

Recueil des Entretiens

Ce document rassemble l'ensemble des retranscriptions d'entretiens menés dans le cadre du mémoire de Master 2 de Eliot Pierret, en Ingénieur de Gestion à la Louvain School of Management (LSM). Elles ont été réalisées par transcription automatisée (Intelligence Artificielle) via la plateforme TurboScribe.

Structure / Organisation	Interlocuteur	Rôle / Fonction
Union Saint-Gilloise / Expert en communication et marketing	Alexandre De Meeter	Ancien responsable Communication et Marketing (+ actuellement professeur)
Comité Paralympique Belge (BPC)	Olek Kazimirovski	Directeur Général
Golazo	Thierry De Ridder	Responsable de la Communication et de la Stratégie
SIBP - 20 km de Bruxelles	Rodolphe	Gestionnaire de projets
Union Saint-Gilloise (Union Inspire)	Wouter Blocks	Responsable du département Durabilité (Union Inspire)
Tero Sport Events	Manon	Event Manager

Entretien 1 : Alexandre De Meeter — Ancien responsable communication de l'Union Saint-Gilloise

Eliot : Du coup, pour contextualiser un petit peu l'appel, moi en fait je suis étudiant en ingénieur de gestion en master 2 à la LSM à Louvain-la-Neuve et donc je fais ma thèse sur une analyse de l'impact du secteur de l'événementiel sportif en Belgique. Et dans ce cadre, j'interroge un

petit peu différents acteurs de l'événementiel sportif en Belgique dont je me focalise un petit peu sur le cas de l'Union Saint-Gilloise. Et c'est entre autres dans ce cadre que j'ai eu ton contact via Cyril Goubert pour discuter un petit peu de l'Union Foundation et ce genre de choses. Du coup, si pour commencer tu peux peut-être brièvement me présenter ton parcours à l'Union Saint-Gilloise.

Alexandre : Pour commencer, je vais quand même préciser deux-trois trucs. Je ne suis plus à l'Union depuis 5 ans bientôt, ça tu le sais j'imagine. Et Union Foundation a été rebrandée en Union Inspire je pense. Je peux te parler de ma partie, mais après ce qu'il s'est passé, je sais certaines choses, mais ce n'est pas mon ressort en tous les cas dans ma vie actuelle. L'idée c'est vraiment d'essayer de parler un petit peu du moment de la création justement de ce département-là. Donc si tu sais me présenter brièvement un peu ton parcours au sein de l'Union et peut-être ton rôle justement par rapport à la création à l'époque de l'Union Foundation.

Eliot : L'idée c'est vraiment d'essayer de parler un petit peu du moment de la création justement de ce département-là. Donc si tu sais me présenter brièvement un peu ton parcours au sein de l'Union et peut-être ton rôle justement par rapport à la création à l'époque de l'Union Foundation.

Alexandre : D'abord globalement, moi je suis marketeur sportif. Tout ce qui est marketing sportif, tout ce qui est communication avec le temps, je me suis spécialisé aussi avec le branding, comment créer une marque de rien du tout. Et maintenant aussi, dans l'événementiel comme tu parles, c'est l'utilisation de stade. Que ce soit un match, c'est-à-dire la minorité du temps, ou que ce soit en dehors des matchs et des événements sportifs, comment est-ce qu'on peut utiliser une infrastructure pour générer des revenus. Et donc entre 2016 et 2020, en tous les cas pendant 4 ans, j'étais à l'Union, responsable. Et là, **from scratch**, on a créé toute la cellule communication, marketing et aussi tout ce qui est FSR par la suite, vu qu'on devait répondre aux critères de la Pro League de ce point de vue.

Et on fondait pendant tout un temps, quand le club était en Proximus League à l'époque, la Challenger Pro League actuelle, pendant 2 ans, on faisait des actions ponctuelles avec des fans, mais les budgets n'étaient pas là. Une fois que le club a été repris par le Holding, qui est aussi derrière Brighton, leur volonté était de développer cette partie FSR, et le club devait de toute façon le faire également, mais là tu avais d'autres moyens, que ce soit financiers, logistiques ou de personnel pour le faire.

Et alors on a fait des brainstorms, et on devait de toute façon donner un nom à ce programme. Maintenant je suis à La Louvière, là le nom c'est "Cœur de Lou", ce que je trouve déjà beaucoup plus proche des supporters, beaucoup plus en lien avec le club, etc. Et en tout cas on l'avait créé **from scratch** à l'époque, le logo c'est Union Inspire, si tu regardes très très bien, c'est exactement la même chose qu'avant, ça c'est au passage. Mais il y avait une nécessité, un besoin de créer cette cellule sociale, et alors on s'était basé sur plusieurs piliers : tout ce qui était supporters, comment est-ce qu'on peut aider les plus démunis (certains recevaient des abonnements à un prix réduit ou même gratuits), c'était dans Saint-Gilles, dans Bruxelles,

comment est-ce que les joueurs pouvaient eux-mêmes se démarquer aussi on va dire, en participant à certaines actions sociales et populaires, des choses pareilles. Des demandes de fonds, des organisations, des événements sociaux dans le stade, des choses pareilles, c'est ça qu'on a créé, je ne sais pas jusqu'où je doit aller dans ta question ici.

Eliot : Non non c'est très bien, mais justement je vais rebondir sur ce que tu disais, tu parlais de réglementation de la Pro League, ça veut dire quoi, que l'idée elle est née entre autres de cette réglementation ou c'était déjà une réflexion qu'il y avait de la part de l'Union avant ?

Alexandre : C'est des mouvances, il y en a certaines en Belgique, mais il y en a certaines qui doivent le faire, donc je pense que le problème du foot, il y a quand même une grosse masse populaire de personnes qui n'ont peut-être pas nécessairement les moyens. Il y a certaines mouvances qui sont nées en Angleterre au début des années 90 si je ne me trompe pas, pour les supporters les plus démunis de un, et d'autre part il y avait tout un mouvement antiraciste. L'antiracisme a été utilisé à foison aussi, et ça c'est en fait le début dans le foot en tous les cas en Europe, de tout ce qui est social, et de là les clubs ont compris que si tu faisais ça sous l'égide de ton club c'était peut-être moins efficace, donc il y a des ASBL qui ont été créées parce que d'un point de vue fiscal c'est plus intéressant de le faire comme ça, et donc c'est comme ça que ces structures sont nées petit à petit. Et pour répondre à ta question, la Pro League à un moment l'impose dans ses critères de licence, comme elle impose autant de places de parking, autant de places pour la presse, autant de ceci, autant de cela, et donc ça faisait partie d'un critère de licence qui est, et là j'enlève ma casquette de l'Union, mais je vais parler en tant que marketeur du sport, il y a une certaine forme de *greenwashing*, en disant oui le foot on ramasse des millions, les joueurs sont millionnaires, c'est ce que les gens pensent en tous les cas, mais regardez ce qu'on fait pour la communauté en échange, et donc il y a ce *greenwashing* de nouveau global, pas seulement la Pro League en Belgique, mais global pour ces actions-là.

Eliot : Ouais, ok, et donc tu parlais justement de l'ASBL, d'un point de vue un peu plus technique, du coup tu disais que c'était une ASBL pour des avantages financiers, comment ça s'articule concrètement entre l'ASBL et le club ? L'un facture à l'autre, etc.

Alexandre : Mais oui, ça s'articule d'un point de vue financier, d'un point de vue fiscal aussi. Ta structure d'ASBL te permet, pour les clubs les plus intelligents, parce que voilà, tu as le club, tu as l'équipe première on va dire, et de l'autre côté tu as toute une structure d'école des jeunes. On l'a vu par le passé, il y a des clubs comme Mouscron, Beveren, Alost en Belgique, pour citer ceux-là, en France tu as Istres, tu as Arles, tu en as d'autres qui font faillite à un moment ou à un autre. Le fait d'avoir une fondation dans laquelle tu peux regrouper plus facilement d'une part toutes tes actions sociales, d'autre part éventuellement des jeunes, te permet de pérenniser quelque part ton école des jeunes aussi. Ça c'est très structurel, très *into the project*. Tu sais comment fonctionne l'économie, si tu as une ASBL, tu sais toucher des subsides, qu'ils soient régionaux, qu'ils soient communaux, qu'ils soient fédéraux, tu peux mettre de l'argent de côté, tu peux réinvestir dans des projets comme tu veux. Mais tu as aussi des sponsors qui disent, on

veut vous sponsoriser mais on veut quelque chose de social à côté aussi, donc 5%, 10%, on veut que 10% soit refacturé ou cédé à votre structure sociale ou votre structure de jeunes. Donc ça permet un peu de scinder le tout comme ça aussi dans la comptabilité et dans la structure des jeunes.

Eliot : Je pense avoir vu que l'Union Foundation à l'époque était membre du *European Football for Development Network*. Qu'est-ce que cette appartenance peut apporter concrètement en termes de méthode, d'inspiration ou que sais-je ?

Alexandre : Je n'ai pas participé à la fin de ce processus donc je ne peux pas te dire concrètement ce que ça représente. Toujours est-il que l'Union a voulu à un moment être membre de tout ou n'importe quoi pour coller son nom à de grandes structures européennes à l'époque. Après, tu as des meetings avec la Pro League, il y a des meetings aussi pour les responsables FSR où il y a un échange de *best practices*, où il y a des personnes de l'étranger qui viennent parler de ce qu'ils ont réalisé d'exceptionnel. De ce point de vue-là, il y a des colloques qui peuvent être inspirants pour certains, moins pour d'autres. Mais on est dans un pays et dans une ligue très hétérogène de ce point de vue-là. La moitié des clubs facilement en Pro League, aujourd'hui je parle en Pro League, ça englobe la Challenger Pro League et la Jupiler Pro League, n'ont pas le temps, ils n'ont pas l'argent, ils n'ont pas les moyens et ils n'ont pas nécessairement l'envie non plus de faire toutes ces actions. Parce que là, tu as deux priorités, qui sont la survie financière du club et le résultat du prochain match. Donc tu avez des structures comme Bruges, comme Anderlecht, comme Genk, comme l'Union, je ne sais même pas les budgets qu'ils ont aujourd'hui pour ça, qui peuvent se permettre d'avoir des personnes à temps plein qui veulent uniquement faire du social. Mais comme la ligue est tellement hétérogène, tu ne sais pas faire de généralités. Si tu prends une franchise américaine en MLS sur la trentaine de clubs qu'il y a là, c'est beaucoup plus homogène, tu peux faire beaucoup plus et tu es dans une certaine équité où les budgets sont similaires et tu peux te permettre de t'inspirer et de faire un tas de trucs qui sont géniaux. Tu vas à Westerlo aujourd'hui, c'est très compliqué pour eux d'aller trouver même 1500 balles à investir là-dedans.

Eliot : Ouais, c'est ça. Donc on voit que l'impact va être beaucoup plus gros en fonction des budgets des clubs.

Alexandre : Oui, bien sûr. Ça reste une machine marketing aussi quelque part. Quand aux États-Unis, tu as des sponsors à 3, 4, 5, 6 millions l'année, tu vas investir 10% de ce que je te donne dans ta cellule sociale, même si en pratique, ça ne se passe pas nécessairement toujours comme ça, 10% de 5 millions à côté d'un club en Belgique c'est incomparable.

Eliot : Ouais, c'est sûr. Du coup, en tant que responsable de la communication à l'époque, je t'entends dire des fois que c'est aussi justement un outil fort de communication. Comment un club comme ça essaie de trouver l'équilibre entre impact social et *social washing*, un peu comme tu disais, *greenwashing* au niveau de la communication ? Est-ce qu'il y a des choses qui ont été mises en place ?

Alexandre : C'est un outil, mais ce n'est pas un outil fort. Pour te dire, c'est quelque chose...

On doit se poser la question d'abord, est-ce qu'on va communiquer en fonction des actions, en fonction de ce que tu as ? Quand un club comme Bruges veut, ils peuvent se permettre de publier 3-4 trucs par semaine là-dessus. Donc, c'est quelque chose qui vit sa vie tout seul. Pour les autres clubs, c'est ce que tu mets entre l'entraînement du matin et la bonne nouvelle du soir qu'un tel retrouve le terrain, un peu stable et sûr. Tu es fort limité dans ta communication par rapport à ça. Et ce n'est pas quelque chose, de mon point de vue en tous les cas, par rapport à l'expérience dans plusieurs clubs, que ce soit foot ou basket, ou même dans d'autres événements par exemple, des événements de *running*, des événements de *walking* en Belgique, ce n'est pas quelque chose qui intéresse énormément les gens. Donc, en tant que club, tu n'auras pas nécessairement beaucoup d'intérêt à communiquer là-dessus non plus parce que même si c'est nécessaire, tu n'as pas le *reach* adéquat ou le *reach* souhaité. Donc, ça limite un peu ton algorithme.

Quand je parle de *washing*, je dis ça entre nous aussi. Certains clubs, c'est du *washing*, tu réponds aux critères de la licence et basta, merci, au revoir. Il y en a d'autres qui en font vraiment un pilier de leur organisation, comme le Club de Bruges, parce que quelque part, crûment dit, ça leur apporte beaucoup.

Eliot : Oui, en fait, c'est quand ils y trouvent un intérêt aussi.

Alexandre : Il y a des gens qui travaillent là-dedans, comme Wouter, qui est vraiment à fond dans son truc et c'est une super bonne personne, il a envie d'aider son prochain, etc. Donc, il n'a pas cette vision plus financière, on va dire, ou il ne cherche pas le gain financier qu'il y a derrière. Les personnes opérationnelles ne sont pas comme ça, mais d'un point de vue structurel, si le club n'y trouve aucun intérêt, le club ne le fait pas.

Eliot : Oui, en effet, mais c'est chouette d'avoir justement un peu ton avis et ton point de vue, parce que j'ai eu la chance de discuter aussi avec Wouter, dont tu viens de me parler, et en effet, on sentait que de son côté, on va dire qu'il vivait vraiment à travers ça, c'était vraiment une motivation personnelle, alors qu'ici, on voit un peu plus la réalité du terrain. Et en effet, je trouvais que l'échange que j'ai eu avec Wouter était super intéressant, mais assez utopique d'une certaine manière aussi, alors qu'ici, on voit un peu plus la réalité du monde du foot.

Alexandre : Si je peux même me permettre, je ne vais pas parler en son nom, mais je pense que Wouter a beaucoup de frustration, parce que Wouter, il veut faire plus. Il ne fait pas assez à son sens, je pense. La dernière fois que je l'ai vu, c'était il y a trois mois, mais à son sens, il ne fait pas assez. Il voudrait faire plus, il voudrait plus de moyens, il voudrait avoir des personnes à côté de lui, il voudrait participer à plus d'événements pour aider son prochain, etc. Donc lui, ça part vraiment d'un bon sentiment intrinsèque de sa personne pour le faire, mais derrière, il faut des budgets en équilibre aussi, et entre la starification des joueurs, la vente d'abonnements, la vente au fanshop, etc., le club a vite choisi ce qu'il donne en priorité.

Eliot : Parfois, il aimerait bien aller pousser plus loin, et malheureusement, ça ne suit pas toujours. Pourtant, la commune est écolo, donc donner des subsides pour tout ou n'importe quoi, ils connaissent.

Alexandre : Oui, mais bon, je ne sais pas pourquoi, il avait l'air d'avoir un petit peu l'avoir mauvaise vis-à-vis de la commune, mais bon, c'est peut-être pour différents problèmes. Ah, tu me mets sur une piste, je vais aller questionner ça. Mais après, ça dépend, je ne sais pas qui attribue les subsides, ou qui est en contact direct avec ça, puisque l'Union a la particularité aussi d'être sur Forest, mais d'appartenir à Saint-Gilles, donc c'était un peu compliqué.

Eliot : Oui, c'est ça, maintenant je dis ça, c'était peut-être pas forcément sur les subsides ou quoi que ce soit, mais parfois, voilà. Mais on sent qu'il y avait, oui, chez lui, vraiment une envie de faire plus à chaque fois, et que ce n'était pas toujours possible. De toute façon, à partir du moment où tu as collaboré avec une commune ou une structure politisée, ou...

Alexandre : Oui, c'est sûr.

Eliot : Mais justement, comment ça s'articule un petit peu au niveau de la gouvernance, d'un point de vue plus technique, entre l'ASBL et les dirigeants du club, parce que les deux sont quand même liés, j'imagine, pour certaines décisions, etc. Ou la discussion des budgets, ça va quand même un peu dans les deux sens, ou c'est fort en fonction du board du club que ça va évoluer ?

Alexandre : Chez chaque club, cela évolue différemment. Chaque club a une autre structure aussi. Donc, tu as du mécénat, tu as des investisseurs, des groupes d'investisseurs, des structures d'investissement. C'est compliqué de parler d'un point de vue global, mais en tous les cas, le club, à un moment, décide de créer une ASBL. Donc quand tu crées ton ASBL, tu as des signataires de cette ASBL, des membres du CA qui sont responsables du *daily life* de ton ASBL. Et donc, c'est des personnes du club. Et le CEO ou quelqu'un de responsable du club a toujours un doigt dedans. Ça s'articule plus ou moins comme ça. En tout cas, pour ma part, de l'extérieur, sans avoir une vue concrète sur les dossiers, même si tu vas me dire, ils sont sur Internet, donc je peux les retrouver facilement, mais je ne vais pas le faire. C'est compliqué de donner un avis là-dessus, mais toujours est-il qu'une fois que tu crées une ASBL, tu as des personnes du club qui sont dedans. Et généralement, c'est le CEO, le directeur financier, le président ou en tout cas un gros bonnet du club qui va décider du budget alloué à la structure. Si ce n'est pas décider que la structure doit être autosuffisante et se débrouiller avec ce qu'elle reçoit.

Eliot : Chaque club est vraiment différent. Est-ce que selon toi, il y a eu des erreurs un peu ou des limites qui ont été difficiles à atteindre au sein de l'Union Foundation à l'époque ? Des projets qui n'ont pas fonctionné ou des publics que vous n'avez peut-être pas réussi à atteindre ?

Alexandre : Je ne sais pas. C'est quoi "ne pas fonctionner" ? Finalement, un post sur Facebook qui n'a pas fonctionné... Si tu as X milliers de followers, tu sais qu'il n'a pas fonctionné. En revanche, pour du social, dans quelle mesure est-ce que ça a fonctionné ou pas fonctionné ? Si tu as aidé une personne, techniquement, tu peux dire que ça a fonctionné. Mais la limite, elle était logistique, elle était financière et elle était humaine. Quand c'est la personne qui est en charge du marketing, de la presse, des réseaux sociaux, etc., qui doit s'en occuper, je peux dire

que ce n'est pas la priorité.

Eliot : Donc, tu vas faire passer tout ce que tu devez faire avant. Et puis après, tu dis que tu essaies toujours d'externaliser.

Alexandre : « Ah oui, on va faire un don de sang. C'est bien. Moi, je ne participerai de toute façon pas. Mais la Croix-Rouge, vous organisez ça dans tel local, telle heure, tel moment, tel truc. On fait la com et vous vous débrouillez avec tout ça. » Généralement, c'est comme ça que ça fonctionne. Entre organiser tout un événement, appeler, avoir une logistique et tout ce que tu veux et perdre des jours en vie à faire ça, ou bien dire qu'on externalise le truc, vous venez ici, vous installez votre matériel et nous, on va communiquer dessus. On va faire des photos, on va remercier tout le monde. Merci, au revoir. Mais c'est quand même beaucoup plus facile pour moi de perdre une heure à faire ça plutôt que d'organiser tout un truc. Donc, de nouveau, la structure du club à Bruges, disons, ils ont 4 ou 5 personnes *full-time*, 4 ou 5 stagiaires *full-time*.

Eliot : Tu le vois venir d'une autre manière.

