

Spirit *of management*

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

SPECIAL FOCUS ON
Vietnam

Formation executive en management des entreprises sociales

Gala HEC-ULg Alumni

Interview C.A. Knox Lovell :
Invité d'honneur à HEC-ULg

Industrie technologique :
quelles compétences dans l'entreprise de demain?

VERDIR

Robert Papin : gérer le changement
Médias et TIC. Se renouveler ou ... disparaître ?

HEC **ULg**

Ecole de Gestion de l'Université de Liège

Knowledge Partners



Project Partners



Business Spirit Partners



Pour partir du bon pied, s'éloigner des analyses de la « crise » (ou des crises) et des menaces, je formule le vœu que 2013 soit l'année où nous prenons conscience que notre mission est l'invention d'un nouveau monde : former les managers d'un nouveau monde.

Au-delà de l'inventaire des crises (dont les sorties se font cruellement attendre), les réflexions actuelles semblent se concentrer sur ce qu'elles révèlent du changement de monde qui s'amorce. Et c'est heureux ...

1. « Tenir en main le monde », maintenant ...

Pour Michel Serres, après le passage de l'oral à l'écrit, de l'écrit au manuscrit, voici celui du manuscrit au numérique qui constitue une troisième révolution sociétale.

2. La troisième révolution industrielle sera verte

Jeremy Rifkin, intervenant en Wallonie il y a quelques semaines, associe à ce mouvement une troisième révolution verte en insistant tout particulièrement sur un Internet de l'énergie au cœur d'une « troisième révolution industrielle » [2011, *The Third Industrial Revolution: How Lateral Power Is Transforming Energy, the Economy, and the World*]. Il insiste sur la nécessité d'une évolution profonde du fonctionnement du business et de la gouvernance, vers une prise de décision plus décentralisée.

3. Un monde en « bascule géopolitique »

Au plan géopolitique, la multipolarité de notre monde se confirme et s'accélère. Le basculement géopolitique s'opère au bénéfice des « empires/démocraties du milieu ». En 2020, 40 % au moins des étudiants seront chinois ou indiens. Quand l'Europe s'enfonce dans un temps de morosité économique, de nombreux pays entrent en phase de croissance accélérée et tout particulièrement en Afrique, qui sera peut-être le prochain grand

espace de croissance socio-économique et de stabilité démocratique (espérons-le).

4. Vers un capitalisme « positif »

Plus qu'une remise en cause fondamentale, un nouveau capitalisme cherche sa voie. Il est souvent opposé à un capitalisme financier, finance en quête d'une nouvelle légitimité, moins « marchande » et plus patrimoniale. En bref, un capitalisme plus solidaire, plus marqué par un Etat (-Nation ou -« Région ») dont le volontarisme est de plus en plus souhaité (parfois pour faire face à des volontarismes d'Etat perçus comme agressif...) même s'il doit réinventer ses modes d'action et d'incitation.

Ces quatre constats globaux, forcément partiels et très généraux, soulignent une évidence : **nous formons les managers d'un monde où toutes les institutions sont à reconstruire.** Cette situation fait naître une multitude d'opportunités... à qui saura les saisir de manière créative, dans toute leur complexité et au prix de profonds changements.

La suite est à écrire ...

un des mes vœux les plus sincères pour 2013 !

<http://blog.educpros.fr/thomas-froehlicher/>



Thomas Froehlicher

Directeur Général et
Doyen HEC-ULg
[Twitter.com/FroehlicherT](https://twitter.com/FroehlicherT)



s o m m a i r e

Février 2013 - n° 17



p.6 | Strategic cooperation between HEC-ULg and Vietnam

p.8 | Financial Engineering - NUCE students

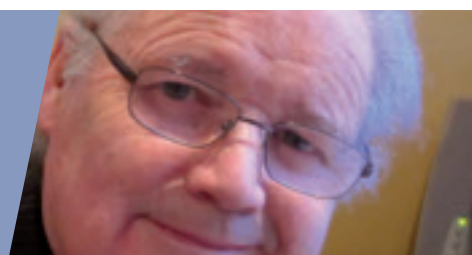
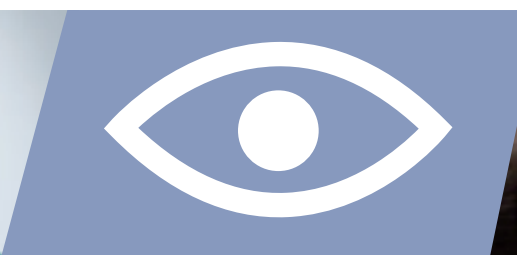
p.11 | Executive School in Vietnam



p.18 | **Focus**
Henkel Innovation Challenge

p.19 | **Carte blanche**
Le Management est-il de droite?

p.20 | **Alumni**
Gala HEC-ULg Alumni



p.43 | **Recherche**
Compétences : plongée au coeur de l'industrie technologique

p.44 | **Creativity**
Médias et TIC.
Se renouveler ou ... disparaître ?

p.46 | **Entreprendre et Innover**
Robert Papin à HEC-ULg : gérer le changement

SPECIAL FOCUS ON "Vietnam"



p.12 | Economic mission

p.14 | **Executive Education**
Management des entreprises
sociales

p.16 | **Partenaires**
Branding et nouveaux
médias



p.28 | **Rendez-vous**
C. A. Knox Lovell-Honorary
Doctorate ULg

p.36 | **Partenaires**
PWC

p.42 | **Développement
durable**
VERDIR

Chaire Francqui
Paul Belleflamme



p.48 | **Focus**
L'équipe GPS
et les projets subventionnés

p.50 | **Events & News**



Ecole de Gestion de l'Université de Liège

SPIRIT of Management

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

www.hec.ulg.ac.be

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

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

**ONT PARTICIPÉ À LA
RÉDACTION DE CE NUMÉRO :**
André Blavier, Céline Brandt,
Cécile Delcourt, Marc Dubru,
Thomas Froehlicher, Sandrine
Gasc, Axel Gautier, Anaïs
Gretry, Christine Hanon, David
Homburg, Nathalie Hosay, Julien
Hossay, Georges Hübner, Benja-
min Huybrechts, Jean Marchal,
Pierre Nicolai, Klara Nimczuk,
Sergio Perelman, Patricia Petit,
Marianne Snakers, Aurore Tilkin,
Muriel Vervier, Virginie Xhaufclair

REALISATION GRAPHIQUE :
www.annetruiers-design.be

IMPRESSION :
Imprimerie Snel

PHOTO DE COUVERTURE :
Christine Amory
PHOTOS INTÉRIEURES :
©bissap 2012
Adriane Dheur
Nathalie Hosay
Marianne Snakers
ULg-Photo : M.Houet
Delphine Verdeur



Membre de l'Union des Editeurs
de la Presse 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.





MỘT SỰ HỢP TÁC CHIẾN LƯỢC GIỮA TRƯỜNG QUẢN LÝ HEC, ĐẠI HỌC LIEGE (BÈ) VÀ TRƯỜNG ĐẠI HỌC XÂY DỰNG (VIỆT NAM) ¹

HEC-ULg is working relentlessly to develop the internationalization of its programs and to combine it with high quality requirements.

A good example of this combination is our cooperation with the National University of Civil Engineering in Hanoi.

This strategic partnership was launched in 2010. The first phase of this cooperation is taught in Hanoi by professors from NUCE and HEC-ULg. The main objective is to provide young Graduates in Civil Engineering with a strong training in the various disciplines of Management. After successfully completing this program, they will have the possibility to value on the job market a dense Belgian University certificate in Industrial Management, combined with a Vietnamese certificate, in addition to their initial degree of Civil Engineering. But this first phase also prepares them to a European studying context.

Indeed, highly motivated students will also have the opportunity to apply for our Master degree in Business Engineering (See G. Hubner article p8-9). This degree will allow them to deepen their knowledge in a very specific and advanced discipline of the Business Engineering track. Besides, they will also experience a new way of living, of studying and a new culture... This program offers young Vietnamese students a unique opportunity to develop their knowledge of both European and Belgian markets and cultures. Quite a challenge, isn't it?

Students who will particularly perform during their curriculum will be encouraged to join our Doctoral School, EPAS accredited.

Through the training of these Vietnamese Doctors in Management Sciences, HEC-ULg will meet one of the objectives of the Vietnamese Government: to reinforce the academic training of its future professors.

This ambitious adventure would not have been possible without the support of Wallonie-Bruxelles International and the investment of academic and administrative staff teams at NUCE and HEC-ULg.

Today's inventory shows a number of 15 registered students in Hanoi's phase 1 of the program. 5 phase 2 Vietnamese students are enrolled in the Master degree in Business Engineering at HEC-ULg.

Last but not least, our first 5 graduates joined HEC-ULg Alumni network in September 2012.

We wish them all a successful academic year and a fruitful career.

¹ A strategic cooperation between HEC-ULg and the National University of Civil Engineering in Hanoi, Vietnam

Marianne SNAKERS

Head of International Relations HEC-ULg

marianne.snakers@ulg.ac.be

[Twitter.com/SnakersM](https://twitter.com/SnakersM)



UNIVERSITY OF LIEGE AND VIETNAM

Over the last four years, the University of Liège has gradually defined an international institutional cooperation strategy based on a major objective, which is to position our institution at an international level in order to be classified “among those that count”.

One of the biggest consequences is to enhance the attractiveness of our institution, particularly by “good IN and OUT mobility” of teachers, supervisors, researchers and students. The bottom-up approach is privileged, with the certainty of creating added value to the benefit of each partner (real partnership). Key words are quality, sustainability and multidiscipline. As regards collaboration with so-called “advanced” HUE countries (outside EU) such as USA, Japan and Canada, the approach is mainly bilateral (between 2 institutions or research projects) because the partners find a direct added value and do not feel the need to be supported institutionally.

One major institutional target concerns emerging and developing countries with strong potential and a good spread from a geographical point of view, with the possibility of regional outreach. In this case, a strategy set out by geographical regions makes it possible to target actions, making them visible and effective.

In South East Asia, priority was given to Vietnam (a country with which the University of Liege has been collaborating bilaterally for more than twenty years) by developing regional outreach projects (Laos, Cambodia). In order to ensure good mobility, the first institutional actions involved creating continuous training programs in the form of university certificates called “Professional or Executive Master’s Degree Certificates” (with potential valorization of credits taught) in fields that are important on the social and economic level for the Vietnamese partner and for which our institution possesses a high level of expertise. Thus this type of training exists in the following fields: biotechnology (Hanoi), agro-veterinary studies (Hanoi), management for engineers (Hanoi), logistics and transport (Danang), environmental sciences (Ho Chi Minh Ville), health sciences (Ho Chi Minh Ville), river hydraulic constructions (Ho Chi Minh Ville).

During the first two years of training in partnership, the costs of our teachers were borne by the budget of our Institution and/or support from WBI (Wallonia-Brussels International)

and sustainability was subsequently ensured at least by local inscription fees. The quality of these projects has recently been recognized by WBI, which will fund seven ULg projects, for the coming three years at least.

These projects have produced better knowledge of partners’ skills and thus the possibility of choosing the best students to follow jointly supervised doctoral studies at ULg (often in a “sandwich” form) or various masters’ programs, also at ULg.

Research projects often complete active partnership in training: these partnerships are then widened into a network of Belgian researchers who come together on a theme that is strategic for Vietnam. ULg participates in these networks and its professors will be a driving force in the coming years for the following fields: water treatment and ecology, crop production, food safety, biotechnology and the impact of urbanization.

Lastly, research results are already being valorized on-site. Real regional centers of expertise are being created under the auspices of ULg, in direct partnership with local economic partners in fields in which the transfer of expertise or know-how is considered to be essential (logistics with the Port of Danang, river traffic or family medicine).

The point to be emphasized is certainly always the relevance of the collaboration programs run by ULg in Vietnam because all these actions are developed in direct consultation with the local players, according to objectives negotiated with them.

In the future, ULg wants its partners to benefit from its international outreach. A communication network of the various training centers in which ULg is participating abroad will give life to the L.U.I.S. network (Liege University International School) and make real emulation possible between them, in the service of research and training.



Patricia PETIT,
Head of International Relations
University of Liège

Jean MARCHAL,
Vice-Rector for International Relations
University of Liège



Georges HÜBNER

*Deloitte Chair of Portfolio
Management and Performance
HEC-ULg
g.hubner@ulg.ac.be*



HEC-ULg OPENS UP THE FINANCIAL ENGINEERING SPECIALIZATION FOR NUCE STUDENTS

SINCE THE FINANCIAL CRISIS OF 2007-08, IT HAS BECOME EVIDENT THAT MANY OF THE KEY TECHNICAL FUNCTIONS IN FINANCIAL INSTITUTIONS HAD NOT BEEN PROPERLY MASTERED, MONITORED AND CONTROLLED. REACTING TO THIS STATEMENT, AND CAPITALIZING ON ITS ACADEMIC AND PROFESSIONAL FACULTY RESOURCES, HEC-ULg HAS DECIDED TO OPEN A NEW AREA OF SPECIALIZATION CALLED FINANCIAL ENGINEERING IN ITS MASTER PROGRAMS. NATURALLY, DUE TO THE NATURE OF THE SKILLS SOUGHT AFTER FROM THE GRADUATES OF SUCH A SPECIALIZATION – MODELING SKILLS, STRONG MATHEMATICAL AND SCIENTIFIC BACKGROUND, HIGH SENSE OF PERSONAL RESPONSIBILITY, TASTE FOR MODELING APPROACHES – IT WAS NATURALLY INTEGRATED INTO OUR BUSINESS ENGINEERING TRACK.

The experience has become tangible with the first graduate students of Financial Engineering who received their degree in 2012. The added value of the program goes in both directions: it enables talented, ambitious students who have a strong dedication to market finance to get a highly challenging education driven towards the application of management science in a financial context, but it also provides the society with the kinds of quantitative financiers it needs nowadays: very competent but also very responsible young adults. These people will be empowered with high leverage in the economy: it is crucial that they marry the sense of rigor with the one of trust.

With our experience with the NUCE cooperation that has been running for more than 30 months, we have found the same qualities with the cohorts of Vietnamese students that we had the pleasure to train and to welcome in our Liège campus. So far, our collaboration has focused on the Supply Chain Management specialization, which is the natural follow-up of the students' background as civil engineers. As for the next academic year, they will also have access to the Performance Management Systems specialization.

HEC-ULg HAS DECIDED TO OPEN A NEW AREA OF SPECIALIZATION CALLED FINANCIAL ENGINEERING IN ITS MASTER PROGRAMS



Hard working, highly motivated, talented and strong background students: they are the ideal candidates for the participation in the Financial Engineering specialization. Now it has turned out that some of these students are also in demand for joining it! Such a conjunction of objectives and conditions has made it clear that, from September 2013 on, HEC-ULg will be pleased to welcome its second cohort of Vietnamese BE students specializing in Financial Engineering with a proper preparatory program in Hanoi.

