

Spirit

of *management*

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

DOSSIER SPÉCIAL

“ S’engager pour l’embauche ”

OpenBordersMBA :
HEC-ULg, Universiteit Hasselt, FhAachen

ID-Campus : The creative economy,
the new era of innovation

Bénédicte Philippart de Foy :
Réseaux et management? Résolument féminin !

Développement durable :
de nouveaux horizons

Michel Acunzo : En quête d’es-sense

HEC **ULg**

Ecole de Gestion de l’Université de Liège

Knowledge Partners



ASE Chair in Strategic Intelligence



Accenture Chair in Sustainable Strategy



Deloitte Chair in Portfolio Management & Performance



Cera Chair in Social Entrepreneurship



Ethias Chair in Asset & Risk Management



EUROPEAN PRIVATE BANKERS

KBL Chair in Fund Industry



SRIW-SOWECSOM Chair in Management in the Social Economy

Project Partners



Business Spirit Partners



Marque de confiance



Réussir est une ambition légitime à tous les points de vue surtout lorsqu'il s'agit de réussir ensemble. Réussir sa vie professionnelle et personnelle dans la durée en misant sur un comportement responsable qui conjugue rigueur dans le travail, performance et éthique personnelle. Réussir avec le sourire aussi mais à Liège, c'est une évidence...

Au sein de HEC-ULg, nous souhaitons renverser la « pyramide de la réussite ». Qu'un taux d'échec important en premier bachelier soit un indicateur de la qualité des étudiants qui réussissent n'a pas de sens. L'échec des uns serait la preuve de la réussite des autres ? Par ailleurs, plus on avancerait dans les études et plus les effectifs se feraient ténus ; les « survivants » constitueraient la véritable élite à diplômer... Non-sens...

Accompagnons nos étudiants pour les faire réussir sur la base d'une exigence et d'un engagement de leur part en vue d'un aboutissement heureux de leurs études. Nos étudiants doivent intégrer au plus vite cette volonté de réussir leurs études pour éclairer leur avenir. A cette fin, ils peuvent aussi en appeler à la solidarité de leurs condisciples, de l'Association des étudiants, des OIC, véritables mini-entreprises. La réussite, cela se partage ! Cela se partage aussi avec le reste du monde.

« Renverser la pyramide », cela consiste aussi à accueillir de nouveaux étudiants venant du monde entier pour un échange,

une année en double-diplôme ou pour s'inscrire de manière exclusive dans nos programmes, souvent en master et en doctorat. C'est ainsi que nous accueillons cette année des personnes de près de 44 nationalités différentes pour un brassage interculturel quotidien.

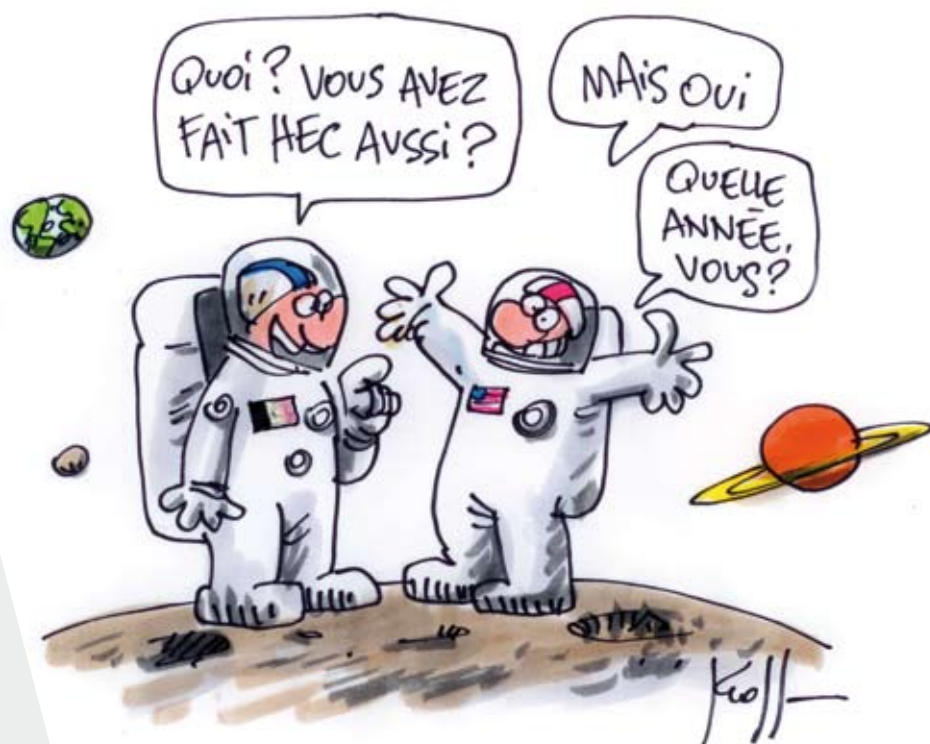
Cela se partage, enfin, avec ses aînés. Une fois renversée, la pyramide repose ainsi sur notre *Alumni Network*, nos 13 000 anciens étudiants à travers le monde, rejoints cette année encore par les 400 jeunes diplômés de la promotion « Christophe Navarre », *alumni* et CEO de Moët-Hennessy. C'est en définitive toute la communauté HEC-ULg qui gagne avec le soutien constant de notre Université et de nos partenaires. Ce réseau se réorganise aujourd'hui autour de trois grandes missions et de la création d'une Fondation HEC-ULg abritée au sein de notre Université :

- Réunir et rencontrer nos diplômés agissant à des postes de responsabilité générale car diriger c'est s'épanouir en contribuant à transformer le monde dans lequel nous vivrons demain. Ils constituent notre meilleur « *proof of concept* » ;
- Apporter une valeur ajoutée professionnelle de *networking* à nos diplômés dans la diversité de leurs trajectoires professionnelles ;
- Booster les premiers pas de nos diplômés dans les premières années, souvent décisives, de leur arrivée sur le marché du travail.



Thomas Froehlicher

DIRECTEUR GÉNÉRAL
ET DOYEN DE HEC-ULg



s o m m a i r e

Octobre 2011 - n° 13



p.8 | Atelier de préparation
à l'embauche
Portfolio de Compétences

p.9 | Coachs professionnels
à la source

p.10 | Why is the Project-
Paper a springboard for a
student's career?



p.14 | Alumni
En quête d'es-sense
Michel Acunzo : rencontre
es-sentielle et spirit-uelle

p.18 | Creativity
Id-Campus
The creative economy:
the new era of innovation

p.22 | Recherche
Chaire Francqui
Il n'y a pas que les comptes
qui comptent...



**p.34 | Executive
Education**
HEC-ULg Executive School :
nouveaux programmes

**p.36 | Entreprendre &
innov**
Réseaux et management ?
Résolument féminin !

p.40 | Focus
La Biodynamie, nouvelle philosophie
dans un vignoble, nouvelle philosophie
pour le management ?



DOSSIER

S'engager pour l'embauche



p.11 | Alumni



p.12 | HEC-ULg Campus Recruitment



p.13 | Partenaires



p.24 | Développement durable
Vers de nouveaux horizons...



p.28 | Education
OpenBordersMBA
Dutch > English >
French > German



p.32 | Recherche
LENTIC :
25 ans de recherche et
de consultance



p.42 | Events & News



p.45 | Inside



p.46 | Rencontre
Djm mobilise le web



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 :**
Christine Amory, Nathalie
Crutzen, Jean-Marc Erniquin,
Thomas Froehlicher, Sabine
Hauser, Nathalie Hosay, Emilie
Pawlak, Michaël Verbeeck



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

IMPRESSION :
Imprimerie Alphaprint

PHOTO DE COUVERTURE :
Marianne Snakers

PHOTOS INTÉRIEURES :
Stéphane Desplanques
Marianne Snakers
ULg-Photo : M.Houet 2011
Anne Truiers

**Membre de l'Union des
Editeurs de la Presse
UPP Périodique**

DESSIN : Pierre Kroll

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



S'ENGAGER POUR L'EMBAUCHE

HEC-ULg développe depuis plusieurs années des activités pour accompagner les étudiants sur les chemins qui mènent des études à l'emploi et démontre ainsi qu'elle a bien pris conscience du rôle qu'elle peut jouer dans l'insertion socio-professionnelle de ses diplômés.

Différents acteurs ont mis en place des dispositifs poursuivant le même objectif : aider les étudiants à s'insérer avec succès dans leur activité professionnelle. **La multitude des initiatives et des outils proposés entend bien répondre à la diversité des attentes et des projets de l'ensemble de la communauté estudiantine.** Ce dossier est l'occasion de les structurer et de leur donner plus de visibilité à travers les témoignages d'étudiants, d'enseignants, d'alumni, d'entreprises... Vous allez les découvrir dans les pages qui suivent.

Mais revenons sur les actions de terrain, les méthodes et les outils qui ont déjà montré leur efficacité. Tout d'abord, on peut citer les Job Days et Pré Job Days organisés avec beaucoup de succès par l'OIC (mini-entreprise) Campus Recruitment depuis près de 20 ans. Les étudiants et diplômés peuvent également compter sur un réseau professionnel fort de 13 000 alumni qui occupent des postes à responsabilités dans le monde entier. HEC-ULg Alumni tient à jour une base de données d'adresses, organise des manifestations et rencontres afin d'échanger avec les étudiants et rhétoriciens sur les multiples opportunités d'emploi qui s'offrent à eux. Par ailleurs, des enquêtes sont réalisées périodiquement auprès des diplômés afin de suivre leur insertion professionnelle et de connaître les opportunités futures.

Une nouveauté intéressante pour ceux qui sont en quête de l'emploi de leurs rêves : l'accès facile et rapide, via le site internet de HEC-ULg, à toutes les offres d'emploi soumises à l'Ecole par les entreprises qui ont précisé le profil recherché. Entre HEC-ULg et les entreprises, c'est une longue histoire commune qui prend la forme de diverses collaborations actives et partenariats. Le service relations entreprises veille à tisser des liens avec des entreprises partenaires qui apporteront aux étudiants leur savoir-faire, leur expertise mais aussi leur connaissance du marché du travail.

Certaines collaborations sont particulièrement visibles pour nos étudiants : interventions de professionnels du terrain dans des cours, (Pré) Job Days, propositions de stages et de mémoires-projets. Ces premières expériences de terrain permettent aux étudiants d'aborder le monde de l'entreprise, de mieux cerner leurs envies professionnelles, de commencer à créer leur réseau, voire... de trouver leur premier emploi !

Plus récemment, HEC a créé un « atelier de préparation à l'embauche » dans le cadre du Portfolio de compétences. En tant que Pilote de cet atelier, mon objectif est que chaque étudiant vive l'ensemble du processus menant à l'emploi : bilans de personnalité et de compétences, définition du projet professionnel, élaboration de CV et de lettres de motivation, simulations d'entretiens d'embauche. En effet, ces éléments sont indissociables les uns des autres et représentent les piliers sur lesquels les étudiants s'appuient pour progresser dans leurs démarches.