Alexandre : Mais oui, les limites, en fait, elles sont là. Et de nouveau, la priorité, tu vas répondre aux critères de la licence en faisant 2 ou 3 événements par an : un don de sang, inviter 2 ou 3 ASBL, inviter une dizaine, une quinzaine de personnes, faire quelques photos de ça. Tu mets ça dans un joli petit dossier. Tu envoies ça à la Pro League. « Bravo, vous avez fait le minimum. Vous n'avez qu'une étoile cette année. » En fait, tout le monde s'en fout de cette étoile. Donc, c'est un peu de cette manière-là que ça fonctionne. Maintenant, j'ai d'autres casquettes aussi. Donc, en fait, ce que moi, j'ai fait, c'est mettre des structures en place. Et donc, une fois que tu mets une structure en place, je peux faire des recommandations. Mais en fonction de la division du club, tu as aussi d'autres centres d'intérêt, tu as d'autres priorités, tu avez d'autres moyens à allouer aussi.

Eliot : Si maintenant, comme on a vu avec Cyril pour Rochefort, en troisième division, tu vas faire le minimum. En deuxième division, tu vas passer à une étape supérieure. Tu vas faire 2 ou 3 trucs en plus dans la région. Et une fois que tu es en première division, tu peux faire beaucoup plus parce que tu as beaucoup plus de visibilité, tu avez beaucoup plus de revenus potentiels aussi pour le faire.

Alexandre : Oui, c'est ça. C'est à chaque fois à son niveau. Finalement, à La Louvière, en troisième division, on a fait 2 ou 3 actions ponctuelles, don de sang, je ne sais plus quoi d'ailleurs. En deuxième division, tu en as fait quelques-unes en plus. Mais tu as quelqu'un qui a commencé à s'occuper à mi-temps du projet. Maintenant, il est toujours à mi-temps et il s'occupe de ça. Il a le temps et l'occasion de faire ce qu'en tant que club, tu n'as pas nécessairement cette possibilité de réaliser. En fonction de la maturité de ton club, tu veux faire plus ou moins dans un certain sens.

Eliot : Oui, c'est ça. Si je devais souligner les grandes faiblesses des structures actuellement, c'est ça, c'est un peu l'articulation entre les moyens et ce qu'on a vraiment envie d'entreprendre.

Alexandre : Oui, c'est ça. Ce n'est pas un manque d'envie. Disons que pour beaucoup de

personnes, tu vas faire ça, c'est chouette, pour ceux qui aiment. Tu as des contacts humains, tu organises des tournois de foot, tu organises des micro-événements comme des dons de sang, comme des soupes populaires, comme des trucs comme ça. C'est chouette. Mais il faut que le club suive. Et maintenant, si tu veux, pendant le Covid, avec l'Union aussi, parce que là, le truc va être encore plus compliqué à articuler. Là, on a trouvé des solutions. Il y avait les personnes âgées qui étaient seules, qui étaient confinées chez elles. On a fait des FaceTime avec des joueurs qui leur parlaient pendant un quart d'heure pour prendre des nouvelles, voir comment ça allait, etc. Tu as un peu les surprises de les appeler, de les contacter pour ça. Tu as même des actions ponctuelles qui sont gratuites, qui sont cools, qui contribuent à du *good feeling*. Je pense qu'on est le seul club en Belgique, en tous les cas, probablement aussi en Europe, à avoir fait ça à l'époque pour justement s'activer aussi sur les réseaux quand les autres ne faisaient plus rien.

Eliot : Tu peux te démarquer avec ça aussi.

Alexandre : Ah oui, j'avais dit autre chose. Mais effectivement, si tu me demandes l'impact social, c'est déjà moins mon domaine. Moi, mon domaine, c'est la com et le marketing. Donc, ce que je te dirais, c'est la même chose que je dirais à mes élèves à l'UCLouvain aussi. Tu devez te démarquer. Une action qui se démarque, une action qui fait parler d'elle, qui fait le buzz, attire beaucoup plus l'attention que quelque chose que tu fais dans ton coin gentiment, même si ça aide une poignée de personnes en termes de dizaines. Si tu le fais et que tu as un buzz avec ça et que tu as des milliers de vues pour ton action, tu gagnes beaucoup plus en notoriété. Donc, de ce point de vue, avec cette casquette marketing com, je dirais ça. Pour un impact social, ce n'est pas vraiment mon domaine. Je conseille à un niveau... Enfin, je conseille à mon niveau pour les clubs en Belgique, mais je sais qu'il y a moyen de faire tellement plus.

Eliot : Donc, au final, là, on parle d'impact, mais ce qui importe quand même vraiment le plus, c'est un peu au niveau du nombre de vues que ça peut faire, de montrer la belle image du club. Après, la mesure de l'impact réel sur le terrain et dans les faits, c'est peut-être secondaire.

Alexandre : Non, pas vraiment. Pas forcément ? Non, pas vraiment. Pas forcément, regarde Wouter. Il a juste envie de voir des personnes heureuses à la fin de ce qu'il a organisé. Mais voilà, l'entreprise Lambda à la fin de l'année, c'est quel est ton résultat ? Résultat positif financier, bravo, c'est bien. Un club de foot, tu vas regarder, c'est quoi le résultat ce week-end ? Ah, ce n'est pas bien. Donc, dans une perception paradoxale totale, tu es déjà dans un tout autre monde.

Eliot : Oui. Je ne te cacherai pas qu'en disant que 14 des 18 clubs de D1 belge sont dans le rouge financièrement.

Alexandre : Personne ne s'en inquiète. Tout le monde s'en fout. Non, c'est ça. Donc, tu as déjà une réalité, une perception totalement différente par rapport à toute autre entreprise. Si moi, mon entreprise, le compte est dans le rouge, je ne me sens pas bien. Heureusement, ça n'a jamais été le cas, mais je ne me sens pas bien. Le foot, 25 millions de dettes, ce n'est pas grave. Donc, tu as ça aussi. D'un point de vue financier, tu es dans un paradoxe total. Et d'un

point de vue management, le management est conscient. Tu en as certains qui sont moins branchés argent et qui vont au côté social. Pour eux, c'est important. Ils trouvent ça bien de faire des actions, mais ils ne dépasseront pas leur budget pour ces actions.

Eliot : Donc, c'est un peu ça. Mais la réalité d'un club de foot aujourd'hui, la priorité, c'est de gagner son match. Ça, de toute façon. On voit que l'Union, c'est un club qui a énormément évolué ces dernières années sur les communautés locales et les supporters locaux. Est-ce qu'au fur et à mesure des années, tu as vu peut-être une gentrification des quartiers ou une perte d'accessibilité, peut-être due au prix des tickets qui peuvent augmenter, ce genre de choses ?

Alexandre : Non, j'ai vu surtout l'inverse. Les prix étaient de toute façon déjà parmi les moins chers de Belgique. Mais non. Disons que moi, je suis arrivé à l'Union, tu avais 400 personnes dans ton stade. Tu as 400 personnes qui trouvent ça très chouette d'être en division amateur. Jamais de la vie, ces gens ne se sont dit « Nous, on va être repris et on va aller jouer en Ligue des Champions. » Jamais. Même ceux qui étaient optimistes n'auraient jamais dit ça il y a 10 ans. La réalité est autre. Mais après, tu as un club... Et pour avoir été pas loin des négociations, pour le même prix, tu n'as pas de prix aujourd'hui. Pour le même prix, l'argent de Brighton, il allait en Hollande. Je ne sais pas si tu sais dans quel club, mais il allait en Hollande. Et c'est ce club-là aujourd'hui que tu n'attends pas qui est comme un mode FIFA, que tu prends un club tout à fait risible et que tu l'amènes au sommet du foot européen presque.

Dans les quartiers, le fait d'avoir eu des résultats probants, le fait d'avoir une com' dynamique, un marketing, etc., tu es quand même passé... Tu as évolué. Tu es à 400, tu es à 900, tu es à 1 000, 1 200. Et finalement, la saison avant Covid, parce que c'est là-dessus qu'on doit se baser, tu avais vers les 2 000 personnes en moyenne qui venaient assister au match. Et maintenant qu'ils montent en D1, c'est sold-out chaque semaine parce que tu as le stade qui est assez unique, qui est horrible pour bosser dedans. Mais pour les gens de l'extérieur, c'est beau, c'est rustique, c'est chouette. Tu as plus d'un facteur qui a contribué à remplir ce stade à l'Union. Maintenant, je ne demande qu'à voir parce que tu as l'aspect stade actuel et tu as le projet d'un nouveau stade qui double la capacité. Est-ce que les gens vont suivre ? C'est quelque chose que je me demande.

Eliot : Oui, ce sera un des gros défis. Ok, ok, trop bien.

Alexandre : Quand tu parles à certains supporters, parfois tu as des gars, en tous les cas, à l'époque, quand tu étais en D2, qui disaient que c'était plus accessible, que c'était plus facile. J'avais discuté avec trois Croates. Ils sont dans leur camionnette. Ils partent le samedi. Ils traversent depuis Zagreb, ils viennent à Bruxelles. Tout ce qu'ils font, ils s'arrêtent, ils mangent. Ils veulent voir un match au Parc de l'Union, au stade du Parc Duden parce qu'ils ont vu sur Internet que c'était beau et que c'était cool.

Eliot : Et ils repartent en Croatie ? Ah oui.

Alexandre : Tu avez des gens qui viennent juste pour ça.

Eliot : C'est fou ça.

Alexandre : Mais après, les supporters, les locaux, il y a 5000 abonnés, je pense, ou un peu plus, quelque chose comme ça. Le produit a fonctionné, il a adhéré. Maintenant, il faudra voir la suite.

Eliot : Oui. Oui, oui. C'est une belle histoire, ça c'est sûr. Allez, j'ai une dernière question. Si tu devais me donner un club, même en dehors de la Belgique, qui justement t'inspire pour son ASBL ou l'impact social qu'il peut avoir, tu penserais à un club en particulier ?

Alexandre : Je pense à beaucoup de clubs parce que je vais chercher de l'inspiration dans pas mal de clubs. Après, comme je t'ai dit, j'ai un petit cours à l'UCLouvain, donc ça fait partie de mon cours de marketing aussi. Mais un club qui m'inspire beaucoup, c'est Saint-Étienne.

Eliot : Pourquoi ?

Alexandre : Parce que finalement, ce n'est pas nécessairement une grande métropole non plus. Enfin, ce n'est pas une grande ville du tout. Leur fondation sociale, c'est... enfin je n'ai pas dit de fondation, c'est d'office social. Mais leur fondation, leur projet social, il est bien articulé, il est cohérent. Ils répondent aux besoins des gens. Ils avaient lancé tout ce qui était... parce que pour aller au stade à Saint-Étienne, ce n'est pas nécessairement simple pour la mobilité, etc. Ils essayent de répondre avec beaucoup de bonnes idées aux besoins locaux. Donc ça, je trouve ça très intéressant.

Entretien 2 : Olek Kazimirovski — Directeur Général du Comité Paralympique Belge (BPC)

Eliot : Si ça va pour toi, on peut commencer par une petite présentation, si tu pouvez brièvement te présenter et alors présenter ton rôle en tant que directeur pour les Paralympics.

Olek : Moi je suis Oleg Kazimirovski, j'ai 42 ans maintenant et je travaille depuis une dizaine d'années au Comité Paralympique Belge en tant que directeur général. On est une petite équipe de 6 personnes et comme le sport est communautaire en Belgique, on s'appuie assez fortement sur nos deux ligues, francophone et néerlandophone, qui ont chacune une fédération en Wallonie et en Flandre. C'est à peu près ça, je ne sais pas si tu as besoin d'autres infos.

Eliot : Est-ce que tu peux peut-être me présenter un peu plus précisément la mission du Comité Paralympique Belge, sa structure, comment ça s'articule justement ? Tu m'as dit que vous étiez 6, voir un petit peu comment vous vous organisez.

Olek : Le Comité Paralympique Belge, le *Belgian Paralympic Committee*, on a le nom en anglais. C'est une organisation qui a comme vision de représenter le mouvement paralympique en Belgique et ses valeurs en Belgique. On est reconnu à ce titre par le Comité International Paralympique, comme le seul comité national de Belgique. Et on a deux grandes fonctions, deux grandes casquettes, comme on les appelle parfois.

La première c'est celle du comité paralympique, c'est-à-dire que nous sommes au même titre que le COIB pour les Jeux Olympiques, nous sommes le comité paralympique de Belgique et

donc responsable de sélectionner les athlètes, de les envoyer aux Jeux Paralympiques d'été, d'hiver, ainsi qu'à une série de compétitions multidisciplinaires. Et donc, il y a un comité par pays.

Ensuite, on a une deuxième casquette qui est un peu celle de fédération sportive nationale. Comme je disais, en Belgique, le monde du sport est communautaire. Les administrations des sports en Wallonie (ADEPS) et en Flandre (Sport Vlaanderen) subventionnent des fédérations wallonne et flamande. Et nous sommes le petit chapeau, si tu veux, national qui vient se mettre au-dessus et en collaboration avec ces deux fédérations.

Et donc, au même titre que la fédération belge d'athlétisme, la fédération belge de cyclisme, de natation, de que sais-je encore, nous sommes aussi fédération belge de toute une série de sports pour personnes en situation de handicap. Et donc, ça veut dire à ce titre-là que nous avons des activités avec nos fédérations qui, évidemment, vont vers le haut niveau, puisqu'on prépare les athlètes pour les Jeux et donc, ils participent à des championnats du monde, championnats d'Europe, etc., pendant quatre ans.

Mais il y a aussi tout un volet de développement du sport sur le terrain, de développement du sport pour tous, pour développer simplement la pratique sportive. Et donc là, comme n'importe quelle fédération, on essaie de faire grandir les sports pour personnes en situation de handicap. Et donc, ce n'est pas forcément que des sports au programme des Jeux paralympiques, il y a aussi une série d'autres sports. Je prends par exemple la danse en fauteuil roulant, c'est un sport qui est géré chez nous et dont nous sommes la fédération, si tu veux. Mais c'est un sport qui n'est pas au programme des Jeux paralympiques, mais on le gère quand même.

Et donc, à ce titre, nous sommes, en tant que fédération nationale, membre de sept ou huit fédérations internationales de différents sports. Donc, par exemple, le para-athlétisme n'est pas géré par la fédération belge d'athlétisme, mais par nous. Et donc, nous, on est affilié à toute une série de fédérations internationales pour simplement pouvoir inscrire les athlètes aux compétitions internationales.

Eliot : Et donc, tu parlais justement qu'en Belgique, il y avait les deux communautés linguistiques. Concrètement, au niveau de la coordination entre les deux, comment ça fonctionne un petit peu ? Il y a des tensions des fois ou c'est vraiment juste le fait qu'il y en ait deux et ça se réunit en un au niveau du comité ?

Olek : Alors, les deux. Donc, nous, on joue un peu le rôle de lien, si tu veux, et de point central pour régler les choses qui doivent être réglées entre les deux fédérations. Et non, bien sûr qu'il y a de temps en temps des problèmes. Enfin, tout n'est pas rose. Donc, de temps en temps, il y a des dossiers plus compliqués, il y a des différences de vision, il y a des différences de volonté, de développement, des accents qui sont clairement différents entre la Wallonie et la Flandre. Et donc, parfois, oui, nous sommes un lieu de compromis. Ça, c'est évident. Maintenant, voilà. Et alors, pour revenir un peu à mon équipe, parce que tu avais parlé de ça aussi. Donc, j'ai une équipe de six personnes. J'ai une collègue qui s'occupe du sport et de l'administration et qui s'occupe très certainement de développer toute la partie sportive. J'ai un

collègue qui s'occupe des ressources humaines avec moi et de la comptabilité. J'ai un collègue qui s'occupe de tout ce qui est marketing et partenariats. Il est aidé dans sa tâche avec les partenariats d'un second collègue qui a un peu plus l'accent, en plus des partenariats, sur les événements. Et alors, une dernière collègue qui s'occupe de la communication, en charge de nos réseaux sociaux, de notre site Web, etc.

Eliot : Ok, ok. En fait, j'ai lu un petit peu votre plan stratégique que j'ai trouvé en ligne et il mentionne à un moment l'ambition d'inspirer la société belge. Comment est-ce que cette ambition se traduit-elle concrètement dans vos actions? Est-ce que tu sais me dire un petit peu plus là-dessus, même sur la visibilité médiatique? Tu parlais justement de l'aspect un peu communication avec ta collègue, etc.

Olek : Oui, donc en fait, effectivement, nous, notre vision et notre objectif principal, c'est d'améliorer l'inclusion au sein de la société belge. Donc d'améliorer la place d'une personne en situation de handicap, quel que soit son handicap, au sein de la société. Pour nous, chaque personne, qu'elle ait un handicap ou pas, a une place et peut contribuer à faire une société de demain qui est meilleure que celle d'hier. Ça, c'est notre vision. Maintenant, on se rend bien compte qu'il y a toute une série d'obstacles qui sont sur le chemin des personnes avec un handicap. Par exemple, aujourd'hui, les personnes en situation de handicap sont le groupe le plus discriminé sur le marché du travail. On parle parfois de la discrimination à l'emploi en matière raciale ou en matière d'égalité hommes-femmes, etc. Mais le groupe le plus discriminé sur le marché de l'emploi, c'est les personnes en situation de handicap. Si demain tu as un accident et que tu termines en fauteuil roulant, ça va être mécaniquement plus difficile pour toi de trouver un travail. Ça, c'est des choses que nous estimons « inacceptables » et auxquelles nous souhaitons remédier. Comment on fait ça ? À travers le sport.

On promeut et on soutient un programme de sportifs de haut niveau pour faire en sorte que ces athlètes puissent performer sur la scène internationale, et donc puissent se dépasser et montrer de belles choses au niveau sportif. Mais ça ne s'arrête pas là. Ce n'est pas un but en soi. Notre objectif n'est pas simplement la médaille pour l'athlète. Ce serait extrêmement réducteur et très individualiste pour l'athlète. C'est très bien pour un athlète qu'il ait une médaille, je suis très content pour lui, mais en soi ça n'apporte rien de global. Si on n'en fait rien, ça apporte juste à l'athlète et à son entourage le fait qu'ils sont contents.

Mais là où nous avons un second rôle, c'est de transformer cette médaille en un moment d'attention pour la société, à travers par exemple les médias, à travers nos campagnes de communication, à travers nos réseaux sociaux, à travers nos événements, à travers les moments de contact entre la population et les personnes en situation de handicap, à travers nos partenariats avec des entreprises, etc. À travers tout ce qu'on fait, on essaie de mettre en place et de mettre en avant le sportif en situation de handicap. Et c'est là que c'est intéressant, parce que c'est là qu'il y a une plus-value pour la société. Encore une fois, la médaille pour la médaille, elle est très bien pour l'athlète et on est très content pour lui, mais si ça n'est pas transformé en quelque chose d'autre, c'est bien pour une personne et le reste du monde s'en

fout.

