

Spirit

of *management*

BELGIQUE-BELGIE
LIEGE X
P.P.
9/555

Accenture Chair in Sustainable Strategy

**Didier Denayer et Françoise Scheepers,
ambassadeurs de HEC-ULg Alumni à Londres**

Master Droit/Gestion : deux diplômes en 6 ans

Les Fondamentaux du Fundraising

Anne-Marie Heller : l'entrepreneuriat au féminin

Chaire ASE en Intelligence stratégique

HEC ULg

Ecole de Gestion de l'Université de Liège

Diplômé(e), et maintenant?



pwc

Jeune diplômé(e) ? Cultivez vos capacités au sein d'une firme internationale. Débuter chez PwC Luxembourg, c'est collaborer avec des spécialistes et leaders sur leur marché reconnu pour leurs connaissances, leur expérience et leur vision en matière d'audit, de conseil fiscal et de consulting. En rejoignant nos équipes vous accédez à une formation pratique et efficace et continuez à développer vos talents, votre expérience et une solide expertise technique.

Prêt à réussir et à relever des défis ? Nous cherchons des gens créatifs, enthousiastes, dotés d'une capacité d'adaptation et désireux de développer activement les relations avec notre clientèle.

Pour faire partie de l'aventure PwC, soumettez votre candidature dès maintenant sur www.pwc.com/lu/careers

Des synergies créatives

Ce premier SPIRIT of Management de l'année 2011 nous permet de célébrer à notre manière l'année du Chat ; HEC-ULg vient en effet de lancer un double diplôme original au Vietnam, où les fêtes du Têt sont célébrées en ce moment de l'année. Nous formerons au management, à Hanoi puis à Liège, des ingénieurs civils diplômés de NUCE - National University of Civil Engineering.

On dit que cette année est propice aux échanges et à l'amitié. Ce double diplôme est symbolique de la capacité de notre Ecole à créer de la valeur et à innover par la rencontre, l'interaction et l'alliance des différences en favorisant l'interdisciplinarité. Cette même philosophie oriente notre Projet stratégique pour les prochaines années.

HEC et la Faculté de Droit de l'ULg lancent le premier programme permettant en trois ans de valider un master en Droit et un master en Sciences de gestion. Une première en Belgique.

Creative Wallonia, programme d'action de la région wallonne dédiée à la créativité et à l'innovation, nous permet de conduire avec nos collègues de dix autres institutions de l'enseignement supérieur et le soutien actif de nombreux partenaires, entreprises et institutions, une dynamique de projets transversaux et créatifs. ID-Campus se concrétise et

s'affirme dans toutes ses dimensions : pédagogie, dynamique de projets et perspective internationale.

Nos expertises s'approfondissent à l'initiative de nos chercheurs et avec le soutien d'un nombre toujours plus important de partenaires du monde économique, pour inventer de nouveaux modes de management, davantage axés sur la solidarité et la durabilité, en respectant toutes les diversités et ouverts sur le monde : une Chaire Accenture en « Sustainable Strategy » se concrétise, au bénéfice de nos étudiants, de même qu'une Chaire ASE en Intelligence stratégique.

2011 marquera aussi un rapprochement stratégique de l'Ecole avec la Faculté de Gestion et d'Economie de l'Université de Gand pour offrir à nos étudiants la possibilité de doubles diplômes dans l'ensemble de nos masters, soulignant une volonté de tirer tous les bienfaits d'un pays riche de ses diverses cultures et de ses multiples communautés. Nous offrirons également à nos étudiants à la prochaine rentrée académique des doubles diplômes, en Allemagne, en Chine, en Italie et bientôt en Espagne et aux Etats-Unis, qui s'ajoutent à plus de 120 accords de partenariat à l'étranger.

Enfin, HEC Liege Executive School renforce son partenariat avec la CCI Connect pour une offre commune de formations continuées.

HEC-ULg, communauté ouverte, pour des synergies parfois inattendues mais toujours créatives ...



Thomas Froehlicher

**DIRECTEUR GÉNÉRAL
ET DOYEN**



s o m m a i r e

Février 2011 - n° 11



p.6 | **Stratégie durable**

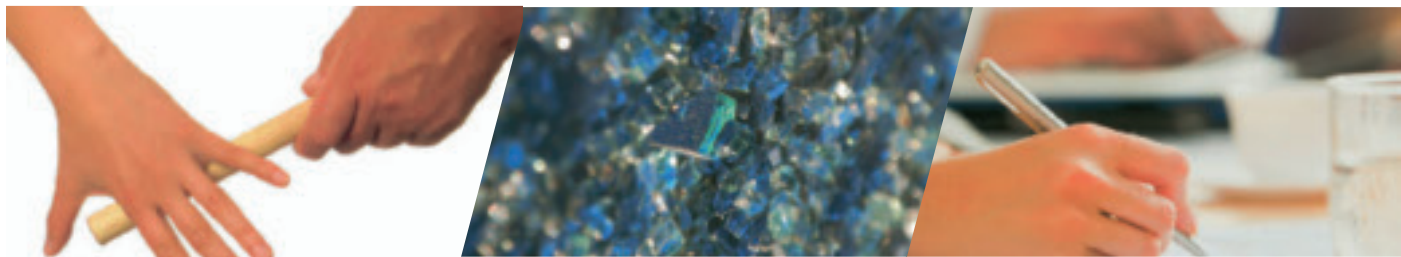
Accenture Chair in Sustainable Strategy

p.10 | **Alumni**

Didier Denayer et Françoise Scheepers, ambassadeurs de HEC-ULg Alumni

p.14 | **Executive Education**

HEC Liege Executive School et la CCI Connect s'associent



p.26 | **Executive Education**

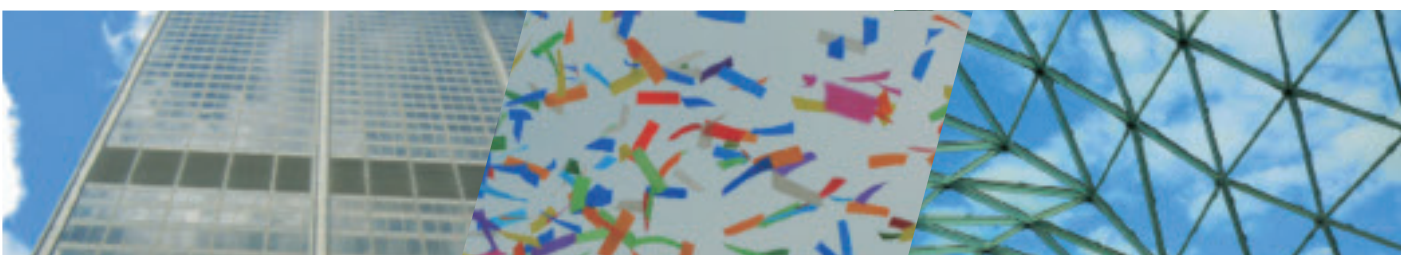
Une formation sur mesure pour les entreprises familiales

p.28 | **Focus**

Un outil d'autodiagnostic à disposition des PME

p.30 | **Executive Education**

Les séminaires des formations Executive Degrees



p.40 | **Partenaires**

Les fondamentaux du Fundraising

p.42 | **Education**

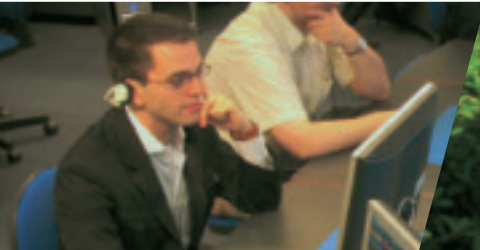
Une plateforme ouverte et interdisciplinaire pour mobiliser la créativité...

p.46 | **Recherche**

La Flexicurité se concrétise

Entreprises partenaires :





p.18 | **Education**

- Learning by investing
- Master Droit/Gestion : deux diplômés en 6 ans !

p.22 | **Entreprendre & Innover**

Anne-Marie Heller :
l'entrepreneuriat au féminin

p.24 | **Partenaires**

EXCLUSIF – Chaire ASE :
Master Class en Intelligence
stratégique



p.32 | **Events & News**

p.36 | **Inside HEC-ULg**

p.38 | **Economie**
Des étudiants de
HEC- ULg aux Journées de
l'Economie de Lyon

Partenaires fondateurs :



SPiRiT of Management
Magazine publié par
HEC-Ecole de Gestion
de l'Université de Liège
rue Louvrex 14, B - 4000 Liège

www.hec.ulg.ac.be

EDITEUR RESPONSABLE:
Thomas Froehlicher,
Directeur général HEC-ULg
rue Louvrex 14, B - 4000 Liège

REDACTRICE EN CHEF:
Nathalie Hosay
Responsable des Relations
Extérieures et de la Communication
T : + 32 4 232 72 30
F : + 32 4 232 72 40
nathalie.hosay@ulg.ac.be


**ONT PARTICIPÉ À LA
RÉDACTION DE CE NUMÉRO :**
Laurent Bodson, Nathalie
Crutzen, Laetitia Debraz, Atanas
Djondjourov, Jean-Marc Erniquin,
Thomas Froehlicher, Nathalie
Hosay, Mélanie Lefevre, Nathalie
Levallois, Audrey Levêque, Pierre
Neuray, Wilfried Niessen, Ber-
nard Surlemont, Jean Tondeur,
Delphine Verdeur

REALISATION GRAPHIQUE :
www.annetruyrs-design.be
avec la collaboration de Marie Freres

IMPRESSION :
Imprimerie Fortemps

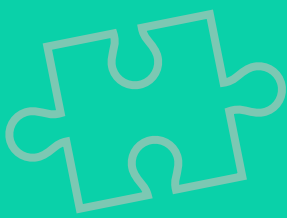
PHOTO DE COUVERTURE :
Marianne Snakers

PHOTOS INTÉRIEURES :
Nathalie Hosay
Marianne Snakers
Tilt-Photographie

 Membre de l'Union des
Editeurs de la Presse
Périodique

DESSIN : Pierre Kroll

Parait en octobre - février - juin
Tirage : 8.000 exemplaires
Tous droits de traduction,
d'adaptation et de reproductions
réservés pour tous pays.



Stratégie Durable

SEMINAR ON
“Strategy and Corporate Social Responsibility”
ACCENTURE CHAIR IN SUSTAINABLE STRATEGY

STRATEGY



Nathalie CRUTZEN
*PhD, Assistant Professor,
Accenture Chair in Sustainable Strategy, HEC-ULg*
ncrutzen@ulg.ac.be

On December 15, 2010, HEC Management School - University of Liege and Accenture announced the inauguration of the Accenture Chair in Sustainable Strategy. This three-year collaboration in research and teaching enhances the learning experience for students at HEC-ULg as it combines the research, knowledge and experience of Accenture Management Consulting with the research and academic know-how of HEC-ULg. The University Chair will also give organizations more insights into sustainable strategies by developing cases and sharing insights (see pages 8-9 related interviews).

One of the academic components of this Chair is one intensive three-week seminar organized for all second Master students, entitled “Strategy and Corporate Social Responsibility” (Titulars: Thomas Froehlicher, Nathalie Crutzen, Claire Gruslin, Marc Foidart and Maurice Olivier).

Referring to the current global economic context such as the development of a multi-polar world and the increasing interest for worldwide environmental and social challenges, this intensive three-week seminar is dedicated to a better understanding of Corporate Strategy in relationship with the concepts of Sustainable Development and Corporate Social Responsibility. It aims at raising awareness amongst students regarding the increasing importance of considering economic, but also social and environmental aspects, in strategic management, (i.e. in strategic analysis, decision making and implementation).

The seminar is divided into four fundamental modules: 



1 “BASICS”

This first module aims at ensuring all students have the necessary basic knowledge in four key areas of management (Finance, Human Resources, Marketing and Operations) in order to be able to become a “strategist”.

2 “FOUNDATION”

This second module is composed with several plenary presentations about strategic management and about Sustainable Development and Corporate Social Responsibility made by guest speakers such as Sabine Denis (Business and Society Belgium), Laurent Ledoux (BNP Paribas Fortis), Brigitte Hudlot (ICHEC), Pierre Ozer (ULg) and Joseph Smitz (HEC-ULg).

3 “ILLUSTRATION”

Two kinds of conferences are planned in order to illustrate the theory:

- a. “Multi-Polar World and Sustainability” by Oliver Benzecry, Bruno Berthon and Caroline Firstbrook (Managing Directors Accenture).
- b. Presentation of specific experiences in the field of sustainable business strategies by Rudi Thomaes (CEO, FEB), Laurent Minguet (Co-founder of EVS and multi-entrepreneur), Gaëtan Smets (Communication Manager, RSE Advisor, Ethias), Jacques Spelkens (CSR Manager, GDF-Suez), Pierre-Marie Dessart (Secretary General, Mobistar), Yves Noël (President, NMC), Yves Caprara (Managing Director, Prayon), André Bouffieux (President of the Group, Siemens Belgium/Luxemburg) and Dominique Leroy (Managing Director, Unilever Benelux).

4 “CASE STUDY»

The fourth module is dedicated to the resolution of a strategic case study by group of 5 students. A part of this module is organized at the “Cercle de Wallonie” (Val Saint-Lambert, Seraing). At the end of the off-site seminar, semi-finals are organized to select 5 teams which compete in the final run. Finally, during a part of the closing ceremony (which was held, this academic year, on January 27, 2011 at the Palais des Beaux-Arts, Brussels), the five best teams defend their project in front of a jury composed of executives and academics. At the end of this jury, 2 teams receive an award: the prize of the jury and the prize of the audience.



