

# Spirit

of *management*

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

DOSSIER SPÉCIAL

# *Sustainable Life*

A new Creative Management Program

Chaire InBev-Baillet Latour en Philanthropie

Diversité et innovations sociales : une 1<sup>ère</sup> en Belgique

HEC-ULg au service de la performance des entreprises

Inauguration du Tax Institute autour d'Herman Van Rompuy

**HEC** **ULg**

Ecole de Gestion de l'Université de Liège

**Knowledge Partners**



**Project Partners**



**Business Spirit Partners**



**EDITO**

A HEC-ULg, le printemps 2012 fut riche d'événements qui témoignent d'une réflexion collective alimentée par l'échange et tournée vers l'action de la Communauté #HEC\_ULg. L'intensité du travail accompli par le personnel, les étudiants, les alumni, avec nos partenaires, donne la mesure d'une volonté commune de participer de façon originale à la transformation du modèle de développement en cours à travers le monde actuellement.

Nous souhaitons apporter les connaissances nécessaires à la compréhension des crises (économiques et financières, environnementales et de société) et des évolutions majeures qui sont enclenchées.

Nous souhaitons aussi fournir la nécessaire expertise aux acteurs des transformations attendues et éduquer les décideurs et entrepreneurs de demain. Nous souhaitons agir ...

Car ce qui se joue actuellement est vital. C'est la construction d'un nouveau mode de croissance, plus qualitatif, solidaire et responsable. Notre espace régional européen vit au rythme de l'Europe du Nord et il est également attaché à une

Europe de la diversité et de l'ouverture aux multiples cultures du monde. Notre École se construit dans cette diversité en jetant des «ponts» vers d'autres identités, d'autres mondes professionnels, comme en témoignent les initiatives annoncées récemment (Tax Institute, Chaire Diversité & Innovations Sociales, Finalité spécialisée en créativité).

Associer l'impératif d'une société solidaire, de villes et de territoires intelligents et durables, à une ré-industrialisation créative de notre économie, voilà l'enjeu que notre Ecole de Gestion doit rencontrer.

*Vous découvrirez dans notre dossier central notre engagement dans le domaine du développement durable et des nouvelles citoyennetés économiques, solidaires et entrepreneuriales !*



**Thomas Froehlicher**  
DIRECTEUR GÉNÉRAL  
ET DOYEN DE HEC-ULg  
[twitter.com/FroehlicherT](https://twitter.com/FroehlicherT)



# s o m m a i r e

Juin 2012 - n° 15

DOSSIER SPÉCIAL  
# Sustainable Life



p.6 | Villes, Territoires et Développement Durable

p.9 | InBev-Baillet Latour  
Une 10<sup>e</sup> Chaire pour HEC-ULg

p.10 | Les hôtels surfent sur la vague verte

p.12 | Alliances pour un développement durable  
p.14 | HEC-ULg: transition écologique

p.16 | Fabrice Collignon, entrepreneur social, initiateur de Vin de Liège

p.20 | Economie sociale et développement durable

p.22 | Chaire « Diversité et innovations sociales »

p.24 | Atelier Nord-Sud Burkina Faso



p.26 | **Education**  
Inauguration du Tax Institute de l'ULg autour d'Herman Van Rompuy

p.28 | **Focus**  
Une expérience éthique et citoyenne des étudiants de HEC-ULg : une immersion dans le dossier DEXIA

p.30 | **Education**  
L'Oréal Brandstorm... parce que HEC-ULg le vaut bien !

p.32 | **Alumni**  
My winebox, une passion mise en boîte

p.34 | **Creativity**  
Creative Management Program

p.36 | **Recherche**  
HEC-ULg au service de la performance des entreprises



p.38 | **Partenaires**  
Acerta / HEC-ULg / LSM-UCL: pratiques innovantes en GRH

p.40 | **Inside**

p.44 | **Events & News**

p.48 | **Alumni**  
Nos diplômés lauréats du Fonds Prince Albert

p.50 | **Education**  
SAP: Mastering a leading management system A HEC-ULg exclusivity!

p.52 | **Recherche**  
Avons nous les moyens de nous assurer contre le cinquième risque ?



**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](http://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

[facebook.com/HECLIEGE](https://facebook.com/HECLIEGE)  
[twitter.com/HEC\\_ULG](https://twitter.com/HEC_ULG)

**ONT PARTICIPÉ À LA RÉDACTION DE CE NUMÉRO :**  
Nathalie Crutzen,  
Cécile Delcourt, Jacques Defourny, Sandra Delforge, Anne Gillet, Thomas Froehlicher, Nathalie Hosay, Benjamin Huybrechts, Sybille Mertens, Zoé Muermans, Aline Muller, Pierre Pestieau, Anne-Joëlle Philippart, Isabelle Richelle, Michaël Schyns, Dider Van Caillie, Emilie Vandermeiren

**REALISATION GRAPHIQUE :**  
[www.annetruyers-design.be](http://www.annetruyers-design.be)  
avec la collaboration de Marie Freres

**IMPRESSION :**  
Imprimerie Snel  
**PHOTO DE COUVERTURE :**  
Marianne Snakers

**PHOTOS INTÉRIEURES :**  
Marianne Snakers  
Istockphoto  
ULg-Photo : M.Houet 2012  
Damien Dumoulin  
Dominique Houcmant  
Nathalie Hosay

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.

# Villes, Territoires et Développement Durable



**Nathalie CRUTZEN, PhD**  
Chargée de cours à HEC-ULg  
Accenture Chair  
in Sustainable Strategy  
ncrutzen@ulg.ac.be  
twitter.com/HECSustainable



Les villes sont confrontées à de nombreux challenges en lien avec le Développement Durable tels que la mobilité, l'habitat, l'emploi, l'éducation, la culture, la sécurité, les inégalités croissantes entre les « riches » et les « pauvres » ou la gestion de l'eau, des déchets et de l'énergie. Il est donc essentiel que ces acteurs développent et implémentent des « stratégies durables » afin de créer un environnement économique et sociétal (aspects sociaux et environnementaux) adéquat au sein duquel les citoyens, les entreprises et les pouvoirs publics pourront vivre, travailler et interagir.

Conscientes de ces nombreux challenges, un nombre croissant de villes s'engagent dans des démarches durables. Des villes comme Amsterdam, Eindhoven ou Lille ont d'ailleurs développé des « plateformes » regroupant des représentants des pouvoirs publics, des citoyens, des associations et des partenaires économiques privés afin de gérer au mieux certains de ces challenges.

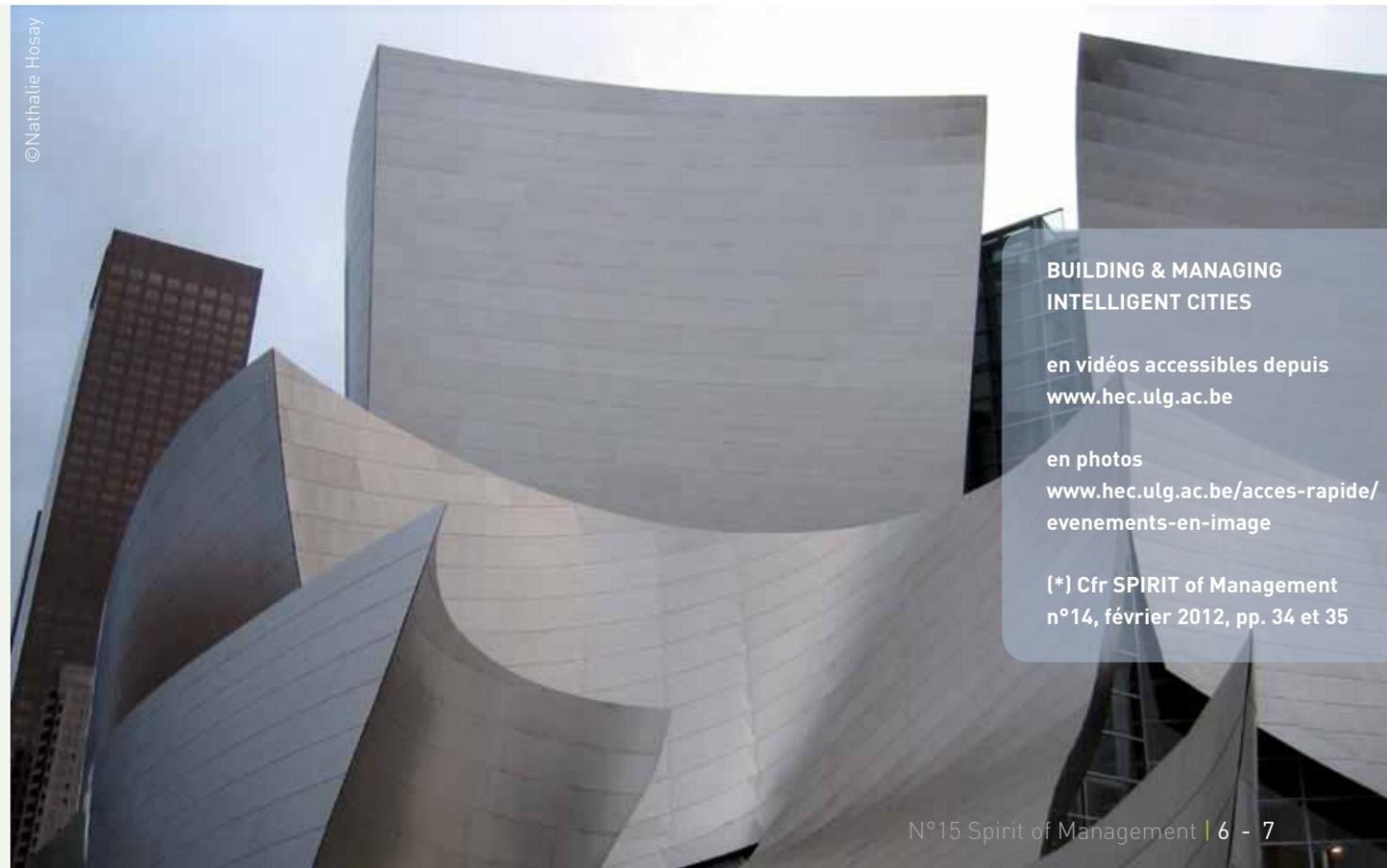
Plus proche de HEC-ULg, la ville de Liège et certains acteurs locaux tels que le GRE, la SPI, l'AREBS ou Basse-Meuse Développement, mènent également des actions dans ce sens. Une tentative d'intégration de ces initiatives au sein d'une **vision stratégique plus durable pour l'ensemble du territoire** est actuellement en cours, notamment **avec la collaboration de la Chaire Accenture en « Stratégie Durable » à HEC-ULg**. Lors d'un séminaire organisé en janvier 2012, l'ensemble des étudiants de master 2 ont eu l'opportunité de réfléchir au Développement Durable du territoire liégeois(\*). En effet, les étudiants ont travaillé, par groupe de cinq, sur une étude de cas intitulé « Quelle stratégie durable pour Liège ? » avec le support de la ville de Liège, du GRE, de la SPI, de l'AREBS et de Basse-Meuse Développement ainsi que le soutien de deux centres de recherche issus d'autres facultés de l'université de Liège (Lepur et Segefa) et des séances de coaching animées par le Député provincial Paul-Emile Mottard (Province de Liège), Roger Dehaybe (AIF), Agnes Flemal (WSL), Bernadette Merenne (Segefa/ULg), Bernard Piette (Logistics in Wallonia), Anne Reul (FEVIA Wallonie) et Emmanuël Sérusiaux (Aquaquête).



Dans la plupart des écoles de commerce et, d'une manière plus générale, dans notre Société, le concept de Développement Durable a souvent été associé aux activités des entreprises, notamment via l'utilisation croissante du terme « RSE » (Responsabilité Sociétale des Entreprises). Il s'agit de rendre les activités des entreprises plus durables ou plus responsables. Au cours des dernières décennies, de nombreux scandales médiatisés ont soulevé les problèmes causés, par des (grandes) entreprises, sur l'environnement ou le bien-être social. Cependant, ce concept a moins souvent été associé à un autre type d'organisations qui ont pourtant un rôle essentiel à jouer en vue d'un Développement Durable de notre Société : les villes.

En effet, aujourd'hui, plus de la moitié de la population mondiale vit dans des grands centres urbains (métropoles) et les villes représentent plus de 75% de la consommation mondiale d'énergie. Ces pourcentages ne font qu'augmenter. Par exemple, certains experts estiment qu'en 2030, plus de 60% de la population mondiale vivra dans des métropoles. L'influence que peuvent avoir les villes sur notre Société est donc de plus en plus importante : les technologies et les « business » qui l'entourent, la qualité de vie qu'elles proposent et les formes de gouvernements qui la dirigent sont des facteurs essentiels pour stimuler le développement économique local, assurer le bien-être de la population et favoriser la protection de l'environnement.

©Nathalie Hosay



**BUILDING & MANAGING INTELLIGENT CITIES**

en vidéos accessibles depuis [www.hec.ulg.ac.be](http://www.hec.ulg.ac.be)

en photos [www.hec.ulg.ac.be/acces-rapide/evenements-en-image](http://www.hec.ulg.ac.be/acces-rapide/evenements-en-image)

(\*) Cfr SPIRIT of Management n°14, février 2012, pp. 34 et 35

# Une 10<sup>e</sup> Chaire pour HEC-ULg

## La Chaire InBev-Baillet Latour en Philanthropie

En guise de clôture de ce séminaire, un événement intitulé « *Building and Managing Intelligent Cities* » a été organisé le 25 avril 2012 au Palais des Congrès de Liège. La thématique des « villes durables » a été abordée lors d'une discussion de panel animée par Fernand Dimidschstein (Managing Director, Accenture Management Consulting, France and Benelux). Le panel était composée de plusieurs représentants de villes belges et étrangères : Willy DEMEYER (Bourgmestre de Liège); Sophie BECKARY (Direction Développement Durable, Mairie de Lille); Mohamed RIDOUANI (Echevin de la ville de Leuven) et Ronald RIJNEN (Hoofd van de sector Openbare Ruimte, Verkeer en Milieu, Gemeente Eindhoven), de deux représentants du monde de l'entreprise ; Ann BAYART (Head of Accenture Management Consulting ans Sustainability Belgium & Luxembourg) et Yvan DE COCK (Head of Corporate & Public Bank Belgium, BNP Paribas Fortis) ainsi que de Thomas Froehlicher (Doyen et Directeur général de HEC-ULg) en tant que représentant du monde académique.

Les cinq meilleurs cas réalisés par les étudiants ont également été présentés lors de cet événement et deux groupes ont été récompensés par

→ UN PRIX DU PUBLIC,  
POUR LA PROPOSITION AXÉE  
SUR LA CULTURE ET LE  
TOURISME

Equipe composée de :  
Charline BAUDOIN  
Céline JAMOTTE  
Stéphanie HANNECART  
Lamia EZZAMMALI  
Björn CORMANN

→ UN PRIX DU JURY,  
POUR LA PROPOSITION AXÉE  
SUR LE SECTEUR  
AGROALIMENTAIRE

Equipe composée de :  
Sophia LEDUC  
Ludovic PIVATO  
Cyrielle HELLA  
Adao Gabriel OLIVEIRAAZENHA



©ULg-M. Houet 2012

*HEC-ULg développe à la fois la réflexion et l'action. En tant que responsable public, cela me parle. Dans les projets imaginés par les étudiants dans le cadre de ce séminaire, il y a une mine épuisable de bonnes idées qui vont nous permettre de mieux vivre Liège demain ; nous allons nous en inspirer. Les étudiants de HEC-ULg se projettent dans l'avenir de notre région. Ils l'imaginent, ils s'en emparent. Et ça, c'est extraordinaire !*

Willy DEMEYER, Bourgmestre de Liège

**Dans les pays développés, la philanthropie joue un rôle de plus en plus important pour le développement et le soutien de multiples activités d'intérêt sociétal dans la culture, la recherche scientifique, la réhabilitation ou la préservation du patrimoine, l'action sociale, la coopération au développement, la protection de l'environnement, etc.**

Chez nous, la philanthropie a pris le plus souvent la forme de mécénat d'entreprise, de sponsoring ou de dons des particuliers. Cependant, de nouvelles formes et stratégies de philanthropie émergent depuis une dizaine d'années : « venture philanthropy », « social venture capital », « community foundations », soutiens divers au « social entrepreneurship », nouveaux outils d'évaluation comme le « social return on investment » (SROI), etc.

Que ce soit dans ses formes traditionnelles ou nouvelles, la philanthropie ne cesse d'alimenter les débats. C'est que son essor sans précédent s'inscrit dans un contexte de crise des Etats-providence et de montée rapide des inégalités. Il n'y a jamais eu autant de milliardaires dans le monde ni autant de médiatisation des défis écologiques et sociaux de la planète. Tous les éléments sont réunis pour que les individus les plus riches prennent conscience de leur capacité, pour ne pas dire de leur devoir, d'agir pour le bien commun.

Mais quels sont ceux qui passent à l'acte ? Quelles sont leurs motivations ? De quelles manières leurs fondations agissent-elles ? Quelles interactions développent-elles avec les autres acteurs, publics et privés, qui organisent depuis longtemps une redistribution de la richesse ? Dans un monde où le capitalisme, face à ses propres dérives, se veut plus solidaire, il est temps que la recherche et l'enseignement universitaire investissent ce champ encore largement méconnu.

