou collaborateurs à l'utilisation des appareils et services numériques.

D'autres boutiques Super-zen que celle de Woluwe-Saint-Pierre verront-elles le jour ? *“On fera le point à la fin de l'année pour voir s'il est possible d'en créer d'autres, répond Olivier Simonis. En tout cas, la traction client est là. Y a-t-il pour autant un business model ? C'est encore un peu tôt pour répondre.”*

Pierre-François Lovens



Olivier Simonis, à gauche, avec deux “accompagnateurs” de la boutique Super-zen, à Woluwe-Saint-Pierre.

EN BREF

Événement

Belgium Impact Startup Awards : votez !

Depuis le 30 septembre et jusqu'au 7 octobre (à minuit), le public a l'occasion de participer au vote organisé dans le cadre de la première édition des *Belgium Impact Startup Awards*. Quarante-deux start-up à impact, réparties en six catégories, sont en lice. Le vote a lieu en ligne sur le site <https://impactstartupawards.be>. La remise des awards, au nombre de trois par catégorie, aura lieu le 9 octobre à TheMerode, à Bruxelles. Seront également décernés un *Consumer Impact Startup of the Year* et un *Business Impact Startup of the Year*.

Enquête

Le défi “RH” des scale-up

Pas moins de 35 % des entreprises en croissance (scale-up) ont fait dû faire évoluer certains de leurs collaborateurs vers des fonctions pour lesquelles ils ne possèdent pas assez d'expertise. C'est ce qui ressort du *Growth Generator*, une étude sur les défis auxquels les start-up sont confrontées lorsqu'elles sont en phase de croissance (passage à la scale-up). L'étude, commanditée par le prestataire de services financiers Mollie, a été menée auprès de 200 décideurs actifs dans des entreprises belges en croissance.

1469225 €

Succès pour le crowdfunding de Cowboy

Parallèlement à sa récente levée de fonds de 5 millions d'euros, la société bruxelloise Cowboy, qui fabrique des vélos électriques connectés, a mené une campagne de financement participatif sur la plateforme Crowdcube. Cowboy a récolté près de 1,5 million d'euros auprès de 1283 contributeurs.

CONSO



Luxe et technologie, les débuts d'une nouvelle ère

■ Une révolution discrète est en cours dans l'adoption de l'IA sur l'ensemble de la chaîne de valeur du luxe.

Analyse Benoît Octave

Le 10 septembre dernier, le cabinet Bain&Company, leader du conseil en stratégie auprès des acteurs du luxe, a présenté les résultats du troisième opus de son étude sur le thème de l'intelligence artificielle aux membres du Comité Colbert, un collectif unique rassemblant en son sein 95 maisons de luxe françaises, 6 maisons de luxe européennes et 18 institutions culturelles. L'édition 2024 fournit un état des lieux précis du niveau d'adoption et d'acceptation des solutions d'IA et présente une série de cas d'usage illustrant les transformations en cours.

Le rapport révèle que l'adoption des solutions d'IA amorce un démarrage prometteur : à ce jour, les maisons de luxe ont adopté près de deux cas d'usage parmi les vingt testés dans l'étude. Une forte accélération s'annonce par ailleurs pour les 12 à 24 prochains mois : en effet, chaque maison teste ou planifie actuellement plus de cinq cas d'usage supplémentaires en moyenne.

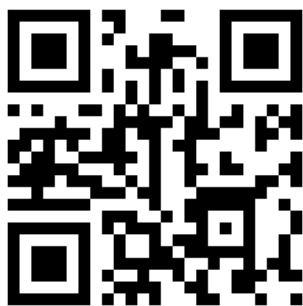
Si les grandes maisons ont aujourd'hui une longueur d'avance sur le déploiement effectif de l'IA, avec trois fois plus de cas d'usage adoptés que les plus petites, l'écart devrait se réduire à l'avenir, petites et grandes maisons testant un nombre équivalent d'applications pour le futur.

Pour Mathilde Haemmerlé, co-auteur de l'étude, "il existe une véritable prise de conscience du potentiel de l'IA au sein des maisons de luxe. L'arrivée de l'IA générative notamment, plus accessible et moins coûteuse que l'IA analytique, devrait permettre aux petites maisons de combler une partie de leur retard sur les plus grandes."

Efficiency opérationnelle

Les outils d'IA liés à l'engagement et à la relation client auraient les faveurs du secteur. Parmi eux, les solutions liées à la génération de contenu marketing (adoptées ou en test dans 50 % des maisons), la personnalisation du dialogue client-vendeur (46 %) ou encore la segmentation clientèle (44 %). L'efficacité opérationnelle est le domaine dans lequel l'IA a réalisé les plus importantes avancées, notamment pour optimiser les prévisions de volumes de vente (26 % des maisons ont déjà adopté une telle solution, 34 % la testent) ou allouer les stocks entre boutiques (23 % d'adoption, 27 % de tests).

Quant au processus de création, le sujet s'avère quelque peu épineux, l'enrichissement de la fonction créative étant le terrain sur lequel la légitimité de l'IA est sérieusement débattue, 72 % des répondants étant opposés à l'intégration d'outils basés sur l'IA dans cette fonction, pour ne pas dénaturer l'essence même du luxe. Certaines maisons s'autorisent en revanche à explorer des applications sur des champs bien délimités, tels l'enrichissement du processus d'inspiration ou l'accélération de la visualisation des prototypes. Des perspectives assurément prometteuses, à déployer avec discrétion dans un marché synonyme d'authenticité, de rareté et de savoir-faire d'exception.



Digital demain #44



Roald Sieberath

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

L'IA, cet ogre énergétique

Avant même l'arrivée de ChatGPT, l'informatique et les data centers étaient déjà mis sur la sellette pour leur contribution au changement climatique, en raison de leur consommation énergétique sans cesse croissante et de leurs besoins de refroidissement.

Les gros acteurs tels que Google, Microsoft ou Apple annonçaient alors des approches vertueuses, en promettant des stratégies "net zéro" pour 2030 et que tous leurs data centers seraient alimentés par de l'électricité verte.

Mais l'arrivée de ChatGPT et des Large Language Models (LLM) a rebattu les cartes. Une véritable "course aux armements" est lancée entre ces opérateurs, sur des data center d'une ampleur jamais vue. Le groupe Microsoft, par exemple, annonce qu'il compte investir 100 milliards de dollars dans son infrastructure de serveurs dédiés à l'intelligence artificielle (IA) d'ici 2030. Et l'entreprise compte même racheter et relancer la centrale nucléaire de Three Mile Island pour ses besoins énergétiques dopés par l'IA.

Se rapprocher de l'AGI

Nous sommes (malheureusement) à un stade d'évolution de ces LLM, où règne la croyance qu'accumuler davantage de puissance brute va permettre des bonds dans le niveau d'intelligence de ces systèmes, pour se rapprocher du Graal qu'est l'AGI (Artificial General Intelligence, capable d'apprendre par elle-même, et de dépasser l'humain). C'est en partie justifié : le passage de GPT 2 à GPT 3, surtout dû à la croissance de l'infrastructure, a permis un véritable bond des capacités.

D'autres, comme Gary Marcus, prédisent que cette course est un peu vaine, car elle ne mènera pas à l'AGI : d'autres types d'innovations radicales seront nécessaires.

En attendant, les systèmes actuels sont déjà de véritables ogres. Une enquête récente menée par le *Washington Post* estimait que pour chaque email de 100 mots écrits, ChatGPT 4o consomme un demi-litre d'eau ! Quand on songe à quel point ces moteurs vont être utilisés par des centaines de millions de personnes, c'est juste vertigineux.

