# envue<sup>24</sup>

UNE INITIATIVE D'EY EN PARTENARIAT AVEC ECHO CONNECT ET TIJD CONNECT | 27 SEPTEMBRE 2013

#### 2 La confiance est le maître mot

Interview avec Pierre Alain De Smedt (FEB), Rudi Braes (EY) et Pieter Timmermans (FEB)

### La professionalisation, conduite de survie

Une prise de conscience généralisée chez les entrepreneurs

'Ecoutez vos collaborateurs, tenez compte de leurs remarques... même si elles ne vous font pas plaisir!'

François Fornieri, administrateur délégué Mithra

8



#### L'art de fournir un service exceptionnel

Les facteurs de succès chez les prestataires de services

#### Ce que les entreprises peuvent apprendre des Red Panthers

Le coach de hockey Pascal Kina établit une parallèle entre le sport de haut niveau et les entreprises



11



#### •

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

www.echo.be/envue

# Building a better working world

S'il est un enseignement à tirer de la crise écoulée, c'est que le déploiement d'activités économiques ne peut se faire sans confiance. Pour rétablir cette confiance et relancer l'économie de manière durable, les chefs d'entreprises doivent assumer leurs responsabilités vis-à-vis de toutes les parties prenantes. Ce n'est pas simple : les changements se succèdent à un rythme soutenu et entreprendre n'a jamais été aussi complexe.

Dans une interview commune, Rudi Braes (EY), Pierre-Alain De Smedt et Pieter Timmermans (FEB) expliquent comment les chefs d'entreprises et les pouvoirs publics peuvent contribuer à la construction d'un monde qui fonctionne mieux. Plus loin, deux exemples sont mis en valeur : Mithra, entreprise en pleine croissance, et notre équipe nationale féminine de hockey, qui met en pratique de manière originale la notion d'esprit d'équipe. Dans ce supplément, vous découvrirez également comment l'entreprenariat, le développement durable, la performance et l'approche client peuvent être utiles à la construction d'un monde qui fonctionne mieux. Car n'est-ce pas finalement votre objectif ? Toutes les parties prenantes, actionnaires compris, vous en seront reconnaissantes.

#### **Préambule**

# Responsabilité et résultats financiers

Ceux qui entreprennent aujourd'hui ont tout intérêt à le faire dans une perspective d'avenir. Aujourd'hui plus que jamais, les chefs d'entreprises devront en effet s'intéresser à la globalisation, aux marchés émergents et aux évolutions technologiques, de plus en plus rapides. Sans compter la complexité croissante du monde dans lequel nous vivons et le rythme effréné auguel les changements se succèdent.

Cependant, il est déjà possible d'identifier les entrepreneurs à succès de demain. Ceux-ci se distinguent en effet par leur orientation internationale, un positionnement innovant et une organisation efficace. Et surtout : les entrepreneurs qui réussiront demain voient au-

#### **Entreprendre** aujourd'hui pour demain

delà de leurs prochains résultats trimestriels et misent sur le long terme.

Or qui dit long

terme dit développement durable. Les entreprises belges ont souvent une longueur d'avance dans ce domaine : la continuité a toujours été leur objectif principal.

De trop nombreux chefs d'entreprises considèrent encore le développement durable comme le pré carré d'écolos bobos. Dans la pratique, cette idée est cependant dépassée. Opter pour le développement durable, c'est assumer ses responsabilités vis-à-vis des salariés, des fournisseurs, des clients, de l'environnement et de la société dans son ensemble. Et assumer ses responsabilités vis-à-vis de toutes les parties prenantes permet également et surtout d'obtenir des résultats durables. En bref : construire un monde du travail plus performant profite assurément au compte de résultats.

Rudi Braes, managing partner EY Belgique

# DU TRAVAIL PLUS PERFORMANT

# La confiance reste le mot-clé

INTERVIEW: PARTICIPER À LA CONSTRUCTION D'UN MONDE

Les chefs d'entreprises qui se préparent aujourd'hui à affronter les défis à venir ont tout intérêt à prendre en compte leur responsabilité sociale. Le monde est désormais à ce point interconnecté qu'il n'est plus possible de réussir sans la confiance de toutes les parties intéressées. Rudi Braes, managing partner d'EY, Pieter Timmermans et Pierre-Alain De Smedt, respectivement administrateur délégué et président de la FEB, expliquent comment ils contribuent à la construction d'un monde qui fonctionne mieux.

#### Quelle est l'idée derrière construire un monde du travail plus performant?

Braes: Chez EY, nous voulons assumer notre responsabilité sociale en montrant au monde que nous contribuons à la construction d'un monde du travail plus performant. C'est en partie lié au développement durable, mais surtout au contexte économique qui l'entoure. Nous pouvons contribuer à l'amélioration de ce contexte grâce à nos compétences clés. Tout d'abord, en créant de la confiance : pour EY, il s'agit surtout de développer une politique de reporting large et transparente. Ensuite, en favorisant le partage des connaissances. Les connaissances et la vision que nous proposons sont indispensables dans un monde globalisé, plus complexe, qui évolue à un rythme effréné. Enfin, il y a tout ce qui a trait à la formation. En formant des collaborateurs compétents, qu'ils continuent à travailler chez EY ou non, nous créons de futurs leaders pour une économie socialement responsable.

Timmermans: C'est la même chose pour tous les chefs d'entreprise belges. Si nous pouvons rétablir la confiance, les investisseurs délieront plus facilement les cordons de leur bourse, ce qui relancera le marché de l'emploi et procurera davantage de pouvoir d'achat aux consommateurs. Si les entreprises peuvent se développer et fonctionner de manière plus durable, c'est finalement toute la société qui en recueillera les fruits. Cela dit, les entreprises ne sont pas seules à pouvoir contribuer à un monde du travail plus performant. Les pouvoirs publics ont également un rôle à jouer. En créant un climat favorable aux entreprises, ils peuvent être un moteur de croissance et d'innovation.

De Smedt: La confiance est le motclé. J'ai connu plusieurs crises économiques profondes au cours de ma carrière. À chaque fois, la reprise économique a coïncidé avec le retour de la confiance. Toutefois, pour renouer avec la croissance et l'emploi, il faut également, au-delà de la confiance, que l'économie repose sur des bases saines. Il est question en l'occurrence de compétitivité. Si les pouvoirs publics n'investissent pas dans la compétitivité, il n'y aura pas de confiance. C'est l'un des enseignements que je tire de ma carrière.

