

2

Les valeurs olympiques dans l'entreprise

Interview avec Rudi Braes et Peter Demuyck d'Agoria



Quelle est la clef de la réussite ?

Les nouveaux modèles d'affaires et l'approche des sportifs

7

Chaque grande performance est un travail d'équipe

Bob Verbeeck de Golazo établit des parallèles entre le sportif et le manager

8



La fraude fiscale ? Un sport superflu pour les sportifs !

Imposition des sportifs en Belgique

11

La performance est une priorité

Gérer et optimiser les stratégies et les processus est un travail de chaque jour

12

Les Jeux Olympiques Remporterez-vous la médaille d'or en tant qu'entreprise ?



Des questions concernant ce sujet ?
Vous voulez consulter ce dossier également en ligne ?

www.echo.be/envue

Préambule

Les entrepreneurs sportifs

Le 27 juillet, la machine sera lancée : de la cérémonie d'ouverture jusqu'à la journée de clôture, nos journées seront rythmées par les Jeux Olympiques. Vous ne vous y attendiez pas ? Pourtant, il n'y a rien d'étrange à cela : sport d'élite et entreprise sont un travail d'équipe, ayant la motivation comme principal moteur. Non seulement au moment de gagner la médaille ou de signer le contrat, mais aussi chaque jour, durant chaque phase de préparation. Ceci s'applique autant aux athlètes belges qui tenteront de revenir avec une médaille

Sport d'élite et entreprise sont un travail d'équipe.

olympique qu'aux entreprises qui souhaitent maximiser leurs performances.

Pour mettre en évidence les liens

qui unissent le sport de haut niveau et l'entrepreneuriat, Ernst & Young est partenaire du Comité olympique et interfédéral belge (COIB) depuis 2007. Pourquoi ? Parce que nous voulons prouver que nous portons haut les valeurs olympiques, et parce que les idéaux olympiques sont très proches des valeurs d'Ernst & Young: travail d'équipe, fair-play, ténacité, recherche de la performance. Et esprit d'entreprise. C'est pourquoi Ernst & Young est également fier des entreprises belges qui contribuent à la qualité de l'organisation et de l'infrastructure des Jeux Olympiques.

Ernst & Young est une organisation centrée sur les personnes, qui encourage la pratique sportive, allant des programmes de santé proposés à tous les collaborateurs aux facilités accordées aux collègues qui pratiquent un sport à haut niveau. Une situation gagnant-gagnant. Les sportifs sont plus performants au niveau physique et mental, et ont de meilleures opportunités de carrière. En bref : nous croisons les doigts pour tous les sportifs entreprenants et les entrepreneurs sportifs. Faites que cet été soit mémorable !

Rudi Braes, managing partner Ernst & Young

Colophon

Une initiative d'Ernst & Young

Rudi Braes, managing partner Ernst & Young
Lucien De Buscher, associé Ernst & Young Advisory
Bernard Hernandez, directeur Ernst & Young Advisory
Laurent Stas, manager Ernst & Young Personal Tax Services

Editeur responsable:

Marc Cosaert, associé Ernst & Young Transaction Advisory Services

www.ey.com/be
Suivez Ernst & Young sur twitter:
EY_Belgium
Tél. : 02 774 91 11

Une réalisation de Mediafin Publishing

Coordination : Veronique Soetaert
Rédaction : Mediafin
Layout : Björn De Greef
Photo : Dries Luyten, Sofie Van Hoof
Editeur : Dieter Haerens

Info ? publishing@mediafin.be

LES VALEURS OLYMPIQUES DANS L'ENTREPRISE

Tirer le meilleur de chacun

Entreprises et sportifs font face aux mêmes défis. Pour réussir, ils doivent aller plus vite, sauter plus haut, devenir plus forts. Ernst & Young entend être une source d'inspiration pour les entreprises et ses propres collaborateurs, les inciter à repousser leurs limites. « En coachant nos collaborateurs et les entreprises, on peut les porter à un niveau qu'ils pensaient ne jamais atteindre », affirme Rudi Braes, managing partner d'Ernst & Young.

Ernst & Young est un partenaire actif du Comité olympique et interfédéral belge (COIB) depuis 2007, l'année précédant les Jeux Olympiques de Pékin. « Nous partageons les mêmes valeurs », explique Rudi Braes, managing partner d'Ernst & Young. « Pensez au travail d'équipe, à l'énergie, à l'enthousiasme, au respect, à l'intégrité et au courage de diriger. » Avec ce partenariat, Ernst & Young souhaite également mettre en exergue le dynamisme de l'entreprise. De la même façon que les athlètes ont besoin d'un bon coach pour être performants, Ernst & Young peut être le coach des organisations. « Il est assez facile de soutenir des valeurs sûres », indique Rudi Braes. « Coacher quelqu'un qui n'y arrivera sans doute pas ou dont l'issue du combat est incertaine est autrement plus difficile. En soutenant l'équipe féminine de bobsleigh, nous voulions ainsi démontrer notre esprit d'entrepreneur et donner un coup de pouce à ces athlètes. Ces femmes ne s'étaient encore jamais assises dans un bobsleigh : leur aventure avait peu de chance de réussir, mais a posteriori, c'était une très belle histoire. » Ces mêmes valeurs olympiques ont été embrassées par le Sports Technology Club, fondé en 2005 par l'organisation d'employeurs Agoria et le COIB. Prenez l'exemple de l'ambition. « Comme les athlètes, les entreprises font preuve d'une saine ambition », explique Peter Demuynck, directeur International Business

Agoria. « Ces PME ont la possibilité de décrocher des contrats pendant les Jeux Olympiques, mais elles doivent y croire et s'engager pleinement ». L'esprit d'équipe est également une valeur primordiale. « J'observe que les entreprises sont prêtes à partager des informations et des contacts. Elles aiment s'entraider. C'est pourquoi nous parlons d'un club : nous partons ensemble en mission et cela crée un lien. »

Entourage

Bien que tout soit centré sur le sportif individuel, l'entourage de l'athlète est essentiel. Le sport est un travail d'équipe. « L'athlète travaille des années pour un moment unique. S'il échoue, il devra se relever pour saisir la prochaine occasion. À ce moment, l'entourage est crucial : l'athlète doit pouvoir se reposer sur un coach ou des coéquipiers. L'entourage – quatre ou cinq personnes – aide le sportif à digérer les contrecoups, à s'améliorer, à partager les échecs et les succès », souligne Rudi Braes.