Si par contre on arrive à avoir une médaille pour un athlète, c'est bien pour lui, mais qu'en plus on arrive à toucher un million de gens, par exemple, je dis n'importe quoi, un million de Belges autour de cette médaille ; dans ce million de Belges, il y en a peut-être dix mille ou mille qui vont se dire « Ah, c'est incroyable ce que cette personne fait », et peut-être que cette personne qui se dit ça, demain doit justement engager quelqu'un dans son entreprise et va se dire « Si quelqu'un peut rouler si vite à vélo en fauteuil roulant, pourquoi est-ce qu'il ne peut pas venir travailler chez moi ? » Ce sont des petites choses qu'on essaie de changer dans la société, mais ce sont des changements de paradigme d'esprit, et ça c'est très lent, mais aussi très compliqué à mesurer : à quel point on arrive à impacter la société, ça c'est difficile à évaluer. Mais par contre, on fait des études après chaque édition, avant et après les Jeux, souvent d'été, où on pose des questions, on fait ça avec des organismes de sondage, et on pose des questions au Belge moyen, ceux qui sont intéressés par le sport, ceux qui ne sont pas intéressés par le sport, etc., et on leur demande à quel point ils entrent en contact avec le monde paralympique, à quel point ça les intéresse, à quel point ils trouvent ça important, à quel point ils trouvent ça tout aussi important qu'une médaille olympique, etc., etc. Et donc on pose plein de questions comme ça, et ce qu'on voit avec le temps, c'est qu'il y a quand même une nette augmentation de personnes qui sont touchées. Donc l'aspect médiatique augmente, ça on le savait parce que les médias diffusent plus, ça on peut le mesurer, mais on voit aussi que les gens qui reçoivent, qui consomment, qui lisent, qui écoutent, qui regardent la télé, il y en a de plus en plus.

Et ces gens-là, il y en a de plus en plus aussi qui se disent que les personnes en situation de handicap les inspirent tout autant, voire même éventuellement plus qu'un athlète olympique ou qu'une prestation incroyable d'un aventurier qui part au Pôle Nord ou que sais-je. Et donc on fait des études comme ça de manière régulière, on fait ça chaque année, mais souvent avant et après les Jeux d'été, et on voit qu'à chaque fois, les Jeux d'été nous amènent un boost en termes de visibilité, mais aussi d'impact dans la société. Alors évidemment, ce sont des aspects qui s'estompent un peu entre les éditions des Jeux, puisque aujourd'hui, là maintenant en mai 2026, on parle moins des Paralympiques que des Jeux de Paris ou des Jeux de Milan-Cortina, mais par contre, on remarque quand même que d'édition en édition, ça va crescendo et ça continue à augmenter. Donc on voit que l'impact qu'on a sur la société belge continue d'augmenter et que les athlètes paralympiques sont de mieux en mieux considérés.

Eliot : C'est franchement intéressant d'entendre ton analyse et comment tu développes ça, parce que justement, quand je regarde un peu la théorie, on peut différencier l'impact à court terme avec ce qu'on appelle l'héritage, donc plutôt l'impact à long terme sur la société. Et ça, c'est exactement ce que tu expliques ici, là maintenant, donc hyper intéressant pour moi.

Olek : Effectivement, nous on essaie d'avoir des doubles impacts en termes d'héritage ou plutôt à court terme, de laisser quelque chose de très tangible derrière. Mais pour nous, le fait que les Jeux soient par essence, entre guillemets, un peu éphémères, dans le sens où une édition

arrive, cela devient très concret. Et puis à un moment, les Jeux de Paris c'est fini et puis les gens oublient un peu. Qui se rappelle encore des Jeux de Tokyo, alors que c'était il n'y a pas si longtemps que ça ? On n'en parle plus. Donc il y a un côté qui se dilue, qui se diffuse et puis après on va faire une nouvelle édition et donc on rebondit vers un nouvel objectif, etc. Donc on est très cyclique dans ce sens-là et on essaie de rebondir sur ces cycles-là et sur ces moments d'attention. Parce qu'on sait que les moments des Jeux sont des moments où la presse est intéressée, et de plus en plus intéressée.

Par exemple, je vais te donner un exemple concret. En Flandre, on a eu des réunions avec la VRT après Paris pour analyser un petit peu... ils nous avaient invités pour analyser l'impact des Jeux Olympiques et Paralympiques, etc. Et l'impact, c'était une analyse sur toute leur année sportive. Et dans le passé, il y a 10-15 ans, même un peu moins, je dirais que la VRT diffusait les Jeux Paralympiques parce qu'on leur demandait gentiment, un petit peu pour faire plaisir, parce qu'il le faut et parce que c'était une bonne cause. On n'y croit pas trop, ça n'apporte pas grand-chose, mais on le fait parce que c'est bien de le faire et qu'on est un service public. Donc ils faisaient ça comme ça, mais évidemment, on n'avait pas beaucoup de place médiatique. On n'avait pas les meilleures heures, on n'avait pas les meilleurs créneaux, on n'avait pas le boost sur les réseaux sociaux, on n'avait pas leur totale attention.

Là, ce qu'ils ont mesuré à Paris, en termes d'audience de la VRT, donc Sporza qui diffuse en Flandre, en termes d'audience des Jeux Paralympiques et d'impact sur leurs réseaux sociaux, ils ont mesuré un impact similaire pour les Jeux Paralympiques à l'Euro de foot qui avait précédé quelques semaines avant, quelques mois avant. Et donc là, ils nous ont dit pour la première fois : à partir de maintenant, ce n'est plus seulement une question de *goodwill* et de volonté de bien faire et de mettre un peu de bonne volonté pour faire avancer le schmilblick, pour nous, ça devient une question purement de rentabilité et d'impact. Comme on veut avoir de plus en plus de personnes qui regardent la VRT et qui consomment nos médias, on a intérêt à miser sur les trucs qui fonctionnent bien. Et les trucs qui fonctionnent bien, il y a le Mondial de foot tout en haut, les Jeux Olympiques juste peut-être en dessous ou équivalents, et alors, pas largement en dessous, tu as l'Euro de foot et les Jeux Paralympiques. Tout le reste, même de grandes compétitions comme le Tour de France, tout le reste est en dessous. Et donc oui, ça reste des moments importants pour eux et ils vont continuer à le faire, mais les Jeux Paralympiques sont devenus un moment incontournable aussi.

Eliot : Parce que du coup, le public a lui-même envie de ce genre de contenu, c'est ça en fait ?

Olek : Exactement. Ils sont rentrés dans un processus où, comme on a apporté, entre guillemets, – alors ça s'est fait sur plusieurs années, sur plusieurs éditions – mais comme de plus en plus les images ont été poussées dans les médias et apportées au public, en fait ils se sont rendus compte que le public veut voir ça, il veut voir les Jeux Paralympiques, ils consomment et suivent. Et du coup, pour eux, ça devient un peu un changement de paradigme entre « ok, on le faisait parce qu'il fallait » vers « non, on le fait parce que c'est hyper intéressant pour nous et qu'on ne peut plus rater un moment comme ça. » Et ça, ça change tout à fait la

dynamique. Pour la RTBF, on n'a pas reçu des analyses aussi poussées parce qu'ils n'ont pas fait les analyses de la même façon, mais on a vu de nouveau qu'il y a eu de bien meilleures audiences en Wallonie qu'aux derniers Jeux d'avant, enfin à Paris, par rapport à ce qu'il y a eu par exemple à Tokyo. Il y a toujours les effets de proximité, Paris c'est plus proche, les gens connaissent mieux, c'est francophone, c'est les mêmes heures. Donc il y a toujours des aspects où il faut faire attention. Forcément, si tu regardes juste le nombre de gens qui regardent en direct, quand c'est le même fuseau horaire ou quand c'est le Japon, ce n'est pas la même chose. Les gens se lèvent plus facilement ou regardent plus facilement à 16h un match, plutôt que de se lever à 3h du matin pour regarder un truc en pleine nuit. Il n'y a pas grand monde qui fait ça à part les vrais motivés.

Eliot : Oui, c'est sûr. Je vais bifurquer sur un aspect un peu plus technique. Comment vous financez-vous concrètement ? Quelle est la part respective des subventions publiques, des partenariats privés, les recettes, etc. dans votre organisation ?

Olek : C'est une très bonne question. Je peux répondre pour le comité paralympique au niveau national. Nous fonctionnons essentiellement sur base de partenariats. Si tu as visité notre site, tu peux voir qu'il y a une page partenaires sur laquelle tu tombes directement sur tous les partenaires. Ils sont divisés en **main partners** avec les grands, partenaires normaux un peu moins chers, et encore plus bas, les partenaires institutionnels, etc. Dans les partenaires institutionnels, à savoir l'État, on a mis la Loterie Nationale qui est notre plus grand partenaire financier. Pourquoi c'est un partenaire institutionnel ? Parce que la Loterie Nationale dépend de l'État. Il y a un ministre en charge de la Loterie Nationale. C'est un partenaire qui souhaite un retour sur investissement, une visibilité. Ils veulent être invités à des événements, ils veulent qu'on les voie. Il y a toute une série d'actions de **return** qu'on doit mettre en place et qui nous coûtent de l'argent pour entretenir et maintenir le partenariat. La Loterie Nationale est le plus grand partenaire qu'on ait. Il se comporte presque comme un partenaire privé dans le sens où il demande pas mal de **return on investment**, ce qui est d'ailleurs tout à fait normal.

Le reste, l'ADEPS et Sport Vlaanderen, qui sont les deux administrations sportives en Belgique, ne nous soutiennent pas directement. Elles soutiennent nos ligues régionales à l'échelon en dessous pour développer les activités soit en Flandre, soit en Wallonie. Nous ne recevons pas d'argent directement de Sport Vlaanderen ni de l'ADEPS. À part la Loterie Nationale, il n'y a pas d'argent de l'État qui vient pour le comité paralympique. Une autre exception, ce sont certains frais des Jeux. Certains frais des Jeux, on peut les refacturer au comité olympique (COIB) qui lui-même les refacture un peu plus haut aux administrations des sports. Par exemple, les frais comme les coûts des avions, des déplacements, etc. Ce sont certains types de frais, mais c'est une fois tous les quatre ans. Ça ne paye pas les salaires des gens qui doivent tout préparer, mon équipe, etc. Ça ne paye rien chez nous au quotidien. C'est seulement certains coûts qu'on peut refacturer, mais c'est une petite proportion dans mon budget pluriannuel.

Eliot : La partie principale, c'est clairement en grosse majorité les partenariats.

Olek : Exactement. On vit essentiellement sur du partenariat privé. Je t'en ai cité la Loterie

Nationale, mais tu verras dans nos grands partenaires : on a Engie par exemple, on a le Fonds Baillet-Latour, on a Euroclear, on a Zimo, Brussels Airport, etc. Ce sont des gens qui nous donnent de l'argent en échange de quelque chose, de services, de visibilité, de plein de choses qu'on peut mettre en place avec eux. Et nous vivons essentiellement de ça. Pour nous, le monde de l'entreprise est essentiel parce que si demain le partenariat s'assèche, après-demain, je vais mettre la clé sous la porte. C'est l'essentiel pour le personnel. Parce que si on vit au-dessus de nos moyens, si on dépense trop ou que des gros partenariats s'arrêtent et qu'on ne parvient pas à les renouveler ou qu'on ne parvient pas à trouver une alternative, on est coincé.

Eliot : Et par rapport à ces partenaires, au niveau des décisions, est-ce que parfois il y a des tensions entre le maintien de la mission et les exigences de certains partenariats ? J'imagine qu'évidemment il faut trouver un juste milieu, mais à quel point est-ce que ça peut jouer sur la mission principale de votre organisation ?

Olek : Ça n'a jamais été à mon sens un vrai obstacle. Les entreprises qui nous donnent de l'argent et qui nous soutiennent savent très bien ce qu'on fait. Et on leur explique ce qu'on fait avec l'argent. Ça ne veut pas dire qu'ils ne veulent rien en échange. Forcément, si un partenaire nous donne 1000 euros, il y a peut-être 100 ou 50 euros que tu dois garder pour réinjecter dans du *return* que tu réoffres au partenaire dans l'autre sens. Les inviter à un événement, ça coûte de l'argent. Organiser l'événement auquel tu les invites, ça coûte de l'argent. Les inviter une fois aux Jeux, si ce n'est pas trop loin, s'ils sont disponibles et qu'ils veulent venir, très bien. Tout ça, en fonction de chaque partenariat, dans chaque contrat de partenaire, il y a un montant qui est convenu, mais aussi une série de services en échange.

Par exemple, si on fait une campagne pour les Jeux, une campagne de communication – tu pourras trouver sur nos réseaux sociaux la campagne qu'on a faite pour Paris – tu verras à la fin du petit clip vidéo, on fait apparaître nos sponsors principaux, nos partenaires principaux. Pourquoi on fait ça ? Parce qu'on sait qu'il y a X millions de personnes qui vont voir le clip. Pour le partenaire, ça fait X millions de vues et ça fait de la visibilité associée à quelque chose, une initiative sympa que la société belge apprécie, etc. Pour la marque en question, elle s'associe à ça. C'est une question de visibilité. Ça, c'est un des exemples concrets qu'on peut donner en matière de visibilité et de manière très tangible. On peut dire que vous serez dans la prochaine campagne, à la fin, pendant X secondes, impact attendu : autant de milliers de vues ou autant de clics. Ça, c'est ce qu'on fait.

Mais tous les partenaires ne sont pas intéressés par la visibilité. Certains sont plutôt intéressés par le fait qu'ils veulent l'activer en interne au sein de leur propre entreprise. Ils veulent faire quelque chose sur l'inclusion et ils trouvent ça sympa d'avoir de temps en temps un athlète paralympique ou un dirigeant de chez nous qui vient raconter quelque chose sur les Jeux de Paris et qui vient montrer ce que c'est l'inclusion. On a aussi parfois des athlètes qui vont travailler dans les entreprises parce qu'ils doivent combiner leur carrière avec un job ou qu'après leur carrière, ils trouvent du travail. De temps en temps, on fait le lien et on essaie de

leur trouver un job de sorte que ça renforce le partenariat aussi après.

Chaque partenaire met son accent de manière un peu différente et a ses attentes un peu particulières. Notre but, c'est d'essayer de combiner tout ça à nos missions principales. On est quand même très clair avec nos partenaires que la grande majorité de l'argent qu'ils nous payent part dans le sport. Il faut produire la campagne si tu veux qu'elle soit visible. Il faut qu'on paie de l'argent pour créer un contenu. Ça nous coûte un peu d'argent. On veut aussi rémunérer les athlètes qui sont dedans. Il faut que les gens soient payés de leur temps, tout n'est pas gratuit. Forcément, on veut faire les choses bien de manière professionnelle et ça coûte un peu d'argent. C'est ça qu'on explique aux partenaires. On n'a jamais de partenaire qui tenterait de dire qu'il voulait obtenir un peu plus de visibilité ou un peu plus de *return* de manière disproportionnée. Ils ne vont pas influencer sur nos choix sportifs par exemple, nos choix en matière de délégation pour les Jeux.

Eliot : C'est important.

Olek : C'est important et je dois dire que tous nos partenaires sont extrêmement corrects à ce niveau-là. Les gens connaissent leur place, savent très bien que ce n'est pas leur rôle de venir influencer sur ce genre de trucs.

Eliot : Pour revenir sur la mesure de l'impact social, tu m'as parlé juste avant des études que des organismes de sondage faisaient. Comment cela fonctionnait au niveau du calcul ? Est-ce que parfois on vous impose un reporting particulier ? Tu m'as parlé aussi de la VRT qui expliquait un peu les chiffres. Comment c'est structuré ? Est-ce qu'il y a un cadre à ce niveau-là ?

Olek : Il n'y a pas vraiment un cadre hyper clair. Dans notre plan stratégique, on a aussi indiqué qu'on veut mesurer. Ce que tu as sans doute vu, c'était le plan stratégique qu'on a publié en ligne. Il y a le résumé de notre plan stratégique avec le résumé de nos objectifs. Derrière chacune de ces slides et chacun de ces objectifs, il y a des tableaux avec des KPI à atteindre, avec des tas de choses qu'on veut mesurer plus tard. Là-dedans, on a aussi indiqué qu'on veut mesurer l'impact sociétal de ce qu'on fait et de nos activités. C'est carrément un des piliers : augmenter l'impact du mouvement paralympique en Belgique. Dans ce sens-là, on veut augmenter la visibilité de notre marque, etc. On veut aussi, à travers ça, pour savoir si ça augmente, pouvoir le mesurer. On doit nécessairement de temps à autre – alors ce n'est pas très structuré, ce n'est pas absolument tous les 6 mois ou tous les ans – généralement on le fait au moins une fois avant les Jeux d'été et une fois après les Jeux d'été, parce que là, on voit des différences très claires et très marquées entre les résultats. On voit très clairement ce qu'une édition des Jeux a pu amener en matière de visibilité.

L'initiative ici avec la VRT, ça s'est fait ainsi. On a reçu les chiffres de la RTBF, de diffusion, d'audience, etc. pour les Jeux Paralympiques. Ce sont des partenariats qui se nouent avec les partenaires médias aussi, puisqu'on a comme partenaires médias la VRT et la RTBF. Avec eux, on collabore de manière plus étroite par rapport à l'échange de données. Mais je dois être honnête, ce n'est pas encore hyper structuré. On a tellement de choses à faire, on est une

tellement petite équipe qu'on fait ça de manière adaptative. C'est bien fait, c'est fait de manière professionnelle. On paie généralement un organisme de sondage qui fait une étude vraiment qualitative sur environ 1000 Belges représentatifs de la société, etc. Il y a quand même toute une série de critères et c'est bien mené.

Eliot : Je peux avoir le nom si ce n'est pas indiscret ?

Olek : Pardon ?

Eliot : Je peux avoir le nom de l'organisme si ce n'est pas indiscret, si tu te rappelles ?

Olek : Oui, je n'ai pas le temps de te le rechercher, je ne me rappelle plus maintenant précisément. Je sais qu'on renégocie là pour le moment avec iVox, mais ce n'est pas avec eux qu'on a fait les dernières études. C'est avec Nielsen qu'on a fait les dernières études.

Eliot : Ok, ok.

Eliot : Si je devez parler plus des défis, on va dire, et des limites, selon toi, quelles sont les principales limites ou les angles morts, on va dire, que l'organisation rencontre ? Par exemple, je ne sais pas, certains publics que vous avez plus de mal à toucher ou certaines limites par rapport au plan stratégique, des objectifs qui sont plus difficiles à atteindre ? Tu parlais justement là de l'impact sur la société qui a l'air de vraiment bien fonctionner sur le long terme, mais il y a peut-être d'autres défis un peu plus compliqués ?

Olek : Disons qu'on a connu une belle croissance depuis les dernières années en termes de visibilité, en termes d'impact, en termes de crédibilité vis-à-vis du grand public, vis-à-vis des dirigeants, du monde de l'entreprise, mais aussi des ministres, etc. On est plus écouté, on est plus entendu, on a plus d'impact qu'avant. Par contre, si tu regardes un peu nos grands partenaires, au niveau financier, forcément, les grands partenaires, on leur offre une exclusivité sectorielle, ça fait partie des conditions standards d'un grand contrat, mais des entreprises aujourd'hui qui savent payer du sponsoring privé comme ça, avec des montants importants, ça ne court pas les rues non plus. Le contexte économique fait que ce n'est pas du tout évident de renouveler les partenariats, de les entretenir, d'en trouver des nouveaux, etc. D'autant plus que, si tu regardes la liste de nos partenaires, il y a quand même déjà toute une série de secteurs qui sont bloqués, il y a déjà toute une série de secteurs avec lesquels nous avons des partenariats en cours. Donc, soit on arrive à augmenter ceux-là, soit on arrive à en trouver d'autres. Il n'y a pas non plus des milliers de secteurs où on peut aller chercher de nouvelles entreprises. Et donc, en tout cas pour des montants qui valent la peine.