#### Comment la FEB entend-elle participer à la construction d'un monde du travail plus performant?

Timmermans: Entreprenariat, croissance et création d'emplois >

#### Colophon

#### Une initiative d'EY

Rudi Braes, managing partner EY Belgique -Herman Schepers, associé EY Tax Consultants -Marie-Laure Moreau, associée EY Réviseurs

Jan Grauls, senior advisor EY Belgique -Renate Degrave, senior manager EY Réviseurs d'Entreprise - Xavier Dethier, senior manager EY Transaction Advisory Services

Editeur responsable : Marc Cosaert, associé EY Transaction Advisory

Coordination EY : Anne-Sophie Jaspers

www.ev.com/be/envue Suivez EY sur twitter: twitter.com/EY\_Belgium Tél.: 02 774 91 11

#### Une réalisation de Mediafin Publishing

Coordination : Veronique Soetaert Rédaction : Mediafin Lav-out: Laure Jans-Cooremans Photo: Dries Luyten, Dieter Telemans, Emy Elleboog, Wim Kempenaers Info? publishing@mediafin.be





imposent de redécouvrir plusieurs pierres angulaires de l'économie. À la FEB, nous en dénombrons six. D'abord, il est impossible de générer du pouvoir d'achat sans emploi, des emplois sans investissements, et des investissements sans entreprises compétitives. Deuxièmement: nous sommes vulnérables sur le plan de l'accès au marché, et nous devons y travailler. Qu'il s'agisse de talents ou de marchés de matières premières, notre position est très fragile et nous devons être très attentifs. La troisième pierre angulaire est la sécurité juridique: il faut un cadre législatif stable, qui

ne change pas à tout bout de champ. Quatrièmement: nous avons besoin d'une main-d'œuvre motivée et disponible. Le cinquième facteur, ce sont des pouvoirs publics qui entretiennent des relations professionnelles et neutres avec leurs clients et fournisseurs. Autrement dit: l'Administration doit soigner son back-office. La dernière pierre angulaire consiste à relever toute une série de

défis sociaux, en particulier liés au vieillissement de la population. Si nous pouvons apporter une réponse à ces six questions, il sera possible de renouer avec la croissance et de créer des emplois, ce qui alimentera à son tour le regain de confiance. À présent, la confiance des consommateurs est encore largement inférieure au niveau qui prévalait avant la crise. Les pouvoirs pu-

>

blics et les chefs d'entreprise doivent agir de concert. Il est également important de ne pas envoyer de mauvais signaux aux marchés financiers.

De Smedt: Bien entendu, il est indispensable que les chefs d'entreprise ne restent pas les bras croisés. Ma devise est : « n'attendez pas un miracle, faitesen un ». Prenez l'initiative. Et je le garantis à tous les chefs d'entreprise en herbe : il y a largement assez d'opportunités. D'innombrables entreprises font preuve d'initiative. Nous sommes plus performants que de nombreux pays européens. Heureusement d'ailleurs, sans quoi notre croissance, déjà très faible, le serait encore plus. Pour autant, il est vrai que la suppression d'un certain nombre d'obstacles faciliterait encore bien des choses.

#### **Initiative**

#### Pouvez-vous donner des exemples pratiques d'entreprises qui prennent des initiatives ?

De Smedt: J'ai travaillé pendant cinq ans avec Iniaki López, le tsar de l'industrie automobile brésilienne. Son slogan favori est : « changez de paradigme ». Ou « apprenez à penser autrement ». Et j'y crois toujours. Voyez Ferdinand Piëch. Lorsqu'il a accédé à la présidence d'Audi, il s'agissait d'un producteur de voitures bourgeoises et ennuyeuses proche de la faillite et dans lequel plus personne ne croyait. Piëch a complètement changé de cap et investi pleinement dans la qualité et la technologie. Aujourd'hui, VW en récolte toujours les fruits.

raine. Alors qu'elle a été entièrement détruite par

Je le constate en permanence : développement durable et profit financier vont de pair.

Pierre-Alain De Smedt,



un incendie il y a quelques années, elle a accompli un magnifique retour sur le devant de la scène. Sa faculté de résistance inspire énormément. Toutes les parties prenantes ont uni leurs efforts pour tout reconstruire en un minimum de temps. C'est cette période difficile qui permet à l'entreprise de se trouver là où elle se trouve auiourd'hui, avec une forte croissance et une vision de la logistique moderne. Sachez que ce n'est pas une sinécure de fournir environ 1500 points de distribution en quelques heures de temps le matin tôt. L'innovation, à la fois dans le domaine des produits et des processus, a été le moteur de la forte croissance de leurs parts de marché.

De Smedt: Autre exemple que j'ai connu durant ma carrière: Renault. Un jour, Louis Schweitzer a eu l'idée de développer une voiture dont le coût de production était inférieur à 4000 euros. Ni les ingénieurs, ni moi-même ne croyions que c'était possible. Mais Schweitzer a imposé sa volonté et aujourd'hui, Dacia est la marque qui affiche la marge la plus élevée de l'ensemble du groupe.

#### **Incitants**

#### Que pouvons-nous faire pour stimuler cette envie d'entreprendre?

Braes: Les pouvoirs publics doivent mener une politique volontariste et débloquer des fonds. Ceci dit, les entrepreneurs eux-mêmes doivent être suffisamment créatifs pour trouver les structures capitalistiques et les ressources adéquates. L'ouverture, la diversité, l'internationalisation sont également des éléments cruciaux pour les entreprises belges, surtout pour la prochaine génération. Osez sortir des frontières, soyez ouverts aux nouvelles technologies, à la diversité. Profitez de la présence de différentes cultures au sein de votre environnement.

Timmermans: Des exemples et des récits de success-stories sont utiles pour encourager les jeunes. Malheureusement, la plupart des chefs d'entreprise qui réussissent sont tellement accaparés par leurs tâches qu'ils accordent trop peu d'attention aux relations publiques. Pourtant, je suis très optimiste concernant les jeunes. Récemment, j'ai écouté plusieurs jeunes entrepreneurs à l'université. C'était très inspirant, j'ai entendu énormément d'idées novatrices. La génération future est clairement dans les starting-blocks.

De Smedt: Une difficulté spécifique à la Belgique est le choix de la filière d'enseignement chez les jeunes. Les sciences pures sont trop peu prisées. Comment un entrepreneur peut-il y répondre ? En prenant l'initiative. Je suis un grand partisan de la formation sur le terrain et de l'apprentissage dual ou alterné. Ayez le courage de recruter des jeunes qui n'ont pas la formation idéale. Et formez-les vousmême. Lorsqu'Audi Forest a constaté qu'elle ne parvenait plus à trouver des ouvriers appropriés sur le marché de l'emploi, l'entreprise a investi lourdement dans un centre de formation de haute technologie. Non sans succès.