Entouré par les personnes adéquates, l'athlète peut remettre son échec en perspective ou en tirer des éléments positifs, le considérer comme un processus d'apprentissage. Un athlète est aussi bon que l'était sa dernière performance. Le footballeur a droit à une nouvelle chance une semaine plus tard, mais dans le cas des Jeux Olympiques, il faut attendre quatre ans pour pouvoir faire à nouveau ses



preuves. Rudi Braes y voit un parallèle avec le monde des affaires. « Parfois, les choses tournent mal pour les raisons les plus inexplicables, même si vous étiez parfaitement préparé. Dans ce cas, vous devez montrer suffisamment de force de caractère pour repartir de zéro. »

« Dans le monde des affaires aussi, l'échec peut être une expérience enrichissante », rappelle Peter Demuyck. « Je me souviens d'un collaborateur qui avait perdu un million d'euros pour son entreprise à la suite d'une mauvaise décision. Il avait peur de perdre son emploi. Mais son patron lui a répondu : tu es fou ? Je viens de t'offrir une formation à un million d'euros. »

Coach

Ernst & Young se considère également comme un coach, à la fois pour les entreprises et pour ses propres

Comme les athlètes, les entreprises font preuve d'une saine ambition. Elles doivent y croire et s'engager pleinement.

Peter Demuyck,
directeur International
Business Agoria

collaborateurs. « L'objectif est de faire le maximum pour soi-même et l'organisation.

Avec les entreprises, nous réfléchissons à la manière d'optimiser les performances », indique Rudi Braes. En tant qu'organisation, Ernst & Young veut que ses collaborateurs excellent. C'est pourquoi ils sont intégrés dans différents programmes d'entreprise et accumulent les expériences dans plusieurs secteurs. « Le coaching et l'accompagnement coûtent cher, et nous savons que certains collaborateurs voudront monnayer leur expérience à un certain moment. S'ils partent après avoir passé cinq ans chez nous, nous perdons du capital. Mais nous estimons que faire figure de

deuxième université ou école pour ces collaborateurs relève de notre responsabilité sociale. Lorsque vous apportez quelque chose à la société, celle-ci vous le rend, tôt ou tard. Il n'est d'ailleurs pas mauvais d'avoir des collaborateurs bien formés disséminés dans d'autres entreprises. » Ernst & Young intervient également en tant que coach pour les entreprises. « Nous veillons à ce que les entreprises soient les plus performantes possible en leur indiquant les opportunités à saisir ou les risques dont elles doivent se protéger », explique Rudi Braes. « Nous partageons les succès et les échecs de nos clients. Nous analysons comment ils peuvent se sortir d'une crise, améliorer leur performance. Nous étudions avec eux les options dont ils disposent pour y parvenir. »

Vision stratégique

Les athlètes n'ont qu'un seul objectif : obtenir une médaille aux Jeux Olympiques. Cette focalisation est un autre parallèle avec le monde du sport, pour Peter Demuyck. « Les entreprises doivent également faire des choix. Pourtant, nous remarquons que celles qui souhaitent opérer à l'échelle internationale ont parfois tendance à se disperser. Il est donc essentiel de clarifier les objectifs. Nous pouvons également leur apporter une contribution importante dans ce domaine. Nous les écoutons, mais >



nous remettons également leur ambition en cause, comme un coach le fait avec son athlète. »

Rudi Braes témoigne beaucoup de respect à l'égard des athlètes, surtout lorsqu'il constate l'incertitude à laquelle ceux-ci sont sans cesse confrontés. « Pendant l'un des stages du COIB à Lanzarote, j'ai été estomaqué par le professionnalisme des athlètes. Tous leurs efforts sont concentrés sur un seul objectif, même si leur participation aux Jeux n'est pas encore acquise. Mais ils doivent vivre avec cette incertitude. »

Chez Ernst & Young, l'accent est placé sur le client. « Faire le bon choix stratégique dépend énormément du coaching et de la méthodologie. Le consultant n'invente pas la stratégie des entreprises. Mais il fournit la méthodologie qui leur permet de développer peu à peu un modèle de pensée dont tout le monde dira : nous avons toujours su que c'est ce que nous voulions faire. C'est également une question d'excellence opérationnelle : comment opérez-vous chaque jour ? On a naturellement tendance à s'enfermer dans son propre mode de pensée. Il est parfois bon d'adopter un autre regard, de découvrir de nouvelles perspectives. »

Les athlètes performants sont récompensés d'une médaille. Dans le monde des affaires, les collaborateurs sont récompensés pour leurs performances individuelles, mais également pour le travail de l'équipe lors de l'évaluation. « Nous disposons d'excellents experts, mais même en tant qu'expert, vous faites partie d'un groupe », explique Rudi Braes. « Nous récompensons également les collaborateurs de cette manière. Les associés et les membres du senior management ont une fonction d'exemple. Les collaborateurs copient leur comportement. Si vous montrez de la volonté d'entreprendre, de l'enthousiasme et de l'esprit d'équipe au plus haut niveau, le reste de l'organisation suit. »

Coach quelqu'un qui n'y arrivera sans doute pas est un bel exemple d'entre- preneuriat.

Rudi Braes, managing partner Ernst & Young

Un esprit sain dans un corps sain

Le partenariat avec le COIB dépasse les cinq anneaux olympiques qui figurent sur le papier à en-tête d'Ernst & Young. Dans la guerre pour le talent, Ernst & Young cherche également à donner du contenu au partenariat, notamment en organisant des activités sportives et en incitant ses collaborateurs à mener une vie plus saine. L'objectif est que nos collaborateurs aient « un esprit sain dans un corps sain ». Il y a quelques années, Ernst & Young a ainsi lancé le programme 'Fit for the job', qui met l'accent sur différents aspects comme la qualité du sommeil et de l'alimen-

tation, la nécessité d'un entraînement intelligent et l'accompagnement.

Les collaborateurs participent également à diverses compétitions sportives, comme des balades cyclotouristes, les 20 kilomètres de Bruxelles ou des activités entre bureaux. « Nous fournissons l'équipement et l'accompagnement. Ils reçoivent un programme et doivent envoyer ce qu'ils ont réalisé. Les coaches donnent un feed-back. » Un exemple parlant en est la préparation à la participation au marathon de Pékin, un an et demi avant les Jeux Olympiques.