INTERVIEW OF

Fernand Dimidschstein, Managing Director, Accenture Management Consulting (France, Belgium, Luxembourg and the Netherlands) and **Thomas Froehlicher**, Director General and Dean, HEC-ULg

What is your definition of a Sustainable Strategy?

Fernand Dimidschstein (FD): Within Accenture, we understand by sustainable strategy a 3 pillars strategy around ecological impact, around social impact and around economical impact. We understand this by "I'm a company, I need to define my strategy, how do I, for instance, minimize my carbon footprint impact in the world when I am a multinational company"; "What about my employees, and what about the impact on the social life", etc.

Thomas Froehlicher (TF): In my view, a sustainable strategy is a successful strategy... because, in a sustainable strategy, you will try to align, over a long term, a sustainable competitive advantage on one side, which is quite classical in the strategic management field, but, on the other side, you will try to get a competitive advantage out of what we define as "sustainability". Sustainability,

in the context of the chair with Accenture, will be on 3 dimensions. The 3 pillars of sustainability will be social responsibility; sustainability as well as taking into account all the large environmental challenges of today and in the future, of course. At the same time looking at the world as it is today and it will be more and more in the future: "multi-polar", which means that the North/South relations will be very different and they will be, at the same time, major challenges in front of us but also many opportunities worldwide.

Why Accenture as a partner for this Chair in Sustainable Strategy at HEC-ULg?

FD: I would say for three reasons. Reason number one is that, as you know, I am an Alumni and we wanted to support HEC Liege in the development of this chair. The second reason is that we have a separate service line of business within Accenture which is called "sustainabi-

lity” service line. For instance we are doing what we call smart city carbon footprint production. We work for the city of Amsterdam for instance thinking about the transportation of tomorrow. Finally, the third reason is that we will have a business completed educated to sustainability research. So we have a research center really looking after the challenges of the future.

TF: It was logical for many reasons. Firstly, Accenture is a worldwide leader in consulting, in technology and in sustainability, so that’s a first reason for us. It’s important to work with the big companies that have a lot of competencies. The second reason is probably because we could discuss with Accenture the idea of an exchange of competencies and we are absolutely sure that Accenture will bring to our students many skills: talented people to explain and collaborate, to teach strategy and, at the same time, to develop new research.

Could you say a few words about the future projects of the Chair?

FD: There will be many activities but in, a first time, they have a 3-week seminar, where students receive a lot of lectures with experts coming from other companies and from Accenture. They receive a lot of information and they have to build a business case together (with the professors) on sustainable business strategies. And this ends up into a kind of contest during which the best cases were be presented in Brussels at the end of January 2011.

TF: Immediate future will be the launching of a new CSR and strategy course. It was already existing in the school but we could redesign it, taking the first pre-experience into account but at the same time new possibilities that I imagine with the academic who will be, who will join me to work on this very important topic. We will develop many case studies, monographies and probably many events with very interesting people.

Le bilan de l'année 2010 est largement positif pour HEC-ULg Alumni :

nous avons reçu Dominique Strauss-Kahn lors d’une conférence de prestige organisée en partenariat avec HEC-ULg, organisé une soirée au Cercle de Wallonie avec Dexia, un ConHECtion Dinner chez ArcelorMittal, une dégustation de vins d’exception, ainsi que notre 3^e roadshow à Londres.

2011 sera placé sous le signe de la COMMUNAUTE et du SENTIMENT D’APPARTENANCE autour de valeurs communes pour étoffer plus encore votre réseau de contacts professionnels. Deux Roadshows (Luxembourg et Paris) et plusieurs ConHECtion Dinners sont notamment en préparation.

INNOVATION 2011 :

Lancement d’une “e-coti”, cotisation à prix réduit si vous acceptez de recevoir toutes les informations que nous vous transmettrons (invitations, newsletters, SPIRIT of Management,...) exclusivement par email. En payant votre cotisation, vous contribuez à la vie de notre réseau et permettez la réalisation des objectifs que nous nous sommes fixés.

COTISATION

Promo 2010	gratuite
e-coti	30€
Cotisation classique	80€
Cotisation à vie	800€

Cette cotisation est payable au numéro de compte suivant :

IBAN : BE61 3400 0590 5217 - SWIFT/BIC : BBRUBEBB.

Pour permettre d’identifier votre paiement, a fortiori si votre cotisation est versée par votre société ou une tierce personne, il est indispensable d’indiquer la communication suivante sur le virement : «nom – promo – cot 2010». La cotisation est active dès que le paiement est effectué.

Renseignements complémentaires : Sylvie.Vanderheyden@ulg.ac.be

Chers Alumni,



Alumni

DIDIER DENAYER ET FRANÇOISE SCHEEPERS, ambassadeurs de HEC-ULg Alumni



© Christine Truyers

De nombreux diplômés de HEC-ULg travaillent à Londres. Chaque année, l'Ecole y organise un Roadshow dont l'objectif est de présenter les évolutions de l'Ecole et de renforcer son réseau international.

En décembre 2010, ce Roadshow s'organisait dans le cadre du programme wallon Explort de l'AWEX axé sur le commerce extérieur et financé par le plan Marshall puis Marshall2.vert. Deux journées conçues autour de visites des 'must' de la place financière londonienne. Accompagnés du Professeur Michel Hermans pour HEC-ULg, les étudiants de 1^{er} Master en sciences de gestion et en ingénieur de gestion et les étudiants de l'ICHEC ont visité notamment la High Court of Justice, le London Stock Exchange ainsi que la BERD (Banque européenne pour la reconstruction et le développement).



Nathalie HOSAY

*Responsable
des Relations
Extérieures et de la
Communication
HEC-ULg*

*nathalie.hosay@ulg.
ac.be*

Deux Alumni, Didier Denayer, Attaché économique et commercial de l'AWEX dans la City, organisateur de l'événement et Françoise Scheepers, Directrice du Belgian Tourist Office Brussels & Wallonia à Londres, se sont mobilisés pour faire de ce « study-trip » un succès largement relayé dans la presse.

**PORTRAIT DE DEUX ALUMNI, TÊTES DE PONT
DE LA WALLONIE ET AMBASSADEURS
DE HEC-ULg ALUMNI À LONDRES.**



Didier DENAYER
(promotion 1993) :

conciliateur de cultures

Didier Denayer travaille à Londres, auprès de l'Ambassade de Belgique, en tant qu'Attaché économique et commercial pour la Région wallonne.

Sa première démarche dès l'obtention de son diplôme d'Ingénieur commercial est de commencer à préparer un voyage de plusieurs mois en Amérique du Sud. Le virus de l'international, il l'a attrapé dès ses études. « Le séjour Erasmus effectué à Séville ? Un déclic. Il y a 20 ans, c'était le tout début du programme Erasmus à HEC, plutôt pionnière en la matière. Ce fut une belle aventure. Je suis rentré d'Espagne enchanté, avec la ferme intention d'aller à la découverte d'autres cultures, et... conquis puisque c'est là que j'ai rencontré mon épouse ».

Il travaille cinq années en Tunisie, cinq autres années en Italie avant d'arriver à Londres où il est établi depuis 4 ans et demi. Quinze ans à l'étranger, jamais très loin, mais dans des environnements fort différents : arabo-musulman, ensuite latin et actuellement anglo-saxon.

« A l'AWEX, nous sommes là pour aider les sociétés exportatrices à pénétrer les marchés, pour trouver des sociétés étrangères désireuses d'investir en Wallonie ; nous travaillons également à l'image de notre Région à l'étranger et pouvons prendre toute initiative qui peut avoir un impact sur celle-ci. C'est ainsi que j'ai organisé, en décembre dernier, une visite de deux jours pour 90 étudiants de l'ICHEC et de HEC. Un voyage destiné à montrer aux étudiants qu'à deux heures de Bruxelles se trouve la première place financière mondiale et une réalité différente de celle que nous connaissons » explique Didier Denayer. « Londres, c'est le monde en miniature, un multiculturalisme extraordinaire. Un jour mon fils avait invité trois de ses amis de classe pour une fête d'anniversaire... Après coup, j'ai réalisé que l'un était anglais et juif, le second nigérian et catholique et le troisième syrien et musulman... Et le mieux, c'est que je pense être le seul à l'avoir remarqué. C'est ça, Londres... et ça me plaît. Le rapprochement des cultures me passionne. Mon rôle ici, outre celui d'information et de recherche de débouchés, est 'd'adoucir les angles', d'éliminer les incompréhensions culturelles... En commerce international, une opération réussie est autant le résultat d'une compréhension et d'une relation de confiance entre deux personnes de cultures différentes qu'une analyse froide de critères techniques ou de conditions contractuelles. »

L'avenir ?

Je suis fort tenté de connaître l'Asie...

Un conseil aux étudiants...

Bougez. Voyagez. Découvrez.

Saisissez toutes les occasions d'acquérir une expérience à l'international. Quand, ensuite, vous rentrerez en Belgique, vous aurez gagné une plus-value indéniable.

Michel Hermans, quel enseignement retirent vos étudiants de cette approche des métiers du management international dans la capitale britannique ?

Une telle visite leur permet à coup sûr de réfléchir à leur objectif personnel en terme de carrière ; j'ai vu des étudiants qui ont revu fondamentalement leurs projets au retour. Même si le séjour est très court, il initie chez la plupart des étudiants une réflexion sur le fonctionnement des institutions et sur ce qu'il faut appréhender pour entrer en contact avec elles.



Françoise SCHEEPERS (promotion 1991) :

le parcours atypique d'une Liégeoise à Londres

Le background et les débuts formateurs

En sortant de HEC, sa licence en Sciences Commerciales et Consulaires spécialisation Relations Internationales en poche, Françoise Scheepers commence un parcours professionnel en cohérence avec son background familial de fille d'expatriés belges, polyglottes et férus de politique internationale.

Sa première expérience professionnelle se construit dans l'équipe du président du PRL, Jean GOL, l'un des concepteurs de l'Espace Schengen, comme assistante-conseiller aux relations internationales. Mais le milieu politique ne correspond finalement pas à ses aspirations. Elle saisit alors deux occasions qui se présentent, de concert et complémentirement, au bout d'un an. L'une est le poste d'assistante à temps partiel pour le compte du professeur en Relations Internationales, Michel HERMANS, au sein de HEC ; l'autre celle de Project Manager au sein du CEV, ONG recrutée par la DGI (Relations Internationales) de la Commission européenne, dont la tâche est d'assurer l'assistance technique à la gestion et au monitoring des programmes LIEN Phare (pays de l'Est, alors futurs nouveaux membres de l'Union européenne) et Tacis (CEI + Mongolie). Elle y développera une méthodologie de gestion et de suivi de projets liés à la construction et au renforcement de l'économie sociale et de la société civile dans ces pays, qui sera applaudie par la commission Finances du Parlement européen.

Mon métier, c'est « Project Manager » !

Au bout de 4 ans, son employeur lui propose une fonction à temps plein et une promotion au titre de Deputy Programme Coordinator. Dans le cadre de cette fonction européenne, elle a l'occasion de voyager dans la plupart des pays couverts par le programme. « I was living in my suitcase ! » aime-t-elle à répéter en évoquant cette période.

Après 8 ans au service de ce programme, elle estime avoir fait le tour de la fonction et est à la recherche d'un nouveau challenge. Il se présente sous la forme d'une offre à rejoindre l'équipe de marketing de Neuroplanet, une société liégeoise de production de dessins animés en pleine expansion internationale, au titre de Merchandising & Licensing Manager. Très vite, elle est contactée par la direction générale de l'Office de Promotion du Tourisme Wallonie Bruxelles qui lui propose d'assurer la direction de la promotion de ces destinations sur les marchés britannique et irlandais. L'OPT est en fait à la recherche d'un profil hybride, capable de développer les affaires et la promotion vers une cible 'privée' tout en étant conscient des caractéristiques de fonctionnement de bailleurs de fonds publics, profil qu'elle a construit dans le cadre de sa fonction à l'Europe.





“And if Belgium is flat, so am I !”

Dès son entrée en fonction en février 2001, elle prend la mesure de la dimension du challenge qui l’attend : la plupart des Britanniques pensent que toute la Belgique est plate comme les polders et qu’elle ne dispose pas de plus de 5 célébrités internationales. Ils pensent même que la langue nationale est le belge...

En 10 ans de présence à la tête du Belgian Tourist Office Brussels & Wallonia, Françoise Scheepers et son équipe (5,5 personnes) ont établi une image forte du Belgian Tourist Office Brussels & Wallonia (4 fois lauréat du Group Travel Organiser Award pour le meilleur travail vers les groupes à intérêts spécifiques) auprès des professionnels de l’industrie du voyage et auprès de la presse spécialisée (publique et professionnelle). Elle a réussi à établir le nom « Wallonie » dans le vocabulaire et sur la carte et l’imaginaire géographique des destinations de voyage du marché britannique, au cœur d’une cible convoitée de voyageurs bien informés, grâce à une stratégie de marketing de niches visant les niches et segments les plus porteurs.

Françoise Scheepers travaille sans relâche à réhabiliter l’image de Bruxelles, dont le stéréotype détesté par les Britanniques europhobes de ville eurocrate porte préjudice à son positionnement touristique et à sa perception par la cible. Elle et son équipe travaillent sans relâche à établir les destinations Wallonie et Bruxelles, Belgique latine, comme étant la parfaite alternative à une France à la fois aimée (pour sa langue et son style de vie) et honnie (pour des raisons historiques) par les Britanniques.