Braes: Chaque remise du titre de l'Entreprise de l'Année® constitue pour moi une occasion extraordinaire d'entrer en contact avec des entreprises souvent petites, mais en plein essor, qui trouvent réellement une nouvelle niche dans un marché spécifique et y accomplissent des

# Contribuer à un monde du travail plus performant : 5 conseils

Comment aider les jeunes entrepreneurs à construire un monde du travail plus performant ? EY a recherché la réponse dans l'EY G20 Entrepreneurship Barometer 2013. Voici les principaux enseignements :

#### Assouplir/ Faciliter l'accès au capital :

- Prévoyez des incitants pour ceux qui explorent de nouvelles sources de financement.
- Débloquez les crédits bancaires.
- Combinez apport de capitaux et conseils d'entrepreneurs confirmés.

## 2 Créer une culture de l'entreprise plus spontanée :

- Changez la culture d'entreprise afin que l'échec soit mieux toléré.
- Ouvrez la porte au talent exclu.
- Mettez en valeur les success-stories.

### 3 Simplifier et stimuler par le biais de la fiscalité et de la réglementation :

- Misez sur des réformes et des incitants pour chaque étape du projet de l'entrepreneur.
- Réduisez les charges administratives liées aux impôts et à la réglementation.
- Donnez la parole aux entrepreneurs lors de la mise en œuvre des réformes.

### 4 Proposer des formations suffisantes et efficaces :

 Les entrepreneurs ne sont pas nés entrepreneurs, ils ont été formés à entreprendre.



- Développez une approche intégrée.
- Encouragez l'apprentissage et la formation continue.

### 5 Faciliter les interactions entre les acteurs de votre écosystème :

- Encouragez l'entreprenariat par un soutien coordonné.
- Des clusters peuvent prospérer moyennant les aides adéquates.
- Les incubateurs peuvent faire office de tremplin pour de nouvelles entreprises.

Téléchargez cette étude sur www.ey.com/be



prouesses. Cela renforce ma conviction qu'il est toujours possible d'être innovant, de découvrir un nouveau marché et de s'y développer.

Timmermans: La situation est différente au niveau macroéconomique. Notre pays souffre toujours d'un handicap en termes de charges salariales. Auparavant, nous le compensions par un net avantage en termes de compétitivité, mais nous nous trouvons actuellement à un point limite. Pour le dépasser, il est nécessaire d'opérer un saut qualitatif, une percée qui doit venir de l'innovation. Pour y parvenir, je crois énormément dans les collaborations des entreprises avec les pouvoirs publics, les universités et les centres de recherche. Si nous soutenons de telles initiatives, nous pourrons peut-être développer les innovations qui enclencheront un nouveau cycle de croissance. Je pense par exemple à tout ce qui se passe autour des voitures électriques, avec leurs batteries, leurs pots catalytiques, à des entreprises comme Umicore, à des projets comme iMove, une plateforme d'essai de véhicules électriques à laquelle participe également EY. Notre principal atout, c'est la matière grise. Nous devons en tirer un avantage concurrentiel à l'avenir, et nous pouvons encore évoluer dans ce domaine.

#### Développement durable

## Un monde du travail plus performant est également un monde plus durable. Quel regard portez-vous sur ce concept ?

De Smedt: Dans mon rôle de président de Deceuninck, j'ai accompli une véritable révolution dans ce domaine. Nos profilés en PVC, produits à partir de pétrole, sollicitent énormément l'environnement. Nous y avons beaucoup travaillé et aujourd'hui, nos produits sont entièrement recyclables. Je le remarque également en dehors de Deceuninck: le potentiel d'économie et d'optimisation de la consommation d'énergie demeure énorme. Je ne cesse de constater que développement durable, profit financier et économie d'énergie sont interconnectés.

cier et économie d'énergie sont interconnectés. **Braes:** Ma récente collaboration avec plusieurs ingénieurs (acquisition de BECO, NDLR) m'a appris qu'il subsistait d'énormes progrès technologiques à accomplir en matière de développement durable.

Si des entreprises parviennent à enregistrer une croissance durable, c'est finalement toute la société qui en cueillera les fruits.

> Pieter Timmermans, administrateur délégué FEB

L'exemple à suivre dans ce domaine est Umicore. Le producteur de métaux rares est un précurseur en matière de développement durable, avec des pots catalytiques, des batteries pour véhicules électriques, du recyclage : ses activités profitent à tout le monde. Pour moi, c'est une source d'inspiration.

De Smedt: Il est agréable de constater que nos entreprises vertes sont devenues un excellent produit d'exportation. Lors des missions princières auxquels j'ai parfois participé, j'ai remarqué une quantité impressionnante d'entreprises liées à des technologies vertes. Le rôle des spin-offs universitaires grandit à chaque mission. C'est là que réside l'avenir de notre industrie.

Timmermans: On peut affirmer qu'une série de difficultés ou de crises créent également des opportunités, à condition de les aborder d'une manière adéquate. Ainsi, à une certaine époque, la Belgique at-elle beaucoup investi dans l'épuration des eaux et de l'air ainsi que dans l'économie d'énergie. Aujourd'hui, c'est l'une des branches de l'économie dans lesquelles nous sommes performants à l'étranger. D'une manière ou d'une autre, nous sommes même devenus des champions en la matière.

De la même manière, la mobilité, qui constitue le grand drame environnemental de la décennie, peut également devenir un produit d'exportation à l'avenir. Je pense au développement de modèles d'affaires autour de concepts comme le télépéage, les applications liées au GPS, les systèmes de gestion du trafic et autres. Si nous pouvons les gérer de manière intelligente, nous pour-

# Une nouvelle signature fondée sur une vision

Dans un monde qui évolue à un rythme effréné et où les besoins des clients sont cruciaux, il était logique qu'EY rafraîchisse sa stratégie. Et adopte pour l'occasion une nouvelle signature, qui émane d'une vision d'avenir d'un monde performant.

Un monde du travail plus performant est caractérisé avant tout par une plus grande confiance des investisseurs et des consommateurs. C'est cette confiance qui permet aux entreprises d'enregistrer une croissance durable et de créer de l'emploi, pour pouvoir également investir dans les communautés dans lesquelles elles sont actives. Car au-delà de la croissance, un monde performant et plus efficace stimule et développe la collaboration et le talent sous toutes ses formes Depuis le 1er janvier 2013, EY a également un nouveau CEO à l'échelle mondiale: Mark Weinberger. Mark a accompli une carrière impressionnante, avec de nombreuses fonctions dirigeantes au sein et en dehors d'EY. Il a notamment travaillé pour les présidents Clinton et Bush, d'abord comme conseiller fiscal à l'US Social Security Advisory Board, puis comme Assistant Secretary of the US Treasury.

rons peut-être en récolter les fruits sur les marchés internationaux d'ici quelques années.