« Nous ne voulions pas que les Jeux Olympiques soient réservés aux athlètes, et nous avons lancé un appel aux candidatures parmi nos collaborateurs. » Quatorze d'entre eux ont relevé le défi et ont bénéficié de l'accompagnement d'un entraîneur et du staff médical du COIB. Seuls deux collaborateurs avaient déjà couru un marathon auparavant. « Subitement, le sport est devenu très important dans l'organisation. Le sentiment d'appartenance au groupe et l'intérêt suscité par les entraînements étaient incroyables dans toute l'organisation. Nous avons également organisé un parcours de la flamme entre tous les sites d'Ernst & Young pour la symbolique. Je me souviens à l'époque d'avoir couru d'Anvers à Saint-Nicolas ensemble avec d'autres collègues. Ce sont des moments qui me resteront gravés en mémoire. Lorsque vous êtes motivé, vous pouvez atteindre un niveau de performance dont vous ne pensiez pas être capable. Cela démontre une de nos valeurs : achieving potential. C'est également ce que nous essayons de tirer des entreprises et de nos collaborateurs : le meilleur. »

Energie, travail d'équipe et enthousiasme

Ernst & Young est un partenaire actif du COIB depuis début 2007. À la veille des Jeux Olympiques de Pékin, Ernst & Young voulait se profiler comme une entreprise jeune et sportive, à la fois pour les collaborateurs et pour les clients. Ernst & Young n'est pas une organisation traditionnelle. La moyenne d'âge de nos collaborateurs s'élève à 32 ans, le rapport hommes/femmes est de 50-50 et ce sont autant de personnes qualifiées qui présentent énormément de potentiel. Vingt nationalités se côtoient au siège central de Diegem. « Des valeurs olympiques comme l'énergie, l'esprit d'équipe, l'enthousiasme et le respect sont très présentes dans une entreprise comme la nôtre », dit Rudi Braes.

Le Sports Technology Club, fondé en 2005 par Agoria et le COIB, rassemble une soixantaine d'entreprises de niche actives dans le secteur technologique qui démarchent les Jeux ensemble au lieu de procéder en ordre dispersé. Ces entreprises technologiques possèdent le savoir-faire, l'expérience et la capacité », explique Peter Demuyck. « Nous ne sommes pas organisés sur le plan géographique, mais nous regroupons des entreprises qui sont intéressées par le marché. Nous organisons des activités de prospection et de promotion afin que les entreprises technologiques soient en haut de la liste des organisateurs des Jeux Olympiques. »

EVS VISE LA MÉDAILLE D'OR

Une entreprise belge se retrouve à l'écran

Un champion belge des Jeux Olympiques de Londres est déjà connu. En effet, EVS, fournisseur de systèmes de captation digitale, a remporté un contrat important à l'occasion de Londres 2012. De quoi s'agit-il ? Les anneaux olympiques représentent-ils une valeur ajoutée supplémentaire pour un fournisseur ? Nous avons posé les questions à Jacques Galloy, CFO de EVS.

Parlez-nous de votre projet.

« Spécialement pour les JO de Londres 2012, nous avons développé un private cloud sur le serveur le plus puissant que l'on ait jamais mis en service. Toutes les images des compétitions y sont à disposition des 150 chaînes présentes, qui peuvent les récupérer, les monter et les diffuser avec une flexibilité remarquable. Nous y exerçons aussi notre core business : la captation directe. Nous louons beaucoup de matériel à nos clients. »

Les Jeux apportent-ils une plus-value à votre projet ?

« Les Jeux sont évidemment très importants pour nous, mais il ne s'agit pas d'un one shot. EVS collabore avec le Comité International Olympique (CIO) depuis les Jeux Olympiques d'Atlanta, en 1996. Chaque édition nous a permis d'innover et d'améliorer la qualité d'image, la vitesse de transmission, la disponibilité des images... La collaboration avec le CIO correspond à notre vision à long terme, aussi d'un point de vue technologique. Le contenu des medias se dématérialise de plus en plus. Le concept du cloud permet un accès aisé aux images et élimine le problème de la distance. Car déplacer des hommes et du matériel coûte très cher. Rien que les chaînes américaines débarquent environ 2.000 personnes aux JO. Envoyer moins de personnel permet de limiter les frais. Il y a aussi le problème du décalage horaire. Partout dans le monde, le prime time se situe entre 20 et 22 heures. Mais à l'heure du prime time à Londres, il fait encore nuit au Japon, et il est midi en Californie. Grâce à notre cloud particulier, toutes les chaînes ont un accès maximal aux images, et peuvent ainsi adapter leurs programmes au prime time. Les JO sont une occasion unique pour les entreprises belges de démontrer leur talent et savoir-faire technologique. Le monde entier sait que Jacques Rogge est le président du CIO, mais à l'étranger, il faut qu'on sache que notre pays a beaucoup d'autres talents à proposer. »

Quelle importance accordez-vous au sport et aux valeurs olympiques au sein de votre entreprise ?

« En tant que fournisseur des JO, il serait dommage de ne rien faire pour nos collaborateurs. Nous menons une campagne marketing interne, avec un podium et les couleurs olympiques partout dans nos bureaux. »



EVS est le fournisseur de systèmes de captation digitale pendant les JO 2012.

©EVS

Les JO sont une occasion unique pour les entreprises belges de démontrer leur talent et savoir-faire technologique.

Jacques Galloy, CFO EVS

LONDRES 2012 :

EVS : à l'écran dans le monde entier

La société liégeoise EVS conçoit, développe, vend et loue du matériel d'enregistrement numérique destiné au secteur audiovisuel dans plus de 100 pays. EVS est le leader mondial sur le marché des enregistreurs numériques utilisés sur les productions télé diffusées en direct, et spécialement les émissions sportives. EVS a créé la société XDC, une spin-off devenue leader européen dans le domaine de la technologie du cinéma numérique.

www.evs.tv



ERNST & YOUNG
Quality In Everything We Do

Les magazines d'Ernst & Young sur votre tablette



Sans se limiter aux matières techniques et financières, le magazine **Reporting** présente un mélange captivant d'opportunités et de défis qui surviennent dans un contexte international complexe, en mettant l'accent sur le reporting et la bonne gouvernance.



T Magazine vous dit tout sur les problématiques et mises à jour en matière de fiscalité nationale et internationale. Vous y découvrirez des points de vue sur diverses matières au niveau stratégique, qui vous aideront à ajouter de la valeur à votre entreprise.



Capital Insights vous fournit des informations uniques sur la gestion, le placement et l'optimisation de votre capital. Tenez-vous au fait de l'environnement volatil des transactions et apprenez-en plus sur les perspectives M&A dans divers pays et secteurs.



Enfin, le magazine **Performance** vous offre un cocktail pratique de conseils et de recherche universitaire appliquée. Il se penche ainsi sur la manière dont les entreprises abordent telle ou telle problématique, depuis l'efficacité des coûts dans le secteur public jusqu'à l'utilisation des médias sociaux et à l'optimisation de la chaîne d'approvisionnement.

Ces quatre magazines trimestriels sont désormais disponibles, via l'app store, dans des versions numériques qui contiennent, outre des articles écrits, des images, des graphiques interactifs et des mises à jour régulières. Les apps magazine Ernst & Young sont à télécharger gratuitement dans l'app store.