L'IA va jouer un rôle essentiel pour trouver des solutions au changement climatique, à l'épuisement des ressources. Mais une certaine sagesse va être nécessaire pour que l'IA limite sa contribution au problème.

MOBILITÉ

Voltaire, le pari du vélo électrique “rétro chic”

■ Une boutique du groupe français vient de s'ouvrir au cœur de Bruxelles. Il y vend ses vélos plutôt “low tech”.

Un tapis persan au sol, de belles étagères, un aménagement des plus soignés... En pénétrant dans la boutique Voltaire, en plein cœur du quartier Dansaert à Bruxelles, on a l'impression d'entrer dans un bel appartement. C'est pourtant un magasin de vélos électriques qui s'est ouvert, ici, début octobre.

Deux associés parisiens – qui se sont rencontrés... au boulevard Voltaire – sont à l'origine de la création de la société: Gabriel Ecalte et Grégoire Lieurade. Quand leurs chemins se croisent, le premier est “multi-entrepreneur” – avec déjà deux sociétés à son actif –, le second travaille chez Porsche. En 2019, ils décident donc de faire route commune. “Après 5 ans chez Porsche, j'avais envie d'avoir un peu d'impact sur ce que je voulais faire, à la fois en créant une boîte et aussi plutôt pour des raisons écologiques”, raconte Grégoire Lieurade. La mobilité douce et le vélo électrique s'imposent très vite comme une évidence. “Il y avait un marché en train de boomer et qui cohabitait toutes les cases qui nous plaisaient.”

L'inspiration? Les années 50 et 60

Après deux ans de recherche et développement, le premier vélo (modèle Bellecour) est proposé. Un vélo plutôt urbain, au design soigné et très “rétro chic”. “Nous avons fait plusieurs constats quand nous sommes arrivés sur ce marché: il y avait des acteurs traditionnels avec des vélos classiques mécaniques sur lesquels on avait ajouté de l'électrique, donc des vélos où la batterie était soit sur le porte-bagages, soit mise un petit



VOLTAIRE

“Pour nous, un beau vélo, c'est un vieux vélo. Nous avons donc été inspirés par des nombreux modèles datant des années 50 et 60.”

Grégoire Lieurade
Cofondateur de Voltaire

peu grossièrement sur le cadre. Et il y avait des nouveaux entrants sur le marché, comme Cowboy en Belgique ou VanMoof aux Pays-Bas, avec des vélos très ‘tech’, très ‘objet connecté’. Nous avons voulu créer autre chose, un vélo électrique... qui ne ressemble pas à un vélo électrique, avec une ergonomie intelligente, une répartition bien pensée des masses et une belle intégration de la batterie – dans la tige de selle – et tout le design du vélo autour.” Un design dont l'inspiration renvoie aux années 50 et 60. “Pour nous, un beau vélo, c'est un vieux vélo, précise Grégoire Lieurade. Nous avons donc été inspirés par de nombreux vieux modèles de vélos”.

“Bons pères de famille”

Le résultat? Voltaire propose aujourd'hui trois modèles (Bellecour, Legendre et Rivoli) de vélos au design intemporel et à la finition soignée: “Les couleurs, par exemple, ne sont pas sorties d'un chapeau. Là aussi, nous sommes allés chercher des inspirations dans le passé: le vert anglais, par exemple, est la couleur de la Jaguar type E des années 60. Et la couleur crème vient de la 300 SL Ivory de Mercedes.” Et le prix de ces vélos reste plutôt dans la case “raisonnable”, entre 2 300 et 2 800 euros. “En fait, le pouvoir d'achat en France est inférieur à celui en Belgique ou en Allemagne, dit Grégoire Lieurade. Nous sommes donc perçus comme plutôt ‘premium’ en France mais plutôt bon marché en Belgique.”

Mais remontons dans le temps. En 2019, Voltaire commence à écouler ses vélos sur Internet, avant de les distribuer via des revendeurs traditionnels, essentiellement en Ile-de-France. Puis, à partir de 2023, la société décide d'ouvrir ses propres boutiques parisiennes, dans des quartiers plutôt haut de gamme (rue de Rivoli et à Saint-Germain-des-Prés). Et en octobre 2024, elle s'installe donc à Bruxelles – avant des villes comme Lyon ou Lille, qui sont dans les cartons: “Nous avons eu un coup de cœur pour le quartier Dansaert et le marché belge est plutôt prometteur: selon nos études, il représente quasiment la moitié du marché français pour une population 6 à 7 fois moins importante, signale Grégoire Lieurade. Bruxelles est une ville qui se transforme bien en fonction de la mobilité douce. Cela n'a pas été aussi vite qu'à Paris, où il y a eu une vraie rupture et où circuler en voiture est un enfer. Mais les choses avancent bien à Bruxelles.”

Reste que le marché du vélo électrique est “compliqué”, après le boom des années Covid. “Il y a eu en effet alors une déferlante pour le vélo électrique, avec des augmentations à deux chiffres des ventes du secteur. Cette croissance exponentielle s'est calmée: on passe donc en 2023 et 2024 par des années un petit peu plus compliquées.”

En 2024, la croissance des ventes (1 600 unités en 2023) s'annonce donc modeste, précise le cofondateur de Voltaire. Qui signale, toutefois, que son groupe connaîtra son premier semestre bénéficiaire entre juillet et décembre 2024 et son premier exercice totalement bénéficiaire en 2025. “Nous progressons à notre rythme, en bons pères de famille. Nous n'avons pas envie de devoir lever des dizaines de millions d'euros de capital et partir à l'abandon, ce n'est pas l'idée.”

Nicolas Ghislain



VOLTAIRE

Le vélo Rivoli, modèle le plus récent de Voltaire, commercialisé en 2024.

LES CHIFFRES

49,6 %

De la musique au boulot

La moitié des Belges francophones écoutent de la musique pendant le travail, selon une enquête de Tempo-Team. Grâce à cela, ils sont plus productifs (49,5%), ont davantage de plaisir au travail (51,5%) et sont de bonne humeur (70,4%). Cependant, près d'un travailleur sur cinq déclare qu'il est parfois dérangé par la musique diffusée au boulot. Radio Contact et Nostalgie sont les stations les plus populaires.

700

La semaine des entreprises au Forem

Le Forem et les Chambres de commerce et d'industrie organisent, du 7 au 14 octobre, La Semaine des entreprises partout en Wallonie pour aider les employeurs à recruter plus facilement leurs nouveaux talents. Plus de 25 activités sont programmées: séances d'information, conférences, webinaires, petits-déjeuners, jobdays,... Près de 700 entreprises sont inscrites.

103

Des entreprises à découvrir

Pour ses 30 ans, la Journée Découverte Entreprises s'étend exceptionnellement sur tout le week-end. Ces 5 et 6 octobre, 103 entreprises ouvriront leurs portes au grand public en Wallonie et à Bruxelles. En 2023, 125 000 visiteurs y avaient participé.
Rens.: <https://www.jde-wallonie.be/informations>

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 Bennert.
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



TBWA\Media Arts LabMédias

The Weeknd passe à l'iPhone 16

Annoncesur : Apple

Agence : TBWA\Media Arts LabMédias

Médias : Internet, réseaux sociaux



TBWA\Media Arts LabMédias

Depuis ses débuts avec le fameux 1984 de Ridley Scott, encore de nos jours considéré comme l'un des meilleurs spots publicitaires de tous les temps, la communication d'Apple se caractérise par une volonté constante de démarcation, via un narratif puissant et l'incarnation d'un certain style de vie. C'est en quelque sorte l'héritage de Steve Jobs, et c'est ce qui fait de la marque à la pomme l'une des plus influentes, reconnaissables et valorisées au monde.