Braes: Depuis le début de la crise, j'observe que certaines entreprises ont complètement changé leur manière d'envisager le reporting. Elles étaient jusqu'alors obnubilées par les résultats trimestriels. Désormais, elles commencent davantage à penser à long terme. Certaines entreprises refusent même d'encore publier des rapports sur une base trimestrielle. Par ailleurs, elles publient de plus en plus d'indicateurs de performance non financiers. Ce reporting large va donc encore gagner en importance. En d'autres termes: le bénéfice financier n'est pas tout. Le chiffre obtenu peut encore être très bon ce trimestre, mais sans la confiance des parties prenantes, rien n'est gagné.



#### UNE PRISE DE CONSCIENCE GÉNÉRALISÉE CHEZ LES ENTREPRENEURS

# La professionnalisation, condition de survie

Dans un monde de plus en plus complexe, les entrepreneurs savent que l'amateurisme et l'à-peuprès ne pardonnent plus. Ils ressentent la nécessité de professionnaliser leur fonctionnement pour assurer la pérennité de l'organisation.

hez EY, « building a better working world » est une ligne de conduite. « C'est même notre devise d'entreprise, notre tagline, déclare Marie-Laure Moreau, réviseur d'entreprise et associée chez EY à Liège. Nous la déclinons en une liste de valeurs bien définies : intégrité, respect, esprit d'équipe, énergie, enthousiasme, courage. Ces valeurs, nos collaborateurs les défendent au jour le jour, et c'est ainsi que nous contribuons, à notre échelle, à bâtir un monde qui fonctionne mieux. »

Comment mettre en œuvre de telles exigences au sein des entreprises ? Tout passe par la professionnalisation, assure Marie-Laure Moreau. Une aspiration devenue centrale pour les entrepreneurs, une condition de survie et de croissance pour les entreprises, et un chemin sur lequel EY les aide à s'engager.

#### L'audit comme premier pas vers un diagnostic de fond

Pour les entreprises, faire certifier leurs comptes est une procédure souvent indispensable. Cela peut aussi être le premier pas vers une démarche plus en profondeur. Car après avoir donné à des auditeurs accès à toutes les données nécessaires, et avoir obtenu le document attestant que les comptes sont fidèles à la réalité, les chefs d'entreprise veulent souvent aller plus loin. Comme ils ont, tout au long de l'année, « le nez dans le guidon », ils sont d'autant plus conscients de la nécessité constante d'évaluer leur action, de comparer leurs performances à celles réalisées par leurs concurrents, d'appliquer les bonnes pratiques de leur secteur.

« Nos clients font face à une concurrence de plus en plus intense. Ils ressentent un besoin qui va bien au-delà de la simple certification des comptes. Remettre un document attestant que les comptes sont fidèles à la réalité, c'est bien, aider les entrepreneurs à se professionnaliser, et leurs entreprises à mieux fonctionner, c'est enOn sent une nette évolution : les entrepreneurs ne veulent plus bricoler dans leur coin, ils veulent du conseil à forte valeur ajoutée. core mieux! Un audit est l'occasion de faire le tour d'une entreprise, c'est une porte d'entrée vers un diagnostic poussé de ses atouts et de ses faiblesses. Chez EY, nous savons combien il est important d'innover dans nos techniques d'audit afin de rendre un service d'audit de grande qualité. C'est ce que nous intégrons dans notre vision 2020 avant pour but de faire d'EY la meilleure organisation mondiale qui se distingue par l'excellence des services rendus par des équipes multi-disciplinaires performantes. »

De nouveaux outils informatiques sont développés par EY afin de capturer les données des clients et d'en extraire un panorama aussi exhaustif que possible des zones à risques. Le but: limiter le temps passé là où les risques sont inexistants, et se concentrer sur les processus et activités où la marge de progression est importante. Et

donc consacrer l'essentiel du temps et des efforts des consultants là on ils peuvent apporter le plus de valeur ajoutée. « L'idée est d'identifier et de limiter les inefficiences et les risques au sein de l'organisation. »

Une fois les cibles repérées, il ne reste qu'à professionnaliser tout ce qui peut l'être. Car c'est véritablement là que réside la clé du succès. Et les entrepreneurs en sont conscients: l'amateurisme n'a plus sa place dans l'économie d'aujourd'hui. L'aspiration à la professionnalisation est devenue centrale pour eux; elle est une condition de survie et de croissance pour les entreprises, et le chemin sur lequel tous les conseils extérieurs les aident à s'engager.

#### Aller au-delà de la gouvernance

La gouvernance d'entreprise, très en vogue depuis une quinzaine d'années, a-t-elle été discréditée par la crise? Marie-Laure Moreau relativise: « La bonne gouvernance reste une exigence, mais elle n'est pas une fin en soi. D'autant qu'elle n'assure pas, seule, la croissance d'une société, qui doit disposer d'une stratégie, d'un esprit d'entreprise, d'innovation, d'investissement, etc. ! » Tout comme de belles performances financières ne suffisent pas à déclarer qu'une entreprise est en bonne santé : il s'agit d'une alchimie entre un entrepreneur, une équipe, un produit ou un service. Pour encourager les « jeunes pousses », encore trop vertes pour obtenir le prix de L'Entreprise de l'Année - décerné depuis 18 ans en partenariat avec L'Echo et BNP Paribas Fortis -EY lance un nouveau prix: celui de l'entreprise la plus prometteuse. Il sera remis en octobre. Affaire à suivre!

Marie-Laure Moreau associée EY Réviseurs d'Entreprise marie-laure.moreau@be.ev.com PARTENARIATS, PARRAINAGES ET COMMUNICATION: LES RECETTES DE MITHRA

# Un entrepreneur doit être plus qu'un gestionnaire

En 14 années d'existence, la société pharmaceutique liégeoise Mithra a connu un développement fulgurant. Son fondateur et administrateur délégué, François Fornieri, compte bien poursuivre la success story, et annonce la création de 500 emplois d'ici 2020. Il livre ses recettes pour améliorer au quotidien l'environnement de travail, à l'intérieur et à l'extérieur de son entreprise.