LES SPORTIFS SOUS-TRAIENT CE QUI NE FIGURE PAS SUR LEUR LISTE DE PRIORITÉS

Quelle est la clef de la réussite ?

Les nouveaux modèles d'affaires et l'approche des sportifs contemporains présentent des similitudes étonnantes. Où se trouve la clef de la réussite ? Dans la répartition des rôles entre le front-office et le back-office. Entre ce que vous faites vous-même et ce que les autres font mieux que vous.

« **Q**uel est le modèle classique ? Autrefois l'entreprise devait faire un choix entre le leadership sur les coûts et des produits de qualité supérieure. Mais ce paradigme a évolué. Des entreprises comme Apple et Nike vendent des produits de luxe tout en appliquant des processus de production très efficaces », explique Lucien De Busscher, associé d'Ernst & Young. « Quant à la SNCF elle commercialise un TGV ID-ticket à prix plancher mais tout en offrant une certaine plus-value, à savoir la possibilité de choisir entre deux compartiments de train, l'un plus calme, l'autre plus animé. Dans les nouveaux modèles d'affaires, on obtient ainsi une nouvelle répartition des rôles entre le front-office et le back-office. Et on observe également ce phénomène dans le sport. Le front-office s'intéresse à l'efficacité, le back-office à l'efficience. »

Comment ce principe s'applique-t-il dans le sport ? « Une sauteuse en hauteur s'occupe avant tout de son 'front-office' : mieux sauter, être efficace. Elle ne fait aucun compromis par rapport aux efforts destinés à progresser et à gagner. L'équipe constituée autour d'elle trace la voie, avec des schémas d'entraînement, des programmes d'alimentation, la planification de pics de forme. Pour résumer, elle crée une organisation efficace afin de permettre au sportif d'être efficace dans son sport. Le back-office se préoccupe de l'organisation de stages, de voyages, des sollicitations des médias, de la publicité, du kiné, etc. Ce back-office est cependant crucial. C'est là que réside l'excellence opérationnelle qui peut faire la différence. »

Des conditions optimales pour des performances optimales

Cependant, ce back-office est de plus en plus sous-traité, remarque Lucien De Busscher, associé Advisory spécialisé dans le Performance Improvement. « Les sportifs aussi se concentrent de plus en plus sur l'efficacité, l'amélioration des performances sportives. Ils sous-traitent ce qui exige surtout de l'efficience à ceux qui sont spécialisés dans ce domaine. Idem dans les entreprises qui réussissent. Les modèles d'affaires sont devenus très modulaires. Les modules des proces-



Une entreprise doit avant tout se concentrer sur le processus qu'elle maîtrise le mieux. Cela vaut également pour les sportifs.

Lucien De Busscher, associé Ernst & Young Advisory

sus back-office subissent un 'lift & shift' : ils déménagent vers des plateformes standardisées où la connaissance et les coûts sont optimisés. Cela les rend très efficaces et leur permet d'exceller encore plus dans ces opérations. »

L'associé Ernst & Young évoque avec enthousiasme un exemple en provenance d'Inde. « Il y a une quinzaine d'années, quelques personnes se sont lancées dans la vente de GSM avec un capital de 200 dollars. Elles ont rapidement créé l'entreprise de télécommunications Airtel, qui s'est spécialisée dans les cartes SIM prépayées, leur unique activité. Construction des antennes, centres d'appels, service clientèle : elles ont sous-traité tout le reste. Il y a quelques années, l'entreprise dégageait déjà près de 2 milliards de dol-

lars de bénéfices. Quelque 600 millions d'Indiens communiquent sur leur réseau à 1 cent la minute. Aujourd'hui, l'entreprise a acquis une licence d'une valeur de 10 milliards de dollars pour l'Afrique. D'un point de vue stratégique, elle se concentre sur le processus qu'elle maîtrise le mieux. Comme une sauteuse en hauteur se concentre sur le saut en hauteur, mais s'entoure d'excellence opérationnelle. » Échelle et masse critique sont les deux mots clés. Qui dit échelle dit stratégie (sportive). Et qui dit stratégie dit souvent moyens ciblés. Et nous en arrivons ainsi rapidement à la focalisation sur les priorités.



Lucien De Busscher
associé Ernst & Young Advisory
lucien.de.busscher@be.ey.com

DES SIMILITUDES ENTRE LE SPORTIF ET LE MANAGER

Chaque grande performance est

En sport comme en entreprise, les meilleurs sont des vedettes des médias. Mais derrière eux, de nombreuses conditions doivent être remplies pour que ces figures de proue atteignent les sommets. Leur performance est le fruit d'un travail d'équipe. Il existe encore d'autres parallèles entre le sportif et le manager. Ainsi, bien entendu, que quelques grandes différences, surtout dans la gestion du talent. Les entreprises ont beaucoup à apprendre des techniques de coaching et de scouting en vigueur dans le sport.

« **O**n a tendance à penser que tout est une question de talent, surtout chez les sportifs. Mais la réussite n'est innée ni chez les athlètes, ni chez les managers. On devient le meilleur. Le talent joue bien entendu un rôle, mais le succès est surtout une question de travail, de franchir les étapes qui mènent au sommet », estime Bob Verbeeck. C'est l'une des nombreuses similitudes qu'il voit entre le sportif et les entrepreneurs.

Bob Verbeeck dirige Golazo, une entreprise qui représente de grandes vedettes du sport, dont Kim Clijsters. En outre, il publie plusieurs médias sportifs, comme le portail de sport sport.be et les revues Cyclosprint et Running. Sa principale activité reste cependant l'organisation de 250 événements en Belgique et en France, dont le Memorial Van Damme (athlétisme), le Diamond Games (tennis) ou le Tour des Flandres pour cyclotouristes.

Bob Verbeeck établit des parallèles entre le sportif et le manager. « Qui réussit au plus haut niveau ? Ceux qui font preuve d'une grande force mentale, qui leur permet d'être encore plus performants lorsque les conditions sont difficiles. Prenez Tia Hellebaut, qui atteint toujours son plus haut niveau lorsque l'enjeu et la tension sont à leur comble. Dans une entreprise, le manager se distingue surtout lorsqu'il doit tenir la barre en pleine tempête. Sportifs et managers vivent dans un environnement très concurrentiel. Les deux font preuve d'une grande discipline et d'une énorme motivation. Voyez les managers multiplier les heures de travail, comme les joueurs de basket-ball rester sur



Kim Clijsters avec son manager Bob Verbeeck (2^{ème} à droite) et son équipe.

Dans le sport, le scouting est une excellent technique de ressources humaines.