Cette année encore, lors des prestigieux Cannes Lions, Apple a été classée parmi les trois entreprises les plus créatives au monde (avec Coca-Cola et Heineken). Pour la deuxième année consécutive, elle a aussi remporté l'Emmy Award de la meilleure publicité diffusée sur les chaînes américaines avec une nième création de son agence historique TBWA\Media Arts Lab: *Fuzzy Feelings* – un conte de Noël autour d'une femme qui travaille dans un bureau en journée et s'adonne à sa passion pour l'animation la nuit.

Des utilisateurs du monde entier

Parmi les campagnes emblématiques de Apple, la série *Shot on iPhone* (réalisé avec un iPhone) est également plus qu'à son tour largement médiatisée lors de chacune de ses livraisons, elles-mêmes calquées sur la sortie de chaque nouvel iPhone. Lancée en 2015, le premier spot mettait en avant des photos et vidéos réalisées par des utilisateurs du monde entier, démontrant la qualité de l'appareil photo de

l'iPhone. L'approche consistait à montrer que n'importe qui pouvait capturer des images et des vidéos dignes des professionnels.

Par la suite, Apple s'est quelque peu distancié des contenus UGC – parlant de ceux générés par les utilisateurs, dans le jargon marketing – pour demander à des réalisateurs connus de tourner leur propre film avec un iPhone: *Snow-brawl* de David Leitch en 2019, *The Stunt Double* de Damien Chazelle en 2020 ou *Nian* de Lulu Wang l'année suivante sont quelques-unes des productions les plus commentées sur le Web.

Il y a quelques jours, Apple dégainait un nouvel opus de sa série *Shot on...* pour faire connaître les performances vidéo de son iPhone 16, dont ses capacités d'enregistrement "jamais vues" (4k et 120 images/seconde). Le format choisi étant cette fois un clip vidéo. En l'occurrence celui qui accompagne la sortie concomitante du dernier single du chanteur The Weeknd, *Dancing in the Flames*, assorti comme il se doit d'une vidéo expliquant les coulisses du tournage. Pour la réalisation et la direction photo, les équipes d'Apple et de TBWA ont fait appel à deux habitués du genre, Anton Tammi et Erik Henriksson.

Les fans peuvent découvrir ce film sur les plateformes de partage vidéo habituelles, sur Apple Music, sur les réseaux sociaux de Apple et, bien entendu, sur ceux de The Weeknd.

CHRONIQUE UNIVERSITÉS

■ Réflexion sur la nécessité de transformer l'enseignement universitaire en économie et management.

O. Bernal, professeur de finance, directeur sortant de l'UNamur School of Management;

A.-S. Collard, professeur en information et communication, vice-doyenne;

J.-Y. Gnabo, professeur de finance, responsable du master en management et économie du développement durable;

A. Lachapelle, professeur de droit, coresponsable des Journées d'éducation au développement durable et à la transition;

A. Pierre, professeur d'anthropologie, en charge des activités d'engagement citoyen/service learning;

S. Pondeville, professeur en didactique des sciences économiques et de gestion, responsable de la cellule didactique en charge du learning by doing;

P. Zidda, professeur de marketing et management, doyen

Tous enseignent à la Faculté EMCP (Économie, Management,

Communication, sciencesPo) de l'Université de Namur

Œuvrons ensemble à la transition

Adam Smith prônait la division du travail et la spécialisation comme source de productivité et la concurrence comme levier d'accroissement du bien-être. Mais savons-nous qu'il pensait également que le pouvoir des entreprises risquait d'avoir des effets néfastes sur les travailleurs et les consommateurs et que l'on finirait par oublier de les considérer comme des êtres sociaux, dotés de sentiments envers les autres, au risque de les aliéner? Pourtant, près de 250 ans plus tard, nos sociétés érigent la division du travail, la spécialisation et la concurrence en normes indiscutables.

Le monde académique n'y a pas échappé et, en particulier, les sciences sociales, toujours plus divisées et spécialisées, au profit de la sacro-sainte performance disciplinaire. À titre d'exemple, la nécessaire mobilité des étudiants et des chercheurs a poussé l'enseignement supérieur vers plus de standardisation, en particulier en management. La quasi-obligation de briller sur le plan national et international a amené de très nombreuses institutions à se tourner vers des agences privées de labélisation ou autres *rankings* pour attester de leur qualité. Ces phénomènes ont renforcé l'idée que les décideurs doivent disposer de compétences uniformes pour répondre aux besoins d'un marché mondialisé. Si ces démarches de certification et d'assurance qualité offrent des avantages indéniables, on peut s'inquiéter du fait que cette uniformisation excessive n'entraîne un appauvrissement de notre enseignement. La standardisation de nos modes d'enseignement et de leurs contenus risque de "produire" des décideurs qui, malgré leur formation, seraient démunis face aux contextes instables, fluctuants et imprévisibles de l'Anthropocène, dans lesquels ils devront évoluer.

Enrayer le cercle vicieux de la rentabilité maximale

Nous sommes censés exceller dans la formation des économistes et des managers, mais ces derniers, en quête de sens, peinent à enrayer le cercle vicieux de la rentabilité maximale, du productivisme et de l'hyperconsommation. Il est intéressant d'observer que certains pays, dont les institutions d'enseignement figurent en tête des classements internationaux, présentent également des indicateurs d'inégalité sociale et de pollution parmi les plus élevés au monde. Sans y voir de lien de cause à effet, cette observation soulève des questions sur la capacité du système de formation à faire évoluer les comportements économiques et environnementaux des futurs décideurs.

Les catastrophes économiques, climatiques et sociales à répétition remettent en cause les fondements de notre société moderne qui a construit l'université telle que nous la connaissons. Elles ont révélé la vulnérabilité de notre modèle actuel et renforcé l'urgence d'abandonner la logique extractive et consumériste du "monde ancien" en faveur de modes de production et de consommation régénératifs et circulaires. Cette transformation doit aller au-delà de simples réformes marginales; elle nécessite de repenser notre rapport au monde dans une logique de soutenabilité et de résilience. Ce mouvement, par son caractère systémique et complexe, appelle à une transformation pro-

fonde de l'enseignement, qui doit jouer un rôle central en tant que levier de changement sociétal. Les universités ne peuvent plus se contenter de transmettre des savoirs théoriques, mais doivent s'attacher à former des citoyens responsables et des décideurs éclairés, dotés de compétences en pensée critique, résilience, collaboration et gestion des ressources, conformément aux travaux de l'Unesco dans le cadre de l'éducation au développement durable.

Pour répondre aux défis systémiques, nous devons avant tout décroïsonner les disciplines et promouvoir une approche transdisciplinaire des problèmes contemporains. Les étudiants ont besoin d'être formés à aborder ces problèmes de façon globale, en combinant diverses perspectives et en développant leur capacité à résoudre des problèmes complexes de manière intégrée.