DOSSIER

coordonné par



Sabine HAUSER
Advisor
Pilote de l'atelier
« Préparation à
l'embauche »
sabine.hauser@
ulg.ac.be

Chaque séance de l'atelier est conçue de manière à être vécue comme une véritable « expérience » par les étudiants. Au menu, réflexions, remises en question et mises en pratique orchestrées par les nombreux intervenants de l'atelier dont des entreprises, consultants en recrutement et coaches. Au final, les participants, très enthousiastes, se disent maintenant prêts à postuler pour un stage ou un emploi ; ils estiment qu'il serait intéressant que tous les étudiants puissent bénéficier de ces activités. Cet avis rejoint tout à fait la volonté de Thomas Froehlicher, Directeur général et Doyen, qui souhaite généraliser l'accès à ces outils à travers l'atelier de préparation à l'embauche, le campus recrutement et de nouveaux partenariats. Bref, **l'Ecole rassemble et structure les ressources utiles pour favoriser la réussite du passage de ses étudiants vers les professions.**

Enfin, une insertion professionnelle réussie n'est-elle pas aussi fortement conditionnée par une formation de qualité tout au long des études qui va permettre d'appréhender le monde du travail et d'acquérir les compétences qui y sont exigées? Tous les membres du personnel de HEC-ULg sont donc finalement concernés...

L'année académique 2011-2012 voit naître la collaboration entre HEC-ULg et Equip Consult dans le cadre de l'atelier de préparation à l'embauche piloté par Sabine Hauser.

L'intervention d'Equip Consult vise principalement à permettre aux étudiants d'accéder à des outils d'assessment professionnels dès le démarrage de l'atelier.

Le débriefing de cet assessment, piloté par les consultants d'Equip Consult, permettra aux étudiants d'entamer une véritable réflexion sur leurs choix professionnels en devenir.

Dans une logique de carrière bien orientée et judicieusement préparée, ils seront amenés à prendre conscience de leurs potentiels et de leurs limites pour mieux aborder le futur marché de l'emploi.

Enrichis de cette première étape, ils pourront aussi ajuster le programme de l'atelier à l'embauche pour servir au mieux leur projet professionnel.

Cette nouvelle initiative professionnelle prise par HEC-ULg pourra également représenter une source motivationnelle supplémentaire au sein même des cursus proposés : « Savoir où l'on va, mais surtout pourquoi on le fait » est probablement source de mobilisation afin d'affronter les étapes qui se présentent sur le chemin, pas toujours sans embûches, de l'apprentissage.

Equip Consult y voit, quant à elle, une réelle opportunité de concrétiser son projet fondateur visant à accompagner et développer chaque personne dans sa carrière professionnelle. Aider à définir le projet de développement personnel d'étudiant bien en amont des premières réalités professionnelles est certainement l'essence même de cette ambition.

Gaëtan HANEN,
Direction Equip Consult



PORTFOLIO DE COMPÉTENCES



“ Si je devais résumer l'atelier de préparation à l'embauche par un concept général, je choisirais : apprendre à exprimer ses atouts. Cependant, afin de pouvoir y arriver, il était primordial de les déceler ces atouts...

Des ateliers portant sur différents thèmes ont été organisés. Parmi ceux-ci, j'aimerais mentionner l'«elevator pitch». En une minute, nous devons convaincre notre recruteur que nous étions celui qu'il fallait engager! Le premier jour, nous avions tous le même discours et n'étions en rien différenciés du voisin. Afin de constater notre évolution, nous avons recommencé l'exercice lors de la dernière séance. Aussi bien le texte que la prestation n'avaient plus rien à voir !

“ A travers différentes activités, l'atelier de préparation à l'embauche m'a surtout appris à me recentrer sur moi-même et à me poser les bonnes questions quant à la fonction pour laquelle je postulerai dans le futur. En effet, je pense que l'élément le plus important avant de se lancer dans la recherche d'un emploi est par-dessus tout la connaissance de soi-même. C'est grâce à un bilan et à un test de personnalité que j'ai effectivement pu découvrir que je n'avais pas forcément les caractéristiques que je pensais avoir ou, qu'à l'inverse, je possédais certaines qualités cachées. Par exemple, m'étant souvent considéré comme fortement ambitieux, j'ai pu constater, à l'issue d'un tel test, que je ne l'étais que modérément. Il est également évident que nous avons bénéficié d'énormément de conseils et de marches à suivre relatives à la rédaction d'un CV et d'une lettre de motivation ainsi qu'à la préparation d'un entretien d'embauche, ce qui nous permettra d'arriver sur le marché du travail avec un atout certain. ”

Erik BRAUN,
Bachelier en Commerce extérieur,
Etudiant en 2^e master
« Financial analysis & audit »

Par ailleurs, une autre activité qui donne à l'atelier la peine d'être vécu est la rencontre individuelle avec le coach professionnel. Une discussion très enrichissante qui éclaire différemment certaines facettes de notre personnalité. L'intérêt réside dans le fait que le coach ne nous impose pas ses idées mais nous mène à nos propres conclusions sur nous-mêmes. Ce que je retiendrai le plus de mon entretien : pour apprendre à se connaître, ce ne sont pas des tests dont nous avons besoin. Du temps suffit...Du temps pour réfléchir, du temps pour s'écouter soi-même, du temps pour agir selon ce qui nous convient le mieux.

Nous avons simulé un entretien d'embauche avec PwC. Etant donné que nous passions devant les autres étudiants, c'était assez angoissant. Mais au moins, nous avons, maintenant, une idée plus précise de la façon dont se déroule une interview et cela nous a permis d'enregistrer des modèles de questions auxquelles nous serons confrontés d'ici quelques mois! En conclusion, cet atelier de préparation à l'embauche nous aide à exprimer à un recruteur en quoi nous sommes différents du précédent, du suivant et de tous les autres, que ce soit via le CV, la lettre de motivation ou lors de l'entretien lui-même.

”

Julie BEAUVE,
Etudiante en 2^e master
« Intelligence stratégique et Marketing »

COACHS PROFESSIONNELS À LA SOURCE



“ C’est une première réalisée dans une école de gestion francophone, l’intervention de coachs professionnels en entreprise dans le parcours des futurs diplômés.

Rapidement, Sabine Hauser, pilote de l’atelier de préparation à l’embauche, a pris conscience que les seuls aspects techniques (rédaction de CV, lettre de motivation, ...) ne suffisaient pas. L’aspect humain, les attentes personnelles, les projets de vie devaient entrer en considération dans la recherche d’un emploi.

C’est pourquoi le contact fut pris avec des coachs professionnels, Geoffrey PARKS et Greg PIOTTO, pour permettre notamment une approche centrée sur les objectifs propres à chacun.

Les étudiants ont eu l’occasion de challenger leurs attentes, de sortir des stéréotypes et de se poser de « vraies » questions.

Ainsi bousculés hors de leur zone de confort, les participants à ces séances de coaching individuel ont nourri leur réflexion sur les compétences qu’ils peuvent apporter à leur futur employeur. Ou à leur propre entreprise.

Les avantages cités dans les témoignages évoquent le plaisir voire la surprise de découvrir en soi des ressources nouvelles.

Une collaboration fructueuse qui se poursuivra au cours de cette année académique. ”

GEOFFREY PARKS

Coach en entreprise (ACC - ICF)
0493 18 77 06
g.parks@go-wizu.com
www.go-wizu.com

GREG PIOTTO

Coach commercial (ACC - ICF)
0479 99 93 98
greg@gregpiotto.be
www.gregpiotto.be

WHY IS THE PROJECT-PAPER A **SPRINGBOARD** FOR A STUDENT'S CAREER?



Sébastien HENROTAY
Alumni 2011 &
Manager Partnership Administration
@ o2 World Berlin

Making my Project-Paper abroad has been quite a challenge – asking for motivation, flexibility and perseverance all along the way - but it definitely paid-off on the longer run: it got me a job and the chance to keep on working on the project I was taking care of. **In fact, it offered me the opportunity to show what I was able to do, while learning new concepts and developing soft skills that cannot be taught in classrooms.**

It is true that the qualitative training HEC-ULg provided me with has been of great help, but I do value the Project-Paper because it let me go beyond that: I have been collaborating with the o2 World for more than a year, witnessing the day-to-day business life and facing the daily challenges Mr Swientek had to deal with.

This omnipresence in the company allowed me to get used to its specific business model & processes and to get acquainted with the sales & marketing teams. In other words, I could blend in the business-as-usual and get the big picture that would in terms let me draw relevant conclusions for the Project-Paper.

I think it is this tight link between the master thesis and the reality of a concrete working environment that makes it so valuable. It eases the integration in the company and prepares the field for a potential future employment. Together with the Erasmus, I consider the Project-Paper as one of the richest and most conclusive experiences of my student life; mainly because they were two important steps towards self-confidence, autonomy and other soft-skills required to start a decent career.



Patrick SWIENTEK
Director CRM & New Media Marketing
@ o2 World Berlin

Sébastien arrived in the company last summer with one clear goal: helping us to develop our CRM program; CRM still being something quite unusual for the business we are in. The o2 World Berlin was actually willing to implement an innovative communication platform that would bring together sponsors and customers around the unique live experiences we offer in our arena. Applying his theoretical knowledge “on the field” and combining it with some of our groundbreaking approaches, Sébastien helped us to shape concretely the project that would allow us to exploit the emotional appeal of the events we host, while adding value both for our sponsoring partners and our customers. Our unique approach actually won the “SPONSORS innovation award 2011” and Sébastien’s support in the project has been of great help.

Thanks to the special Project-Paper model offered by HEC, Sébastien collaborated on the project for nearly a year – from the early stage of project definition to the first steps of negotiation and implementation. **This gave him a chance to proof his value, while gaining professional experience as part of a real marketing team. In exchange, the o2 World would benefit from his different, fresh and innovative perspective. In the end, Sébastien’s work has been so helpful that we have decided to offer him a full-time employment to keep on developing the project.**

Therefore, I am convinced that the Project-Paper offered by HEC-ULg is a win-win case; both for the student and for the company.

ALUMNI



“ So Essential vise à faire émerger ce qui est essentiel pour

nous et mettre cet essentiel au cœur de l'important. Dès lors dans mon intervention dans l'atelier de recherche d'emploi, j'ai à cœur d'apporter aux étudiants, une structure de réflexion pour les aider à faire émerger ce qui les anime, ce qui leur donne de l'énergie, de la passion, quel est leur projet. En effet, c'est cela qui les distinguera des autres candidats lors d'un entretien car c'est ainsi qu'ils apparaîtront comme singuliers et uniques à recruter. Ce qui leur fermera des portes, aussi - des portes peu intéressantes pour eux.

Que d'étonnement et de désarroi dans un premier temps dans les yeux des étudiants! Pas de réponse toute faite de comment on doit se comporter pour trouver un emploi ? C'est quand même important ! Bien sûr qu'il y a de grands classiques, à connaître : ils servent à être considéré lors de la sélection. Après, qu'est-ce qui fait la différence? C'est l'individu. Se positionner, affirmer ce que je souhaite, quel est mon projet - donner envie plutôt que quémander. Trouver mon essentiel et le mettre au cœur de mes démarches. Un candidat ayant digéré un échec et rebondi par rapport à celui-ci tient en général un discours plus convaincant qu'un candidat tentant de minimiser une erreur de parcours non acceptée. Quel étonnement quand la démarche pédagogique lors de l'atelier les a encouragés à partir d'eux, à aller vers leur autonomie. Ceci dit, ils ont bien accroché. Leur "vivance" est bien là, aux étudiants, prête à éclore et contribuer à notre monde! ”

Sophie FELTRIN

So Essential, Alumni 1997

Formatrice, Consultante et Coach

Good preparation is essential for every job interview you have in your career. One of the first steps is to gain more insight into the recruitment process, and to learn and improve your understanding of key factors that contribute to a successful interview. Interview simulations can help, and they give people more self-confidence when applying for jobs. Interview training sessions can be especially useful for young job seekers. We welcome lots of young graduates each year, and we feel it is important for students to follow this kind of training to make sure they are ready and well-prepared to enter the labor market.

Marijke VAN DYCK

Accenture BeLux Sourcing


High performance. Delivered.