Bob Verbeeck, chef d'entreprise de Golazo

les parquets pour enchaîner les parquets après l'entraînement. »

Le conseil d'administration, une Dream Team ?

Selon Bob Verbeeck, sportifs et managers doivent également faire preuve d'un grand sens du leadership. « Ils s'entourent d'une équipe d'experts. La plupart d'entre eux aiment également travailler avec des modèles, une sorte de Dream Team qu'ils constituent au-dessus de l'équipe avec laquelle ils travaillent au quotidien. L'athlète prend souvent une vedette du passé comme référence. Ainsi, Kim Clijsters a-t-elle notamment été très impressionnée par Steffi Graf. Dans les entreprises, le conseil d'administration peut constituer la Dream Team du manager. »

Un autre facteur décisif est le timing. « Il est essentiel de faire le bon geste au bon moment, pour le sportif comme pour le manager. On dit de Philippe Gilbert qu'il est particulièrement performant dans la répartition de ses efforts. Il économise son énergie lorsque le moment n'est pas encore décisif, pour tout lâcher dans une attaque bien placée. Une qualité que savent apprécier les meilleurs managers. »

Objectifs

Bob Verbeeck remarque également que les sportifs et les managers doivent avoir une grande capacité à rebondir. « Ils ont conscience que les événements ne leur sont pas toujours favorables, ce qui accroît la pression. Mais ils savent se ressaisir. Notam-

un travail d'équipe



ment grâce à cette autre qualité qu'ils ont en commun : leur force de concentration. Ils se fixent des objectifs clairs, y compris à long terme. La réalisation de cet objectif ultime passe par une succession de buts mineurs qu'ils atteignent en cours de route. Cela vaut autant pour ceux qui souhaitent conduire une entreprise créée de toutes pièces dans le Bel20 que pour ceux qui veulent décrocher l'or olympique. »

Il est dès lors important de construire sa progression, sans jamais perdre l'objectif de vue. Les meilleurs sportifs et managers vivent cette évolution de manière comparable, estime Bob Verbeeck. « C'est un processus d'apprentissage. Ils savent qu'une victoire sert à être fêtée et à apprendre. On apprend également des défaites. On les analyse et on détermine com-

ment il est possible de continuer, en faisant mieux que précédemment. »

Coaching

Bob Verbeeck constate également d'importantes différences entre les deux milieux – pas tant entre sportifs et managers, qu'entre le sport et l'entreprise. « Le sport place l'accent sur le coaching beaucoup mieux que l'entreprise. En sport, les équipes sont construites et composées de manière plus pointue, plus ciblée. De nombreux clubs recherchent de nouveaux talents en permanence et les soumettent à un coaching très intense. »

« En fait, dans le sport, le scouting est une excellente technique de ressources humaines, qui permet de découvrir les talents très jeunes. Dans les entreprises, cet accompagnement aussi intense est souvent limité aux postes de direction. La gestion des talents est bien meilleure dans le sport. On y a conscience qu'il faut aller plus loin avec le talent disponible. Dans les entreprises, on prend beaucoup plus rapidement des mesures contre les talents qui sortent des rails. Les organisations sportives font preuve d'une plus grande souplesse. Elles organisent davantage d'activités, comme des stages ou des week-ends, pour souder les équipes. »

Besoin de personnes positives

Ceci amène Bob Verbeeck à une série de points communs. « Tous deux doivent maîtriser l'art de s'entourer des meilleurs spécialistes et de les faire travailler ensemble. Cela doit surtout être des personnes positives, capables de s'intégrer et de faire preuve d'empathie, et dotées d'un grand sens du dialogue. La communication interne et externe doit être au point. Une sportive comme Kim Clijsters est entourée d'une équipe d'une dizaine de collaborateurs. C'est une véritable PME, qui ne peut tourner que si les accords pris au départ sont bons. »

FIT FOR THE JOB

Ne pas travailler plus, travailler mieux

Les performances des collaborateurs d'Ernst & Young sont comparables à celles d'athlètes de haut niveau. Il est donc logique qu'Ernst & Young tire également des enseignements du sport d'élite. La question n'est pas : comment travailler plus ? Mais : comment travailler mieux, comment doser l'effort pour atteindre un pic de performance au meilleur moment ? C'est également l'idée sous-jacente du programme Fit for the Job, qu'Ernst & Young a mis sur pied en 2009 pour optimiser la vitalité et le bien-être de ses collaborateurs.

Quel est l'objectif d'Ernst & Young ? « Nous entendons faire la différence en tirant le meilleur de nos collaborateurs et de nos clients. En tant que 'top employer', nous sommes notamment attentifs au talent et au développement, à la diversité et à la flexibilité, mais également à la vitalité et au bien-être de nos collaborateurs », explique Gilbert Van Fraeyenhoven, associé Ernst & Young.

Athlètes dans l'entreprise

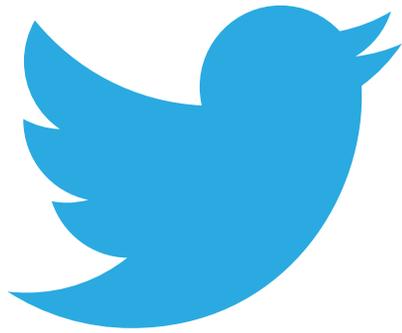
Dans leur livre 'L'Athlète d'Entreprise', Alain Goudsmid et Koen Gonnissen ont établi le lien entre la santé mentale et physique des collaborateurs, et leurs performances dans l'entreprise. Ernst & Young s'en est inspiré pour développer le programme 'Fit for the Job'. « Nous avons contrôlé la condition mentale et physique des différents groupes de collaborateurs. Ensuite, ils ont eu droit à un programme général de sensibilisation étalé sur quelques séances. Au terme de cette formation, ils ont pu demander un accompagnement personnalisé. Souhaitent-ils commencer un sport donné ? Obtenir des conseils en matière d'alimentation et améliorer leurs habitudes alimentaires ? Ou un coaching spécifique concernant leur fraîcheur mentale ? Tout est possible », explique Gilbert Van Fraeyenhoven.

« Six mois après le démarrage du programme, nous observons un effet positif convaincant chez la grande majorité des collaborateurs. Aujourd'hui, nous en sommes à la troisième année du programme. Les effets positifs demeurent, y compris chez les participants de la première heure. Une partie des collaborateurs pratique activement un sport », conclut un Gilbert Van Fraeyenhoven satisfait.

A vélo

La petite reine est de plus en plus populaire. Chez Ernst & Young aussi, un nombre croissant de collaborateurs et de clients ont décidé d'enfourcher le vélo. L'entreprise accueille une grande communauté cycliste. Chaque année, elle organise les EY Classics, un événement qui a évolué d'une balade à vélo à un programme total centré sur le sport et la famille à l'occasion duquel des fonds sont récoltés pour soutenir un projet social.