*If you like France, you will love the South of Belgium because....
We’ve got the elegance, without the arrogance! ...*

Profil de Françoise SCHEEPERS sur linkedin :
<http://uk.linkedin.com/in/francoisescheepers>

QUELQUES SITES INTERNET INITIÉS PAR LE BELGIAN TOURIST OFFICE BRUSSELS & WALLONIA :

www.belgiumtheplaceto.be

www.didyousayfamousbelgians.com

www.brussels151.com

www.youtube.com/belgium

www.whoisthenextfamousbelgianparty.com/ - un exemple d’invitation électronique
à l’une des *professional networking parties* du Belgian Tourist Office Brussels & Wallonia



HEC LIEGE EXECUTIVE SCHOOL ET LA CCI CONNECT *s'associent*

HEC Liege Executive School et la CCI Connect ont décidé de signer un accord de partenariat pour organiser conjointement l'ensemble des formations à destination des PME.

Il n'y aura donc plus qu'un seul programme dans ce domaine pour les deux organisations.

Le rapprochement est issu d'un constat effectué par les deux partenaires d'une différenciation bien plus importante qu'il n'y paraissait à première vue.

Nous avons demandé à Jean-Marc Erniquin, Directeur de HEC Liege Executive School et Pierre Neuray, Directeur de la CCI Connect leur point de vue sur cette synergie.



En quoi consiste réellement ce partenariat entre la CCI et HEC Liege Executive School ?

Jean-Marc Erniquin :
HEC Liege Executive School, service de formation continuée de l'Université de Liège, organise, au sein de

HEC-ULg, l'ensemble des programmes de formation s'adressant aux personnes en activité. En ce sens, elle dispose de compétences reconnues dans les domaines de l'ingénierie pédagogique. Nous avons en effet une grande expérience pour traduire les besoins des entreprises en programmes de formation interactifs. Nous nous appuyons bien sûr sur les fondements académiques enseignés à HEC et sur les derniers développements en matière de recherche. Par ailleurs, notre bonne connaissance du tissu économique et la pratique des entreprises nous rendent également soucieux de coller parfaitement à la réalité du terrain. La CCI Connect dispose quant à elle, d'une grande expérience dans la mise en réseau des entreprises. Une fois la formation terminée, en réintégrant l'entreprise, il s'agit maintenant d'opérer le transfert des connaissances et des savoir-faire appris en formation. En-dehors

d'une situation de laboratoire, dans la vraie vie, tout est beaucoup moins simple qu'en salle de séminaire. Depuis de nombreuses années, en s'appuyant sur différentes formules, la CCI est devenue la spécialiste de ce type d'opérationnalisation des acquis de formation. Constituant des groupes de pairs, c'est à travers les partages d'expérience que passent réellement dans la pratique de terrain les nouveaux savoirs et les nouvelles compétences.

Les programmes que nous allons proposer dès 2011 s'appuient sur les points forts des deux organismes et déroulent un continuum d'apprentissage qui va, dans chacune des grandes thématiques de la gestion et du management, de l'acquisition de nouvelles compétences jusqu'à leur mise en pratique, au quotidien, en entreprise.

Un partenariat basé sur une différenciation d'images aussi ... ?

Pierre Neuray : Outre les compétences complémentaires de nos deux organismes expliquées ci-dessus, il est également apparu que l'image et le positionnement de chacun en termes de





formations étaient aussi complémentaires : la CCI s'adresse majoritairement au monde des PME tandis que HEC bénéficie d'une expérience approfondie des grandes entreprises. Grâce à ce partenariat, HEC peut compter sur la connaissance qu'a la CCI des besoins et problématiques des patrons de PME pour d'une part adapter ses programmes de formation, et d'autre part les promouvoir auprès de ce public spécifique. De son côté, la CCI peut aujourd'hui proposer un programme de formations intéressant toutes les catégories d'entreprise en s'appuyant sur l'expertise de HEC. En s'associant, la CCI et HEC Liege Executive School présentent un profil plus cohérent et professionnel d'opérateur de formation aux entreprises, quelle que soit leur taille ou leur secteur d'activités.

Quelles seront les grandes lignes de ce programme pour le premier semestre 2011 ?

Jean-Marc Erniquin : Le programme proposé ce semestre s'articule autour de 4 parcours : finance, image et entreprise, leader d'équipe et leadership et de deux programmes « alter ego » : manager de vente et leadership. Comme son nom l'indique, le parcours de formation correspond à un ensemble de séminaires qui permettent d'appréhender le thème central sous ses différents aspects. L'idée est de faire un tour complet d'un grand domaine de gestion. Les différents séminaires peuvent cependant être suivis ensemble ou à la carte.

Nous privilégions bien sûr les applications pratiques et concrètes qui visent à apporter aux participants des solutions opérationnelles.

Les « alter ego » font partie du programme habituel de la CCI et relèvent essentiellement de l'échange d'expérience entre pairs à raison d'une réunion par mois.

Les différents séminaires seront organisés en région liégeoise en journée ou en soirée et parfois en résidentiel. Ils seront animés par des praticiens de l'entreprise et le parcours sera supervisé par un académique qui apportera sa caution scientifique. Nous avons été attentifs à les rendre éligibles aux aides habituelles accordées pour la formation (chèque formation, chèque création, congé éducation). Je vous invite à le découvrir sur www.cciconnect.be ou sur www.hec.ulg.ac.be

L'air du temps est plutôt favorable à une concentration du secteur de la formation. Les entreprises sont-elles vraiment gagnantes dans de tels regroupements, n'existe-t-il pas un risque de quasi monopole ?

Pierre Neuray : HEC, tout comme la CCI, a été fondée par et pour les entreprises ! La mission première de nos deux organismes est de contribuer au développement de notre environnement. En s'associant, leur objectif est de mieux rencontrer encore cette mission par une offre

de services mieux adaptée et plus performante, au profit des entreprises ! Davantage que le prix payé pour une formation, le temps qui y est consacré coûte à l'entreprise. Il importe donc qu'elle soit de qualité et efficace, par apport de nouvelles connaissances effectives ou appropriation de nouveaux comportements. Les entreprises attendent de nous que nous nous associons pour atteindre cet objectif... non que nous restions chacun dans notre coin, à développer des programmes distincts, voir concurrents ! C'est cette motivation qui a guidé le travail de nos équipes dans le développement du partenariat. Et pour ce qui est d'un éventuel quasi monopole, la tâche est encore longue avant d'atteindre une telle situation ... car on ne peut plus raisonner aujourd'hui à l'échelle d'un bassin, mais au minimum à celle de la Belgique francophone qui compte de nombreux acteurs de formation. Le marché de la formation est donc très ouvert. Et en terme d'ouverture précisément, le partenariat peut s'avérer également très intéressant puisque la CCI, comme HEC, s'inscrit dans un réseau mondial qu'il nous appartiendra d'activer au mieux des besoins et attentes de nos futurs clients !

HEC Liege Executive School et la CCI CONNECT s'associent pour vous proposer une offre de formations plus forte, plus cohérente tout en s'inscrivant dans le succès durable de votre entreprise !



LET'S GO TO BUSINESS

Concept unique de formations destiné de repreneurs et créateurs d'entreprise se basant sur un portefeuille de projets existants...

Dès le 10 février 2011

PARCOURS LEADER D'ÉQUIPE MANAGER DE PROGRÈS - Les essentiels du management

Ce parcours, destiné à des managers de 1er niveau et jeunes managers, a pour mission d'aborder les 3 premiers niveaux du management : la connaissance de soi, la gestion de la relation avec les autres et les techniques de management.

Dès le 25 février 2011

PARCOURS FINANCE

Ce parcours vous aidera à piloter votre affaire au quotidien comme à long terme. Si vous êtes déjà familier avec les concepts et documents comptables de base, vous aurez l'occasion d'apprendre à mieux maîtriser vos coûts et à développer la performance de votre entreprise grâce à une bonne gestion financière.

Dès le 23 février 2011

LEADERSHIP - Du manager au leader

Si vous managez une équipe depuis un certain temps, que vous maîtrisez les essentiels de la fonction mais que vous désirez aller plus loin avec votre équipe : le parcours « leadership » s'adresse à vous...

Dès le 17 mars 2011

PARCOURS IMAGE ET ENTREPRISE

L'identité visuelle, l'aspect relationnel, la manière de communiquer sont autant d'aspects que ce parcours de formation vous permettra d'appréhender.

Dès le 23 mars 2011

ALTER EGO MANAGER DE VENTE

Vous gérez une équipe commerciale ? Ce concept est pour vous ! Alter Ego, c'est un programme de partage d'expérience entre pairs.

Dès le 31 mars 2011

MASTER CLASS EN INTELLIGENCE STRATEGIQUE

Cette formation s'adresse à des dirigeants préoccupés par la survie de leur entreprise, des managers exerçant des responsabilités dans le domaine de la stratégie, de la communication ou du développement international et à des consultants amenés à accompagner des PME dans leur internationalisation.

À fixer

Pour consulter cette offre sur :

www.hec.ulg.ac.be (professionnel ou particulier)

www.cciconnect.be

www.hecexecutiveschool.be

Nouveau catalogue disponible, contactez le 04/232.73.10





HEC
Management School - University of Liege

ULG

www.hec.ulg.ac.be



Education

“ Learning by investing ”

*Apprendre en investissant ? Investir en s’amusant ?
C’est possible grâce à HEC-ULg Investing Group, un Club d’investissement
créé en 2000 au sein de HEC-ULg.*

*Laurent BODSON, KBL Assistant Professor en Finance, Président de HEC-ULg Investing
Group et Atanas DJONDJOUROV, Etudiant de 2^e Master, Vice-Président de
HEC-ULg Investing Group nous parle de cette dynamique « Junior Company ».*

Quels sont les objectifs principaux de cette « Junior Company » ?

Le premier objectif principal du groupe est de proposer aux étudiants de concrétiser les concepts théoriques abordés dans les cours et de leur offrir une expérience pratique de gestion de portefeuille avec le soutien de personnes expérimentées (professeurs, professionnels et Alumni), eux-mêmes membres du groupe. Le second objectif est, par définition, d’investir sur les marchés financiers en toute connaissance de cause afin d’en retirer un certain rendement. En résumé, « Learning by investing », « Apprendre en investissant ».

Quelle est l’origine du capital investi ?

Le capital d’investissement du groupe, actuellement proche de 250 000€, est constitué des contributions mensuelles de chaque membre. En effet, les membres doivent investir minimum 10€ par mois (afin d’assurer un engagement suffisant de leur part) mais ils peuvent librement choisir d’investir plus. Pour donner un ordre de grandeur, le groupe comptait, en décembre 2010, 105 membres.

Quelle est la philosophie d’investissement du groupe ?

A la création du groupe (en octobre 2000), nous avons statutairement l’obligation de maintenir au moins 30% de notre portefeuille dans des titres liés aux biotechnologies, investissements eux-mêmes inclus dans une proportion de titres liés aux nouvelles technologies au moins égale à 50 % de la valeur de marché du portefeuille. Aujourd’hui, nous avons relaxé ces deux contraintes afin de permettre une diversification plus forte du portefeuille d’investissement et des analyses plus variées. Le portefeuille compte en moyenne une quarantaine de lignes.

Parlez-nous des activités proposées au sein du groupe

Nous offrons plusieurs activités possibles, la principale étant l’analyse des titres, mais il y a également la comptabilité (et son reporting mensuel), le marketing du club, l’organisation de conférences, le recrutement et la formation des nouveaux membres.

“ *Aujourd’hui, une expérience dans
une association d’étudiants est un
atout non négligeable lors de
la recherche d’emploi.* ”



Enfin, nous souhaitons également stimuler l'esprit d'initiative des membres en les impliquant dans divers projets. Par exemple, nous mettons actuellement en place un projet destiné à la création d'un réseau international de clubs d'investissements.

Quel est votre mode de fonctionnement, avez-vous des procédures définies lorsqu'il s'agit d'investir ou de désinvestir ?

Nous nous réunissons une fois par mois en assemblée générale pour présenter l'évolution comptable du club ainsi que pour prendre des décisions d'investissement ou de désinvestissement. Certains membres présentent une ou plusieurs sociétés qu'ils ont analysées, qu'elles soient en portefeuille ou non. A la fin de la présentation, ils donnent une recommandation d'achat ou de vente. Nous procédons ensuite au vote ; les membres présents donnent leur avis par écrit de façon anonyme.

Comment s'articule HEC-ULg Investing Group par rapport au centre de recherche CARM et à la pointe d'excellence en Finance de l'Ecole?

Nous ne sommes pas encore réellement actifs sur le plan de la recherche mais le développement du club inclut cette possibilité. Néanmoins, cette année académi-

que, nous collaborons déjà avec plusieurs professeurs dans le cadre de leurs cours et de leurs recherches.

Notre rôle par rapport à la pointe d'excellence en Finance est principalement d'offrir aux étudiants la possibilité de participer activement à la gestion d'un portefeuille d'investissement, ainsi que de profiter d'un encadrement pour leurs analyses et pour la mise en pratique de leurs connaissances.

Comment devenir membre et qui peut le devenir?

Tout membre (ou ancien membre) de l'Université de Liège peut devenir membre du club d'investissement. Nous proposons aux nouveaux membres non avertis une petite formation sur les principes de base de l'analyse financière afin qu'ils puissent comprendre les éléments exposés lors des assemblées générales.