“ Les étudiants prennent souvent contact avec un alumni pour trouver un stage, lors des JobDays, ou lors de la conférence du parrain de leur promotion. L'un des principaux objectifs de HEC-ULg Alumni est de permettre aux jeunes diplômés de se lancer le plus rapidement possible dans la carrière qu'ils

souhaitent mener. La soirée des pré Job Days donne notamment l'occasion aux étudiants de rencontrer un panel diversifié d'alumni travaillant dans la finance, le marketing, la logistique ou encore l'économie sociale qui viennent présenter leur expérience quotidienne et même partager quelques tuyaux avec eux. Les discussions se prolongent généralement autour d'un drink.

Plusieurs diplômés souhaitent également accueillir des étudiants stagiaires venant de HEC-ULg. C'est pourquoi nous venons de créer un formulaire en ligne accessible depuis notre site internet : chaque diplômé souhaitant proposer un stage à nos étudiants peut y déposer son offre et tout étudiant à la recherche d'un stage peut la consulter. Nous espérons ainsi créer des liens encore plus étroits entre étudiants et diplômés. ”

Où trouver ce formulaire ? Rendez-vous sur le lien : www.hec.ulg.ac.be/inserer-offre-stage

Anne GILLET
Secretary General HEC-ULg Alumni

HEC-ULg CAMPUS RECRUITMENT



HEC-ULg Campus Recruitment est une association sans but lucratif composée de 11 étudiants de la faculté d'économie et de gestion de l'Université de Liège. **Elle offre aux étudiants de dernière année les moyens d'entrer en contact directement avec les entreprises en jouant le rôle d'intermédiaire entre le monde professionnel et les étudiants.** Pour accomplir cet objectif, d'importantes infrastructures universitaires sont mises à sa disposition ainsi qu'un encadrement par des professionnels du recrutement.

HEC-ULg Campus Recruitment est l'association à l'origine des « **Job Days** ». Organisés deux fois par an depuis 1992, il s'agit de journées de rencontres entre étudiants et entreprises désireuses de recruter de jeunes diplômés : présentation des entreprises et des opportunités de carrière, stands d'information, lunch... Ce sont autant d'occasions de prendre des contacts formels et informels avec le monde du travail.

Les « **Pré-Job Days** » ont lieu quelques jours avant les Job Days. Ils permettent, comme leur nom l'indique, de préparer les étudiants à satisfaire au mieux les attentes des employeurs. De nombreuses activités y sont organisées : simulations d'entretien en français, anglais, néerlandais et allemand, corrections de CV par des professionnels, analyses graphologiques, etc.



Pour PwC participer aux ateliers de l'embauche organisés par Sabine Hauser est une occasion unique d'échanger, avec des étudiants désireux de tester leurs compétences lors d'un entretien de recrutement. Une expérience enrichissante à plus d'un point dans un environnement certes moins stressant qu'un entretien réel mais avec néanmoins la possibilité d'y aborder les principaux thèmes qui y seront traités.

Ce n'est donc pas tant l'entretien en lui-même qui est relevant mais bien le moment partagé ensuite entre l'interviewé et le recruteur, instants mis à profit pour mettre en évidence les forces et faiblesses dans la construction du CV ou encore pour donner des conseils bien utiles dans la manière de se comporter face à un professionnel du métier. Ce qui est plus qu'appréciable dans ces échanges avec les étudiants c'est également d'avoir l'opportunité d'aborder leur perception sur le monde du travail et d'avoir ainsi l'occasion de démystifier certains aspects de l'entretien de recrutement ou encore plus largement d'un métier en lui-même. Donner, échanger, recevoir sont trois valeurs importantes dans notre société et ce sont ces valeurs qui ont été à la base de la collaboration entre PwC Luxembourg et Sabine Hauser dans le cadre de l'atelier. Une expérience que nous renouvelons cette année.

Norman MOREAU - PwC Luxembourg, Recruitment Team Coordinator



PARTENAIRES

“ L'atelier de préparation à l'embauche avait pour objectif de donner aux étudiants de dernière année une vision plus précise des attentes des recruteurs dans le cadre d'un entretien de recrutement. Après un bref rappel des bases théoriques, des mises en situations pratiques ont permis aux étudiants de mieux appréhender les compétences et les qualités requises pour les postes auxquels ils désiraient postuler.

Je suis convaincue que cette expérience a été constructive et enrichissante pour tous. Nous avons partagé avec les étudiants des recommandations concrètes quant à leur présentation et leur discours et créé un véritable lien de confiance, nous permettant en tant que professionnels RH de conserver une proximité avec cette génération de futurs collaborateurs. ”

Deloitte. Leila PIRoux - Deloitte, Senior Manager HR audit

Les interactions avec nos entreprises partenaires se déclinent sous des formes multiples : création, avec les étudiants du Campus Recrutement, d'une page en intranet reprenant en priorité les activités de recrutement menées par nos partenaires ; co-organisation d'événements ; visites d'entreprises (Prayon, NMC, Accenture, Vincent Logistics, les Ateliers Jean Del'Cour,...), intervenants extérieurs qui partagent leur expérience avec nos étudiants. Dès le 1er Bac, dans le cadre du cours d'Introduction à l'entreprise assuré par Nathalie Crutzen, de nombreux Top Managers d'entreprises de secteurs et de tailles différentes sont invités. Cette année, les étudiants ont rencontré Bernard Delvaux, CEO de la Sonaca ; Jacques Galloy, CFO & Director d'EVS ou encore Didier Paquot, Directeur économique de l'UWE. Cela se poursuit au cours des 5 années avec notamment la création des 'ateliers' ou le cours d'International Strategy de Thomas Froehlicher, qui invite tout au long de son cours, des CEO pour présenter la stratégie qu'ils ont mise en place au sein de leur entreprise, notamment : Max Jadot de BNP Paribas Fortis, Michel Eeckhout de Delhaize, Bernard Serin de CMI ou Fernand Dimidschstein d'Accenture.



Depuis 2 ans, nous avons également des 'Parrains de promotion' : cette année, Christophe Navarre, PDG de Moët Hennessy et l'année dernière Thomas Leysen, en sa qualité de Président de la FEB.

Et le fait que ces experts soient souvent des alumni de HEC-ULG ne peut que donner des ailes à nos étudiants... !

Sandra DELFORGE - Head of Corporate Relations



Alumni

En quête d'es-sense



Nathalie HOSAY

Responsable des Relations
Extérieures
et de la Communication
HEC-ULg
nathalie.hosay@ulg.ac.be

ENERGIE → ACTIONS

Délaissant le confortable secteur de l'immobilier luxembourgeois et une fonction de directeur commercial stricto sensu, Michel Acunzo, Diplômé HEC-ULg (licencié en sciences commerciales, orientation Management international, promo 2004), veut très rapidement donner du Sens et du contenu à son travail. Depuis la réalisation de son mémoire de fin d'études sur le thème du coaching d'équipe en entreprise, sous la direction du Professeur Jocelyne Robert, la consultance en management l'attire. Il rejoint en tant que Executive Partner **es sense**, une PME créée en 2006 par Pierre Sornin (licencié en informatique et gestion de l'ULB), selon un postulat simple : « The bigger the sense (why), the easier the how ». Une entreprise qui sait où elle va, qui a une vision claire, qui a un Sens, compris et partagé par tous les collaborateurs se développe et grandit très facilement.

« La technicité, toutes les entreprises peuvent l'acquérir. Ce qui fait la différence, ce sont les forces vives. Notre travail consiste à faire monter ce potentiel humain » souligne Michel Acunzo. « Savez-vous que le pays où l'on utilise le plus le potentiel humain en entreprise est l'Inde avec 36% et où on l'utilise le moins, la France avec seulement 13%¹. En Belgique il est estimé à 20%, cela signifie que plus de 80% du potentiel humain dort dans l'entreprise. Développer ce potentiel, c'est booster la croissance de l'entreprise, c'est augmenter ses résultats dans une optique pérenne ».

¹ source : étude Gallup de juin 2010

*« **es sense** m'apporte efficience et confort au travers de leur accompagnement. Mes cadres sont plus impliqués dans mon entreprise comme de véritables chefs d'entreprises. Cela est possible grâce à la gestion de projets mise en place qui engendre plus d'envie de prise de responsabilités et d'autonomie. Une mécanique motivante est mise en marche »*

Patrick DEROANNE,
CEO Deroanne

Michel Acunzo : rencontre es-sentielle et spirit-uelle



→ RESULTATS

« Donner du Sens à ce que l'on fait, c'est une valeur ajoutée inestimable. Tant pour soi au niveau individuel que pour l'entreprise. Ainsi, elle fédère l'ensemble de ses collaborateurs derrière le Sens tout en mettant en place un management résolument positif et une stratégie dite 'de moyens'. Ceci permet à tout type d'entreprise d'avancer et de croître en puissance et dans la cohérence » explique Michel Acunzo.

Les valeurs qui découlent du Sens de l'entreprise sont bien différentes de simples valeurs marketing ; conscientisées et formalisées, elles deviennent une source de motivation, un moteur et elles peuvent être déclinées au sein de toute l'organisation.

Ce qui engendre comme résultats concrets ; une croissance sereine, un turn over qui diminue, une créativité extraordinaire, une attractivité grandissante, et une envie de s'investir pour son entreprise à tous les niveaux ! Donner du Sens relève ainsi d'une gestion efficiente des ressources humaines et qui plus est pour la *génération Y* actuelle.

*« En premier lieu, **es sense** nous a fait prendre conscience du projet commun qui animait l'entreprise. Pour ensuite, arriver à un alignement des méthodes pour accéder à ce projet. Nous bénéficions maintenant d'une boîte à outils concrets liée à nos valeurs pour avancer à tous les niveaux »*

Bruno CROONENBERGHS,
Administrateur Délégué Cromarbo,
Alumni HEC-ULg, promo 1994



es sense travaille à deux niveaux d'accompagnement, complémentaires et indissociables : les Corporate Consultants et les Executive Coaches. Les Corporate Consultants, qui ont minimum 15 années d'expérience et un très haut niveau de compétence, vont travailler au niveau du middle management et des key people sur les aspects relationnels, les attitudes, la gestion de conflits, la dynamique de vente, le développement du potentiel, etc. Les Executive Coaches, eux, sont des chefs d'entreprise qui ont fait leurs preuves dans le monde des affaires et ils sont formés par es sense (ce sont d'ailleurs parfois d'anciens clients de la société). Leur rôle est donc de coacher d'autres chefs d'entreprise, de les faire réfléchir et partager avec eux dans l'objectif d'entrevoir de nouvelles approches managériales, d'ouvrir un sas de décompression et surtout d'engendrer des résultats concrets tangibles avec des méthodologies avant-gardistes !

es sense est présente en Belgique, en France et en Suisse, et intervient dans plus de dix pays différents. Elle s'adresse aux PME et aux grandes entreprises. Ses clients s'appellent Amnesty International, ING, Deroanne, Ateliers Jean Del'Cour, Siemens, The House of Marketing... Elle propose tant des projets globaux que des projets plus ponctuels.