Là, on touche un peu à nos limites, parce que forcément, un développement encore plus important va nous coûter plus d'argent. Ça veut dire qu'on doit plus investir dans le sport, ça veut dire qu'on doit plus investir dans la communication. Aujourd'hui, c'est très clair que par exemple en matière de communication, on n'est pas très fort pour s'adresser aux très jeunes, ou pour s'adresser même aux ados. Ils sont sur TikTok, etc. On n'a pas de compte TikTok par exemple. Et donc, on sait très bien que c'est un angle mort. Mais si on fait TikTok, moi si demain je dis « Ok, ma chère collègue de la com, tu fais TikTok en plus. », elle doit poster tous les jours là-dessus, elle doit créer du contenu tous les jours avec ça. Or, elle fait déjà Facebook, elle fait

déjà Insta, elle fait déjà notre site web, elle fait déjà notre newsletter, elle fait déjà des tas d'autres trucs. Et donc, c'est très bien. Mais à un moment donné, tu touches aux limites humaines. Je ne peux pas encore rajouter du boulot et du boulot et du boulot à des gens qui n'ont que 24 heures dans une journée. Et donc, on veut aussi être un employeur un peu moderne et pas mettre nos gens en burnout. Donc forcément, on va toucher là à une limite. Soit on arrive à trouver plus d'argent, et alors j'engage quelqu'un d'autre, et puis alors cette personne peut faire ça, etc. Mais si je ne trouve pas plus d'argent, je dois faire avec ce que j'ai. Et là, on touche aux limites un peu de notre système parce qu'on aurait potentiellement plein d'idées pour faire des choses en plus. Mais il faut constater qu'avec le Covid, on a quand même connu une période un peu compliquée. On a vu certains partenariats qui ont été diminués. Après le Covid, on a su un peu rebondir. Après Paris, Paris a donné pas mal d'oxygène dans le sens où beaucoup d'entreprises étaient intéressées par les Jeux de Paris, etc. Et on avait beaucoup d'espoir pour renouveler et pour continuer avec ces gens. Et beaucoup nous ont dit : « vous savez, Paris, c'était super, c'était extraordinaire, c'était magique. Est-ce que ce sera un jour mieux que Paris ? Parce que là, la prochaine alternative, ce sont les Jeux de Los Angeles (L.A.) et ça, c'est beaucoup moins sexy parce que c'est loin. C'est les US, c'est plus cher pour les entreprises belges. » Il y a plein de raisons qui font que c'est déjà plus compliqué. Et donc, on a toute une série de partenariats historiques qui continuent, qui ne vont pas s'arrêter, etc. Mais d'aller chercher des nouveaux sur de nouveaux marchés est une tâche qui nous prend énormément de temps. Convaincre une grande entreprise de donner un montant significatif prend énormément de temps aujourd'hui. Parce que toutes ces entreprises ont des processus bien faits mais qui prennent du temps. Et donc, forcément, ça met au moins un an, un an et demi de négociation avant d'arriver à quelque chose. Et de temps en temps, ce sont des coups dans l'eau évidemment. La plupart du temps, même d'ailleurs, tu as des prospections et ça ne marche pas. Parfois, tu perds 6 mois de négo ou de discussion où tu penses que tu vas peut-être obtenir quelque chose, puis tu n'obtiens rien. Donc forcément, là, on touche aux limites de notre système parce qu'on ne sait pas débloquer plus d'heures que ce qu'on a. Tout le monde travaille à plein régime chez nous. Et donc, tant que je ne trouve pas plus d'argent, je ne sais pas faire plus. Tant que je ne sais pas faire plus, ça ne va pas se développer beaucoup plus. On est déjà quasi aux capacités maximum.

Eliot : Donc si je résume bien, selon toi, le principal risque qui pourrait menacer votre mission, c'est justement de ne plus avoir autant de financements via les partenaires privés.

Olek : Si demain, il y a une crise financière et que 5 de mes grands partenaires me disent « Le contrat, c'est bien, mais on va devoir l'interrompre ou on va devoir diminuer ici ou là. », moi, j'ai directement un problème. Je sais tenir 6 mois ou un an sur nos réserves parce qu'on a bien géré nos moyens et qu'on est responsable, on sait assumer le personnel un petit peu. Mais ça ne va pas durer des années. Forcément, à un moment donné, quand l'argent ne rentre plus, s'il ne fait que sortir, ça ne tient pas très longtemps. Ça tient un peu et ça tient suffisamment pour honorer tous les contrats qu'on a, etc. Donc, on est bon gestionnaire. Mais je ne suis pas assis

sur un montant d'argent qui fait que je pourrais tenir encore 10 ans. Non, certainement pas.

Eliot : C'est sûr. Pour rebondir là-dessus, peut-être dernière question. S'il y avait quelque chose que tu pourrais justement changer en Belgique, sur les pouvoirs publics ou les médias, la manière dont votre organisation est vue, qu'est-ce que tu essaierais de changer à ce niveau-là ? J'ai l'impression que ce n'est pas une question facile.

Olek : Ce n'est pas facile parce qu'en fonction de qui on s'adresse ou de qui on regarde, j'aurais des recommandations différentes. Si tu prends les pouvoirs publics, par exemple, le premier truc auquel je pense – et ça c'est valable pour l'olympique et le paralympique, valide ou moins valide, peu importe – pour moi, le monde du sport est en lutte contre le monde de la sédentarité, les écrans permanents, etc. On voit que la jeunesse d'aujourd'hui passe un temps considérable sur ses écrans. Ce que l'OMS dit depuis plusieurs années, c'est qu'en Europe de l'Ouest, l'obésité chez les jeunes atteint un taux qu'ils considèrent comme une épidémie. Ils utilisent vraiment ce mot-là dans les rapports de l'OMS. Ça veut dire que des gens vont avoir des complications et qui à la fin vont avoir des vies plus courtes à cause de la malbouffe, du manque d'activités physiques et sportives, etc. Ça, c'est un impact sociétal immense sur la santé qui est immense pour la population. Il est prouvé scientifiquement qu'un euro investi dans le sport, c'est genre 4 ou 5 euros que demain tu ne dois pas payer en sécurité sociale et en frais de soins de santé. Donc, si je dois faire une recommandation au gouvernement, c'est d'investir dans le sport. Pourquoi ? Parce que le sport, c'est une économie pour demain. Évidemment, nous on dit ça aux pouvoirs publics et eux, les ministres, ils ont un budget qui n'est pas en équilibre. Forcément, ils sont en train d'essayer de couper partout et nous, on est en train de leur dire l'inverse. Forcément, il faut se trouver un terrain d'entente. Des fois, ça marche. Des fois, ça ne marche pas. Donc ça pour moi, c'est, je dirais vers les pouvoirs publics, la recommandation numéro 1 que j'aurais tendance à faire.

Pour la société en général, c'est simplement une prise de conscience qu'une personne qui a un handicap – et si tu regardes un peu des images des Jeux Paralympiques, c'est une bonne manière de le voir – une personne qui a un handicap, même si elle a un handicap qui est parfois lourd, ces personnes ont toutes un rôle et un objectif et peuvent amener une plus-value dans la société. Si quelqu'un est capable de nager un 400 mètres sans bras, je ne vois pas pourquoi on ne peut pas lui trouver un job avec tous les outils qu'on a aujourd'hui, où tu peux parler à ton téléphone, à ta maison et à ton frigo. Je ne vois pas pourquoi on ne peut pas trouver à cette personne un job qui est utile dans la société. Et ce n'est pas parce que tu n'as pas de bras que tu ne sais pas réfléchir correctement. Donc, pour moi, il faut vraiment essayer de faire une grande prise de conscience, et ça c'est valable pour les gens dans la société en général, pour les gens qui engagent, mais c'est valable aussi pour les architectes qui construisent des bâtiments, c'est valable aussi pour n'importe qui qui conçoit quelque chose. Quand tu organises un événement, je ne sais pas si tu es universitaire et que tu organises un événement avec ton kot ou avec que sais-je, s'il n'y a pas quelqu'un dans ton kot qui pense à dire qu'on va mettre une toilette pour personnes handicapées, forcément, tu as 15% de la

population qui ne peut pas venir à ton événement parce que simplement, ils ne savent pas aller pisser. Et forcément, si tu as déjà bu deux bières, tu as envie d'aller faire pipi. Forcément, ça ne marche pas. Si l'infrastructure n'est pas un minimum adaptée, tu exclus automatiquement les gens. Et nous, ce qu'on promeut, c'est l'inverse. C'est la prise de conscience que ça ne demande pas beaucoup d'efforts de rajouter une toilette ou de faire en sorte qu'il y ait une rampe à tel endroit pour pouvoir passer. Et ça permet à toute une frange de la population de participer avec les autres et d'être incluse, d'être visible et d'être dans un cercle vertueux. Et ça, c'est essentiel.

Il y a quelques années, on construit une piscine. Dans la piscine, il y a un côté mouillé et un côté sec. Il y a le côté sec à l'entrée, l'accueil, etc. Et puis, tu dois te mettre en maillot et tu es dans le côté mouillé. Et alors, l'architecte qui vient, il dit « oui, bien sûr, on a prévu des toilettes handicapés. » Et alors, je dis, « ok, elles sont où ? » « Elles sont là à l'entrée. » Très bien. Et quand tu es en maillot dans la piscine, qu'est-ce que tu dois faire alors ? Tu dois sortir de l'eau, te remettre dans ton fauteuil roulant, passer aux vestiaires, remettre un pantalon, aller pisser au sec et puis revenir, refaire l'inverse.

Eliot : Qu'est-ce qui se passe s'il faut pisser dans l'eau ?

Olek : Forcément, c'est tous les types de personnes, que ce soit des étudiants, des architectes ici, mais ça peut être n'importe qui dans la société, un grand magasin, peu importe. Les trains par exemple. J'ai eu plein de discussions avec le Thalys (Eurostar) pour aller vers Paris pour les Jeux Paralympiques. On est allé en train, c'était très chouette. On a fait un partenariat avec eux. Toi et moi aujourd'hui, si on veut aller en train à Paris, on prend notre téléphone. Maintenant, dans 15 minutes, on a fait une réservation, on a acheté un ticket pour aller à Paris. Dans une heure, on est dans le train et ce soir, on peut manger à Paris. Tous les deux, on peut faire ça. Une personne en situation de handicap, en fauteuil roulant, même pas un handicap très très lourd, mais quelqu'un simplement en fauteuil roulant, il ne peut pas faire ça parce qu'il faudra quelqu'un qui vienne mettre la rampe. Donc, il doit appeler un numéro spécial, espérer que quelqu'un décroche, dire à quelle heure et à quel endroit il doit venir prendre son train. Il doit se pointer sur le quai, espérer, prier que la personne soit bien là à l'heure avec la rampe pour venir. Parce que combien de fois ce n'est pas arrivé que le train arrive sur le quai et qu'il n'y a personne, tu es là devant ton train et il part. Tu ne sais juste pas monter dedans, c'est vraiment frustrant, c'est humiliant. Et puis, tu dois espérer que cette personne arrive. Et combien il y a de places dans un train pour aller à Paris ? Il y a 600 places ou 400 places dans un train. Combien il y a de places en fauteuil roulant ? Deux. Forcément, ça ne fonctionne pas. Forcément, c'est trop faible. Et bien sûr que de temps en temps, les places sont libres, bien sûr. Il y a quasiment 15% de la population qui vit avec une forme de handicap en Belgique et dans le monde. 15%, c'est énorme. Alors, tout le monde n'a pas besoin d'une place en fauteuil roulant. Il y en a qui sont aveugles, il y en a qui sont malvoyants, il y en a qui ont un handicap mental. Donc, tous ceux-là peuvent s'asseoir à une place standard. C'est pour te donner des exemples qu'en fait, ça touche toutes les franges de la société. Ça touche le transport, l'infrastructure, ça touche

l'architecture, ça touche le système scolaire, ça touche toutes les franges de la population. Et nous, c'est ça qu'on veut, c'est partout avoir un petit impact à travers le sport.

Entretien 3 : Thierry De Ridder — Responsable Communication et Stratégie chez Golazo

Eliot : Bonjour Monsieur De Ridder, vous m'entendez bien ? Voilà, je vais commencer par me présenter, si c'est bon pour vous. En deux mots, je m'appelle Eliot, j'ai fait ingénieur de gestion et là je suis à la LSM à Louvain-la-Neuve, la Louvain School of Management en Sustainable Management. Je fais mon mémoire sur une analyse de l'impact social de l'événementiel sportif en Belgique. Pour ce faire, j'interroge différents acteurs du secteur, en passant des plus petites ASBL à des plus grandes entreprises comme la vôtre, pour avoir des informations à ce niveau-là. Aujourd'hui, l'interview va commencer par présenter Golazo et son rôle au sein du secteur, en passant par le modèle économique, un focus sur l'impact social, les mesures pour évaluer l'impact, les visions futures et les perspectives par rapport au secteur. Pour commencer, est-ce que vous pourriez présenter brièvement Golazo et son histoire ?

Thierry : Enchanté, j'espère que ça ira bien pour toi. Mon nom est Thierry De Ridder, je suis responsable de la communication et de la stratégie chez Golazo Brands. Avant de commencer, je t'invite à aller voir sur [Golazo.com](https://golazo.com), il y a notre roadmap. Je vais te le mettre dans... Peut-être qu'on va l'utiliser pour guider notre discussion. Parce que là-dedans se trouve toute notre vision.

Eliot : C'est peut-être là que j'avais lu la philosophie « sport for all because participating is winning ».

Thierry : Oui, c'est ça. Mais ce n'est pas tout, ça c'est autre chose. C'est une évolution. Attends, je vais partager. Je cherche pour l'instant. Je mets ça là-dessus. Attends, ça va prendre un peu de temps, c'est parce que notre Internet est un peu lent ici. En fait, ce qui est le plus important d'un point de vue sociétal, c'est aussi d'avoir notre mission. Notre mission a été mise en place avant le Covid. Mais le Covid a souligné l'importance de cette « healthier and happier society ». Puisque chacun – je ne sais pas quel âge tu avais d'ailleurs, peut-être à l'époque – c'était un moment où tu étais seul, tu devais rester chez toi loin de tes copains, tout était digital et tout s'est accéléré. Et là, on s'est rendu compte que dans la société, sans qu'on s'en rende compte, la dopamine était surtout gérée par le scrolling des smartphones et des choses comme ça. Tu vois, la dopamine qui arrive dans l'esprit de chacun te motive à continuer à faire ça. Il y a des algorithmes qui te gèrent à faire ça. Donc, ça te sort, entre guillemets, du monde réel, ça te laisse dans ta chambre, dans ton fauteuil, devant ta TV, tu fais deux choses à la fois. Ce n'est pas uniquement pour la Gen Z ou des choses comme ça, c'est pour tout le monde.

Et donc, l'idée, c'est de pousser les gens à comprendre que simplement le mouvement te permettra – alors que n'importe quel type de mouvement te permettra d'être bien dans ta tête et

bien dans ton corps – d'avoir une meilleure santé. Et aussi se dire « Ah oui, mais attends, ce n'est pas uniquement être bien dans son corps, c'est dans ma tête, et je me rends compte que je peux faire ça. Que ma vie est beaucoup plus riche que de rester et de constater après deux heures, que tu as scrollé pendant deux heures à voir des vidéos courtes, parfois idiotes, et que tu t'es dit "Mince, j'ai perdu deux heures de mon temps. Pendant ces deux heures, tu aurais pu aller te promener pendant une heure, voir des animaux, écouter les oiseaux chanter, aller faire du vélo, aller faire du spinning, aller faire de la boxe, aller voir tes copains, etc." » Donc ça, c'est important. Le « why », il est central dans tout ce que nous faisons. Alors comment on va le faire ? « From healthy movement to global impact. » Tu vois, c'est tout le temps, tout le temps, cette mission qu'on a au centre de notre vision. Tous les chemins mènent à une *healthier and happier society*. C'est ça qu'on veut faire. « Move for your lifetime. Have a quality of life. Learn to sustain a better world. » Ça, c'est ce qu'on veut faire. Et donc, ça, c'est... Je vais te montrer le centre d'une « healthy and happier society ». On fait une approche holistique. Cette approche, tu ne veux parler que du marché belge ?

Eliot : C'est ça, oui.

Thierry : Le « holistic well-being », qu'il soit physique, qu'il soit mental, qu'il soit sociétal, qu'il soit aussi social. Comment je me comporte avec les autres. Comment je me sens dans ma peau. Comment je me sens dans ma tête. Comment je me comporte dans la société, avec mon cercle, etc. Donc, on veut vraiment approcher tous les niveaux. Et tous ces niveaux peuvent apporter, à travers cinq cercles. Les cinq, c'est... Alors, tu as surtout ici « events and personal well-being », qui représente... c'est les événements. Tu vois, c'est vraiment créer des événements de participation, mais qui peuvent être professionnels. C'est aller marcher. C'est aller courir. C'est aller faire de la compétition. Ça va du champion du monde à la grand-mère qui va marcher peut-être cinq kilomètres.

Toi, tu me contactes pour les « brands and consultancy ». Donc, nous, c'est... on s'occupe des marques qui sont sponsors et qui sont dans le sport. Le meilleur exemple, qui est un très bon client actuellement, un très, très bon client chez nous, c'est Delhaize. Tu remarques maintenant que leur campagne chez Delhaize est par rapport au bien-être. Vraiment, la nourriture saine, offrir un produit qui est sain, vraiment tout gérer sur le côté « healthier ». Donc, ça, c'est vraiment le positionnement. Et ils marquent beaucoup, beaucoup de points pour l'instant. C'est un excellent positionnement. Et donc, ils marquent beaucoup. Il y a la prise de conscience, d'autant plus en post-COVID, de se dire « Tiens, devant son ordinateur, devant son smartphone, on fait des bêtises », ce n'est pas que ça. Tu ne te sens pas bien dans ta tête, etc. Et puis, hop, ça évolue. Donc, nous, on s'occupe des marques.

Après, il y a aussi « corporate well-being », qui est ici. Il y a « corporate well-being », c'est-à-dire comment s'assurer que les gens dans les sociétés, pas dans la société en général, mais dans les entreprises, mais aussi la société si on est individuel, c'est comment tu peux assurer qu'il n'y ait pas d'absentéisme dans les sociétés. Parce qu'il y a de plus en plus d'absentéisme. En plus, avec le développement du « homeworking », etc., c'est peut-être...

Allez, bon, je suis de la vieille école. Moi, je ne pensais jamais à travailler de la maison. Jamais. Ça n'est jamais arrivé chez moi. Puis, le COVID est arrivé, ça a évolué, etc. Bon, maintenant, tout simplement, le balancier revient. Donc, on était partis sur cinq jours à la maison.

Maintenant, on est en train de revenir, tout le monde doit revenir cinq jours. Alors, tu te dis, oui, mon niveau de vie, ma qualité de vie... oui, mais attends, tu travailles pour une société, tu es tout seul derrière ton ordinateur. Si tu as des questions, tu peux dire, oui, j'ai l'IA pour me répondre, mais ce n'est pas tout à fait la même chose. Oui, ils te donnent certaines pistes, mais ils ne te donnent pas des réponses précises adaptées au contexte de l'équipe, etc. Tandis que si tu es dans un groupe, c'est la dynamique du groupe, où tu ne dois pas tout aller chercher seul, et au moins, tu es motivé. Toi, tu as une autre motivation, parce que tu veux te positionner par rapport aux autres, et les autres veulent se positionner par rapport à toi, mais tu veux t'aider aussi.

Donc, si tu as un bon état d'esprit, ok, tout va se développer, ça va aller beaucoup plus vite. Et alors, il ne faut pas oublier que nous sommes dans un monde physique, c'est-à-dire que nous, on fait des événements, il y a des campagnes, mais nous, on veut que tu coures, on veut que tu bouges, on veut que tu sortes, on veut que tu te mettes ici dans ton bureau et que tu fasses une demi-heure de méditation. C'est aussi un travail sur soi-même. Donc, ça, c'est le Corporate Well-being, c'est une autre cellule, et puis tu as les médias, tout ce qui est l'écriture, le rédactionnel, etc., je ne sais pas quels sont les sujets exacts de cela, mais bon, notamment, les réseaux sociaux arrivent, l'IA arrive, elle est en train de perturber déjà beaucoup de choses. Et puis, tu as la représentation, qui est la représentation des athlètes. On n'est pas dans le foot, donc ça nous handicape un tout petit peu, on n'est pas les footeux, parce que c'est un monde particulier le foot, il n'y a pas toujours le même type d'engagement durable, ton ami d'un jour est ton ennemi du lendemain, pour redevenir ton ami en fonction des circonstances, etc., c'est très, très difficile à construire quelque chose de stable avec eux. Donc, voilà, ça, c'est un peu nos cinq axes, OK ?