**Laurent Bodson, Président
Atanas Djondjourov, Vice-Président**

Plus d'infos sur le site :
www.investinggroup.be

Pour nous contacter :
info@investinggroup.be

Master Droit/Gestion :



Wilfried NIESSEN

*Leader du Master
en Sciences de
Gestion*

*wilfried.niessen@ulg.
ac.be*

La Faculté de Droit et HEC-Ecole de Gestion de l'Université de Liège ont décidé d'unir leurs forces pour proposer, à la rentrée académique de septembre 2011, un master en droit et gestion qui offrira aux étudiants, au terme de 6 ans d'études supérieures, d'être diplômés dans les deux matières.

L'idée de départ, lancée par les deux Doyens, Olivier Caprasse (Faculté de Droit) et Thomas Froehlicher (HEC-Ecole de Gestion), et leurs collègues, est simple : proposer à des étudiants de suivre un cursus de master plus long d'un an, mais aussi plus exigeant pour, au final, être diplômé des deux facultés.

“ *Aucune matière ne sera laissée de côté* ”

nous assure Olivier Caprasse, « *chaque étudiant pourra s'il le veut, à la fin de cette formation, entamer un stage au barreau ou faire valoir son diplôme de gestion au sein d'une entreprise.* »

Le Master Droit/Gestion débutera dès la première année de master. Les étudiants auront donc préalablement suivi les trois premières années de bachelier au sein de la faculté de leur choix (en droit ou en gestion), à l'ULg ou dans une autre université. Ensuite, ils entameront un

master de deux années au cours duquel ils seront amenés à « rattraper » les cours indispensables de l'autre branche grâce à une organisation spécifique des enseignements. Par exemple, un étudiant ayant fait ses années de bac en droit devra suivre des cours de gestion et un étudiant inscrit à HEC-ULg devra quant à lui s'imprégner des lois qui régissent la société.

Le projet permet aux titulaires d'un diplôme de bachelier en droit ou aux titulaires d'un diplôme de bachelier en sciences économiques et de gestion de s'inscrire respectivement :

- pour les bacheliers en droit, au **master en droit à finalité spécialisée en gestion** ;
- pour les bacheliers en sciences économiques et de gestion, au **master en sciences de gestion, à finalité spécialisée en droit.**

Les étudiants, diplômés de ces masters, seront admissibles à la 2^{ème} année du master de l'autre filière, moyennant un programme particulier de 75 crédits.

Cette dernière année, la sixième, sera le point culminant de la formation, l'année pendant laquelle l'étudiant complètera ses connaissances étant déjà compétent en droit **et** en gestion. « *Nous sommes en train de créer de nouveaux cours croisés qui seront spécifiques à cette double formation. L'idée est qu'ils seront dispensés en binôme :*

deux diplômes en 6 ans !

master

un prof de droit et un prof de HEC », explique Olivier Caprasse. « Chacun envisageant la matière dans son domaine. » L'accent sera également mis sur les langues, outil devenu indispensable dans le monde des affaires, avec des cours donnés en anglais.

Outre l'exigence d'une formation complète dans les deux disciplines concernées, le projet veut également rencontrer les objectifs suivants :

- créer une **synergie entre les étudiants en droit et en gestion** participant à la formation, en les réunissant, pour certains enseignements, dans un même amphithéâtre, dès la première année de la formation ;
- imposer la **maîtrise de deux langues autres que le français**, à savoir l'anglais et le néerlandais ;
- organiser le travail de fin d'études sous forme d'un **mémoire obligatoirement interdisciplinaire** ;
- imposer la réalisation d'un **stage**.

L'accès au programme est cependant soumis à certaines conditions, les instigateurs veulent en effet s'assurer que les étudiants désireux de se lancer dans cette aventure soient prêts à en supporter les exigences. « *Nous sommes convaincus* », conclut Thomas Froehlicher, « *d'avoir mis sur pied une organisation originale, qui en plus d'être innovante et valorisante, répond clairement*

aux attentes du marché de l'emploi ». Ce projet de double master, qui verra le jour en septembre prochain, est unique en Belgique. S'il rencontre déjà un franc succès auprès des professeurs, il devrait certainement attirer de nombreux étudiants de l'ULg mais aussi d'autres institutions du pays.

SCHÉMA GÉNÉRAL

Bachelier en droit (3 années d'études)	Bachelier en sciences économiques et de gestion (3 années d'études)
↓	↓
Master en droit à finalité sp. « gestion » (2 années d'études)	Master en gestion à finalité sp. « droit » (2 années d'études)
↓	↓
Master en gestion à finalité sp. « droit et gestion » (1 année d'études - admission de l'étudiant directement en M2)	Master en droit à finalité sp. « droit et gestion » (1 année d'études - admission de l'étudiant directement en M2)



Anne-Marie Heller : l'entrepreneuriat au féminin

Le 8 décembre 2010 à Bruxelles, Anne-Marie Heller, Administratrice Déléguée de Defimedia, a reçu le diplôme d'Ambassadrice belge de l'entrepreneuriat féminin. Elle rejoint ainsi le réseau «Female Entrepreneurship in Europe».

Avant de devenir entrepreneure, Anne-Marie Heller poursuit des études d'Ingénieur civil en construction. Son diplôme en poche, elle travaille pour Schlumberger puis à la CSC.

C'est en 1992, avec trois autres collègues, qu'elle décide de créer sa propre entreprise de développement d'applications multimédia : IMmedia. En 2005, il ne reste plus que deux administrateurs lorsqu'IMmedia fusionne avec DefiniTion pour devenir Defimedia.

Depuis, elle partage son expérience en diverses occasions, que ce soit en tant que collaboratrice de l'Unité de Recherche EGiD, HEC-ULg (Etudes sur le genre et la diversité en gestion) de 2008 à 2009, via sa participation au réseau FAR (Femmes Actives en Réseau), ou encore en acceptant son rôle d'Ambassadrice belge, le 8 décembre dernier.



Anne-Marie Heller,
Administratrice Déléguée
de Defimedia



Delphine VERDEUR
Assistante
Service Relations
Extérieures &
Communication
HEC-ULg
Delphine.verdeur@
ulg.ac.be

RENCONTRE AVEC UNE LIÉGEOISE QUI A RÉUSSI L'AVENTURE ENTREPRENEURIALE.

Quelles sont vos premières impressions en tant qu'Ambassadrice belge de l'entrepreneuriat féminin ?

Vraiment intéressant. Il s'agit pour moi, et de manière plus générale pour la Belgique, d'une belle opportunité de s'ouvrir à la dimension européenne et de constater que la dynamique relative à l'entrepreneuriat féminin est différente d'un pays à l'autre. Mon seul regret est peut-être que ce 8 décembre fut un 'non-événement' en Belgique. En effet, cette rencontre fut peu médiatisée en comparaison avec la Croatie notamment, où l'Ambassadrice faisait la Une des journaux et où un vrai mouvement de l'entrepreneuriat féminin est mis en place.

Quelle est selon vous la plus grande difficulté rencontrée par une femme qui veut se lancer dans la création d'une entreprise ?

La première difficulté est de se convaincre soi-même. Les femmes sont souvent de nature plus craintive, elles recherchent plus vite la sécurité. La seconde difficulté réside dans le fait qu'on culpabilisera plus vite une fem-



me qu'un homme de se détacher de sa vie privée pour sa vie professionnelle.

La société n'est pas organisée pour faciliter la conciliation entre famille et travail. C'est pourquoi il lui faudra pouvoir assumer ses choix et poser une organisation solide dans son timing.

Parlez nous un peu de votre entreprise actuelle, Defimedia...

Defimedia est une agence web full service c'est-à-dire qu'elle conduit ses dossiers des prémices du projet au suivi marketing, en passant par la stratégie web, la création du site, la promotion, le référencement, mais aussi au besoin de créer le buzz.

Composée d'une équipe pluridisciplinaire de 25 personnes, l'agence utilise son propre programme de développement : AToms. Defimedia est réparti en deux bureaux : un à Namur et un à Liège. Le bureau de Liège vient d'ailleurs de s'installer tout récemment au Pôle Image, inauguré il y a peu.

Votre plus grand challenge ?

Quitter ma place d'employée pour créer mon entreprise. Ce défi a représenté un tournant décisif...

Auriez-vous quelques conseils à donner aux étudiantes de HEC-ULg ?

Avoir confiance en soi. Ne pas avoir peur de s'investir dans la société et toujours garder une grande ouverture d'esprit. Les études sont importantes mais il ne faut pas oublier de participer à la société qui nous entoure.

“ Oser, c'est l'occasion de se donner de grandes satisfactions. ”

Europe - Réseau européen d'ambassadrices de l'entrepreneuriat féminin a été lancé en octobre 2009 par la Commission européenne. L'objectif de ce projet est d'encourager les femmes à franchir le pas de la création d'entreprise en leur apportant les témoignages, les conseils et les réseaux de femmes qui ont réussi dans l'entrepreneuriat et qui ont accepté de devenir « Ambassadrice » de l'entrepreneuriat féminin.

http://ec.europa.eu/entreprise/policies/sme/promoting-entrepreneurship/women/ambassadors/index_en.htm

La Commission a aussi ouvert **un portail destiné aux femmes entrepreneures** qui présente des liens vers des contacts, des événements et des opportunités de réseautage entre les États membres et en leur sein. http://ec.europa.eu/entreprise/policies/sme/promoting-entrepreneurship/women/portal/index_en.htm

Le réseau européen de promotion de l'entrepreneuriat féminin (WES) rassemble quant à lui des représentants des gouvernements de 30 pays européens afin de conseiller, de soutenir et d'informer les femmes entrepreneures, en les aidant à se faire connaître et à développer leur activité. Il publie un rapport d'activité annuel élaboré par les gouvernements nationaux.

http://ec.europa.eu/entreprise/policies/sme/promoting-entrepreneurship/women/wes-network/index_en.htm

Par ailleurs, un **colloque international** sur le thème de la conciliation entre la vie privée et la vie professionnelle des femmes entrepreneures et/ou indépendantes a été organisée par le Cabinet de la Ministre Laruelle le 8 décembre à Bruxelles (présidence européenne). 400 femmes venant de tous les pays européens ont pu témoigner et échanger sur leurs pratiques. EGid (HEC-ULg) a rédigé le document qui a servi de support à cette réunion (disponible en FR/EN, NL) auprès de annie.cornet@ulg.ac.be.



Partenaires

EXCLUSIF – Chaire ASE : *Master Class en Intelligence stratégique*

HEC LIEGE EXECUTIVE SCHOOL
LANCE AU PRINTEMPS 2011 UN
EXECUTIVE EDUCATION
PROGRAMME EXCLUSIF EN
INTELLIGENCE STRATÉGIQUE



Jean
TONDEUR

*Associate Professor
Chaire ASE
en Intelligence
Stratégique
jean.tondeur@
ulg.ac.be*

Pourquoi cette initiative ?

Les PME wallonnes évoluent dans une économie mondialisée fortement concurrentielle. Elles sont confrontées à une surabondance d'informations, principalement suite au développement des Nouvelles Technologies de l'Information et de la Communication. Les facteurs de réussite du développement économique des PME passent par le management de l'innovation, la gestion de l'information et des savoirs, et donc, par l'Intelligence Stratégique.

L'absence de formation certifiante dans ce domaine constitue un problème majeur, obligeant, le cas échéant, les dirigeants et professionnels du métier à se former à l'étranger.

« Afin de faire face à ces défis, HEC-ULg, dans le cadre de la Chaire ASE (Agence de stimulation économique), organise dès le printemps 2011 une **Master Class en Intelligence Stratégique.** »

Ce programme de formation s'adresse à des **dirigeants** préoccupés par la survie de leur entreprise, des managers exerçant des responsabilités dans le domaine de la stratégie, de la communication ou du développement international et à des **consultants** amenés à accompagner des PME dans leur internationalisation.

Il vise à permettre aux participants de prendre de la hauteur et de comprendre les enjeux susceptibles d'influencer l'avenir de leur entreprise, de créer un système d'information sûr et performant, de maximiser leur pouvoir d'influence auprès des *stakeholders* qui comptent et de participer à un réseau d'entrepreneurs orientés résultats.

Le programme constitue un cycle de réflexion, de formation et d'action, concret et pragmatique, adapté à la réalité de l'entreprise et débouchant sur des solutions spécifiques.

Pour développer quels types de compétences ?

A l'issue du programme, les participants seront capables de répondre aux questions suivantes :

- Quelles sont les clés de lecture du monde d'aujourd'hui et quels en sont les impacts sur mon business ?
- Comment mener un audit stratégique en entreprise ?
- Comment construire une stratégie qui tient la route ?
- Que faut-il absolument surveiller à propos de ses concurrents, de l'environnement, du marché et des clients, dans le domaine financier, ... ?
- Quels sont les choix fondamentaux à opérer ? Comment ?
- Comment implanter et mettre en œuvre ses plans d'actions ?

Quelle approche pédagogique ?

Stratégique, l'approche développée dans ce programme est également :

PRAGMATIQUE

Le programme aborde des problématiques très concrètes, sous les angles managérial et opérationnel.

INTERACTIVE

L'approche permettra de faire bénéficier chacun des expériences croisées des orateurs et des participants, sur base de nombreux exercices et mises en situation individuels et collectifs.