De l'engagement

En outre, l'étudiant emmagasinant passivement les quantités de savoirs est révolu. La responsabilité sociétale nécessite de l'engagement. De nouvelles approches, telles que le *learning by doing* ou le *service learning*, dès l'entrée dans le supérieur, permettent d'impliquer les étudiants dans des projets engageants, qui donnent du sens aux savoirs tout en les questionnant. Aussi, il est temps de laisser de la place aux émotions, longtemps négligées, mais qui jouent pourtant un rôle central dans le processus d'apprentissage. Par exemple, l'approche "tête, corps, cœur" met en avant l'importance des émotions et de l'apprentissage expérientiel pour former des personnes engagées, capables de penser de manière holistique et d'agir de manière responsable. Popularisée par le Schumacher College en Angleterre, cette pédagogie fait écho à la pédagogie jésuite fondée sur le cycle "expérience-réflexion-action". En devenant acteurs de leur formation et en participant activement à la construction des savoirs via une collaboration renforcée, les étudiants prennent conscience qu'à travers leur formation et leur avenir professionnel, ils ont un rôle à jouer face aux défis sociétaux. C'est là un moteur inspirant pour enrayer ce que d'aucuns appellent l'éco-anxiété qui frappe souvent les jeunes générations. L'analyse systémique et la réflexion critique sont ainsi des compétences essentielles pour appréhender les enjeux complexes de la transition vers un développement durable. Mettre en place des approches pédagogiques permettant de comprendre les interactions entre les différentes perspectives disciplinaires, confronter les théories aux réalités de terrain et questionner les pratiques établies permettront d'apporter des réponses adaptées. Remettre les disciplines à leur juste place, encourager la



L'étudiant emmagasinant passivement des quantités de savoirs, c'est révolu.

Les universités doivent s'attacher à former des citoyens responsables et des décideurs éclairés, dotés de compétences en pensée critique, résilience, collaboration et gestion des ressources.

collaboration d'académiques d'horizons différents au profit d'un enseignement riche et varié, remettre l'étudiant, son sens critique et son engagement au centre de nos préoccupations sont devenus une priorité. Il y a certes urgence, mais le pouvoir créatif de l'être humain à l'œuvre dans les propositions ici dépeintes est à même de nous transformer, enseignants et étudiants, et ainsi contribuer à transformer, ensemble, notre société.

OPINION

■ L'an prochain, la question du rééquilibrage fiscal des pays développés ne pourra pas être contournée.



Nicolas Forest
CIO de Candriam

Ces dernières années, la BCE (ici, sa présidente Christine Lagarde) a sorti plusieurs fois le bazooka monétaire.

2025 sera-t-elle l'année de la réduction de la dette ?



La hausse continue des déficits abyssaux et des ratios de dette sur PIB ont su enraciner la dette publique comme un solide marronnier de la presse financière. Pourtant, à la suite des élections en Europe et des ouvertures de procédure de déficit excessif, le sujet – oublié par les gouvernements passés – redevient aussi un sujet politique. En 2025 en effet, la question du rééquilibrage fiscal des pays développés ne pourra pas être contournée.

Une situation inédite

Depuis la création de la zone euro, trois crises majeures expliquent à elles seules 35 % de la hausse de la dette publique européenne, qui s'élevait à 13 800 milliards d'euros à fin 2023. Or, alors que le déficit moyen a évolué entre -0,5 % et -2 % hors crises (financière, pandémie et hyperinflation), il a explosé à 3,5 % du PIB en 2023, en moyenne. Onze pays – dont la Belgique et la France – ont largement creusé ce plancher des 3 %. En 2024, les déficits respectifs de ces deux pays pourraient par exemple atteindre 4,9 % et 6 %, un niveau jamais atteint depuis l'après-guerre, hors crises.

Comment expliquer de tels déficits Et comment contenir la dette publique qui, en l'absence de crise structurelle, doit être contenue ?

Trois facteurs structurels

Selon l'équation de la soutenabilité de la dette, il est compliqué d'envisager que les trois facteurs structurels permettant de réduire la dette publique puissent agir en ce sens.

1. L'inflation. En 2023, l'hyperinflation de 8 % a temporairement permis de maîtriser la dette. En 2025, l'inflation attendue approchera 2,0 %, ce

qui ne permettra pas d'éroder le ratio de dette publique.

2. Le coût de la dette. La forte baisse des taux entre 2010 et 2020 a permis aux États de rallonger la durée de leur dette, passant de 6,7 années à 7,9 années à un taux moyen de 2,65 %. En 2025, malgré la baisse des taux directeurs annoncée, le coût de la dette sera en moyenne de 2,25 %, ce qui ne permettra pas de juguler la dette.

3. Le déficit. Les États ont toujours la possibilité de baisser leurs dépenses ou d'augmenter leurs revenus. Les dépenses moyennes ont progressé en Europe, notamment via l'effet du vieillissement de la population, qui pèse sur le déficit. Quant aux revenus, ils dépendront principalement des perspectives de croissance qui seront faibles, proches de 1 %. Dans ces conditions, le débat sur la fiscalité devrait être central. Avec un taux d'imposition moyen sur les entreprises de 21,3 %, l'Union européenne (UE) pourrait opérer un tour de vis sur les entreprises ou les ménages, ce qui impacterait la consommation. Néanmoins, il sera compliqué de réduire un tel déficit sans impacter davantage les perspectives de croissance, ce

En 2025, l'inflation attendue approchera 2,0 %, ce qui ne permettra pas d'éroder le ratio de dette publique.

qui pourrait in fine devenir contre-productif. Souvenons-nous ici de l'effet négatif des programmes d'austérité et de réformes sévères sur les ratios de dette en Grèce.

Les jokers

Au cours des vingt dernières années, l'UE a pourtant été capable de contourner cette même insoluble équation en utilisant deux jokers qui ont su rassurer les marchés financiers.

1. Une intervention des banques centrales. La BCE a sorti plusieurs fois le bazooka monétaire. Depuis le lancement du programme d'assouplis-

sement monétaire en 2015, elle a acheté pas moins de 4 200 milliards d'euros, soit 60 % de dette publique gouvernementale, ce qui a permis de garder le coût de la dette sous contrôle.

2. Une mutualisation des dettes. Ce devait être le *game changer* européen. Face à la crise du Covid, la zone euro a lancé un programme de dette commune via le plan *Next Generation EU* qui devrait dépasser les 700 milliards d'euros à l'horizon 2026. Un tel programme peut-il être renouvelé à court terme ? Il semblerait que non.

Ces deux jokers ont significativement renforcé la solidité de la signature européenne et sa crédibilité face au risque systémique. Cependant, sans crise majeure à l'horizon, il semble aujourd'hui peu probable que les autorités budgétaires, challengées par les mouvements populistes ou les autorités monétaires, y aient recours.

Les primes de risque

Les crises de la dette ne naissent pas d'un coup de chiffre magique. En 2010, le déficit moyen européen de 6,3 % avait créé une crise sans précédent. Qu'en sera-t-il si le déficit français dépasse les 6 % ? Les primes de risque des pays cœur de la zone euro s'écartent doucement mais sûrement. Au cours des cinq dernières années, le *spread* de la France était en moyenne de 42 bp (*basis point*). Il est désormais au même niveau que l'Espagne, soit 78 bp, se rapprochant de la dette grecque, autrefois le grand malade de l'Europe. Si des réformes structurelles ne sont pas menées par les nouveaux gouvernements, ce *spread* pourrait continuer à dérapage. Et créer des conditions financières délicates pour le secteur privé.

Si l'Europe n'est pas seule face à ce défi majeur (États-Unis, Japon...), la question de la dette publique s'installe au cœur des débats politiques et économiques. Elle nécessitera toute la vigilance de l'investisseur obligataire en 2025.

OPINION

■ Cinq grands changements de mentalité sont à mettre en œuvre d'urgence pour faire baisser les chiffres vertigineux de l'absentéisme de longue durée.



Lode Godderis

Professeur de médecine du travail à la KU Leuven et CEO du service de prévention IDEWE

Pour une réintégration durable des travailleurs malades

En Belgique, le nombre de malades de longue durée ne cesse de croître depuis 2008. On en dénombre aujourd'hui 500 000, et selon le Bureau fédéral du Plan, nous risquons de dépasser le cap des 600 000 d'ici à 2035 si la politique ne change pas. L'échec de la réintégration en est l'une des causes principales.