#### Améliorer le monde du travail, qu'est-ce que cela signifie pour vous, en tant qu'entrepreneur?

François Fornieri: C'est d'abord et avant tout associer le personnel au développement de l'entreprise, et ce à tous les niveaux. Chacun de nos collaborateurs est fier du chemin parcouru, et heureux de bâtir les succès de demain. D'ailleurs, ils accompagnent concrètement la croissance de Mithra: depuis janvier dernier, nous sommes en train de devenir un groupe pharmaceutique, intégrant la chimie, la recherche-développement, la production et la distribution. Et chaque collaborateur pourra, s'il le souhaite, devenir actionnaire de cette nouvelle structure. Nos employés bénéficient aussi des initiatives de Mithra: parrainage d'événements sportifs, culturels, etc.

#### De quel type de partenariats s'agit-il?

François Fornieri: Nous parrainons notamment le Standard de Liège, le club de basket de Braine, le Festival de Jazz de Liège... En tout, Mithra a conclu une quarantaine de partenariats. Des exemples de manifestations auxquelles nos salariés ont pu assister gratuitement, ces derniers mois ? L'exposition Golden Sixties, un concert de jazz, et régulièrement, un match du Standard ou un match de basket à Braine. A mes yeux, de tels accords font partie de l'amélioration des conditions de travail au sens large : l'entreprise s'ouvre sur la société, elle tisse des liens avec les mondes culturel, associatif, sportif, et cela bénéficie à tous ses collaborateurs, ainsi qu'à la région où elle se situe. Tout le monde y gagne.

#### Mithra est également impliquée dans l'humanitaire. Quel projet vous tient particulièrement à cœur ?

**François Fornieri:** Sans hésiter, celui que nous menons actuellement avec l'ONG belge Iles de

Ecoutez vos collaborateurs, tenez compte de leurs remarques... même si elles ne vous font pas plaisir!

François Fornieri, administrateur délégué Mithra



Paix: la création d'une école pour jeunes filles au Burkina-Faso. La première pierre sera posée d'ici quelques mois, et tout sera achevé courant 2014. La moitié du budget vient de Mithra et de mes fonds personnels.

#### Cette politique contribue-t-elle à faciliter les recrutements ?

**François Fornieri:** C'est peu de le dire! En fait, nous n'avons pas

besoin d'aller débaucher des talents chez nos concurrents, car pour recruter du personnel, il nous suffit de sélectionner parmi les nombreuses personnes qui postulent chez nous!

#### A vos yeux, la crise affecte-telle l'évolution de l'environnement de travail ?

François Fornieri: Pas chez nous, en tout cas! En fait, nous



ne subissons pas la crise. Dans notre secteur, la croissance d'aujourd'hui résulte des investissements consentis 10 ou 15 ans auparavant. Mithra a investi 40 millions d'euros dans la R&D depuis sa création. Nous sommes associés à une petite vingtaine d' universités dans le monde - dont celle de Liège - pour la recherche en santé féminine.

#### Quels conseils donneriez-vous aux entrepreneurs soucieux d'améliorer l'environnement de travail ?

François Fornieri: Garder toujours leur porte ouverte, écouter leurs collaborateurs, tenir compte de leurs remarques, même si elles ne vous font pas plaisir. Et ce n'est pas réservé aux PME : Jean Stéphenne a réussi cela chez GSK. L'entrepreneur ne doit pas être seulement un gestionnaire. Il faut cultiver la proximité entre management et salariés, comme lors des premiers temps de Solvay, et comme à l'époque de Jupiler. L'entreprise organisait une fête à la Saint-Nicolas, une à Noël, envoyait une carte postale pour l'anniversaire de chaque salarié... La communication doit également être intégrée dans le quotidien de l'entreprise : nous avons une personne à plein temps pour la communication externe, interne, financière et pour les partenariats, et nous allons en recruter 6 de plus.

#### Les produits Mithra sont exclusivement destinés aux femmes. Veillez-vous également à leur ménager une juste place au sein de l'entreprise ?

François Fornieri: Bien entendu! A mes yeux, la parité est une composante essentielle d'une entreprise en bonne santé. Imaginez que nous allions solliciter des investisseurs avec des hommes managers, pour expliquer les besoins des femmes! Plus de la moitié de nos collaborateurs sont des femmes, management y compris. Plus qu'une politique, il s'agit d'une conviction personnelle : la parité - et au-delà, la diversité - permet d'avancer plus vite, d'être plus pertinent.

#### Quelles sont les valeurs entrepreneuriales à même de contribuer à la construction d'un monde du travail plus performant?

#### 1. Croissance responsable

Dans tous les sens du terme, sans une croissance responsable, il est impossible, pour les entreprises, de se mettre au service de toutes les parties prenantes sur le long terme.

#### 2. Innovation

L'amélioration et le changement sont des facteurs cruciaux pour la croissance. En outre, l'innovation favorise le renouvèlement du contenu du travail et de la culture d'entreprise.

#### 3. Diversité

La diversité, tant culturelle que dans les rapports hommes/femmes, est indispensable à la construction d'un monde de travail plus performant

#### 4. Talent

Le développement et la maintien du talent sont essentiels à la croissance et à la motivation des collaborateurs.

#### 5. Accessibilité

Les produits et services de l'entreprise doivent être accessibles au plus grand nombre, et de préférences à des prix abordables.

#### 6. Ouverture

Une communication transparente envers toutes les parties prenantes est indispensable, notamment dans le cadre des rapports financiers et non financiers. L'ou-

verture contribue également à la stabilisation et à l'amélioration du fonctionnement des marchés financiers.

#### 7. Vision

Mettre l'accent sur le long terme revêt une importance primordiale pour la continuité des entreprises. Pour y parvenir, le lien entre le succès de l'entreprise et la personnalité des entrepreneurs doit être rompu.

#### 8. Décisions fondées

L'indépendance est garantie lorsque les décisions prises sont prises en toute connaissance de cause. La collecte d'informations, les analyses de scénarios et l'utilisation de modèles et d'hypothèses constituent des outils très utiles dans ce domaine.

#### 9. Confiance

Avec les clients, confiance et collaborationconstituent des éléments-clés de l'entrepreneuriat. Une approche orientée client est irremplaçable, alors que la confiance est la principale pierre angulaire d'une économie qui fonctionne mieux.

#### 10. Communication

La communication est indispensable dans l'ensemble du processus opérationnel : toutes les parties impliquées doivent connaître les valeurs de l'entreprise, ses objectifs et ce qui est attendu de chacune d'entre elles.