« Nous travaillions sur un modèle d'entrepreneurship, tous les collaborateurs avaient beaucoup de responsabilités, étaient autonomes. La société a grandi très vite. Nous sommes passé de 200 à près de 2 500 en moins de dix ans. Le modèle entrepreneurship devenait difficile à appliquer. Un nouveau management a mis en place un modèle bureaucratique. Ce fut une erreur. C'était un changement important, et rien n'avait été expliqué aux collaborateurs qui s'en sont trouvés démotivés. J'ai alors mis en place une vision, mais alignée sur ce que la société faisait à l'international. J'avais besoin de quelqu'un pour m'aider à travailler sur le comportement des collaborateurs et des équipes. C'est là qu'**es sense** est intervenu. Le résultat fut phénoménal en terme d'hommes et de productivité. Si nous n'avions pas fait ce travail, nous n'aurions pas pu traverser la crise. Les équipes se sont retrouvées soudées. Les collaborateurs se sentaient bien dans ce qu'ils faisaient. On a redéfini le modèle mais surtout on l'a expliqué aux collaborateurs. »

Benôît FALLY,
Senior Managing Director State Street

*Au fait, Michel Acunzo, et les valeurs d'es sense, quelles sont-elles ?
La passion du plaisir, faire partie de l'aventure, le partage bienveillant.
Vous connaissez dès lors mon état d'esprit en répondant à l'interview ;)*



Pour des équipements toujours plus propres, plus fiables et plus performants.

For ever more sustainable, efficient and reliable equipment.

www.cmigroupe.com



VOTRE PARTENAIRE EN SOLUTIONS AUDIOVISUELLES



Etilux Audiovisuel : des solutions AV efficaces

Spécialisés dans l'intégration de salles de conférence depuis 20 ans, notre équipe propose des équipements audio-visuels performants, répondant parfaitement aux besoins de nos clients. Conseils, étude de projets, assistance et service après-vente de qualité sont présents pour chacune de nos réalisations.



Affichage dynamique

Voulez-vous communiquer un message pertinent à vos employés, clients, prospects?

L'affichage dynamique vous permet de diffuser vos messages (en texte, en images fixe ou animée, en vidéo, avec défilement, Flash, Power Point, base de données,...) dans votre hall d'accueil, sur votre ligne de production, dans différents espaces commerciaux, publics ou industriels.

Grâce à vos connexions réseau ou ADSL existantes, vous pouvez distribuer et gérer de nombreux contenus spécifiques, dynamiquement, en temps réel ou via un calendrier.





Creativity

The creative economy *the new era of innovation*



Emilie PAWLAK

Assistant Professor and
Postdoctoral Fellow
HEC-ULg
ID Campus
emilie.pawlak@
ulg.ac.be

Following the first year of existence of ID Campus, the HEC-ULg conference «*The creative economy: the new era of innovation*» will be held on November 21, 2011 at the Palais des Académies in Brussels. This workshop is part of «*Tomorrow starts with Chemistry*» event initiated by the European Chemical Industry Council held on 21-23 November, 2011.

This event intends to create a space for people from different horizons to meet, interact and exchange on issues related to creativity, sustainability, "design thinking", new business and education models, or innovation strategy. The transformation occurring in the academic sphere is part of a broader phenomenon that involves institutions and private organizations at large. Indeed, the new approaches to education and research resonate among the strategic issues brought to the fore by the European Union. In the "Agenda 2020", the EU has underlined sustainability, diversity, inclusion and economic growth as deeply entangled. Specifically, the Agenda calls for a new collaborative framework between the academic and economic spheres in order to accelerate the "time to Society" of meaningful and valuable ideas.

The economy is changing and is increasingly linked to a new developmental paradigm that links business, culture and technology. With the creative economy, the competitiveness of firms, of territories and of nations relies on their ability to constantly reinvent themselves. The workshop initiated by HEC-ULg aims at providing fresh and valuable insights on the competencies needed to cope with the main societal challenges (environment, diversity, social inclusion, regional competitiveness...). Participants will have the opportunity to gain insight into the management of creativity within organizations, new innovation processes and modalities, new business models, the need for a new approach to research and education, the stimulation of innovation through cooperation, or creativity and innovation as a way to boost regional competitiveness.



La créativité, comme élément fédérateur et déclencheur du redéploiement économique de Liège ?

En ce mois d'octobre, l'Université de Liège lance, sous l'appellation « **LIEGE CREATIVE** », un forum de « **rencontres-conférences** » au Château de Colonster entre acteurs du monde socio-économique, de la recherche et de la culture, basé sur un programme permanent de conférences axées sur la Créativité, l'Innovation et l'Entrepreneuriat. Un site internet interactif permettra de prolonger les échanges au-delà des exposés, à travers un blog, dans une démarche de « **grappage technologique** » et d'apporter un soutien à d'autres initiatives locales ou régionales.

Le projet est soutenu par un important consortium de forces vives liégeoises : le GRE, l'UWE, la CCI Connect, Agoria, et la SPI.

HEC-ULg est impliquée dans le projet et a participé à divers groupes de travail lié à sa conception.

Des collaborations se mettent en place avec ID-Campus.

Début des rencontres : la semaine du 24 octobre à l'occasion du

« **Salon Métamorphoses** »

Programme de LIEGE CREATIVE et inscriptions :

www.liegecreative.be



ERNST & YOUNG
Quality In Everything We Do

Ernst & Young renforce ses équipes en Wallonie

Compte tenu du développement de ses activités en Wallonie, Ernst & Young a le plaisir de vous annoncer la nomination d'un nouvel associé audit au sein de son bureau de Liège.

Marie-Laure Moreau a été nommée associée au sein du département 'Ernst & Young Réviseurs d'Entreprises' depuis le 1er juillet 2011. Marie-Laure dispose d'une expérience de 18 années en audit, notamment dans le secteur des sociétés cotées, des mutuelles et des PME. Elle est diplômée de HEC-Ecole de Gestion de l'ULg.

Au renforcement de notre département audit s'ajoute également la création au sein de notre bureau de Liège d'un service de conseils dédié spécifiquement aux PME et au secteur public wallons ainsi que l'agrandissement de notre département fiscal.

Audit | Comptabilité | Fiscalité | Conseils | Transactions

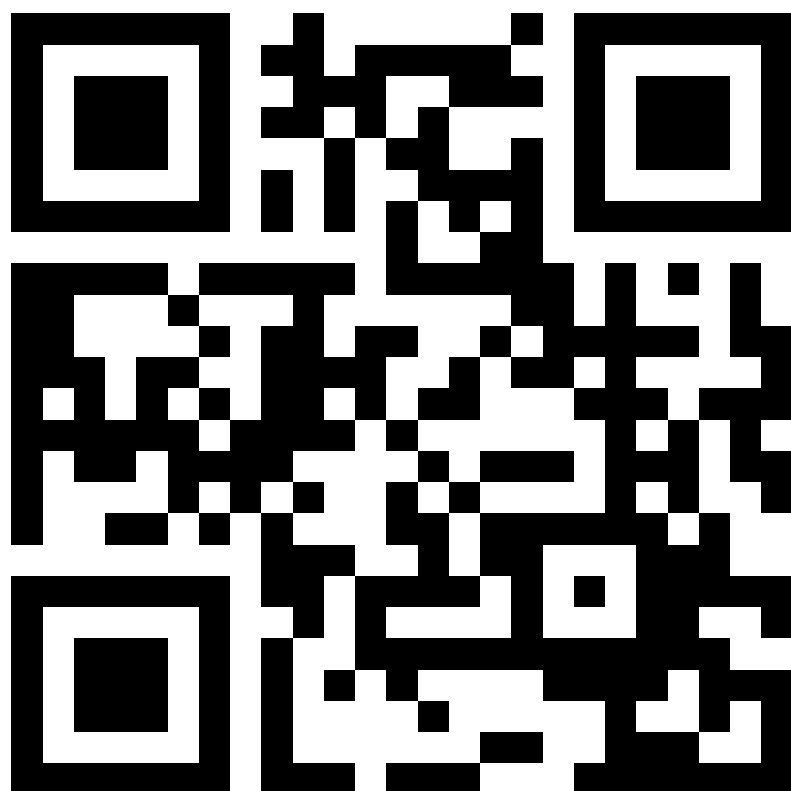
Ernst & Young Wallonie vous offre un éventail de services haut de gamme notamment en matière d'audit, de comptabilité, de fiscalité (impôt des sociétés, TVA, commerce international, fiscalité des particuliers et des cadres étrangers, ...), de services juridiques et services spécialisés (conseil stratégique et organisationnel, aide à l'obtention de subsides, accompagnement en matière de fusions, acquisitions et cessions, ...).

Nos bureaux en Wallonie

Liège - Gosselies - Mons - Tournai
Tél: 04 273 76 00
cathy.meuleman@be.ey.com
www.ey.com/be



flashezsur nous !



www.hec.ulg.ac.be



Recherche

Chaire Francqui

Il n'y a pas que les comptes qui comptent ...

Sur proposition des Universités, la Fondation Francqui attribue chaque année un certain nombre de « Chaires Francqui ». Celles-ci sont destinées à inviter un Professeur, d'une autre Université belge, qui organisera un enseignement au plus haut niveau dans sa spécialité.



Après le Professeur Yves Crama en 2009-2010, Titulaire de la Chaire Francqui au Titre belge de la KUL, ce fut au tour de **Pierre-Armand Michel** d'occuper la Chaire Francqui au Titre belge 2010-2011, octroyée à l'Université de Mons.

Dans ses leçons portant sur sa spécialité - l'Analyse financière et la Finance d'entreprise - , il a souligné que les fondamentaux de l'entreprise constitueront toujours la clef de voûte de l'analyse financière, laquelle est autant affaire de compréhension économique de l'entreprise que de technique comptable :

- l'activité : comment se forme le résultat ? Quel est le partage de la valeur ajoutée ?
- la dynamique de l'équilibre financier : structure du bilan, amélioration du besoin en fonds de roulement, gestion et financement de la croissance, variation de la trésorerie ;
- la dynamique des flux de liquidités : « Cash is king ! » ;
- la rentabilité : analyse de la rémunération des capitaux.

Pour certains auteurs, parce qu'elle est fondée sur des données quantitatives et qu'elle met en jeu des « techniques », l'analyse financière s'apparenterait aux sciences exactes. Selon Pierre A. Michel, il convient de souligner l'hiatus entre le monde de la matière et celui des hommes. Pour lui, le matériau de base (les données comptables) de l'analyse financière, indépendamment de toute manipulation, résulte d'une construction conventionnelle et les questions posées par l'analyste relèvent de considérations contingentes. Une analyse financière est toujours « intéressée ». Il faut en outre reconnaître qu'il existe une part d'intuition, de connaissance des dirigeants, de prévision même, qui complètera toute analyse financière proprement dite.

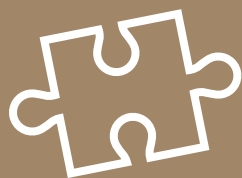


Pierre A. Michel a démontré que l'introduction des normes IAS-IFRS rend le traitement de l'information comptable plus complexe. Leurs répercussions sont d'une ampleur telle qu'elles s'apparentent à un « choc culturel » pour l'analyste. Il a examiné les enjeux et les déterminants de l'émergence du concept de « Fair Value », comme convention centrale du modèle IAS-IFRS, et a exploré la question de savoir si de cette pratique il convenait de craindre une volatilité artificielle du résultat. Selon lui, cette volatilité peut être évitée.

Dans la seconde partie de son cycle de conférences, Pierre A. Michel a argumenté que l'analyse de l'évaluation de l'entreprise doit prendre en compte la théorie financière. Il soutient que deux conceptions de l'analyse financière consacrée à l'évaluation coexistent aujourd'hui : la « modeste » basée sur les modèles actuariels (sans recherche d'optimisation) et l'« ambitieuse » basée notamment sur la théorie des marchés efficients, la théorie des choix de portefeuille et enfin les modèles d'évaluation à l'équilibre baptisés CAPM (Capital Asset Pricing Models), pour n'en citer qu'un.