Grâce au soutien du Fonds InBev-Baillet Latour, **une nouvelle Chaire en Philanthropie va voir le jour dès la prochaine rentrée académique à HEC-ULg.**

Créé à l'initiative d'Alfred de Baillet Latour, actionnaire décédé de la brasserie Stella Artois et neveu de l'ancien président du COIB, le Fonds InBev-Baillet Latour a déjà à son actif divers soutiens à des chaires universitaires (dont une Chaire Olympique Baillet Latour - Jacques Rogge en management des organisations sportives à l'UCL). C'est maintenant à HEC-ULg que le Fonds confie une nouvelle chaire, assez stratégique puisqu'il s'agira d'explorer... le monde auquel il appartient : celui de la philanthropie et plus particulièrement celui des fonds et fondations. **Il s'agit là d'une première en Belgique et elle s'inscrit parmi quelques initiatives pionnières en Europe continentale.**

Logée au sein du Centre d'Economie Sociale, la Chaire InBev-Baillet Latour en Philanthropie sera coordonnée par le Professeur Jacques DEFURNY pendant la première année avant qu'une charge de cours soit dessinée et confiée à un nouveau professeur. Dès à présent toutefois, la Chaire InBev-Baillet Latour va entamer son programme de recherches, notamment en analysant le paysage des fondations en Belgique et ses évolutions récentes. A moyen terme, il s'agira d'étudier divers grands champs thématiques encore peu défrichés : la philanthropie comme investissement social avec ses propres ressorts, formes, outils d'évaluation et de reporting; les fondations comme acteurs dans la mondialisation et dans les reconfigurations de la gestion du bien commun. D'une manière générale, il s'agira aussi de **renforcer la capacité d'analyse, de management et de gouvernance des acteurs du secteur philanthropique.**

La Chaire InBev-Baillet Latour constituera enfin une base solide pour promouvoir des collaborations interuniversitaires au niveau belge, en Europe et au-delà, en s'appuyant aussi sur la position stratégique de HEC-ULg dans le domaine de l'entrepreneuriat social et de l'économie sociale puisque les fondations peuvent être vues dans une large mesure comme des entreprises à finalité sociale et des acteurs clés du « non-profit sector ».



De gauche à droite : Jacques Defourny, Professeur HEC-ULg, Titulaire de la Chaire, Directeur du Centre d'Economie Sociale ; Sandra Delforge, Head of Corporate Relations & Alumni Network, HEC-ULg ; Alain De Waele, Secrétaire Général du Fonds InBev-Baillet Latour

# Les hôtels surfent sur LA VAGUE VERTE



**Cécile DELCOURT, PhD**  
Assistant Professor  
in Marketing  
HEC-ULg  
cecile.delcourt@ulg.ac.be



**Zoé MUERMANS**  
Etudiante en 2° master,  
HEC-ULg,  
zoe.muermans@student.ulg.ac.be

Dans le cadre d'un mémoire de fin d'études, nous avons étudié l'impact sur les clients d'un programme de réutilisation de serviettes de bain dans un hôtel de luxe. Les résultats montrent que les clients exposés à un message laissé dans la salle de bain réutilisent davantage leur serviette que ceux qui n'ont pas été exposés à un tel message. Toutefois, tous les messages ne sont pas égaux en termes d'impact sur les clients.



Dans l'économie mondiale, l'industrie du tourisme représente 5% des émissions de CO<sup>2</sup> (UNWTO, 2008). Au sein de l'industrie touristique, le secteur hôtelier est le plus gourmand en énergie. En effet, malgré une plus grande conscientisation des clients pour les enjeux environnementaux, ces derniers continuent à surconsommer lors d'un séjour dans un hôtel. Leur consommation en eau et énergie peut être trois à quatre fois plus importante qu'à domicile.

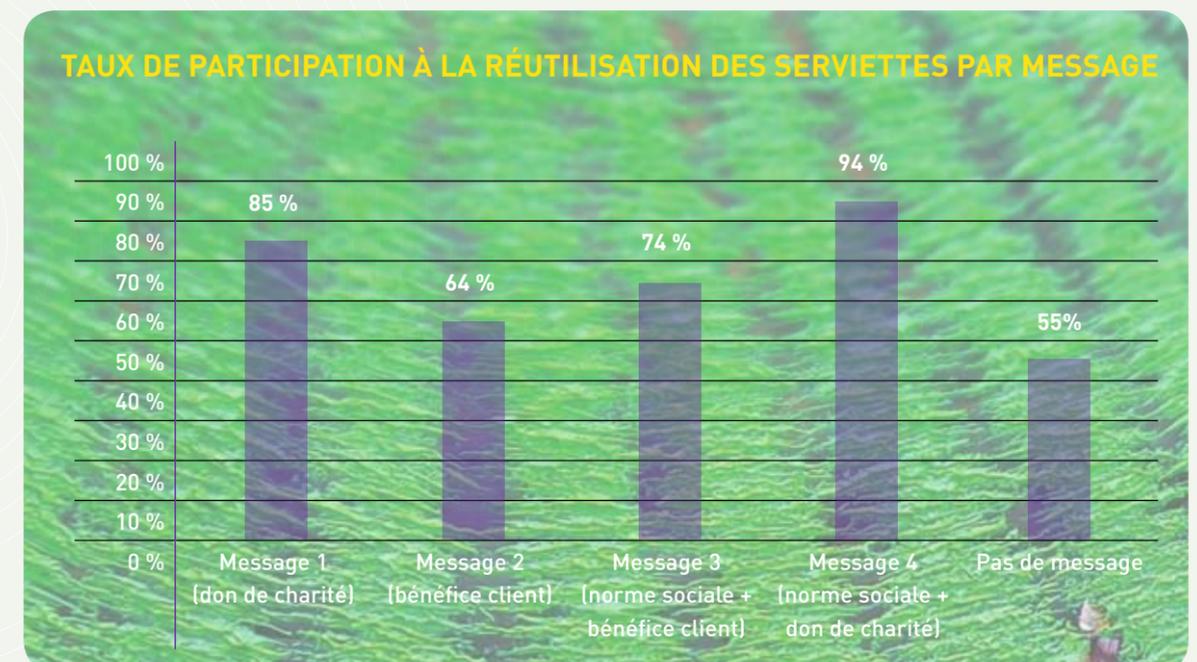
Par ailleurs, un nombre croissant d'hôtels lancent des programmes pour « verdir » leur business notamment en invitant leurs clients à préserver les ressources via par exemple la réutilisation de serviettes. Les avantages de ces programmes sont multiples pour les hôtels : au-delà de la réduction de leur impact sur l'environnement, ces engagements améliorent leur image au sein d'une clientèle de plus en plus sensible et attentive aux pratiques durables adoptées par les entreprises tout en diminuant les coûts grâce aux économies engendrées. En effet, il a été calculé qu'un programme de réutilisation de serviettes permet à un hôtel d'environ 150 chambres de faire une économie d'environ 1,15€/serviette réutilisée et donc, de 11.000€ par an, de 23 m<sup>3</sup> d'eau et de 150 litres de détergent.

En Belgique, dans l'hôtellerie de luxe, les programmes de réutilisation de serviettes ne sont encore pas assez répandus – surtout parmi les hôteliers indépendants. Afin d'élaborer des messages les plus efficaces possibles, nous avons convaincu un hôtel de luxe à Spa de réaliser une étude pour approfondir le rôle (1) de la **norme sociale** (c.-à-d. la mise en évidence du comportement adopté par la majorité des clients) et (2) d'un **incitant financier** (soit pour le client lui-même soit pour la collectivité sous forme de don de charité). Cinq messages différents ont été testés:

1. **INCITANT FINANCIER POUR LA COLLECTIVITÉ (DON DE CHARITÉ) → Associez-vous avec nous à un don de charité en réutilisant vos serviettes**
2. **INCITANT FINANCIER POUR LE CLIENT → Permettez-nous de vous offrir nos services à prix stables à long terme en préservant les ressources naturelles**
3. **NORME SOCIALE ET INCITANT FINANCIER POUR LE CLIENT → Rejoignez les clients précédents à aider à préserver l'environnement. Et permettez-nous de vous offrir nos services à prix stables à long terme**
4. **NORME SOCIALE ET INCITANT FINANCIER POUR LA COLLECTIVITÉ (DON DE CHARITÉ) → Rejoignez les clients précédents à aider à préserver l'environnement. Et associez-vous avec nous à un don de charité en réutilisant vos serviettes**
5. **PAS DE MESSAGE**

Les résultats de notre étude montrent que les clients réutilisent davantage leur serviette quand un message est présent (79% tous messages confondus) que quand il n'y a pas de message (55%). Les résultats montrent également que les messages n'ont pas tous le même impact sur les clients. Le message soulignant la norme sociale et le bénéfice financier pour la collectivité semble celui qui a convaincu le plus les clients. En résumé, à la vue de ces résultats, l'hôtel de Spa - étonné et ravi de l'impact des messages - va généraliser la mise en place de ce programme de réutilisation des serviettes. Plus largement, notre étude vise à aider les managers hôteliers à utiliser les messages les plus pertinents.

Source : Muermans Zoé (2012), « How to encourage guests from luxury hotels to behave in an environmentally-friendly way during their stay? », Mémoire en sciences économiques et de gestion, HEC-ULg (sous la supervision de Cécile Delcourt)



# Forcer l'avenir

## Alliances pour un développement durable

Le 27 avril dernier, les étudiants de HEC-ULg (option Management des entreprises sociales) ont organisé au Cinéma Sauvenière à Liège un colloque sur le thème des alliances innovantes pour le développement durable. Cet événement, organisé en partenariat avec Liège en transition et Pour la Solidarité, a rassemblé plus de 150 participants (entreprises, citoyens, responsables politiques, scientifiques et étudiants). Il a été rehaussé de la présence de Thomas Froehlicher (Directeur général et Doyen de HEC-ULg), de Jean-Claude Marcourt (Ministre de l'Economie et Ministre de l'enseignement supérieur du Gouvernement wallon) et d'une intervention par capsule vidéo de Jean-Marc Nollet (Ministre du développement durable et Ministre de la recherche scientifique du Gouvernement wallon).

Convaincus que l'avenir de la planète et de ses habitants dépend de notre capacité à trouver ensemble de nouvelles pistes, les organisateurs ont conçu le déroulement de cette journée autour de la notion d'alliance. Plutôt

1 Un premier track s'est attelé à étudier l'alliance producteur-consommateur. Lorsque le producteur et le consommateur décident de collaborer, au-delà de la relation commerciale de base, leur alliance permet souvent d'envisager des productions alternatives dont la rentabilité peut difficilement être assurée autrement. Avec **Ecopower** (coopérative d'énergie renouvelable) et **Point ferme** (coopérative présente dans les circuits courts d'alimentation locale et biologique).

2 L'écologie industrielle a constitué le fil rouge du deuxième track. Ce concept recouvre un type particulier de synergies entre les entreprises : les résidus de production (déchets, rejets) des uns peuvent être valorisés dans les processus de production des autres. Ensemble, les entreprises partenaires diminuent leur impact sur l'environnement et réduisent leurs coûts. Avec **Holcim** (groupe cimentier actif dans un projet de réhabilitation des décharges dans le cadre du pôle de compétitivité Greenwin) et **Designpoint** (ASBL liégeoise

4 des possibilités d'emploi à un public exclu du marché du travail) et **Village n°1** (entreprise de travail adapté qui emploie des centaines de personnes en situation de handicap).

Enfin, les organisateurs ont prévu un dernier track centré sur la question de l'accompagnement et du soutien à de tels projets. Avec **Crédal** (coopérative d'épargne soutenant le financement des projets durables et d'économie sociale), **Cap Conseil** (société de conseil dans le développement durable et la responsabilité sociétale de l'entreprise) et une intervention de la **DG 06** du Service Public de Wallonie sur l'existence des aides à l'investissement dans l'utilisation des ressources énergétiques.

Les objectifs d'une telle manifestation sont multiples. Il s'agit tout d'abord d'affirmer le rôle de l'université, comme bâtisseur de ponts entre des mondes qui ne se côtoient pas souvent et comme vecteur de transition vers un autre

Enfin, la journée a facilité de nombreuses rencontres et a attiré l'attention du grand public sur des pratiques inspirantes d'entreprises, en particulier d'entreprises sociales. Comme le rappelait récemment un article paru dans Le Monde du 3 mai 2011, « au sein de notre société globalisée, où les règles du jeu économique répondent à des logiques de marché uniformisées, où il vaut mieux avoir tort ensemble que raison tout seul, le fait de ne pas se résigner relève du défi. L'entrepreneur social ne se satisfait pas des imperfections de notre économie. Il cherche à agir concrètement pour changer les choses ». En cela, l'organisation d'un tel événement aura une fois de plus démontré combien, dans une perspective de développement durable, il convient d'étudier les pratiques de management des entreprises sociales. Il s'agit là d'une spécialité que HEC-ULg offre dans son programme du Master en sciences de gestion depuis deux ans déjà ([www.ces.ulg.ac.be](http://www.ces.ulg.ac.be)).



que de subir les contraintes multiples qui s'imposent progressivement, ils ont invité les participants à explorer des pistes leur permettant de s'allier à d'autres acteurs économiques, dans une démarche de résilience, qui transforme les contraintes en opportunités.

Après un cadrage théorique et conceptuel proposé par **Liège en Transition** et **Association 21**, quatre tracks ont structuré la journée, illustrés chacun par des cas concrets et inspirants d'entreprises et discutés par des étudiants issus de différentes facultés de l'ULg (HEC-ULg, ISHS, Faculté des sciences appliquées).

3 d'eco-design). Au cœur du troisième track, on a retrouvé la nécessaire alliance entre la problématique environnementale et la question de l'emploi. Le développement des emplois verts ouvre la possibilité de mener un combat simultané pour l'emploi et pour l'environnement. Certains y voient même une opportunité d'emploi pour des travailleurs traditionnellement exclus du marché du travail. Avec **Carodec** (magasin de la coopérative Batigroupe qui privilégie l'utilisation de matériaux respectueux de la santé des ouvriers), **Soleil Vert** (une coopérative à finalité sociale spécialisée dans l'isolation écologique et offrant

fonctionnement du système économique. Aujourd'hui, à HEC-ULg, il semble fondamental de ramener l'économie dans la Cité et de mettre les compétences de gestion au service du vivre ensemble aujourd'hui et demain.

Un deuxième objectif est plutôt d'ordre pédagogique. Confier l'initiative à une équipe d'étudiants a permis de développer leur proactivité et de les rendre acteurs du développement durable.



Sybille MERTENS, PhD, Professeur Chaire Cera Social Entrepreneurship  
[smerstens@ulg.ac.be](mailto:smerstens@ulg.ac.be)

# Trois idées pour inscrire HEC-ULg dans une perspective de TRANSITION

Dans la cadre du Porfolio de compétences, inscrit au programme des étudiants de HEC-ULg, un atelier de Master permet de se sensibiliser aux « systèmes économiques alternatifs ». Cela peut se faire de plusieurs manières. On peut délivrer une information factuelle sur les dysfonctionnements observables (ampleur du réchauffement climatique, épuisement progressif des ressources naturelles, accroissement des inégalités sociales, questionnement existentiels, etc.). On peut aussi enseigner des grilles de lecture qui sont autant d'outils conceptuels et théoriques qui aident à comprendre les phénomènes observés. On peut enfin, et c'est la voie qui a été choisie dans cet atelier, **amener les étudiants à développer une vision optimiste de l'avenir du monde et à inscrire cette vision dans le réel sur lequel ils ont prise aujourd'hui : HEC-ULg, leur école de gestion.**



Avec l'aide précieuse d'Isabelle Gruslin et de Lorenzo Laera (PSGO-ULg, équipe pluridisciplinaire qui mène des activités de formation, de recherche et d'intervention dans le champ de la Psychologie sociale des Groupes et des Organisations), les étudiants ont exploré leurs propres capacités de résilience et de créativité. De ce processus individuel et du cheminement en groupe qui en a résulté ont émergé trois idées qui, d'après les membres du jury (Maud Bay, Jonathan Solheid, David Homburg et Sybille Mertens) mériteraient d'être développées puis mises en œuvre dans les prochains mois.

## 1 ECO-CHALLENGE

Partant du principe que la transition exige un changement en profondeur dans les comportements, Amal Hamich, Nadia Nintunze et Antoine Rukira Remera proposent aux membres de la communauté HEC-ULg de participer à *Eco-challenge*, un dispositif qui prévoit des défis environnementaux très concrets et à la portée de tous (mobilité, éclairage, chauffage, gestion de l'eau, alimentation). La participation à ces défis serait médiatisée, suscitant ainsi un intérêt plus large pour ces préoccupations. D'après les porteurs de ce concept,

*« adopter une nouvelle attitude pendant la réalisation d'un défi peut provoquer un changement durable dans les habitudes ».*

## DES STAGES LABELLISÉS « DÉVELOPPEMENT DURABLE »

Mélanie Cerfontaine, Antoine De Bast et Kevin Schreiber ont choisi d'utiliser les stages comme vecteurs de prise de conscience et de positionnement personnel sur les questions du développement durable. Un premier sondage réalisé auprès d'un échantillon de 50 étudiants à HEC-ULg indique que plus de 80% des répondants sont intéressés à réaliser au cours de leurs études un stage en lien avec leur choix de finalité spécialisée mais qui serait aussi officiellement labellisé et reconnu par HEC-ULg comme un stage « développement durable ». Selon cette équipe,

*« ce type de stage est attractif parce qu'il permet de réconcilier la formation et les valeurs. C'est une opportunité que HEC-ULg ne peut laisser passer que ce soit pour sa réputation ou pour sa position par rapport aux autres écoles de gestion ».*

Pour porter concrètement cette initiative, les étudiants envisagent la création d'une OIC-Transition (mini - entreprise) qui appuierait la cellule administrative et pédagogique actuellement en charge des stages au sein de l'école.