Stay updated by following us on Twitter



twitter.com/EY_Belgium

Ernst & Young goes social

EY_Belgium - our official corporate twitter account

EY_lifeBelgium - what it is like to work at Ernst & Young

IMPOSITION DES SPORTIFS EN BELGIQUE

La fraude fiscale ? Un sport superflu pour les sportifs !

Somme toute, le statut fiscal des sportifs belges est relativement favorable. Les règles distinctes sont peu nombreuses. Le sportif peut généralement choisir le régime auquel il souhaite être soumis et éventuellement déclarer ses frais professionnels réels. À part cela, il est simplement salarié ou indépendant. Mais il reste intéressant de faire le bon choix parmi les quelques possibilités proposées.

« **L**e fisc belge applique peu de règles spécifiques pour les rémunérations perçues par les sportifs. Un sportif professionnel est soit salarié de son club, soit indépendant, et est donc soumis à l'un de ces deux régimes fiscaux. En tant que travailleur salarié, il peut renoncer à la déduction forfaitaire de ses frais professionnels et postuler ses frais réels. Si le club se charge de tout ou presque, il aura peu de frais propres. Cela dit, certains sportifs paient eux-mêmes leur kiné, leur entraîneur, leurs vêtements, leurs frais de voyage, etc. », explique Laurent Stas, manager Personal Tax Services chez Ernst & Young. Il accompagne des sportifs et particuliers fortunés. « Bien entendu, les frais augmentent très vite lorsque le sportif est actif au niveau international. »

'Tarif sportif' ou régime ordinaire

Si le sport est pratiqué dans le cadre d'une activité complémentaire, le fisc établit une distinction entre les 'jeunes' de moins de 26 ans et les sportifs 'plus âgés'. « Les jeunes sportifs sont soumis à un précompte unique de 16,5% que retient le club jusqu'à un plafond d'environ 17.000 euros. Mais si vous pouvez justifier de nombreux frais, il est parfois plus avantageux de recourir au régime fiscal progressif. Une fois les frais déduits, il se peut que votre revenu net imposable soit moins élevé », explique Laurent Stas.

Les sportifs professionnels âgés de plus de 26 ans sont soumis à un taux d'imposition unique de 33%.

« Dans ce cas, l'impôt progressif ordinaire est rapidement plus avantageux », explique l'expert d'Ernst & Young. « La plupart des taux favorables pour les sportifs étrangers en Belgique ont été supprimés. Les étrangers ne peuvent encore bénéficier d'un taux de 18% que s'ils travaillent au maximum trente jours par an pour un seul et même organisateur de compétitions. »

Jamais imposé deux fois

Les sportifs actifs au niveau international peuvent bénéficier d'un régime plus favorable dans la plupart des pays. « La plupart des taux d'imposition fluctuent entre 15% et 20%. Par ailleurs, vous ne pouvez plus être imposé en Belgique si vous avez déjà payé des impôts ailleurs. Sur ce point, les conventions préventives de double imposition que la Belgique a signées sont généralement plus avantageuses que dans de nombreux autres pays. Si le sportif n'a pas payé d'impôts à l'étranger, le tarif en Belgique dépend de la convention que notre pays a signée avec ce pays. »



Laurent Stas
manager Ernst & Young Personal Tax Services
laurent.stas@be.ey.com

Jeux Olympiques de Londres : les victoires belges ne seront pas taxées

La Grande-Bretagne a décidé de ne pas prélever d'impôt sur les rémunérations que les athlètes percevront durant les Jeux Olympiques de Londres cet été. « Cette exonération d'impôt s'applique également aux primes versées par exemple par la Belgique à ses médaillés. Dans un tel cas, la Belgique pourrait imposer elle-même ses athlètes, mais la convention qu'a signée notre pays avec le Royaume-Uni l'en empêche. La conséquence ? Les médaillés belges devront déclarer leurs rémunérations, mais ils seront exonérés de tout impôt. »



GÉRER ET OPTIMISER LA PERFORMANCE

Un travail de chaque jour

Une médaille d'or à Londres ? Un contrat juteux ? La performance est une priorité fondamentale, dans le sport comme dans le monde des affaires. L'amélioration et l'optimisation de la performance sont le fruit d'un travail quotidien. Et il ne s'agit pas que d'une question financière.



Toute organisation veut être performante, aujourd'hui et à l'avenir. Et ce n'est possible qu'en travaillant en permanence à cette performance. Une équipe olympique ne remporte pas une médaille d'or en cherchant uniquement à satisfaire au 'minimum olympique'. Comment peut-elle y parvenir ? En suivant et en mesurant à intervalles réguliers ses performances. Et en détectant et en appliquant les possibilités de se dépasser.

Priorités stratégiques

Cela dit, ceci ne relève pas uniquement de stratégie, de processus et d'individus. La performance d'une équipe naît de l'interaction intégrée et structurée de ces différents facteurs. Même si votre entreprise dispose des meilleurs collaborateurs, elle ne parviendra pas à réaliser ses objectifs sans établir de priorités stra-

Vous obtenez une organisation performante en suivant et en mesurant à intervalles réguliers.

tégiques. Imaginez que vous optimisez les processus sans tenir compte de l'ensemble plus large ou de la vision de l'organisation : vous disposez d'un excellent radar, mais pas d'une machine bien huilée.

Que conseille Ernst & Young aux organisations ?

1. Clarifiez la stratégie et les processus.
2. Développez les interactions entre la stratégie, les processus et les individus de manière structurée.
3. Mesurez la performance de chacun des éléments et leurs ef-

fets intégrés sur la base d'indicateurs déterminés à l'avance.

4. Tirez des leçons et améliorez ainsi systématiquement vos performances.

Paramètres financiers

Que peut-on observer aujourd'hui ? Les organisations suivent leurs performances à l'aide de Key Performance Indicators (KPI). Ces KPI sont basés sur la situation actuelle de l'organisation et, dans le meilleur des cas, alignés sur sa stratégie. Les KPI les plus utilisés sont la part de marché, le coût de production unitaire, la marge bénéficiaire, etc. Traditionnel-

Quelques exemples clarifieront les choses

1.

Un grand prestataire de services était confronté à un ralentissement de la croissance de son portefeuille de clients. Le CEO nous a demandé d'identifier les facteurs qui mènent à de nouveaux clients. L'analyse nous a permis de mieux comprendre les éléments qui favorisent la croissance de la clientèle, comme 'les contacts avec les clients potentiels' et 'la durée du processus de conversion d'un client potentiel en client effectif'.