Concretely, we will take care of completing the preparatory program, entirely taught in Hanoi, with a distance learning course in finance especially devoted to providing students with the compulsory financial background in finance that will serve as a prerequisite for their M2 curriculum. Combined with their strong background as engineers, and knowing their qualities, the academic year 2013-14 will likely see another cohort of Financial Engineers from HEC who will contribute to the rise of a responsible, durable and sophisticated – in the good sense of the term – philosophy of finance, as promoted by HEC-ULg, in South-East Asia or, why not, in worldwide...



Phuong Tran Kim, student of the Joint Executive Master in Industrial Management between National University of Civil Engineering and HEC-ULg

"From the day I entered this class till now, I has been questioned 'Why do you join the course?' My answer may be vague to some people 'I want to devote for my country with the best I can, and this course is an excellent opportunity'. Nevertheless, I found it extremely reasonable. Indeed, Vietnam is a developing country and recently is one of the most booming economies all over the world. For that reason, it is indispensable to develop the infrastructure and buildings. However, the last three decades witnessed a slow development in the domestic construction companies. The reason is that their senior engineers who are skillful and experience by profession term have weak management skills. Therefore, the appearance of this course is really a chance to improve the level of engineer management ability.

In addition, my aspiration is to become a construction manager possessing both the professional knowledge and the management one. I expect that after finishing this course, I can come back to my motherland and establish a construction company with the support of my friends and my close relatives, which will be my whole life career. Likewise, my classmates with different ages, different occupations, some running companies, some being teachers, some being colleague staffs... but all hold a desire to gain scientific knowledge to dedicate to the country development".



Alumni



We discovered Europe from north to south, west to east. Survival skill in a strange place is probably the most valuable thing we gained after the one unbelievable year. Nothing can stop our steps, our mind!

Viet Thang Nguyen



In 2010 I graduated from my NUCE – National University of Civil Engineering and I did have the great chance to make my dream become reality by applying to study at HEC Management School-University of Liège. At the bottom of my heart, one year study in Belgium is one of the most interesting moments in my life because I studied in a professional environment in HEC-ULg and fully enjoyed the European culture. When I am writing these sentences I absolutely miss every moment and my dear friends in Belgium and I hope I will come back to Belgium once more time ».

Luong Tu Nguyen, Civil Engineer at Design and Coordination Department
at Vinaconex-Taisei International Joint Venture Company

Enrolling at HEC-ULg opens the door for me to enter the new international business world. Everything looks like a dream. And now, after I graduated from HEC-ULg, I would like to emphasize opportunities when I came back to my country. As you know, Vietnam is a developing country. Many sections in economic system are developing, especially financial market. Clearly, this is an opportunity for me to apply valuable European knowledge, experience in financial area into Vietnamese case study and to aim sustainable development, in line with international practices. In conclusion, with my pride, I can state that 'everyone has dream, my own dream derives from HEC-ULg'.

Tuan Anh Nguyen, Lecturer Assistant at National University of Civil
Engineering, Construction Economics Division - Faculty of Economics and Construction Management

At HEC Management School, I had an experience in an international environment which was really awesome. I chose a specialization in Supply Chain Management which is the integration and management of key business functions; there are many business-opportunities in this sector in global trade. The subjects are interesting but also difficult, local students and I had to study and work hard to receive a success year academic. However, we had so many parties in the city, enjoyed some unique local-events with students from different countries. Don't waste your time at HEC, study hard and play harder!

Nguyen Xuan Hieu



HEC-ULg AND ITS EXECUTIVE SCHOOL IN MALAYSIA AND VIETNAM

Since 2011, HEC organizes an Executive Master in Advanced Management for Malaysian and Vietnamese managers and young company potentials. The program is based on online classes and uses the technology and experience of NetAcademy, a local training operator.

The program counts 4 online courses : Finance, Global Marketing, Supply Chain Management and People Management, and 2 face to face seminars : Strategy and Sustainability and Business Game.

The objectives of the program are not only learning management skills but also acquiring crosscultural know-how. Program also aims at providing a Western-European approach of management combined with an experience on collaborating between different Asian countries, speaking different languages.

Participants come from various working backgrounds and fields, from government and official institutions, bank and insurance sectors, to different kind of industries. They hold various positions from middle management to CEO.

Christine Amory, Program Manager, Pr Nathalie Crutzen and Pr Wilfried Niessen, Academic Director of Development were in South East Asia from January 27th to February 5th. Together, they facilitated the colsing seminars, the first part in Hanoi at the National Convention Center and the second part in Ha Long Bay, in the Muong Thanh Hotel. These residential seminars were sponsored by local companies.

Participants worked on cas studies by groups holding a mix of Malaysian and Vietnamese managers. Thirty participants were delivered the degree for the Executive Master in Advanced Management during a prestigious graduating ceremony.

After making contacts with universities in Hanoi, HEC-ULg delegation went on to Kuala Lumpur to visit their Malaysian partner NetAcademy and meet potential partners for future executive training projects.

The general apraising of the program has been extremely positive.



COOPERATION BETWEEN ULg AND VIETNAM

From 10 to 16 March, 2012, I took part in the economic mission presided over by HRH Prince Philippe in Vietnam, an attractive and promising country in the middle of an economic boom. On this occasion I had the opportunity of seeing the truly dynamic work accomplished by the University of Liege in this high potential country.

I feel I must emphasize that at present ULg is the only university from the Wallonia-Brussels Federation to have made Vietnam its privileged partner in Asia. Thus, at its own expense, it has opened up a series of common training programs in recent years, for example, in biotechnology at the University of Hanoi, in shipbuilding at Hai Phong and in the environment at the University of Ho Chi Minh Ville (HCMV).

During this economic mission, ULg showed its determination and its resolve to extend its presence to new sectors in Vietnam by launching, in my presence, a new "transport and logistics" cluster in DaNang, in collaboration with the city's port and its university, and also a new master's degree program in hydraulic science at HCMV.

ULg (ULg-Gembloux Agro-BioTech) has demonstrated its dynamic resolve for developing jointly conducted projects in various fields, by signing during the economic mission, in partnership with ULB (Université Libre de Bruxelles – Free University of Brussels), a cooperation agreement with the Hanoi University of Agriculture and the Study Centre for the Agricultural Development of Cambodia, for a project on food safety in Laos and Cambodia.



I would like to give another example and stress the dynamic action of the General Medicine Department of ULg as part of its support for the development of family medicine in Vietnam.

It is also thanks to Wallonia and the French Language Community that university and scientific cooperation with Vietnam can be developed. ULg seems to have fully grasped the strategic importance of this initiative.

In this way, the Vietnam-Wallonia/Brussels joint commission has enabled ULg to implement a series of projects:

- support for the development of methods/technology for the treatment/valorization of water heavily charged with nitrogen (ULg – VAST)
- in vitro tests to detect endocrine disrupters and dioxin agents in the environment of water farms and animal production (ULg–Agricultural University of Hanoi)
- development of biotechnological products in the framework of a partnership between CWBI (*Centre Wallon de Biologie Industrielle* – Walloon Industrial Biology Center) (ULg) and the Institute of Microbiology and Biotechnology (National University of Hanoi).

I cannot but welcome the presence of ULg in economic missions, whether or not led by Prince Philippe. After all, being from Liege implies being open to the world. ULg, particularly in this mission to Vietnam, has once again demonstrated its concept of a university that is open to others and active internationally in various fields.



Jean-Claude MARCOURT

Vice President of the Walloon Government and Minister of Economy, SMEs, New Technologies and External Trade, Vice President of the Government of the Wallonia – Brussels Federation and Minister of Higher Education



Executive Education

Management des entreprises sociales

DANS LES RÉGIONS INDUSTRIALISÉES, L'ÉCONOMIE SOCIALE REPRÉSENTE ENTRE 5 ET 15% DE L'EMPLOI SELON LES PAYS. L'ÉTHIQUE DES ENTREPRISES D'ÉCONOMIE SOCIALE, OU ENTREPRISES SOCIALES, SE TRADUIT PAR : UNE FINALITÉ DE SERVICE À LA COLLECTIVITÉ OU AUX MEMBRES, PLUTÔT QUE DE PROFIT ; UNE AUTONOMIE DE GESTION ; UN PROCESSUS DE DÉCISION DÉMOCRATIQUE ; ET LA PRIMAUTÉ DES PERSONNES ET DU TRAVAIL SUR LE CAPITAL DANS LA RÉPARTITION DES REVENUS.



Déjà en 2010-2011, le Centre d'Économie Sociale et HEC-ULg innovaient dans le paysage universitaire francophone en proposant dans le programme de Master en sciences de gestion, une finalité spécialisée en Management des Entreprises Sociales. Toutefois, il n'existait pas encore de programme en Executive Education, alors que la demande du secteur est bien réelle.

C'est pourquoi, dès le mois de février 2013, un Certificat d'université en Management des Entreprises Sociales sera proposé aux cadres des entreprises sociales en place ou aux personnes intéressées par le secteur, leur permettant de développer leurs capacités d'action et de réflexion au travers d'outils stratégiques adaptés à leurs besoins et à leurs valeurs. Cette formation a pour objectif de soutenir la professionnalisation de ces entreprises et de développer leur rôle dans le paysage économique. A côté d'autres initiatives ciblées de formation et de mise en réseau, ce certificat d'université constituera l'un des piliers de la nouvelle « Académie des entrepreneurs sociaux », concept englobant l'ensemble de l'offre de formation du Centre d'Économie Sociale et de HEC-ULg en la matière.

ENTREPRISES



Les sujets abordés dans ce Certificat d'université sont divers : place et enjeux des entreprises sociales dans le contexte économique global, gestion stratégique des sources de financement, approfondissement des modèles spécifiques de gouvernance et de gestion des ressources humaines en entreprise sociale, développement des capacités de gestion d'équipe, identification des opportunités de développement de l'entreprise sociale, etc.

La formation de 138h s'étale sur trois semestres, à raison d'une journée par semaine (hors congés scolaires). Elle peut être entamée en février (inscriptions jusqu'au 28/2) ou en septembre. Elle se compose des modules suivants : Introduction à l'économie sociale et à l'entrepreneuriat social (Jacques Defourny), Financement de l'entreprise sociale (Sybille Mertens et Michel Marée), Management et leadership (Anne-Catherine Liégeois et Brigitte André), Stratégie (Michel Boving) et Gouvernance et gestion des ressources humaines en entreprise sociale (Benjamin Huybrechts et Annie Cornet).

L'inscription à la formation requiert la détention d'un Master universitaire ou une expérience valorisable dans le domaine via la Valorisation des Acquis de l'Expérience (VAE). Au terme de cette formation, un Certificat d'université en Management des Entreprises Sociales reconnu par la Fédération Wallonie-Bruxelles sera délivré.

Le coût de la formation s'élève à 1.500 euros, TVA comprise. Il est possible de faire intervenir les chèques-formation sous condition d'agrément par la Région wallonne.

→ Les inscriptions se font en ligne via le site
www.hecexecutiveschool.be

Plus d'informations ?

PAUL-EMILE LECLERCQ,

Business Development Manager, HEC-ULg Executive School
04/232.72.43 | pe.leclercq@ulg.ac.be

CAROLINE LOVENS,

Coordinatrice de projets, Centre d'Economie Sociale, HEC-ULg,
04/366.27.51 | clovens@ulg.ac.be | www.ces.ulg.ac.be



Partenaires

BRANDING ET NOUVEAUX MÉDIAS

« AU-DELÀ DE LA TRANSMISSION D'INFORMATION, POUR QUE DEUX PERSONNES PUISSENT COMMUNIQUER ENTRE ELLES, IL DOIT Y AVOIR UN ESPACE COMMUN QUI DONNE CRÉDIBILITÉ ET SENS À CE QUE CHACUN DIT »
(ERIC POSKIN, FONDATEUR D'epoKsy).



QU'EST-CE QU'epoKsy ?

Eric Poskin, fondateur de l'entreprise :

« La méthodologie epoKsy consiste à mettre au jour et à définir l'espace de confiance minimal préalable à toute action de communication (qu'elle soit corporate, marketing publicitaire ou stratégique) et qui, partagé par toutes les composantes d'un projet et/ou d'une entreprise, donne sens à toutes leurs actions, assoie leur crédibilité et « autorise » les acteurs à en exploiter les valeurs.

L'espace de confiance minimale ainsi défini est dès lors, et rigoureusement dit, le lieu d'être de toute action et de toute communication.

Concentrée sur un individu, epoKsy définira son aura de **crédibilité** (voir exemple de Thomas Froehlicher), ce qui lui confère en somme une autorité et génère *de facto* la confiance minimale immédiate en laquelle ses interlocuteurs pourront se reconnaître. Ce principe de confiance minimale est constitutif de toute relation humaine effective autant qu'il lui donne son point d'ancrage. Il est ce qui, au-delà d'un face à face Emetteur-Récepteur, creuse la relation vers ce point de convergence « immédiat », empathie initiale préalable à toute communication, qui la rend possible et lui confère sa crédibilité ».

PRINCIPE DE CONFIANCE MINIMALE

Exemple de cartographie epoKsy :
Thomas Froehlicher, par Stephan Pire

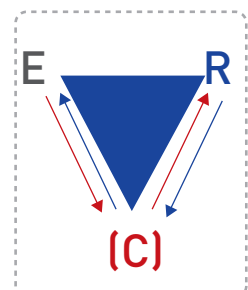
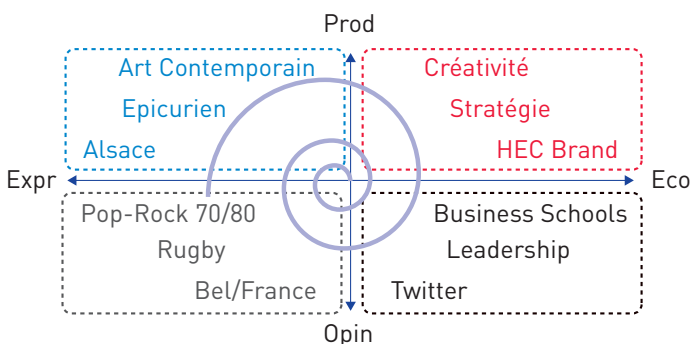
EN QUOI CONSISTE LE 'SERVICE epoKsy' ?

Stephan Pire, Product Development Manager :

« En pratique, le service epoKsy se réalise au travers de 3 ateliers 'Brainstorming' accompagnés de la rédaction d'un plan exhaustif de communication autour de la marque d'un client. L'objectif d'epoKsy est de créer, avec une méthode de travail documentée, un plan stratégique autour d'une marque avec emphase sur la personnalisation de l'entrepreneur, du staff et des modèles associés à la marque. Couvrant une durée de 6 mois, le plan epoKsy permet à ses clients de viser de façon exhaustive et régulière de nouvelles communautés potentielles. Le résultat permet d'atteindre régulièrement de nouveaux paliers d'audience. En témoigne par exemple l'augmentation d'audience de Bruno Colmant, client epoKsy ».