## 3 UN POTAGER À HEC

Aline Crochelet et Lauranne Balland ont vu « grand » et « vert ». Elles proposent la création d'un potager et d'un jardin suspendu sur une partie inutilisée du parking du bâtiment principal de la rue Louvrex et sur les toits en surface plane. Ce projet hautement symbolique pourrait être visité par les écoles du quartier St-Gilles et s'inscrire dans le processus de végétalisation actuellement à l'étude au sein de ID-Campus. Le projet potager serait soutenu par un dispositif pédagogique important : introduction de chapitres liés au développement durable dans les cours de 1<sup>er</sup> bachelier et création d'un cours interfacultaire de développement durable en 2<sup>ème</sup> bachelier. Aline et Lauranne croient au potentiel fédérateur de ce type de projet :

*« nous rêvons d'y associer la faculté de Gembloux, la cafétéria, les écoles voisines, des jardiniers retraités, etc ».*

**Vous avez dit créativité ?**

# Fabrice Collignon

## Entrepreneur social, initiateur de Vin de Liège

VIN DE LIÈGE

Le parcours professionnel de Fabrice COLLIGNON, Diplômé HEC-ULg (promo 1995), traduit sa volonté de participer au développement de projets inscrits dans des modèles économiques novateurs. Successivement consultant en organisation pour une mutuelle de santé, directeur commercial d'une PME dans le domaine médical, expatrié pour Médecins Sans frontières, coordinateur d'asbl, il occupe actuellement la fonction de Directeur-gérant de la Société de Logement Social «La Maison Liégeoise» (4.000 Logements, 80 employés). Son investissement dans le CA de « Vin de Liège » représente une activité complémentaire qu'il exerce à titre tout à fait bénévole.

**Votre projet est porteur de valeurs sociales, économiques et environnementales. Vous définiriez-vous comme un entrepreneur social?**

Tout à fait. Je suis persuadé que si notre économie continue «business as usual», elle s'effondrera. En effet, notre modèle actuel repose sur la croissance. Maintenir une stratégie basée sur la recherche du seul profit maximal n'est pour moi pas tenable dans notre monde globalisé où d'autres pays ont droit à un développement et où, tant les matières premières que la capacité de la terre à absorber notre croissance,

**Vin de Liège, c'est aussi un projet citoyen. Vous êtes toujours à la recherche de coopérateurs. Ça signifie quoi devenir coopérateur de Vin de Liège?**

Vin de Liège est actuellement composé de 400 coopérateurs qui ont investi plus de 450.000 €. Il s'agit bien d'un projet citoyen, certains ont également procédé à un investissement dans Vin de Liège via une société. Nous devons récolter encore 250.000 € auprès d'investisseurs privés afin de rencontrer les exigences de notre plan d'affaires. Tout le monde a donc encore l'occasion de



**Fabrice Collignon, une longue histoire unit la vigne et la Wallonie. Vous êtes à la base du projet Vin de Liège, une coopérative dont l'ambition est de devenir un domaine viticole de référence en Wallonie et en Belgique. Comment est né un tel projet?**

Pour l'anecdote, en tant qu'administrateur de La Bourrasche asbl (travail de réinsertion-formation par le biais de la production et de la vente de paniers Bio), j'ai un jour demandé à un de nos maraîchers pourquoi nous ne parvenions pas à produire davantage de légumes sur nos terrains. Sa réponse fut : «la terre est peu fertile et caillouteuse ici, cela conviendrait bien mieux à la vigne». A ce moment précis, un éclair a jailli dans mon esprit, pour moi qui suis amateur de vin.

S'en est suivi une période de deux ans consacrée à l'étude de faisabilité du projet qui se voulait au départ à échelle modeste. Puis, prenant conscience qu'il était techniquement réalisable de produire du vin et d'en faire une activité économique rentable, j'ai opté, en bon HECéen, pour un projet bien plus ambitieux et ma foi un peu fou : créer une véritable société de production viticole sur une échelle de plus de 10 ha. La société a été créée en décembre 2010. Depuis, elle a engagé un viticulteur-oenologue français (Romain Bevilard) et, dernièrement, un ouvrier. Un administrateur délégué s'y consacre également à temps partiel.

sont limitées. Il est important de maintenir une activité économique rentable, gérée de manière professionnelle, mais il faut l'inscrire dans ce nouveau paradigme. L'économie sociale me semble être une des bonnes réponses à ce défi.

Notre projet, Vin de Liège, vise bien entendu une rentabilité économique et compte rémunérer légitimement ses actionnaires. Mais au-delà, il veut jouer un rôle social en proposant des stages de réinsertion, en contribuant au renouveau de la vigne en Wallonie et, par le symbole fort d'un vin liégeois, participer au redéploiement économique et touristique de notre région. Enfin, Vin de Liège se donne pour ambition de mener ses activités dans le plus grand respect de l'environnement.

devenir propriétaire de notre domaine viticole en prenant des parts de la société. Cependant, le temps est compté, une fois le capital atteint, nous fermerons la porte pour privilégier les coopérateurs qui nous ont fait confiance dès le début de l'aventure.

Concrètement, devenir coopérateur signifie investir son épargne sur le moyen terme (il y aura distribution de dividendes mais il ne faut pas s'attendre à des rendements à court terme vu les investissements importants nécessaires et le délai que met la vigne à produire des raisins). Par contre, quel bonheur que de voir progresser «son» projet, participer aux plantations, avoir l'occasion de venir tailler les vignes, bientôt de participer aux vendanges et être parmi les premiers à goûter «son» vin! Ce vin sera bien entendu proposé en priorité et à des conditions favorables aux coopérateurs. En clair, Vin de Liège n'est pas qu'un investissement financier, c'est aussi un investissement de cœur.

valeurs sociales

« Au printemps 2013, nous planterons la deuxième partie de notre vignoble, de quoi atteindre les 12 ha prévus et assurer une production, à terme, de plus de 80.000 bouteilles par an. »

**Comment peut-on devenir acteur de ce projet et prendre une participation?**

C'est très simple, vous visitez [www.vindeliege.be](http://www.vindeliege.be), vous remplissez notre formulaire de prise de part et nous prenons en charge la suite des opérations. Si vous avez la moindre question, l'essentiel des réponses se trouve sur le site (je vous invite à y lire tout particulièrement le document téléchargeable «Prise de parts FAQ»). Vous pouvez également participer à une de nos présentations publiques. Internet n'est pas votre tasse de thé? Envoyez-nous un courrier à Vin de Liège, 48 rue du Beau Mur, 4030 Liège ou appelez le +32 4 344 00 14.

**Quelles sont les prochaines étapes?**

Nous finalisons la négociation avec Meusinvest (structure wallonne qui vise à assurer le financement d'entreprises) pour son entrée dans notre capital et l'octroi de prêts à l'investissement.

Nous venons de planter nos 25.000 premiers pieds de vigne en mai et nous entamons la réflexion pour l'installation de notre chai.

Au printemps 2013, nous planterons la deuxième partie de notre vignoble, de quoi atteindre les 12 ha prévus et assurer une production, à terme, de plus de 80.000 bouteilles par an.

**Le vin produit sera-t-il 100% bio?**

C'est notre objectif, pour cela nous avons sélectionné des cépages spécifiquement résistants aux maladies et à maturité précoce. Nos terrains sont orientés vers le Sud, ce qui permet un ensoleillement idéal. Le tout, combiné avec les soins apportés à nos vignes et une limitation des rendements, fait que notre vin sera non seulement issu de l'agriculture biologique mais surtout de grande qualité.

**Vos études à HEC-ULg vous avaient-elles préparées à ce type d'investissement personnel?**

Oui tout à fait, elles m'ont donné les bases nécessaires dans les différents métiers de l'entrepreneur : l'analyse financière, l'étude de marché, ... et surtout une capacité d'analyse et d'ouverture vers des horizons inattendus.

**Avez-vous des contacts avec les étudiants actuels de HEC-ULg, notamment ceux de la spécialisation «Management des entreprises sociales» (portée par Sybille Mertens) du Master en sciences de gestion?**

Oui, nous avons eu l'occasion de collaborer à différents projets, le plus récent étant un travail que les étudiants ont fait sur Vin de Liège lors du séminaire résidentiel organisé pour eux dans les Fagnes. J'ai par ailleurs fait appel à HEC Consulting Group pour mon étude de marché. J'espère pouvoir encore amplifier ma collaboration avec la filière «Management des entreprises sociales» et contribuer à l'essor de cette économie du futur.

**Nathalie HOSAY**

Responsable des Relations Extérieures  
et de la Communication HEC-ULg  
[nathalie.hosay@ulg.ac.be](mailto:nathalie.hosay@ulg.ac.be)  
[twitter.com/NathalieHosay](https://twitter.com/NathalieHosay)

## LE NOUVEL ALUMNI NETWORK SUR LES RAILS



**Les trois Think Tanks Alumni ont pris leur envol et préparent un planning d'activités étoffé dès la rentrée de septembre.**

N'hésitez pas à nous communiquer votre adresse email pour être informé des événements que nous organiserons.



N'oubliez pas non plus de nous rejoindre sur Facebook et LinkedIn pour dynamiser les échanges.

**L'Alumni Network souhaite s'inscrire dans une démarche eco-friendly. Vous aussi ?**

Contactez-nous pour recevoir une version électronique du magazine Spirit.

Alumni Network : [alumni-hec@ulg.ac.be](mailto:alumni-hec@ulg.ac.be)

Anne Gillet : [Anne.Gillet@ulg.ac.be](mailto:Anne.Gillet@ulg.ac.be) ou +32 4 232 72 13

DEPUIS PLUSIEURS DÉCENNIES, LES ENTREPRISES SOCIALES SE MONTRENT PIONNIÈRES DANS LE DÉVELOPPEMENT DE PRODUITS ET SERVICES « DURABLES » : RECYCLAGE ET RÉEMPLOI, CONSTRUCTION ET RÉNOVATION ÉCOLOGIQUE, MOBILITÉ DOUCE, AGRICULTURE BIOLOGIQUE, CIRCUITS COURTS, ÉNERGIES RENOUVELABLES, ETC. L'INTÉGRATION CROISSANTE DE LA DIMENSION ENVIRONNEMENTALE AU CŒUR D'UN SECTEUR DÉJÀ HABITUÉ À COMBINER LES DEUX AUTRES PILIERS DU DÉVELOPPEMENT DURABLE –ÉCONOMIQUE ET SOCIAL– SE REFLÈTE DANS L'ÉVOLUTION DE LA RECHERCHE ET DE L'ENSEIGNEMENT À HEC-ULg. AU NIVEAU DE LA RECHERCHE, PLUSIEURS PROJETS SONT EN COURS AU CENTRE D'ECONOMIE SOCIALE : CIRCUITS COURTS, 'MÉTIERS VERTS', INITIATIVES DURABLES DANS LE LOGEMENT, COOPÉRATIVES CITOYENNES D'ÉNERGIE RENOUVELABLE,...

aucune retombée pour les citoyens et les collectivités locales. Partant de ce constat, un modèle a été imaginé dans lequel des citoyens se rassemblent pour investir dans des installations d'énergies renouvelables. A travers le modèle coopératif, ils peuvent devenir à la fois propriétaires, gestionnaires et utilisateurs des sources d'énergie renouvelable. Le succès grandissant de coopératives comme Ecopower<sup>1</sup> en Belgique, EWS en Allemagne ou Middelgrunden au Danemark démontre la possibilité pour des citoyens de produire mais aussi de

Toutefois, malgré leurs atouts, les coopératives citoyennes d'énergie renouvelable sont confrontées à des limites internes (en particulier le besoin important en fonds propres) et externes (méfiance de diverses parties prenantes qui ne connaissent pas le modèle coopératif).

Face à ces obstacles, les coopératives se regroupent tant au niveau national (Rescoop.be, qui compte une dizaine de membres en Wallonie) qu'européen (REScoop.eu). Ainsi, des entreprises ayant rentabilisé leurs investissements peuvent co-investir dans de nouvelles coopératives, en mettant à disposition des fonds, des garanties bancaires ou tout simplement leur expertise. Néanmoins, des « alliances innovantes » sont également nécessaires avec des groupes industriels et les pouvoirs publics afin d'exploiter les synergies entre ces différents acteurs, notamment dans le cadre de projets plus conséquents (par exemple l'éolien off-shore). Enfin, le cadre législatif joue un rôle majeur : ainsi, en Wallonie, l'avant-projet de décret régulant le secteur éolien prévoit une participation citoyenne de 25% dans tous les nouveaux projets, ce qui constitue une opportunité évidente pour l'émergence de coopératives dans ce secteur.



**Benjamin HUYBRECHTS, PhD**  
Chargé de cours, Chaire  
SRIW-Sowecsom  
« Management en économie  
sociale » et Centre  
d'Économie Sociale  
HEC-ULg  
b.huybrechts@ulg.ac.be



Ce dernier thème prend un essor particulier grâce au projet européen 'REScoop 20-20-20' mis sur pied conjointement par le Centre d'Économie Sociale (via le réseau EMES), Cooperatives Europe et plusieurs coopératives pionnières à l'échelon européen. Ce projet, financé pour trois ans par l'Union Européenne dans le cadre du programme 'Intelligent Energy Europe', vise à établir une cartographie du secteur et à mettre en avant les facteurs-clés de succès du modèle coopératif dans ce secteur en plein essor.

Malgré l'urgence de développer les sources d'énergie renouvelable (éolien, solaire, biomasse, etc.), les obstacles au développement de ces filières sont nombreux : concurrence des énergies fossiles (gaz, charbon, nucléaire, etc.), volonté politique limitée, et nombreuses résistances locales. Ces résistances portent notamment sur l'appropriation des sources d'énergie renouvelable, qui pour la plupart sont des biens publics (air, soleil, etc.), par des intérêts privés et souvent sans

distribuer de l'énergie (électricité) provenant de sources renouvelables, en maîtrisant un processus de croissance continue.

*Les atouts du modèle coopératif dans le champ des énergies renouvelables sont nombreux : appropriation de la valeur ajoutée par les consommateurs (membres), transparence et maîtrise du circuit du producteur au consommateur, diminution de la résistance des riverains ou encore externalités positives en termes de réduction de la consommation des membres (-25% en trois ans).*

*En conclusion, les coopératives citoyennes d'énergie renouvelable offrent un exemple particulièrement pertinent de l'apport de dynamiques d'économie sociale au grand chantier du développement durable...*

<sup>1</sup> [www.ecopower.be](http://www.ecopower.be) – plus de 40.000 membres (600 nouveaux tous les mois), prix moyen le moins cher du marché en Flandre et « best-in-class » en termes de qualité verte de l'électricité fournie (classement 2011 Greenpeace et Test-Achats).

# Chaire Diversité et innovations sociales

## Une première en Belgique

EGiD - HEC-ULg (ETUDES SUR LE GENRE ET LA DIVERSITÉ EN GESTION) ET SEIN (IDENTITY, DIVERSITY & INEQUALITY RESEARCH) - HASSELT UNIVERSITEIT SONT LES PARTENAIRES D'UNE CHAIRE « DIVERSITÉ ET INNOVATIONS SOCIALES » RÉUNISSANT TROIS ENTREPRISES (MOBISTAR, GDF SUEZ, NMBS HOLDING).

### LA DIVERSITÉ : un défi éthique et managérial

Durant cette dernière décennie, la gestion de la diversité est devenue incontournable dans notre pays. Les entreprises doivent faire face aux défis d'une main-d'œuvre et d'un marché de plus en plus hétérogène. Elles ont besoin de créer de nouvelles politiques et pratiques de gestion qui pourront attirer, motiver et conserver un personnel dont la formation, les besoins et les attentes sont de plus en plus divers. Intégrer et valoriser un large éventail de profils, de compétences et de connaissances devient nécessaires pour produire des biens et des services qui répondent aux besoins diversifiés d'un marché hétérogène. Les politiques et les programmes de gestion de la diversité visent à créer des environnements organisationnels dans lesquels les employés peuvent développer leur potentiel, indépendamment de leur genre, origine, langue, religion, compétence, âge et orientation sexuelle. La gestion de

### « LE VIEILLISSEMENT ACTIF : pour une gestion des âges renouvelée »

La problématique du vieillissement actif était au centre de la conférence de lancement de la Chaire. Les invités du jour étaient François Peraer, HR Program Manager chez Axa et Serge Guérin, Professeur à l'ESG Management School (Paris). Celui-ci a contribué depuis une quinzaine d'années à faire prendre conscience de la seniorisation de la société et de ses effets positifs. Il montre les enjeux de l'accompagnement des plus âgés, de la place des seniors dans l'entreprise ou de l'intergénérationnel. Il est l'auteur d'une vingtaine d'ouvrages dont 'Le droit à la vulnérabilité', avec Th. Calvat (Michalon, 2ème édition 2011), 'La nouvelle société des seniors' (Michalon, 2ème édition 2011) et 'De l'Etat providence à l'Etat accompagnant' (Michalon, 2010). Comme le dit Serge Guérin :

« Il est temps de changer le regard que collectivement nous portons sur le vieillissement et de reconnaître que les aînés sont d'abord une force et une chance pour notre pays, comme pour l'Europe. La responsabilité des pouvoirs publics, mais aussi de tous les acteurs de la société civile, est de permettre au plus grand nombre de personnes de bénéficier d'une avancée en âge harmonieuse ».

Le débat était animé par les deux co-titulaires de la Chaire : les professeurs **Annie Cornet**, HEC-ULg (EGiD) et **Patrizia Zanoni**, Hasselt Universiteit (SEIN).



Paul-Marie Dessart, Secretary General, Mobistar ; Jacques Spelkens, CSR Manager Belgium, Chef du Département Développement des Territoires et Réseaux CSR, GDF Suez ; Thomas Froehlicher, Directeur général et Doyen, HEC-ULg ; Smet Kellee, Adviseur, B -Holding ; Serge Guérin, Professeur à l'ESG Management School (Paris) ; Annie Cornet, Professeure ordinaire HEC-ULg, Co-titulaire de la Chaire ; François Peeraer, HR Program Manager, AXA ; Mehdi B. Ould Kherroubi, Chercheur doctorant, HEC-ULg ; Patrizia Zanoni, Associate Professor, Hasselt Universiteit, Co-titulaire de la Chaire ; Piet Pauwels, Doyen, Faculty of Business Economics, Hasselt Universiteit



#### CONTACTS :

annie.cornet@ulg.ac.be  
mehdi.kherroubi@ulg.ac.be  
patrizia.zanoni@uhasselt.be  
Blog : <http://diversitegrh.canalblog.com>  
[www.uhasselt.be/patrizia.zanoni](http://www.uhasselt.be/patrizia.zanoni)

la diversité est considérée aujourd'hui non seulement comme « the right thing to do » d'un point de vue éthique mais également d'un point de vue managérial, dans un souci d'améliorer la performance de l'organisation.