#### LES FACTEURS DE SUCCÈS DANS LE CONTEXTE DE PRESTATIONS DE SERVICES

# L'art de fournir un service exceptionnel

Les prestataires de services professionnels recherchent le succès en se concentrant directement sur une satisfaction maximale des clients et indirectement sur une reconnaissance de ces derniers. Quels sont les facteurs de réussite de leur modèle d'affaires ? Nous avons posé la question à Xavier Dethier, senior manager au sein d'EY Transaction Advisory Services.



**Xavier Dethier:** C'est grâce à un leadership déterminé et aux multiples contributions des différentes personnes actives dans le monde entier que nous devons notre transformation d'un prestataire de services d'affaires globaux vers un leader mondial. Nos origines remontent au 19e siècle, et plus précisément à nos fondateurs, Alwin Ernst et Arthur Young. Malgré les nombreuses révolutions ayant bouleversé le monde des affaires, les principes de base de l'époque se retrouvent toujours dans notre ADN et dans nos valeurs, ceux-ci sont toujours partagés par nos 167.000 collaborateurs.

#### Qu'attendent les clients d'un tel partenaire présent au niveau mondial ?

**Xavier Dethier :** Nous avons un portefeuille de clients très divers, celui-ci comprend à la fois des multinationales cotées en Bourse, de grands groupes familiaux, des organisations publiques et des starters. Ces clients attendent de nous une combinaison d'objectivité et de scepticisme professionnel, mais aussi une communication et une collaboration ouvertes, constructives et proactives. De plus, notre devoir est de leur fournir une expertise technique, mais cela ne s'arrête pas là, c'est aussi contribuer effectivement à leur réussite économique, notamment en leur apportant une vision stratégique du marché.

#### Comment parvenez-vous à appliquer ces principes de manière cohérente ?

Xavier Dethier: Notre marque et notre image nous y aident, mais notre réelle valeur réside dans nos collaborateurs qui entretiennent des contacts permanents entre eux, avec nos clients et avec leurs communautés locales. Ceux-ci garantissent ainsi la relation à long terme et la valeur ajoutée qui contribue effectivement au renforcement de la relation de confiance et au succès de notre clientèle.

Grâce à notre implication dans des entreprises dynamiques nous travaillons avec les leaders du monde de demain.



#### Quel est le rôle de vos valeurs dans les contacts clients ?

Xavier Dethier: Nous mettons principalement l'accent sur des valeurs et des principes tels que l'intégrité, l'esprit d'équipe, l'empathie, la communication et la conscience professionnelle. En fournissant une « expérience client » remarquable, nous bâtissons et renforçons la relation de confiance avec nos clients et les autres parties prenantes. La confiance représente à la fois la base et l'avenir de chaque prestataire de services professionnels. Ceci est renforcé par une organisation intégrée qui garantit la même « expérience client » dans le monde entier. C'est ainsi que nous développons des réseaux mondiaux basés sur notre savoir-faire, nos connaissances et notre

Ce point de vue se retrouve également dans nos formations internes ainsi que dans le développement permanent de nos collaborateurs, de nos méthodes de travail, des systèmes de mesure, etc. Ainsi, l'accent sur nos valeurs ainsi que la qualité et de l'uniformité de nos services fournis dans le monde entier ne sont pas des charges que nous nous imposons, mais notre mode de vie. C'est un plaisir d'être régulièrement reconnus pour cela. EY a d'ailleurs récemment été classé parmi les 25 meilleurs em-

ployeurs au monde, principalement en raison de notre culture d'entreprise et de nos valeurs.

#### Comment la société EY contribuet-elle à l'avenir de nos économies ?

Xavier Dethier: Par le regard unique qu'ils portent sur le monde qui les entoure et leur travail sans limite, les entrepreneurs alimentent un changement social positif en mettant de nouveaux concepts et de nouveaux produits sur le marché, en créant de l'emploi et de la richesse. Nous travaillons avec eux et nous adaptons notre expérience, notre capacité spécifique et nos ressources pour nous tourner vers les entreprises dynamiques et en croissance rapide. Nous collaborons avec toutes sortes d'organisations, d'entreprises qui se voient confier leur premier capital-risque à d'autres dont la valeur se chiffre en milliards de dollars. Grâce à notre implication dans des entreprises dynamiques du monde entier, tant dans les économies émergentes que dans les économies développées, nous travaillons dès aujourd'hui avec les leaders du monde de demain.

#### **Xavier Dethier**

senior manager EY Transaction Advisory Services xavier.dethier@be.ey.com



#### **HIGH PERFORMING TEAMS**

# La clé d'une team culture d'excellence

L'humain est au cœur des entreprises les plus performantes. Leur succès repose sur les compétences, l'état d'esprit et les connaissances de leurs collaborateurs. Cela dit, les valeurs de l'entreprise revêtent également une importance cruciale. Elles constituent en effet le ciment d'une culture d'équipe performante.

a culture d'entreprise l'emporte toujours sur la stratégie. Une culture d'excellence se fonde avant tout sur la qualité des collaborateurs. Car on ne gagne pas uniquement de nouveaux clients à coups de brochures satinées et de PowerPoints flamboyants. Les nouveaux clients sont avant tout le fruit de l'action des collaborateurs de terrain. Et on ne noue pas de relations durables, basées sur la confiance, en cochant des check-lists, mais grâce au travail de fond d'équipes performantes. Les clés d'un team culture d'excellence sont le recrutement de collaborateurs de grande qualité et la formation de futurs leaders.

#### **Équipes performantes**

Le marché mondial du travail évolue à un rythme effréné. Aujourd'hui, les membres de la nouvelle génération se sentent avant tout attirés par une organisation parce qu'ils veulent s'inscrire dans une expérience unique. Ils veulent se développer de manière responsable et réussir rapidement. Ils se déplacent librement dans un monde où l'information et la communication sont disponibles 24 heures sur 24. Pour cette génération et donc pour l'entreprise contemporaine, la rétention est le mot-clé. Les entreprises doivent aider leurs collaborateurs à se développer d'une manière qu'ils ne pourront pas trouver chez un autre employeur. Lorsqu'une entreprise engage un nouveau collaborateur et quel que soit le temps qu'il y passe, son objectif est de lui faire vivre une expérience exceptionnelle, qui restera gravée dans sa mémoire.

Il est possible de former des collaborateurs exceptionnels et des futurs leaders en :

• assurant une formation et un déve-

Les valeurs l'emportent toujours sur la stratégie.