L'ÉQUIPE DE RECHERCHE epoKsy AU SEIN DE HEC-ULg

Le 5 novembre 2012 marque une étape importante pour epoKsy. Convaincu que l'investissement dans la R&D est crucial pour le développement de l'entreprise, Eric Poskin, fondateur de l'entreprise, et Stephan Pire, Product Development Manager, ont décidé d'allouer 40% du budget annuel à l'innovation et à l'investissement académique. Ainsi, avec l'aide de Thomas Froehlicher, Doyen de HEC-ULg, et de Céline Brandt, co-responsable de la Chaire ASE en Intelligence Stratégique, l'équipe de recherche epoKsy est née avec comme objectif d'investiguer les concepts de branding dans les réseaux sociaux, marketing permissif, principe de confiance minimale, personal branding et conversational marketing. Récemment, l'équipe a accueilli sa première doctorante, Anaïs Gretry.





de gauche à droite :

→ Céline Brandt → Anaïs Gretry → Eric Poskin → Stephan Pire



PROJET DE THÈSE DE ANAÏS GRETRY, DOCTORANTE

" L'objectif de cette thèse est de comprendre pourquoi une communication autour d'une marque (marque-produit ou marque-corporate) produit moins d'effet d'engagement du consommateur sur les réseaux sociaux qu'une communication autour d'un individu représentant la marque.

Dans un contexte d'attention sélective du consommateur, conséquence d'un bombardement publicitaire excessif, la plupart des agences de communication tentent d'augmenter l'intensité des stimuli en proposant du plus grand, du plus fort, du plus choc, ce qui augmente encore l'effet de saturation. Or la théorie sur le comportement du consommateur indique que c'est l'implication du consommateur qui va déterminer l'attention et puis l'intérêt qu'il portera à une marque. Cette recherche investiguera donc les antécédents à l'implication du consommateur.

Dans un premier article, nous étudierons comment la confiance augmente l'adhésion et la participation des clients pour déboucher sur l'attachement émotionnel à une fan page. La deuxième étude examinera le contenu du message. Nous étudierons quel(s) type(s) de contenu les marques doivent communiquer à travers les médias sociaux si elles souhaitent maximiser l'implication et l'engagement de l'utilisateur. Dans la troisième et dernière étude, le concept d'engagement conversationnel sera investigué "

IN OCTOBER 2012, HEC-ULg STARTED TO COLLABORATE WITH HENKEL - A LEADING FMCG COMPANY OPERATING IN LAUNDRY, HOME CARE, BEAUTY CARE AND ADHESIVE TECHNOLOGIES - TO ALLOW STUDENTS TO PARTICIPATE TO THE HENKEL INNOVATION CHALLENGE. STUDENTS' OBJECTIVE IS TO THINK LIKE A BUSINESS DEVELOPMENT MANAGER FOR HENKEL BY ANTICIPATING AND IMAGINING THE WORLD IN 2050... IN ORDER TO CREATE A FUTURISTIC, INNOVATIVE, AND SUSTAINABLE PRODUCT OR TECHNOLOGY FITTING CUSTOMER NEEDS AND EXPECTATIONS WHILE TRIPLING CUSTOMER VALUE AND MAINTAINING CONSTANT THE CO² FOOTPRINT OF THE PRODUCT.

THE WORLD IN 2050 ANTICIPATED BY HEC-ULg STUDENTS

Life expectancy has significantly increased. Saving time and convenience are even more crucial. People live in small capsules, equipped with an intelligent information system that allows managing any functionality of the house. Recycled plastics, organic waste, solar nanotechnologies, wind energy, and geothermal sources take the place of fossil energy sources. Smartphones are the essential device for our day-to-day lives; virtual realities and 3D printers are common, nanotechnologies are ubiquitous and consumers are highly concerned by the environment.

IMAGINE THE PRODUCT OF THE FUTURE...

The 4 teams of students have imagined different futuristic products: (1) a delicate intelligent bag that, once in contact with clothes' fibers, reacts by cleaning them; (2) a cleaning liquid that stays on the floor for a few months - absorbing the dirt and capturing the footsteps energy to transform them into heat energy; (3) a device to wash clothes without water to put inside the wardrobe; (4) a diffuser that spread particles throughout the room and clean all the surfaces.

INTERNATIONAL FINALS IN SHANGHAI

10 teams all over Belgium will have the opportunity to work with a Henkel Brand Manager during Spring 2013 to improve and finalize their project. Only one team out of the ten will be selected to represent Belgium during the International finals in Shanghai. Thus, Shanghai will be the place to be in 2013 to anticipate the future of Laundry, Home Care, Beauty Care and Adhesive Technologies.

GOOD LUCK TO HEC-ULg TEAMS !

It was a real opportunity to broaden my horizon to the future, consider our forthcoming needs and imagine what could improve our standards of living

Lilia MADJOUR

It was the best of my semester, it was very interactive and experimental as we were real thinkers and designers and strategists all at once

Simplice NIYUNGEKO

Thanks to the Henkel Innovation Challenge, I learn to find solutions for the future and transform them in a business development

Laurent LIÉGEOIS

I had a great time during this workshop, it was my only chance to use my imagination, to participate and to learn from others !

Youssoufi NABIL

LE MANAGEMENT EST-IL DE DROITE?

Carte blanche



La pression exercée sur les travailleurs par certaines méthodes de gestion appliquées dans des entreprises ou des institutions amène certains progressistes à contester la recherche de l'efficacité à tout prix. Par ailleurs les résultats de la gestion des banques par exemple sont aussi utilisés comme argument pour rejeter les méthodes du management en vigueur dans le privé. Dans les deux cas, on peut cependant dire que ce qui est en cause n'est pas le management mais le mauvais management.

Dans un système bien géré, ce n'est pas en créant du stress qu'on améliore la productivité mais grâce à une bonne planification, une bonne communication et un travail de motivation. Et dans les banques, il faut sans doute rechercher les causes des échecs dans la psychologie des grands décideurs plutôt que dans la défaillance des outils techniques. Il n'en reste pas moins que sans approfondir la question de savoir si c'est le management ou son utilisation qui est en cause, beaucoup le rejettent.

QUEL CONCEPT DE MANAGEMENT?

Mais avant d'aller plus loin, il est utile de préciser quel concept du management sous-tend les réflexions proposées dans la présente contribution. La définition du management servant de base au raisonnement développé ici est l'ensemble des compétences à mettre en oeuvre afin de constituer et animer un groupe dans le but de fournir des produits, des biens ou des services avec une efficacité et une efficacité durables en assumant ses responsabilités sociétales vis-à-vis du personnel, des bénéficiaires ou clients, des créateurs ou actionnaires et de la communauté dans laquelle il est acteur.

UNE MÉFIANCE VIS-À-VIS DU MANAGEMENT

Que ce soit au sein d'ONG ou bien au sein de certains partis politiques ou d'organisations non marchandes, on peut constater en effet les conséquences de cette méfiance vis-à-vis du management, comme si l'on agissait d'un outil au service de la droite ou des capitalistes ou de tous ceux qui sont contre la régulation de l'économie, outil dévalorisé qui plus est par la crise actuelle. Symptôme de ce syndrome: la Wallonie et Bruxelles se dotent d'une Ecole d'Administration Publique, mais la vision qui en est développée, en tout cas par le parti porteur du projet, est celle d'une école de fonctionnaires et pas d'une école de management.

Un outil doit être maîtrisé par ceux qui l'emploient afin de servir les objectifs qu'ils se fixent, que ces objectifs soient de gauche ou de droite. Que l'on soit dans une entreprise marchande ou une ONG, quelle différence cela fait-il si il y a des redondances, des réunions où les participants perdent leur temps, si l'application de gestion de stock édite trop tard les ordres de réapprovisionnement ou si les chiffres

d'exécution du budget ne sont pas fiables? Est-ce moins grave de perdre du temps, même si c'est celui de bénévoles, ou bien de gaspiller de l'argent ou des ressources ou encore la motivation des collaborateurs parce qu'on travaille dans une ONG? Est-ce parce qu'on est une institution culturelle qu'on peut regarder de haut le marketing et se retrouver avec six fois moins de visiteurs que le même type d'institution à l'étranger? La mauvaise gestion devrait être plus grave dans le non marchand que dans le marchand car l'argent gaspillé est celui de donateurs ou des contribuables et pas celui d'actionnaires.

POURQUOI CETTE MÉFIANCE?

Ce qui fait que le management n'est pas considéré comme un outil neutre est parfois le manque de compétence car nombreux sont ceux qui ont un avis en matière de management mais rares sont ceux qui en parlent en connaissance de cause. C'est aussi sans doute la volonté consciente ou inconsciente de certains collaborateurs d'ONG d'échapper à des méthodes qui imposeraient des changements. C'est enfin le souhait de certains dirigeants d'utiliser le management comme alibi pour faire passer des décisions.

RÉHABILITER L'IMAGE DU MANAGEMENT

Il me semble pourtant nécessaire de réhabiliter l'image du management car une mauvaise image donne à ceux qui le veulent un alibi pour ne pas employer dans des organisations qui en ont grand besoin, les outils proposés par les théories de management. Cela passe par un effort des Ecoles de Gestion et des médias afin que le grand public prenne conscience que le management ne vise pas uniquement la gestion financière mais aussi la stratégie, la bonne gouvernance, la direction des équipes et la gestion commerciale, technique, de production, des systèmes d'information etc. Il est aussi nécessaire que le monde de l'entreprise et de la finance mette de l'ordre dans ses pratiques dont certaines témoignent d'une cupidité sans scrupules et d'un total mépris de leur responsabilité sociétale.

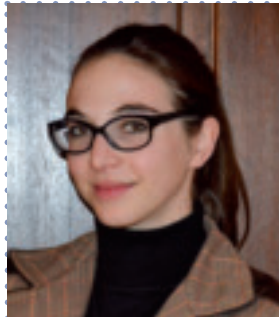
Marc Dubru

Directeur général honoraire HEC-ULg



Alumni

Gala HEC-ULg Alumni



Aurore TILKIN

Corporate Relations Officer
aurore.tilkin@ulg.ac.be

CES DERNIÈRES ANNÉES, LES RÉALISATIONS DE HEC-ULg ET DE SON RÉSEAU ALUMNI ONT ÉTÉ NOMBREUSES : FUSION RÉUSSIE, ACCRÉDITATIONS, DÉVELOPPEMENT DE PARTENARIATS AVEC DE NOMBREUSES ENTREPRISES DONT LA MISE EN PLACE DE 10 CHAIRES, REVITALISATION DU RÉSEAU DES ANCIENS, OU ENCORE MISE SUR PIED DE COMMISSIONS CXO, NETWORKING ET START POUR MIEUX RÉPONDRE AUX SOUHAITS DE NOS ALUMNI. EN POINT D'ORGUE DE CE MOUVEMENT, ET À L'OCCASION DU LANCEMENT DU FONDS HEC-ULg, NOTRE PREMIER GALA HEC-ULg ALUMNI A EU LIEU LE 17 NOVEMBRE 2012 À LIÈGE AIRPORT AFIN DE CÉLÉBRER, ENSEMBLE, LA FORCE DE CE RÉSEAU



Cocktail Gala HEC-ULg Alumni à Liège Airport

Ces différentes initiatives ont été récompensées par l'intervention d'Elio Di Rupo, Premier Ministre, par le biais de la vidéo qu'il nous a envoyée, étant donné ses obligations du moment dans un contexte budgétaire serré. La soirée a également été enrichie par le discours du Professeur Foidart, co-fondateur de la société Uteron Pharma et Mithra Pharmaceuticals, qui a témoigné de l'atout économique et du soutien que représente une université complète pour les entreprises et les spin-off.

Cette première édition fut une réussite grâce à l'engagement de tous les membres de l'Alumni Advisory Board, présidé par Melchior Wathelet Sr et surtout grâce à la participation de près de 800 diplômés et entreprises partenaires de HEC-ULg. Les multiples générations et les personnes issues de carrières très différentes ont en effet pu se retrouver grâce à l'enthousiasme et à la mobilisation de tous

les membres et amis de la Communauté HEC-ULg. Nous sommes très heureux de constater que les distances et les années n'ont pas altéré les liens qui unissent ce réseau mais les ont au contraire renforcés.

Notre Business school a d'ailleurs collaboré avec des Alumni pour garantir la qualité de l'événement : François Kaesmacher - Sobelvin, Gwenaël Hanquet - Minale Design Strategy, Etienne Fraikin - DKD, Judith Michel et Yannick Palmkoeck - Opale ou encore Benoit Nihant - Chococatier. Sans oublier les 3 Alumni qui ont offert de très beaux prix pour la tombola : Jean-Paul Fontaine qui a offert une semaine pour deux personnes dans son hôtel de luxe à Cap Skirring au Sénégal; Les Alizés Beach Resort ; Véronique Marganne - Blooming ; Julien Lahaye, Delphine Lejeune, Aurélien Letawe et Benoit Rondeux - Quatuor.

La soirée bénéficiait du soutien de deux majors sponsors : Deloitte et Mithra Pharmaceuticals.



Laurent Weerts, Partner - Deloitte, Willy Legros, Recteur honoraire, ULg, Yves Francis, Managing Partner, Deloitte Luxembourg, Marc Beaujean, Administrateur et Membre du comité de direction, McKinsey, Thomas Froehlicher, Directeur général et Doyen, HEC-ULg, Jean-Michel Foidart, Co-fondateur de Uteron Pharma et de Mithra Pharmaceuticals, Melchior Wathelet Sr, Président de l'Alumni Advisory Board de HEC-ULg, Philippe Henry, Ministre de l'Environnement, de l'Aménagement du territoire et de la Mobilité, Willy Demeyer, Bourgmestre de Liège, Maurice Olivier, Président du Conseil de gouvernance et du Groupe, HEC-ULg



Amid Faljaoui, Directeur général, Trends Tendances et Bernard Grutman, Président Administrateur délégué, Batidal



Enfin, la présence de nos partenaires 'presse', Trends-Tendances et RTC Liège, a permis d'augmenter la visibilité de l'Ecole ainsi que celle de son réseau.

Par ailleurs, nous vous invitons à visionner le film mettant à l'honneur certains de nos Alumni à l'étranger à l'adresse suivante : <http://www.hec.ulg.ac.be/alumniiduboutdumonde>

UNE UNIVERSITÉ ET UNE ECOLE DE GESTION FORTES SONT DES ÉLÉMENTS MOTEURS DANS LEUR RÉGION. C'EST POURQUOI HEC-ULg CONTINUE DE S'INSCRIRE DANS DES PROJETS AMBITIEUX AFIN DE CONSTRUIRE ENSEMBLE L'AVENIR DE SES ÉTUDIANTS, DE RENFORCER SA NOTORIÉTÉ À L'INTERNATIONAL ET DE PARTICIPER À LA CROISSANCE DE SA RÉGION. SI, VOUS AUSSI, VOUS DÉSIREZ REJOINDRE CE RÉSEAU, NOUS VOUS ENCOURAGEONS À NOUS CONTACTER ET À PRENDRE CONNAISSANCE DE NOS ACTUALITÉS GRÂCE AUX RÉSEAUX SOCIAUX ET AU SITE OFFICIEL HEC-ULg.

contacts Alumni



Sandra DELFORGE
Head of Corporate Relations
& Alumni Network
Tél. 04 232 73 86
sandra.delforge@ulg.ac.be



Anne GILLET
Alumni Network Manager
Tél. 04 232 72 13
anne.gillet@ulg.ac.be



Thomas Froehlicher, Directeur général et Doyen, HEC-ULg, Jean-Michel Foidart, Co-fondateur de Uteron Pharma et de Mithra Pharmaceuticals



Maurice Olivier, Président du Conseil de gouvernance et du Groupe, HEC-ULg et André Killesse, Président du CA, BDO

Ils étaient présents ...