La bonne nouvelle: ce n'est pas la bonne volonté qui manque, la prise de conscience de cette problématique a considérablement évolué ces derniers temps. La mauvaise nouvelle est que cela ne se traduit pas par des résultats. Cette situation est due en grande partie à cinq erreurs systémiques persistantes en matière de réintégration. Celles-ci sont enracinées depuis des décennies, et font souffrir de trop nombreuses personnes en les laissant dans des situations d'absentéisme sans issue. Pour ces personnes, pour leurs employeurs, et pour tous ceux qui sont susceptibles de les aider, en tant qu'intervenant ou décideur, j'ai fait le choix de publier mon *Manifeste pour la réintégration* ¹. J'espère ainsi enfin engager le changement de direction qui s'impose.

L'impact de l'échec de la réintégration est énorme. Le tribut sur le plan humain arrive en premier lieu. Il pèse non seulement sur le travailleur malade, mais également sur ses collègues qui doivent combler son absence. La performance de l'employeur et la santé de notre économie dans son ensemble en pâtissent également. Cela met d'ailleurs tout notre État social sous pression. Invertissons donc enfin la tendance en opérant un profond changement de pensée au regard de ces cinq grands chantiers.

Apte ou inapte

Reprenons notre réflexion sur l'absentéisme pour cause de maladie en général: dès qu'une personne s'absente, toutes les démarches à faire en vue de sa réintégration sont fondées sur les limitations causées par sa maladie ou son handicap, qu'elle doit également d'abord faire reconnaître officiellement. La stigmatisation augmente, de même que la difficulté à chercher de l'aide, et cela crée surtout un détour inutile vers un nouveau contenu du travail. Celui-ci doit en effet correspondre à ce que vous êtes capable de faire, et pas à ce que vous ne pouvez pas faire. Sur ce plan, il ne faut pas oublier la pensée binaire omniprésente en matière de maladie: vous êtes soit apte au travail soit inapte. C'est un frein immense.

Dans mon livre *Werken is Genezen* (*Le travail, c'est la santé*), je plaçais déjà en 2017 en faveur de l'influence positive du travail sur le processus de guérison, qui est malheureusement encore trop peu reconnue. On part encore trop souvent du principe qu'on ne peut reprendre le travail qu'après une guérison complète. Toutefois, dans la plupart des cas, le travail accélère le processus de guérison grâce à de nombreux effets bénéfiques.

La troisième erreur systémique dont nous devons nous défaire est notre obsession du contrôle alors que nous devrions nous concentrer sur la connexion. Le réflexe d'envoyer un certificat de maladie et un petit

message aux RH ferme la porte au dialogue constructif qui permettrait au travailleur et à son supérieur hiérarchique/employeur d'aborder en toute confiance la gravité de l'absence et, lorsqu'une absence prolongée s'annonce, de parler directement de la réintégration à venir.

Favoriser la connexion ouvrirait également la voie vers un paysage dans lequel les intervenants seraient mieux mis en avant. En l'état, c'est l'erreur systémique n°4. Les choses sont beaucoup trop compliquées et confuses. Même les différents intervenants s'y perdent, la pratique nous le prouve. Par exemple, le médecin du travail est encore trop peu sollicité, alors qu'il est tout aussi logique de le consulter pour un trouble causé par le travail ou ayant un impact sur celui-ci que de voir un dentiste pour une rage de dents. Le médecin du travail est en effet un acteur essentiel pour accompagner le retour au travail. La recherche montre que plus le médecin du travail peut intervenir tôt, plus la réintégration a de chances de réussir. Celle-ci peut se faire chez l'employeur actuel au même poste ou avec des adaptations, mais si cela s'avère impossible, elle peut aussi avoir lieu chez un nouvel employeur. Cette option est encore beaucoup trop peu explorée, a fortiori lorsque le médecin du travail n'est pas impliqué. L'interaction entre les spécialistes fonctionne bien dans de nombreux autres domaines de soins de santé. Nous ne pouvons pas continuer à accepter qu'elle soit aussi fragile lorsqu'il s'agit de réintégration.

Les besoins individuels

Enfin, dans le contexte actuel de la médecine du travail et de la réintégration, il est urgent de passer des procédures uniformes, avec toutes les inefficacités et les manques de moyens et de capacité qu'elles impliquent, à un accompagnement sur la base des besoins individuels des travailleurs. Passer de l'égalité à l'équité. Trop souvent, la législation obsolète qui encadre le fonctionnement des services externes de pré-

vention, et donc des médecins du travail, constitue encore un obstacle. Prenons l'exemple des examens périodiques: d'un point de vue légal, ceux-ci doivent impérativement être réalisés par le médecin (du travail), alors qu'ils pourraient, sous certaines conditions, parfaitement être assurés par le personnel infirmier. Le contexte tendu du marché du travail actuel nous oblige à maximiser les capacités de chaque profil, afin que les médecins du

travail perdent le moins possible de temps, qu'ils pourraient mettre à profit pour aider réellement les gens. Voilà le dernier changement que nous devons opérer.

Par ce manifeste, je tente d'ouvrir enfin les yeux de chacun sur ces cinq changements de paradigme. Faisons en sorte que 2024 soit l'année que nous considérerons plus tard comme celle où nous aurons enfin commencé à résorber l'absentéisme de longue durée inutile. Je tends la main à tous les acteurs, y compris au niveau politique, pour avancer sur cette voie.

➔ (*) Le texte intégral du Manifeste peut être téléchargé gratuitement sur le site d'IDEWE.



On compte plus de 500 000 malades de longue durée en Belgique.

RESSOURCES HUMAINES

Plus d'un tiers des futurs parents envisagent de changer d'emploi

■ Le consultant BDO a lancé un programme pour soutenir et apaiser les inquiétudes des (futurs) jeunes parents.

Éclairage Solange Berger

Combiner travail et vie privée semble être un souci pour de nombreux travailleurs belges. Ainsi 31 % envisagent de chercher un autre emploi en raison de changements sur le plan personnel. Chez les moins de 45 ans, ce chiffre grimpe même à 47 %. Un changement de travail semble nécessaire pour plus d'un tiers (38 %) des moins de 35 ans qui désirent avoir des enfants et craignent de ne pas pouvoir combiner leur emploi actuel avec l'agrandissement de leur famille. Ces chiffres sont issus d'une enquête menée en septembre auprès de 1 000 Belges par iVox à la demande du consultant BDO, et dont *La Libre* a pu prendre connaissance en premier.

Des chiffres qui donnent à réfléchir aux employeurs qui voient là un risque de perdre des talents et doivent donc proposer des solutions. La problématique intéresse fortement le consultant. En effet, 70 % de ses quelque 1 000 collaborateurs ont moins de 35 ans et 50 % sont des femmes.

Plus de flexibilité

Quelles solutions proposer? "Quand nous avons abordé la question des solutions qui répondraient le mieux à leurs besoins, les répondants à notre enquête ont mis en avant la flexibilité", indique Wim Galbusera, directeur des ressources humaines de BDO. Des horaires de travail plus flexibles constituent la solution la plus plébiscitée (74 %) pour un meilleur équilibre entre vie professionnelle et vie privée. Suivent la possibilité de travailler à domicile (59 %), des congés supplémentaires grâce au plan cafétéria (52 %) et la crèche au travail (40 %). Un tiers des répondants est également en faveur de davantage de

conseils et d'installations adaptées pour les jeunes parents (telles que des locaux pour l'allaitement) et de formations spécifiques pour les supérieurs sur les besoins des jeunes parents.