Cette approche l'a amené à « revisiter » la finance académique, plus particulièrement l'énigme de la prime de risque, le fonctionnement des marchés financiers (« mécanisme auquel nous avons confié les clés de nos richesses futures » - B.Mandelbrot, 2005), ainsi que quelques errements de la théorie financière. Il a également consacré une partie importante de son exposé au concept de la valeur actionnariale de l'entreprise. L'idée d'un intérêt commun propre aux différentes parties prenantes liées à l'entreprise aurait-elle disparu du champ de la gouvernance des entreprises ? On ne peut croire que pour les dirigeants il n'y a que les comptes qui comptent et que l'homme n'occupe pas une place de premier plan.

(1) Pierre A. Michel est actuellement professeur de Financial Accounting (ULB) et membre du Conseil Supérieur des Professions Economiques.



Des étudiants HEC-ULg s'engagent dans des projets de coopération et de développement durable



PROJET MAROC

L'OIC Horizons est un Organisme d'Intérêt Collectif créé par des étudiants de « HEC- Ecole de gestion de l'Université de Liège ». Cette « mini-entreprise » propose de faire découvrir une autre facette que celle de l'entreprise marchande traditionnelle, de confronter les étudiants à d'autres réalités et à d'autres perspectives de carrière, en mettant à profit les compétences acquises en matière de gestion au service d'Organisations Non Gouvernementales et autres partenaires, afin de créer des synergies et de collaborer à la mise sur pied de projets de coopération.

L'objectif de l'OIC Horizons est de permettre à tout étudiant de soutenir des projets de coopération au Nord ou au Sud, projets d'aide à caractère humanitaire et/ou social. Le soutien peut prendre différentes formes : aide logistique, comptable, informatique, recherche de fonds, organisation d'événements, et il peut être couplé à un voyage dans un Pays en Voie de Développement durant le mois de juillet.

Cette année, les expériences des participants aux deux projets proposés sont positives, avec une satisfaction procurée par un engagement utile et concret.

“ En tant que présidente de l'OIC en 2010-2011, j'avais vraiment envie de m'investir dans l'un des deux projets que nous proposions. Je ne connaissais quasi rien de la culture marocaine et, ayant toujours eu envie de partir en projet humanitaire afin de découvrir un pays autrement et d'aider les populations locales, j'ai saisi l'opportunité qui m'était ainsi offerte.

Notre but était de mettre sur pied une boulangerie à Tameslohte, petit village au sud de Marrakech. Nous collaborions avec une association de femmes locale ainsi qu'avec des étudiants en gestion de l'ENCG de Settat. Le projet nous a réellement permis de mettre à profit ce que nous avons appris au cours de notre cursus. De la rédaction d'un business plan à l'élaboration d'actions marketing, en passant par les différentes étapes de la gestion de projet, nous avons pu apporter une réelle plus-value au projet et en être ACTRICES. Au bout de deux semaines, le local était prêt, il ne nous restait plus qu'à ouvrir le magasin. Nous sommes toutes ressorties grandes de cette expérience, ayant appris à connaître une autre culture, et ravies d'avoir mis nos compétences au service d'un projet durable qui permettra aux femmes du village d'améliorer leur niveau de vie.”

Cécile CORNEZ,
Présidente 2010-2011 de l'OIC

PROJET AREQUIPA PEROU

“ Arequipa, située au sud du Pérou, est la deuxième plus grande ville du pays. Elle se développe très rapidement et connaît d'importants problèmes liés à la gestion et au tri des déchets, ainsi qu'à la protection de l'environnement plus généralement – environ 600 tonnes de résidus sont générées chaque jour.

Dans ce contexte, l'association *Mujeres Ecosolidarias* s'est créée, regroupant des femmes de plusieurs districts qui organisent des campagnes de sensibilisation, collectent des déchets, les trient puis les revendent à des entreprises qui les réutilisent. Par la promotion de valeurs de solidarité et de pratiques respectueuses de l'environnement, l'Association des Femmes Ecosolidaires se bat pour une croissance plus durable et profitant à toutes les classes sociales.

Lors de nos trois semaines à Arequipa, nous avons pu participer aux activités de Cecycap, une ONG locale soutenue financièrement par Autre Terre (ONG du groupe TERRE), et qui vise à améliorer le niveau de vie des habitants tout en encourageant des initiatives telles que celles des *Mujeres Ecosolidarias*. En plus d'une aide financière (achat des sachets poubelle à distribuer, par exemple), Cecycap fournit aussi une aide logistique (entre autres, du lobbying auprès d'entreprises connues de la région pour qu'elles fournissent les salopettes). Par manque d'organisation, nous n'avons pas pu assister à une campagne de sensibilisation, mais nous avons participé à sa préparation. Les femmes se retrouvent tôt le matin puis se séparent : certaines restent à un « stand » alors que les autres font du porte-à-porte pour expliquer aux habitants l'importance du tri et du recyclage. La première collecte a lieu quelques jours après la sensibilisation, puis à jour fixe toutes les semaines (ou deux semaines). L'association a l'ambition de s'étendre et d'entreposer en un même endroit les déchets récoltés dans tous les districts (alors qu'actuellement, chaque district est plus ou moins indépendant), raison pour laquelle les « recycleuses » reçoivent aussi différentes formations pour la vie en entreprise, notamment sur le leadership.

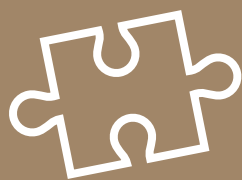
Cecycap met aussi en place des formations pour les femmes qui veulent monter leur entreprise. N'ayant pas, pour la plupart, un long parcours scolaire, elles bénéficient gratuitement de cours accélérés en comptabilité, gestion, marketing, ressources humaines (par exemple pour apprendre à gérer un conflit). C'était très intéressant de retrouver ce que nous avons appris en Belgique, mais dans un tout autre contexte, beaucoup plus concret.

Ayant pris part à de nombreux ateliers, nous avons pu parler avec les participantes et avons été étonnées par la motivation de ces femmes qui tentent littéralement de s'affranchir, au moins financièrement, du très grand pouvoir de leur mari, entretenu par le poids inconscient des habitudes ”

Emmanuelle MANGON

Etudiante en 3^{ème} bac sciences éco et de gestion





Développement durable



HEC-ULg collabore avec Accenture sur le thème des stratégies durables, via la Chaire Accenture en « Sustainable Strategy » développée au sein de l'Ecole.

Dans ce cadre, Nathalie Crutzen, Assistant Professor, Accenture Chair in Sustainable Strategy, a participé du 11 au 15 juillet 2011, en tant qu'invitée académique, à une formation en stratégie (Strategy College) organisée par Accenture à Sint Charles (Chicago, USA).

L'objectif de cette formation était de sensibiliser et de former près de 300 consultants d'Accenture (tous niveaux confondus) à la notion de stratégies durables. Les trois dimensions à la base du Développement durable (c'est-à-dire les dimensions économique, sociale et environnementale) sont en effet considérées aujourd'hui par Accenture comme stratégiques pour le succès futur de toute entreprise.

Cette semaine a été une occasion unique pour rencontrer des personnes-clés actives internationalement dans le domaine de la « Sustainability » chez Accenture ainsi que pour découvrir comment sont organisées les formations dans une grande entreprise de consultance.

accenture
High performance. Delivered.

Dans le cadre de ses activités au sein de la Chaire Accenture en « Sustainable Strategy » et au sein d'ID Campus, Nathalie Crutzen a également participé, en tant qu'éducateur, à la « Sustainable Summer School » organisée par RECentre (Centre pour un Design Durable, Euregio Meuse-Rhin) et l'Institute Without Boundaries (Programme multidisciplinaire développé au sein de l'Ecole de Design du George Brown College, Toronto, Canada) à Heerlijckt (Belgique) du 17 au 25 août 2011.

Une vingtaine d'experts, issus de disciplines différentes et du monde entier, ont mis leur expertise à la disposition d'une quarantaine de participants. L'objectif de cette école d'été était de sensibiliser les participants (principalement des designers, des architectes et des artistes) à l'importance d'intégrer les principes du Développement durable dans leurs projets tout en les faisant travailler, en équipe multidisciplinaire, sur un cas pratique.

Trois thèmes ont été abordés lors de cette école d'été : les espaces publics, l'eau et l'alimentation. Chaque équipe pluridisciplinaire a ainsi travaillé sur l'une de ces thématiques en lien avec une ville de l'Euregio, à savoir Genk, Hasselt, Maastricht ou Liège. Dans le cas de la ville de Liège, les participants ont eu l'occasion de travailler, avec l'aide de Nathalie Crutzen et de deux autres éducatrices (Virginia Tassinari et Giovanna Massoni), sur un projet de durabilité pour le « Quartier Saint-Gilles ».



1

2



cutting through complexity™

KPMG Entreprises: votre interlocuteur local privilégié

Dans un monde de plus en plus complexe,
nos experts vous aideront à relever les défis
de gestion au quotidien.

Bruxelles

T: 02 708 43 00

Liège

T: 04 225 53 11

Louvain-la-Neuve

T: 010 68 54 11





Education

OpenBordersMBA

Dutch > English > French > German



Christine AMORY
MBA Coordinator,
HEC-ULg
[christine.amory@
ulg.ac.be](mailto:christine.amory@ulg.ac.be)

L'EXCELLENCE, DANS LA CONTINUITÉ

Depuis longtemps, HEC-ULg fournit aux entreprises du bassin liégeois des managers capables de gérer les affaires et d'ajouter de la valeur aux projets. Depuis une vingtaine d'années, la mondialisation s'est accélérée et avec elle, le besoin de produire et de vendre en réseau, mais aussi de réfléchir en termes multiculturels et de construire des projets internationaux.

Dans ce nouvel ordre économique, d'anciennes compétences ont acquis une importance de premier plan. Une maîtrise moins superficielle des langues, une capacité à travailler avec des partenaires d'autres horizons et une intelligence de la dimension culturelle des marchés sont devenus des atouts décisifs pour gagner des contrats, livrer des produits et services ou rendre possible un programme de Recherche et Développement. Le monde européen des affaires l'a bien compris. De Bordeaux à Hambourg et de Vienne à Dublin, les entreprises investissent dans le développement de leurs managers.

PRIVILÈGE DU LIEU

Forte de son expertise en langues et de sa situation géographique idéale, HEC-ULg a décidé de répondre à ce besoin en nouvelles compétences par la construction d'un programme de MBA international en partenariat avec la Fachhochschule Aachen et Universiteit Hasselt, le **OpenBordersMBA**. C'est d'ailleurs à Eupen, capitale de l'Eurégio et de la Communauté germanophone, que se dérouleront les séminaires, dans les locaux prestigieux que son Ministre-Président, Karl-Heinz Lambertz, met à notre disposition.

IMMERSION

Les participants à ce MBA s'investiront dans des séminaires multilingues, seront confrontés à des études de cas fournies par des professionnels aux prises avec l'interculturalité de leur marché. Ils auront à démontrer leur capacité à construire des projets à dimension régionale et internationale et ils le feront en dialogue avec des stagiaires d'autres régions, afin de fonctionner, d'entrée de jeu, dans une logique immersive et réaliste.



GOVERNING BY DOING

En quelques mois, ces cadres vont acquérir une vision approfondie des différents aspects de la gouvernance de leur entreprise, autant qu'une capacité à structurer leur réflexion pour prendre des décisions. Les séminaires sont envisagés comme des lieux d'échanges où le travail préalable et l'expérience de chacun constitue le matériau qui, éclairé par les professeurs et experts, enrichit l'ensemble du groupe.