**BDO • Belfius • Bernard Construction S.A. • BNP Paribas Fortis • BPC • Bureau Joassart & Goffin
CBC Banque & Assurance • Chiveo • Cide-Socran • DBM • Deloitte • DKD • Ernst & Young
Ecetia • Edge Consulting • Ethias • EVS • Forges de Zeebrugge • GC Partner • Gras Savoye
Groupe Gustave Portier • Groupe Rossel • Herstal Group • INDUFIN • ING • Intégrale • Knauf
KPMG • Liege Airport • Mc Kinsey • Meusinvest • Mithra Pharmaceuticals • Mobistar • Newelec
NMC • P&V Assurances • Prayon • PWC • Solacio • Sonaca • Sowalfin • SRIW • Techspace Aero
Traiteur Les cours • ULg • Un pas plus loin • Ville de Liège • VIVIUM**

Différentes promotions d'Alumni se sont également retrouvées...

Promotions 1968, 1985, 1987, 1990, 1993, 1994, 2002, 2003, 2006, 2007, et encore bien d'autres.

m e r c i



Le Fonds HEC-ULg

Le Gala des Alumni a démontré l'attachement de nos diplômés à leur Ecole de Gestion ainsi que les liens étroits entre celle-ci et le monde économique. Lors de cette soirée, nous avons annoncé le lancement d'un Fonds HEC-ULg spécifique, abrité dans la Fondation de l'ULg, dont l'unique objet consiste à supporter financièrement des projets :

- en lien direct avec le rayonnement international de l'Ecole ;
- utiles au développement des compétences des étudiants et à l'internationalisation de leur cursus (via l'octroi de bourses, de prix ou lors de concours,...) ;
- des innovations pédagogiques ;
- et de la recherche appliquée.

Ce Fonds est également destiné à engager HEC-ULg au service d'actions d'intérêt régional et accélérer la mobilisation de l'Ecole au service de sa Communauté. Si vous souhaitez renforcer la dynamique de notre Ecole en réalisant un premier don de 150 €, 500 € ou un montant supérieur :

- vous intégrerez le « Club des Donateurs HEC-ULg » ;
- vous recevrez une attestation fiscale délivrée par l'ULg ouvrant un droit à une déduction des impôts sur le revenu ;
- nous vous tiendrons régulièrement informés de l'affectation des dons collectés pour **vous permettre d'apprécier votre contribution et son impact à la vie de votre Ecole** ;
- nous organiserons également des rencontres régulières entre les donateurs et celles et ceux qui sont les bénéficiaires de leur soutien.

Numéro de compte du Fonds HEC-ULg :

BE58 3401 5580 5579 • BIC : BBRUBEBB

Mention : don fondation + nom et prénom

Sandra Delforge est à votre disposition pour tout renseignement complémentaire.



blooming

Boutique & Institut
de Haute Cosmétique Naturelle

Un large choix de marques de
PRODUITS DE BEAUTÉ NATURELS ET BIO
pour femmes, hommes et enfants

Un **ESPACE DE SOINS** esthétiques, éco-chic

Des **CONSEILS** avisés

Boulevard d'Avroy 16 à Liège centre

À gauche à l'entrée de la rue St-Gilles (anciennement ANN PIRON)

T. 04 223 43 73 • Du lundi au samedi de 10h à 18h

 www.facebook.com/bloomingliege

DÉCOUVREZ NOTRE TARIF DE SOINS SUR

www.blooming.pro

NOMBREUSES IDÉES CADEAU (coffrets, chèques cadeau,...)

HEC-ULg Executive School vous présente son parcours de formations
LEADER D'ÉQUIPE : LES ESSENTIELS DU MANAGEMENT



MOBILISER SES COLLABORATEURS, MOTIVER LES TROUPES, VALORISER LE TRAVAIL BIEN FAIT...

Le rôle du manager est de motiver ses collaborateurs à travailler vers un objectif commun tout en préservant au mieux les intérêts de l'organisation. Ceux-ci doivent coordonner leurs activités, se fédérer pour atteindre cet objectif.

Un leader efficace a bien entendu pour mission de renforcer la confiance et le travail de l'équipe, de créer une identité commune, d'exploiter les différences entre les membres du groupe comme le fait un chef d'orchestre et de tenter de prévoir et d'influencer tout changement.

Mais aujourd'hui, la fonction de manager va au delà... Il doit préparer les équipes à évoluer dans un environnement où la hiérarchie s'estompe au profit d'une logique de projet. L'entreprise est de plus en plus matricielle et cela modifie considérablement le rôle du manager.

HEC-ULg Executive School propose aux managers de se préparer à cette fonction essentielle par différents programmes. Le parcours de formations « Leader d'équipe : les essentiels du management », en est un.

Il est destiné au personnel d'encadrement de premier niveau ainsi qu'aux juniors managers. Il est construit selon trois piliers : la connaissance de soi, la gestion des relations interpersonnelles et les outils du management. L'ambition de ce programme est de développer les compétences des participants par rapport à ces trois piliers

VOUS SOUHAITEZ RECEVOIR LE PROGRAMME DE CETTE FORMATION ? APPELEZ LE 04/232.73.10



THE FLEXP^{ORT}.[®]

The Best Cargo Hub Location IN EUROPE





*Le Paradis existe....
Bienvenue à Cap Skirring!*



Cap Skirring – Casamance – Sénégal 🐟

LES ALIZES BEACH RESORT 5 *** (N.L.)**

**Renseignements
et réservations**

Plage de Cap Skirring
BP 21
Cap Skirring Casamance
Sénégal (Afrique de l'Ouest)

Tél : +221/33.993.52.88
Fax : +221/33.993.52.89
info@les-alizes-hotel.com

www.les-alizes-hotel.com





Executive Education

Les séminaires des formations Executive Degrees

Au vu de notre société actuelle et des défis que doivent relever en permanence nos entreprises, toute personne peut être amenée à actualiser ses connaissances et/ou en acquérir de nouvelles.

C'est pourquoi, depuis de nombreuses années, les formations Executive Degrees à horaire décalé ont été mises sur pied afin de répondre au mieux aux exigences des professionnels dans les domaines de l'audit, de la finance, du droit fiscal ou encore de la gestion et de l'environnement.

C'est dans cette continuité, que nous avons créé, il y a 19 ans, un cycle de séminaires liés aux différentes matières enseignées.

Ce cycle s'étend de janvier à avril et vise soit à mettre à jour des connaissances dans un domaine particulier, soit à faire le point sur une question, soit encore à éveiller l'intérêt des participants sur une problématique donnée.

Programme de mars 2013 en collaboration avec le Tax Institute de l'ULg

→ Lundi 4 mars

Actualités en impôt des sociétés

Par Maître Michel Deprez, Avocat au Barreau de Liège, Maître de conférences HEC-ULg, Professeur à la C.B.C.E.C. Liège

→ Mercredi 6 mars

L'évolution du secret bancaire luxembourgeois

Par Monsieur Olivier Wibratte, Senior Tax Manager, PWC et Madame Marion Jenny, Senior Tax Advisor.

→ Lundi 12 mars

*Actualités en impôt des personnes physiques**

Par Maître Olivier D'Aout, Avocat aux Barreaux de Liège et de Charleroi, Maître de conférences HEC-ULg

→ Mercredi 13 mars

Nouveautés et actualités en matière sociale.

Par Maître Paul Crahay, Avocat au Barreau de Liège, Maître de conférences HEC-ULg

→ Lundi 18 mars

L'incidence de la réforme fiscale sur le niveau de capitalisation des entreprises

Par Patrick Mathieu, Director PwC Tax Consultants Liège, Expert-Comptable et Conseil fiscal

→ Mercredi 20 mars

Le ruling fiscal : quand et comment y recourir, tendances et actualités

Par Charles Carlier, Directeur Deloitte Conseils Fiscaux, Conseil fiscal agréé IEC, Chargé de cours UCL-Mons. (Présentation)

→ Lundi 25 mars

Les clés de la réussite du financement (bancaire ou intra-groupe) de votre entreprise

Par Eric Bastin, Manager BDO Corporate Finance et Monsieur Fabrice Grognard, Partner BDO Tax, Conseil fiscal IEC. (Présentation)

→ Mercredi 27 mars

Actualités en TVA

Par Maître Jean Bublot, Avocat au Barreau de Nivelles, Maître de conférences HEC-ULg et Monsieur Vincent Sepulchre, Administrateur-délégué SOGEF SCRL-FS, Maître de conférences HEC-ULg, Assistant en droit fiscal à l'ULB.

→ Mercredi 17 avril

L'assistance administrative internationale en matière d'échange de renseignements à des fins fiscales

Par Maître Caroline Docclo, Avocate au Barreau de Bruxelles (Loyens & Loeffl), Professeur à l'ULg et à l'ULB

→ Lundi 22 avril

La Fiscalité face au droit pénal et aux droits de l'homme : droit de se taire et cumul des sanctions

Par Maître Jean-Pierre Bours, Avocat honoraire, Chargé de cours honoraire HEC-ULg

MODALITÉS PRATIQUES

Ces séminaires se déroulent de 18h à 21h et donnent droit à une attestation IEC, IPCF, IRE ou OBF.

Sauf le séminaire du 4 mars : de 18 à 20h30

Contact :

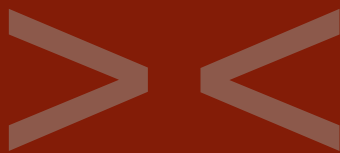
Laetitia Debraz

Tél. : 04/232.73.21 • laetitia.debraz@ulg.ac.be

Retrouvez le programme complet de nos séminaires sur notre site :

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





Rendez-vous

C. A. KNOX LOVELL, SOON TO RECEIVE AN HONORARY DOCTORATE FROM ULg

On 23 March 2013, C. A. Knox Lovell, Professor Emeritus of the University of Georgia (USA) and Honorary Professor of the University of Queensland (Australia) is to receive an Honorary Doctorate from the University of Liege following the proposition from HEC-ULg. The day before, HEC-ULg will organize a scientific conference in the morning and a plenary lecture in the afternoon for professors, researchers, students and businesses.

Knox Lovell is recognized as one of the founding fathers of production frontier methods and for his overall contribution in the field of productivity analysis, both in terms of theory and method and also in their application. Consequently, his work is situated at the crossroads of management and economics. However, the exceptional overall contribution of Knox Lovell's work is his permanent interest in the problems of the real world. Most of his research was carried out in response to challenges raised by comparing various kinds of performance in human activities.

Close links between the University of Liege and Knox Lovell were forged in 1988 and since then Knox Lovell has always given a helping hand to the team in Liege. After a quarter of a century, the attribution of an Honorary Doctorate is only a very modest acknowledgement for the role he has played in developing research on efficiency and productivity measurement at ULg.

Numerous publications in the field have been made by members of CREPP (Centre de Recherche en Economie Publique et de la Population – Centre of Research in Public and Population Economy at HEC-ULg) in recent years (the list of these publications is available on www.hec.ulg.ac.be/hec-ulg/spirit-of-management).

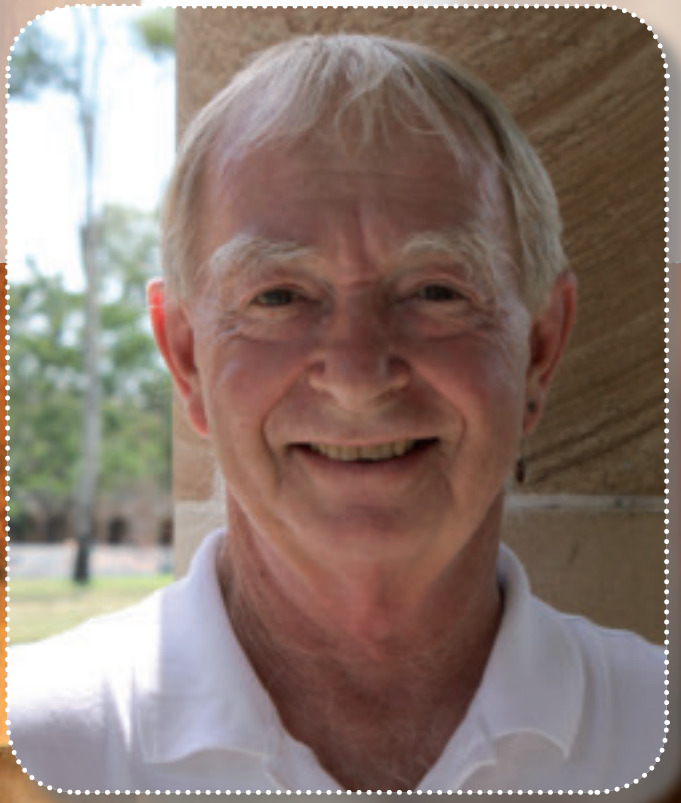
Sergio Perelman, Director of the CREPP and Professor of Economics, knows Knox Lovell well and interviewed him for *SPIRIT of Management*.

How would you advise a young researcher interested in the field of performance measurement?

Read the Chicago economists to learn how they achieve tangency nirvana. Then read Simon, Cyert & March, Leibenstein, Williamson and other writers on the causes and consequences of failure to achieve Chicago equilibrium. Then read McKinsey Quarterly for literally hundreds of compelling case studies of the causes and consequences of failure to optimize. Now that you know what we are talking and writing about, you have the background to make your own contribution.

What tools are needed to perform frontier analysis?

Theoretical economics, especially its microeconomics branch, is concerned with the optimal allocation of scarce resources, and departures from optimality, so a good background in microeconomic theory comes in handy. The analysis of economic efficiency and productivity change is partly theoretical but primarily empirical, and so a toolkit full of quantitative methods also comes in handy. My preferred methods are mathematics and econometrics, and my experience has been that a background in mathematics enables one to pick up linear programming on the fly. And having a senior colleague working in the field is always useful.



I want to mention some additional considerations. A toolkit is a necessary, but far from a sufficient, condition for a worthwhile application of frontier analysis. Exercise judgement in the topics you choose to study with your frontier methods. Think before you jump. Take the time to learn something about your chosen topic before opening your toolkit.

In some areas like education, health provision or environment, performance comparisons are challenging. Do you think that quality issues are taken sufficiently into account in efficiency measurement?

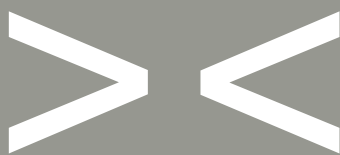
These fields meet my considerations, and I think the challenge goes beyond quality issues, and includes price, and even quantity, issues. It also extends to other primarily public services such as justice, emergency management and community services. So, to answer your question, no, quality remains an omitted variable in much empirical research in these areas. The obvious worry is that the omitted variable biases our parameter estimates, and leads us to make inappropriate policy recommendations.