Le **Business Breakfast** du 24 avril dernier, organisé par HEC-ULg en la salle Atrium chez GDF Suez, était l'occasion du lancement officiel de cette chaire conjointe, **la première dans une école de gestion à soutenir la recherche fondamentale et appliquée en lien avec la diversité de la main-d'oeuvre**. Cette collaboration avec l'ensemble des partenaires permettra de mener, pendant 4 ans (2012-2016), des recherches dans le cadre de projets doctoraux, de produire des travaux scientifiques et d'assurer le transfert des résultats de ceux-ci au sein des entreprises partenaires. Deux thèmes ont été identifiés comme prioritaires : l'égalité professionnelle hommes-femmes et la mixité des métiers et des fonctions d'une part, l'insertion socio-professionnelle des personnes d'origine étrangère d'autre part.

### UNE DIMENSION INTERNATIONALE

La Chaire "Diversité et innovations sociales" s'inscrit dans un vaste réseau de recherche international sur les politiques de gestion de la diversité, notamment le réseau AGRH (Association Francophone des chercheurs en GRH) et « EqualDiv@Work », regroupant des partenaires de la KU Leuven, Lessius Antwerp, Tilburg et Nijmegen University (Pays-Bas), University of Aachen, Centre Public de Recherche Henri Tudor (Luxembourg).

# Atelier Nord-Sud Un atelier entrepreneurial et solidaire avec le Burkina Faso



Xavier Mouchette, Aline Muller et Angélique Lambert, l'équipe HEC-ULg qui a encadré l'ensemble du projet

Depuis quatre ans, la formation en entrepreneuriat a été lancée à l'Université de Ouagadougou (Burkina Faso) avec le soutien de la CUD (Commission universitaire pour le Développement) dans le cadre du programme quinquennal CUI (Coopération Universitaire Institutionnelle). L'engouement pour cette formation ne faiblit pas et c'est avec unanimité que l'ensemble des participants et organisateurs oeuvrent ensemble vers un objectif commun : **créer un incubateur de création d'entreprises afin que l'Université, berceau d'idées innovantes, joue un rôle responsable dans la concrétisation de ces idées.**

La formation se compose de six modules (Marketing stratégique ; Gestion financière de la société ; Théorie de l'entrepreneuriat ; Microfinance : environnement et outils de négociation ; Droit de l'entreprise et gestion de la propriété intellectuelle ; Business plan).

Le but ultime est la création et le développement de projets d'entreprise stables et économiquement viables (la certification doit rester accessoire). Plus de 15 projets voient ainsi chaque année le jour et sont parrainés par des professionnels du secteur privé. **Depuis deux ans déjà, les étudiants de HEC-ULg participent activement à cet effort de mobilisation en partageant leur expérience et leurs connaissances avec leurs camarades-entrepreneurs de Ouagadougou dans le cadre de l'Atelier Nord-Sud proposé dans le Portfolio de Compétences.**

L'engouement dont bénéficie la formation – engouement qui est largement nourri par la prise de conscience de la nécessité pour l'Université de Ouagadougou d'aider ses étudiants à créer leur emploi et de concrétiser par là même une partie des innovations qui naissent en son sein – a pu être transmis avec force et enthousiasme à nos étudiants tout en leur permettant de découvrir la création d'entreprises dans le contexte d'un pays en voie de développement.

La coordination de l'activité est assurée avec beaucoup de complicité par Albert Ouedraogo (Professeur UO et aujourd'hui Ministre des Enseignements Secondaire et Supérieur) et Aline Muller (Professeur HEC-ULg, Ethias Chair in Asset & Risk Management).

La première promotion de la formation en entrepreneuriat de l'Université de Ouagadougou



## 3

### EXEMPLES DE PROJETS COACHÉS PAR LES ÉTUDIANTS DE HEC-ULg

#### 1

**NOM DU PROJET** → Soro & Yamba Rice's Revolution (SYRR), entreprise de production et de commercialisation du riz  
**OBJECTIF** → contribuer à l'autosuffisance alimentaire en riz au Burkina Faso, selon une technique de production innovante (goutte à goutte) pour le Burkina Faso  
**CONTEXTE** → Soro & Yamba Rice's Revolution possède déjà un terrain de 4 hectares et compte produire 18 tonnes de riz à raison de 3 récoltes de 6 tonnes par an par hectare. Elle compte cultiver 1 hectare la première année et augmenter la surface de production de 1 hectare chaque année pour arriver aux 4 hectares cultivés en 2017. La production augmentera ensuite par intensification de 25% la cinquième année. Le prix du riz SYRR sera en moyenne de 325 F CFA (0.5 €) par kilo, ce qui en fait un produit moins cher que le riz importé  
**CARACTÉRISTIQUES** → SYRR s'inscrit dans une dynamique pour un développement durable au Burkina Faso, de par la conception des techniques qu'elle utilisera et de par le développement économique qu'elle vise.

Ce projet a été analysé, amélioré et coaché à HEC-ULg par Catherine CONSTANT, Damien RIZZO et Romain DERU.

#### 2

**NOM DU PROJET** → « EUREKA », cabinet d'imagerie médicale situé à Ouagadougou  
**OBJECTIF** → réalisation d'examens radiologiques et échographiques des patients recommandés par les différentes structures sanitaires de Ouagadougou en particulier et du Burkina en général  
**CONTEXTE** → le système serait fonctionnel 24h/24 avec un service régulier de jour et de nuit. Le cabinet utiliserait des TIC pour des interprétations à distance. La technologie utilisée permettrait une amélioration de l'état sanitaire des populations en fournissant des soins de qualité  
**CARACTÉRISTIQUES** → projet innovant porté par un médecin radiologiste et un technicien supérieur en imagerie médicale ; secteur de la santé en pleine expansion au Burkina ; partenariat « win-win » avec des hôpitaux ; possibilité d'extension du service vers les sites miniers avec une unité mobile de radiologie.

Le projet a été analysé, amélioré et coaché à HEC-ULg par Flore ADAM, Maud BERNARD, Claire BRACHOTTE et Sylva LAMORT.

#### 3

**NOM DU PROJET** → WIZ Traduction-Interprétation, cabinet de traduction-interprétation à Ouagadougou  
**OBJECTIF** → offrir des services variés : traduction et interprétation de documents et de rencontres professionnelles, doublage et sous-titrage dans le domaine de l'audiovisuel  
**CONTEXTE** → Le Burkina Faso ne cesse de développer ses relations internationales ; l'industrie minière du pays est en pleine expansion et il existe une demande croissante de ce type de services  
**CARACTÉRISTIQUES** → éléments de différenciation basés sur un service de qualité, des prix abordables, des délais d'attente raisonnables, l'originalité de l'offre et son professionnalisme ; faible budget à l'investissement, octroi de subsides pouvant dès lors être envisagé ; projet porté par une diplômée en Traduction-Interprétation en langues française et par un titulaire d'un Master en Traduction-Interprétation en langues française, anglaise et arabe.

Ce projet a été analysé, amélioré et coaché à HEC-ULg par Laura DENOZ, Bénédicte LECLoux, Flore MARESCHAL et Audrey VARGIU.



Education

## Inauguration du Tax Institute de l'ULg autour d'Herman Van Rompuy

**HERMAN VAN ROMPUY, PRÉSIDENT DU CONSEIL EUROPÉEN, ÉTAIT À LIÈGE, AUX AMPHIS DE L'EUROPE, CE 14 MAI POUR L'INAUGURATION DU TAX INSTITUTE, L'INSTITUT DE RECHERCHES EN FISCALITÉ ET FINANCES PUBLIQUES, COMMUN À HEC-ECOLE DE GESTION ET À LA FACULTÉ DE DROIT ET SCIENCE POLITIQUE, ECOLE LIÉGEOISE DE CRIMINOLOGIE JEAN CONSTANT DE L'ULg**

Le Président du Conseil européen a longuement entretenu le public nombreux et attentif de « **La gouvernance économique de la zone euro après la crise : impact sur les politiques nationales** ». L'action européenne face à la crise est axée sur la restauration de la stabilité, une discipline fiscale combinée à une consolidation budgétaire et une mobilisation en faveur de la croissance économique et de l'emploi. Ce travail d'amélioration est mené à la fois par les Etats membres eux-mêmes mais également par des initiatives au niveau européen, notamment pour stimuler le développement du Marché intérieur et les investissements dans les domaines de l'énergie et de l'innovation.

Dans ce contexte, la fiscalité prend une importance toute particulière, d'autant plus délicate qu'elle reste un symbole de souveraineté nationale, venant contribuer au budget national. Il est donc particulièrement difficile pour les Etats d'accepter de limiter leurs compétences fiscales, bien que certaines avancées en terme de coordination des législations fiscales aient pu aboutir. Aujourd'hui, une conscientisation du monde politique se fait jour : la politique fiscale peut contribuer aux consolidations budgétaires et à la croissance, à condition d'avoir une concertation au niveau européen ; une vision purement nationale ne suffit plus.

Dans un dernier message, Herman Van Rompuy insiste sur l'objectif fondamental de toute la construction européenne, qui est de maintenir une paix durable dans nos pays, et sur l'importance de garder cet objectif à l'esprit en ces temps difficiles.

Trois étudiants du Master Droit/Gestion, du Master complémentaire en Droit fiscal, de la Faculté de Droit (Thomas Daubit, Céline Verscheure et Yves Philippart de Foy) ont eu l'opportunité de poser des questions auxquelles Herman Van Rompuy a donné des réponses particulièrement circonstanciées, avant la remise par le Recteur de l'ULg, Bernard Rentier, et les trois Co-Présidents du Tax Institute, Isabelle Richelle, Alain Jousten et Marc Bourgeois, d'une médaille commémorative et d'un cadeau.

Cette séance académique était précédée d'un « lunch fiscal » à Colonster. Le Secrétaire d'Etat à la lutte contre la fraude sociale et fiscale, John Crombez, est venu expliquer à une large assistance de spécialistes de la fiscalité, la nouvelle mesure générale « anti-abus », censée armer désormais les autorités fiscales contre les « montages » abusifs des contribuables. Fallait-il une telle mesure générale, ou suffisait-il de mesures spécifiques ciblées dans les domaines particuliers où des abus sont constatés ? La nouvelle mesure sonne comme un avertissement aux contribuables ; mais comment les entrepreneurs feront-ils face aux nombreuses incertitudes d'un texte aux termes incertains ? Tels furent quelques-uns des thèmes qui animèrent les réflexions au cours de ce premier Déjeuner fiscal.



### HEC-ULg ET LA FACULTÉ DE DROIT ET DE SCIENCE POLITIQUE : DES COLLABORATIONS QUI S'INTENSIFIENT

Après la création à HEC-ULg d'un **master complémentaire en droit fiscal** et l'organisation du **master conjoint en droit et en gestion** (unique en Belgique francophone), les deux facultés se sont engagées dans le développement de l'Institut de fiscalité, le **Tax Institute de l'Université de Liège**. Celui-ci regroupe plus de 60 spécialistes de la fiscalité, des enseignants-chercheurs et praticiens, membres de la magistrature, avocats, conseillers fiscaux ou membres des administrations. Sa mission est de stimuler la recherche et l'enseignement dans les domaines de la **fiscalité** et des **finances publiques** sous tous leurs aspects : fiscalité des entreprises, fiscalité patrimoniale et des particuliers, fiscalité internationale et européenne, fiscalité indirecte, fiscalité environnementale, finances publiques y compris les aspects de politique et de sociologie fiscale, le fédéralisme fiscal, etc.

**L'approche pluridisciplinaire** à la base du lancement du Tax Institute s'impose face aux impératifs et aux contraintes de la concurrence fiscale et parafiscale entre Etats, régions et localités.

Le Tax Institute bénéficie de la collaboration et du soutien de Deloitte.

→ Vidéo de présentation sur [www.taxinstitute.ulg.ac.be](http://www.taxinstitute.ulg.ac.be)



©ULg-M. Houet 2012

©ULg-M. Houet 2012

Isabelle RICHELLE, PhD,  
Professeur, HEC-ULg  
Co-Présidente du Tax Institute  
[isabelle.richelle@ulg.ac.be](mailto:isabelle.richelle@ulg.ac.be)

## Une expérience éthique et citoyenne des étudiants de HEC-ULg : UNE IMMERSION DANS LE DOSSIER DEXIA

**SUR UNE PROPOSITION INNOVANTE DU DÉPUTÉ FÉDÉRAL PHILIPPE GOFFIN ET GRÂCE À SON APPUI, UNE VINGTAIN D'ÉTUDIANTS INSCRITS AU MASTER EN SCIENCES DE GESTION ET AU MASTER EN SCIENCES ECONOMIQUES, ONT EU L'OPPORTUNITÉ DE SUIVRE, EN DIRECT, LES DÉBATS DE LA COMMISSION PARLEMENTAIRE DEXIA CHARGÉE D'EXAMINER LES CAUSES DU DÉMANTÈLEMENT DU GROUPE.**

De novembre 2011 à mars 2012, nos étudiants ont donc pu assister, aux premières loges, au fonctionnement d'un processus pleinement démocratique qui permet aux citoyens, via leurs représentants, d'analyser un dossier dont les incidences génèrent un impact considérable sur la société et les finances de l'Etat et donc sur leur propre situation et leurs finances.

En complète cohérence avec la mission de l'Ecole, HEC-ULg a immédiatement répondu favorablement à cette proposition. Le projet abordait en effet des valeurs telles que **l'engagement citoyen, l'éthique et la responsabilité sociétale** des entreprises et des organisations. En synergie avec leur formation académique, il apportait une nécessaire **pertinence managériale** grâce à une expérience pratique. HEC a dès lors soutenu les étudiants dans leur participation à ce projet. Ils ont ainsi reçu les conseils et le support indispensable de leurs professeurs, de la direction et de ses structures.

Sur base d'un travail en équipe complexe, exigeant mais enrichissant, les étudiants ont étudié l'ensemble des documents et suivi les débats parlementaires. Ils ont produit un rapport critique, court mais très complet abordant les questions posées aux parlementaires. Avec beaucoup de maturité, ils ont été capables de prendre la distance nécessaire pour analyser, comprendre et synthétiser les causes du démantèlement du groupe Dexia. **Ce rapport de 24 pages est disponible à l'adresse [www.hec.ulg.ac.be](http://www.hec.ulg.ac.be)**

En bref, le rapport ancre le dérapage de Dexia dans le contexte des années '90 marquées par la fin du communisme et le développement du marché unique européen accompagné par une dérégulation forte de l'industrie financière. Le secteur répond par un désir effréné de croissance dans lequel Dexia s'inscrit pleinement.

Et le rapport de pointer, en bref, les diverses causes de cet échec retentissant : une croissance sans réelle économie d'échelle; dès 2008, une inadéquation des structures de contrôle et des conditions de restructuration imposées par ces dernières; un problème de timing et de conception des crash tests n'abordant pas les véritables faiblesses de Dexia ; l'inertie inévitable dans la réduction recommandée du bilan et des coûts ; la crise de la dette souveraine ; une balkanisation du groupe et un empilement des structures de gouvernance empêchant une réelle transparence et une réelle mesure du risque et « last but not least », la poursuite d'intérêts personnels à court terme...



Charles Michel, Président du MR ; Maxime Laurent, étudiant HEC-ULg ; Philippe Goffin, Député fédéral ; Daniel Bacquelaine, Député Bourgmestre, Président du MR à la Chambre des Représentants ; Sophie Heuskin, Collaboratrice du groupe MR à la Chambre des Représentants ; Juan Rizzo, Etudiant HEC-ULg

### LES ÉTUDIANTS NOUS PARLENT DE LEUR EXPÉRIENCE

« Prendre part aux travaux de la Commission Dexia fut une expérience très enrichissante.

Nous avons ainsi pu apporter notre contribution à l'analyse d'un cas d'actualité qui, au-delà de sa complexité, ne peut aller sans piquer la curiosité de toute personne qui s'intéresse de près ou de loin au domaine financier »

Quentin Gabriel

« C'est une expérience qui nous permet vraiment d'avoir une première approche pratique du monde bancaire et politique et ainsi avoir l'opportunité d'aller au coeur du fonctionnement du système pour se faire sa propre idée sur la manière dont tourne cette grosse machine! Je pense donc que cela constitue vraiment un avantage de pouvoir s'investir dans un projet comme celui-là. J'en garde un excellent souvenir ! »

Juan Rizzo

### PHILIPPE GOFFIN, DÉPUTÉ BOUGMESTRE DE CRISNÉE

« Lors de la première prise de contact, j'ai immédiatement senti une forte motivation des étudiants. Les objectifs que nous nous étions fixé ont été largement atteints.

J'avais pour but d'ouvrir les étudiants à la réalité du travail parlementaire mais aussi de bénéficier de leur éclairage sur un des pans essentiels de notre modèle économique belge. Au terme de leur travail, ils ont présenté avec brio le fruit de leurs réflexions au bureau du MR ainsi qu'à Monsieur André Flahaut, Président de la Chambre des Représentants, qui s'est lui aussi montré très enthousiaste quant à cette expérience "pas comme les autres".

A partir de cette expérience, j'ai pu constater une vraie liberté de pensée des étudiants, une forte envie de s'impliquer au-delà de leurs études, une connaissance très pointue du monde de la finance en Belgique mais aussi une vraie vision d'avenir.

En tant que parlementaire, je suis très attaché à ce type de contacts en prise directe avec le monde étudiant. J'espère vraiment que de nouvelles expériences de collaboration de ce type pourront à nouveau être nouées. Je pense notamment ici à la fiscalité dont les fondamentaux devraient faire l'objet d'une réflexion approfondie ».