RETURN ON INVESTMENT

En plus de développer leurs capacités à voir clair, décider et communiquer, les managers de l'**OpenBordersMBA** auront à compléter, en accord avec leur management, un projet et une étude dont l'entreprise a réellement besoin. L'infrastructure et l'expertise disponibles à travers le programme bénéficieront à l'entreprise toute entière. Ce programme de haut niveau, sous la direction académique de Wilfried Niessen, constitue également une occasion unique de développer un réseau eurégional à travers la participation d'autres managers étrangers et à travers l'accès aux réseaux d'alumni des institutions partenaires de l'**OpenBordersMBA**.



Umso glücklicher bin ich, dass der MBA, bei dem ebenfalls Wirtschaft, Kooperation und das Zusammentreffen der Kulturen im Zentrum stehen, in Eupen unterrichtet werden wird.

Karl-Heinz LAMBERTZ

Ministerpräsident der Deutschsprachigen
Gemeinschaft Belgiens



Close collaboration with partners from our neighbouring countries was always in the centre of our thinking and acting. Thus, creating an international, but regional MBA program for executives and managers from companies in our region seems to be just a logical step. But, it is not less than the highlight of the collaboration of the last decades.

Prof. Dr. Norbert JANZ

Dean of the Faculty of Business
Studies of FH Aachen



We zijn verheugd om samen met HEC-ULg en FH Aachen een uniek Euregionaal MBA-programma aan te bieden waarmee we de brug naar het bedrijfsleven versterken. Met dit programma bouwen we verder aan onze internationale oriëntering waarmee zowel onze studenten als docenten een extra troef in handen geven.

Piet PAUWELS

Decaan – Bedrijfseconomische Wetenschappen
(BEW) Universiteit Hasselt



*Etre diplômé de **OpenBordersMBA**, c'est perfectionner sa capacité à être un leader européen dans un environnement interculturel exigeant et être capable de faire partager ce talent à des collaborateurs et à des partenaires au-delà des différences culturelles et linguistiques qui persistent entre ces trois grand pays, au croisement de l'Europe du Nord et du Sud.*

Thomas FROEHLICHER

Directeur général et Doyen de HEC-Ecole de
Gestion de l'Université de Liège



*Contributing in the **OpenBordersMBA** is very inspiring for me in many ways. The involvement of practitioners enriches the curriculum and aligns it with the demands of practice. Moreover, the collaboration with professors of other universities brings new impetus for both research and the design of future Study Programs.*

Prof. Dr. Constanze CHWALLEK
FH Aachen Professor **OpenBordersMBA**



I am looking forward to challenging and inspiring training sessions and discussions with highly motivated and talented young managers in a highly interactive and challenging training program with practical cases and examples.

Dr. Ralf SCHMIDT
CEO team steffenhagen GmbH, Aachen
Expert **OpenBordersMBA**



I appreciate the intelligence of the program's positioning at the geographical (internationalization naturally comes from the cross-border, cultural and linguistic exchanges that the program produces), philosophical (it is above all a training, and the degree is only the consequence) as well as functional (the structure articulates around competencies that are genuinely useful to the managers within their environment) levels. Understanding the business context, digest it, and translate it into concrete decision making, this makes sense.

Prof. Dr. Georges HÜBNER
Deloitte Chair of Portfolio
Management and Performance
HEC Management School - University of Liege
Professor **OpenBordersMBA**





Recherche

LENTIC

25 ans de recherche et de consultance



Sous la dénomination « HEC-ULg Intrapreneurs », HEC-ULg propose, depuis septembre 2010, à ses étudiants de second master en Ingénieur de gestion, un programme centré sur le pilotage d'un projet stratégique en entreprise : mise en place d'un CRM; élargissement de la gamme de services en e-business; amélioration/développement d'un système de contrôle de gestion, d'un système de gestion des compétences, d'un système de traçabilité le long de la chaîne logistique; optimisation des flux de matières premières dans un système de production, etc. Via le recours à des experts, l'étudiant approfondit le contenu du projet, étudie son contexte d'implantation en réalisant des audits, propose des solutions concrètes, en analyse les impacts potentiels, imagine une stratégie de gestion du changement liée au projet et, in fine, la met en œuvre.

Dans cette formation en alternance sont impliqués plusieurs membres du LENTIC, le Laboratoire d'Etudes sur les Nouvelles Technologies, l'Innovation et le Changement, qui fête cette année son 25^e anniversaire.

“ HEC-ULg Intrapreneurs, c'est une expérience de consultance à l'échelle étudiante sur base de laquelle nous pouvons nous appuyer pour modéliser ” souligne le Professeur François PICHULT, Directeur du LENTIC.

Centre de recherche et d'intervention centré sur les processus d'innovation organisationnelle, le LENTIC est devenu, en 25 ans d'existence, une référence incontournable dans l'analyse des évolutions du travail et des organisations. Une équipe multidisciplinaire d'une quinzaine de personnes (on y trouve des sociologues, des gestionnaires, des psychologues, des anthropologues, etc.) effectue des missions d'étude, de conseil et d'accompagnement dans des organisations des secteurs marchand et non-marchand, en Belgique et sur la scène internationale. Parmi les interventions récentes, on peut citer une mission chez France Telecom, société au sein de laquelle un travail en profondeur a été entrepris auprès des managers de 1er niveau après la profonde crise sociale qu'a connue l'entreprise; une autre mission dans la société Magotteaux que le LENTIC accompagne dans la structuration d'une gestion intégrée des ressources humaines devant aider à la mise en place d'une fonction RH Corporate; autre exemple de mission, le CHU où le LENTIC appuie la création d'une politique de développement des ressources humaines à l'échelle de l'institution. A côté de ces missions de terrain, le LENTIC décline ses activités en un volet 'Etudes et recherche'. Les chercheurs du Laboratoire analysent les tendances qu'ils observent dans les organisations contemporaines et tentent de les modéliser. Cette analyse constitue la base méthodologique et conceptuelle indispensable aux autres missions et débouche sur une intense activité de publication, signe d'une prise de distance salutaire par rapport aux diverses interventions menées. Des exemples ?



“ Nous avons mené récemment une recherche pour Agoria afin de dégager une prospective du secteur de l'industrie technologique à l'horizon 2020. On peut également citer la création d'un observatoire des restructurations ou encore, les recherches que nous menons depuis plusieurs années sur le thème de la flexicurité (voir SPIRIT n° 11) ou encore la Gouvernance réflexive ” explique François Pichault.

Après le colloque international organisé en 2006 pour les 20 ans du LENTIC sur le thème « Intervenir dans le monde du travail : la responsabilité sociale d'un centre de recherche en sciences humaines », c'est sur la communication interne que se sont focalisées les festivités d'anniversaire autour d'une journée bruxelloise de teambuilding haute en couleurs !

Propos recueillis par Nathalie HOSAY
Responsable des Relations Extérieures
et de la Communication
HEC-ULg



LENTIC
HEC-Ecole de Gestion
de l'Université de Liège
www.lentic.be • lentic@ulg.ac.be
T : +32 4 366 30 70



Executive Education

HEC-ULg Executive School



Jean-Marc ERNIQUIN Directeur, HEC-ULg Executive School

*Avec la rentrée académique arrive également le programme semestriel de l'Executive school. Plusieurs nouveaux **Advanced programs** y sont présentés. À contre courant, peut-être, du contexte économique international, l'accent est résolument placé sur l'innovation et la technologie et surtout sur la façon de gérer ses éléments essentiels du développement des entreprises dans une perspective de croissance et de compétitivité.*

Je vous invite à découvrir quelques-uns de ces nouveaux programmes !

MASTER CLASS EN INTELLIGENCE STRATEGIQUE

“ Après 3 ans de fonctionnement du dispositif Intelligence Stratégique de l'ASE, nous constatons que les entreprises sont de plus en plus nombreuses à s'intéresser au concept et que plus de 80% des chefs d'entreprise sensibilisés et formés à la thématique ont réalisé des changements au sein de leur entreprise ”

Vincent BOVY

Directeur de l'Agence de Stimulation Economique.

Seize dirigeants d'entreprises participent actuellement à la Master Class en Intelligence Stratégique !

Issu du partenariat entre l'ASE et HEC-ULg, ce programme de haut niveau est destiné à apporter à ces dirigeants suffisamment d'outils afin de leur permettre de prendre de la hauteur et de comprendre les enjeux susceptibles d'influencer l'avenir de leur entreprise.





LE MARKETING DE L'INNOVATION

Votre entreprise met sur le marché des solutions techniques ou technologiques? Vous dirigez une start-up innovante? Vous savez donc mieux que quiconque à quel point il est difficile de commercialiser des produits technologiques de pointe dans un environnement business to business.

Les facteurs de décision sont souvent très longs et complexes, les intervenants sont nombreux et souvent les objectifs poursuivis sont diversifiés voire contradictoires. Beaucoup d'entreprises hésitent à se lancer dans ces marchés et celles qui y sont actives sont à la recherche de performances accrues. Ce programme, issu d'un partenariat européen, a été développé dans le cadre du programme Leonardo. En Belgique, c'est en association étroite avec le pôle de compétitivité MECATECH que HEC-ULg Executive School lance cette nouvelle formation après une première phase-test pleinement réussie. Destinée à répondre aux problématiques commerciales et marketing rencontrées par les PME high-tech, la formation aidera les entreprises à développer de nouvelles compétences dans le domaine de la vente de solutions technologiques complexes. Ce parcours fait appel à une ingénierie pédagogique de pointe qui allie e-learning, coaching individuel et séminaires thématiques.



CLUB APM CROISSANCE

Un programme pour les patrons d'entreprise en croissance.

HEC-ULg Executive School, l'APM et Ernst & Young se sont réunis pour proposer un programme de formation ayant pour thème « Susciter et gérer la croissance ».

Parce qu'un patron se sent souvent très seul face à des décisions difficiles, ce programme permet à une quinzaine de dirigeants de partager, d'échanger leur expérience.

Dix experts chevronnés ont été soigneusement sélectionnés afin d'encadrer et aider les entreprises participantes à mener une croissance sereine et pérenne.

Retrouvez le programme complet sur : www.apm-belux.be



Découvrez également le programme complet de la rentrée 2011 sur www.hec.ulg.ac.be executive school



Réseaux et management ?



Rassembleuse, enthousiaste, dynamique et efficace, Bénédicte PHILIPPART DE FOY est ce qu'on appelle, une personnalité.

Liégeoise de naissance et de cœur, le sens de l'accueil et la convivialité qui sont souvent associées à Liège, lui correspondent bien. Cette licenciée en Droit de l'Université de Liège aime communiquer et partager ses passions.

Forte de son expérience de conseiller en création d'entreprise puis de directrice adjointe dans un organisme d'accompagnement à la création d'entreprise, elle gère de front quatre activités : la consultance, l'observation des tendances, les études de marché qualitatives et l'accompagnement à la création d'entreprise dans le cadre de CréaPME, une société spécialisée dans le coaching de futurs indépendants qu'elle a lancée en 2010 en association avec Michaël Malherbe, un Alumni de HEC-ULg.

Parallèlement à ses activités purement professionnelles mais toujours dans le même esprit, elle crée FAR (Femmes Actives en Réseau). Son objectif ? Encourager les rencontres et les synergies entre femmes actives de tous horizons en privilégiant l'ouverture, l'échange et le respect de l'autre.

Sollicitée par HEC-ULg pour animer un atelier « Réseautage » dans le cadre du Portfolio de Compétences, elle met également son expérience au service des étudiants de Master.

Résolument féminin !

RENCONTRE AVEC UNE ENTREPRENEURE QUI BOUGE ET QUI RÉUSSIT À FAIRE BOUGER ET PROGRESSER LES GENS AUTOUR D'ELLE.