"Chez BDO, nous proposons déjà de nombreuses solutions de flexibilité car nous avons la volonté de mettre l'humain au premier plan. Cela fait partie de notre image comme employeur aussi et permet d'attirer et retenir les talents", souligne le DRH. Et de pointer quelques-unes des solutions déjà proposées: horaires flexibles, télétravail, congés parentaux,.... "Nous offrons aussi un jour en plus des jours de congé traditionnels pour tous les collaborateurs qu'ils peuvent prendre n'importe quand. Mais ce qu'un sondage, en interne cette fois, a révélé, c'est surtout un besoin d'outils et de discussion entre managers et collaborateurs."

"Ce qu'il faut vraiment, c'est un changement fondamental de mentalité et de culture d'entreprise. Les entreprises doivent reconnaître que la parentalité fait partie intégrante de l'identité d'une personne et que le fait de soutenir les parents sur le lieu de travail les aide non seulement à être de meilleurs parents, mais aussi à être de meilleurs employés", conseille

Khadija Rejdy, responsable de UPOP, un expert en diversité et inclusion qui a accompagné BDO dans sa démarche.

Deux guides

C'est pourquoi BDO a élaboré un programme permettant d'aborder plus facilement les parcours parentaux de ses collaborateurs. Deux livrets sont disponibles (en version papier et sur l'intranet) depuis cet été, l'un à destination des parents avec des conseils pour les guider dans les discussions qu'ils peuvent avoir avec leur manager, et l'autre à destination des managers pour qu'ils

soient plus ouverts à cette problématique et puissent mieux répondre aux questions des collaborateurs.

"Avoir une conversation sur ces sujets est fondamentale. Et il vaut mieux l'anticiper. On constate, par exemple, que de nombreuses femmes qui partent en congé de maternité ont des craintes pour leur retour. Elles se demandent si elles vont pouvoir garder les



Les futurs parents s'inquiètent en général de la gestion de leur temps, entre travail et vie de famille.

mêmes responsabilités ou comment elles pourront gérer certains clients et aller chercher leur enfant à la crèche. Il faut aborder ces questions avant de partir en congé et trouver des solutions avec le manager: partir plus tôt, ne pas travailler le mercredi après-midi,....", conseille le DRH.

Autre sujet à aborder: le congé parental. "Souvent les employées abordent le sujet en rentrant de leur congé de maternité. Nous essayons de les convaincre d'en parler avant. Elles doivent être proactives pour que le manager puisse s'organiser. Et cela permet aussi à la future maman de partir en congé libérée de certaines craintes et préoccupations, estime Wim Galbusera. Mais il faut aussi tenir compte, lors des discussions, de l'équipe dans son ensemble. Il ne faut pas que ceux qui ont des enfants soient privilégiés par rapport à ceux qui n'en ont pas."

S'il est trop tôt pour mesurer l'impact du programme, BDO remarque, via des échanges informels, qu'il y a déjà un changement de mentalités qui s'opère. "Nous avons un outil qui permet aux collaborateurs de donner du feedback sur un tas de sujets de manière continue. Cela nous permettra de mesurer plus concrètement le succès du programme."

"Avoir une discussion sur ces sujets est fondamentale."



Wim Galbusera
DRH de BDO

Pareto
PLANNING FOR A BETTER LIFE

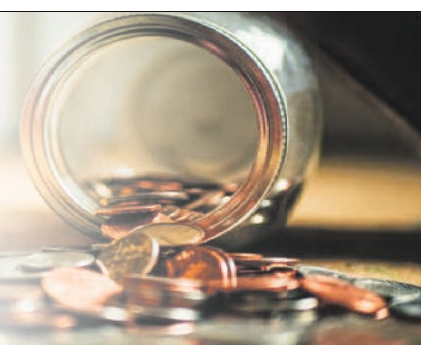


Bruxelles : vers un délai de cinq ans pour les donations mobilières ?

www.pareto.be

info@pareto.be

+32 (0)2 201 26 67



INVESTISSEMENTS

Le marché obligataire est dans une nouvelle phase

■ Comment l'investisseur peut-il orienter ses placements obligataires ? Où peut-il aller chercher du rendement en limitant son risque ?

Le marché obligataire, aussi appelé marché du crédit, a présenté des taux négatifs entre 2012 et 2022. "En 2022, on s'attendait certes à une hausse des taux mais à une hausse progressive. Or, les taux ont monté de façon brusque. On ne s'attendait pas à un retour si rapide et si violent de l'inflation. À cette époque, on a complètement changé de paradigme", constate Pierre Verlé, directeur du crédit chez Carmignac. Selon ce gérant, les investisseurs qui étaient positionnés en obligations ont ainsi perdu en 2022 près de 100 ans de rendement. En effet, on peut rappeler que lorsque les taux grimpent, le cours des obligations existantes baisse. On a assisté à une véritable décennie noire entre 2012 et 2022 sur le marché du crédit. Les investisseurs bénéficiaient de primes de risque de plus en plus faibles. À partir de 2022, la hausse des taux d'intérêt a fait revenir sur le marché du crédit des investisseurs particuliers qui avaient déserté ce segment faute de rendement intéressant. Ce marché était, en effet, occupé essentiellement par des investisseurs institutionnels "contraints" d'y investir. "Et ces investisseurs particuliers ne se sont pas trompés, essentiellement ceux qui avaient investi dans des fonds à échéance. Ils ont ainsi pu verrouiller un rendement sur une certaine période en diversifiant leurs placements", ajoute Pierre Verlé.

"Des valeurs à aller chercher en dehors des sentiers battus"

Selon ce gérant, aujourd'hui, il y a beaucoup de dispersion dans le marché. Cela signifie que le marché du crédit sans risque (*investment grade* ou IG) n'est pas homogène. Avec des taux de défaut qui augmentent, ce gérant se sent, paradoxalement, plus à l'aise. "En effet, il faut des taux de défaut dans un marché. C'est comme pour les assurances, il faut des accidents pour que les compagnies existent. La présence de taux de défaut permet d'augmenter le rendement mais donne aussi plus de valeur à la sélection des crédits et à la gestion des risques", reconnaît Pierre Verlé. Cela donne du sens à son métier de gestionnaire qui peut anticiper ce qui va bien ou moins bien et déceler, dans des situations critiques, des opportunités de redressement et donc d'achat. "Nous avons plus de valeurs à aller chercher en dehors des sentiers battus", constate-t-il. Pour ce gérant, dont la sélection est la clef du succès d'un fonds obligataire actif, il faut pouvoir faire preuve de flexibilité et aller chercher les opportunités dans les niches du marché.

Pour les investisseurs qui prévoient avoir besoin de certaines sommes dans un délai précis, l'investissement dans un fonds à échéance est préconisé. "Pour ceux qui ont un horizon plus long, ils peuvent s'orienter vers un fonds sans échéance, qui a fait ses preuves avec un bon track record sur le long terme et qui n'a pas de contraintes de maturité", préconise ce gérant.

Aujourd'hui, la configuration du marché est telle que le niveau des indices cache une dispersion importante concernant le couple rendement-risque entre les entreprises. Sur ce marché du crédit, il vaut donc mieux se fier à l'expertise de spécialistes.

Isabelle de Laminne

CONSO

Saint-Feuillien, c'est aussi une belle page d'histoire

■ La brasserie propose la Saint-Feuillien Grand Cru en édition limitée en bouteille de 1,5 litre.

La brasserie Saint-Feuillien, c'est tout d'abord une belle page d'histoire.

Elle a célébré en 2023 les 150 ans de sa création, en 1873 donc, par Stéphanie Friart. "À l'époque, la brasserie est située à l'entrée du Roeulx et l'on y produit des bières légères", rappelle le site du brasseur hen-nuyer.