I have mixed feelings when I read education and health journals. My initial reaction is: are they still wrestling with those same quality issues they were wrestling with when I was in graduate school? However my readings make it clear that we are making some progress on the quality front, and I think I know why: we have better models and more, and much better, data than we had way back then.

Productivity growth and population well-being are expected to be positively correlated, but it is not always the case. How could the methods you developed be helpful to match these two main objectives of economic policy?

Ironically, I have been reading a book written in 1947, *The Industrial Study of Economic Progress*, by Hiram S. Davis, that touches on this issue, so it is not a recent phenomenon. In a time series context, which I believe is what you have in mind, the institutional framework varies little or not at all. However in a cross-country context, institutions matter, making negative correlations unsurprising if the institutions are not incorporated into the model being estimated. However since many features of the institutional framework (e.g., the availability of health care and education) are positively correlated with productivity, I expect that their inclusion in the model to reduce the frequency of negative correlations.

I believe our frontier methods are up to the task in both contexts. The real challenges are data-driven. Davis' additional contributors to economic progress, and many other features of the institutional framework, are difficult to quantify, and therefore difficult to incorporate into models that can be estimated.



Rendez-vous

COMPRENDRE L'ÉCONOMIE DE L'INTERNET ET DU NUMÉRIQUE

Chaire Francqui ULg 2013 - **Paul Belleflamme**

Le monde de l'Internet et du numérique est actuellement dominé par les quatre géants que sont **Google, Apple, Facebook** et **Amazon**. On n'a jamais vu firmes se développer avec une telle rapidité et étendre leurs activités aussi largement. Suivent, à quelque distance, d'autres grandes firmes comme Microsoft, Samsung, Twitter ou eBay. Enfin, d'innombrables producteurs de contenu numérique viennent compléter le tableau.

La révolution digitale à laquelle nous assistons a généré quantité de nouveautés : du côté des consommateurs, de nouveaux modes de consommation (pensez aux usages multiples d'un smartphone) et de nouveaux comportements (les consommateurs eux-mêmes sont devenus des producteurs de contenu) ; du côté des entreprises, de nouvelles stratégies (personnalisation des offres et des prix, marketing viral,...) et de nouveaux champs d'activité (centrés sur les services d'intermédiation).

Face à toutes ces nouveautés, la science économique (traditionnellement axée sur l'analyse de la rareté alors que c'est plutôt l'abondance qui prévaut dans le monde numérique) doit-elle opérer sa propre révolution ? S'il est vrai que la macroéconomie a récemment montré ses limites (en ne voyant pas venir la crise des subprimes et ne proposant que des pilules amères pour y remédier), on ne peut pas en dire autant de la microéconomie. En utilisant de nouveaux outils théoriques et de nouvelles méthodes empiriques (s'appuyant sur l'incroyable richesse des données disponibles sur Internet), les micro-économistes parviennent non seulement à comprendre le fonctionnement de l'économie de l'Internet et du numérique, mais aussi à influencer sur son développement (la preuve en est que de grandes firmes comme Google, Yahoo ou eBay ont engagé quelques-uns des meilleurs cerveaux de la discipline).

Les six séances de la Chaire Francqui visent précisément à rendre compte des contributions récentes de la microéconomie à la compréhension du monde numérique. Après une séance introductive décodant les grandes batailles actuelles de l'Internet, l'accent sera mis sur l'économie des réseaux et des plateformes, ainsi que sur les stratégies de tarification et d'intermédiation.

C A L E N D R I E R

- 1 → 28 mars 2013 - 18h - HEC-ULg
Leçon inaugurale
Les grandes batailles de l'Internet :
un décodage économique
- 2 → 16 avril 2013 - Lecture 2 - 15h 30
 - Markets with network goods
- 3 → 23 avril 2013 - Lecture 3 - 15h 30
 - Strategies for network goods
- 4 → 30 avril 2013 - Lecture 4 - 15h 30
 - Two-sided platforms
- 5 → 7 mai 2013 - Lecture 5 - 15h 30
 - Intermediation, information
and reputation
- 6 → 14 mai 2013 - Lecture 6 - 15h 30
 - Behavior-based
price discrimination

GOOGLE, APPLE, FACEBOOK ET AMAZON, TWITTER OU EBAY, YAHOO



Paul Belleflamme est diplômé en économie de l'*Université de Namur* (1991), où il a également obtenu un doctorat en économie (1997). Il est par ailleurs titulaire d'un 'Master of Arts in Economics' de *Columbia University* (1992). En 1998, il est engagé comme 'Lecturer in Economics' à *Queen Mary, University of London*. Depuis 2002, il est professeur à l'Université catholique de Louvain. Il est attaché au CORE (*Center for Operations Research and Econometrics*) et à la Louvain School of Management, où il enseigne divers cours se rapportant aux champs de l'organisation industrielle et de l'économie de l'innovation.

Paul Belleflamme a publié de manière extensive dans des revues économiques internationales de haut rang et est l'auteur, avec Martin Peitz, de *Industrial Organization: Markets and Strategies* (Cambridge University Press, 2010). Depuis 2010, il anime avec Alain Strowel (Université Saint-Louis, Bruxelles) le blog www.IPdigiT.eu sur les thèmes du droit et de l'économie de l'innovation, des technologies de l'information et de la propriété intellectuelle.



18 SEPTEMBRE 2012, 17H : COUP D'ENVOI DU PROGRAMME **OpenBordersMBA** À HEC-ULg, AUTOUR D'UNE SÉANCE D'INFORMATION ET D'UN DRINK DE BIENVENUE, RASSEMBLANT LES CANDIDATS INSCRITS AU MODULE DE PRÉ-REQUIS ET LEURS PROFESSEURS.
LES MODULES MBA DÉMARRENT QUANT À EUX EN CE MOIS DE FÉVRIER 2013 À EUPEN.

La séance de travail a débuté avec une allocution d'**Olivier Paasch**, Ministre de l'Éducation de La Communauté germanophone de Belgique : *Eupen, the ideal location for the OpenBordersMBA*.

Wilfried Niessen, Directeur Académique du programme, a rappelé quel était l'état des lieux du marché MBA et quels étaient les besoins du marché aujourd'hui. **Piet Pauwels**, Membre de l'**OpenBordersMBA** Academic Board, a présenté un intéressant exposé, *Crosscultural context*. Chaque équipe de professeurs et experts a présenté les objectifs de leur cours.

Norbert Janz a rappelé les règles d'évaluation des candidats. **Christine Amory**, Coordinatrice du programme pour HEC-ULg, a réalisé une présentation du portail de cours on-line.



ACADEMIC KICK OFF MEETING

Le 30 novembre s'est tenu à Eupen l'Academic Kick off Meeting du programme **OpenBordersMBA**.

Cet événement rassemblait l'ensemble des professeurs et experts des 3 universités partenaires intervenant dans le cadre de l'**OpenBordersMBA**, ainsi que les 3 coordinatrices et la chargée de la relation client du programme.

L'objectif était de présenter le profil des candidats et celui des entreprises sponsors de la promotion 2012-2014, mais également d'informer le corps enseignant des motivations et attentes des participants ainsi que d'harmoniser les pratiques pédagogiques.



PROFIL DES CANDIDATS

Le programme compte 12 candidats, 9 hommes et 3 femmes ; la moyenne d'âge est de 34 ans. Les candidats viennent d'Aachen, de Liège, d'Eupen, de Maastricht, du Limbourg ou encore du Brabant flamand, soit 3 germanophones, 4 néerlandophones, 4 francophones et 1 lusophone. Ils ont une formation d'ingénieurs (4), ingénieurs commerciaux (4), pharmacien (1), traducteur-interprète (1), géographe (1) ...

Ils occupent des fonctions de middle management dans des sociétés actives dans les domaines suivants : traitement des déchets, transport, construction, assurances, pharmacie, armement, téléphonie, traitement de l'eau, conseil, etc :



M
A
B



CONTACT

Sandrine Gasc-Jeunehomme

OpenBordersMBA Candidate and Corporate Relation

Phone : +32 (0) 4 232 72 92 - Mobile : +32 (0) 497 10 90 55

sandrine.gasc@ulg.ac.be - www.hec.ulg.ac.be/open-borders-mba

OBMBA



Recherche

If Not For Profit,

A l'occasion de son vingtième anniversaire le Centre d'Economie Sociale accueillera la

« 4th EMES Research Conference on Social Enterprise »

cet été. De 300 à 400 chercheurs provenant du monde entier se réuniront du **1er au 4 juillet à Liège** pour ce qui s'annonce comme une des plus importantes conférences jamais organisées dans le domaine de l'économie sociale et de l'entrepreneuriat social.

ECONOMI

Cette conférence résulte de la rencontre de deux initiatives majeures :

→ d'une part, un vaste projet de recherche belge dans le cadre des « pôles d'attraction inter-universitaire » (PAI) regroupant 12 professeurs et 35 chercheurs est consacré à l'entrepreneuriat social et précisément coordonné par le Centre d'Economie Sociale – ils l'intitule « If Not For Profit, For What? And How? » et regroupe, outre HEC-ULg, l'ULB (Solvay-Cermi), l'UCL (Cirtes) et la VUB (MICE) ;

→ d'autre part, le réseau européen de recherche EMES, co-fondé par le Centre d'Economie Sociale et hébergé à HEC-ULg, organise tous les deux ans une grande conférence internationale sur l'entreprise sociale. Après Barcelone (2008), Trento (2009) et Roskilde (2011), l'édition 2013 se déroulera donc à Liège, confirmant notre statut de pôle majeur de recherche et d'enseignement sur ces thématiques.

Dans une perspective résolument mondiale et interdisciplinaire, cette conférence abordera l'entreprise sociale et l'entrepreneuriat social sous différents angles. Au-delà des frontières disciplinaires et sectorielles (services sociaux, santé, éducation, culture, environnement, finance, etc.), c'est autour de dix lignes thématiques transversales que s'organisera la conférence. Elles iront notamment de l'innovation sociale à l'institutionnalisation en passant par les questions de financement, de GRH, de gouvernance ou encore de marketing liées à l'entrepreneuriat social.



« 4th EMES Research Conference on Social Enterprise »

conférence

For What ? And How ?

e Sociale

Le programme de la conférence alternera sessions plénières, panels et paper sessions. Les orateurs des sessions plénières incluront notamment **Dennis Young (Georgia State University)**, **Helen Haugh (Cambridge)**, **Johanna Mair (Stanford)**, **Alex Nicholls (Oxford)**, **Jacques Defourny (HEC-ULg)** ou encore **Julie Battilana (Harvard)**. Le programme proposera également des activités et événements spéciaux tels que des panels, rencontres régionales, réunions de doctorants, visites guidées d'entreprises sociales liégeoises emblématiques ainsi que le 3e Forum sur l'Éducation et la Formation en Entrepreneuriat Social/Entreprise Sociale (FETSE), qui vise à stimuler les partenariats entre programmes universitaires (notamment la spécialisation du Master en sciences de gestion en « Management des Entreprises Sociales » à HEC-ULg).

Enfin, en préparation à la conférence, quatre séminaires en gestion seront organisés dans le cadre du « Doctoral Seminar in Social Entrepreneurship » animé par Sybille Mertens et Benjamin Huybrechts. Différentes approches de l'entrepreneuriat social y seront présentées par des chercheurs internationaux tels que **Teresa Nelson (Simmons College – 4 mars)**, **Anne-Claire Pache (ESSEC – 25 mars)** et **Pascal Dey (St Gallen – 6 mai)**.



En pratique

Les personnes désireuses de participer à cette conférence peuvent soumettre **leur abstract pour le 28 février 2013** et leur article complet pour **le 15 juin** à l'adresse **Lg13@emes.net**.

Les inscriptions à la conférence sont elles ouvertes jusqu'au 20 juin et toutes les informations qui s'y rapportent se trouvent sur **www.emes.net**





Partenaires

DES ÉTUDIANTS PRÉSENTENT NOS PARTENAIRES ...



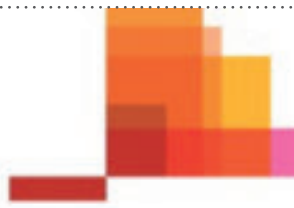
Le premier article de cette nouvelle rubrique a été confié à Pierre Nicolai, étudiant HEC-ULg Entrepreneurs, qui a eu l'occasion de rencontrer Pascal Depraetere (Directeur), Patrick Mortroux (Associé), Michael Focant (Senior Manager) et Erik Oosthuizen (Communication) de PwC Belgique. Il nous présente cette société.

Présente dans 158 pays, l'entreprise PwC figure parmi les principaux fournisseurs mondiaux en matière de services de certification, de fiscalité et de conseil. Le réseau PwC compte près de 180 000 collaborateurs, dont 1 500 actifs en Belgique et répartis dans les bureaux de Bruxelles, Gand, Anvers et Liège.

PwC recrute chaque année un grand nombre de jeunes diplômés de HEC-Ecole de Gestion de l'Université de Liège et de nombreux alumni travaillent au sein de PwC en Belgique, au Luxembourg mais aussi aux USA ou en France.

Depuis plusieurs années, il existe un lien naturel entre HEC-ULg et PwC. Cette connexion provient en tout premier lieu de la proximité de la formation dispensée par HEC-ULg et des compétences requises pour travailler au sein du réseau international. De cette complémentarité découle de multiples partenariats qui jusqu'à ce jour, se sont toujours montré porteurs : financement d'une salle informatique, de la salle de marchés, interventions dans des cours, accueil de nombreux stagiaires. PwC Belgique est également le partenaire privilégié du programme 'HEC-ULg Entrepreneurs'.

Auprès de ses clients, PwC prône des changements qui ont pour but de réduire au minimum, les écarts qui peuvent exister entre ce que l'entreprise cliente est réellement et ce que ses dirigeants souhaitent qu'elle soit. S'axant pleinement sur la satisfaction des besoins particuliers de ces derniers, PwC propose à chacun d'entre eux de s'engager dans une relation personnalisée, de compréhension et de confiance mutuelles, permettant l'existence d'un véritable partenariat.



pwc

« Move forward »

Cette volonté d'amener chacun à aller de l'avant pour concrétiser ses envies, se cristallise dans la dernière campagne média de PwC : « **Move forward** ». Cette approche témoigne d'une capacité à offrir un conseil de pointe, délivré par un ensemble d'experts composant les multiples centres d'excellence et le réseau international de la firme.

La philosophie « **Move forward** » sous-tend également la relation qu'entretient PwC avec ses collaborateurs, l'idée-maîtresse étant de leur donner les moyens de développer leur carrière. Ceci en proposant une formation continue, des séances de coaching, des opportunités de carrière internationale, ainsi qu'un cadre de travail stimulant, rigoureux et humain.

C'est donc l'être humain que PwC porte au centre de ses préoccupations. Qu'il s'agisse d'un client ou d'un employé, l'objectif premier est d'en prendre soin, de le traiter avec respect.

La décision de sponsoriser les Diables Rouges (l'Union royale belge des sociétés de football (URBSFA)) cadre aussi avec cette approche. C'est une occasion pour la firme de soutenir le développement de jeunes talents mais également d'inviter ses clients et son personnel, à partager des moments de plaisir et de détente – et créer des moments pour renforcer les relations dans un contexte informel.