Autour d'André Flahaut, Président de la Chambre des Représentants : Juan Rizzo, Etudiant HEC-ULg ; Anne-Joëlle Philippart, Quality & Accreditation Manager ; Morgane Grégoire et Geoffrey Reinaers, étudiants HEC-ULg ; Philippe Goffin, Député fédéral ; Nathalie Hosay, Head of External Affairs & Communication



Education

## L'ORÉAL BRANDSTORM... parce que HEC-ULg le vaut bien !

LES RESPONSABLES RH ET MARKETING DE GRANDES MULTINATIONALES L'ONT BIEN COMPRIS : LES JEUX-CONCOURS DE TYPE « BUSINESS GAME » OU « MARKETING GAME » PROPOSÉS AUX ÉTUDIANTS PEUVENT RENFORCER LES AVANTAGES CONCURRENTIELS DE LEUR SOCIÉTÉ GRÂCE À L'IDENTIFICATION D'IDÉES INNOVANTES, DE NOUVELLES TENDANCES, ET SURTOUT DES MEILLEURS CANDIDATS À L'EMBAUCHE. LE LEADER FRANÇAIS DE COSMÉTIQUES PROPOSE CHAQUE ANNÉE À DES ÉTUDIANTS DU MONDE ENTIER (45 PAYS DIFFÉRENTS !) LE CONCOURS « L'ORÉAL BRANDSTORM ». DURANT CE CONCOURS, LES ÉTUDIANTS SE TRANSFORMENT EN 'PRODUCT MANAGER' POUR CRÉER UNE NOUVELLE GAMME DE PRODUITS POUR L'UNE DES MARQUES DU PORTEFEUILLE DE L'ORÉAL. CETTE ANNÉE, POUR LA 20<sup>ÈME</sup> ÉDITION, LA MARQUE THE BODY SHOP (RACHETÉE PAR L'ORÉAL EN 2006) EST MISE À L'HONNEUR.



« L'Oréal Brandstorm est un outil de recrutement innovant qui permet aux étudiants de tester leur savoir-faire créatif dans une configuration d'affaires réelle »

Communiqué de presse du 10 juin 2004  
cité par Huault et al. (2007)

## Une relation win-win-win !

### POUR L'ORÉAL,

ce type de concours offre de nombreux avantages : publicité sur les produits hors media, publicité sur les métiers au sein de l'Oréal parmi les futurs managers, études de marché sur le marché local, identification de nouvelles tendances et d'innovations futures, mais aussi et surtout le repérage des meilleurs candidats à l'embauche grâce à un contexte proche de la pratique professionnelle.

« L'Oréal Brandstorm est [...] l'une de nos filières privilégiées pour dénicher les meilleurs talents »

Nicolas Pauthier, Directeur des Relations Humaines de la Division Produits Grand Public cité par Huault et al. (2007)

### POUR LES ÉTUDIANTS,

les bénéfices sont également multiples : travailler sur une problématique internationale, réelle et actuelle tout en bénéficiant de l'accompagnement de praticiens et d'académiques pour peaufiner leur projet. Non seulement les étudiants ont l'occasion de mettre en pratique les notions apprises durant leur cursus à HEC-ULg mais aussi de développer leur créativité, leurs aptitudes à travailler en équipe, leurs compétences en expression orale et écrite en anglais. **Le concours aiguise leurs capacités à mener à bien un projet d'équipe, à le vendre, et à convaincre différentes parties prenantes.** En plus de la visibilité dont les étudiants bénéficient, c'est un atout et un facteur différenciant sur un curriculum vitae. D'ailleurs, plusieurs de nos étudiants ont été engagés par l'Oréal suite à leur participation au concours.

« Il est impossible de décrire tout ce que j'ai appris! Cependant, ce que je soulignerais, c'est le côté humain (l'équipe et le contact plus personnel avec les professeurs) et le côté jeu (le stress, les cadeaux et surtout l'amusement). À recommander, bien sûr ! »

Morgane Schroyen, finaliste HEC-ULg 2012



David Homburg, Skills Portfolio Manager ; Béatrice Lorquet, Esther Crasson, Morgane Schroyen, étudiantes en master 1 et trio finaliste de HEC-ULg ; Cécile Delcourt, Assistant Professor in Marketing

« Dans cette compétition, j'ai amélioré ma gestion du stress et ma capacité à travailler en groupe. Cette aventure m'a aidée à me dépasser en abordant un cas très concret ! »

Esther Crasson, finaliste HEC-ULg 2012

« Ce fut une expérience exceptionnelle et enrichissante qui m'a permis de mener à bien un projet, d'être créative, organisée. Je n'ai qu'une seule envie : rentrer dans la vie active ! »

Béatrice Lorquet, finaliste HEC-ULg 2012

**POUR HEC-ULg,** c'est une formidable occasion de collaborer avec une entreprise leader et de compléter de façon innovante, pratique et stimulante les cours enseignés. Amener les équipes à donner le meilleur d'elles-mêmes est un beau challenge à relever. Les progrès sont étonnants entre la 1<sup>ère</sup> rencontre et la présentation finale chez l'Oréal Bruxelles. **C'est aussi un projet fédérateur car les compétences de collègues de différents départements sont sollicitées dans l'aventure.** Enfin, le projet est valorisant car les étudiants, stimulés grâce à la compétition entre équipes, travaillent avec acharnement dans la perspective de présenter leurs idées aux Top Managers de l'Oréal. A HEC-ULg, ils sont encadrés par Céline Brandt, Cécile Delcourt et David Homburg.

Cécile DELCOURT, PhD  
Assistant Professor in Marketing HEC-ULg / Co-responsable du concours L'Oréal Brandstorm  
cecile.delcourt@ulg.ac.be



D'autres opportunités de concours s'offrent à nos étudiants tout au long de leur parcours. Cette année, une équipe de HEC-ULg, composée de 4 étudiants de 1<sup>er</sup> Master (Kevin Ancion, Tristan Canale, Joachim Davoli, Alexandre Moreno) est arrivée en demi-finale de la « BCG Strategy Cup », concours organisé par **The Boston Consulting Group**, cabinet international de conseil en management et leader mondial du conseil en stratégie d'entreprise. Des étudiants, de tous horizons, étaient conviés à résoudre un Business Case (en 2012, ils ont planché sur le cas de Concepticon Motors, constructeur automobile).

D'autre part, **David Bernatowicz**, étudiant en 3<sup>e</sup> Bac en sciences économiques et de gestion, s'est vu choisi par BCG, pour participer à un weekend à Paris dans le but d'exposer quelques étudiants rigoureusement sélectionnés au monde du conseil et au fonctionnement et missions de BCG. Les responsables ont souligné son excellente préparation assurée par Céline Brandt, Assistant Professor, son enthousiasme et sa motivation pour le métier du conseil et l'ont invité à passer prochainement des interviews.

« Le BCG Strategy Weekend fut une expérience incroyablement enrichissante aussi bien du point de vue personnel que professionnel » explique David Bernatowicz. « Nous avons eu l'opportunité de rencontrer des étudiants aux aspirations similaires ainsi que des personnes travaillant déjà pour le Boston Consulting Group prêtes à partager leur expérience. Le charme de Paris et la diversité des activités, allant du tour de la ville en 2CV, à la visite des égouts, en passant par un dîner au sommet de la tour Eiffel, ont véritablement généré une ambiance propice à l'échange et à la curiosité. Il y a chez eux une véritable culture du développement personnel et du travail en équipe et cela était apparent tout au long de ces échanges. C'est ce qui m'aura le plus convaincu et déterminé à poursuivre une carrière au sein de BCG ».



Alumni



MY WINEBOX *une passion mise en boîte*

«NOTRE OBJECTIF EST DE PROPOSER À NOS ABONNÉS UNE NOUVELLE MANIÈRE DE DÉCOUVRIR LE VIN, ORIGINALE, PRATIQUE ET ACCESSIBLE POUR LE PLUS GRAND NOMBRE».

Tel est le concept original de **my winebox**, site de découverte de vins, unique en Belgique.

**Mais qui se cache derrière ce concept ?**

Deux amis, Alumni de HEC-ULg (#HEC\_ULg4ever), animés par une même envie : partager avec leurs amis et clients leur passion pour l'univers du vin.

**Pierre Longueville et Yves Lacomble** (promo 1995 et 2002) se sont rencontrés ... chez ING. Pierre Longueville y était responsable du trading pour les «dérivés actions» au moment où Yves Lacomble a été recruté dans son service. Pierre Longueville avait déjà un passé professionnel dans le monde bancaire (Indosuez, puis Dexia). Actuellement, il travaille toujours chez ING où il couvre les dérivés sur indices. Quant à Yves Lacomble, il a quitté ING en 2008 pour Electrabel et travaille actuellement en tant que Senior Options Trader au sein de GDF SUEZ Trading.

*Yves Lacomble, comment avez-vous mis votre idée de départ en boîte ?*

L'idée de départ vient de la volonté de construire, avec Pierre, quelque chose de concret ensemble autour de notre passion, le vin et de tout ce qui l'entoure. Le déclic ? Une expérience négative lors d'un achat de vin en grande surface il y a quelques années : aucun conseil, un choix impossible, des prix variant de 2 à 50€, des vins d'origines diverses, et au final l'achat d'un vin qui ne convenait pas du tout avec le plat que j'avais prévu ! De cette expérience a germé petit à petit le concept de my winebox. Après l'élaboration du business plan, l'obtention de bourses de la Région Wallonne, une période d'essai de trois mois auprès de 100 abonnés

testeurs, la mise en ligne du site fin 2011, nous avons commencé à communiquer sur le projet au début de cette année et nous comptons aujourd'hui plus de 350 clients abonnés.

*Le vin d'une autre façon, c'est le slogan de my winebox. En quoi le concept est-il novateur ?*

En Belgique, le concept est effectivement assez nouveau. En France par contre, il est déjà un peu plus avancé. My winebox propose, sous forme d'abonnement, des vins au très bon rapport qualité/prix. Nous réalisons la sélection des vins, au gré de nos rencontres, de nos recherches, de nos dégustations ou de nos voyages. Nos clients sont pour la plupart des personnes qui n'ont pas beaucoup de temps pour choisir leurs vins ou tout simplement des gens ouverts à la découverte d'un univers. Pour 50 € par mois (+5 € de livraison), nos abonnés reçoivent, par colis postal, 6 bouteilles avec 3 vins différents. Chaque vin est accompagné d'une fiche de dégustation reprenant son origine, l'histoire du domaine, ses particularités gustatives et olfactives et les accords mets/vins. Un chapitre plus didactique et ludique propose également un thème de l'univers du vin ainsi qu'un petit quizz.

Nous choisissons les vins pour nos clients. Ils doivent simplement préciser la périodicité (1 livraison par mois ou une tous les 2 mois) ainsi que le nombre de blancs et rouges (6 rouges ou 2 blancs et 4 rouges) en fonction de leur goûts et besoins personnels.

*Tout ce qui touche à la gastronomie est très en vogue pour l'instant, la télévision l'a d'ailleurs bien compris. Vous surfez sur la vague ?*

Le vin, c'est une passion qui s'est transformée en opportunité. Notre volonté est d'apporter à nos clients un service, une solution à un besoin non comblé par les intervenants actuels. Alors, effectivement, la cuisine, les restos, les adresses sympas et les émissions



**INTÉRESSÉ PAR LE CONCEPT ?**

[www.mywinebox.be](http://www.mywinebox.be)

my winebox sur facebook →

[www.facebook.com/mywinebox](https://www.facebook.com/mywinebox)

my winebox sur Twitter →

[twitter.com/#!/mywinebox](https://twitter.com/#!/mywinebox)

*Quels sont les objectifs que vous vous fixez ?*

Notre objectif est de satisfaire nos clients au fil des mois. C'est notre challenge de tous les jours. Nous voulons par-dessus tout continuer à leur proposer des vins bien faits avec de vrais rapports qualité/prix. Des vins avec une histoire, une typicité représentative de leur appellation. Pour cela, nous restons attentifs à tout ce que nous goûtons afin de proposer ce qu'il y a de meilleur.

D'un point de vue plus entrepreneurial, nous souhaitons atteindre 500 abonnés d'ici fin 2012 et le double au terme de l'année suivante. Cela nous permettra d'engager une ou deux personnes afin de nous aider dans le développement tant opérationnel que stratégique.

consacrées à ce sujet, cela nous aide dans notre démarche. L'environnement est plus porteur que dans la décennie précédente.

Et puis d'autres choses ont également évolué : la logistique par exemple. Ce que nous faisons, livrer les gens à domicile ou au bureau, aurait été impossible il y a 10 ans. Maintenant les gens ont l'habitude d'acheter par correspondance et via internet. Les services assurant la livraison à domicile se sont aussi largement développés permettant à my winebox d'exister et de faire croître son activité.



**Nathalie HOSAY**  
Responsable des Relations Extérieures et de la Communication HEC-ULg  
[nathalie.hosay@ulg.ac.be](mailto:nathalie.hosay@ulg.ac.be)  
[twitter.com/NathalieHosay](https://twitter.com/NathalieHosay)



Creativity

## CREATIVE MANAGEMENT PROGRAM

# CROSS-DISCIPLINARY

From September, ID-Campus and the University of Liege launch a unique education program in Belgium. Sealed by the **cross-disciplinarily** and the **creativity**, the new «finalité multidisciplinaire en projets créatifs» try to be an example for other Belgian and European universities.



*L'orientation ID-Campus fut très instructive pour moi, futur ingénieur et futur chargé de projet. Les différentes approches de la créativité m'ont appris à aborder les problèmes différemment et à élargir le champ des solutions à envisager. Les projets, les concours ainsi que le stage furent réalisés en équipes interdisciplinaires, ce qui m'a obligé à prendre en considération toutes les contraintes d'un projet de développement produit, qu'elles soient de nature technique, économique, esthétique ou ergonomique*

Cédric Mond, étudiant de Gramme



Co-founded by the University of Liege and La Wallonie, ID-Campus is a platform aiming to **contribute to the development of the creativity** and its management within students, companies and associations through interdisciplinary and creative projects, raising awareness events, and research activities. Along a six-person team dedicated to ID-Campus, an academic committee where each university's colleges and high schools 'partners are represented pilots the program.

### A CROSSROADS PROGRAM

The idea of a specific training centred on creativity is born almost at the same time that ID-Campus, eighteen months ago. With the help of various colleges of the university and high schools, ID-Campus worked out a course program spread over one year.

With a **resolutely transverse context**, this new finality allows acquiring knowledge and skills not traditionally aimed through classic teachings and developing capacities answering requirements of a new socioeconomic dynamics. Indeed the necessity of a formation in touch with the real world is not to be demonstrated anymore. Both students and future employers encourage the emergence of training programs plunging the learners into real situations and requesting their knowledge and capacities for the elaboration of **concrete projects coming from an outside demand** (enterprises, communities, organizations, etc.).

*Nous avons été satisfaits du travail effectué par les étudiants du projet Galler dans le cadre d'ID-Campus. Ils se sont montrés débrouillards, curieux et perspicaces. Ils ont été proactifs dans les contacts internes et externes nécessaires à l'avancement de leurs travaux. Une expérience positive que nous sommes prêts à renouveler !*

Dany Drion, Ateliers Jean Del'Cour



#### The ambition of such a training program is:

- To encourage a revival of the system of thought around the creativity and the implementation of a creative climate, and more globally, around a need of change of the current socioeconomic model.
- To form a young graduates' generation inserted into a creative economy and interdisciplinary oriented.
- To allow exploration and experiment of new concepts, products, services, business models, new ideas and solutions.
- To promote the entrepreneurship as well as social, economic and territorial development.

Basically the formation is established as a unique specialization enclosed in existing masters of university and high schools. That allows associating within the same training students coming from very different disciplines, which will remain registered in their origin faculty or high school. The training program is based on three blocks. The first one is common to all the students. Its purpose is to give the ability to deal with creative project management by learning technical and behavioural skills. The project itself forms the second block. Divided in three parts corresponding to different steps of a project, it allows beginning from the ideation until the implementation of a solution. Finally the third block is a portfolio of optional courses identified in existing master programs letting students to shop skills in specific areas. So, in addition of a stimulating learning context, this specialization offers a **strong operational knowledge, high value soft skills, and intensive pedagogical coaching staff.**

In parallel with the course program, ID-Campus immerse students into dynamics of change thanks to numerous activities linked to creativity and innovation such as conferences and debates, workshops, session of ideation, publications and artistic demonstrations. Finally, ID-Campus, it is also networks consisted of enterprises, communities, institutions, associations but also experts specialized in the domains of innovation, creativity or entrepreneurship, as well as artists, cultural actors, economic development agencies, etc. The participants of this specialization in creative projects will see each other **mobilized and encouraged to integrate these networks and to value their profile.**

**Emilie VANDERMEIREN**  
Assistante HEC-ULg  
e.vandermeiren@ulg.ac.be  
twitter.com/EmiByU



MORE INFORMATION →  
[www.hec.ulg.ac.be/excellence/idcampus](http://www.hec.ulg.ac.be/excellence/idcampus)



HEC-ULg abrite le Centre d'Etude de la Performance des Entreprises de l'Université de Liège (CEPE) dirigé par le professeur Didier Van Caillie. Le Centre mène de nombreuses recherches appliquées portant sur les raisons qui expliquent la performance ou la non-performance des entreprises, publiques ou privées. Il s'est notamment spécialisé dans le suivi de la performance des indépendants et des entreprises de petite taille. C'est dans ce cadre que le CEPE a développé, en collaboration avec le Centre de Connaissances du Financement des PME (CEFIP), un outil d'autodiagnostic de la performance des entreprises à l'intention toute particulière des indépendants et des dirigeants de (très) petites entreprises, qui a été présenté à la presse en mai dernier.