En 2025, elle célébrera cette fois le 900^e anniversaire de la création de l'Abbaye éponyme. Celle-ci fut érigée à la mémoire de ce moine irlandais du 7^e siècle. Elle sera en grande partie détruite en 1796 après le départ des moines, dans la foulée de la Révolution française.

Saint-Feuillien, c'est bien entendu, avant tout une brasserie. La bière la plus connue est sans doute la Saint-Feuillien justement, qui se décline en blonde – la plus appréciée – brune, triple et quadruple, sans oublier la Cuvée de Noël. C'est aussi la Saison, la FIVE, la Belgian Coast IPA et toute la gamme de la Grisette, dont la Grisette Fruits des Bois Bio 0.0%.

Produit nouveau

Et puis, il y a la Saint-Feuillien Grand Cru, lancée en 2011. "La Grand Cru est une bière extra-blonde de haute fermentation refermentée en bouteille de 33 cl, expliquait à l'époque Benoît Friart, président du conseil d'administration de la brasserie. Elle n'est pas épicée, ses arômes proviennent tous du houblon. Elle n'a donc pas de parenté avec nos produits typiques que sont les St-Feuillien blonde, brune ou de Noël. C'est un produit nouveau."

C'est justement la Grand Cru que Saint-Feuillien met actuellement à l'honneur, avec une édition limitée en magnum d'1,5 litre. "Une création originale et élégante alliant impression digitale et sérigraphie", précise le brasseur.

Ce "cadeau idéal" proposé "dans un écrin original et élégant" est disponible sur le webshop du brasseur. C'est 64 euros pour le "St-Feuillien Grand Cru Magnum 4 x 1,5L édition spéciale 2024". Le webshop vous permettra aussi de découvrir bien d'autres propositions.

Du changement

Si Saint-Feuillien c'est l'histoire, la brasserie a aussi fortement muté l'année dernière. Le site historique, près de la Grand-Place du Roeulx, ne convenait plus à la croissance de la brasserie familiale qui



SAINT-FEUILLIEN

La Grand Cru est une bière extra-blonde de haute fermentation.

produit de l'ordre de 55 000 hectolitres par an. En fait, la Saint-Feuillien effectuait de longs trajets, entre le site de production et le site d'embouteillage, chez le partenaire Roman à Audenarde, la plus ancienne brasserie familiale de Belgique. Cela faisait donc beaucoup de mouvements de poids lourds entre les deux sites.

Depuis plus d'un an maintenant, les nouvelles installations, situées près de l'intersection des autoroutes E19 et E42, permettent au brasseur d'assurer toutes les étapes de production, depuis le concassage du malt jusqu'à la fermentation en bouteille.

Ce déménagement n'altère en rien le goût des bières : "Nous puiserons l'eau dans la même nappe phréatique que celle utilisée aujourd'hui", avait précisé la brasserie à l'annonce de ce projet qui a nécessité un investissement global de quelque 21 millions d'euros.

Le site historique peut être visité, un parcours ponctué par la dégustation de deux bières au choix.

P.D.-D.

2011

Lancement de la Grand Cru

La Saint-Feuillien Grand Cru n'a pas de parenté gustative avec la gamme classique.

DROIT DU TRAVAIL

■ Une rupture de contrat de commun accord plutôt qu'un licenciement pour motif grave? Un risque pour le travailleur... et l'employeur.



Olivier Scheuer
Avocat chez Thales Brussels

Le travailleur s'expose, en cas de rupture de commun accord du contrat de travail, à des sanctions au niveau des allocations de chômage.

Le vice (de consentement) peut coûter cher



SHUTTERSTOCK

Il n'est pas rare que l'employeur propose au travailleur, en lieu et place d'un licenciement pour motif grave, une rupture de commun accord du contrat de travail. La signature d'une telle convention présente un avantage indéniable pour l'employeur: elle clôt, en principe, définitivement le dossier. Dans le cas d'un licenciement pour motif grave, l'employeur n'est en effet jamais à l'abri d'une contestation de la part du travailleur et, le cas échéant, d'une procédure, longue et coûteuse, souvent incertaine, devant les juridictions du travail. C'est donc très intéressant.

Pour le travailleur, c'est une autre histoire. Notamment, parce que considéré comme ayant volontairement abandonné son travail, le travailleur s'expose, en cas de rupture de commun accord du contrat de travail, à des sanctions au niveau des allocations de chômage, pouvant aller jusqu'à 52 semaines d'exclusion. Pour cette raison, les organisations syndicales déconseillent généralement ce mode de rupture à leurs affiliés.

Dénonciation de la convention

Un arrêt récent de la Cour du Travail de Liège (*) nous rappelle que la rupture de commun accord du contrat de travail n'est toutefois pas sans risque pour l'employeur.

Les faits soumis à la Cour étaient les suivants: Monsieur V., brigadier, signe le 12 octobre 2018 une convention de rupture de commun accord du contrat de travail. Par cette convention, les parties actent la rupture de commun accord et elles renoncent, l'une envers l'autre, à toute forme d'indemnité. Quelques jours plus tard, le conseil du brigadier dénonce ladite convention. Il considère en effet que celle-ci est nulle, pour vice de consentement. Il fait à cet égard valoir que Monsieur V. est une personne influençable, qui a donné son

consentement sous la menace de l'employeur de porter plainte contre lui auprès des autorités pour un vol (contesté) ainsi que de le licencier pour motif grave s'il refusait de signer ladite convention.

Accord vicié ou non ?

Est-ce que l'accord donné par le travailleur est (ou non) vicié? Pour répondre à cette question, la Cour commence par rappeler les principes juridiques applicables, pour les appliquer ensuite aux faits. La situation "économiquement faible" du travailleur à l'égard de son employeur est en soi insuffisante pour considérer que le consentement est vicié. Selon la réglementation, il n'y a point de consentement valable si le consentement a été donné par erreur, extorqué par violence ou surpris par dol. On ajoutera aussi l'abus de circonstance. S'agissant plus singulièrement de la violence, elle est le fait d'inspirer à une personne la crainte d'un mal considérable, en vue de la déterminer à poser un acte juridique (comme ici la signature d'une convention de rupture de commun accord). Par l'effet de cette crainte, la volonté du travailleur n'est pas libre. La violence vicie la volonté si elle est injuste et illicite, qu'elle est déterminante du consentement, qu'elle fait craindre un mal considérable et présent et est de nature à impressionner une personne influençable. La charge de la preuve du vice de consentement incombe à celui qui l'invoque, généralement donc le travailleur.

Pour la Cour, qui se fonde sur une jurisprudence bien établie, le simple fait de placer le travailleur devant le choix entre la signature d'une convention de rupture de commun accord et le licenciement, même pour motif grave, ne signifie pas, à lui seul, que la manifestation de la volonté est viciée. La menace peut cependant devenir illicite si les

faits sur lesquels l'employeur s'appuie ne correspondent pas à la réalité, sont inexistantes ou futiles et qu'il espère de cette manière duper le travailleur. En revanche, la menace n'est pas injuste lorsque l'employeur peut raisonnablement considérer que les faits sur lesquels repose la menace constituent véritablement un motif grave de licenciement, indépendamment de la justesse de cette appréciation. Les circonstances qui entourent la signature de la convention peuvent aussi déterminer si le consentement a (ou non) été extorqué par violence.

La Cour retient principalement des faits de la cause que: (i) le brigadier a été contraint de participer à un entretien improvisé sans motif et donc sans préparation possible; (ii) il n'a pas eu le temps de la réflexion, ni la possibilité de se faire assister; (iii) il a été menacé de manière injuste et illicite, les soupçons de vol ne reposant en réalité sur aucune enquête sérieuse et (iv) il a dénoncé sans délai la nullité de la convention.