Bénédicte, d'où vous vient votre passion d'entreprendre ?

Les choses se sont faites très naturellement. Mes parents m'ont toujours encouragée à devenir le chef d'orchestre de ma vie et de ma carrière. Très tôt, ils m'ont appris que je méritais d'avoir des rêves, et que j'avais la capacité de les réaliser. Dès que j'ai décroché mon diplôme de juriste, j'ai développé un éventail d'activités qui m'ont permis de m'immerger à 100% dans la réalité du monde de l'entreprise.

CréaPME est pour moi une sorte d'accomplissement. Nous sommes spécialisés en accompagnement de porteurs de projet qui souhaitent lancer leur entreprise. Avec mon associé, nous sommes actionnaires à 50/50. Notre force, c'est notre complémentarité et notre passion commune.

Lorsque vous vous êtes lancée, avez-vous pu compter sur le soutien de personnes plus expérimentées que vous ?

J'ai toujours accordé beaucoup de crédit au feedback que l'on peut obtenir de personnes extérieures. Le regard extérieur, le recul, c'est essentiel. Ce regard extérieur, je l'ai trouvé tant dans mon entourage personnel qu'auprès de « mentors » mais aussi auprès de mon associé.

Le réseau FAR (loin en anglais) est basé sur le même constat... Ensemble, on progresse effectivement plus vite qu'en solo, et on va... plus loin! De façon plus anecdotique, le symbole du phare pourrait aussi définir le concept de notre réseau. Résolument positive car rassurante, l'image du phare invite à la découverte de soi-même et du monde !

Parlez-nous du réseau FAR, qui depuis sa création a grandi à une vitesse grand V, preuve manifeste qu'il correspond à des attentes réelles sur le terrain

Depuis mon adolescence, la thématique du « genre » m'a interpellée. Mon parcours professionnel, la maturité qu'il m'a permis d'acquérir, la lecture de nombreux ouvrages sur le sujet et la rencontre de personnes-clé (telle Annie Cornet, Professeure à HEC-ULg et Directrice du Centre EGID, ou encore Lise Cardinal, spécialiste du réseautage au Canada, et spécifiquement du réseautage féminin) m'ont petit à petit poussée à développer un projet de réseau féminin ouvert à toutes les femmes, qu'elles soient indépendantes, salariées et/ou porteuses de projet.



En octobre 2005 naissait le réseau FAR; il comptait 20 membres. Nous sommes 1800 aujourd'hui, et notre présence très active sur les réseaux sociaux nous ouvre de très belles perspectives. Le réseau FAR est animé bénévolement et ne reçoit aucun subside. Il correspond à un réel projet de vie. En 2011, le réseau est devenu une asbl, que nous avons gérés notamment avec Sarah Santin, une Alumni de HEC-ULg.

Les objectifs de notre réseau ? Susciter les rencontres entre femmes porteuses de projet; stimuler les échanges de compétences et créer des synergies; explorer de nouvelles pistes ; progresser dans notre vie professionnelle mais aussi dans notre privée; accroître la visibilité de tous ces projets.

Quelques exemples de 'success stories' de femmes ?

Deux noms me viennent en tête spontanément parmi d'autres : Sarah Santin, lauréate du Grand Prix wallon de l'Entrepreneuriat 2010, et Valérie Viatour, lauréate 2011 du Prix Equiwoman, une distinction créée par la Ministre des PME et des Indépendants qui récompense les femmes conciliant de manière optimale leur vie privée et professionnelle. Sarah et Valérie démontrent chaque jour que carrière indépendante et vie de famille sont loin d'être incompatibles.

Ces parcours sont la preuve qu'il est possible de lancer son activité et de la développer harmonieusement en tant que femme.

Quel est votre point de vue sur la situation des femmes, en général, dans le monde du travail?

Indéniablement, des progrès importants ont été accomplis. Mais une analyse attentive et objective de notre société nous rappelle très concrètement que de nombreux obstacles empêchent encore les femmes d'atteindre les sommets de la hiérarchie. Et pas seulement les sommets d'ailleurs...

Quelques chiffres révélateurs !

- 91 % des bourgmestres sont des hommes
- 79 % des échevins, 27 des 30 juges de la cour de cassation sont des hommes
- Dans l'administration, seuls 37 % des niveaux A sont des femmes
- 5,3 % des comités de direction sont composés de femmes
- Dans les entreprises privées, 30 % des cadres intermédiaires sont des femmes
- Les femmes ne sont que 15 % dans les cadres de haut niveau et 5 % dans les conseils d'administration.



Le constat est le même en ce qui concerne la création d'entreprises : guère plus de 30 % des indépendants sont des femmes, 30 % des actionnaires de sociétés, 23 % des mandataires de sociétés.

Je suis, pour ma part, convaincue que c'est notamment en réfléchissant sur les stéréotypes, en s'interrogeant sur nos représentations personnelles, notre manière de fonctionner, en féminisant les réseaux, en adoptant au sein des entreprises de réelles politiques de diversité, que les femmes vont poursuivre leur ascension vers des postes à responsabilités. Et qu'elles seront plus nombreuses à oser lancer leur business.

Vous animez un atelier «Réseautage» dans le cadre du Portfolio de Compétences de HEC-ULg. Comment est-il conçu? Qu'essayez-vous de communiquer à nos étudiants?

Le réseautage est un facteur-clé dans la réussite d'un projet professionnel. Et de plus en plus ! Si les étudiants « réseautent » naturellement dans leur parcours universitaire, peu adoptent une démarche professionnelle axée sur le long terme.

Comment construire son réseau, comment le développer, comment le structurer dans une optique professionnelle, sont les thèmes que j'aborde au cours des 3 matinées de formation. La méthodologie que j'utilise est interactive, très pratique et concrète : jeux de rôle, réalisation d'un tableau de contacts, préparation de *sales pitches*, etc. Et ceci dans une ambiance volontairement conviviale.

Les objectifs de cet atelier sont la prise de conscience de l'importance d'adopter une attitude réseau bien avant la fin des études, de permettre aux étudiants de disposer d'outils pratiques et concrets et leur donner des pistes de solutions : formations, exercices, lectures, etc.

L'implication des étudiants de HEC-ULg dans le séminaire m'a impressionnée, et les résultats qu'ils ont engrangés entre chaque module sont éloquentes.

Quels conseils donneriez-vous à de jeunes entrepreneurs?

Je leur dirais qu'il faut suffisamment croire en soi et en son projet pour pouvoir convaincre. Ensuite oser, sans oublier de canaliser cette audace en faisant preuve de clairvoyance et d'une grande capacité d'anticipation. Dernier point crucial : être bien entouré, tant sur le plan privé que professionnel.

***Propos recueillis
par Nathalie HOSAY***

Responsable des Relations Extérieures et de la Communication HEC-ULg

La Biodynamie nouvelle philosophie dans un vignoble, nouvelle philosophie pour le management ?



Claire GRUSLIN
Assistant Professor
HEC-ULg

“ Le vin a le privilège de créer le débat, de faciliter les échanges de donner une valeur du rapport de l’homme avec sa terre ”

Terre de Vin

La Biodynamie est une vision de l’agriculture basée sur les écrits et conférences données par le philosophe autrichien Rudolf Steiner. Interpellé par la dégradation des aliments issus des pratiques agricoles en Allemagne au début du 20^{ème} siècle, alors qu’elles faisant de plus en plus appel à la fertilisation en chimie minérale, Steiner a découvert qu’en réalité, les plantes n’étaient certainement pas incriminées mais bien l’appauvrissement du sol.

Sur base de ce constat, il a développé une vision éco-systémique des fermes agricoles et proposé des méthodes alternatives basées non plus sur le recours à la chimie (pesticides, insecticides) mais sur des préparations de plantes, du compost et des dynamisations des sols.

Les concepts clés de son approche sont « stimuler, vitaliser et équilibrer » : l’agriculture biodynamique assure avant tout la santé des sols et des plantes et se base sur une profonde compréhension des lois du vivant. Elle part du principe que tout éco-système se définit par les interconnexions entre différents plans (par exemple forces telluriques et forces cosmiques) entre lesquels il convient de maintenir une juste tension.

En réponse aux profonds changements auxquels nous assistons aujourd’hui et aux défis complexes qu’il nous incombe de relever, nous sommes convaincus que transposer les principes de la pratique biodynamique à la pratique managériale est une source d’inspiration et d’impulsion nouvelle et fertile.

“La véritable sagesse consiste à ne pas s’écarter de la nature, mais à mouler notre conduite sur ses lois et son modèle ”

Sénèque



Face aux décisions variées et complexes que le manager doit constamment prendre, face à la complexité des systèmes dans lesquels il évolue, l'observation d'un vignoble repensé selon les principes éco-systémiques peut apporter une dynamique créative vers plus d'innovation et de performance.

C'est le but des symposia¹ que nous avons conçus et que nous proposons au Mas Zénitude situé au cœur du plateau du Larzac, à 35km de Montpellier. C'est le lieu de vie idéal pour repenser l'entreprise en tant qu'éco-système ouvert et complexe et pour une remise en relation et en vie de l'être en son sein.

POUR QUI ?

Les managers, comités de direction, leaders de projet, à la recherche d'un meilleur équilibre, désireux d'apporter de la vitalité féconde à leur équipe ou entreprise (groupe de maximum 8 personnes).

COMMENT ?

Pendant 3 à 4 jours, observer l'efficacité des systèmes en interrelation dans ce vignoble en biodynamie, appréhender les rythmes, les relations entre les différents plans et les principes du vivant, et prendre conscience de sa place dans l'éco-système. Au cours de chaque symposium, nous proposons différents outils et méthodes qui, transposés aux processus managériaux, ancrent les idées dans le concret.

EN SAVOIR PLUS ?

Nous vous invitons à visiter notre site WWW.MASZENITUDE.COM et nous serons heureux de partager avec vous sur le sujet.

¹ En référence à la Grèce Antique, un symposium est une réunion d'échange d'idées dans un environnement convivial.