Les contacts avec les clients étaient suivis et gérés de près. Mais le délai de conversion des clients potentiels en clients effectifs avait été oublié. L'analyse des drivers a entraîné des modifications dans la gestion de ce délai. Celui-ci a baissé, ce qui a entraîné une croissance significative du portefeuille de clients et donc des revenus.

2.

Les exigences d'investissement d'une entreprise internationale dépassaient ses possibilités financières. Ensemble, nous avons déterminé les drivers de l'entreprise. Nous avons ainsi pu comparer les scénarios d'investissement sur la base d'un ensemble cohérent de facteurs et de résultats.

Pour la première fois, l'entreprise a adopté une position uniforme sur la croissance du secteur, les opportunités géographiques et le comportement des concurrents. Le plan stratégique était basé sur des drivers permettant de comparer les investissements et d'élaborer une stratégie. Ensuite, il a été possible de convertir cette stratégie en objectifs et programmes opérationnels, puisqu'elle était spécifique et utilisable jusqu'au niveau opérationnel.

lement, c'est le département financier qui établit les KPI. Et le directeur financier en assure le suivi.

En d'autres termes : la performance est mesurée à l'aide de paramètres financiers, complétés de données collectées par les autres départements. Ces renseignements sont bien entendu très précieux. Cependant, la méthode comporte également un risque : qu'une organisation étudie sa performance de manière trop unilatérale, car uniquement sous l'angle financier. La stratégie opérationnelle n'est appliquée et mesurée que dans une optique financière.

Comment se forger une idée précise de la performance d'une organisation ? Comment la gérer et l'optimiser ? Pour dire les choses très simplement : cherchez les autres facteurs pertinents dans toutes les couches de l'organisation. Ensuite, traduisez la stratégie générale en objectifs à tous les niveaux de l'entreprise, jusqu'au niveau opérationnel. Conséquence ? Vous augmentez la responsabilisation vis-à-vis de la stratégie de l'organisation et favorisez la prise de conscience et l'engagement envers les objectifs de l'organisation chez l'ensemble des protagonistes.

Décisions stratégiques

Comment procéder concrètement ? Identifiez les variables associées aux objectifs de l'organisation. Ce peut être des variables spécifiques à l'entreprise, ou des tendances sur le marché. Autrement dit : vous devez rechercher les facteurs clés (drivers) qui influent directement ou indirectement sur les résultats de l'entreprise. C'est sur ces drivers que peuvent travailler les différentes couches de l'organisation. Et vous devez les suivre pour prendre systématiquement les bonnes décisions stratégiques pour l'avenir de l'organisation.

Vous gagnez, car...

Les dirigeants d'entreprises qui prennent les décisions importantes sur la base de drivers améliorent leur compréhension stratégique et opérationnelle de l'organisation. Cette approche facilite l'alignement et l'application des objectifs à tous les niveaux de l'entreprise.

Quel est l'avantage des drivers qui sont intégrés dans l'entreprise et font partie de la connaissance générale de l'activité ? Ils créent des opportunités de comprendre et d'évaluer ce qui porte l'organisation. Il en ressort une compréhension globale de ces facteurs, qui améliore le processus décisionnel au travers de l'organisation. L'entreprise perd moins de temps et de moyens à collecter, traiter et analyser des informations secondaires ou portant à confusion. Elle concentre son processus décisionnel sur des données matérielles. Cette méthode vous permet de développer une organisation apprenante, constamment en mouvement, qui privilégie à tout moment la stratégie opérationnelle. Vous créez de cette façon un avantage concurrentiel.



Bernard Hernandez
director Ernst & Young Advisory Services
bernard.hernandez@be.ey.com

DANS LA PRATIQUE

Comment Ernst & Young contribue à votre performance ?

Ernst & Young a développé une méthode pratique qui dépasse le système actuel de gestion de performances. Elle permet de tenir compte des drivers de manière proactive pour y adapter les processus de planification et de prévision. Conséquence ? Vous pouvez adapter la planification à l'évolution de ces drivers et ainsi toujours tenir compte des dernières évolutions du marché.

La méthode part de la stratégie de l'entreprise et de son plan à long terme.

Elle comprend notamment :

- les tests des scénarios stratégiques et de l'allocation des moyens ;
- l'établissement d'un plan d'affaires et d'un plan financier à long terme ;
- la détermination d'indicateurs de performance et d'objectifs associés à la stratégie.

A partir de cette réflexion à long terme, nous établissons des plans d'action annuels. Nous fixons des hypothèses concernant cette planification, après quoi nous identifions les objectifs d'affaires et financiers sous la forme de drivers. Sur base de ces éléments moteurs, il est ensuite possible d'établir un plan opérationnel. Il en découle un plan financier, avec une quantification des objectifs opérationnels.

Il est important d'intégrer ces différents objectifs et drivers dans le processus standard de reporting. De cette manière, vous pouvez analyser la progression et le statut des drivers, et identifier les éventuels écarts de performances. Cette analyse vous permet alors d'apporter les adaptations nécessaires et d'établir un système de 'prévisions continues'. Dans des cas exceptionnels, il sera possible de mettre à jour le plan opérationnel et financier.



L'ex coach Guardiola du FC Barcelone donne des instructions au joueur Mascherano.

PLUTÔT DES PLAY-OFFS QUE DU TRADE-OFF

Royal FC Value Creation

Le football est désormais un business à part entière. Comme les entreprises, les clubs créent de la valeur pour une multitude de parties prenantes. Mais le gâteau est-il suffisamment grand pour satisfaire chacun ?

D'abord, la théorie. Quel est l'objectif de toute organisation classique ? Créer de la valeur pour trois groupes de parties prenantes: les clients, les collaborateurs et les investisseurs. Dans le monde du football, ces parties prenantes sont respectivement les supporters, les joueurs et les investisseurs. Ce dernier groupe inclut les sponsors, les médias ou encore les propriétaires des clubs. Les intérêts de ces groupes sont indissociablement liés. Il est impossible de créer durablement de la valeur pour l'un d'entre eux sans créer de la valeur pour les autres.

Agrandir le gâteau

Trop longtemps, les parties prenantes ont été considérées comme des concurrentes. La valeur était vue

comme un gâteau qui devait être partagé en trois parts. Plus celle de l'un grandissait, plus celle des deux autres diminuait. C'est la théorie néoclassique du trade-off: les salaires exorbitants versés aux joueurs réduisaient les bénéfices des propriétaires des clubs et entraînaient une augmentation du prix des tickets pour les supporters.

Cela dit, on a tort de se demander comment partager le gâteau. La bonne question est: comment faire en sorte d'en augmenter la taille ?

Une première possibilité consiste à explorer de nouveaux marchés.