Une constante conscience sociale constitue ainsi la base des petites et grandes décisions. En témoignent également, l'utilisation de voitures à basse consommation d'énergie, les multiples opérations de don de sang mais aussi et surtout l'intérêt porté à l'encadrement et au développement de la carrière des femmes travaillant au sein de la firme. Un élément supplémentaire et déterminant dans la culture de cette entreprise est son envie et sa capacité à s'ancrer dans la communauté au sein de laquelle elle se trouve. La volonté étant d'être tant pour ses clients que pour ses employés, une porte d'entrée locale vers un réseau de compétences internationales. En résulte la décision de PwC d'entreprendre diverses actions caritatives à portée locale, et de soutenir la candidature de Liège à l'accueil et à l'organisation de l'exposition internationale en 2017.

Enfin, fort de son succès grandissant, la firme belge prévoit un déménagement de ses bureaux liégeois (actuellement situés dans le centre de la ville). Dès l'été 2013, le tout nouveau bâtiment situé Rue Visé Voie (à proximité de l'échangeur de l'E313) offrira davantage d'espace et de confort, à même de répondre à la demande croissante à laquelle PwC Liège fait face.



International

FIELD TRIP : dans la ligne du programme Explort

UNIVERSITÀ CARLO CATTANEO-LIUC

Dans le cadre du cours d'italien, des étudiants de Master 2 de HEC-ULg ont participé à un 'Field Trip' de 3 jours en Italie, au cœur de la Lombardie. Ce séjour s'inscrit dans la ligne du programme EXPLORT et dans une dynamique portée par l'AWEX qui entend ainsi approfondir la collaboration existante entre les deux institutions et sensibiliser un maximum d'étudiants au business international dans sa double dimension : donner le goût de l'exportation mais aussi de l'accueil d'investisseurs étrangers.

D'autres 'field trips' sont au programme tout au long de cette année 2013. Philippe Suinen, le 'patron' de l'AWEX sera d'ailleurs le 'Parrain' de la promotion 2012-2013 et l'orateur de la 'Soirée Entreprises' organisée par HEC-ULg le 11 mars prochain à 19h30.

Cette mobilité s'est faite en collaboration avec l'Université Carlo Cattaneo de Castellanza (Milan). Il s'agit d'une université créée par 300 entreprises milanaïses, située au cœur de la Lombardie, région la plus industrialisée d'Italie et une des plus riches d'Europe. Durant ce séjour, les étudiants de HEC-ULg ont assisté à des conférences sur la situation économique et financière de l'Italie, données par des professeurs de Castellanza, notamment le Professeur Helg, directeur de la Faculté d'Economie et Management et professeur d'économie internationale et par le Professeur Serati. Ils ont visité des entreprises comme Elmec informatica, Arkema... Ils ont passé une après-midi et une soirée au cœur de Milan où, après une brève visite culturelle, ils ont réalisé individuellement une enquête auprès des passants et des commerçants. Cette enquête portait sur les effets de la crise, l'austérité, l'attitude des banques...

En soirée, ils ont été pris en charge par les étudiants italiens de l'Erasmus Students Network, afin que l'immersion soit la plus totale possible.

Ce projet, soutenu par l'AWEX, est parrainé officiellement par trois entreprises wallonnes dirigées par un entrepreneur italien qui marque ainsi son intérêt pour la démarche : Mithra (François Fornieri), 4m Europe (Dominique Petta) et GC Partner (Gabriel Catania). Cette expérience se fait dans la réciprocité : les étudiants italiens viendront à Liège, ils rencontreront nos étudiants, visiteront les entreprises de parrainage, suivront des conférences à HEC-ULg ... Intéressant quand on sait qu'au moins 18% des Liégeois (c'est vrai pour nos étudiants et pour les acteurs économiques de la région) sont d'origine italienne (2ème communauté en Wallonie). Ce rapprochement entre les deux régions est donc porteur d'opportunités pour tous ! On peut parler d'internationalisation parce que ce projet n'est pas un simple séjour dans le « **Bel Paese** » mais une véritable interaction entre de futurs managers belges et belgo-italiens (maîtrisant la langue de Dante) et de futurs managers italiens, entre des entreprises belgo-italiennes et italiennes, entre le monde universitaire et celui de l'entreprise



Christine Hanon

Chef de Travaux, Langue italienne
christine.hanon@ulg.ac.be

Spin-off de L'Université de Liège
depuis 13 ans au service
de la santé féminine



www.mithra.be

life is women

GC PARTNER

Define your strategy



Develop new tactics



Pace operations



GC Partner is a consulting firm, specialising in the declination of strategic goals into operational objectives, in the measurement of progress towards reaching these goals and objectives as well as in the management of projects and change programs.

GC Partner's consultants have acquired experience in senior management positions with world-class companies and combine successful consulting assignments with entrepreneurial activities.

Our support in strategy execution often involves the definition and implementation of business process improvement initiatives, in manufacturing industries as well as in the financial services sector.

Phone: +352 26 45 98 53
Fax: +352 26 44 06 38

www.gcp-consulting.eu



19, Boulevard Marcel Cahen
L-1311 Luxembourg
Grand-Duchy of Luxembourg



> Applications de revêtements de sols industriels et décoratifs à base de résines Epoxy et Polyuréthane

> Tous secteurs: agro-alimentaire, pharmaceutique, aéronautique, chimique, bâtiments publics et utilitaires: hôpitaux, parking,...

> Nos divisions:



4m Group
Head Office

ZI Cour Lemaire 11 // B-4651 Battice
T +32 [0] 87 69 35 35 // F +32 [0] 87 69 35 30
info@4mgroup.eu // www.4mgroup.eu

↓ Félicitations à

Jean-Pascal Labille, Alumni HEC-ULg, promo 1985, nommé le 17 janvier dernier, Ministre des Entreprises publiques, de la Coopération, et de la Politique des grandes villes.

André Killesse, Alumni HEC-ULg, promo 1977, élu pour un terme de deux ans, Président de la FEE (Fédération des Experts-comptables Européens – Federation of European Accountants) - www.fee.be

Prix et distinctions ↙

Benjamin Huybrechts, Chargé de cours, Chaire SRIW-Sowecsom 'Management en économie sociale', Centre d'Economie Sociale, HEC-ULg, a reçu fin 2012 le Emerging Scholar Dissertation Award of Merit octroyé par l'ISTR-International Society for Third-Sector Research, un des réseaux internationaux majeurs sur le non-profit et l'économie sociale. Trois thèses sont récompensées pour mettre à l'honneur et stimuler de jeunes profs. Le prix a été décerné à l'occasion de la conférence ISTR à Sienne en juillet 2012.

Silver medal (Best paper published in the International Journal of Market research 2011) pour l'article issu de la thèse : **Céline Brandt, Charles Pahud de Mortanges, Christian Bluemelhuber & Allard C.R. van Riel**, « Associative networks: a new approach to market segmentation » - www.mrs.org.uk/article/item/666

↘ Recherche

Axel Gautier, Directeur de la Recherche et **Sergio Perelman**, Professeur d'Economie (en collaboration avec Per Agrell de l'UCL) ont obtenu un projet de recherche FNRS appelé 'au-delà de la régulation incitative/beyond incentive regulation' qui couvre une période de 4 ans et qui prévoit l'engagement d'un doctorant et d'un post-doc pour deux ans. Bienvenue à Humberto Bréa (lire son interview dans SPIRIT n°24, février 2012, pp.30-31).

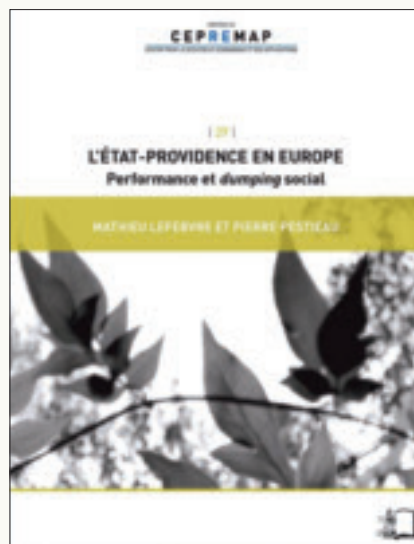
↘ Doctorats

Mohamed Makkaoui est depuis décembre Docteur en Sciences Economiques et de Gestion de l'ULg. Sa thèse est intitulée : «GRH et organisation du travail dans les centres d'appels délocalisés au Maroc».

Publications

Mathieu Lefebvre, Chercheur à HEC-ULg et **Pierre Pestieau**, Professeur à HEC-ULg viennent de publier un ouvrage consacré à la performance des États-providence européens fondée sur la manière dont ils traitent des inégalités sociales, de santé, d'emploi et d'éducation. La performance n'est certes pas égale, elle est supérieure dans les pays du nord mais au fil du temps, on observe un certain processus de rattrapage.

Editions Rue d'Ulm, Collection du Cepremap dirigée par Daniel Cohen

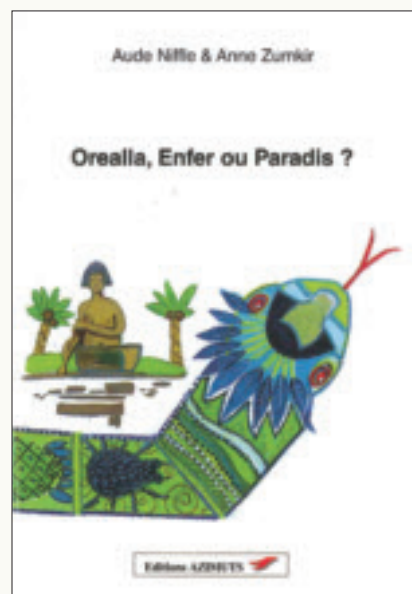




D'une expérience sur le terrain au Guyana... à une étude de cas à HEC-ULg

En 1997, **Aude Niffle** a interrompu momentanément sa carrière à HEC pour mener un projet humanitaire au Guyana (Amérique du Sud). Pendant cette période de trois ans, elle a tenu un journal de bord qui vient de donner naissance à un livre titré « Orealla, enfer ou paradis? ».

Ecrit avec la complicité d'**Anne Zumkir**, ce témoignage retrace les multiples péripéties vécues par la narratrice au sein de la réserve amérindienne d'Orealla. Il décrit surtout le lent bouleversement de sa vie dans des conditions d'existence incertaines. Au cœur d'une nature souvent hostile, elle apprend jour après jour à s'intégrer à la vie du village et à travailler avec ses habitants. Tandis que le projet se concrétise sur le terrain, le regard qu'Aude porte sur le monde se transforme. Anecdotes et états d'âme, aventures et mésaventures, ressentis et descriptions ponctuent ce récit haletant. De retour en Belgique, elle reprend le cours de sa vie privée et professionnelle bien décidée à faire profiter son entourage de son expérience.



« **Orealla, enfer ou paradis ?** » est un livre destiné à un « **tous publics** » curieux d'aventures intenses. Aude Niffle témoigne aussi de ses observations par l'intermédiaire d'un atelier sur la coopération créé au sein du Portfolio de Compétences mis en place par HEC-ULg. Elle y montre qu'il est essentiel de tenir compte des conditions locales lors de toute action d'aide aux populations défavorisées. Elle attire l'attention des auditoires sur les dangers d'une intervention, même basée sur de bonnes intentions.

Pour toute info : Aude.Niffle@gmail.com ou groupe Face book «**Orealla, enfer ou paradis** ».

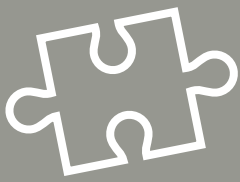
➤ Le Mexique, une ouverture pour nos Alumni

Le mardi 26 mars à 18 heures, **Alejandro Saldívar von Wuthenau**, Conseiller économique à l'Ambassade du Mexique à Bruxelles et Directeur pour le Benelux de ProMexico, donnera une conférence en espagnol sur son pays, en mettant l'accent sur «L'espoir de carrière que représente le Mexique pour de jeunes diplômés hispanophones».

ProMéxico est l'organisme du Gouvernement Fédéral mexicain chargé de renforcer la participation du Mexique à l'économie internationale. Sa mission est d'attirer l'investissement étranger direct, de stimuler l'exportation de produits mexicains et de promouvoir l'internationalisation des entreprises nationales.

Après la conférence, il y aura un débat en espagnol, au cours duquel Monsieur Saldívar répondra aux questions des spectateurs.

Pour de plus amples informations, n'hésitez pas à prendre contact avec **Nicole Grutman**,
Chef de Travaux en langue espagnole : nicole.grutman@ulg.ac.be



FAISONS UN **ATOUT** DE NOS FAIBLESSES : LE DÉCLIN D'ACTIVITÉS INDUSTRIELLES **LIBÈRE** DE **NOUVEAUX ESPACES**. SUR CES FRICHES INDUSTRIELLES, NOUS PROPOSONS DE **CONTINUER À PRODUIRE**, MAIS DE PRODUIRE **DIFFÉREMMENT** EN EXPLOITANT LES OPPORTUNITÉS DE **L'AGRICULTURE URBAINE**.

Bernard Rentier, Recteur de l'ULg

Tel est l'objectif du projet **VERDIR** (Valorisation de l'Environnement par la Réhabilitation Durable et l'Innovation Responsable), né au sein de l'Université de Liège et plus particulièrement de son campus Gembloux Agro-Bio Tech. Il bénéficie de l'appui de scientifiques de plusieurs facultés (Architecture, Médecine, Médecine vétérinaire, Sciences, Sciences appliquées, Sciences humaines et sociales) et notamment de la Chaire Accenture en « Sustainable Strategy » à HEC-ULg ainsi que de ID-Campus.

« VERDIR, c'est construire autrement l'avenir du Bassin liégeois », explique **Eric HAUBRUGE**, Vice-Recteur pour le site de Gembloux. « Le verdissement et l'agriculture urbaine n'ont pas vocation de remplacer la sidérurgie. Mais, le Bassin liégeois peut rapidement tirer parti de ces concepts innovants pour reconverter certaines de ces friches industrielles en lieu de productions urbaines de biomasses et de molécules de haute valeur ajoutée à destination de la population, des entreprises agro-alimentaires et/ou pharmaceutiques. Cette reconversion, associant nouvelles technologies et innovations sociales, permettra la création d'emplois qualifiés, mais aussi l'embauche de personnes peu qualifiées, en milieu urbain où les taux de chômage sont fréquemment au-dessus de la moyenne. De plus, la qualité de vie des citoyens sera sensiblement améliorée par l'accès à des produits frais et la transformation des friches en un paysager plus avenant ».

« Pour satisfaire les besoins alimentaires des populations, qui se concentreront de plus en plus dans les villes au cours des prochaines décennies, il faut miser sur des circuits courts de production et de distribution urbaine et péri-urbaine. Ce concept se développe très bien aux USA et en Asie, cela commence aussi dans le nord de l'Europe. Des projets associant les agriculteurs locaux y sont soutenus par les pouvoirs publics. C'est dans cette logique que s'élabore le projet VERDIR en région liégeoise, qui pourrait ensuite essaimer ailleurs en Wallonie » souligne **Bernard RENTIER**, Recteur de l'ULg.