### DIDIER VAN CAILLIE, POURQUOI UN TEL OUTIL? RÉPOND-T-IL À UN BESOIN PRÉCIS?

Le développement de cet outil est né d'un constat fait conjointement par le CEPE sur base d'études scientifiques et par le CEFIP/KEFIK sur base de sa grande expérience de terrain et de son contact quotidien avec les indépendants et les dirigeants de TPE : la plupart d'entre eux sont confrontés tous les jours à des difficultés très concrètes provoquées par un mauvais financement, essentiellement au niveau de leur besoin en fonds de roulement (se faire payer de ses clients et financer ses stocks sont, par exemple, des questions devenues très préoccupantes en ces temps de crise économique) et surtout de leur trésorerie (comment parvenir à payer son personnel à temps et à heure et à s'acquitter à temps de ses obligations à l'égard du fisc, de l'ONSS, de ses fournisseurs alors que les clients paient tardivement ou que le chiffre d'affaires se réduit?). Des aides, des conseils, des informations précises existent déjà pour répondre à toutes ces questions. Mais elles sont souvent éparpillées, expliquées sous une forme peu adaptée aux questions précises des entrepreneurs, peu connues. **Notre but commun n'a pas été de réinventer la roue, mais d'exploiter au mieux les sources déjà existantes,** et notamment le «Vade-Mecum du financement de la PME» édité par le CEFIP en français et en néerlandais et disponible en accès libre.

### CONCRÈTEMENT, COMMENT FONCTIONNE CET INSTRUMENT?

Pour atteindre notre objectif, nous avons élaboré un questionnaire d'autodiagnostic de la situation économique, stratégique et financière de l'indépendant ou du dirigeant de la très petite entreprise. Un certain nombre (potentiellement très important) de questions sont posées à l'utilisateur de l'outil, en français ou en néerlandais, qui y répond librement, seul face à son ordinateur ou après en avoir discuté avec un collaborateur ou son comptable (car l'outil doit aussi susciter la réflexion dans l'entreprise). Une fois une réponse apportée à une ou plusieurs questions, un commentaire accompagné de suggestions vient à l'écran, qui donne un avis «standardisé» en fonction de la réponse apportée ; il est accompagné d'un certain nombre de liens vers des ressources externes, essentiellement documentaires, qui permettent alors à l'utilisateur d'aller plus loin dans la résolution de son problème. Nous n'avons étudié aucune thématique. Des thèmes parfois très personnels, comme par exemple la relation entre l'activité et la famille, les objectifs personnels assignés à l'activité, l'usage des comptescourants, ... sont ainsi abordés de front, sans a priori.



### EST-IL EXHAUSTIF?

Globalement, je pense qu'il est exhaustif. Il couvre au total 9 thématiques différentes, pour un ensemble de 180 questions, adaptées selon que vous exercez votre activité en personne physique ou dans le cadre d'une société. Nous abordons ainsi l'environnement entrepreneurial (ce que l'entrepreneur et sa famille attendent de l'activité), son environnement concurrentiel (sur quel type de marché et à quel type de concurrence est-elle confrontée ?), les ressources dont elle dispose (notamment, les ressources humaines et le matériel disponible, tant en qualité qu'en quantité), tout cela pour permettre d'abord à l'entrepreneur de se faire une idée assez précise et objectivée de l'état de «performance» dans lequel il se situe. Ensuite, nous abordons plus directement la question du financement de l'activité, tant à long terme qu'à court terme. Les investissements, le besoin en fonds de roulement et la trésorerie sont ainsi classiquement analysés en profondeur du point de vue de leur financement. Mais nous abordons aussi des sujets plus sensibles, comme les relations de l'indépendant avec ses banquiers, ses fournisseurs, les pouvoirs publics, le fisc ou l'ONSS. Le but ultime de l'outil, c'est vraiment d'amener le dirigeant de TPE ou l'indépendant à prendre conscience des causes réelles de ses problèmes de financement, qu'elles soient purement techniques et objectives comme par exemple l'existence de cycle dans son activité, ou qu'elles soient plus personnelles, liées à ses propres objectifs ou aux objectifs financiers de son entourage.

### EST-IL POSSIBLE POUR L'ENTREPRISE DE METTRE DE SUITE EN PRATIQUE LES SOLUTIONS QUE VOUS PROPOSEZ?

Oui, via deux voies différentes. D'abord, en exploitant rapidement les conseils, remarques ou suggestions parfois un peu provocantes que nous émettons en fonction des réponses apportées aux questions posées. Ensuite, en ayant recours aux liens vers les ressources complémentaires qui accompagnent le rendu des questions.

### COMMENT LE PUBLIC-CIBLE PEUT-IL Y AVOIR ACCÈS?

Le grand public peut y avoir accès soit via les pages d'accueil des sites du CEPE et du CEFIP/KEFIK, ou directement via le lien suivant : <http://cefip.performaction.be/questionnaire/language.asp>. L'utilisation du questionnaire est totalement anonyme, mais, vu sa longueur (pour le réaliser en détails, il faut plus de 3 heures !), nous laissons la possibilité à l'utilisateur de se créer un identifiant et un mot de passe, pour reprendre son parcours là où il l'avait laissé. Le système informatique est construit pour garantir cet anonymat.

Propos recueillis par Nathalie HOSAY  
Responsable des Relations Extérieures et de la Communication, HEC-ULg  
[twitter.com/NathalieHosay](https://twitter.com/NathalieHosay)

## LE CEPE ET ERNST & YOUNG LUXEMBOURG

ont achevé le 10 mai dernier une collaboration pédagogique étroite menée dans le cadre des cours de «Management Control Systems» (Bac 3 sciences de gestion) et de «Advanced Management Control» (Master 2 ingénieur de gestion, spécialisation «Performance Management Systems»). Cette collaboration originale a amené des groupes d'étudiants issus à la fois de Bac 3 et de Master 2 (qui ont agi en tant que «coach» des plus jeunes) à travailler sur un cas concret d'audit d'un système de contrôle de gestion dans une entreprise multinationale active sur 3 continents et dans une dizaine de pays différents, dans le secteur de la téléphonie mobile.

Le cas, préparé par et avec Bruno Di Bartoloméo (Partner, E&Y Luxembourg), Anthony Cannella (Senior, E&Y Luxembourg) et Julien Nazeyrollas (Manager, E&Y Luxembourg), est construit au départ d'une situation réelle et actuelle. Les étudiants ont ainsi dû d'abord prendre connaissance de l'histoire, de l'organisation et des grilles d'analyse de risques de l'entreprise ; ils ont dû ensuite, sur base d'un exemple idéal, mettre leur esprit analytique et critique au service de l'analyse de deux processus d'affaires bien distincts, soigneusement truffés d'oublis et d'incohérences plus ou moins évidentes, en faisant des suggestions pour mieux les contrôler et en réduire les risques. Ils ont présenté le tout par le biais d'une présentation publique professionnelle, devant les consultants de Ernst & Young, l'ensemble du cas devant être résolu en un laps de temps très court (4 séances). Devant le succès et l'intérêt de la collaboration, le CEPE et E&Y Luxembourg ont d'ores et déjà décidé de poursuivre l'expérience l'an prochain, dans le cadre du cours de «Advanced Management Control».



Partenaires

## Acerta / HEC-ULg / LSM-UCL

### Pratiques innovantes en gestion des ressources humaines

Ce mercredi 16 mai, nous avons eu le plaisir de signer officiellement la convention de partenariat avec Acerta.

Acerta est un groupe de services RH spécialisé dans les conseils, l'informatisation et le traitement des processus administratifs relatifs au traitement des salaires, à la sécurité sociale et aux allocations familiales. Acerta se positionne également comme partenaire RH pour les entreprises et organisations, dans le secteur privé et public, qui opèrent en Belgique. Acerta compte 1300 collaborateurs.

Philippe DEPAEPE, Directeur Général Bruxelles-Wallonie, est à la base de ce partenariat, qui vise à promouvoir les innovations en matière de GRH dans le monde des TPE/PME en Wallonie et à Bruxelles. Un partenariat original puisqu'il réunit deux équipes universitaires sous la houlette des professeurs François PICHAULT, HEC-ULg et Laurent TASKIN, Louvain School of Management. Du côté de HEC-ULg, Giseline RONDEAUX, qui a récemment soutenu son doctorat en sciences économiques et de gestion, sera directement impliquée dans la recherche.



© Damien Dumoulin



© Damien Dumoulin

Derrière, de gauche à droite : Prof. Laurent Taskin, LSM-UCL ; Astrid de Lathauwer, Directrice, Acerta Consult, Prof. François Pichault, HEC-ULg  
Devant, de gauche à droite : Prof. Jean Vanderdonckt, Président ILSM, UCL ; Philippe Depaepe, Directeur Général Bruxelles-Wallonie, Acerta ; Prof. Thomas Froehlicher, Directeur général et Doyen, HEC-ULg

Philippe Depaepe, Directeur Général Bruxelles-Wallonie, Acerta

#### Monsieur Depaepe, pourquoi avez-vous décidé de travailler avec des Universités sur ce sujet?

Nous avons déjà eu le plaisir de collaborer avec les professeurs Pichault et Taskin, et je me réjouis de renouveler l'expérience. Au travers de cette collaboration, nous allons investiguer la problématique de l'innovation et de la performance dans les TPE/PME, en adoptant à la fois une posture de recherche scientifique et une application tout à fait concrète des résultats de cette étude par une expérimentation sur le terrain ; en effet, les pratiques de GRH identifiées comme les plus propices à l'innovation et à la performance seront transférées, à titre expérimental, dans quelques TPE/PME pilotes.

Les patrons des TPE/PME sont à la fois au four et au moulin et disposent rarement d'un expert en ressources humaines au sein de leur entreprise. Grâce à ces recherches, nous voulons dégager les meilleures pratiques qui pourront concrètement contribuer à leur succès. Ce partenariat promet ainsi d'être fructueux et intéressant tant pour le monde de la recherche et de l'enseignement que pour les entreprises wallonnes et bruxelloises.

#### Professeur Pichault, en quoi la GRH peut-elle contribuer à l'innovation et à la performance ?

La connaissance, et a fortiori le talent qui caractérise une combinaison de différents types de connaissances, sont devenus le moteur du développement de nos sociétés occidentales, largement tertiariées, où ils apparaissent comme une source d'avantage concurrentiel majeur. Cela pousse un nombre croissant de chercheurs et d'organisations à réfléchir au développement de dispositifs de gestion des talents, destinés à attirer certains profils, mais aussi à les retenir. Cette problématique est d'autant plus prégnante aujourd'hui que les organisations européennes font face à un choc démographique d'envergure : la population active se caractérise par une grande proportion de travailleurs âgés en fin d'activité et un nombre limité de jeunes qui pénètrent le marché de l'emploi. Dans un contexte où certaines formations (professionnelles et techniques, mais aussi scientifiques, par exemple) attirent moins de jeunes, les organisations doivent déployer de nouvelles stratégies pour se doter de ces profils dont la caractérisation en « talent » demeure liée au contexte singulier de chaque organisation.

#### La problématique est-elle différente en fonction de la taille de l'entreprise ?

**FP :** De nombreuses études ont montré que les entreprises des régions wallonne et bruxelloise sont peu préparées à ces défis. La réalité du tissu économique régional se constitue d'une grande majorité des TPE/PME ; or ces entreprises présentent fréquemment un faible degré de professionnalisation de leur GRH. Il semble donc de plus en plus nécessaire de développer des actions de conscientisation et de promotion des innovations les plus pertinentes en la matière.

#### Comment ce partenariat va-t-il contribuer à apporter des solutions en la matière ?

**FP :** La conscientisation et la promotion des initiatives de GRH innovantes pourra se faire à travers la recherche et l'enseignement :

- Sur le plan de la recherche : ce partenariat soutient les travaux de doctorants et de post-doctorants en assurant le développement de la recherche dans ce domaine. Les résultats seront partagés lors de divers événements scientifiques menés par les partenaires académiques : séminaires et conférences inter-universités, publications scientifiques internationales.

- Sur le plan de l'enseignement : HEC-ULg et LSM sont invitées à stimuler, dans leurs enseignements de GRH, l'intérêt des étudiants pour le monde des TPE/PME et à favoriser la réalisation de travaux de fin d'études dans ce domaine.

#### Concrètement, comment cette recherche va-t-elle être menée ?

**Giseline Rondeaux:** Dans un premier temps, il s'agira d'identifier, au sein des TPE/PME considérées à la fois comme innovantes et performantes, les politiques RH mises en œuvre afin d'attirer, de développer et de retenir les 'talents'. Nous tenterons ensuite d'identifier, parmi les pratiques qui apparaissent les plus propices à l'émergence de l'innovation et de la performance, celles qui sont potentiellement transposables aux autres TPE/PME, eu égard à certaines dimensions contextuelles (secteur, constitution d'une fonction RH, profils concernés, par exemple). Enfin, en collaboration avec Acerta, nous nous attacherons à évaluer l'efficacité de ces pratiques introduites dans quelques entreprises pilotes. L'ensemble du processus de recherche puis d'expérimentation des pratiques RH s'étalera sur une durée de trois ans.

Sandra DELFORGE  
Head of Corporate Relations & Alumni Network  
sandra.delforge@ulg.ac.be  
twitter.com/sandradelforge

## Nominations et Distinctions

**Melchior Wathelet Sr.**, Ministre d'Etat, Président de l'Advisory Board HEC-ULg Alumni, est nommé Avocat général à la Cour de justice de l'Union européenne à Luxembourg.  
HEC-ULg lui présente ses sincères félicitations !

L'article intitulé «A Structural Balance Sheet Model of Sovereign Credit Risk» écrit par **Georges Hübner**, Professeur HEC-ULg, Deloitte Chair of Portfolio Management and Performance, **Pascal François**, Professeur HEC Montréal et **Jean-Roch Sibille**, Docteur HEC-ULg, et paru dans la revue *Finance* s'est vu attribuer le prix du meilleur article de la revue au titre de l'année 2011. Le jury était composé Jean-Claude Cosset (HEC Montréal), Jean-François Gajewski (Université de Savoie, président du jury), Rajna Gibson (HEC Genève) et François Quittard-Pinon (EM Lyon). Le Prix a été remis lors de la conférence internationale de l'AFFI à Strasbourg, le 15 mai dernier.

Pascal François était à HEC-ULg les 16 et 18 mai pour un cours doctoral en Credit Risk.

## Laurence Vanhée, Alumni HEC-ULg (promo 1994), HR Manager de l'année !

Laurence Vanhée, Directrice Personnel & Organisation au S.P.F. Sécurité Sociale (pardon, Human Heritage Developer, comme elle se qualifie elle-même) a été élue manager RH de l'année lors de la 23e HRM Night organisée par Peoplesphere à Autoworld.

Ingrédients de son succès : la mise en place d'un projet HRM 2.0 et une équation :

*Freedom + Responsibility = Performance + Happiness*

Bravo Happy\_Laurence ! #HEC\_ULg4ever

A noter : notre prochain *Business Breakfast* à Bruxelles sera organisée autour de Laurence Vanhée et du concept Happiness@Work. Une rencontre qui promet d'être décapante ! Plus d'infos prochainement sur le site [www.hec.ulg.ac.be](http://www.hec.ulg.ac.be)

## Un homme du Verbe et du Nombre

Le 27 avril dernier, le professeur **Henri Olivier** terminait ses enseignements à l'Université de Liège par une dernière leçon portant sur le thème «Valeurs et assurance : clés de l'information financière», devant de nombreux professeurs et étudiants de la Faculté de Droit et Science Politique et de HEC-ULg réunis en la Salle Académique.

Un hommage chaleureux lui fut rendu par Albert Corhay, Premier Vice-Recteur de l'Université de Liège : « *Le professeur Henri Olivier a connu l'ivresse de la genèse scientifique dans le domaine du Droit comptable* » a-t-il souligné. « *Il est un homme à double appartenance : droit et comptabilité. Il est un des pionniers du développement des relations entre ces deux disciplines. C'est un homme du Verbe et du Nombre* ».

Le Professeur Olivier a fait partie des corps scientifique et académique de l'ULg durant près de quarante ans. Au travers de ses nombreuses publications scientifiques, de ses enseignements et de ses diverses hautes fonctions à l'Institut des Réviseurs d'Entreprises et à la Fédération des Experts-Comptables Européens, il a fait autorité dans le monde de l'audit et de la comptabilité internationale, tant en Belgique qu'au niveau européen.



Olivier Caprassé, Doyen de la faculté de Droit; Madame Olivier; Albert Corhay, Premier Vice-Recteur; Henri Olivier

## Joint venture along the Meuse



Thomas Froehlicher, Director General & Dean, HEC-ULg and Pieter de Gijssel, Dean Director of Maastricht School of Management

On Wednesday, May 2<sup>nd</sup> 2012, the Maastricht School of Management (MsM) and HEC-Management School of the University of Liege have signed a Collaboration Agreement on Strategic Activities and a Collaboration Agreement on a project in Rwanda. René van der Linden, Chair of the Board of Trustees and Peter de Gijssel, Dean Director of MsM hosted a meeting in their prestigious building at the Endepolsdomein with Thomas Froehlicher, Director General and Dean, and Jean-Marc Erniquin, the Director of the Executive School. The Collaboration Agreement on Strategic Activities officializes the desire of both business schools to develop cooperations between professors, researchers and students at the two Institutions whereas the second Collaboration Agreement agrees on a contribution of HEC-ULg in the MBA programme which MsM has settled in Kigali. In this programme, HEC-ULg takes charge of a set of four courses in Project Management. The courses will start in July 2012.

## Doctorats

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

**Giseline Rondeaux** : « *Identification organisationnelle et changement : les logiques identitaires à l'épreuve du New Public Management.* »

**Fabrice De Zanet** : « *Abandonner le contrôle sans perdre le contrôle* ». Une investigation du rôle de la confiance des subordonnés envers leur manager comme levier potentiel du contrôle organisationnel.

## Prix Dubois 2012

HEC-ULg vient de décerner son traditionnel Prix André Dubois, qui récompense un étudiant dont les progrès dans l'apprentissage de l'allemand et de l'anglais sont remarquables et qui fait montre de qualités humaines telles que l'ouverture aux autres, la serviabilité, la tolérance....