MULTIDISCIPLINAIRE

Au-delà de la stratégie, le programme fera intervenir des praticiens et des chercheurs dans de nombreuses disciplines : NTIC, marketing, veilles concurrentielle et marché, communication corporate, géo-économie...

Pour quels participants et quels objectifs ?

Pour être acceptés dans ce programme, les participants doivent avoir une expérience significative en management, mais pas nécessairement en stratégie.

Plus fondamentalement, ils démontrent trois qualités essentielles à la démarche d'intelligence stratégique : la curiosité, l'analyse et la capacité à prendre ou à préparer des décisions.

Selon quelles modalités ?

Le programme d'une durée de 15 jours (en soirée et les samedis matins) est articulé en 5 modules. Tous les renseignements peuvent être obtenus auprès de HEC Liege Executive School (+32(0)4 232 73 10)



Executive Education

Une formation sur mesure pour les entreprises familiales

En Belgique, les entreprises familiales représentent 77% de l'ensemble des PME et constituent la colonne vertébrale de notre économie. Il est dès lors tout à fait logique que HEC Liege Executive School et ING s'y intéressent !

ING



A la demande d'ING et en collaboration étroite avec elle, HEC Liege Executive School crée un cycle de formation sur mesure destiné aux entreprises familiales/actionnaires familiaux avec pour thème essentiel « **la transmission de l'entreprise** ». La formation s'adresse autant à de jeunes entrepreneurs en début de carrière qu'à des entrepreneurs aguerris, envisageant la transmission, à court ou moyen terme, de leur entreprise.

En tant que partenaire financier incontournable des entreprises, ING connaît et s'intéresse tout particulièrement aux problématiques auxquelles les entreprises familiales et leurs dirigeants sont confrontés : combien de temps encore continuerez-vous à travailler à ce rythme ? Que se passera-t-il quand vous souhaitez lever le pied ? Vos enfants prendront-ils le relais ? Allez-vous vendre votre affaire ? Comment la transmission peut-elle s'opérer ? Ces questions constituent un défi de taille pour chaque entreprise familiale.

La formation dispensée apporte un éclairage particulier par une pédagogie active (mises en situation, comportement interactif des participants, etc) et un coaching personnalisé. Avant le début de la formation, chaque participant doit remplir un formulaire/diagnostic de l'entrepreneur afin de décrire les besoins spécifiques de son entreprise. A la fin de la formation, il disposera des résultats concrets.

Cette formation scientifique s'organise selon deux approches :

- une approche socio-économique (diagnostic stratégique de la PME à transmettre, gestion du processus ; aspects humains, stratégiques et comportementaux mis en jeu lors de la réalisation d'un processus de transmission de PME, suivi à la planification et au contrôle du processus de transmission en lui-même) ;
- une approche fiscale (intérêt de la constitution d'une société à forme commerciale ; fiscalité du dirigeant ; fiscalité des plans de pension complémentaire ; impôt des sociétés)

HEC-ULg a fait appel à deux de ses spécialistes en la matière; le Professeur **Didier Van Caillie**, Directeur du Service de Diagnostic et Contrôle de l'Entreprise et Directeur du Centre d'Etude de la Performance des Entreprises, Unité de Recherche créée au sein du Service de Diagnostic et Contrôle de l'Entreprise, d'une part ;



Assurez une transmission sereine à votre entreprise familiale.

Jean-Pierre Bours, Chargé de cours à HEC-ULg et Responsable scientifique du Master en fiscalité organisé par l'Ecole, d'autre part.

La formation qui accueillera un maximum de 15 entrepreneurs est organisée en 5 séances de 4 heures chacune, soit une demi-journée toute les deux semaines.

CONTACT

Jean TONDEUR,

Directeur Marketing,
HEC Liege Executive School
Jean.tondeur@ulg.ac.be - +32 4 232 73 15

Sabine MONDIN,

Administrative and Logistical Manager,
HEC Liege Executive School
Sabine.mondin@ulg.ac.be - +32 4 232 72 99

Contactez nos spécialistes Entreprise et Private Banking.

En tant que propriétaire et dirigeant d'une entreprise familiale, vous serez tôt ou tard confronté à la problématique de la succession. Transmettre votre entreprise familiale nécessite non seulement de tenir compte des implications financières et fiscales, mais aussi des sensibilités de chaque membre de la famille. Quel rôle ont les enfants? Quel sera l'impact sur le patrimoine familial? Une bonne planification et un conseil avisé sont ici indispensables. Nos rela-

tionship managers Entreprise et nos private bankers sont experts dans ce domaine et vous accompagnent pendant le processus en tenant compte de votre situation personnelle. Vous êtes ainsi certain d'optimiser votre situation en disposant d'un maximum d'éléments afin de réussir au mieux la transmission de votre entreprise. Pour en savoir plus, contactez votre interlocuteur ING ou envoyez un mail à info@familybusiness.be

www.ing.be/business



Un outil d'autodiagnostic à disposition des **PME**

Le Centre d'Etude de la Performance des Entreprises (CEPE) de HEC-Ecole de Gestion de l'Université de Liège et le Centre de Connaissances du Financement des PME (CeFiP) ont mis en ligne en ce début d'année 2011 un questionnaire d'autodiagnostic consacré à la question :

« T.P.E., indépendants : êtes-vous correctement financés ? ».

Pourquoi cet outil d'autodiagnostic ?

Rappelons d'abord que le CeFiP a notamment pour objectif de centraliser et d'exploiter toute information pertinente de manière à mettre ce savoir à disposition de son public cible (autorités, entrepreneurs et leurs organismes représentatifs, monde académique et dispensateurs de crédit) afin d'aboutir à la création d'un environnement plus favorable au financement des PME.

« Nous avons constaté que les entreprises sont à la recherche d'informations adaptées à leur besoin et manquent d'outils efficaces pour améliorer la gestion quotidienne de leur activité. Or, l'outil développé par le CEPE est interactif et offre des réponses



concrètes aux chefs d'entreprises désireux d'évaluer les performances de leur activité et d'obtenir des informations utiles pour optimiser leur gestion» souligne **Frédéric Lernoux, Administrateur délégué du CeFiP asbl.**

Par ailleurs, le CeFiP constate qu'une série de mesures et d'organismes de soutien aux entreprises sont encore insuffisamment connus et utilisés par les entrepreneurs. Le Centre espère donc, au travers de cet «autodiagnostic des performances» rapprocher ces différentes forces du monde économique.

Objectifs

L'outil proposé, repris sur un site Internet dédié, a pour objectif principal d'aider le dirigeant de la très petite entreprise (celle qui occupe moins de 10 personnes) ou l'indépendant à se poser les bonnes questions pour s'assurer que son activité soit correctement financée.

« Nous n'effectuons aucun jugement de valeur et aucune critique quant aux décisions des entrepreneurs, mais nous les poussons à réfléchir à celles-ci en leur mettant à disposition des suggestions susceptibles de les aider dans la gestion quotidienne de leur affaire » souligne pour sa part **Didier Van Caillie, Directeur du Centre d'Etude de la Performance des Entreprises et Professeur à HEC-Ecole de Gestion de l'Université de Liège.**





POUR VISUALISER ET UTILISER L'OUTIL :
www.cepe.hec.ulg.ac.be/cefip/login.php

Fonctionnement de l'outil

L'outil se présente sous la forme d'un questionnaire d'autodiagnostic articulé autour de deux grands axes :

- **Un diagnostic général** qui envisage *les éléments fondamentaux de l'activité* et les éléments liés à la *gestion au quotidien de l'activité* ;
- **Un diagnostic spécifique** au financement de l'activité.

Le questionnaire est modulable et peut être de ce fait aisément adapté aux caractéristiques de l'activité de l'entrepreneur : activité sous la forme de société ou sous statut d'indépendant, avec ou sans collaborateurs, vente d'un produit ou prestation d'un service.

Les questions proposées sont systématiquement accompagnées d'un commentaire général, parfois décomposé selon les différentes possibilités de réponses proposées. Des liens internet et des références, essentiellement non commerciaux, sont suggérés dans les commentaires afin de permettre à l'utilisateur intéressé de compléter son information.

Et ensuite...

Le CEPE assure la maintenance de l'outil. « *Nous prévoyons également de l'enrichir de mémos spécifiques sur certains sujets* » précise le Professeur Van Caillie.

Il ne reste plus qu'à diffuser cet outil au maximum d'entrepreneurs pour qu'ils puissent y trouver une source d'inspiration afin d'améliorer leur financement.



Executive Education

LES SEMINAIRES

des formations Executive Degrees

Depuis de nombreuses années, HEC-ULg met clairement le développement socio-économique au cœur de ses préoccupations.

Afin de rencontrer les exigences professionnelles, l'Ecole a mis sur pied des formations continuées appelées « Executive Degrees ». Par un savant équilibre entre théorie et pratique, ces formations tendent à répondre au mieux aux besoins de plus de 500 professionnels souhaitant parfaire leur formation ou améliorer leurs compétences dans les domaines de l'audit, de la finance, du droit fiscal ou encore de la gestion. Ces formations diplômantes sont organisées en horaire décalé pour permettre une combinaison harmonieuse entre vie professionnelle et vie universitaire.

Dans la continuité de ces formations, un cycle de séminaires a été créé, il y a près de 16 ans. En effet, certaines professions (comptables, experts-comptables, avocats) rendent obligatoire le suivi d'un quota de formation annuel afin de maintenir à jour les compétences nécessaires à la fonction.

L'évolution des pratiques, la jurisprudence, l'ouverture à l'Europe changent notamment nos lois et usages comptables et fiscaux.

Les séminaires, d'une durée de 3 heures, visent ainsi soit à **mettre à jour des connaissances** dans un domaine particulier, soit à **faire le point sur une question**, soit encore à **éveiller l'intérêt** des participants **sur une problématique donnée**.

Le programme 2011 (13 soirées au total) a donc été mis sur pied suivant l'actualité notoire de l'année 2010. Les séminaires ont débuté en janvier et se poursuivent jusqu'à la fin du mois de mars.

MODALITÉS PRATIQUES

* 60 € HTVA par séminaire (documents et pause sandwiches compris)

* 50 € HTVA par séminaire si 4 séminaires au moins sont choisis en une fois.

Ces séminaires donnent droit à une attestation IEC ou IPCF (numéro d'agrégation A0101/2009).

Lieu : HEC-ULg - Rue Louvrex, 14 - 4000 Liège

Heure : De 18 à 21 heures

Personne de contact : Laetitia Debraz - T 04 232 73 21 - F 04 232 73 24 - Laetitia.Debraz@ulg.ac.be

Retrouvez le programme complet de nos séminaires à l'adresse

<http://www.hec.ulg.ac.be/executive-degrees/seminaires>

MERCREDI 23 FÉVRIER

Les conflits entre actionnaires. Comment les prévenir ? Comment les résoudre ?

Par Maître Paul Crahay, Avocat au Barreau de Liège, Maître de conférences HEC-ULg et Maître Roman Aydogdu, Avocat au Barreau de Liège, Assistant à la Faculté de Droit de l'ULg

LUNDI 28 FÉVRIER

Actualités en matière de fiscalité locale et régionale : conséquences de l'évolution institutionnelle de la Belgique

Par Monsieur Marc Bourgeois, Professeur à la Faculté de Droit de l'ULg, Directeur du Master complémentaire en droit fiscal de l'ULg et Monsieur Vincent Sepulchre, Inspecteur principal f.f. à l'Administration fiscale wallonne, Professeur à l'E.S.S.F., Maître de conférences HEC-ULg, Assistant en droit fiscal à l'ULB

MERCREDI 2 MARS

La loi du 31 janvier 2009 relative à la continuité des entreprises : aspects de droit commercial et fiscal

Par Maître Laurent Stas de Richelle, Avocat au Barreau de Liège, Maître de conférences HEC-ULg et Maître Jean-Pierre Bours, Avocat honoraire, Maître de conférences HEC-ULg

MERCREDI 16 MARS

Actualités en impôts sur les revenus

Par Maître Olivier D'Aout, Avocat aux Barreaux de Liège et Charleroi (association Defenso), Maître de conférences HEC-ULg, Expert chargé d'enseignement aux Fucam et Maître Michel Deprez, Avocat au Barreau de Liège, association Taquet Clesse & Van Eeckhoutte, Collaborateur à l'ULg, Professeur à la C.B.C.E.C. Liège

LUNDI 21 MARS

Actualité relative à la fiscalité des revenus immobiliers à l'impôt des personnes physiques

Par Monsieur Fabrice Fogli, Associate and effective Manager of G.S.P. PLC, Maître de conférences HEC-ULg

MERCREDI 23 MARS

La société holding : outil de structuration de groupes familiaux – aspects économiques et fiscaux

Par Monsieur Fabrice Grogard, Conseil Fiscal IEC, BDO Tax Partner et Monsieur Christophe Colson, Réviseur d'entreprises, BDO Audit & Assurance Partner

MERCREDI 30 MARS

Actualités en TVA

Par Maître Jean Bublot, Avocat au Barreau de Nivelles, Maître de conférence HEC-ULg et Monsieur Vincent Sepulchre, Inspecteur général f.f. à l'Administration fiscale wallonne, Professeur à l'E.S.S.F., Maître de conférences HEC-ULg, Assistant en droit fiscal à l'ULB



CONFERENCE D'ELIE COHEN A HEC-ULg

Organisée par la SRIW, en partenariat avec HEC-ULg, la SOWALFIN, SOGEPa et Trends-Tendances - 1^{er} décembre 2010