Sans grande surprise, la juridiction du travail conclut à la nullité de l'accord, par vice de consentement, imputable à l'employeur. Elle condamne par conséquent l'employeur à payer au travailleur une indemnité compensatoire de préavis (comme s'il avait licencié le travailleur). Toute autre aurait probablement été la décision de la Cour du Travail si l'employeur avait, préalablement à l'entretien, informé le travailleur de son objet et qu'il lui avait laissé le temps de la réflexion, afin d'examiner, avec son conseil ou son représentant syndical, le contenu de la convention. C'est de la prudence juridique, mais aussi une forme de respect vis-à-vis du travailleur qui doit subsister, même quand la fin définitive du contrat de travail est proche.

→ (*) Cour du travail Liège (ch. 6-B), 11/01/2024

FACE ET PROFIL

Ducobu, pâtissier “fournisseur de bonheur”

■ Marc Ducobu est le “chocolatier de l'année 2025 pour la Wallonie” selon Gault&Millau.

16 novembre 1971 : naissance de Marc Ducobu à Jette.

16 novembre 2003 : il ouvre sa boutique à Waterloo.

9 septembre 2024 : il est désigné “chocolatier de l'année 2025 pour la Wallonie” par Gault&Millau.

Rencontre Anne Masset

Marc Ducobu mérite ce titre en raison de la détermination et de la créativité qu'il imprime à son équipe, écrit le Gault&Millau. Cet engagement se traduit par une œuvre très personnelle qui ne cesse de gagner en finesse, en variété et en relief. Son expérience de pâtissier n'y est certainement pas étrangère. Voici donc Marc Ducobu, 52 ans et une boutique à Waterloo depuis 2003, promu “chocolatier de l'année 2025 pour la Wallonie” par Gault&Millau dans sa 9^e sélection du genre, publiée en septembre.

“C'est la première fois qu'on a pris le temps d'envoyer un dossier”, glisse son épouse, Claire, qui est en charge des finances de la petite entreprise. “J'ai été très agréablement surpris”, sourit Marc Ducobu... chez qui Gault&Millau était justement venu tourner des vidéos... S'il n'est peut-être pas aussi surpris que prévu, il est en tout cas ravi de la distinction: “C'est bien pour la clientèle, notre maison, le vendeur en magasin. C'est une plus-value.” Qui se traduit dans les ventes, à l'instar d'une étoile Michelin ou d'une bonne note au guide gastronomique Gault&Millau? “Cela fait un près d'un mois qu'on vend davantage de chocolat, c'est tout ce que l'on peut dire pour l'instant. Nous sommes avant tout fournisseurs de bonheur et cette récompense s'inscrit dans la continuité de notre quotidien”, répond, philosophe, Marc Ducobu.

Un “mordu de concours”

En attendant, cela lui fait une plume de plus à son chapeau, lui a déjà glané un certain nombre de récompenses au fil des années. “Je suis un mordu de concours”, avoue-t-il. Il est ainsi “ambassadeur du chocolat belge” – c'est d'ailleurs marqué sur la vitrine de sa boutique – depuis qu'il a gagné, en 2001, un concours organisé en Belgique sur le modèle des meilleurs ouvriers de France. Il a participé en 2003, 2005 et 2008 à la Coupe du monde de pâtisserie, décro-

chant la 3^e place en 2003 et la 2^e place à la Coupe du monde de la glace la même année. “Les concours m'ont permis de faire des démonstrations dans le monde entier.” Et les voyages, il les aime, Marc Ducobu. “On apprend beaucoup en voyage. Architecture, peinture, poterie, menuiserie, 3D, tout m'inspire. Je fais des photos de tout, un trottoir, le galbe d'une statue, un élément dans une église, un musée. Autant de formes que je reprends dans mes pâtisseries.”

Car Marc Ducobu se dit d'abord pâtissier. À partir de l'âge de 15-16 ans, il a suivi deux ans de cours en boulangerie-pâtisserie et deux ans en glacerie-chocolaterie au Ceria, à Anderlecht. Il a ensuite fait ses classes dans “de belles maisons à Bruxelles comme Debailleul, Wittamer, Mont Royal et Mahieu”. Entre-temps, il s'est également envolé pour Le Caire où il a travaillé pour Hilton avant de donner des formations pour la chaîne en Israël et Turquie.

Raquettes de padel, robe de mariée

En 2003, après quatre années passées chez “Monsieur Mahieu”, il ouvre sa propre boutique. “Le jour de mes 32 ans.” Juste derrière l'église de Waterloo. Six ans plus tard, elle déménage à quelques pas.

“Autres dates importantes”, son entrée, parrainé par Jean-Philippe Darcy et Paul Wittamer, dans l'association Re-lais Desserts “qui regroupe les meilleurs pâtissiers du monde, 88 actuellement”, ce qui permet “de partager avec des confrères dans le respect mutuel”. Et puis aussi,

l'entrée de ses produits chez Rob et à La Grande Épicerie à Bruxelles en 2014. Marc Ducobu collabore également depuis trois ans avec l'Hôtel Amigo, au cœur de la capitale. Il s'amuse de ses commandes spéciales: tablettes de chocolat au nom de Jean Dujardin, ballotin pour Barack Obama, raquettes de padel en chocolat à l'occasion du tournoi organisé en avril à Tour&Taxis. “Des clins d'œil qui font plaisir à l'atelier.” Une belle vitrine aussi. Comme la robe de mariée en chocolat qu'il vient de créer pour les Fashion Days de Waterloo.

Pour l'heure, la SRL de Marc Ducobu emploie 22 personnes, dont 15 à l'atelier situé derrière le magasin, et utilise 10 tonnes de chocolat par an. Le chiffre d'affaires, en “évolution positive constante, avec deux très bonnes années Covid en 2020 et 2021”, s'est élevé à 2,6 millions d'euros en 2023. Dont 80 % sont le fait de la boutique. “Nous voulons rester maîtres à bord, maintenir la qualité”, insiste Marc Ducobu qui n'a pas de deuxième boutique en vue. “Si on a plusieurs magasins, on perd de la qualité au niveau du transport, poursuit Claire Ducobu. Marc est sur place, il voit tout. Pour rester dans l'excellence, il vaut mieux gérer une boutique de A à Z. C'est un choix de vie, qui permet aussi à Marc de voyager et suivre des formations à l'étranger.” Ou d'y être présent, comme il l'est depuis 15 ans, via des produits qu'il a initiés et validés pour le compte d'Asahi Foods, dans des departments stores au Japon pour la Saint-Valentin.

Ses recettes

“Le vrai Ducobu, c'est moi”

L'élève Ducobu, une homonymie bienvenue? “Le dessinateur, Godi, est venu dédicacer ses BD il y a 2 ans dans notre boutique. Je disais en riant à tout le monde: ‘Le vrai Ducobu, c'est moi car lui, le dessinateur, porte un autre nom’, raconte Marc Ducobu. C'est un nom que l'on retient, un nom qui fait rire et qui attire.”

Pour lui, une pâtisserie réussie, “c'est une pâtisserie d'un jour. On va, par exemple, prendre un saint-honoré avec un feuilletage cuit le matin, caramélisé, une crème pâtissière faite aussi le matin, une crème chantilly montée, des choux caramélisés. Une pâtisserie réussie, c'est un ‘éphémère’, cela doit être bon directement”. Et une création chocolat réussie? “On peut se permettre de travailler davantage le look puisqu'on a plus de possibilités avec le chocolat: il est liquide avant de se cristalliser, ce qui permet de partir dans des formes plus artistiques.” La majorité de son chocolat, c'est un collègue qui fait du bean to bar (de la fève à la barre) qui le lui fournit.



MARC DUCOBU