La bonne question est : comment faire en sorte d'agrandir le gâteau ?

Ainsi, le Real Madrid n'a pas hésité à mettre sur pied une tournée promotionnelle en Chine peu avant le début de cette saison. Car le merchandising et les autres activités commerciales représentent désormais un tiers des revenus des Merengues.

Une deuxième option ? Exploiter l'infrastructure existante de manière plus efficace. Le groupe rock britannique Coldplay s'est récemment lancé dans une tournée des stades. Et le groupe prévoit des concerts dans de nombreux temples du football.

Une autre alternative pour agrandir le gâteau consiste à mettre de nou-

veaux produits sur le marché. La Ligue des Champions en est un magnifique exemple. Lancée en 1992, elle innovait en introduisant un système de poules. Conséquence : davantage de grands matchs, davantage de supporters et donc davantage de droits télévisés. Autrement dit, toutes les parties prenantes ont eu droit à une part de gâteau supplémentaire.

En 1997, l'UEFA a ouvert la Ligue des Champions à d'autres clubs que les champions nationaux et le tenant du titre. Et cette réforme a donné lieu à une injection supplémentaire de qualité. Car un derby manucien City contre United a davantage de saveur intrinsèque dans le grand bal du football européen qu'un match opposant l'Apoel Nicosie à l'Austria Vienne. En Belgique, ce sont les mêmes arguments qui sont utilisés pour défendre le système des play-offs. Plus de grands matchs, plus de revenus, un plus grand gâteau.

Effets pervers

Mais pourquoi l'accent des entreprises s'est-il tant concentré sur la maximisation des profits des actionnaires ces dernières années ? La pression du temps est une explication plausible. Les CEO et CFO se doivent d'obtenir des résultats dans des délais extrêmement courts. La durée moyenne de leur mandat s'exprime plutôt en trimestres qu'en années. Ils préfèrent dès lors les gains rapides aux solutions à long terme, durables. La valeur de l'action fait trop rapidement figure de baromètre.

La même logique s'impose aux entraîneurs. En Premier League anglaise, ils ne restent en poste qu'un an et quelques mois en moyenne. Dans ces conditions, donner du temps de jeu aux jeunes issus du centre de formation est un risque pour chaque entraîneur. Car c'est peut-être son successeur qui récoltera les fruits de sa politique. Et recueillera les honneurs qui l'accompagnent.

Mues par cette volonté de maximisation rapide des bénéfices, les organisations en ignorent souvent d'autres effets pervers. Notamment la pression croissante sur les prix des fournisseurs, qui mettent en cause leur viabilité. Ce phénomène existe également dans le monde du football. Les grands clubs accaparent la majeure partie du butin. Les petits clubs, qui jouent un rôle crucial dans l'identification et la formation de jeunes joueurs, peinent à garder la tête hors de l'eau. C'est pourquoi l'indemnité de formation due au club où un joueur a appris le métier constitue un pas dans la bonne direction.

Enfin, la société est une partie prenante dont le rôle est de plus en plus important. Comment les entreprises peuvent-elles également créer de la valeur pour la société ? Il n'est pas question ici de charité, mais de création de valeur, par exemple en s'attaquant avec elle aux besoins et aux défis communs. Avec le football comme premier hobby mondial, c'est également la tâche des clubs. En bref, de donner du gâteau à tout le monde !



Lucien De Busscher
associé Ernst & Young Advisory
lucien.de.busscher@be.ey.com

LA QATAR FOUNDATION : BÂTIR SUR DU SABLE ?

D'une vision à Messi

Du soleil, la mer, du sable, du pétrole et du gaz - beaucoup de gaz. Ces quelques mots résument le Qatar. Cette presqu'île du Golfe persique ne compte même pas un million d'habitants. Pourtant ce minuscule État désertique organisera bientôt la Coupe du Monde de football. Comment les Qataris ont-ils réussi ce tour de force ?

Tout commence toujours par une vision et une mission. À la Qatar Foundation, cette vision est née des circonstances. Comment assurer l'avenir du pays dans l'ère post-combustibles fossiles ? Le choix s'est porté sur une économie de connaissance, avec la créativité, l'intelligence et le regard critique comme sources de revenus à défricher. Objectif ultime ? Faire du Qatar une 'oasis de l'innovation' au Moyen-Orient, mais une oasis qui aurait un rayonnement mondial.

A titre de comparaison, l'Europe aussi a pris un ensemble de mesures pour doper la recherche, l'innovation et la compétitivité. Budget : 80 milliards d'euros pour la période 2014-2020 soit près de 11 milliards d'euros par an. Celui de la Qatar Foundation s'établissait en 2011 à 2,35 milliards d'euros soit plus d'un cinquième du budget annuel de l'ensemble de l'Union européenne. De plus, les Qataris ont l'avantage de pouvoir concentrer leurs efforts. Sous une sorte de 'despotisme éclairé', ils ont opté résolument pour une série de fers de lance alors que l'UE doit répartir son budget entre d'innombrables organismes et programmes.

L'(infra)structure adaptée est également un élément essentiel. Qatar Foundation a déjà mis de nombreuses initiatives en chantier. Son cheval de parade est le Sidra Medical and Research Center, qui ouvrira ses portes à la fin de cette année. Le Sidra ne sera pas qu'un hôpital à la pointe de la technologie. Il nourrit l'ambition d'être le centre médical et de recherche le plus sophistiqué au monde pour les soins cliniques, l'enseignement et la recherche biomédicale. Dont coût : 7,9 milliards de dollars. Pour réaliser une mission et une vision, il est indispensable de réunir les personnes adéquates. Qatar Founda-



tion a conclu des partenariats avec des universités renommées qui ouvriront des campus satellites dans l'État pétrolier. Les bancs des amphithéâtres ne seront occupés par des Qataris que pour moitié. Les autres places sont réservées à l'intelligentsia importée.

Sport

Enfin, les Qataris ont compris qu'il était également nécessaire de savoir vendre une bonne idée. Avec le sport par exemple. Ainsi, le sigle Qatar Foundation orne depuis cette saison les maillots de la Sainte Trinité barcelonaise Messi-Iniesta-Xavi. L'apothéose pour la marque Qatar est prévue en 2022, lorsque le pays accueillera la grand-messe footballistique quadriennale. D'ici là, le Qatar doit être prêt pour montrer au monde qu'il est plus qu'un simple producteur de pétrole et de gaz. Ou comment une vision poursuivie par les personnes et avec les moyens adéquats peut façonner le futur d'une nation.



ERNST & YOUNG
Quality In Everything We Do

**Ernst & Young souhaite
à tous les athlètes de réaliser
des performances exceptionnelles
durant les Jeux Olympiques
de Londres**

ey.com/be