De gauche à droite : **Elie Cohen**, Directeur de recherche au CNRS, membre du Conseil d'analyse économique et professeur d'économie à Sciences-Po ; **Thomas Froehlicher**, Directeur général et Doyen de HEC-ULg ; **Jean-Pascal Labille**, Président du Conseil d'administration de la SRIW ; **Jean-Claude Marcourt**, Ministre de l'Economie, des PME, du Commerce extérieur et des Technologies Nouvelles de la Région Wallonne et **Bernard Rentier**, Recteur de l'Université de Liège



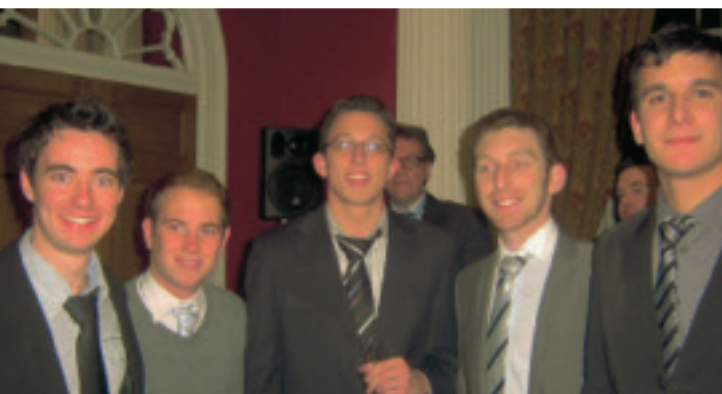
Eric Winnen, General Manager Dialectiq, animait la soirée



De gauche à droite : **Jean-Pascal Labille**, Président du Conseil d'administration de la SRIW ; **Bernard Marchand**, Vice-Président de la SRIW ; **Philippe Bodson**, Président Floridienne Group et **Jean Sequaris**, Vice-Président de la SRIW



Philippe Delaunois, Président CFE et **Béatrice Smal**, Solvo Consulting



Des étudiants de 1^{er} Master à HEC-ULg lors de la réception à la résidence de S.E. l'Ambassadeur de Belgique à Londres **Johan Verbeke**

De gauche à droite : **Stéphane Bodarwé**, **Victor Bosquin**, **Benôit Depireux**, **Lionel Blanchard**, **Damien Carnero Mayo**

ROADSHOW A LONDRES

Les 2 et 3 décembre 2010



HEC-ULg Entrepreneurs – Jurys de la promotion OSM'OSE 2010-2011

Jury « Reprise d'entreprise »
8 décembre 2010

Didier Bronne, Directeur général, Etilux; **Patrick Fautre**, Berenschot Belgium; **Joseph De Gheldere**, Be Angels



Frédéric Loverieus, Copilot, responsable scientifique de la mission « Reprise » ; **Dider Hanin**, Président du jury 1, CEDIP/En Tandem et **Philippe Kinet**, Président du Jury 2, AGC Energypane ; **Stéphan Winandy**, Vice-président, CIDE-Socran

Jean-Pierre Di Bartholomeo, Président du comité de direction et **Viviane Mol**, Analyste - Sowalfin

Jury « Création d'entreprise » 28 octobre 2010



Jury création du 28 octobre 2010, **Didier Depreyay**, Point Chaud et **Pascal Depraetere**, PwC

De gauche à droite : **Marie Lemmens**, Vice-présidente du jury et Alumni HEC-ULg Entrepreneurs, UCM ; **Didier Depreyay**, Président du Jury, Point Chaud ; **Fabienne Hick**, Vice-présidente du jury et Alumni HEC-ULg Entrepreneurs Handson & Partners; **George Vanderplancke**, Chaussures Maniet



Didier Denayer, Attaché économique et commercial de l'Awex, Alumni HEC-ULg ; le Ministre **Jean-Claude Marcourt** et S.E. l'Ambassadeur de Belgique **Johan Verbeke**

Conférence du professeur Philippe Jorion, University of California, à HEC-ULg et remise des insignes de Docteur Honoris Causa de l'ULg

15 et 16 octobre 2010



De gauche à droite : **Georges Hübner**, Deloitte Professor of Financial Management, HEC-ULg ; **Philippe Jorion**, Professeur de finance à la *Paul Merage School of Business* de l'Université de Californie – Irvine ; **Bernard Rentier**, Recteur de l'Université de Liège



Le Professeur **Jacques Defourny** présente **Dennis Young**, Economiste, Professeur à Andrew Young School of Policy Studies, Georgia State University, qui recevra également les insignes de Docteur Honoris Causa.

Lancement de la chaire Accenture en Stratégie Durable

HEC-ULg - 15 décembre 2010



Thomas Froehlicher, Directeur général et Doyen, HEC-ULg et **Fernand Dimidschstein**, Senior Executive en charge d'Accenture Management Consulting pour la France, la Belgique, le Luxembourg et les Pays-Bas



Vue de l'assemblée lors de la cérémonie d'ouverture du séminaire de *Corporate Social Responsibility*



De gauche à droite : **Bruno De Greef**, **Julie Dacosse** et **Wim Decraenne**, Accenture Management Consulting ; **Fernand Dimidschstein**, Senior Executive en charge d'Accenture Management Consulting pour la France, la Belgique, le Luxembourg et les Pays-Bas ; **Adrien Kirschfink**, Accenture Management Consulting et **Nathalie Crutzen**, Chargée de cours adjoint, HEC-ULg

Lancement officiel des activités de recherche sur l'hétérogénéité des comportements d'investissement et la dynamique des marchés financiers dans le cadre de la Chaire Ethias

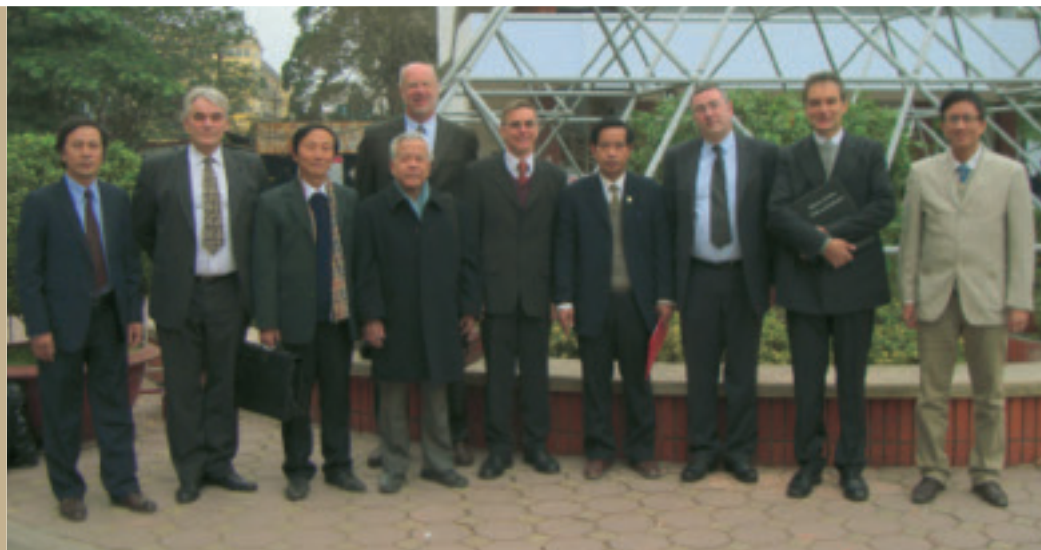
HEC-ULg – 4 octobre 2010



Aline Muller, Professeur en Finance, titulaire de la Chaire Ethias HEC-ULg, et **Benoît Verwilghen**, CFO, Ethias

HEC-ULg au Vietnam lors de la signature d'un diplôme conjoint avec NUCE (Hanoi)

Janvier 2011



Signature des accords portant sur un diplôme conjoint entre NUCE (National University of Civil Engineering) et HEC-ULg dans le cadre du Master en ingénieur de gestion.

De gauche à droite : **Luc De Backer**, Deputy Head of Mission, Ambassade de Belgique à Hanoi ; **Thomas Froehlicher**, Directeur général et Doyen de HEC-ULg ; **Frank Pezza**, Délégué Général Wallonie Bruxelles International à Hanoi



Cérémonie de lancement du partenariat

De gauche à droite : **Le Van Thanh**, Recteur National University of Civil Engineering (Hanoi) ; **Thomas Froehlicher**, Directeur général et Doyen de HEC-ULg ; **Luc De Backer**, Deputy Head of Mission, Ambassade de Belgique à Hanoi ; **Frank Pezza**, Délégué Général Wallonie Bruxelles International à Hanoi ; **Michel Hogge**, Doyen de la Faculté de Sciences Appliquées, Université de Liège ; **Bernard Caeymaex**, Responsable des Relations Internationales, HEC-ULg ; **Pham Si Tien**, Senior Officer Vietnam International Education Development MOET



Melchior Wathelet, Docteur Honoris Causa de l'Université Paris Dauphine... (1)

Le 7 décembre dernier, l'Université Paris-Dauphine a attribué, lors d'une cérémonie officielle, le titre de Docteur Honoris Causa à quatre éminentes personnalités scientifiques dont l'engagement et les œuvres s'inscrivent dans l'esprit de l'Université. Parmi celles-ci, figurait **Melchior Wathelet**. Cette distinction témoigne de l'investissement du président de l'Advisory Board « HEC-ULg Spirit of the Future » dans une carrière académique dans le domaine du droit européen.

... et Pierre Pestieau, Docteur Honoris Causa de l'Université d'Uppsala (Suède)

La Faculté de Sciences Sociales de l'Université d'Uppsala a décerné, ce 28 janvier 2011, le titre de Docteur Honoris Causa à **Pierre Pestieau**, Professeur à HEC-ULg, pour quatre décennies de recherche au niveau international dans le domaine de l'économie publique.

Alumni (2)

Le 16 décembre dernier, l'Assemblée générale de la FEE (Fédération des Experts Comptables Européens) qui regroupe 43 membres issus de 32 pays européens a élu à l'unanimité **André Killesse**, Alumni HEC-ULg, «Deputy President» pour un terme de deux ans.

HEC-ULg finaliste du concours CFA

Le *Global Investment Research Challenge* de la prestigieuse CFA rassemble les meilleurs étudiants d'écoles de gestion de Belgique et des Pays-Bas. HEC-ULg figure parmi les trois finalistes du concours. Distinguée parmi dix universités belges et hollandaises

participantes, HEC est retenue pour l'épreuve finale à Amsterdam, aux côtés de Duisenberg School of Finance et de Solvay Business School. L'équipe gagnante représentera la Belgique et les Pays-Bas lors de la finale à Madrid et remportera une bourse d'étude ABN AMRO / CFA et un chèque de 1 000 EUR.

Diagnostic de défaillance d'une entreprise

En 2005, le Centre d'Etude de la Performance des Entreprises (CEPE, <http://www.cepe.hec.ulg.ac.be>) a initié avec le Tribunal de Commerce de Liège un « Think Tank » consacré à la problématique de la prévention des défaillances des entreprises. Contribuaient également à ce groupe de réflexion la CCI Liège-Verviers, la SOGEP, la Banque Nationale de Belgique, l'Association pour le Redéploiement du Bassin Serésien et la SPI+.

Ces recherches ont abouti à la réalisation d'un questionnaire d'autodiagnostic des difficultés d'une PME que tout entrepreneur, tout conseiller de PME ou conseiller d'indépendants peut librement utiliser. Basé sur un modèle original dérivé des travaux de **Crutzen & Van Caillie** (2008), cet outil permet de se forger une opinion complète sur l'origine des problèmes de performance rencontrés par la PME et ainsi d'anticiper ou prévenir leur éventuelle défaillance.

Pour un accès direct à cet outil, visitez la page : <http://www.cepe.hec.ulg.ac.be/tribunal/questionnaire/index.php>

Nouvelle publication (3)

Melchior Wathelet, avec la collaboration de **Jonathan Wildemeersch**, vient de publier un livre « Contentieux européen », chez Larcier (dans la Collection de la Fa-

1



2



culté de droit de l'ULg). L'ouvrage décrit l'architecture juridictionnelle de l'Union européenne en soulignant le rôle important du juge national dans l'application quotidienne du droit de l'Union européenne. Il analyse en profondeur tous les types de recours qui peuvent être introduits devant la Cour de justice de l'Union européenne, le Tribunal de l'Union européenne et le Tribunal de la fonction publique de l'Union européenne, le tout sur la base du Traité de Lisbonne et de la jurisprudence la plus récente des juridictions de l'Union européenne.

Il comprend plus de 1200 décisions de jurisprudence commentées et inventoriées dans un index mis à disposition des praticiens. Les principaux textes de procédure propres aux juridictions européennes figurent également en annexe.