Cette année, le Prix a été décerné à **Stéphane Bodarwé**, étudiant de 2<sup>e</sup> master en sciences de gestion. **Laura Argento** a quant à elle reçu le prix spécial du jury. Félicitations !



De gauche à droite : Madeleine Hubin, Secrétaire du jury ; Marie-Agnès Dengis, Présidente du jury ; Marie Mawhin, Secrétaire du jury ; le lauréat, Stéphane Bodarwé, étudiant de 2<sup>e</sup> master en sciences de gestion et Laura Argento, étudiante en 2<sup>e</sup> master en sciences de gestion, prix spécial du jury

## Dynamique positive en faveur des jeunes chercheurs

Actuellement, près de 1800 étudiants sont inscrits en thèse à l'ULg, laquelle confère, chaque année en moyenne 200 diplômes de docteur. 35% de ces étudiants sont des ressortissants de pays étrangers "hors Union européenne".



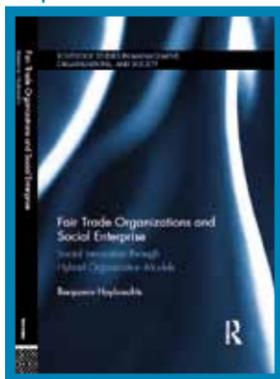
Pour répondre aux besoins de ces candidats doctorants qui veulent entamer des recherches doctorales au sein de notre institution ou en partenariat avec celle-ci, l'Université de Liège a mis en place un certificat universitaire de préparation au projet doctoral. HEC-ULg s'est dès le départ inscrite dans cette dynamique positive en faveur des jeunes chercheurs et c'est ainsi qu'elle accueille depuis le 2 mai un membre de la toute première promotion du certificat universitaire de préparation au projet doctoral, **Youssef Aboubakar**, qui séjournera pendant deux mois au sein de l'équipe de recherche Ethias Asset and Risk Management dirigée par **Aline Muller**.

## ↳ Nos experts sur *references.be*

En exclusivité pour Références, les professeurs de **HEC-ULg** proposent des conseils-carrières. Grâce à leur expérience du milieu académique et professionnel, ils traitent du marché du travail, du monde de l'entreprise et des postes à responsabilités et donnent des repères pour les métiers du management et de l'économie. Découvrez dès à présent nos chroniques sur [www.references.be/hec](http://www.references.be/hec)

## Publications

**Benjamin Huybrechts** (2012), *Fair Trade Organizations and Social Enterprise: Social Innovation through Hybrid Organization Models*, Routledge, London & New York .



Based on the study of Fair Trade Social Enterprises across Europe, this book builds a typology of organization models for FT. Author Benjamin Huybrechts, PhD, Assistant Professor, HEC-ULg, SRIW-Sowecsom Chair in Social Enterprise Management, further examines how the different organization models combine

the economic, social, and political dimensions of FT, and how they manage the possible tensions between these dimensions. This book proposes a range of theoretical approaches to interpret the diversity of Fair Trade Social Enterprises and offers concrete avenues for managing social enterprises and hybrid organizations in general. See → <http://www.routledge.com/books/details/9780415517454>

The thesis on which the book is based has just been awarded 2012 best PhD thesis by the RIODD network (International Network on Sustainable Organizations and Development).



## Exposition et démonstration de « machines »



Les 9 et 10 mai, les étudiants de 1<sup>er</sup> master en Ingénieur de gestion ont présenté leurs « machines » réalisées dans le cadre du « Séminaire d'intégration des technologies » du Prof. Pierre Deneve. L'équipe lauréate est composée de **Véronique Hastir, Alexandre Moreno, David Scarlata**, pour « Red Light », système pour gérer électroniquement les feux de signalisation en fonction des voitures, piétons et véhicules prioritaires. Bravo aux étudiants pour leur ingéniosité et leur savoir-faire !

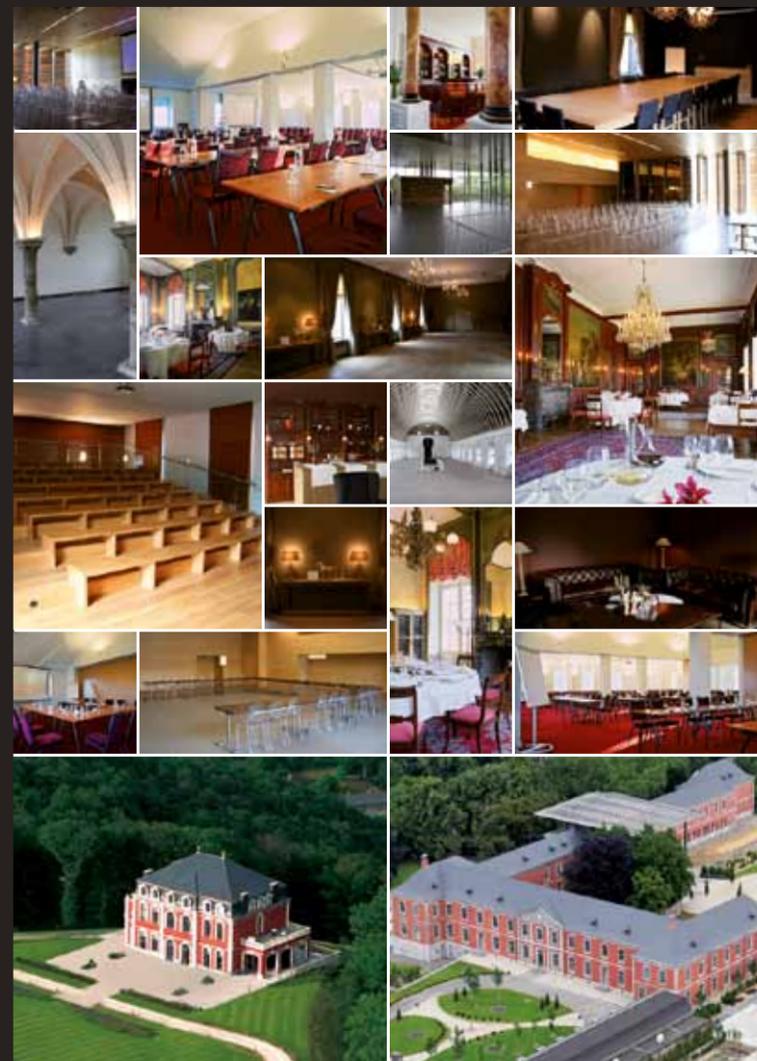
## Une équipe HEC-ULg pour le Télévie

L'équipe HEC-ULg a brillé le 19 mai au *Tournoi des 3 raquettes* organisé à Heusy par les clubs sportifs verviétois et les chercheurs de l'Université de Liège au profit du Télévie : 3<sup>ème</sup> position au classement final (sur 24 équipes) !

Sur la photo, les membres de **Héroses Et Chorizos** : Alexandre Gauthy, Victor Bosquin & Simon Brouwers (étudiants de master 2) ainsi que Salvatore Fanara, IT Officer, Jonathan Solheid, Assistant et Véronique Peiffer, Chargée de cours.



# S'INVESTIR



L'actualité de nos marchés exige une rapidité d'adaptation qui soit soutenue par la mise en œuvre de nouveaux capteurs, moins chers, plus sensibles, plus réactifs. Un marketing nouveau s'installe, rapproché, à visage humain, plus en chair qu'en outils. Il induit un investissement personnel accru dans le networking.

Avec 450 activités de haut niveau chaque année et 135.000 visiteurs, le Cercle de Wallonie est, tant à Namur qu'à Liège, plus que jamais votre plateforme relationnelle. Ses 1.500 membres seraient heureux de vous y accueillir.

conférences  
formation  
culture  
gastronomie

de Cercle  
Wallonie  
NAMUR • LIÈGE

événements  
séminaires  
réceptions  
associations



## SOIRÉE ENTREPRISES HEC-ULg

8 mars 2012

Jacques SPELKENS, CSR Manager Belgium, Chef du Département Développement des Territoires et Réseaux CSR, GDF Suez, accueille les participants



### BUSINESS BREAKFAST

Le vieillissement actif dans l'entreprise  
Lancement de la Chaire Diversité et Innovations sociales, conjointe HEC-ULg - Hasselt Universiteit, soutenue par GDF Suez, Mobistar, NMBS Holding  
24 avril 2012 - Salle Atrium - Bruxelles



Bernard RENTIER, Recteur de l'Université de Liège, entouré de deux lauréats marocains des Bourses ULg : Fatima EZZARHA LAMALLEM et Yassine FAHMI, étudiants de 2<sup>e</sup> master



Sarah BAHOUS reçoit le Prix CBC Mémorant 2011 des mains de Michel LEBRUN, Recrutement - Sélection - Formation pour son mémoire intitulé : "Analysis of the IMF proposal for taxing the financial sector". A gauche, Nathalie MARLY, Marly Productions, animait la soirée



Annie CORNET, Professeure ordinaire HEC-ULg, Co-titulaire de la Chaire ; Serge GUÉRIN, Professeur à l'ESG Management School (Paris) ; François PEERAER, HR Program Manager, AXA ; Patrizia ZANONI, Associate Professor, Hasselt Universiteit, Co-titulaire de la Chaire



Débat «Comment soutenir la croissance des entreprises?» autour de 4 Alumni HEC-ULg : Jean-Pierre DI BARTOLOMÉO, Président du Comité de Direction, Sowalfin ; Jean-Pascal LABILLE, Président du Conseil d'administration, SRIW ; Jo SANTINO, Administrateur délégué, Indufin ; Gaëtan SERVAIS, Directeur général, Meusinvest



Olivier DE WASSEIGE, Administrateur délégué, Defimedia SA et Jean-Pierre DELWART, Administrateur délégué, Eurogentec



### CONFÉRENCE « LA WALLONIE QUI GAGNE » 8 mars 2012 - HEC-ULg

Melchior WATHELET SR, Ministre d'Etat, Président de l'Advisory Board HEC-ULg Alumni et Marc BEAUJEAN, Alumni HEC-ULg (promo 1986), Membre du Comité de direction P&V, parrain de la future promotion de diplômés 2012



### RÉCEPTION OFFICIELLE AU PALAIS PROVINCIAL 21 mai 2012

Le Gouverneur de la Province de Liège, Michel FORET, entouré des étudiants du Master en Gestion Publique Européenne dispensé à l'IFAG (Sofia, Bulgarie) par HEC-ULg, des Professeurs Michel HERMANS et Bernard JURION, de l'équipe des Relations internationales : Marianne SNAKERS, Muriel BEQUET, Gunther VRANKEN et David KROEMMER

Prof. François PICHAULT, Directeur de la Recherche, HEC-ULg ; Prof. Erhard FRIEDBERG, sociologue, Directeur du Master of Public Affairs, Sciences Po, auteur de «L'Acteur et le système» (avec Michel Crozier), de «L'analyse sociologique des organisations» et de l'ouvrage «Le pouvoir et la règle», Docteur Honoris Causa de l'ULg ; Bernard RENTIER, Recteur de l'ULg

**MISE A L'HONNEUR DES DOCTEURS AVEC THESE**

Les Docteurs 2011 de HEC-ULg : Zineb AOUNI, Maud BAY, Christina CONSTANTINIDIS, Mélanie ANTOINE et Céline BRANDT

**BUILDING & MANAGING INTELLIGENT CITIES**

Cérémonie de clôture de la Chaire Accenture en «Sustainable Strategy»  
25 avril 2012 – Palais des Congrès, Liège



**CÉRÉMONIE DE REMISE DES INSIGNES DE DOCTEUR HONORIS CAUSA ULg PROPOSÉS PAR LES FACULTÉS**

24 avril 2012  
Amphithéâtres de l'Europe

De gauche à droite : Thomas FROEHLICHER, Directeur général et Doyen, HEC-ULg ; Ronald RIJNEN, Head of Public Space, Mobility and Environment, City of Eindhoven; Yvan DE COCK, Head of Corporate and Public Bank at BNP Paribas Fortis; Ann BAYART, Head of Accenture Management Consulting and Sustainability Belgium & Luxembourg ; Mohamed RIDOUANI, Councillor, City of Leuven; Sophie BECKARY, Project Coordinator for the Sustainable Development Direction, City of Lille; Willy DEMEYER, Bourgmestre de Liège; Fernand DIMIDSCHSTEIN, Managing Director, Accenture Management Consulting, France and Benelux

Adrien KIRSCHFINK, Accenture Management Consulting et Philippe RUTTENS, Marketing & Communications Manager BeLux, à l'écoute des questions posées sur le Twitter Wall #HECIC



Thomas FROEHLICHER, Directeur général et Doyen, HEC-ULg ; Karl-Heinz LAMBERTZ, Ministre-Président de la Communauté germanophone; Anne DELVAUX, Députée européenne

**INAUGURATION DU TAX INSTITUTE DE L'ULg**

HEC-ULg – Faculté de Droit et Science Politique, Ecole liégeoise de Criminologie Jean Constant - 14 mai 2012

John CROMBEZ, Secrétaire d'Etat à la Lutte contre la fraude sociale et fiscale, Adjoint au Premier Ministre : « L'introduction de la notion d'abus de droit en droit fiscal »



Lunch fiscal au Château de Colonster



Nathalie CRUTZEN, Chargée de cours HEC-ULg , Accenture Chair in Sustainable Strategy



**Conférence d'Herman Van Rompuy, Président du Conseil européen, aux Amphis de l'Europe**

Thomas FROEHLICHER, Directeur général et Doyen, HEC-ULg ; Olivier CAPRASSE, Doyen de la Faculté de Droit et Science Politique, Ecole liégeoise de Criminologie Jean Constant ; Melchior WATHELET SR, Ministre d'Etat, Avocat général à la Cour de justice de l'Union européenne, Président de l'Advisory Board HEC-ULg Alumni ; Herman VAN ROMPUY, Président du Conseil européen; les professeurs Isabelle RICHELLE, Alain JOUSTEN et Marc BOURGEOIS, co-Présidents du Tax Institute ; Bernard RENTIER, Recteur de l'Université de Liège

Herman VAN ROMPUY, Président du Conseil européen et Marie-Dominique SIMONET, Ministre de l'Enseignement obligatoire



**JOB DAY FOR THE FUTURE**  
5 mai 2012 - HEC-ULg

Echanges entre étudiants de rhétos et diplômés de HEC-ULg à l'occasion de la Journée Portes Ouvertes de l'ULg

De gauche à droite : Arnaud LOMBARDO, Consultant énergéticien, Dynamia ; Cléo BRZAKALA, Directrice, Wallonie Design ; Dominique EVRARD, Directeur général, Mutualité Chrétienne, Verviers ; Patrick GILIS, Senior Supply Chain Manager, Schröder



Alumni

## Nos diplômés lauréats du Fonds Prince Albert

Obtenir une bourse du **Fonds Prince Albert (FPA)** représente une **opportunité unique dans la vie de nombreux jeunes diplômés belges**, qui ont ainsi l'occasion de mener à bien une mission de douze mois hors Europe occidentale en partenariat avec une entreprise soutenant le projet qu'ils ont élaboré. Plusieurs Alumni HEC-ULg sont lauréats de ce Fonds, deux d'entre eux partagent leur expérience avec nous.



### MON AVENTURE FONDS PRINCE ALBERT : LA CRISE AVANT LA CRISE !

« Après sélection et obtention de la bourse du FPA, je suis parti en Argentine pour le compte d'Alcatel. Heureux d'être devenu « expat », je me suis retrouvé dans une situation encore pire que celle que nous allions tous connaître à partir de 2008.

En effet, j'étais dans ce pays au moment où a éclaté une crise politique, économique et sociale sans précédent pour les Argentins. Ce fut le début d'un gouffre pour beaucoup, obligés de frapper sur des casseroles pour espérer se faire entendre par les politiques. Le chômage, la pauvreté et la criminalité explosaient. Des dizaines de milliers de personnes faisaient la queue devant les banques chaque jour dans l'espoir de pouvoir retirer leurs économies. Des manifestations furent réprimées dans le sang par la police et cinq présidents se succédèrent en l'espace de quelques mois.

Mon projet de développement des ventes d'une nouvelle technologie pour réseaux téléphoniques allait se voir complètement transformé : il s'agissait dès lors de gérer une débandade, voyant les prospects disparaître et les clients refuser de payer ! Professionnellement, ce fut très instructif de participer aux efforts de la direction pour gérer les coûts, les ressources humaines, les relations avec les grands comptes, les forecasts etc. Rentré au pays après 12 mois, cette expérience FPA me transforma personnellement car j'entrepris un master en politique internationale avant de me lancer dans le privé (télécommunications). Je travaille maintenant en Suisse dans le secteur industriel international.

Paradoxalement, le réseau des anciens FPA sert surtout à ceux qui sont en Belgique, vu le nombre d'anciens lauréats qui y occupent des fonctions intéressantes, le nombre d'activités organisées pour tisser un réseau de relations commerciales. Ceux qui, comme moi, sont installés loin du Royaume, privilégient LinkedIn, un outil très efficace pour garder ou nouer des contacts.

La contribution la plus importante de cette expérience FPA est de m'avoir offert une superbe opportunité de développement professionnel et personnel, donné une capacité de gestion des résultats en temps de crise, une ouverture d'esprit et une flexibilité culturelle. Un peu comme le séjour Erasmus, cette expérience fut trop courte mais j'en ai gardé un goût pour le multinational qui ne m'a plus quitté depuis ».

**DENIS SAFRANY** (promo 1997),  
Marketing Manager chez Eaton EMEA, Suisse



## Fonds Prince Albert

### Candidatures 2013

Une bourse du Fonds Prince Albert est une expérience unique pour de jeunes professionnels belges talentueux.

Donnez un élan à votre carrière et découvrez un nouvel environnement professionnel à l'étranger. **Vous aurez l'occasion de réaliser un projet pour une entreprise belge en dehors de l'Europe occidentale.** Vous choisirez le projet ainsi que la destination. Afin de mener à bien ce projet, le fonds vous accordera une bourse de 22.000 € net.

Inscriptions en ligne à partir du 1<sup>er</sup> octobre 2012 jusqu'au 14 janvier 2013.