#### World's Most Attractive Employers 2013

GLOBAL TOP 50 World's Most Attractive Employers

EY est ravie que près de 94.000 étudiants l'aient positionnée à la 2e place du classement « World's Most Attractive Employers » élaboré par Universum. Ensemble, EY construit un monde du travail plus efficace pour ses collaborateurs, pour ses clients et pour l'ensemble de la société. C'est sa raison d'être.

loppement permanents avec un accent croissant sur le coaching et l'expérience, complété par un apprentissage formel et l'amélioration des compétences en matière de conseil et de coaching;

- leur proposant le « poste de travail du futur » qui allie une technologie efficace, un design innovant du lieu de travail et une culture flexible orientée sur le résultat;
- embrassant la diversité, tant au moment du recrutement des nouveaux collaborateurs qu'en matière de leadership inclusif;
- restant attentif aux anciens collaborateurs, par exemple en créant une association d'alumni.

#### Des équipes inclusives, sans frontières

Les clients des entreprises qui réussissent sont de plus en plus complexes et de plus en plus globaux. Pour répondre à leurs attentes, un simple travail d'équipe ne suffit plus. Les clients des entreprises les plus performantes veulent avoir affaire avec les meilleures équipes opérationnelles au monde, des équipes capables de leur fournir un service d'une qualité exceptionnelle.

Une équipe d'exception n'a pas de frontières. Les équipes les plus performantes exploitent des qualités transculturelles pour surmonter des obstacles globaux. Elles jouent la carte du leadership et prennent plaisir à combiner différents points de vue. Le leadership des meilleures équipes constitue ainsi la base de l'avantage concurrentiel d'une entreprise.

Par ailleurs, il importe également de consacrer l'attention nécessaire à la création d'un environnement adéquat pour les équipes performantes. On peut penser ici aux investissements dans la mobilité et la technologie, à la simplification des structures hiérarchiques et des tâches administratives, à l'accent placé sur les expériences d'apprentissage transculturelles. Un autre élément central d'une philosophie d'entreprise performante est le développement de leaders d'exception. Il est également crucial que ces leaders puissent être suffisamment humbles pour travailler en équipe, par-delà les frontières culturelles et nationales. Il n'est possible de constituer des équipes réellement inclusives que si les leaders n'exigent pas d'exception pour eux-mêmes.



#### LE COACH FÉDÉRAL PASCAL KINA A MENÉ LES RED PANTHERS AU SOMMET

# Les entreprises peuvent s'inspirer du hockey



Une entreprise ne peut arriver au sommet sans former une véritable équipe. Un domaine dans lequel le sport de haut niveau peut apporter des enseignements précieux.

ascal Kina est le coach de l'équipe nationale belge de hockey féminin: « Je trouve toujours étrange que des entreprises s'étonnent de notre histoire. Finalement, elle se résume à l'établissement d'un plan de qualité, qui a été soutenu par tout le monde. C'est important dans le sport de haut niveau, mais ça l'est tout autant dans le monde des entreprises. Toute l'équipe doit regarder dans la même direction et avoir des objectifs clairs. Sans quoi il n'y a pas d'équipe. » Cet été, les Red Panthers ont échoué à la quatrième place au Championnat d'Europe à Boom. Malgré cette performance impressionnante, le sentiment qui domine est qu'un exploit plus grand encore était à portée de main. Il illustre parfaitement la révolution qu'a subie l'équipe de hockey. Alors qu'elles étaient déjà contentes de pouvoir participer à un grand tournoi par le passé, nos hockeyeuses ont désormais rejoint le gratin mondial. Désormais, seules les médailles importent.

#### Tout le monde doit regarder dans la même direction et avoir un objectif clair.

Pascal Kina, coach de l'équipe de Belgique de hockey féminin

#### On vous a demandé d'atteindre les sommets. Comment avezvous abordé cette mission difficile?

Une telle mission commence bien entendu par la formation d'une véritable équipe, dont les membres sont prêts à faire des sacrifices, à se battre les uns pour les autres. Pour y parvenir, nous nous mettons régulièrement au vert. J'appelle cela les stands, comme en Formule 1. La première fois, c'était surtout l'occasion d'apprendre à se connaître. Nous avons même fait appel à une entreprise pour soumettre chaque joueuse à un test de personnalité. Un outil extrêmement important à mes yeux parce qu'il me permet de connaître la meilleure manière de communiquer individuellement avec chaque joueuse. Il faut en tenir compte.

# Comment accompagnez-vous vos joueuses dans leur développement ?

Le feed-back est très important. Les feed-back négatif est ce qu'il y a de

plus facile. Comme nous résumons des rencontres entières en statistiques, nous disposons toujours de quelques constatations. Mais encore faut-il en tirer profit, sans quoi elles n'ont aucun sens. Vous devez trouver des solutions et notamment chercher avec la joueuse impliquée des idées que vous pouvez soutenir par votre propre expérience. Un coach doit être attentif aux qualités d'une joueuse et les exploiter. Sans quoi c'est l'échec.

#### N'est-ce qu'une question de motivation des joueuses ?

Le rôle premier d'un coach est quand même de convaincre les personnes dont il a la responsabilité de s'engager pleinement. Naturellement, ce n'est possible que si vous êtes suffisamment performant sur le plan technique et physique: vous n'arrivez nulle part si vous ne disposez pas de joueuses au top sur le terrain. Pour autant, cela ne suffit pas. Dans le hockey féminin, tout a commencé il y a huit ans avec l'arrivée d'un nouveau directeur technique, qui a mis sur pied une structure professionnelle en collaboration avec le président de la fédération de l'époque. Il faut voir cela comme une pyramide: nous nous sommes d'abord concentrés sur les catégories d'âge inférieures, pour ensuite offrir un meilleur soutien aux catégories plus élevées. Des entraîneurs de qualité ont été engagés dans chacune de ces catégories, mais on a aussi demandé de gros efforts aux plus jeunes joueuses. Il est ainsi possible de créer une levée de bonnes joueuses dont on récolte les fruits plus tard. Finalement, c'est la même chose que dans une entreprise. Là aussi, on a plusieurs composantes, comme l'administration, les services commerciaux et le management, qui sont étroitement reliés entre eux. Et il n'est pas possible d'obtenir des résultats sans une collaboration et un système de promotion de qualité.

#### RESPONSABILITÉ SOCIALE DES ENTREPRISES

# Développement durable et rentabilité vont de pair

Les instances internationales ne sont pas seules à s'intéresser à la question : les jeunes entrepreneurs et travailleurs accordent eux aussi une attention croissante au développement durable. La notion est de plus en plus fréquemment ancrée dans les stratégies des entreprises. Une bonne nouvelle, même s'il reste encore beaucoup de pain sur la planche de nombreuses entreprises.

e développement durable a le vent en poupe. L'idée est solidement inscrite à l'agenda de l'Union européenne et des Nations unies. Les « Smart Companies », les entreprises intelligentes qui devancent leurs concurrentes, ont également une avance en termes d'entreprenariat durable et n'hésitent pas à l'exploiter.