<http://editions.larcier.com/titres/120316/>

« GRH et gestion de la Diversité » en e-book

Le livre « GRH et gestion de la diversité » écrit par **Annie Cornet**, Professeure HEC-ULg et spécialiste de la Diversité, et **Philippe Warland**, Expert en gestion de la diversité au sein du Centre régional pour l'intégration des personnes étrangères ou d'origine étrangère de Liège, paru chez Dunod en 2008, est à présent disponible en e-book sur le site de Numilog, la librairie numérique http://www.numilog.com/fiche_livre.asp?ISBN=9782100536351

Guest Speakers présents à HEC-ULg

De nombreuses personnalités de l'entreprise interviennent de manière régulière dans les cours de HEC-ULg. Au cours du premier semestre de cette année académique, HEC-ULg a ainsi accueilli une quinzaine de responsables d'entreprises :

Doris Sessolo, HR Manager, BAXTER BIOSCIENCES
Véronique Ralet, Development & Training Manager, L'OREAL

Jacques Spelkens, CSR Manager for Belgium, GDF SUEZ

dans le cours d'Analyse Sociale de l'Economie et de l'Entreprise du Professeure Annie Cornet ;

Bernard Delvaux, Administrateur délégué, SONACA

Didier Paquot, Directeur du département économique, R&D, Affaires européennes à l'UWE

Jacques Galloy, Director & CFO, EVS

dans le cours d'introduction à l'entreprise de Christina Constantinidis, Assistant Professor ;

Max Jadot, Membre du Comité de Direction de BNP Paribas Fortis,

Grégoire Dallemagne, Vice Président Stratégie, BELGACOM

Michel Eeckhout, CEO, DELHAIZE Belgique

Bernard Serin, CEO, CMI

Laurent Levaux, CEO, AVIA PARTNER

Fernand Dimidschstein, Executive Partner, ACCENTURE

dans le cours d'International Strategy du Professeur Thomas Froehlicher ;

Gwenaël Hanquet, Managing Partner, MINALE DESIGN STRATEGY

Daniel Falque, Administrateur délégué, CBC Banque *respectivement dans les cours de Principes de Marketing du Professeur Chantal de Moerloose et dans le cours de Gestion du Changement du Professeur François Pichault.*

Distinction

Céline Brandt, Assistant Professor, Département Marketing, Postdoctoral Fellow, a reçu un prix pour sa thèse de doctorat intitulée "Measuring Individual Brand Image Perceptions and Brand Reputation using Associative Networks - Theory and Implications for Consumer Goods" qui a été choisie par les éditeurs du European Journal of Marketing pour le prix «Highly Commended Award winner of the 2010 Emerald/EFMD Outstanding Doctoral Research Awards» dans la catégorie Marketing Research.

www.efmd.org/odra - <http://www.emeraldinsight.com/research/awards/odra.htm>

3





Economie

Des étudiants de HEC- ULg aux Journées de l'Economie de Lyon

L'Université de Lyon organisait récemment sa troisième édition des Journées de l'Economie (Jéco). A cette occasion, elle a invité, par l'intermédiaire du département d'économie, les étudiants du Master en économie à participer à l'événement en tant que délégation étrangère.



Jean-Marc Vittori, journaliste de presse économique, éditorialiste aux Échos et Jean-Claude Trichet, Président de la Banque centrale européenne

MÉLISA CUK ET SÉVERINE THYS, TOUTES DEUX ÉTUDIANTES EN PREMIÈRE ANNÉE DU MASTER EN ÉCONOMIE, RELATENT CI-DESSOUS CETTE EXPÉRIENCE.

« Ce séjour de trois jours, au cours desquels 42 conférences ont eu lieu, a rassemblé un public de plusieurs milliers de francophones. Chaque participant a ainsi eu le loisir d'assister à une dizaine de conférences. Les thèmes abordés étaient particulièrement variés, de l'analyse de la crise financière et économique aux questions de gouvernance internationale (la gouvernance étant le fil conducteur de cette édition des Jéco), en passant par le vieillissement de la population, l'emploi en Europe, les défis environnementaux, ou encore des questions d'économie monétaire et internationale.

Ces trois jours avaient, entre autres, pour objectif de familiariser un grand nombre de personnes avec des

problématiques économiques. Il s'agissait ainsi de montrer la pertinence toujours bien actuelle des analyses économiques, leur importance et enjeux dans la société en général, et particulièrement en ces temps de crise. Ces objectifs nous semblent largement atteints. En effet, nous nous sommes retrouvés et avons échangé nos impressions avec d'autres étudiants en économie, des professeurs, des chercheurs, et bien d'autres encore.

Les conférences étaient animées par un modérateur et trois à quatre intervenants, chacun développant son propos, avant de faire place à un débat ou des questions du public. Intellectuellement intense, ce séjour s'est révélé être une expérience enrichissante. En plus de la diversité dans les thèmes abordés et dans la manière de les aborder, les Jéco nous ont proposé des intervenants d'origines et de statuts très divers : des professeurs d'université, des industriels, des politiciens, des chercheurs, des agents d'institutions internationales, etc. Certains d'entre eux étaient prestigieux ; on peut ainsi



La délégation d'étudiants HEC-ULg du Master en Economie

De gauche à droite : Fabio Sigismondi, Jean-Charles Wijnandts, Mélisa Cuk, Yasmine Nouri, Jose Andrés, Martinez Mendoza (étudiant Erasmus), Séverine Thys, Sarah El Joueidi, Mehdi Bougnouch



noter la présence de Christine Lagarde, Jean-Claude Trichet ou François Bourguignon (ces deux derniers étant Docteurs Honoris Causa de l'ULg).

“ *La conclusion générale de ces journées a mis en lumière la nécessité d'organiser une gouvernance économique à l'échelle mondiale, vaste champ de travail pour les futurs économistes que nous espérons être un jour ...* ”

Nous avons été particulièrement bien accueillis à Lyon, l'organisation y était irréprochable malgré certains aléas dus aux mouvements de grève français. De plus, les sites de conférences étaient souvent magnifiques, voire grandioses, de l'Hôtel de Ville à l'Opéra en passant par la Chambre de Commerce, des collèges, des universités, etc. Eparpillés à travers le centre de Lyon, nous avons pu également, en passant de l'un à l'autre, jouer aux touristes, et flâner le long des berges des deux fleuves de la ville.

Il faut également souligner l'accessibilité de ces journées. En effet, à condition de s'être préalablement inscrit via internet, la participation était entièrement gratuite. La Fondation Scientifique de Lyon a assuré notre hébergement, et un buffet

était à notre disposition sur le temps de midi. Le déplacement a quant à lui été pris en charge par le département d'économie de HEC-ULg.

Nous gardons une impression globalement très positive de ce séjour et remercions le département d'économie de nous avoir permis d'y participer. Ces trois jours nous ont rappelé l'importance de démocratiser l'économie, et nous ont offert un aperçu des divers champs d'investigation qu'elle recouvre (enseignement particulièrement intéressant pour des étudiants en passe de réaliser leur mémoire). »



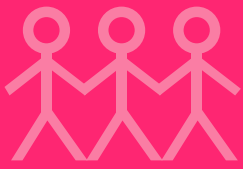
Mélanie Lefèvre

Plus d'info :

www.journeeseconomie.org

Contacts :

claire.marechal@ulg.ac.be et
melanie.lefevre@ulg.ac.be



Partenaires

Les fondamentaux du Fundraising



HEC-ULg s'est engagée dans un démarche de réflexion et d'accompagnement de sa stratégie de fundraising. Pour ce faire, elle a fait appel à un bureau international spécialisé, Iain More Associates.

Dans ce numéro, Nathalie Levallois, Consultante chez Iain More Associates, co-auteure avec M. S. Maradeix de «Fundraising - Stratégies pour la recherche et l'enseignement supérieur dans les secteurs public et privé» paru aux éditions Eyrolles, évoque les différents types de démarches qui s'offrent à une Business School.

Dans le prochain SPIRIT, Sandra Delforge, Responsable des Relations Entreprises, évoquera les relations privilégiées de HEC-ULg avec ses partenaires entreprises, les actions menées et les résultats en matière de fundraising (chaires, etc).

Le vent du fundraising souffle en Europe dans le secteur de l'enseignement supérieur : après un essor progressif et impressionnant pendant ces 25 dernières années au Royaume-Uni, la collecte de fonds par le biais du mécénat se développe aux Pays-Bas, en Suède, en Finlande, en France, en Suisse, en Italie et bien entendu en Belgique. La compétitivité internationale entre les universités et écoles n'a jamais été aussi forte, que ce soit pour le recrutement des étudiants et des professeurs ou pour acquérir les meilleurs équipements : le fundraising est une réponse aux besoins financiers croissants et urgents. Evidemment, le facteur culturel a un poids non négligeable et cette activité peut différer d'un pays à un autre, notamment dans les délais d'obtention d'un don, les « prospects » ciblés ou dans les pratiques pour impliquer les donateurs dans la vie d'une institution. Mais le fundraising est un métier à part entière, qui demande rigueur, méthodologie, investissement et constance.

Il y a plusieurs formes et programmes de fundraising selon les prospects visés (particuliers, entreprises ou fondations et trusts), les montants recherchés (montant ambitieux sur un certain nombre d'années ou petits montants sur le court terme) et la priorité des projets : **la campagne** (« *Capital Campaign* »), privilégiée par nombre d'institutions parce qu'elle concentre les efforts de tous sur objectif financier ambitieux, pendant une période donnée (de 5 à 7 ans), auprès de sources diverses pour financer plusieurs projets répondant à la stratégie de développement de l'établissement : recherche et enseignement, bourses, équipements et bâtiments, capital ; **le fonds annuel** (« *Regular Giving* »), sollicitations

FUNDRAISING

adressées de façon régulière aux diplômés mais aussi plus largement aux parents d'élèves et aux étudiants ; **les programmes de partenariat entreprises** (« *Corporate Affiliation Programme* ») qui structurent et cadrent les partenariats entreprises ; le **fundraising par projet** ou par priorité, qui peut concilier plusieurs cibles sur un même projet prioritaire pour l'institution.

La stratégie d'approche et de sollicitation diffère selon la catégorie des donateurs mais aussi selon le montant visé : les grands donateurs réclament une approche extrêmement personnalisée, avec des entretiens face-à-face et une régularité dans le suivi des contacts ; ils souhaitent s'impliquer dans la vie de l'établissement et évaluer l'impact de leur don, généralement fléché, dans le développement de l'institution et plus globalement, dans la communauté à laquelle ils appartiennent. Les petits contributeurs sont quant à eux sollicités par courrier et leurs dons sont non restrictifs pour la plupart du temps. Quant aux entreprises, partenaires traditionnels des écoles de management et d'ingénieurs, elles attendent des retours bien concrets et une réponse à leurs attentes en matière de recrutement et de recherche.

Même si la pratique du fundraising varie d'un pays à l'autre, le socle est le même partout et repose sur quelques fondamentaux : une gouvernance impliquée et motivée, disposée à investir non seulement des ressources financières et humaines, mais également du TEMPS et de l'énergie ; un argumentaire convainquant et différenciant exprimant les ambitions de l'Institution ; une mobilisation de la faculté et une adhésion interne à la stratégie institutionnelle ; des ambassadeurs externes (diplômés et non diplômés) convaincus et prêts à soutenir l'institution financièrement et auprès de leurs propres réseaux ; et enfin, des donateurs potentiels, personnes physiques ou morales, susceptibles d'être intéressés par les projets mis en œuvre par l'institution. Le reste est une affaire de travail très structuré, de rigueur et de patience !

Quelques exemples français parmi les écoles de business et management : après les deux campagnes réussies de l'INSEAD (120 M€ puis 200 M€), celle de l'ESSEC (25 M€), c'est HEC Paris qui est entré dans la course en s'engageant dans une campagne visant à collecter 100 M€. Certains établissements ont préféré la voie du fundraising régulier et discret aux campagnes tapageuses : l'EDHEC, l'ESCP en font partie.



Education

Une plateforme ouverte et interdisciplinaire pour mobiliser la créativité...



Bernard SURLEMONT

Professeur HEC-ULg, Responsable de la plateforme ID-Campus

b.surlemont@ulg.ac.be



ID-Campus : Imaginez !

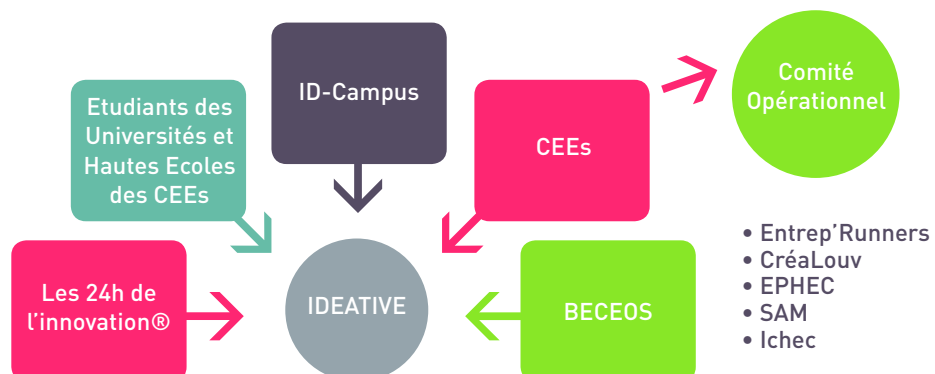
Imaginez ! Une ville traditionnellement industrielle qui souhaite mettre en œuvre un programme de renouvellement urbain qui cadre avec les besoins de sa population et sa stratégie de développement. Elle va devoir mobiliser des spécialistes dans des matières urbanistiques, sociales, culturelles, économiques, sportives, commerciales, techniques et, bien sûr, associer les principaux acteurs que sont les habitants, les commerçants, les entreprises, ... Le projet devra constituer une synthèse des souhaits et contraintes de toutes ces parties prenantes. Cette ville, c'est Seraing et son projet mis en œuvre par sa régie communale Eriges (<http://www.eriges.be/>).