Hommage à Jean-Pierre BOURS

pour sa contribution depuis 30 ans au rayonnement de l'enseignement de la fiscalité au sein de l'Université de Liège
Organisé par le Tax Institute, fruit d'une collaboration

entre HEC-ULg et la Faculté de Droit de l'Université de Liège
24 juin 2011 – HEC-ULg



Jean-Pierre Bours reçoit un ouvrage d'hommage paru aux Editions Larcier qui collationne les plus récentes études et réflexions d'éminents fiscalistes



Isabelle Richelle, Avocat, Professeur HEC-ULg

De gauche à droite : **Marc Levaux**, Avocat, Maître de conférences HEC-ULg ; **Patrick Seutin**, Avocat, Maître de conférences HEC-ULg ; **Laurent Stas de Richelle**, Avocat, Maître de conférences HEC-ULg ; **Jean-Pierre Bours**

HEC-ULg Entrepreneurs - Jury de clôture de la mission « Communication internationale » et Walking dinner offert par PwC - 23 juin 2011, Château de Colonster



Lars Machenil, CFO, BNP Paribas Fortis et **Clio Brzakala**, Directrice, Wallonie Design, Alumni HEC-ULg, présidaient ce Jury de clôture

Raphaël Renson et **Marie Denis**, diplômés de la promotion 2010-2011 et **Sophie Vossaert**, Manager du Programme HEC-ULg Entrepreneurs

Experience the Spirit of Europe 2011

Juin 2011 - « Summer Course » co-organisé par HEC-ULg, Zuyd University (NL) et Aachen University of Applied Sciences (D)

Les étudiants américains et l'équipe HEC-ULg entourent le Gouverneur de la Province de Liège, **Michel Foret**, lors d'une réception dans les salons du Palais provincial

Les étudiants américains et asiatiques en visite à la Banque Centrale Européenne à Francfort



Roadshow HEC-ULg au Luxembourg

« Design, Marketing et Innovation »

Abbaye de Neumünster - 1^{er} juin 2011 - En partenariat avec PwC Luxembourg

De gauche à droite : **Fabian Demoulin**, Senior Manager - Deloitte ; **Harold Defays**, Head of Securities Lending & Product Management - Clearstream ; **Raphael Krings**, Manager Structuring - BGL-BNP Paribas ; **David Schmidt**, Head of Advisory & Portfolio Management - Banque de Luxembourg ; **Jean-Pierre Lutgen**, CEO et fondateur, Ice-Watch ; **Olivier Bastin**, Regional Director - Jones Lang La Salle



De gauche à droite : **Nathalie Marly**, Marly Productions **Jean-Pierre Lutgen**, CEO et fondateur, Ice-Watch ; **Pierre Leclercq**, Design Manager des produits M, BMW ; **Thomas Froehlicher**, Directeur général et Doyen, HEC-ULg



Séance de Proclamation
Promotion « Christophe Navarre » 2010-2011 - 10 septembre 2011
Amphithéâtres de l'Europe



La promotion Christophe Navarre, 2010-2011



Louis Esch, Professeur, Directeur académique ; **François Pichault**, Professeur ordinaire, Directeur de la recherche ; **Bernard Rentier**, Recteur de l'Université de Liège; **Bernard Jurion**, Professeur ordinaire; **Jean-Marie Choffray**, Professeur ordinaire ; **Thomas Froehlicher**, Directeur général et Doyen de HEC-ULg ; **Yves Crama**, Professeur ordinaire; **Charles de Pontevès**, General Manager, Moët Hennessy - LVMH ; **Bernard Surlemont**, Professeur ordinaire; **Jean-Marie Dujardin**, Professeur



France Riguelle, diplômée Ingénieur de gestion, reçoit, des mains du **Professeur Pichault**, le Prix Dubois pour ses mérites dans l'étude de l'anglais et de l'allemand

Visite d'une délégation
de Net Academy
(Kuala Lumpur, Malaisie)
Le marché chinois et asiatique
pour les programmes « Executive »
27, 28 et 29 juin 2011

De gauche à droite : **Wayne Huang**, Marketing Director NetAcademy ; **Thomas Froehlicher**, Directeur général et Doyen, HEC-ULg ; **William Chong**, CEO NetAcademy



Nouveaux Docteurs

HEC-ULg compte trois nouveaux Docteurs en sciences économiques et de gestion :

Zineb Aouni : "Contributions à l'éducation à l'entrepreneuriat : une approche par les compétences en situations entrepreneuriales"

Ghada El Khoury : "La résilience des banques libanaises : analyse de certains aspects de la gestion des risques dans le cadre de l'accord de Bâle"

Maud Bay : "Optimization methods for the design and production of naval structures"

Prix et Distinctions

Aurélié Linckens vient de recevoir le prix 2011 du "Mémoire d'utilité sociale et publique" délivré par l'Association des Diplômés en Sciences Humaines et Sociales.

Le mémoire, dont le promoteur est le Prof. **Annie Cornet**, est intitulé : "Sur le chemin du développement et de l'épanouissement des femmes en entreprise. Récit d'un projet-pilote de mentorat au féminin à la Société de transport de Montréal". Il s'agit d'une recherche-action de neuf mois qui vise à identifier les conditions susceptibles de favoriser la réussite d'un programme de mentorat au féminin dans un secteur doublement masculin, c'est-à-

dire une organisation traditionnellement masculine où plus de la moitié des postes de gestion est occupé par des hommes. Pour de plus amples informations, vous pouvez poser vos questions à l'adresse suivante : a.linckens@student.ulg.ac.be

France Riguelle, Ingénieur de gestion, a reçu le Prix Dubois délivré par l'UER Langues de HEC-ULg. Ce prix récompense chaque année un(e) étudiant(e) ayant fait preuve de mérites particuliers dans l'étude de l'anglais et de l'allemand et possédant également des qualités humaines particulièrement remarquables.

Expertise

Benjamin Huybrechts, Assistant Professor, Titulaire de la Chaire SRIW-SOWECSOM "Management en économie sociale" a été invité au Palais Royal comme expert pour une table-ronde organisée par la Princesse Mathilde sur le thème de l'entrepreneuriat social. Engagée dans une fondation internationale soutenant des entrepreneurs sociaux (Schwab), la Princesse a témoigné d'un intérêt marqué pour cette thématique ainsi que pour la nouvelle filière de spécialisation en "Management des entreprises sociales" à HEC-ULg.



La nouvelle base de données Alumni est arrivée

Tant attendue... la voici enfin ! Peaufinée pendant plusieurs mois, une **nouvelle base de données Alumni** vient d'être mise en ligne. Plus performante, son principal objectif est de récolter toutes informations pertinentes sur **vos centres d'intérêt** ainsi que **vos attentes** vis-à-vis de HEC-ULg et de la communauté Alumni.

Vous pouvez dès à présent modifier **votre profil** et savoir ce que vos anciens amis de promo sont devenus.

Comment vous connecter ?

Il vous suffit d'encoder votre **adresse email** via le lien www.hecdev.ulg.ac.be/alumni/annuaire/inscription

Ceux dont les adresses email ne sont pas à jour peuvent contacter Sylvie Vanderheyden : Sylvie.Vanderheyden@ulg.ac.be pour obtenir leur accès à la bdd. Bon surf !

Annuaire 2012 des diplômés : le compte à rebours a commencé

Le prochain **annuaire des diplômés** paraîtra en **mars 2012**. Il sera distribué gratuitement aux diplômés, aux partenaires de HEC-ULg, ainsi qu'aux grandes sociétés de recrutement belges.

Nous lançons à cette occasion une vaste **campagne de mise à jour de coordonnées** pour que notre nouvel annuaire soit le plus complet possible.

Pour **vérifier vos coordonnées**, rien de plus simple : il vous suffit de vous connecter à notre base de données en ligne pour prendre connaissance des informations dont nous disposons vous concernant et les modifier si elles sont erronées.

Contact & renseignements :
Sylvie.Vanderheyden@ulg.ac.be



Rencontre

Djm mobilise le web

Il y a un an, HEC-ULg dévoilait son nouveau site internet. L'aboutissement d'un travail de longue haleine confié, sur base d'un appel d'offres et d'un cahier des charges détaillé, à la société visétoise djm.



Michaël VERBEECK

Webmaster, HEC-ULg

michael.verbeeck@ulg.ac.be



Agence web en pleine expansion, djm c'est d'abord l'histoire de son fondateur et manager Dominique Maes. Entrepreneur dans l'âme, son désir de créer s'est concrétisé en 1997 avec le lancement de djm. *« Au départ, il s'agissait d'une société que je voulais mettre en place dans le domaine de l'Horeca »* confie-t-il. *« Mais de nouvelles normes européennes sont venues bouleverser notre business plan. Rendu caduque, ce projet comportait néanmoins un volet web au niveau de la distribution. Ceci a servi de base pour la mise en place de djm. Toutefois, si c'est un changement de cap qui a finalement donné vie à notre agence, ma passion pour le domaine était déjà bien présente à la base ».*

La petite structure des débuts a depuis fait du chemin. En accumulant les partenariats prestigieux, djm a su se construire une vraie crédibilité. Les diverses réalisations pour des compagnies ou institutions telles que RTL-info, Luminus ou encore HEC-ULg peuvent en témoigner. Les spécificités de l'agence face à la concurrence sont la clé de ce succès. *« Nous sommes une entreprise à taille humaine »* explique le manager. *« Nous ne voulons pas nous positionner en tant que*

geeks vendeurs de technologie, mais plutôt comme des partenaires qui progressent pas à pas avec le client. C'est nécessaire car nous nous rendons compte que ce dernier manque fréquemment de connaissance dans le domaine : notre manière de travailler constitue donc un plus. Nos collaborations se font aussi bien avec des très petites entreprises qu'avec de grands groupes. Cette adaptabilité nous offre un avantage au niveau de la gestion de projets. Et cet aspect est primordial, car nous passons plus de temps sur la conception et le management que sur le développement pur et dur ».

Bien installé dans le paysage numérique national, djm a développé au fil du temps des partenariats avec d'autres entreprises belges, comme Ring-Ring ou Anais (marketing et développement mobile). Cette mise en commun des forces permet d'affirmer plus encore l'expertise de l'agence et d'élargir l'offre de services. Car les activités de djm ne se limitent plus au web traditionnel : avec Moovade, la société se positionne également sur le marché de l'Internet mobile. *« Aujourd'hui, c'est dans le mobile que les choses bougent »* assène Domi Maes. *« Tout le monde ne peut pas se prétendre agence mobile. Ces deux dernières années, djm figurait parmi les deux entreprises représentant la Région wallonne au Mobile World Congress de Barcelone ».* Alors que la Belgique accuse un certain retard sur ses voisins à ce niveau, djm



se montre confiant dans l'évolution du marché mobile : *« En Belgique, on prévoit que le nombre de connexions sur terminal mobile dépassera celui des desktops en 2014 »*. Néanmoins, les horizons de l'agence web s'étendent au-delà de nos frontières. Après des débuts logiquement centrés sur l'aspect local, l'heure est à l'internationalisation pour djm. Et dans cette nouvelle optique, la société basée à Visé parvient à tirer son épingle du jeu : *« Notre travail est reconnu et nous pouvons nous montrer très compétitifs au niveau de nos offres. Nous sommes moins chers que beaucoup de sociétés étrangères, ce qui nous confère un avantage. De plus, l'Internet mobile étant un marché plus jeune, nous parvenons à attirer de plus grosses entreprises »*.

Djm s'est notamment implanté récemment au Luxembourg en créant un bureau de vente sur place. *« Le fait de travailler avec cette structure nous permet de trouver de nouveaux projets et de pouvoir ensuite les gérer sur place. Nous pouvons nous permettre d'être localisés dans une ville comme Visé, mais nous devons être capables d'aller vers le client »*.

L'avenir de djm s'annonce donc sous les meilleurs auspices. Les projets d'importance s'accumulent, notamment avec Pizza Hut et B-Post, et la société grandit rapidement. De nouveaux locaux sont en construction et l'entreprise compte bientôt se développer davantage en engageant de nouveaux collaborateurs. Mieux, une prochaine diversification des activités est également dans les cartons, même s'il est encore un peu tôt pour en dire plus. Djm n'a pas fini de nous surprendre !

WWW.DJMWEB.BE
WWW.MOOVADE.COM

PRODUCTEUR DE VOS SUPPORTS DE COMMUNICATION VISUELLE

PARTENAIRE DES
PROFESSIONNELS
DE LA
COMMUNICATION

Signalétique
pour Quatuor à Battice



Letrage véhicule
pour le chocolatier
Benoît NIHANT



CONDITIONS
SPÉCIALES
ENTREPRENEURS
HEC ULG
ALUMNI

Matériel PLV :
roll-up pour
HEC-ULg Alumni



Personnalisation
textile pour
l'OC jpHEC



Vitrophanie (Sablé + Quadri)
Pour HEC ULg, rue Louvrex 14 Liège



Votre contact : Etienne FRAIKIN (promo 2002) +32 474 24 01 37
www.dkd.be - info@dkd.be - +32 4 224 74 74 - Avenue Georges Truffaut, 47 4020 LIÈGE