Eliot : OK, ouais.

Thierry : Ici, tu as les événements, tu vois, alors, tu vois, quand je dis c'est de tout, on essaie de faire en sorte que les enfants soient actifs d'une façon ou d'une autre. Ici, tu vois, le team building, la dimension du dépassement de soi. Ici, l'organisation du Championnat du Monde au Rwanda. Ici, c'était la course, c'est plus en dessous, c'est marqué quelque part.

Eliot : Ouais, donc on est d'accord, ce sont autant des événements B2B que B2C ?

Thierry : Absolument, absolument. Ici, c'est du B2C, par exemple, ça, c'est du B2B, ça. C'est du B2B. Tu vois, c'est AG Insurance qui a voulu motiver les membres du personnel de chez eux à faire des choses ensemble, à se créer des connexions, à se créer des défis pour se dépasser. Et quand tu fais – je ne sais pas quel sport tu fais, Eliot ?

Eliot : Moi, je fais beaucoup de course à pied, de vélo.

Thierry : OK. Le vélo, tu as un très bon exemple. Si je fais du vélo, au début tu crois toujours que c'est un sport individuel, mais en fait, tu te rends compte que c'est un sport d'équipe, que tu

as besoin de l'autre, tu as les bons, tu as les très bons, tu as les équipiers, les porteurs de bidons, mais chacun a vraiment un rôle. Et donc, si toi, tu es là même en tant que porteur de bidon, tu es valorisé parce que tu as contribué justement à la victoire. Là, si ton leader ou un autre gagne, dans ton équipe, tu es aussi content que lui.

Eliot : Oui.

Thierry : Parce que tu as cette reconnaissance du rôle que tu as dans cette équipe. Et donc, ici, tu te rends compte que tu fais partie d'une équipe, que tu fais partie d'un groupe et que tu peux compter sur les autres pour avancer, pour aller plus loin. Donc, voilà, c'est simple. Ça, c'est AG Insurance, par exemple. Donc, voici les Coupes du Monde. Ça, ce sont des courses en public. Ici, c'est une petite représentation d'athlètes. Ouais, puis après, tu as des courses et des classiques. Attends, c'est quoi, ça ? Non, ça, c'est l'histoire de notre fondateur. Je vais t'éviter ça. C'est pour dire qu'on est très performant. Pour notre manifeste, c'est un peu notre personnalité, tu vois. Un focus sur le contenu plutôt que la forme, les priorités, la morale, c'est un peu notre profil, les valeurs que nous devons, nous, en tant que société, respecter. Voilà. Là, je t'invite à lire.

Ça, c'est plus facile. Alors, pour expliquer. On est présents dans huit pays. On a commencé en 1990. On est à 400 personnes plus ou moins et on organise près de 1000 événements sur une année, tu vois, à travers 50 pays. Et malgré qu'on ne soit basé physiquement que dans huit pays, on a grandi énormément grâce à l'UCI avec le gravel. Donc, on essaie de grandir de 15% chaque année jusqu'à présent, hormis la période du COVID. Ça a fonctionné.

Eliot : OK, OK.

Thierry : Voilà, c'est un peu où on est. Donc, on est ici en Belgique. On est aussi représentés en Hollande, en Allemagne à Berlin, à Paris, à Lyon, en Suisse et puis en Afrique. On est au Kenya, au Rwanda et en Afrique du Sud. Tu vois. Mais on gère aussi les compétitions UCI de gravel, les *rides*, etc. dans le monde entier. C'est pour ça qu'on atteint 50 pays.

Eliot : OK, OK.

Thierry : C'est pour cet événement. Alors, si tu veux parler de durabilité, généralités, *waste reduction*. Là, c'est une imposition qui est importante. On sent aussi qu'il y a une volonté, mais c'est une volonté politique d'imposer, justement, comment réduire l'empreinte et l'impact environnemental des événements. Ce n'est pas uniquement quand tu fais un calcul... on doit distribuer, je crois, si je ne me trompe pas, 300 000 bouteilles. En tout cas, avant, c'était des bouteilles. Imagine-toi 300 000 bouteilles d'eau aux 20 km de Bruxelles, et quand on enchaîne des marathons et des trucs dans tous les sens tous les week-ends, ça fait beaucoup de déchets. Donc, on doit donner des gobelets. Est-ce qu'on prend des gobelets ? Donc, tout cela est tout le temps remis en question pour s'assurer, justement, qu'on est responsable. Les bâches, on essaie de les réutiliser un maximum. Tu vois, les bâches de décoration, etc. Mais bon, parfois, elles sont spécifiques. Il y a des sponsors, on ne sait pas les réutiliser parce que le sponsor a arrêté ou il y en a un nouveau. Donc, on est obligé d'en refaire. Et celles-là, on les récupère pour pouvoir les recycler ou les transformer.

Eliot : Et à ce niveau-là, l'objectif d'agir là-dessus, c'est par rapport à certains labels ou par rapport à certains sponsors qui demandent...

Thierry : Ça va dans tous les sens parce que nous devons être responsables et donc, on le fait. Mais attends, il y a une réalité économique qui s'impose aussi. Si tu demandes, par exemple, pour faire des panneaux... Maintenant, on peut faire des panneaux qu'on appelle en forex et des choses recyclables. Mais les panneaux, c'est toujours comme ça. Ils peuvent être faits en matériaux réutilisables. Donc, c'est-à-dire qu'ils ont été broyés, qu'ils ont été reformatés, etc. Le problème, c'est que c'est plus cher. Alors, si tout le monde se plaint déjà maintenant qu'un événement de *running* est déjà beaucoup trop cher, je suis désolé, mais nous sommes une société commerciale. On veut gagner notre vie. Je veux dire, si à un moment, on t'impose ça, tu vas dire oui, ok, je veux bien. Mais bon, si avant ça me coûtait 100, que maintenant ça me coûte 120 et que je veux maintenir ma marge, ben oui, je suis désolé, mais on va augmenter le prix de l'inscription. On est obligé d'augmenter le prix puisqu'on a nos objectifs financiers. Alors, il ne faut pas venir se plaindre de gagner de l'argent. Si tu n'as pas envie de participer, tu ne participes pas. Nous, on ne t'oblige à rien du tout. Mais donc, simplement, il faut se rendre compte que... Ou avant, par exemple, tu avais les bouteilles d'eau qui étaient remises lors des 20 kilomètres. C'est un exemple pratique. On a eu un échevin écolo qui disait non, non, c'est fini. Il faut tous des gobelets réutilisables. Il faut savoir que les gobelets réutilisables, d'abord, c'est... tu as vu ?

Eliot : Ouais.

Thierry : OK. Voilà. Là, il disait, ben voilà, nous on supprime les bouteilles parce que ça ne va pas, etc. Bon, ils ne savent pas faire des bouteilles réutilisables pour tout le monde en course. Donc, on a dit des gobelets. Donc, ce sont des gobelets dans ce style-là. Un truc comme ça. Réutilisables, ouais. C'est très sympa. C'est super fantastique. Mais le problème, c'est que ça c'est très bien pour boire quand il y a un festival, et encore, parce que tu es dans un espace stable. Mais si tu dois aller courir, si tu cours et que tu as un ravitaillement et que tu dois boire là-dedans, tu as la moitié de ton eau qui finit par terre.

Eliot : Déjà.

Thierry : Une bouteille, tu as le goulot, tu la mets dans ta bouche et tu presses un bon coup ou tu gères le flux. Avec ça, tu cours et ton eau est déjà partie à côté et puis tu es là, ça ne va pas, etc. C'est déjà une chose. Ce n'est même pas pratique pour le coureur. C'est tout sauf pratique pour le coureur. Mais simultanément, par exemple, qu'est-ce que tu fais avec les bouteilles ? Tu les jettes dans les zones dédiées. Ici, les gobelets, les coureurs les jettent parce qu'ils ne vont pas les redéposer proprement sur la table quand ils courent. Ils les jettent et qu'est-ce qu'ils font ? Ils marchent dessus et ils les cassent. Les bouteilles, elles ne se cassent pas comme ça, tu sais les récupérer très facilement. Mais les gobelets qui se cassent en mille morceaux, après, tu as tous les éclats de plastique qui sont dans la rue. Vas-y pour les ramasser. Il y en a toujours qui vont rester. Tu vois, c'est toujours... Après, naturellement, tous ces gobelets, il faut les récupérer.

Eliot : Il y a les contraintes techniques.

Thierry : Oui, elles sont là, donc c'est très bien. Il faut récupérer ceux qui sont encore récupérables. Il faut tous les laver et si tu ne les sèches pas parfaitement et s'ils restent stockés humides hors de la chaîne, ce n'est pas bien, l'humidité reste coincée, tu as des champignons qui s'installent, donc tu peux encore en jeter d'autres parce qu'ils sont inutilisables. Donc, à un moment, il y a des limites. Il faut trouver un peu le meilleur équilibre. Mais bon, on est obligé et on veut aussi optimiser cela dans un cadre légal, par volonté éco-responsable, on veut le faire aussi.

Eliot : Quand vous dites que vous êtes obligé, c'est par rapport justement à la demande du marché ou par rapport à la concurrence ?

Thierry : Écoute, c'est un peu de tout parce que tu as... Attends deux secondes. Yann ? Je suis désolé, j'ai une interruption... Voilà. Donc oui, bien sûr, tu as la pression de la société, tu as la pression des gens et puis aussi notre propre volonté. Il faut naturellement, chaque fois que c'est à nous, essayer de trouver le bon équilibre. Tu peux avoir des gens qui n'ont pas de voiture, qui ne boivent que de l'eau du robinet et qui ont deux t-shirts et voilà, ce n'est pas grave, c'est un choix, et tu en as qui vont dans des extrêmes. Nous, on a simplement une responsabilité d'être un moteur pour une « happier and healthier » société. Le côté « healthier », c'est aussi de s'assurer que les gens reçoivent de bons produits alimentaires, mais simultanément, l'autre problématique c'est quand tu vas, toi, voir des matchs de foot par exemple, qu'est-ce que vous mangez avec tes amis ?

Eliot : Souvent du fast-food de stade classique...

Thierry : Voilà, et si on te met côte à côte des hamburgers, des frites avec des sauces, des mitraillettes, des kebabs, et de l'autre côté un stand *healthy food* avec des salades composées, tu vas aller où ?

Eliot : On va quand même rester sur les mitraillettes je crois.

Thierry : C'est de la malbouffe et tu sais que c'est de la malbouffe mais bon, ça fait partie intégrante de la culture du stade, du moment de fête, etc. C'est toujours... on s'adresse aussi à des humains qui ont chacun leurs faiblesses. Et je dis, moi le premier, je préfère aussi avoir un bon hamburger aux oignons avec plein de mayonnaise et un truc bien réconfortant. C'est une fois de temps en temps, tu te dis, c'est un plaisir. Alors si tu ne manges que ça, c'est un problème. On essaie de faire évoluer les mentalités, justement. On voudrait quand même pousser les gens à être conscients de la chose. Et montrer que le mouvement est la meilleure façon d'y arriver.

Eliot : Et vous parliez du Covid, justement. C'était un moment alors un peu charnière dans l'histoire de Golazo où vous avez mis du coup le focus un peu plus là-dessus ?

Thierry : Ah oui, c'est surtout sur l'aspect de la dimension sociétale, de notre mission « happier and healthier society ». On s'est rendu compte que la société se sédentarisait trop. La croissance, on n'arrêtait pas de monter de 15% par an, puis le Covid est arrivé, donc ça a donné un coup d'arrêt comme pour tout le monde. Ça s'est arrêté, puis on a repris, et

maintenant on est déjà bien loin au-dessus, on progresse, donc on n'a pas trop de soucis pour notre activité. Mais bon, on travaille dur, on ne rigole pas tous les jours.

Alors aussi, il s'agit de s'assurer qu'on puisse soutenir des associations, les « charities », c'est d'office, mais aussi proposer des programmes de formation, puisque tu as des projets communautaires comme ici, par exemple, tu vois, la « Golazo Cycling Academy » qu'on a mise sur place. Tu vois, ce sont des infrastructures, on a des projets pour les réfugiés. Ils s'occupent de faire un *fundraising* pour la lutte contre le cancer, puisqu'ils faisaient du vélo, ils ont fait de la marche, et nous, on organise, par exemple ici, des actions avec le golf. Mais bon, il y a plein de dimensions, tu vois, ça, c'est un événement spécialement fait pour le combat contre le cancer, mais ici, c'est la Baloise qui est liée avec un chèque de 21 000 euros, parce qu'il y a des gens de chez Baloise, etc., qui veulent supporter la fondation de l'Hôpital Universitaire d'Anvers. Donc voilà, ça va dans tous les sens, il y a toujours ces dimensions : ça peut être pour les gens qui luttent contre le cancer, mais ça peut être aussi l'initiation sportive pour des enfants, faire en sorte que des enfants des quartiers puissent jouer au foot, tu vois. Par exemple, Klabu, que tu vois à droite, là, ce sont des Hollandais qui gèrent ça et on les aide aussi. Ils conçoivent des sortes de conteneurs aménagés, ils mettent ces conteneurs dans des camps de réfugiés en Afrique, etc., pour aider les enfants qui sont là dans ces camps. Ce sont des camps de réfugiés immenses avec des dizaines de milliers de personnes, et le sport devient pour eux un véritable échappatoire. Les enfants, au lieu d'être dans leur tente et de subir la dureté des conditions météo et des tensions, peuvent jouer. C'est ce qu'on fait avec le Golazo Movement.

Donc comme je le disais, de façon holistique, Golazo Events s'occupe de la logistique pure, nous, on est Golazo Brands pour la stratégie de marque, tu as Golazo Energy pour le sport en entreprise, les talents, et puis les médias où on écrit des livres, etc. L'expérience sportive que tu vis, c'est quelque chose que tu n'oublies jamais. Je veux dire, ta meilleure course de vélo, ou ta plus belle ascension, tu ne l'oublies pas, parce que tu te dis, c'était quand même incroyable, et tu vis pour ces souvenirs, donc c'est important.

Eliot : Et la différenciation, du coup, entre les différentes entités, entre Golazo Events, Golazo Brands, etc., ça fonctionne comment ?

Thierry : Alors, il y a une forte interaction, nous travaillons tous ensemble. C'est en fonction du briefing d'un client. Le client peut être une ville, une province, un pays, une marque, ou un mécène privé qui souhaite mettre sur pied une course de vélo ou une organisation. Nous essayons de trouver la meilleure solution intégrée, et aujourd'hui, je dirais qu'à part la Coupe du Monde de foot et les Jeux Olympiques, on est capable de tout organiser, parce que nous avons toutes les fondations pour aborder toutes les problématiques. D'un côté, on doit faire un événement de masse comme le Memorial Van Damme, tu vois, c'est un très gros événement. Un gros événement, c'est un événement avec 50 000 coureurs ou des vagues de spectateurs immenses sur un site, c'est un festival du sport pendant un week-end, on sait le faire. On gère la Coupe du Monde de hockey à Wavre, le Championnat d'Europe de 3x3 à Anvers, on a fait le Championnat du Monde de gravel au Rwanda, en Hollande et en Belgique deux années de

suite. Donc voilà, on a le savoir-faire, ce n'est pas simple, ce n'est pas un coup de chance, mais c'est très bien maîtrisé.

Donc voilà, d'un côté, on a les événements. Alors on peut les décliner, que ce soit des marathons... Actuellement, il n'y a plus de marathon à Bruxelles, parce que la politique locale a décidé d'arrêter, ils trouvent que ça engendre trop de complications dans le centre de Bruxelles. La capitale de l'Europe qui ne sait pas organiser un grand marathon annuel, c'est un peu dommage !

Eliot : Et pourquoi est-ce qu'ils ont décidé ça ?

Thierry : Parce que pour eux, c'était un peu trop compliqué logistiquement, ça bloquait trop d'axes, etc. Les grandes villes mondiales se battent pour avoir des marathons internationaux, et à Bruxelles, on freine des quatre fers. Donc ça manque un peu de vision à long terme.

Eliot : C'est étonnant de la part d'une grande ville, dans le sens où ça a un impact social énorme sur toute la population locale.

Thierry : Il y a des gens que ça agace d'avoir des embarras de circulation.

Eliot : Ils motivaient ça par le fait qu'il y ait déjà trop de courses ?

Thierry : Il n'y a pas tant de courses de masse que ça. Il y a les 20 km de Bruxelles, et après, tu as le marathon ou le semi-marathon, c'est tout. Mais Bruxelles accueille beaucoup de manifestations politiques ou syndicales. Quand les gens veulent manifester en Belgique, ils ne vont pas manifester à Liège, à Charleroi ou à Anvers, ils le font toujours à Bruxelles. Cela pèse sur les forces de police, sur l'entretien des voiries, etc. Mais il faut aussi avoir une vision positive des choses et encourager les gens au mouvement. Ici, tu as les marathons, comme le marathon de Rotterdam, le marathon d'Anvers, le marathon d'Utrecht, le Zurich marathon. Il y en a plein. On développe aussi des événements de trail, on pousse les enfants à bouger. Nous, on s'occupe de projets pour Proximus. On fait aussi un chouette truc pour la Parisienne, c'est un événement de course uniquement dédié aux femmes. Si les femmes ont parfois une problématique de sécurité ou veulent se sentir sereines en courant, ici, avec la Parisienne, elles ont un cadre idéal.

Entretien 4 : Rodolphe — Project Manager de l'ASBL SIBP (20 km de Bruxelles)

Eliot : Tout va bien. Écoute, tout d'abord, merci beaucoup de m'accorder un peu de temps pour cette interview.

Rodolphe : Avec plaisir.

Eliot : En deux mots, je vais me présenter un petit peu et puis t'expliquer le déroulé de l'interview, si ça va pour toi. Donc, moi, c'est Eliot. Je suis étudiant en ingénieur de gestion à Louvain-la-Neuve et là, je suis en master 2 à la Louvain School of Management avec une majeure en *sustainable management*. Et donc, là, je suis actuellement en train de réaliser

mon mémoire sur une analyse de l'impact social du secteur de l'événementiel sportif en Belgique. Et donc, l'idée dans cette phase-ci, c'est d'interroger un petit peu différents acteurs. Ça peut être, par exemple, du coup, ici, les 20 kilomètres de Bruxelles, mais peut-être aussi des acteurs comme des clubs de foot, d'autres organisations qui organisent plus des événements B2B, ce genre de choses, etc. Toujours en lien avec le sport, et d'essayer d'analyser un petit peu l'impact social qu'il y a sur la population et sur la société de manière générale. Et donc, aujourd'hui, l'interview va se dérouler en cinq parties. La première, c'est juste une petite présentation et contextualisation pour le cas des 20 kilomètres de Bruxelles. Après, ce seront des questions sur le modèle économique et la viabilité financière de l'ASBL. Puis un focus sur l'impact social. Ensuite, sur la mesure et l'évaluation de l'impact. Et puis enfin, des visions futures et un peu les perspectives pour le secteur de manière plus générale. Donc, si c'est bon pour toi, est-ce que tu veux bien commencer par me présenter brièvement le Syndicat d'Initiative Bruxelles Promotion, son histoire en quelques mots et alors ton rôle au sein de l'organisation ?