[www.princealbertfund.be](http://www.princealbertfund.be)



La Fondation Roi Baudouin est une fondation indépendante et pluraliste au service de la société. La Fondation a vu le jour en 1976, à l'occasion des 25 ans de règne du roi Baudouin.  
[www.kbs-frb.be](http://www.kbs-frb.be)

### L'INTERNATIONAL AU COEUR DE MON PROJET

« A 23 ans, après un long voyage en Amérique du Sud, un stage de 18 mois au Mexique, mon diplôme HEC en poche, j'avais la ferme intention de m'installer à Bruxelles. Au moment de décrocher mon premier job en Belgique, je trouve un dépliant du Fonds Prince Albert qui propose une expérience inoubliable. Après sélection, me voilà boursier FPA, avec l'équivalent d'un an de salaire net en poche et un CV qui s'est allongé avec les mentions « boursier du Fonds Prince Albert » et « sélectionné par des patrons en vue » !



quitté mon poste de Directeur pour concrétiser d'autres ambitions professionnelles.

J'ai lancé mon propre projet d'entreprise, la société FINOA qui regroupe plusieurs entités : nos compétences couvrent l'animation et la gestion d'un holding de participations ainsi que de conseil en gestion. FINOA propose aussi des solutions de leasing de niche tandis que FINOA Insurance Services est un bureau de courtage et de conseil spécialisé en gestion et placement de programmes d'assurance et de réassurance du risque crédit.

Les entreprises qui accueillent des boursiers du FPA sont très diverses et proposent des stages dans les domaines et pays les plus variés... À vous de jouer ! »

**CHRISTOPHE HARDT** (promo 1987),  
Directeur de FINOA - [www.finoa.be](http://www.finoa.be)  
[christophe.hardt@finoa.be](mailto:christophe.hardt@finoa.be)

Ne souhaitant pas réaliser mon stage avec les partenaires traditionnels du FPA, j'élabore un projet avec une PME, Transtec, bureau d'étude et de gestion de projets qui offre ses services à des institutions internationales de développement comme la Banque Mondiale ou l'Union Européenne. Les projets de coopération que ces institutions financent dans le monde entier nécessitent des managers et des équipes techniques, gérés par Transtec. L'idée de combiner développement et business me plaisait. Cette première année s'est soldée par un engagement ferme et, sept ans plus tard, de petits en grands projets, des Andes à la Guinée, en passant par les Maldives, l'île Maurice, le Turkménistan et la Pologne, j'ai



Propos recueillis par  
**Anne GILLET**  
International Relations  
Officer  
Alumni Network  
Manager  
[anne.gillet@ulg.ac.be](mailto:anne.gillet@ulg.ac.be)



Education

## SAP: MASTERING A LEADING MANAGEMENT SYSTEM *A HEC-ULg exclusivity!*

### ERP AND **SAP** AG

Management Information Systems (MIS) and in particular Enterprise Resource Planning (ERP) solutions help companies of all sizes run better. SAP AG is the market leader in enterprise application software with about one third of market shares. Today, SAP applications and services enable more than 109,000 customers to operate profitably, adapt continuously and grow sustainably. 12 million users in more than 120 countries use SAP products in 28 different languages. From back office to boardroom, warehouse to storefront, desktop to mobile device, SAP empowers people and organisations to work together more efficiently. With the SAP ERP application and SAP Business Suite, the companies can improve the strategic alignment and efficiencies of financial, human capital and operational processes.

### EMPOWERING TOMORROW'S WORKFORCE THROUGH EDUCATION

MIS and ERP are a necessity and a reality for leading companies. Teaching our students what business processes are and how to manage them through modern software is therefore our responsibility. Moreover, there is a lack of ERP, especially SAP ERP, specialists in Belgium and in the world. Such tools are however complex and costly to maintain. Fortunately, SAP AG has promoted a University Alliances Program (UAP) to help universities cooperate and share, at low cost, technical infrastructures and operational staffing. Today, HEC-ULg is the first and only university in Belgium member of the SAP UAP! In several courses, our students have the unique opportunity in Belgium to get practice on the leading ERP software by directly applying the theoretical concepts they have learned!

### THE **SAP** WORKSHOP AND CERTIFICATION

Business processes and ERP concepts are introduced in several courses at HEC-ULg, but we also offer this year a very exciting workshop on SAP under the umbrella of the Skills Portfolio.

Students will have access to a fully configured company (Global Bike Incorporated) on a SAP environment. Through distance learning systems, from the University or from their home, they will have one semester on a very flexible schedule to solve case studies covering financial, operations and human management and different business processes: Sales and Delivery, Material Management, Production Planning, Human Capital Management... The Learning OnLine Access Lol@ platform will allow them to communicate with other students and ask questions to their tutors.

MOTIVATED STUDENTS CAN SWAP THE LOCAL CASE STUDIES WITH THOSE PROPOSED BY THE UNIVERSITY OF DUISBURG-ESSEN. THIS IS A MORE INTENSIVE JOINT TRAINING LEADING TO A COMPLEMENTARY GERMAN UNIVERSITY CERTIFICATE! AT THE END OF THIS PARTICULAR TRAINING, THEY ALSO HAVE THE OPPORTUNITY TO SIT THE OFFICIAL TERP10 BUSINESS PROCESSES EXAMINATION ORGANIZED BY SAP AG ITSELF.

HEC-ULg IS THRILLED BY THE SUCCESS OF ITS SAP TRAINING PROPOSALS! INDEED, MANY STUDENTS SHOW A GREAT INTEREST! THIS YEAR, MORE THAN 300 STUDENTS HAVE ALREADY EXPERIENCED SAP THROUGH COURSES, ABOUT 60 MASTER STUDENTS HAVE SELECTED THE NEW SAP WORKSHOP, WHICH TURNS OUT TO BE ONE OF THE MOST ATTENDED WORKSHOPS, WHILE ABOUT 20 STUDENTS HAVE ALREADY STARTED THE INTENSIVE TRAINING WITH OUR PARTNER IN GERMANY. SOME HAVE ALREADY PASSED THE CERTIFICATION ORGANIZED BY SAP AND ARE NOW "SAP CERTIFIED BUSINESS ASSOCIATE".

#### CONTACTS

SAP UAP coordinator for the University of Liège: M. Schyns [ M.Schyns@ulg.ac.be ]  
SAP workshop: M. Schyns and Y. Wera



#### CAROLINE LAUKÈS

Master Ingénieur de gestion  
– Alumni 2011  
SAP Certified Business Associate Project  
Coordination Officer at Ion Beam Applications  
(laukes.c@gmail.com)

*I'm glad to have taken the Essen SAP course during my senior year. Indeed, this has allowed me to find an interesting job in project management, where I use SAP every day. The only fact I did the training, even without the exam, was a strong advantage in my job interviews because this ERP is used within the company. I already knew the structure and I could learn faster in this environment. The SAP workshop consists of around 180 hours of training. The organization is left to the student in order to allow him (or her) to work as he wishes since the training takes exclusively place in the form of homeworking. A tutor is available almost at any time to answer to the different questions. Knowing what it is, if I had the opportunity to try this certification again, I would do it without a doubt.*



Michaël SCHYNS, PhD  
Professor at HEC-ULg,  
SAP Certified Business Associate



Recherche

## AVONS-NOUS LES MOYENS DE NOUS ASSURER CONTRE LE CINQUIÈME RISQUE ?

On entend par cinquième risque, le risque de dépendance (appelée aussi perte d'autonomie) qu'il faut distinguer de la maladie, même si l'on peut souffrir de l'une et l'autre en même temps.

La dépendance renvoie à une incapacité à effectuer certains des gestes les plus élémentaires de la vie quotidienne suite au vieillissement (se lever, s'habiller, se laver, se nourrir, marcher, etc.) et à un besoin d'assistance pour effectuer ces gestes. Dans la plupart des pays, le risque de maladie est couvert par l'assurance santé qui est essentiellement publique. En revanche, les risques de dépendance sont couverts de façon inégale par trois institutions : la famille, l'état et le marché. La famille joue le rôle le plus important pour de bonnes et mauvaises raisons. Bonnes raisons parce que dans de nombreux cas c'est sans doute ce qui convient le mieux du point de vue du bien-être de la personne dépendante. Pour de mauvaises raisons, parce que très souvent le coût psychologique et financier pour la personne aidante est négligé.

Alors que le côté « soins de santé » est relativement bien couvert par l'assurance santé publique, il existe peu de pays qui possèdent une assurance sociale dépendance digne de ce nom. Quant au marché, il est pour le moins discret. On se trouve du coup confronté à un problème qui est à la fois démographique et sociétal. D'une part, on assiste à une

forte croissance des plus de 80 ans. La part des plus de 80 ans dans l'UE27 passera de 4.41% en 2008 à 12.13% en 2060 [Source: Eurostat, EUROPOP2008]. Or c'est dans cette classe d'âge que les problèmes de dépendance se posent avec le plus d'acuité. D'autre part, avec l'éclatement des familles, le travail des femmes, les couples sans enfants et la migration, le nombre de personnes dépendantes qui ne peuvent plus compter sur des parents proches (époux, enfant ou autre parent) ne cessent d'augmenter. Ces deux évolutions impliquent à terme une pression montante sur le marché et la collectivité pour que l'un et l'autre fournissent une couverture adéquate.

**Cette problématique a conduit les chercheurs du Centre de Recherche en Economie Publique et de la Population (CREPP) de HEC-ULg à se pencher sur une série de questions pressantes qui concernent les assurances privées et publiques mais aussi le rôle de la famille.**

- Tester pour l'Europe et particulièrement la Belgique, l'hypothèse selon laquelle le marché serait évincé par l'assurance sociale d'une part et la solidarité familiale d'autre part.
- Etudier les mérites respectifs de deux approches assurantielles. La première conduit à privilégier les contrats à versement forfaitaire alors que la seconde propose des contrats de remboursement des dépenses d'assistance.
- Dans le cas d'une assurance sociale, doit-elle être liée à un test de ressources et doit-elle être accompagnée par une récupération de la collectivité sur la succession des personnes dépendantes ?
- Etant donné le coût des fonds publics, comment réserver l'aide publique aux personnes dépendantes qui ne disposent pas de ressources importantes et ne peuvent compter sur la solidarité familiale ?
- Mieux comprendre la nature du risque de dépendance qui touche à la durée de vie, la durée de vie en situation de dépendance, la possibilité d'être aidé par un proche et l'existence d'un système public d'aide aux personnes dépendantes.

- Etudier le risque d'antisélection : ne souscriraient aux contrats dépendance que des personnes qui savent qu'elles ont un risque de dépendance élevé.

Toutes ces questions furent abordées à l'occasion de la journée d'études sur la dépendance organisée par le CREPP le 17 février 2012. Le programme de la journée ainsi que la liste des participants sont disponibles via le site du CREPP (<http://www2.ulg.ac.be/crepp>).



**Pierre PESTIEAU**  
Professeur HEC-ULg,  
Président du CREPP

## Construisons ensemble le train de demain

La mobilité est au cœur des préoccupations du Groupe SNCB. Plus que jamais, nous avons besoin de talents comme le vôtre pour créer les chemins de fer de demain. Rejoignez nos équipes et relevez avec nous ce défi passionnant. Plongez-vous chaque jour dans des projets innovants et de grande envergure.



**Nous cherchons des collaborateurs dans de nombreux domaines : ingénieurs civils et industriels, spécialistes financiers, RH et ICT...**

### Un défi pour vous ?

Nous vous offrons un job stable au sein d'un Groupe dynamique, une foule d'opportunités professionnelles, un salaire attractif et un travail très varié. En outre, vous voyagez gratuitement en train en Belgique et vous gardez du temps pour votre vie privée.

**Groupe SNCB**



Découvrez toutes nos offres d'emploi sur

[www.lescheminsdeferengagent.be](http://www.lescheminsdeferengagent.be)





## KPMG Luxembourg is looking for forward-thinking and passionate people like Stéphanie

We are searching for more people like Stéphanie who are interested in career opportunities, professional challenges and constant learning and development, to make a difference to our prestigious clients, our people and our communities.

As a provider of financial services around the world, KPMG is an expanding force of highly trained professionals who cut through complexity.

If you want to have an international career in a multicultural environment, why not choose a firm which can help you make a greater impact?

Rise to the occasion. Choose KPMG Luxembourg.

Find out more about career opportunities at <http://www.kpmg.com/LU/en/JoinUs/Pages/default.aspx>

For job opportunities in Belgium, please have a look on [www.mykpmg.be](http://www.mykpmg.be)

[kpmg.lu](http://kpmg.lu)

© 2012 KPMG Luxembourg S.à r.l., a Luxembourg private limited company, is a subsidiary of KPMG Europe LLP and a member of the KPMG network of independent member firms affiliated with KPMG International Cooperative ("KPMG International"), a Swiss entity. All rights reserved.

BNP PARIBAS FORTIS  
ZONE DELIÈGE  
PLACE X. NEUJEAN, 8  
B-4000 LIÈGE

WEB:  
[www.bnpparibasfortis.com](http://www.bnpparibasfortis.com)  
[www.cpb.bnpparibasfortis.be](http://www.cpb.bnpparibasfortis.be)

## BNP Paribas Fortis



### UNE LARGE PALETTE DE SERVICES FINANCIERS

BNP Paribas Fortis propose un éventail complet de services financiers aux particuliers, indépendants, titulaires de professions libérales et petites et moyennes entreprises. Nous proposons également des solutions spécialisées aux particuliers fortunés, aux grandes entreprises et aux institutions publiques et financières, en nous appuyant sur la compétence et le réseau international du groupe BNP Paribas.

### UN PARTENAIRE PROCHE ET ENGAGÉ DANS L'ÉCONOMIE RÉGIONALE

Notre appartenance à un groupe solide et d'envergure mondiale se conjugue à un fort ancrage local et à une connaissance approfondie des marchés et des secteurs industriels belges. BNP Paribas Fortis vous offre par ailleurs le plus vaste réseau d'agences bancaires et de Business Centres de Belgique. Vous y trouverez des équipes professionnelles et expérimentées, à votre service depuis de nombreuses années. Ceci nous permet de nous positionner comme le partenaire privilégié des entreprises et des investisseurs, et de contribuer activement au développement économique de notre région.

### UN INTERLOCUTEUR UNIQUE, UNE ÉQUIPE INTERNATIONALE

Véritable partenaire stratégique, BNP Paribas Fortis soutient l'esprit d'entreprise et accompagne également votre société à l'international. Que ce soit dans votre agence ou votre Business Centre, vous disposez d'un interlocuteur unique pour toutes vos activités bancaires, y compris au-delà de nos frontières. Votre chargé de relation veille à ce que des solutions personnalisées vous soient proposées, en s'appuyant sur des spécialistes en tous domaines au sein de notre réseau international.

### CONTACTS :

**Philippe VAN THEMSCHE**  
Directeur Retail & Private Banking  
Zone Liège - Namur - Luxembourg



**Benoît MÉLOT**  
Directeur Commercial Banking  
Région Liège-Namur-Luxembourg



### EFFECTIF : 970

Pour plus d'informations, n'hésitez pas à contacter l'agence bancaire la plus proche de chez vous, ou l'un de nos BUSINESS CENTRES DE LA RÉGION LIÈGE-VERVIERS-EUPEN

**RETAIL & PRIVATE BANKING  
LIEGE - NAMUR - LUXEMBOURG**  
Place Xavier Neujean, 8  
B-4000 Liège  
Tél.: +32(0)4 220 49 02  
[philippe.vanthemsche@bnpparibasfortis.com](mailto:philippe.vanthemsche@bnpparibasfortis.com)

**BUSINESS CENTRE NAMUR**  
Rue des Carmes, 21  
B-5000 Namur  
Tél.: +32(0)81 24 54 10  
Fax: +32 (0)2 565 20 17  
[bc.namur@bnpparibasfortis.com](mailto:bc.namur@bnpparibasfortis.com)

**BUSINESS CENTRE LIEGE**  
Place Xavier Neujean, 8  
B-4000 Liège  
Tél.: +32(0)4 220 41 32  
Fax: +32(0)2 565 29 50  
[bc.liège@bnpparibasfortis.com](mailto:bc.liège@bnpparibasfortis.com)

**BUSINESS CENTRE VERVIERS-EUPEN**  
Avenue du Chêne, 116B  
B-4802 Heusy  
Tél.: +32(0)87 21 73 00  
Fax: +32(0)2 565 22 60  
[bc.verviers.eupen@bnpparibasfortis.com](mailto:bc.verviers.eupen@bnpparibasfortis.com)



# La création d'entreprise dans votre région, c'est aussi notre affaire.

Lancez votre activité avec l'aide de notre expert local et le soutien du Fonds Européen d'Investissement.

Vous lancez un business? Ça tombe bien, c'est également ce que nous faisons chaque jour et dans votre région. Grâce à notre spécialiste Business Banking local, vous bénéficiez de conseils avisés et d'un accompagnement pas à pas. Il vous donnera en outre tous les détails sur la garantie

du Fonds Européen d'Investissement. Grâce à celle-ci, vous pourriez obtenir un allègement des garanties à apporter à votre crédit ou une réduction de taux. **Intéressé? Contactez votre spécialiste Business Banking local ou surfez sur [belfius.be/starters](http://belfius.be/starters).**

**Belfius**  
Banque & Assurances



Ce financement bénéficie d'une garantie au titre du programme-cadre pour la compétitivité et l'innovation de l'Union européenne.

Dexia Banque SA (Belfius Banque SA à partir du 11-06-2012), Bd. Pachéco, 44 à 1000 Bruxelles - IBAN BE23 0529 0064 6991 - BIC GKCC BE BB - RPM Bruxelles TVA BE 0403.201.185 - n° FSMA 19649 A.



*Wealth well managed*



EUROPEAN  
PRIVATE BANKERS

AMSTERDAM | BRUSSELS | GENEVA | LONDON | LUXEMBOURG | MADRID | MONACO | MUNICH | PARIS