VERDIR a déjà convaincu plusieurs partenaires : ArcelorMittal et son centre de R&D, le Pôle de compétitivité Mécatech, la Région Wallonne. Pour Bernard Rentier, « c'est plus qu'un projet de recherche, plus qu'un projet d'application et de développement, c'est une philosophie. Une philosophie qui ne peut réussir que si nous parvenons à fédérer l'ensemble des acteurs du développement socio-économique régional ainsi que la population dans son ensemble. C'est une manière de, collectivement, nous adapter au changement nécessaire dans notre région. C'est fondamentalement un projet fédérateur».

Toutes les infos sur www.ulg.ac.be/verdir

Déjà un projet-pilote en 2013

La première phase du projet **VERDIR** va réhabiliter, durant l'année 2013, un site industriel du bassin liégeois. L'objectif est de créer une activité rentable de production de fruits, légumes et petits animaux, dans et autour des bâtiments industriels désaffectés (3600 m²).

Le site pilote est le bâtiment dénommé « **Magnetto** », situé Quai Jules Destrée à Flémalle et appartenant à **ArcelorMittal**.



Recherche

Compétences : plongée au coeur de l'industrie technologique



Comme d'autres industries, le secteur des fabrications métalliques et de l'industrie technologique est en profonde mutation. Matériaux innovants, nouveaux procédés de fabrication, mondialisation de la concurrence, formes nouvelles de partenariats industriels... Ces

évolutions soulèvent de nombreux enjeux dans nos entreprises, en particulier parce qu'elles transforment les métiers et requièrent de nouvelles compétences.

C'est pourquoi Talenteo, l'organisme paritaire en charge de la formation des employés du secteur (commission paritaire 209), a commandé au LENTIC, le Laboratoire d'Etudes sur les nouvelles Technologies, l'Innovation et le Changement de HEC-ULg, une étude prospective sur le devenir des métiers de cette industrie. Question éminemment stratégique pour Talenteo, en charge de proposer une offre de formation adaptée aux besoins de ses membres. C'est Virginie Xhaufclair, chercheur senior au LENTIC, qui a été chargée de mener cette enquête prospective dans les entreprises du secteur sur le territoire des Provinces de Liège et de Luxembourg, soit un peu plus de 500 entreprises.

Après quelques entretiens exploratoires avec des acteurs-clés du secteur, Virginie Xhaufclair a construit un questionnaire articulé autour du cas d'une entreprise fictive, dénommée LivIn2Green, spécialisée dans les solutions de production d'énergie renouvelable intégrables dans divers types de biens. LivIn2Green est située en 2025 et est décrite par différents scénarios prospectifs présentant ses caractéristiques sociodémographiques, organisationnelles et managériales, technologiques et autres. Les répondants doivent indiquer quel est selon eux le degré de probabilité de ces scénarios.

Avec un taux de réponse de 13%, l'enquête a néanmoins permis de couvrir 40% de l'effectif total des employés du secteur en Provinces de Liège et de Luxembourg. Sans surprise, elle montre le **vieillessement de la population d'employés, la féminisation des métiers de recherche et développement, ainsi que de production**, considérée comme hautement probable.

Du côté des compétences, le diplôme de niveau bac ne sera pas un prérequis obligatoire. Les entreprises entendent d'ailleurs renforcer leurs partenariats avec l'enseignement et encourager la spécialisation et la formation continue de leurs employés. **En matière technologique**, les 2 évolutions les plus marquantes seront le recours accru aux nouveaux matériaux composites et la numérisation des flux de données permettant la réduction des temps d'en-cours. Les savoirs techniques seront donc centraux, aussi dans l'optique du développement d'une production verte et durable. La **créativité** des travailleurs sera également une compétence valorisée et recherchée par ces entreprises.

Les TIC prendront une place de plus en plus prépondérante et permettront de nouveaux usages organisationnels.

Pour permettre et soutenir l'ensemble des transformations attendues par les entreprises consultées, **le secteur devra repenser fondamentalement son offre de services et de formation** : renforcer et diversifier les parcours de formation en alternance, en développant les collaborations avec l'enseignement, mais aussi en appuyant ces parcours sur des partenariats mixtes impliquant les entreprises elles-mêmes, dans une logique de transfert d'expertise technologique vers les organismes de formation. Talenteo pourra d'ailleurs utiliser le levier des partenariats industriels pour concevoir et organiser ces parcours. Il s'agira aussi de développer des formations spécifiquement ciblées sur les compétences requises dans des environnements complexes appuyés sur les TIC

Enfin, avec l'appui des partenaires sociaux de la commission paritaire 209 (Agoria, SETCA et CNE), Talenteo pourra initier des projets de formation expérimentaux visant à stimuler l'innovation sociale et organisationnelle.

Et tout ceci dans un contexte d'harmonisation progressive des statuts ouvriers et employés, où les entreprises rechercheront de plus en plus des travailleurs aux profils combinant technicité, compétences plus « soft » (autonomie, gestion, créativité) et savoir-être...

Pour toute information complémentaire :
Virginie XHAUFLAIR, PhD - LENTIC - HEC-ULg
00 32 (0)4/366 27 51 - v.xhaufclair@ulg.ac.be

TÉMOIGNAGE

EGIDIO DI PANFILO

Secrétaire Général SETCA

Liège - Président de TALENTEO



L'étude de Virginie Xhaufclair démontre les enjeux importants devant lesquels nous nous trouvons. Il s'agit d'assurer des perspectives d'avenir dans des secteurs d'activités industriels dans notre région. Ce qui nécessite tout d'abord de réaffirmer qu'une économie doit être basée sur un tissu industriel structurant et ne peut pas être que de services. Ceci étant précisé, le travail présenté ouvre également des horizons parfois originaux. Il confirme aussi combien un centre de formation comme Talenteo, par ses spécificités, a un rôle très important à jouer dans ce qui deviendra indispensable pour tout travailleur, à savoir l'apprentissage tout au long de la vie. Cet apprentissage continu nécessite une évolution des mentalités et la prise de conscience réelle et effective par les entreprises qu'elles se doivent d'investir dans la formation. Des jeunes peuvent encore trouver de l'emploi en se tournant vers des filières industrielles qui loin de correspondre à certains clichés passéistes sont des filières d'avenir.



Creativity

MÉDIAS ET TIC. SE RENOUVELER OU ... DISPARAÎTRE ?

La révolution numérique liées aux Technologies de l'Information et de la Communication (TIC) bouleverse tous les secteurs de la société. L'objectif du cours 'Technologies de l'entreprise en ligne' en 3ème BAC est notamment de proposer aux étudiants une vision à 360° des enjeux et opportunités de cette révolution pour les entreprises.

Le secteur des médias constitue une illustration remarquable des mutations profondes entraînées par les TIC. Alain Gerlache, responsable notamment de la chronique "MediaTIC" à la RTBF (La Première), est venu donner une conférence très intéressante aux étudiants sur ce thème.



INNOVATION ET NOSTALGIE

Il a tout d'abord rappelé plusieurs actualités récentes relatives au quotidien "Le Soir", illustrant plusieurs concepts-clés pour comprendre la situation de la presse.

"Le Soir" a lancé une offre spéciale proposant une tablette Samsung pour les abonnements de 2 ans à la version numérique du quotidien. Cette offre innovante reflète l'actuelle remise en question du papier comme support traditionnel de la presse écrite. Certains titres, comme l'emblématique "Newsweek", ont déjà fait le choix du "tout numérique". Innover est désormais une question de survie pour la presse.

Mais dans le même temps, le personnel du journal a entamé une grève contre le plan social qui prévoit la suppression de 35 emplois, illustration claire de la crise profonde traversée par la presse.

Enfin, la visite du Roi et de la Reine à la rédaction du journal pour célébrer son 125ème anniversaire illustre à quel point la presse est considérée comme une véritable "institution". A l'occasion de cet anniversaire, "Le Soir" a par ailleurs publié 6 éditions spéciales où l'information était traitée et organisée sur base des grandes étapes de l'évolution du journal. Cela montre une vraie nostalgie par rapport à l'époque où la presse écrite était considérée comme une référence incontestable.

WEB 2.0, MOBILE ET EMPOWERMENT NUMÉRIQUE

Historiquement, les médias (radio, presse écrite, télévision) ne proposaient comme interaction entre les journalistes et le public ... que le téléphone ou le courrier. C'était un peu la "presse de papa" : les médias au centre et les gens autour. Le journaliste racontait une histoire et n'imaginait pas entrer dans une logique de conversation avec son audience.

Avec l'arrivée d'Internet, ce modèle a profondément changé. D'abord considérés comme simples outils de promotion des autres (vrais) médias, les TIC offrent désormais la possibilité pour chacun de personnaliser ses sources d'information et d'intervenir dans les débats, plus particulièrement via les réseaux sociaux. Au travers du phénomène de crowdsourcing, la "foule" fait entendre sa voix. Face à cet empowerment numérique des citoyens, les médias traditionnels ont perdu leur monopole historique sur l'information.

Une personne sur cinq reconnaît regarder un programme télévisuel après en avoir entendu parler sur les réseaux sociaux. Les chaînes de télévision, et plus généralement les

médias, sont dès lors obligées de se renouveler en profondeur, notamment en intégrant les médias sociaux dans leur stratégie de communication.

Le succès universel des smartphones et des tablettes amplifient encore cette tendance. Connectés en permanence, ils deviennent de véritables "compagnons", à la fois en mode nomade où ils permettent la collecte et la diffusion de l'information en temps réel, mais aussi en mode "second screen" en devenant une extension de la télévision à laquelle ils apportent une interactivité inédite.

MÉDIAS : INNOVER POUR SURVIVRE

Pour Alain Gerlache, c'est donc notre relation avec l'information qui a profondément changé. Chacun devient son propre rédacteur en chef. Flipboard, Zite, paper.li, Google Flux, Youtube, Spotify, Rdio, Soundcloud, ... ne sont que quelques exemples des outils interactifs toujours plus nombreux qui permettent d'organiser ses propres flux d'information, de programmer sa radio personnelle ou de développer sa télévision en ligne.

Ce renversement du rapport de forces entre consommateurs et médias est une révolution encore difficile à accepter pour beaucoup de journalistes. La pression auxquels ils sont soumis augmente et les oblige à entrer dans une logique de dialogue avec les citoyens, ceux-ci pratiquant de plus en plus le "fact checking", c'est-à-dire la vérification en temps réel des informations grâce aux ressources illimitées du Web. Les flux d'informations publiés en direct sur le site www.francetvinfo.fr en sont une excellente illustration. Dans un monde où le volume de données devient infini (big data), le "data journalisme" est ainsi le dernier avatar d'un secteur qui peine encore à trouver ses nouveaux modèles économiques.

Julien HOSSAY & Klara Nimczuk

Etudiants en 3ème BAC

André BLAVIER (@unpeudeblabla sur Twitter)

Affiliate Professor, HEC-ULg

Web & Communication Manager, AWT

(Agence Wallonne des télécommunications)

Plus d'infos :

<http://alaingerlache.be>

et @AlainGerlache sur Twitter



Entreprendre & innover

Robert Papin à HEC-ULg : gérer le changement



Robert Papin, fondateur et ancien directeur de HEC Entrepreneurs, vient de publier « **Le nouveau manager** », un livre distillant le fruit de plus de 20 années de formation des futurs dirigeants d'entreprise. Son credo : dans un monde en perpétuel mouvement, les dirigeants doivent transformer leurs collaborateurs en « managers-entrepreneurs », afin de créer une nouvelle dynamique dans l'entreprise.

C'est sur ce thème qu'il sera **le 27 février** prochain, au Château de Colonster, pour une conférence de HEC-ULg Entrepreneurs à l'issue du jury de la mission 'Stratégie de croissance' présidé par Maurice Olivier et Michel Delville (Imerys France), devant un panel de dirigeants et d'étudiants.

« Un grand leader, c'est celui qui sait emmener ses collaborateurs là où ils ne sont jamais allés. Il doit pour cela leur proposer un grand dessein, une grande vision, un grand défi » annonce d'emblée Robert Papin.

Quel que soit le charisme du dirigeant, la poursuite du profit ou la réduction des coûts ne saurait constituer, aux yeux du personnel, cette grande vision susceptible de le motiver durablement. **Mais alors quel type de dessein pourrait combler à la fois les collaborateurs et le chef d'entreprise ?**

Le défi évoqué par Pierre Bellon d'atteindre un million de collaborateurs dans un groupe qui pratique la promotion interne constitue à l'évidence un grand dessein pour lui et pour ceux qui travaillent avec lui. Le défi qui consiste à améliorer la qualité des services rendus aux clients pourrait également mobiliser durablement le personnel d'une entreprise, car le sentiment d'être utile à autrui peut inciter les individus à se dépasser et donner un sens à leur vie professionnelle. L'ambiance qui règne dans les entreprises, les hôpitaux ou autres administrations obsédées par le désir de satisfaire leur clientèle est souvent étonnante. La formation des collaborateurs est aussi un beau défi à relever par un dirigeant. Elle est assurément de nature à combler le besoin d'autonomie et d'épanouissement personnel de ceux qui vont en bénéficier. Elle est également de nature à satisfaire les objectifs de leur entreprise.

Mais suffit-il de proposer aux dirigeants des recettes sur la mobilisation des collaborateurs pour qu'ils veuillent les appliquer ? Leur suggérer de pratiquer l'écoute active,

de déléguer, de respecter les individus, de leur proposer un grand dessein pour les motiver... ces conseils paraissent évidents. **Mais alors, pourquoi des milliers d'entreprises ne les ont-ils pas appliqués depuis longtemps ? Existe-t-il un obstacle à leur mise en œuvre que je pourrais avoir négligé ?**

Les recettes que nous avons proposées aux dirigeants pour tester des opportunités d'expansion ou de diversification afin d'élaborer une stratégie ne devraient pas leur poser de problème car elles font appel à leurs capacités d'analyse, à leur intelligence théorique.

Pour la mobilisation des collaborateurs, on peut en revanche s'interroger sur l'efficacité des recettes, car nous quittons le domaine de l'intelligence théorique pour entrer dans celui de l'intelligence des relations interpersonnelles. C'est cette intelligence qui permet de mieux comprendre les collaborateurs, leurs intentions, leurs motivations et la manière de composer avec elles. Nous entrons aussi dans le domaine de l'intelligence émotionnelle qui donne au dirigeant la possibilité de comprendre et maîtriser ses émotions.

Ces formes d'intelligence ont été longtemps ignorées par les psychologues, et c'est peut être la raison pour laquelle les enseignants de management les ont négligées. Il a fallu attendre 1990 pour que Howard Gardner publie un ouvrage



dans lequel il critique la primauté donnée par le management à l'intelligence théorique et l'utilisation du quotient intellectuel (le Q.I.). Le quotient intellectuel repose sur l'intelligence logico-mathématique (capacité à calculer, mesurer, faire preuve de logique pour résoudre les problèmes) et sur l'intelligence verbale (utilisation du langage pour se faire comprendre des autres et pour exprimer ce que l'on pense).