Rodolphe : Nickel. Donc, les 20 kilomètres, c'est assez particulier. Ils sont organisés par la SIBP, donc le Syndicat d'Initiative Bruxelles Promotion, qui est une ASBL qui existe depuis 1886 et qui a pour mission de promouvoir Bruxelles et la région bruxelloise par l'organisation d'événements. Et donc, il y a plein de types d'événements différents. Pour le moment, il y a deux grands événements qu'on organise : d'une part, les 20 kilomètres de Bruxelles depuis 1980 (c'est la SIBP qui est à la création des 20 kilomètres) et d'autre part, la fête nationale le 21 juillet, depuis un peu plus récemment, enfin ça fait quand même pas mal d'années aussi. Et donc, contrairement à d'autres organisations ou ASBL qui sont actives exclusivement dans le milieu du sport, nous, on a différents types d'événements. Et on n'a qu'un seul grand événement sportif, qui est très très grand, puisque c'est le plus grand événement sportif de Belgique. 46 ans d'existence pour la course, ça fait beaucoup. Mais avant ça, ils ont fait plein d'autres événements : le Concours Reine Élisabeth, la finale de l'Eurovision quand Sandra Kim avait gagné (l'année d'après c'était la Belgique qui organisait et c'est la SIBP qui s'en chargeait). Donc il y a eu plein plein d'événements. Et il se fait que pour le moment, on est un acteur majeur de l'événementiel sportif en Belgique et à Bruxelles. Souvent, tu as une ASBL sportive qui organise 15 courses par an, mais nous, on fait une seule grande course et c'est la plus grande.

Eliot : Ouais. OK. Et donc, par rapport directement aux 20 kilomètres de Bruxelles, comment est-ce que tu définirais la mission principale du syndicat d'initiative et quelle place les 20 kilomètres y occupent en fait ?

Rodolphe : Il y a un truc auquel je n'ai pas répondu encore, c'est me présenter. Je m'appelle Rodolphe, j'ai 29 ans, cela fait 3 ans que je bosse maintenant pour la SIBP. Mais avant ça, pendant pas mal d'années, j'ai été bénévole et donc je connais assez bien la structure. On a une toute petite équipe permanente puisqu'il y a 4 employés *full-time* pour organiser les 20 kilomètres, le 21 juillet et les autres plus petits événements qu'on gère. Les 20 kilomètres

rentrent bien dans la mission de la SIBP, dans le sens où on doit promouvoir Bruxelles et sa région. Et en fait, grâce aux 20 kilomètres, les participants redécouvrent Bruxelles différemment, en empruntant tous les grands axes de circulation qui sont normalement saturés par les voitures et les files automobiles. Et ici, c'est l'occasion de se réapproprier la ville. Donc, on est directement en phase avec notre mission de promotion.

Par contre, ça va bien plus loin qu'évidemment juste de la promotion touristique parce que c'est aussi un événement sportif majeur. Donc, c'est mettre en avant les bienfaits du sport et c'est aussi un événement solidaire de par toutes les équipes et les associations caritatives qui y participent. C'est l'occasion de mettre en lumière tous les beaux projets qui existent, toutes les causes personnelles ou d'entreprises. C'est un événement fédérateur, positif, accessible à tous. Enfin, c'est accessible à presque tous, ce n'est pas un marathon qui est beaucoup plus exigeant physiquement. On touche une grande partie de la population qui est capable de relever cet objectif : aussi bien les coureurs, mais on a aussi maintenant les marcheurs depuis la période Covid, des personnes un peu plus âgées qui prennent le temps, et aussi les participants en situation de handicap, en chaise roulante, qui participent depuis longtemps, seuls en handbike (avec un vélo où ils pédalent avec les mains) ou accompagnés par des équipes de coureurs qui se relaient pour pousser les joëlettes ou les chaises roulantes.

Eliot : Et depuis que toi tu y travailles, ou même peut-être avant, est-ce que tu as en tête un événement qui a peut-être fondamentalement à un moment changé l'identité ou les valeurs de l'organisation ? Ou est-ce que, selon toi, ce sont les mêmes valeurs depuis le début ?

Rodolphe : Ce sont les mêmes valeurs depuis le début. C'est vraiment l'accessibilité, la convivialité, la sympathie, l'ambiance. La plupart des participants des 20 km font d'autres courses assez incroyables à travers le monde, le marathon de Paris, l'Antwerp 10 Miles à Anvers, le marathon de Londres, mais ils disent en fait : « ma course préférée, ça reste Bruxelles parce qu'il y a une ambiance de fou, toutes ces équipes qui se rassemblent, et tout ce volet handisport, etc. » Donc ça, ça fait vraiment partie de l'ADN des 20 km.

Après, la course a quand même assez fort évolué en l'espace d'une bonne dizaine d'années, 15 ans maximum. C'est majoritairement lié au nombre de participants qui a explosé. On est passé en 10-15 ans de 25 000 à 50 000 participants, on a fait x2. Parce que les 20 km sont une course super chouette, mais aussi parce que plus généralement, il y a une tendance de fond pour la course à pied qui se développe énormément en Belgique. Et donc, ça se constate partout et pas que chez nous. C'est encore plus marqué chez nous, la demande est immense. Ça crée parfois des frustrations, il y a des gens qui sont déçus de ne pas pouvoir participer, de ne pas avoir de dossard. C'est un problème, mais c'est le luxe d'être complet chaque année. Et alors, il y a deux ou trois autres éléments qui ont fait évoluer les 20 km, pas dans ses valeurs, mais dans sa logistique. C'est un événement que j'aime bien décrire un peu comme l'expérience McDonald's : tu vas chez McDo pour prendre un cheeseburger, et en fait, ce sera toujours le même cheeseburger. Ce ne sera pas le meilleur burger gastronomique du monde, et les 20 km ce ne sera pas la course la plus ultra-moderne ou technologique en matière de

logistique pure, mais par contre, tu sais exactement à quoi t'attendre et tu es toujours content de faire les 20 km, l'expérience est constante. Les trois changements majeurs récents sont : premièrement, l'augmentation du nombre de participants dont j'ai parlé. Il y a aussi le Covid qui est passé par là avec l'introduction temporaire du CovidSafeTicket, et les attentats de Bruxelles en 2016. Ces événements ont renforcé drastiquement les mesures de sécurité sur l'événement. Et puis le troisième changement qui est aussi très important, c'est le passage en 2022 ou 2023 de la distribution de bouteilles en plastique sur les ravitaillements à l'utilisation de gobelets réutilisables, pour des questions environnementales imposées par les réglementations régionales, mais aussi parce qu'on était convaincus que c'était beaucoup de gaspillage. Et donc ça, c'est un gros changement opérationnel mais qui fonctionne très bien aujourd'hui.

Eliot : Super, merci pour la réponse bien complète. Maintenant, on va passer à la deuxième partie : c'est plus sur le modèle économique et la viabilité financière.

Rodolphe : Il y a beaucoup d'infos confidentielles là-dessus que je ne peux pas te divulguer en détail, notamment les chiffres précis.

Eliot : Pas de souci. Du coup, la question générale c'était de savoir un petit peu comment l'organisation des 20 kilomètres se finance ? Grosso modo, quelle est la part respective des inscriptions, des partenariats privés, des subventions publiques et d'autres sources de revenus ?

Rodolphe : Oui. Donc, il n'y a pas de subventions publiques. En fait, il y a zéro subsides. On est complètement financé par le secteur privé et nos propres recettes. Nos sources de revenus sont triples, sans te donner de ratios précis. D'une part, la vente des dossards, les inscriptions : les participants payent leur droit d'entrée. D'autre part, le sponsoring : on a des entreprises qui s'associent à l'image des 20 kilomètres et qui sont partenaires. Ils payent un montant en échange d'une visibilité et d'actions d'activation pendant l'événement. Et troisièmement, c'est un peu plus mineur mais important à mentionner, on loue des espaces pour des tentes au Parc du Cinquantenaire pour des équipes d'entreprises ou d'associations. Il y a une grosse centaine de tentes qui sont louées. Grosso modo, tu as deux grosses sources de financement principales : les inscriptions d'un côté (si tu es un peu malin, tu trouveras facilement le prix des inscriptions sur Internet et le nombre de participants pour estimer le volume) et le sponsoring. Sur notre site, tu peux voir le nombre de partenaires pour te faire une idée.

Eliot : OK, top. Merci. Du coup, tu disais justement que l'événement était sold-out depuis plusieurs années.

Rodolphe : Oui, tout à fait.

Eliot : La question qui en découle, c'est entre la volonté de rester accessible à tous et les impératifs économiques liés à la gestion d'un événement de cette taille, comment est-ce que vous arrivez à jongler ?

Rodolphe : Bonne question. Le fait d'être complet très vite, c'est très confortable parce que tu n'as pas à te préoccuper de savoir si tu vas réussir à vendre tes dossards. Pour les calculs budgétaires, c'est une sécurité énorme : on sait qu'on va faire le plein, donc on établit les

recettes de manière très fiable, ce qui est une chance par rapport à d'autres événements qui doivent atteindre un seuil minimal de participants pour être rentables. Nous, on peut anticiper et se demander ce qu'on va pouvoir déployer comme services avec cet argent. Le coût de participation est un sujet très intéressant pour ton mémoire : notre course coûte 35 euros par participant, TVA comprise (au taux de 21%), pour tout le monde, que tu sois en équipe ou en individuel, que tu t'inscrives tôt ou tard, c'est un tarif unique de 35 euros. Ça peut sembler être une somme, mais quand tu compares à d'autres courses de masse équivalentes, on est de loin les moins chers de Belgique, du Benelux, et peut-être même d'Europe pour une distance de 20 kilomètres ou un semi-marathon. Les autres courses tournent plutôt autour de 40, 50, 60 ou 70 euros.

Pourquoi est-on si peu cher ? Il y a deux raisons. La première, c'est qu'on est une ASBL, donc on ne peut pas redistribuer de bénéfices à des actionnaires, on cherche l'équilibre financier pour faire tourner la structure, il n'y a pas de pression financière extérieure pour maximiser les profits. L'autre point fondamental, c'est que les 20 kilomètres doivent rester une course populaire et accessible à tous, à tous les profils de sportifs : coureurs, marcheurs, handisports, jeunes ou moins jeunes. C'est notre ADN.

Eliot : Oui, tout à fait. Pour revenir sur les partenaires, est-ce qu'au niveau du choix des sponsors, il y a des critères particuliers que vous imposez en lien avec vos valeurs sociales ?

Rodolphe : C'est nous qui choisissons les sponsors en fonction de nos valeurs et de l'alignement, du « fit » qu'il y a entre la marque et l'esprit des 20 km. J'ai le souvenir qu'à mon arrivée, une société s'est présentée pour un partenariat et on a décliné parce que leur secteur d'activité nous semblait en contradiction avec nos valeurs. Il y a eu par le passé quelques polémiques dans la presse avec un ancien partenaire que nous n'avons plus aujourd'hui, donc on est vigilants. La seule règle absolue écrite, c'est l'exclusivité sectorielle pour éviter la concurrence directe entre partenaires sur l'événement. Par exemple, quand on a la marque Spa comme sponsor pour l'eau, ils ont le monopole de la catégorie, il n'y aura pas d'Évian ou de Vittel. Mais il n'y a pas de charte d'exclusion rédigée de manière formelle.

Eliot : OK. Top. Et alors, tu parlais des bénévoles. Tu as commencé toi-même comme bénévole. Est-ce que tu peux me dire un mot sur leur rôle et sur la manière dont vous arrivez à valoriser ou quantifier leur contribution ?

Rodolphe : Le rôle des bénévoles est absolument indispensable. Le jour de la course, on mobilise plus de 1000 bénévoles au total. Tu as les mouvements de jeunesse (les scouts) sur les postes de ravitaillement tout au long du parcours pour remplir les gobelets, les distribuer et nettoyer la zone. Tu as aussi tous les bénévoles de la Croix-Rouge qui effectuent un travail incroyable sur les postes de soins. De notre côté, pour la logistique de l'organisation pure, on s'appuie sur des dizaines de bénévoles : pour le retrait des dossards le matin, la distribution des médailles à l'arrivée, la gestion des accès aux box de départ, le service d'ordre ou les vestiaires. Ces bénévoles reçoivent un défraiement journalier dans la limite légale, qui doit être autour de 45 euros par jour, plus les frais de déplacement, ce qui reste très minime. On a la chance

d'avoir un excellent réseau de bénévoles fidèles qui fonctionne par le bouche-à-oreille d'une année à l'autre, avec des transmissions intergénérationnelles. Si on devait embaucher du personnel intérimaire ou des étudiants au tarif horaire pour accomplir toutes ces tâches, l'impact financier serait colossal. Les bénévoles sont heureux d'être là, l'ambiance est excellente, mais c'est une très grosse journée de travail, ils arrivent à 7h du matin et terminent vers 17h sous la chaleur, c'est exigeant.

Eliot : Oui, c'est sûr. Et puis j'imagine que s'ils reviennent, c'est qu'ils y trouvent leur compte. Trop bien. Du coup, quand tu penses à l'impact social des 20 km de Bruxelles, qu'est-ce que concrètement ça évoque pour toi, au-delà des chiffres de participation ?

Rodolphe : L'impact est multiple et gigantesque. Tu as d'abord l'impact direct sur les participants en matière de santé publique, de bien-être, de confiance en soi et de promotion de l'activité physique. Tu as un impact sociétal très large à travers le tissu associatif. Un décompte estimatif publié sur notre site indique que plus de 2 millions d'euros sont récoltés chaque année par les différentes associations présentes aux 20 kilomètres. C'est difficile à quantifier précisément pour nous car beaucoup d'associations ne souhaitent pas communiquer leurs chiffres de levée de fonds pour éviter des jalousies entre structures. Mais l'impact financier et de visibilité pour ces causes est réel. Tu as aussi les retombées économiques pour l'horeca bruxellois et le secteur touristique pendant tout le week-end. Et enfin, il y a une ferveur sociale incroyable, toute la ville vit au rythme de la course. Même si certains résidents subissent les blocages de rues et sont moins enthousiastes, la ferveur et la solidarité autour de l'événement sont magiques à observer.

Eliot : Si, totalement. C'est très complet. Pour revenir sur la catégorie marcheurs et handisport, j'imagine qu'elle n'était pas là depuis la première édition. Est-ce que ça résulte d'une stratégie d'inclusion délibérée ?

Rodolphe : Des marcheurs, il y en a toujours eu de manière informelle car la barrière horaire historique est fixée à quatre heures pour accomplir le parcours, ce qui correspond à une vitesse de marche d'environ 5 km/h. Au moment de la crise du Covid, la participation globale a faibli car les gens avaient une certaine crainte de se rassembler. On s'est dit que c'était le moment d'officialiser et de valoriser la catégorie des marcheurs. C'est un public très différent des coureurs : ce sont souvent des personnes moins sportives ou plus âgées, des grands-parents qui sont ravis de découvrir Bruxelles à pied et qui viennent souvent en soutien à des projets caritatifs portés par leurs enfants. Par exemple, si tu cours pour Médecins Sans Frontières, ta grand-mère peut s'inscrire comme marcheuse pour la même cause, t'accompagner sur l'événement et contribuer financièrement. C'est officiel et intégré dans notre communication depuis l'édition 2021.

Pour le handisport, cela fait de très nombreuses années qu'ils sont présents, et cela fait officiellement 20 ans qu'on a mis en place un départ spécifique et sécurisé pour eux. Au fur et à mesure que le nombre de participants en situation de handicap augmentait, il a fallu coordonner les flux pour des raisons de sécurité. Cette année, sur les 50 000 inscrits, on compte environ

2500 participants handisports, ce qui est un chiffre énorme. Cela englobe les handbikes individuels et les chaises roulantes poussées par des équipes de coureurs valides. C'est une volonté forte de l'organisation d'affirmer que les 20 km sont une course familiale, ouverte et inclusive. La ville appartient à tout le monde, et ce serait injuste de dire à quelqu'un qu'il n'est pas le bienvenu sous prétexte qu'il se déplace en fauteuil ou qu'il avance moins vite.

Eliot : Totalemment. Sur les plus de 2 millions d'euros reversés au caritatif, comment ça fonctionne concrètement ? Chaque association achète des dossards et lance sa propre collecte ?

Rodolphe : Exactement. La SIBP ne centralise pas et ne gère aucune collecte d'argent, les associations sont totalement autonomes et adoptent différentes stratégies. Soit elles achètent les dossards au tarif standard de 35 euros et les revendent à leurs membres à un prix solidaire majoré (par exemple 50 ou 70 euros) pour dégager une marge de financement. Soit elles offrent le dossard mais imposent au participant de récolter un montant minimum (100 ou 150 euros) via un système de parrainage. Soit elles mettent simplement à disposition une plateforme de dons en ligne que le coureur partage avec ses proches sur WhatsApp et les réseaux sociaux.

La particularité des 20 km de Bruxelles, c'est que nous n'avons aucun droit de regard et aucune plateforme technique centralisée pour ces dons, contrairement à d'autres courses de masse qui prélèvent parfois des frais de gestion au passage (de l'ordre de 1,5%), ce que je trouve personnellement un peu limite vis-à-vis des donateurs. Cette année, en 2026, on dénombre 950 équipes différentes sur la ligne de départ. C'est un volume impressionnant qui va de la plus grande structure, comme l'équipe des institutions européennes qui rassemble près de 1200 fonctionnaires autour d'un projet commun, aux grandes ONG comme l'UNICEF avec 600 coureurs, jusqu'aux petites structures locales (maisons de repos, centres d'accueil pour personnes handicapées) ou même des initiatives purement familiales d'une dizaine de personnes. Par exemple, j'ai eu au téléphone la maman d'un jeune garçon handicapé, Valentin, qui a monté une équipe de 9 personnes pour pousser son fils et qui a récolté 4000 euros pour son centre d'accueil. On nous demande souvent pourquoi on ne publie pas la liste exhaustive de toutes les équipes pour que le grand public puisse faire des dons spontanés, mais c'est techniquement infaisable à notre échelle tant la diversité et le nombre d'équipes sont ahurissants.

L'avantage de notre fonctionnement en petite équipe de 4 personnes, c'est qu'on entretient un contact humain et direct très fort avec tous ces chefs d'équipes. Ils doivent tous passer physiquement dans nos bureaux pour retirer les boîtes de dossards, ce qui nous permet de discuter avec eux, de connaître leurs projets et de créer un vrai échange partenarial durable, loin d'une relation purement commerciale et froide.

Eliot : C'est une force incroyable de maintenir ce lien malgré l'envergure de la course. Pour terminer sur l'impact social, utilisez-vous des indicateurs internes ou des grilles d'évaluation pour mesurer formellement cet impact ?

Rodolphe : Non, absolument aucun outil de mesure. C'est un enjeu majeur, on a parfois des

partenaires commerciaux qui nous demandent des bilans carbone, des statistiques précises sur la mobilité des participants ou des montants exacts levés par le caritatif. Mon avis tout à fait personnel, c'est qu'il est dommage que la direction ne souhaite pas développer une démarche de quantification ou d'évaluation d'impact. Les seuls indicateurs que nous suivons scrupuleusement sont le nombre d'inscrits, le nombre d'équipes et les équilibres financiers d'entrées et sorties de l'ASBL. On reste sur une gestion purement comptable et traditionnelle.

Eliot : D'accord. Il n'y a donc pas de volonté de chiffrer ces dimensions sociales.

Rodolphe : La course existe depuis 46 ans, elle est gérée par la même direction historique depuis sa création, et il y a une philosophie interne qui consiste à dire : « cela a toujours très bien fonctionné ainsi, pourquoi devrions-nous changer nos méthodes ? ». C'est une force pour préserver la stabilité et l'ADN de l'événement, mais c'est aussi un frein pour évoluer, moderniser la structure et valoriser nos forces. C'est mon point de vue personnel.