Imaginez maintenant ! Qu'au lieu de mobiliser, de manière empirique, toutes ces compétences très variées qui ont, de surcroît, peu l'habitude de travailler en commun, que Seraing ait accès à une plateforme qui puisse l'aider à mobiliser des étudiants issus de toutes les disciplines ! Que ces étudiants soient encadrés par des enseignants et des experts pour mettre en œuvre des projets multidisciplinaires en vue de répondre à des besoins complexes d'entreprises ou de collectivités locales ! Que ces projets bénéficient à la fois aux entreprises et aux étudiants. Cette plateforme, c'est ID-Campus.

ID-Campus : Les projets réels

Depuis le mois de septembre, ID-Campus est sollicitée de façon croissante et travaille déjà sur quelques projets réels, en cours ou en préparation. Citons-en quelques uns :

IDEA-TIVE





Il s'agit d'un concours pour développer la créativité des étudiants, organisé dans le cadre des activités des CEEs (Clubs Etudiants Entrepreneurs) et structuré selon le schéma ci-contre.

Tous les étudiants de toutes les filières se rassembleront autour d'un seul objectif : travailler ensemble pour trouver des solutions créatives et innovantes à des problématiques lancées dans le cadre du concours.

Le concours est imaginé en 4 temps : un séminaire de lancement du concours avec formation des équipes, une journée de relance, la participation aux 24h de l'innovation® et une soirée de clôture qui aura lieu lors du colloque des CEEs.

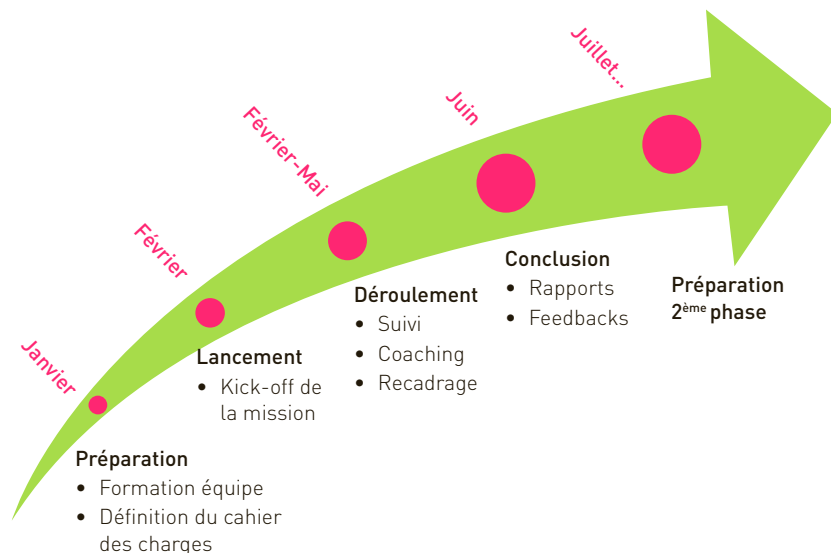
l'implication des diverses parties prenantes (commerçants, habitants, institutions, et divers utilisateurs tels que les étudiants par exemple). Réunir ces multiples acteurs et les impliquer dans un tel projet est un premier jalon indispensable. Mais Il s'agit de le faire d'une manière originale, novatrice, et qui corresponde à l'esprit du quartier, à sa culture, à ses contraintes, à l'histoire dans laquelle il est inscrit.

Au niveau du timing (schéma ci-dessous), le projet s'inscrit dans le cursus de l'étudiant, qui effectue son travail/ stage/mémoire au sein de la plateforme ID-Campus.

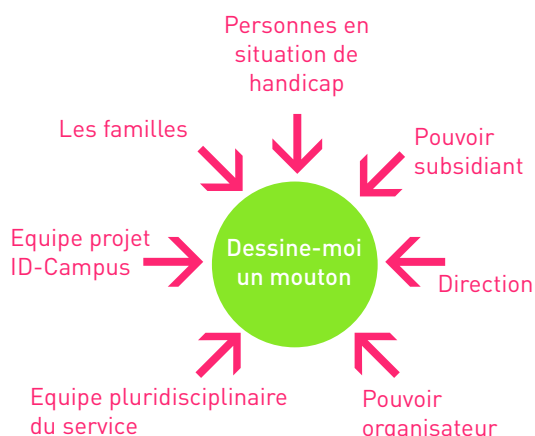
QUARTIER SAINT-GILLES

Le quartier Saint-Gilles, situé au cœur de la ville de Liège, est un quartier animé situé sur un des axes les plus importants de Liège. Par contre, il s'agit d'un quartier qui soulève beaucoup de questions qui nécessitent une attention particulière. Le projet ID-Campus a comme objectif, la création d'une « dynamique » de quartier pour Saint-Gilles en vue de son réaménagement et de sa réhabilitation.

La réhabilitation d'un quartier est un processus très long qui ne peut se faire sans



DESSINE-MOI UN MOUTON



Parmi les 500 services gérés par la AWIPH (Agence Wallonne pour l'Intégration de la Personne Handicapée) très peu sont ceux qui répondent plus au moins à la qualité de vie des résidents, de leurs familles et de l'équipe pluridisciplinaire qui accompagne les bénéficiaires (éducateurs, médecins, paramédicaux, etc). Ils participent également très peu à l'intégration communautaire (environnement et population), et sont parfois peu accessibles. Bref, ils s'intègrent très peu dans une démarche de développement durable.

De ce constat et s'inspirant aussi de l'exemple de la Résidence Lennox en Brabant wallon, déjà bien en avance dans le domaine, l'AWIPH a eu l'idée de construire un guide méthodologique pour les futures constructions et/ou rénovations. Pour cela il sera nécessaire de constituer une équipe pluridisciplinaire et créative, composée d'architectes, paysagistes, sociologues, éducateurs paramédicaux, gestionnaires de projet, communicateurs, ... afin de traiter, en pluridisciplinarité, toutes ces questions issues des différents domaines.

ID-Campus est la plateforme adéquate pour rassembler et dynamiser cette équipe et piloter le projet jusqu'à la fin.

En phase de préparation et de constitution de l'équipe projet, le projet démarrera en septembre 2011 et annoncera ses résultats lors d'un congrès qui sera organisé para l'AWIPH en 2012.

Restez attentifs !

VOS SOINS REMBOURSÉS À

100%

QUEL QUE SOIT VOTRE ÂGE

Jusqu'à 18 ans, sans franchise, sans plafond*

Dès 18 ans, au-delà de 25€ de franchise, sans plafond* **

Pour toutes les consultations réalisées dans un des 23 établissements hospitaliers partenaires***

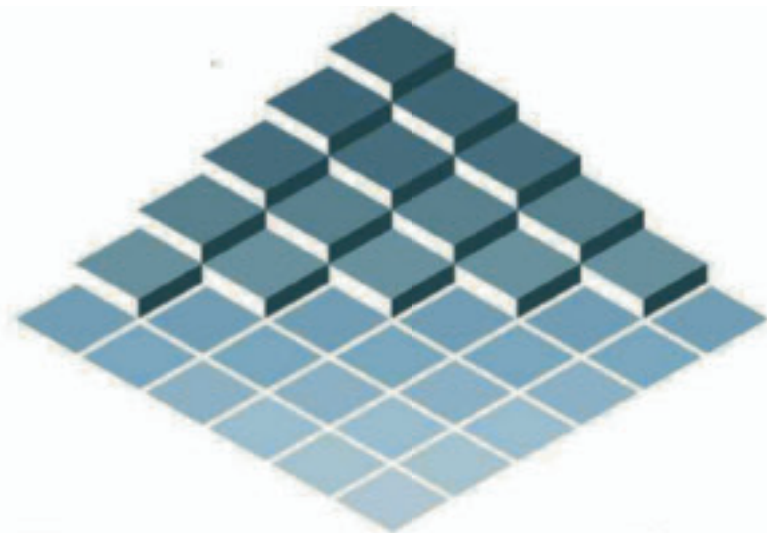
* Après ouverture d'un DMG - Dossier Médical Global (entièrement remboursé)

** Concerne les consultations de médecins généralistes, ophtalmologues et gynécologues et les visites à domicile de médecins généralistes pour les plus de 75 ans

*** Liste disponible sur notre site - Remboursement à 100% hors suppléments d'honoraires

**Infos et conditions dans votre agence Solidaris
ou sur notre site www.solidaris-liege.be**





integrale

Pensions extra-légales, 100% dans votre intérêt



**White Mountains Re
Sirius**

The Experience Factor

Sirius International is one of the world's most experienced underwriters of short-tail property reinsurance. Our emphasis on conservative underwriting and balance sheet strength extends to all our underwriting capabilities. Beyond property coverages, that includes most classes of non-life reinsurance as well as selected primary coverages such as international health and travel insurance, contingency, aviation and property.

Explore White Mountains Re Sirius capabilities and benefit from the experience

www.siriusgroup.com



La Flexicurité se concrétise

Sous la direction des professeurs Pichault (LENTIC, HEC-ULg) et Oriane (CRIS, Institut des Sciences Humaines et Sociales), Audrey Levêque (LENTIC, HEC-ULg) a réalisé en 2010 une étude sur « Le développement d'un cadre d'indicateurs relatifs à des transitions positives et à la flexicurité dans le contexte des relations individuelles de travail » commanditée par le SPF Emploi, Travail et Concertation sociale. Cette étude a été présentée lors de l'ouverture du colloque « Flexicurity to the benefit of workers: making transitions pay » les 4 et 5 octobre 2010 à l'Université de Gand, organisé dans le cadre de la Présidence belge du Conseil de l'Union Européenne.



AUDREY LEVÊQUE NOUS EXPLIQUE CE QU'EST LA FLEXICURITÉ.

« La flexicurité est un thème largement étudié par les chercheurs aujourd'hui. Comment mieux concilier la flexibilité du marché du travail et de l'organisation du travail avec la sécurité de l'emploi et de la protection sociale ? Cette question est au cœur d'un véritable débat. L'Union européenne a développé des indicateurs pour tenter d'appréhender concrètement la flexicurité. Ainsi, l'EMCO (Comité de l'Emploi) propose une série d'indicateurs de flexicurité (<http://www.emploi.belgique.be/moduleDefault.aspx?id=25994>).

Ceux-ci nous ont servi de base pour développer davantage un cadre cohérent d'indicateurs relatifs à la qualité de l'emploi, la qualité des transitions sur le marché du travail, l'apprentissage tout au long de la vie et la déségénération du marché du travail.



Toutes ces questions concernent directement le monde du travail. A un niveau individuel, chacun peut s'inquiéter de la qualité de son emploi, de l'importance de sa formation continue, de ses évolutions possibles de car-

rière ou non et de la qualité de sa trajectoire. De même, tout employeur peut se positionner quant à la qualité des emplois qu'il propose, à son investissement dans la formation tout au long de la vie ainsi qu'à sa position sur un marché du travail à double vitesse (emplois stables, à long terme et à durée indéterminée ou emplois atypiques précaires ou encore, combinaison des deux). »

Comment évaluer concrètement ces éléments ?

Les différents indicateurs se déclinent en questions concrètes que nous retrouvons principalement dans de grandes enquêtes européennes telles que EU-SILC (European Union Statistics on Income and Living Conditions), EFT (Enquête sur les forces de travail), CVTS (Continuing Vocational Training Survey), etc.

Si nous prenons, par exemple, la qualité de l'emploi, il est intéressant de distinguer l'emploi d'une part, du travail d'autre part. L'emploi renvoie à tout ce qui détermine la relation d'emploi (contrat, horaires, etc.) tandis que la dimension « travail » prend en compte les conditions de travail, l'environnement concret de l'activité, etc. Pour associer ces deux éléments dans un même terme, nous parlons de job.

Voici, pour illustrer, un tableau reprenant les indicateurs de la qualité du job que nous avons proposés dans le cadre de cette recherche :





CONTACT
Audrey LEVÉQUE,
LENTIC, HEC-ULg,
audey.leveque@
ulg.ac.be

DIMENSIONS

TRAVAIL

INDICATEURS

Autonomie

Conditions physiques de travail

Implications du travail pour la santé (physique et psychologique)

Risques physiques et psychologiques

Rythme et charge de travail

Environnement social du travail

Sens au travail

Apprentissage sur le tas

Accord entre le poste et les compétences

TRAVAIL et EMPLOI

Participation

Opportunités d'avancement

EMPLOI

Apprentissage formel

Type de contrat, stabilité

Temps partiel involontaire

Travail temporaire involontaire

Horaires de travail

Distribution des heures de travail (heures inconfortables, frontières claires, flexibilité)

Conciliation vie privée / vie professionnelle

Salaire

Bénéfices sociaux

Temps de déplacement domicile / lieu de travail

Une note de synthèse reprenant l'entièreté des indicateurs relatifs aux différents thèmes de la Flexicurité abordés dans l'étude ainsi que le rapport final sont disponibles à l'adresse : <http://orbi.ulg.ac.be/ph-search?uid=U185730>.



**Chez Ethias, ce ne sont pas les idées qui manquent
pour soutenir le développement durable.**

ETHIAS, ASSUREUR ÉCOLOGIQUEMENT ET SOCIALEMENT RESPONSABLE

Des idées pour soutenir le développement durable, c'est bien. Des solutions innovantes pour vous aider à les concrétiser, c'est encore mieux. Entreprise résolument engagée en matière de responsabilité sociétale, Ethias est votre meilleur partenaire pour assurer la réussite de vos projets durables et socialement responsables. Tout cela vous donne des idées? Surfez vite sur **www.ethias.be/durable**

ethias
ASSURANCE