De plus en plus de jeunes entreprises sont du reste très impliquées dans l'évolution de la société, et le développement durable en fait partie. Le développement durable est également une philosophie très présente parmi les collaborateurs. Une autre évolution intéressante est l'intérêt grandissant des autorités publiques.

Pourtant, le malentendu subsiste : pour certaines entreprises, le développement durable n'est pas un phénomène de mode ou un domaine réservé à quelques « écolos bobos ». Il en résulte parfois des réticences, voire pire : du scepticisme. Si ces organisations veulent renouer avec le succès des Smart Companies, elles doivent d'urgence revoir cette opinion.

#### Le développement durable paie

Les thématiques mondiales comme le climat, l'énergie, l'enseignement, la santé, la pauvreté ne peuvent être laissées aux seuls gouvernements. Les entreprises ont naturellement un rôle à jouer dans les réponses qui leur sont apportées. En fait, c'est le cœur de l'idée de l'entreprenariat durable : l'entreprise participe à la construction d'un monde du travail plus performant.

Le destin d'un géant de la chimie est une magnifique illustration d'un pari sur le développement durable qui s'avère payant. Après un grave accident environnemental en 1992, l'entreprise a misé résolument sur

L'entreprenariat durable crée une interaction saine entre l'entreprise et la société.

> Jan Grauls, senior advisor EY Belgique

des produits innovants qui permettent à leurs clients de produire de manière plus durable. Résultat : un profit financier supplémentaire de pas moins de 400 millions de dollars

L'expérience nous apprend que les entreprises voient de plus en plus l'entreprenariat durable comme un concept conforme au marché. Car développement durable signifie également profits financiers. C'est ce que révèle d'ailleurs une étude commune d'EY et du Boston College Center for Corporate Citizenship, selon laquelle plus de la moitié des entreprises qui publient chaque année un rapport de développement durable constatent également une amélioration de leurs résultats économiques (lire encadré).

#### **Double gain**

Les entreprises qui entreprennent de manière durable engendrent une interaction saine avec la société. Les modèles d'affaires intégrés qui cherchent à combiner résultats financiers et performances sociales et environnementales créent un stimulus important. Les entreprises qui misent sur l'énergie renouvelable, l'habitat durable, l'alimentation saine, la mobilité respectueuse de l'environnement ou l'accès universel aux



soins de santé donnent quelque chose en retour à la société. Elles ne travaillent pas uniquement pour elles-mêmes, mais aussi pour leur environnement.

Selon Paul Polman, CEO d'Unilever, les experts comptables ont un rôle essentiel à jouer dans la transition vers un modèle plus durable. « Les experts comptables doivent démontrer clairement les avantages économiques des modèles d'affaires durables aux investisseurs et autres parties prenantes. », dit-il lors de sa lecture au Chartered Institute for Management Accountants cette année.

L'un des principaux outils de la promotion des modèles d'affaires durables est le reporting intégré. C'est non seulement un instrument de justification pour le monde extérieur, mais aussi un outil destiné à stimuler l'innovation et le changement au sein-même de l'entreprise.



Jan Grauls senior advisor EY Belgique jan.grauls@be.ey.com

**Renate Degrave** senior manager EY Réviseurs renate.degrave@be.ey.com



En rassemblant les informations relatives aux performances sociales, environnementales et financières, il influe sur la manière dont les conseils d'administration prennent

des décisions : l'objectif n'est pas uniquement financier, mais couvre également les performances sociales et environnementales innovantes et durables.

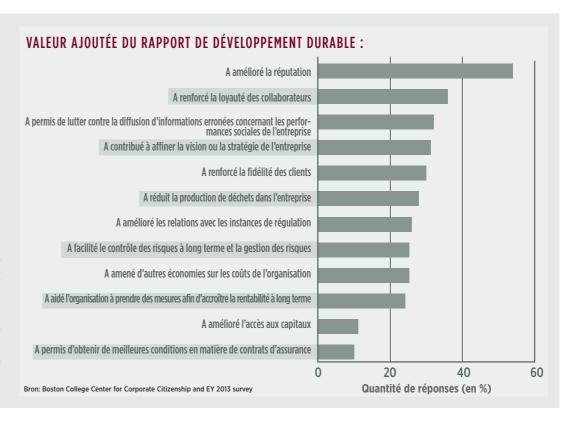
## Une équipe en charge de la durabilité

EY voue également une grande importance au développement durable. Pour répondre à la demande croissante de conseils en matière d'entreprenariat durable, la capacité de consultance spécialisée a été démultipliée. L'entreprise dispose aujourd'hui de l'équipe la plus complète du pays en matière de développement durable. De plus, elle a identifié cinq manières de concrétiser son engagement :

- L'entreprise s'est imposée à elle-même des objectifs clairs en matière de développement durable. Ainsi entendelle réduire progressivement son empreinte écologique. Les collaborateurs sont incités à gérer la mobilité de manière responsable. La participation au projet teste iMOVE lui permet de proposer les transports en commun gratuitement et des voitures professionnelles électriques. En 2011, ses collaborateurs avaient déjà parcouru plus de 150.000 km à l'électricité depuis le début du projet.
- **E**Y offre régulièrement à ses collaborateurs des formations destinées à développer un équilibre sain et de qualité entre vie professionnelle et vie privée.
- L'entreprise s'est fixé l'objectif ambitieux d'aider la moitié de ses plus grands clients à ancrer la durabilité dans leur stratégie à l'horizon 2016.
- L'entreprise veut partager ses expériences en matière de développement durable. Elle est ainsi membre de l'International Integrated Reporting Committee, qui élabore les normes de reporting intégré.
- Enfin, EY veut également assumer ses responsabilités en participant à des forums de discussion et des campagnes destinées à promouvoir l'entreprise durable au sein du monde des entreprises et en dehors, notamment par le biais de partenariats avec des entreprises, des acteurs sociaux et les pouvoirs publics.

#### La publication d'un rapport de développement durable : une plus-value indéniable

La transparence concernant les performances sociales et environnementales est essentielle dans l'établissement de relations de confiance. C'est ce que révèle clairement une étude menée en 2013 par EY et le Boston College Center for Corporate Citizenship: plus de 50% des organisations interrogées qui publient un rapport de développement durable reconnaissent que celui-ci contribue à améliorer leur réputation sociale.



# Ernst Young will now be known **as...**

A global brand needs a distinctive, confident and globally consistent name. From now on we are EY the world over.

ey.com/be