Pour Gardner, il existe bien d'autres formes d'intelligence : l'intelligence musicale, celle de l'architecte qui maîtrise l'espace, l'intelligence du danseur qui utilise son corps pour exprimer des idées ou des émotions, l'intelligence interpersonnelle (ou sociale) qui favorise l'empathie, la tolérance, la coopération, et l'intelligence que Gardner qualifie de « **capacité intrapsychique** » et que Peter Salovey sera le premier à nommer « **intelligence émotionnelle** », qui permet à ceux qui la possèdent de contrôler leurs émotions et celles des autres.

Il n'est donc pas étonnant que les chemins de la réussite soient multiples et qu'il existe toujours un domaine où le savoir-faire d'un individu lui permet de réussir. C'est notamment le cas du savoir-faire technique.

Ceux qui possèdent l'intelligence des relations interpersonnelles et qui ont appris à mieux canaliser leurs sentiments passionnés sont capables de motiver leurs collaborateurs et de diffuser une culture privilégiant les « **valeurs du cœur** » : le respect de l'individu, la générosité, l'espérance, le dévouement.

La stratégie pourrait être le domaine de l'intelligence théorique et la mobilisation des collaborateurs celui de l'intelligence interpersonnelle et de l'intelligence émotionnelle.

On ne peut cependant caricaturer ainsi la réalité car il est rare qu'une personne ayant un Q.I. élevé soit d'une faible intelligence émotionnelle, mais cette caricature pourrait expliquer que des grands patrons soient de bons stratèges et de mauvais meneurs d'hommes. Elle nous permet surtout de comprendre qu'un dirigeant de PME doit posséder les trois types d'intelligence car il est au contact direct de ceux qui doivent mettre en œuvre ses projets.



L'ÉQUIPE GPS ET LES PROJETS SUBVENTIONNÉS

GPS, VOUS CONNAISSEZ ?

Abréviation de « **G**estion des **P**rojets **S**ubventionnés », l'équipe GPS de HEC-ULg est en charge de la gestion administrative et financière des projets subventionnés. Obtenir des fonds publics comporte bien des avantages mais souvent aussi de lourdes contraintes administratives. L'équipe GPS (Muriel Vervier, Marie Castronovo et Sophie Wellens) met son expertise au service des chefs de projet de HEC-ULg, pour leur permettre de travailler en toute sérénité. « La manière de justifier les dépenses est propre à chaque bailleur de fonds. La maîtrise de ces exigences est essentielle pour optimiser le budget et éviter les redressements » explique Muriel Vervier, Directrice du Service. « La centralisation de la gestion des projets au sein de la même cellule permet également une vision globale stratégique des projets ».

« Les fonds qui financent les projets que nous gérons proviennent essentiellement du Fonds social européen, mais aussi du service public de Wallonie (Région wallonne), du programme Interreg et Leonardo da Vinci ». « **Le Fonds social européen** (FSE) a pour vocation de favoriser l'emploi, essentiellement en finançant des initiatives destinées à aider les personnes à améliorer leurs compétences et leurs perspectives d'emploi. Le programme Interreg vise à promouvoir la coopération entre les régions européennes et le développement de solutions communes. **Le programme Leonardo da Vinci** finance, quant à lui, les projets pratiques dans le domaine de l'enseignement et de la formation professionnels. Nous arrivons au terme de la programmation 2007-2013 et nous n'avons évidemment aucune certitude quant au renouvellement des subventions pour la période 2014-2020 pour nos projets co-subsidés par le FSE. Les projets que nous gérons sont ambitieux et constamment renouvelés pour s'adapter aux besoins du marché. Il serait vraiment dommage de devoir s'arrêter en si bon chemin... ».

LES PROJETS SUBVENTIONNÉS PAR LE FSE

Campus Virtuel en Gestion (CVG)

Le Campus Virtuel en Gestion, créé en 2002, est un consortium entre les 3 plus importantes Business Schools en Communauté française de Belgique :

- HEC® Management School - University of Liège (ULg),
- Solvay Brussels School of Economics and Management (ULB),
- Louvain School of Management (UCL).

Il propose une formation postuniversitaire *online in management* : l'*Online Executive Master in Management*, qui s'adresse à un public professionnel amené à occuper une fonction de responsable en entreprise.

Le programme s'étend sur 24 mois en blended-learning (80% à distance et 20% en présentiel). Il se compose de quatre modules axés sur les compétences que doit acquérir un futur manager : « **Comprendre l'environnement des affaires** », « **Gérer l'entreprise** », « **Gérer sa communication personnelle et interpersonnelle** », « **Mener un projet d'entreprise** ».

A l'avenir, le CVG envisage de développer ce programme, en le ciblant davantage sur un public de cadres et en développant des innovations pédagogiques et technologiques, permettant du plus-à-distance, permettant moins de présentiel. L'objectif est que le projet soit **autofinçant à l'horizon 2020**.

Contact : cvg@campusvirtuel.be

Site : www.campusvirtuel.be.

Tél : +32 4 232 74 13 ou +32 4 232 73 08

Génération +

Le projet **Génération +** résulte d'un partenariat entre le FOREM et 2 centres de recherche de HEC-ULg : EGID (Professeure Annie Cornet) et l'Unité de Recherches en Gestion des Compétences (Professeur Jean-Marie Dujardin).

Il se penche sur la problématique de la **gestion de la diversité des âges dans les organisations** et vise au maintien à l'emploi des travailleurs de plus de 45 ans via des politiques de GRH et de gestion des compétences





adaptées, à la sensibilisation des entreprises à la gestion des âges et au transfert réciproque de compétences entre les générations.

Contact : David.Randaxhe@ulg.ac.be
Tél : +32 4 232 72 54



Valorisation de la recherche (FR2B)

Ce projet, issu du partenariat entre les trois académies francophones de Belgique, a pour ambition de sensibiliser les chercheurs à la création d'entreprise et à la façon de valoriser leurs recherches via du contenu web spécifique sur la création d'entreprise comme des vidéos de spécialistes, d'entrepreneurs; des guides; des informations propres aux académies; etc. Un cycle de formation est également prévu pour démystifier l'étape de la création d'entreprise. Le projet comprend également des séances d'idéation organisées pour des panels de chercheurs de toutes les disciplines ; elles ont pour objet de transformer les mentalités et permettre des échanges créatifs et interdisciplinaires sur des technologies existantes.

Contact : s.vossaert@ulg.ac.be
Site : www.from-research-to-business.be
Tél : +32 4 366 59 36



Negoventis (anciennement IFV)

Le programme de formations de Negoventis offre aux demandeurs d'emploi motivés (présélectionnés) une solide formation théorique et pratique dans le domaine de la vente B to B. Au terme du programme, articulé autour de 5 mois de formation et de 16 semaines de stage en entreprise, les candidats opérationnels intègrent rapidement le marché

du travail. Le taux de réinsertion atteint 80%. L'objectif à venir est de développer avec l'ensemble des partenaires (CCI de Wallonie, FOREM, École Supérieure des Affaires de Namur (ESA), et deux fonds sectoriels (Talenteo et IFP) une véritable école de vente wallonne accessible tant en formation initiale que continuée.

Contact : sylvia.trotta@ulg.ac.be
Site : negoventis.be
Tél : +324 232 72 28

Formation, création et développement d'entreprises



Ce cycle propose aux futurs créateurs d'entreprises ainsi qu'aux dirigeants et cadres de PME des programmes de formation dans les domaines clés de la gestion d'entreprise : finance, marketing, vente, droit, etc.

L'objectif est de fournir les compétences nécessaires pour soutenir le développement de leurs entreprises. De nombreuses PME ne réussissent pas à véritablement décoller faute d'avoir pu vraiment appréhender l'ensemble des paramètres de gestion, devenus indispensables dans un environnement de plus en plus concurrentiel.

Contact : mcverheyen@ulg.ac.be
Site : www.hecexecutiveschool.be
Tél : +32 4 232 73 14





Roadshow HEC-ULg

Paris - Délégation générale Wallonie-Bruxelles - 8 octobre 2012

Conférence de Roland Gillet sur le thème «L'Europe a-t-elle encore les moyens de sa politique économique, financière et sociale ? Réalités et perspectives»

1. **William MAQUINAY**, EUROPE MANAGEMENT et **Emmanuel JAMAR**, Directeur général – VTG FRANCE SAS
2. **Dominique HUBIN**, Responsable du contrôle de gestion – Direction financière – GDF SUEZ, **Dominique PETTA**, Managing Director – 4M EUROPE, **Michel DELVILLE**, CFO – IMERYS, Sponsor de la soirée, **Danielle SOUGNÉ**, Professeur – HEC-ULg
3. **Vanessa PREUDHOMME**, **Pascal PREUDHOMME**, V.P. Finance – DANONE, et **Thomas FROEHLICHER**, Directeur général et Doyen – HEC-ULg
4. **Roland GILLET**, Professeur de Finance à la Sorbonne & à l'ULB, orateur de la soirée et **Madame BERNARD**, Career Development Manager – IMERYS



Conférence «Les Etats-Unis d'Europe, rêve ou solution crédible ?»

Organisée par le Dow Jones Club, en collaboration avec la Febelfin Liège-HEC-ULg - 18 octobre 2012

Karel DE GUCHT, Commissaire européen au commerce ; **Nathalie MARLY**, Marly Productions, animatrice de la soirée ; **Olivier BAERT**, étudiant HEC-ULg, membre du Dow Jones Club

Les conférenciers de la soirée : **Philippe MAYSTADT**, Ancien président de la B.E.I ; **Guy QUADEN**, Gouverneur honoraire de la Banque nationale de Belgique



Jean-Louis BEFFA à Liège

Dans le cadre du cycle
'Hors Série' de la SRIW
en collaboration avec HEC-ULg, la
SOGEPA, Sowalfin et le CESW
25 octobre 2012

1. **François PICHULT**, Professeur, HEC-ULg ; **Jean-Louis BEFFA**, Président d'Honneur de la Compagnie de Saint-Gobain et Chairman of Lazard Asia Financial Advisory et **Philippe BODSON**, Président, Floridienne

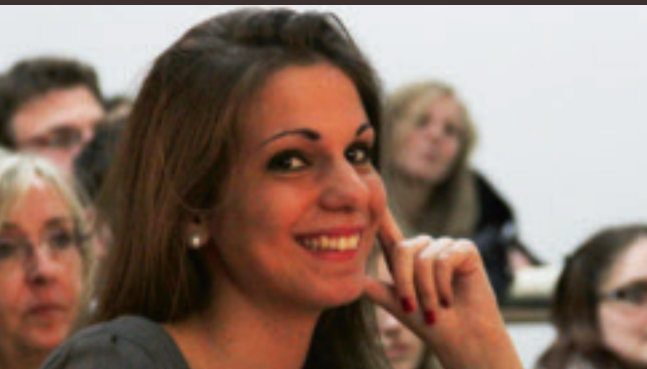
2. **Eric WINNEN**, General Manager, Dialectiq, animateur de la soirée ; **Jean-Pascal LABILLE**, Président de la SRIW, et depuis lors Ministre fédéral en charge des entreprises publiques, de la coopération au développement et es grandes villes ; **Thomas FROELICHER**, Directeur général et Doyen, HEC-ULg ; **Jean-Louis BEFFA** ; **Bernard RENTIER**, Recteur de l'Université de Liège

©bissap 2012

Rencontre avec la presse et Master class au Crowne Plaza

« SUCCESS STORIES : MODE D'EMPLOI »

Conférence organisée par HEC-ULg Advisory
et le Campus Recruitment - HEC-ULg - 8 novembre 2012



Daphné RODA et Loïc VAN HASSELKAMP, étudiants HEC-ULg Advisory

Willy DEMEYER, Bourgmestre de Liège, introduisait la soirée



Témoignage de 6 Alumni créateurs d'entreprise:

Benjamin DE SEILLE, GBN ; **Benoît RONDEUX**, cofondateur de QUATUOR; **Didier MATTIVI**, IPTrade; **Sarah SANTIN**, fondatrice de SARAH SANTIN designer d'intérieur ; **Stéphanie DEWUFFEL-DESSART**, cofondatrice de Fashion & Luxury Selection ; **Pierre HAMBLLENNE**, fondateur de J&Joy; **Bénédicte PHILIPPART DE FOY**, fondatrice de CréaPme et du réseau FAR, animatrice de la soirée



Gala HEC-ULg Alumni - Liège Airport - 17 novembre 2012

Claudy GALLER, Administrateur - Direction Commerciale SA Willy GALLER & Fils ; **Luc PARTOUNE**, Directeur Général Liège Airport
Jean-Louis RADOUX, Directeur général RTC Télé-Liège; **Melchior WATHELET Sr**, Ministre d'Etat, Président de l'Advisory Board HEC-ULg Alumni ; **Sandra DELFORGE**, Head of Corporate Relations & Alumni Network et **Pierre-Yves CORNÉLIS**, Consultant Marketing & Management Edge Consulting



Thomas FROELICHER, Directeur général et Doyen, HEC-ULg ; **Pascale LECOQ**, Doyen de la Faculté de Droit et de Science Politique, ULg ;
Mapapa MBANGALA, coordonateur du programme à l'ISC Kinshasa ;
Albert CORHAY, Premier Vice-Recteur, ULg ; interviewés par **Gilles VANGU**, journaliste à la télévision nationale congolaise



CÉRÉMONIE DE REMISE DES DIPLÔMES DU PROGRAMME GESTION ET DROIT DE L'ENTREPRISE KINSHASA MANAGEMENT SCHOOL (partenariat entre HEC-ULg, Faculté de Droit et Science Politique ULg et ISC Kinshasa) Janvier 2013

L'ensemble des diplômés
Célestin TANGAMO, Major de promotion, Coordonnateur Alumni Kinshasa Management School



**BUSINESS BREAKFAST
LANCLEMENT DE LA CHAIRE
BAILLET LATOUR EN
« SOCIAL INVESTMENT »
Banque Degroof
6 décembre 2012**

1. Martin BLICKENSTORFER, Chercheur à l'Université de Fribourg (Suisse)

2. Prof. Jacques DEFOURNY, Directeur du Centre d'Economie Sociale, HEC-ULg, titulaire de la Chaire Baillet Latour

3. Marc FLAMMANG, Head of Philanthropy and Impact Investing, Banque Degroof

4. Pierre Paul DE SCHREVEL, Administrateur délégué de la Banque Degroof

5. Jan HUYGHEBAERT, Président du Fonds InBev – Baillet Latour



Participer, c'est capital !



Avenue Destenay, 13 · 4000 Liège · Belgique
Tél : + 32 (0)4 221 98 11 · sriw@sriw.be
www.sriw.be



SRIW

Société Régionale
d'Investissement de Wallonie



Une pension complémentaire de qualité, tout le monde en rêve

Assurances Ethias pour collectivités publiques et privées.

Assurer à tous une pension correcte est l'un des enjeux majeurs des prochaines années. C'est pourquoi Ethias - partenaire des collectivités et principal assureur en matière de pensions légales - propose des solutions adaptées à chaque situation, que votre entreprise soit publique ou privée.

Contactez-nous pour un entretien détaillé via
www.ethias.be/pensioncomplémentaire ou au 04 220 81 16

ethias
Les efficacisseurs