Eliot : C'est très intéressant, car dans mes recherches, on constate que l'impact environnemental est souvent le premier mesuré, au détriment de l'impact social qui reste le parent pauvre de l'évaluation. Quels sont, selon toi, les principaux risques qui pourraient menacer cet équilibre social et le succès des 20 km dans les années à venir ?

Rodolphe : Le risque majeur partagé par l'événementiel, c'est une baisse drastique de la participation ou une annulation pure et simple liée à un facteur exogène. On a subi l'annulation d'une édition à cause du Covid, et les attentats de Bruxelles en 2016 ont lourdement perturbé l'organisation en imposant des contraintes de sécurité très lourdes. Compte tenu du contexte géopolitique mondial, on suit la situation sécuritaire de très près avec les autorités.

Heureusement, les 20 km de Bruxelles sont un événement profondément consensuel et pacifique, il n'y a aucune revendication politique ou clivage, personne ne viendra manifester contre les 20 km de Bruxelles. L'autre grand risque, c'est l'inflation générale et l'augmentation des coûts logistiques. Les prestataires et fournisseurs répercutent la hausse des prix de l'énergie sur leurs devis. Est-ce qu'on va devoir augmenter le prix du dossard l'année prochaine pour compenser ? Des amis me disent que même si on passait le dossard à 55 euros (soit une augmentation de 20 euros), la course serait quand même complète car la demande est très forte et qu'on resterait alignés sur le marché. Mais notre statut d'ASBL nous rappelle que notre but n'est pas d'accumuler des profits astronomiques, mais simplement d'assurer la viabilité financière de la structure tout en garantissant l'accessibilité populaire de l'événement.

Entretien 5 : Wouter Blocks — Responsable du département Durabilité (Union Inspire) à l'Union Saint-Gilloise

Eliot : Écoute, merci beaucoup de m'accorder ce temps pour l'interview. En deux mots, je peux me présenter : je m'appelle Eliot, je suis étudiant en ingénieur de gestion à la Louvain School of

Management à Louvain-la-Neuve, en master 2 avec une majeure en *sustainable management*. Je réalise actuellement mon mémoire de fin d'études qui est une analyse de l'impact social du secteur de l'événementiel sportif en Belgique. Pour ce faire, j'interviewe différents acteurs du secteur en Belgique, à savoir des clubs de football professionnel, mais aussi des organisations de masse comme les 20 km de Bruxelles ou des événements d'envergure internationale gérés par Golazo. Aujourd'hui, je souhaite te poser quelques questions sur le cas spécifique de l'Union Saint-Gilloise. N'hésite pas s'il y a des données confidentielles que tu ne souhaites pas aborder. Merci beaucoup pour ton intérêt.

Wouter : Avec grand plaisir, Eliot, c'est un plaisir de t'accueillir.

Eliot : Génial, merci. Pour commencer, est-ce que tu pourrais te présenter brièvement, revenir sur ton parcours et détailler ton rôle actuel au sein d'Union Inspire ?

Wouter : Je m'appelle Wouter Blocks et je travaille à l'Union Saint-Gilloise au sein du département Union Inspire. Cela fait maintenant 5 ans que j'ai rejoint le club, j'ai été engagé dès la montée de l'équipe en première division (D1A). Pas à pas, nous avons structuré et développé ce département qui s'appelle aujourd'hui Union Inspire, et qui centralise toute la politique de durabilité (*Sustainability*) de notre club de football. Pourquoi avoir créé un département dédié à la durabilité ? Il faut comprendre que les clubs de football modernes sont devenus de véritables entreprises. À ce titre, ils sont désormais très sensibles à leur impact social et écologique. Développer une politique de responsabilité sociétale permet de renforcer les valeurs profondes de l'institution, de consolider son image de marque et son identité culturelle, ce qui est devenu un enjeu de positionnement majeur dans le paysage du football professionnel. C'est une réalité économique qu'il ne faut pas occulter.

Évidemment, la motivation première est aussi éthique : il s'agit de rendre quelque chose à la collectivité, de générer un juste retour vers la société. Un club de football professionnel engendre d'importants coûts indirects pour la collectivité publique. L'exemple le plus flagrant et connu de tous est le déploiement des forces de police pour assurer la sécurité aux abords du stade les jours de match : ce service est financé par le contribuable, par toi et moi, que l'on soit supporter de l'Union Saint-Gilloise ou pas du tout. Les clubs de football sont aujourd'hui incités à structurer ces démarches par la Pro League : depuis deux ans, les critères d'octroi de la licence professionnelle imposent l'obligation de disposer d'un département dédié à la responsabilité sociétale.

Cette réglementation est très récente en Belgique, mais à l'Union, nous avons anticipé ce mouvement sous l'impulsion de notre président qui possède une forte culture anglo-saxonne. En Angleterre, la dimension communautaire des clubs de football est historique et extrêmement développée. J'ai visité les installations d'un grand club de Premier League il y a deux ans : leur département social compte plus de 200 employés à temps plein. Nous ne pouvons évidemment pas nous comparer aux moyens financiers astronomiques de la Premier League, mais cela démontre que la philosophie consistant à ancrer le club au cœur de sa communauté est profondément ancrée chez nos dirigeants. J'ai une petite interruption téléphonique, je coupe

mon micro deux secondes et je reviens... Voilà, l'enregistrement fonctionne toujours bien ?

Eliot : Oui, pas de problème, tout est parfait. Donc tu expliquais que le département existait depuis 5 ans et que la Pro League l'avait rendu obligatoire plus récemment.

Wouter : C'est exact. C'est obligatoire depuis deux ans dans les critères de licence, et le règlement impose de justifier d'au moins un Équivalent Temps Plein (ETP) dédié à ces questions par club professionnel. C'est un investissement financier significatif pour les structures. Si le règlement n'était pas contraignant, certains clubs seraient tentés de se limiter à un simple mi-temps de façade car cela ne relève pas de leur cœur de métier sportif.

Eliot : Tout à fait. Mais si l'Union a devancé les obligations de la Pro League, c'était le signe d'une réelle volonté managériale d'avoir un impact social positif.

Wouter : Tout à fait, c'était une volonté claire dès le départ.

Eliot : Justement, comment parvenez-vous à concilier ce rôle social fort avec les impératifs commerciaux et financiers d'une entreprise de football ?

Wouter : Il n'y a pas de contradiction, au contraire, les deux dimensions se renforcent mutuellement. Notre département commercial et marketing s'appuie régulièrement sur la pertinence de nos projets sociaux pour séduire et convaincre des partenaires et sponsors éthiques de s'engager avec l'Union sur le long terme. Cela consolide l'authenticité de notre identité et de nos valeurs, et les marques sont aujourd'hui très demandeuses de s'associer à des projets concrets et sincères qui s'expriment par des actes sur le terrain, pas uniquement par de belles paroles. Tout ce que nous entreprenons fait l'objet d'un suivi rigoureux, d'un processus de *monitoring and registration*. Notre travail n'est pas basé sur de l'improvisation, tout est mesuré et évalué de près.

Eliot : Et comment s'organise l'équipe au sein d'Union Inspire ? Comment vous répartissez-vous le travail, notamment avec ta collègue Eve ?

Wouter : Nous sommes 4 personnes au total dans le département. Notre action est structurée autour de deux grands piliers : le pilier social, qui regroupe tous les projets d'inclusion et de soutien communautaire, et le pilier écologique, centré sur la transition environnementale et la réduction de notre empreinte carbone. Le volet écologique est géré par deux de mes collègues qui sont des experts pointus de cette matière, c'est moins mon champ d'expertise directe. Leur mission principale consiste notamment à mesurer, sectoriser et réduire l'empreinte carbone globale liée à l'activité du club, ce qui représente un défi de taille pour toute entreprise contemporaine.

Eliot : Dans le cadre de mon mémoire, je me concentre spécifiquement sur le pilier de l'impact social, c'est donc parfait.

Wouter : C'est pour cette raison que j'ai accepté de te répondre. Pour parler concrètement de notre ancrage local, il faut rappeler que l'Union Saint-Gilloise est un club historique qui fait vibrer toute une commune. Au niveau du quartier, on essaie de mettre en place des actions concrètes pour préserver et stimuler cette mixité sociale et culturelle unique. Un peu d'histoire permet de comprendre l'ADN du club : l'Union Saint-Gilloise a été fondée à l'origine par des vagues de

populations migrantes. Arriver et s'intégrer dans une nouvelle ville à l'époque, tout comme aujourd'hui, est un parcours complexe. Le club de football a tout de suite été pensé comme un formidable outil d'accueil, d'ancrage et de cohésion sociale pour faciliter l'atterrissage de ces populations. Nous respirons la diversité depuis nos origines, nous n'avons pas été fondés par une élite locale traditionnelle. On met un point d'honneur à ce que nos tribunes reflètent fidèlement la composition sociologique de nos quartiers, et inversement, que notre travail au quotidien inspire les communautés locales à pousser les portes du stade. C'est une dynamique bidirectionnelle et sans exclusion.

Nos actions sociales sont structurées autour de 4 grands domaines d'intervention. On travaille de manière très étroite avec les populations réfugiées et les migrants récents pour favoriser leur intégration par le sport. On collabore également avec ce que j'appelle affectueusement les « experts en survie », c'est-à-dire des personnes en situation de grande précarité, des sans-abri ou des personnes souffrant de graves problématiques d'assuétude et de consommation. On a un volet important dédié au handicap, avec des équipes de football adaptées pour les personnes souffrant de déficiences physiques ou intellectuelles. On soutient aussi des personnes traversant des difficultés psychologiques lourdes ou sous suivi médicalisé. À côté de cela, on déploie des projets spécifiques pour les seniors de plus de 55 ans, comme des séances hebdomadaires de gym douce ou la création d'équipes de *walking football* (le football en marchant). Ce programme nous permet de toucher de manière très régulière 50 à 60 aînés chaque semaine pour rompre leur isolement. Et enfin, comme la plupart des clubs, on organise de nombreuses actions à destination de l'enfance et de la jeunesse.

Cette large palette d'actions nous distingue de structures comme le Standard de Liège ou le RSC Anderlecht. À Anderlecht, leur fondation sociale s'appelle « Tous Mauves », et ils ont fait le choix stratégique de concentrer l'intégralité de leurs moyens sur l'enfance, l'éducation et la jeunesse. Ils refusent délibérément d'associer l'image de marque d'Anderlecht à des publics plus précarisés ou marginaux comme les sans-abri, les toxicomanes ou les anciens détenus. À l'Union, notre positionnement est radicalement différent, nous accueillons tout le monde.

Eliot : C'est admirable de couvrir autant d'axes. Pour l'avenir, y a-t-il un axe prioritaire sur lequel vous souhaitez mettre l'accent ?

Wouter : On maintient nos efforts sur les 4 domaines clés. Le premier est l'axe « Bien-être et Santé » dans lequel s'inscrivent nos projets pour les seniors, mais aussi nos grandes collectes de sang et de plasma organisées en fin de saison au stade, où l'on mobilise 200 à 250 supporters en collaboration avec la Croix-Rouge. On mène aussi des campagnes de sensibilisation à la consommation responsable, car on sait que nos supporters apprécient la bière. Le deuxième domaine concerne l'enfance et l'éducation, via des partenariats réguliers avec les écoles locales, les maisons de jeunes et les associations de quartier. Le troisième domaine, qui me tient le plus à cœur et qui incarne la singularité de l'Union, c'est l'axe « Inclusion et Diversité ». Il s'exprime par des interactions régulières entre les joueurs professionnels de l'équipe première et les participants de nos projets sociaux, notamment

l'équipe de football des « experts en survie ». Enfin, le quatrième domaine est l'axe « Connexion », qui se concentre sur un périmètre géographique très local autour du stade du Parc Duden. On veille à intégrer et inviter les riverains directs lors d'événements festifs comme « l'Union Plage » en été ou l'organisation d'Iftars solidaires au sein de notre clubhouse pendant le Ramadan.

Bruxelles est une ville immense, et on a pris la décision de restreindre rigoureusement notre périmètre d'action aux communes de Saint-Gilles et de Forest. Aller développer des projets à Schaerbeek ou à Molenbeek n'aurait aucun sens pour nous, cela diluerait nos forces et nous dépasserait logistiquement. Il faut être lucide sur ses capacités et savoir cibler son impact pour être efficace.

Eliot : C'est une stratégie de proximité très cohérente. Existe-t-il parfois des arbitrages difficiles ou des tensions éthiques entre votre mission sociale et les intérêts commerciaux du club, par exemple lors de la négociation avec des sponsors controversés ?

Wouter : Non, il n'y a pas de tensions majeures car le positionnement éthique du club est partagé par l'ensemble de la direction. On me rétorque parfois que nous avons la Loterie Nationale comme partenaire majeur et que cela s'apparente à l'univers des jeux de hasard et d'argent. Mais il y a une différence fondamentale de modèle et d'impact sur l'addiction entre acheter un ticket de loterie institutionnelle et parier en ligne de manière compulsive sur des matchs de football via des plateformes de *betting*. Tout le monde dans le milieu en est parfaitement conscient.

Sur le plan opérationnel, notre direction nous accorde une très large autonomie de décision pour garantir la fluidité et l'efficacité de notre travail au quotidien. Si nous devons solliciter l'aval du conseil d'administration ou du CEO pour chaque validation de projet, nous perdriions un temps précieux, et ils ont des enjeux sportifs et financiers autrement plus lourds à piloter. En revanche, dès qu'un projet implique un engagement budgétaire significatif – par exemple un coût de transport logistique supérieur à 1000 euros – on collabore étroitement avec la direction financière pour valider le budget ou trouver des solutions de co-financement via des synergies de collectes de fonds.

Eliot : Et quel est le rôle des pouvoirs publics locaux, notamment les administrations communales de Saint-Gilles ou de Forest, dans le soutien de vos projets sociaux ?

Wouter : Je vais être très franc et un peu dur sur ce point : je suis extrêmement déçu de l'attitude des communes bruxelloises. C'est un secret de polichinelle, les finances communales à Bruxelles sont dans une situation catastrophique, les communes sont virtuellement en faillite et n'ont pas un centime à allouer. Le paradoxe absolu, Eliot, c'est que notre département accomplit quotidiennement un travail de terrain, d'animation socio-culturelle et de cohésion sociale qui relève normalement des compétences régaliennes et des missions de l'autorité communale. Nous nous substituons aux carences des pouvoirs publics locaux sans recevoir la moindre subvention financière en retour. C'est plutôt l'Union qui soutient la commune par ses actions, et non l'inverse. Heureusement, le coût de fonctionnement de nos projets sociaux reste

tout à fait raisonnable à l'échelle du budget global d'un club de football professionnel. Tant que nos demandes budgétaires restent mesurées et rationnelles, la direction générale nous octroie les fonds nécessaires.

Eliot : C'est un constat interpellant. Quand tu te compares aux autres clubs professionnels belges, y a-t-il des structures dont tu admires la stratégie sociale ou qui t'inspirent ?

Wouter : Absolument, il y a une excellente émulation collective. On refuse d'entrer dans une logique de compétition stérile sur les terrains de la responsabilité sociale et écologique, on est dans le partage et l'échange de bonnes pratiques. Des clubs comme le Club de Bruges, la Gantoise (KAA Gent) ou Oud-Heverlee Louvain (OHL) accomplissent un travail remarquable sur le terrain depuis 10 ou 15 ans. On s'en inspire beaucoup. Les clubs francophones comme le Standard de Liège portent aussi de très beaux projets. Nous nous entraïdons beaucoup entre responsables RSE des différents clubs. Proportionnellement à notre taille et à notre structure, l'Union est l'un des clubs qui investit le plus en personnel, puisque nous disposons de 4 temps pleins dédiés. C'est un choix fort de notre direction de ne pas faire de la RSE de façade pour cocher une case réglementaire sur un dossier de licence, mais de mener des actions réelles dotées d'un impact mesurable. Si j'étais encore seul à piloter le département comme à mes débuts, le volume de bénéficiaires touchés serait infiniment plus restreint. L'investissement du club grandit au rythme de nos succès sportifs et de l'augmentation de nos revenus. Chaque club fait face à des réalités de terrain très contrastées : un club rural comme Westerlo ne fait pas face aux mêmes défis sociologiques, de précarité et d'intégration multiculturelle qu'un club implanté en plein cœur de la capitale européenne.

Eliot : Tout à fait. Et pour mesurer l'évolution de cet impact social sur le terrain, quels sont les méthodologies et les outils de calcul que vous utilisez ?

Wouter : On combine une approche quantitative rigoureuse avec une évaluation qualitative. Tous les clubs professionnels belges ont l'obligation d'utiliser une application de gestion de données centralisée qui s'appelle Upshot. Cet outil nous permet d'enregistrer de manière scientifique les données démographiques et le parcours de chaque participant sur nos différents projets. Grâce à cette base de données, on est capable de cartographier précisément si une action relève d'un impact ponctuel (« *one-shot* ») avec un volume de bénéficiaires très large, ou s'il s'agit d'un projet d'accompagnement régulier et structurel s'inscrivant sur la durée. On évalue l'assiduité des participants, leur taux de fidélisation d'une année sur l'autre.

À partir de ce suivi quantitatif, on déploie des enquêtes qualitatives régulières. On interroge les bénéficiaires après un ou deux ans de suivi pour mesurer le changement de paradigme dans leur vie. On leur pose des questions ouvertes très concrètes : « Est-ce que votre participation hebdomadaire aux séances de gym douce ou de football adapté a généré un impact positif sur votre santé physique, votre moral ou votre vie sociale ? Pouvez-vous détailler comment ? ». J'ai insisté dès ma prise de fonction pour instaurer ce protocole d'évaluation scientifique. Le travail social en milieu professionnel court le risque permanent d'être décrédibilisé s'il ne s'appuie que sur des récits émotionnels ou des impressions poétiques. Quand tu discutes avec des

directeurs financiers ou des chefs de marketing, ils ne jurent que par les indicateurs de performance, les datas et les mesures d'impact. En parlant le même langage rigoureux qu'eux, on se positionne sur un pied d'égalité, on légitime notre action et on démontre de manière irréfutable combien de personnes participent chaque semaine, combien reviennent, et pour combien d'entre elles le club a fait une réelle et concrète différence à long terme.

Eliot : C'est une excellente approche qui permet de lier la rigueur managériale à l'impact humain. Transmettez-vous ces bilans d'impact à vos sponsors et ont-ils une influence sur l'orientation de vos actions ?

Wouter : Oui, nous éditons chaque année un rapport d'activité RSE extrêmement exhaustif et transparent, qui est publié en accès libre sur notre site Internet. C'est un document de référence que je t'invite à analyser. Ce rapport et notre plan stratégique à long terme sont partagés et débattus avec nos partenaires économiques. En revanche, pour répondre à ta seconde question, il est hors de question qu'un sponsor vienne s'immiscer dans la gouvernance de nos projets sociaux en disant : « j'aimerais que vous meniez telle action de telle manière ». Ce serait la porte ouverte à des dérives de communication opportunistes, le club perdrait son indépendance éthique et son utilité sociale profonde en se transformant en agence de marketing pour tiers. Notre autonomie éditoriale et de terrain est absolue.

Eliot : C'est un principe fondamental pour garantir la sincérité de la démarche. Pour finir sur une note critique, quelles sont les principales limites ou les échecs que le département a rencontrés depuis son lancement ?

Wouter : Notre principal défi et notre plus grande source de frustration quotidienne, c'est l'écart permanent entre l'immensité des besoins sociaux sur le terrain et la modestie de nos ressources humaines et logistiques. Tu as une volonté intrinsèque de vouloir toujours faire plus, d'aider plus de personnes, d'ouvrir de nouvelles sections. La principale limite réside dans la difficulté à trouver et à encadrer un volume suffisant de collaborateurs et d'éducateurs sociaux qualifiés et motivés à s'engager au quotidien pour structurer nos activités. C'est un travail de longue haleine.

Eliot : C'est tout à fait compréhensible, les limites humaines et logistiques finissent toujours par s'imposer. Écoute, Wouter, nous arrivons au terme de ma grille de questions. Je te remercie infiniment pour la précision et la grande richesse de ton témoignage qui va nourrir mon mémoire de manière extrêmement précieuse.

Entretien 6 : Manon — Event Manager au sein de Tero Sport Events

Eliot : Peux-tu m'expliquer un petit peu le rôle que joue le département Tero Sport Events au sein du groupe par rapport aux autres départements, donc restauration, team building, etc. ?

Manon : Donc nous, on organise les événements sportifs de masse et du coup on est un

département, enfin, une des 19 si je ne me trompe pas, sociétés du groupe. Et on est un département qui, du coup, relie un peu pas mal des autres départements. Donc sur un événement, nous, on va essayer de travailler, quand on a besoin d'un traiteur, de privilégier notre traiteur du groupe. Quand on a besoin d'un lieu, de travailler dans nos propres infrastructures et des trucs comme ça. Donc on est un département qui permet de rassembler les autres sur nos événements, en gros. C'est un peu ça, notre rôle, quoi.

Eliot : Ouais. Et du coup, au niveau plus du modèle économique, on va dire. Donc comment est-ce que ça se structure au niveau économique au sein du département sport de Tero ? Donc, par exemple, quelle part respective est plus attribuée aux prestations B2B, aux événements grand public ou à d'autres sources de revenus ?

Manon : C'est une bonne question. Ça dépend un peu de si tu parles de marge ou de budget général. On a, je dirais, la moitié de nos événements qui est B2B, l'autre moitié qui est B2C. Mais au niveau de la marge, c'est quand même le B2B qui rapporte le plus. Ce sont les prestations de services qui rapportent le plus. Ce qui rapporte le plus, c'est quand on est prestataire sur un événement tiers. Ouais, on est engagé pour organiser sur un événement qui n'est pas le nôtre, comme le Run to Kick. Et sinon, c'est le B2B et le B2C qui est un peu plus, un peu moins... Enfin, qui est en fait... On était un département qui faisait majoritairement du B2B jusqu'à ce qu'on veuille nous-mêmes développer de nouveaux événements en propre qui sont, eux, du B2C.

Eliot : Ouais, mais du coup, au niveau du groupe, tu vois, je comprenais à un moment que le département en tant que tel n'était pas spécialement rentable individuellement. C'est grâce aux autres activités transversales ?

Manon : Le groupe ne va pas compter sur Tero Sport Events pour faire de la marge pure. Par contre, le groupe va compter sur nous pour engager les autres départements qui, eux, vont faire de la marge grâce à nos événements. C'est vraiment comme ça que ça fonctionne. D'où le fait qu'on soit un département pivot qui rassemble. C'est ça, en fait. On va organiser dans les lieux du groupe, donc faire des locations d'espaces qui vont rapporter de l'argent au département *venues*. On va employer le traiteur du groupe et donc payer le service traiteur pour nos événements, ce qui va rapporter de l'argent pour la branche restauration. C'est comme ça que ça fonctionne, c'est le modèle actuel. Le but, c'est d'augmenter notre propre marge au fil du temps. Mais l'événementiel étant un milieu qui génère peu de marges, même en B2B, cela coûte cher et tu ne peux pas vendre tes places à un prix astronomique non plus. Le but, c'est vraiment de faire travailler nos collègues sur nos événements pour ramener de la rentabilité globale dans l'entreprise en général.

Eliot : Ouais, à fond. Et du coup, au niveau un peu de l'impact social, maintenant, on sait que Tero a formalisé une politique d'engagement envers les communautés locales, entre autres. Puis aussi, du coup, on va dire via le traiteur, l'accès à une alimentation de qualité et puis aussi des démarches de diversité, d'inclusion, etc. Concrètement, du coup, dans le département, comment est-ce que la mission sociale est un petit peu pilotée ?

Manon : Moi, à mon échelle, il y a une partie et puis il y a d'autres orientations qui sont prises à d'autres échelons, étant donné que j'ai un manager au-dessus de moi, puis un directeur au-dessus. Au niveau ESG, c'est plutôt Chloé qui s'en occupe directement avec eux. Moi, à mon niveau, la dimension sociale, c'est de veiller à des aspects très concrets sur la production : par exemple sur un événement comme l'Impact Run sur lequel tu as travaillé, on veille à engager des étudiants de chez Sport2B, ce qui apporte un impact direct. Il y a aussi la dimension des dons financiers à des associations, qui est un volet social fort. Ce sont tous ces petits arbitrages dans la production d'un événement que je vais faire pour atteindre les objectifs fixés, qui varient selon l'année. Mais chaque année, on essaie d'aller plus loin.

Cette année, c'était assez basique. Récemment, Simon nous a présenté les objectifs globaux du département au niveau ESG, et c'est quand même très orienté vers l'environnement plutôt que vers le social. Mon objectif personnel est de développer l'axe social car l'environnemental est plus évident à systématiser. Pour le moment, ça se limite à ça. Je sais que le traiteur travaille avec l'Event sur certains projets. Ce ne sont pas encore des actions qu'on maîtrise totalement au niveau des marges, mais j'aimerais beaucoup le développer.

Eliot : Et du coup, le mécanisme de reversement aux associations sur les événements B2B, c'était un objectif ponctuel ou s'inscrit-il dans une vision à long terme ? L'objectif est de maintenir cela systématiquement ? C'est un forfait de 5 euros par personne, c'est ça ?

Manon : C'est ça. Au tout début des événements, il y a longtemps, je ne sais pas exactement comment cela a été initié ni à quel moment ils ont pris cette décision, mais à un moment donné, ils ont mis en place un reversement de 10 euros par équipe. Au niveau des formules *Walking Dinner*, il n'y avait pas de prélèvement. C'était uniquement 10 euros par équipe de trois coureurs. Au fur et à mesure que les événements grandissent, lorsqu'on lance un nouvel événement, on calque ce modèle de 10 euros par équipe. Puis, quand l'événement atteint une bonne stabilité et devient rentable, on bascule sur un prélèvement de 5 euros par personne, ce qui permet d'inclure aussi les participants des formules repas. L'exception notable a été l'Impact Run : comme il y avait un défi ESG complet dès le départ, on est passé directement aux 5 euros par personne car cela faisait sens avec le concept de l'événement. En revanche, nos plus petits événements qui sont encore instables étaient encore au forfait de 10 euros par équipe l'année dernière. Cette année, on a pour projet de généraliser le passage aux 5 euros par personne sur tous nos événements B2B. Je sais qu'il y a aussi des donations sur certains événements B2C, mais je n'ai pas les détails chiffrés de la répartition.

Eliot : Et concernant le choix de l'association bénéficiaire, pour un Impact Run ou un autre événement B2B, comment procédez-vous ?

Manon : En général, on identifie en interne le type de cause vers laquelle on souhaite se tourner, en veillant à varier les thématiques. Mon but est de ne pas privilégier uniquement les associations environnementales, mais d'utiliser ce levier pour soutenir des causes sociales. Ensuite, on consulte le partenaire principal (*naming partner* / *main partner*) car il a parfois un ancrage ou un intérêt historique pour une association spécifique qu'il soutient déjà. Pour

certaines événements, ce choix est historique : c'est le cas de l'Eco-Trail / E-More Run avec Sport2B depuis des années. Le partenaire principal veut poursuivre avec eux, et cela nous convient parfaitement car nous apprécions leur travail, il n'y a pas de remise en question. Pour la première édition de l'Impact Run, le partenaire principal était Tero. J'ai sollicité Louisa à l'époque, qui servait de relais de contact, pour savoir vers quelle cause ils souhaitaient s'orienter, en spécifiant notre préférence pour une association sociale. Il y a aussi des enjeux de communication : je sais que Yarno préfère travailler avec une association qui dispose déjà d'une base de données et d'une communauté active qu'on peut mobiliser pour faire de la promotion croisée autour de l'événement. On met toutes ces réflexions sur la table et on co-construit le choix avec le partenaire principal. Il nous fait une proposition et on la valide. C'est nous qui avons le dernier mot sur le plan contractuel, mais c'est une manière logique de valoriser le partenaire qui investit financièrement dans l'événement.

Eliot : Ouais, tout à fait. Et concernant les engagements du groupe, j'ai moi-même participé à la journée de volontariat des employés. Est-ce un dispositif né avec la démarche de certification B Corp ou existait-il auparavant ?

Manon : C'est une bonne question. Aujourd'hui, c'est devenu totalement normalisé. Tout le monde dans l'entreprise sait qu'on dispose de huit heures de volontariat par an, soit une journée complète payée sur notre temps de travail, à allouer à une cause. C'est inscrit dans les objectifs annuels des départements. L'année dernière, tout le monde ne l'avait pas forcément fait, on devait pas mal relancer les équipes pour qu'elles s'inscrivent. L'année d'avant, je n'étais pas encore dans la structure donc je ne sais pas. L'initiative provient directement du département Impact, ce sont eux qui gèrent le dispositif pour l'ancrer de manière pérenne. Avant, c'était probablement une démarche plus confidentielle portée par une petite équipe restreinte, et cela ne s'était pas encore généralisé à l'ensemble des bureaux.

Cette année, tout le pôle Sport Events l'a fait de manière très fluide car on a eu une opportunité simple. Les autres départements reçoivent régulièrement des propositions précises avec des dates fixes pour des actions de volontariat, et les employés intéressés s'inscrivent. Le fait que Tero prenne en charge cette journée et nous rémunère normalement lève tous les freins et nous incite fortement à participer.

Eliot : D'accord. Donc chaque département est libre de sélectionner son activité de volontariat ?

Manon : L'année dernière, on avait reçu un e-mail centralisé listant plusieurs options : par exemple, animer une journée de team building à la mer pour des enfants ou des adolescents en situation précaire, nettoyer la Dyle en kayak avec une association environnementale, ou participer à des distributions de soupe. On s'inscrivait via un formulaire selon nos disponibilités et nos affinités. Cette année, ils ont ouvert la possibilité aux départements de formuler leurs propres propositions. Pour Tero Sport Events, c'était très simple : nous avons reçu une demande d'aide logistique de la part de Sport2B pour l'organisation de leur propre événement. On s'est positionné comme main-d'œuvre qualifiée et gratuite sur notre journée de volontariat, ce qui leur a évité des frais de personnel. Le pôle Impact a accueilli cette proposition spontanée

à bras ouverts.

Eliot : Ouais. OK, OK. Et pour revenir sur la certification B Corp, en tant qu'Event Manager au quotidien, quel est l'impact réel de cette démarche sur ta prise de décision et ta méthodologie de travail ? Est-ce une contrainte forte ou cela dépend-il surtout de la sensibilité personnelle de chaque gestionnaire ?

Manon : Je pense que cela dépend beaucoup du type d'événement. Les exigences et les attentes sont plus élevées sur un petit événement ou un run B2B dont nous maîtrisons l'intégralité du concept, par rapport à un événement d'entreprise international standard où les arbitrages ne nous appartiennent pas totalement, comme lorsque Vincent se déplace à Dubaï pour du networking. Sur nos événements propres, on nous demande d'être très vigilants sur l'origine locale des fournisseurs, etc. Mais je reste convaincue que la sensibilité personnelle de l'Event Manager joue un rôle prédominant.

De ce que j'en perçois, le cahier des charges B Corp n'impose pas des contraintes d'une rigidité telle que cela nous obligerait à révolutionner radicalement nos méthodes de travail antérieures. Nous étions déjà naturellement ancrés dans une démarche éco-responsable : on privilégie les circuits courts et le fait de travailler en priorité avec les entités de notre propre groupe constitue déjà une pratique ultra-locale qui coche toutes les cases de la certification. Si je n'avais pas eu cette sensibilité personnelle forte pour la durabilité, je pense que la démarche B Corp ne m'aurait pas impactée de manière significative au quotidien.

Eliot : En gros, la certification valide des processus vertueux déjà existants, sans imposer de lourd reporting social contraignant pour l'opérationnel.

Manon : Tout à fait, cela ne nous bloque pas. De mon point de vue, intégrer des critères ESG ou B Corp se traduit soit par un surcoût financier direct – par exemple, mandater l'ASBL Alpaca pour venir collecter et revaloriser les surplus alimentaires des traiteurs est une prestation payante qu'il faut budgétiser – soit cela correspond à des choix qui se justifient déjà sur le plan financier. Choisir des fournisseurs géographiquement proches permet de réduire drastiquement les coûts de transport logistique. Aller chercher des barrières de sécurité à Namur plutôt qu'en Hollande est un arbitrage dicté par l'économie budgétaire, qui se trouve être également vertueux sur le plan écologique. Une grande partie de la démarche se fait donc naturellement pour optimiser les coûts. L'enjeu est de savoir où placer le curseur et quel budget spécifique on accepte d'allouer à des actions de pure durabilité. Le transport reste le poste le plus lourd financièrement et le plus polluant, donc le optimiser est une priorité naturelle.

Eliot : Oui, c'est logique. Mais en matière d'outils de mesure, si la certification B Corp incite à la vertu, il n'y a pas d'indicateurs standardisés pour modéliser précisément l'impact social ou environnemental, contrairement aux bilans carbone qui sont plus mathématiques. L'impact social reste qualitatif.

Manon : C'est exactement ça, mais c'est en train d'évoluer en interne. On formalise de plus en plus les objectifs. Auparavant, une collègue était dédiée à plein temps sur le dossier de labellisation B Corp pour structurer les données et répondre aux exigences de certification, ce

qui prenait un temps considérable. Maintenant, Chloé a repris le relais et dispose de plus de temps pour fluidifier les échanges réguliers avec l'organisme certificateur, qui met parfois deux mois à répondre à chaque envoi d'informations. Cette année, les objectifs ESG du département sont nettement plus clairs, structurés et cadrés que l'année passée. L'an dernier, je n'avais pas une vision nette des indicateurs attendus car la réflexion n'avait pas été partagée de manière collective avec l'ensemble des gestionnaires de projets. Cette année, la direction a posé un cadre pragmatique, pas trop complexe à opérationnaliser, pour mesurer ce qui est faisable, avant de monter en puissance l'année prochaine. Cela reste très axé sur l'environnemental car c'est plus simple à quantifier : notre travail consiste concrètement à peser et enregistrer le volume de déchets générés sur chaque événement par catégorie de matériaux, et à comptabiliser de manière stricte les restes alimentaires pour optimiser les flux de restauration et limiter le gaspillage. C'est notre priorité actuelle.

Eliot : Et au niveau de la gouvernance éthique, quelle est ta marge de manœuvre réelle en tant qu'Event Manager face aux arbitrages de ta hiérarchie ?

Manon : Cela dépend des dossiers. Sur la définition stratégique du concept, les équilibres budgétaires globaux ou la teneur de l'événement, la décision finale ne m'appartient pas. Si des négociations complexes doivent être menées avec des instances officielles, ma hiérarchie (mon N+1 ou N+2) reprend la main et m'indique s'il faut adapter le concept en raison de contraintes structurelles. J'apporte mon expertise de terrain pour nourrir la discussion, mais je m'adapte aux décisions directrices. En revanche, sur la gestion opérationnelle pure de la production, de la logistique ou des demandes d'autorisations administratives, je dispose d'une autonomie totale. Si j'ai un doute, je sollicite un arbitrage. Si mon directeur, Simon, venait à m'imposer une décision spécifique – ce qu'il ne fait jamais en pratique – je m'y conformerais car il reste le garant de la structure. Mais au quotidien, ma liberté d'action est très large.

Eliot : Et concernant les partenaires commerciaux, Chloé m'évoquait le projet de formalisation d'une charte de sélection ou d'une liste d'exclusion (*blacklist*) des secteurs controversés. Est-ce opérationnel et quel impact cela a-t-il ?

Manon : Cette charte est effectivement en cours de rédaction et de déploiement cette année, car il est devenu indispensable de fixer un cadre général clair. Gérer 19 sociétés différentes au sein du même groupe génère une forte complexité et un déficit de communication transversale. Poser des règles écrites permet d'harmoniser les pratiques commerciales et d'éviter que des collaborateurs moins sensibilisés ne démarchent des marques qui sont éthiquement exclues dans l'esprit de la direction ou du pôle RSE. Cela clarifie la ligne de conduite.

Je dois rester discrète sur les détails confidentiels, mais nous sommes parfois démarchés par des marques internationales controversées qui proposent des accords financiers extrêmement lucratifs et globaux pour l'ensemble du groupe Tero. Cela suscite des débats éthiques intenses en interne, car certaines branches y sont favorables pour des raisons de rentabilité économique tandis que d'autres s'y opposent au nom du respect de nos valeurs. Chloé intervient alors pour arbitrer. Pour certains secteurs évidents, l'exclusion est unanime et immédiate, mais pour

d'autres dossiers plus nuancés, disposer d'une charte formalisée permet de couper court aux discussions sans perdre deux semaines en débats internes : si la marque ne valide pas les critères éthiques objectifs de la charte, le contrat n'est pas signé, B Corp ou pas. Cela protège notre cohérence.

Eliot : C'est un outil de gouvernance indispensable pour objectiver les choix. Si tu devais poser un regard critique sur les limites du modèle de Tero Sport Events en matière d'impact social, quels sont les principaux angles morts ou les paradoxes que tu identifies ?

Manon : La limite principale est structurelle et découle directement de notre positionnement stratégique : Tero se définit comme une marque *premium*. C'est un choix de business model délibéré mais qui induit mécaniquement un déficit d'accessibilité populaire, ne serait-ce que par le prix d'entrée de nos événements. Sur le volet B2B, nos courses sont des événements corporatifs privés et sélectifs, fermés au grand public. Ce sont des prestations haut de gamme dotées de nombreux services exclusifs, qui facturent des tarifs élevés que seules de grandes entreprises bien structurées financières peuvent s'offrir. Les petites structures ou les PME ont beaucoup plus de mal à assumer de tels budgets pour inscrire des équipes, elles sont de fait moins représentées. C'est une barrière financière réelle.

Ce constat s'applique également à nos événements grand public (B2C). Pour nos trails, nous investissons d'importants moyens logistiques pour garantir une organisation irréprochable et des ravitaillements de qualité supérieure. En conséquence, le prix de l'inscription ne sera jamais fixé à 10 euros : cette tarification premium exclut de fait des publics plus jeunes, des étudiants ou des personnes ayant des revenus modestes. C'est la limite majeure de notre modèle.

Eliot : C'est un choix de positionnement commercial clair. Pour terminer, y a-t-il d'autres agences ou événements concurrents sur le marché belge qui t'inspirent par leur gestion originale de l'impact social ?

Manon : La Belgique est un pays très dense en événements sportifs, mais dans notre segment d'activité spécifique, nous n'avons pas de concurrent frontal direct qui déploie exactement le même modèle intégré que le nôtre. Nous faisons face à des agences événementielles concurrentes lors d'appels d'offres publics ou privés pour orchestrer des événements de tiers – comme pour le Run to Kick que nous avons remporté face à d'autres structures –, mais sur nos événements signatures B2C, la concurrence est différente. Je n'ai pas une connaissance approfondie de la politique sociale interne de ces agences concurrentes au point de m'en inspirer pour mes propres projets. De plus, à mon niveau de gestion logistique, les arbitrages stratégiques liés au pricing, au positionnement marketing ou au concept de l'événement ne relèvent pas de ma compétence mais incombent au management général. Je peux formuler des suggestions, comme l'intégration d'une association caritative, mais les décisions macro-économiques restent centralisées au niveau de la direction.

Eliot : C'est tout à fait logique. Écoute, Manon, nous arrivons au terme de mes questions. Je te remercie infiniment pour la précision et la grande richesse de ton témoignage qui va nourrir mon mémoire de manière extrêmement précieuse via ce format d'interview.