

Spirit

of management

Education : Spirit of learning autonomy |

Entreprendre et innover |

Internationalization : a threat, an opportunity, a must... |

Enquête emploi jeunes diplômés HEC-ULg |

Monde économique et université, un échange "win-win" |



Ecole de Gestion de l'Université de Liège

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

Autorisation de fermeture
4000 LIEGE X 9/109



Marc DUBRU

Yves CRAMA

DIRECTEURS GÉNÉRAUX

■ Il y a 80 ans, le *Spirit of Saint-Louis* effectuait le premier vol entre l'Amérique du Nord et l'Europe. Nous pensons que c'est une bonne chose que le titre de notre nouvelle revue fasse penser à ce symbole de liaison entre deux mondes. Le Management peut aussi être un moyen de créer du lien entre des mondes différents : le social et le capital, le Nord et le Sud, le technique et le commercial, le court et le long terme, le produit et le client, le prestataire et l'utilisateur, entre autres exemples.

Notre " mission statement " et les valeurs que nous défendons pour HEC-ULg nous amènent à vouloir former des créateurs de liens, des acteurs qui recherchent le " spirit of Management " plutôt qu'exclusivement le " profit of Management ".

Le vœu que nous formons est que notre nouvelle revue crée aussi des liens entre les Alumni et l'Ecole, entre les Entreprises et notre communauté éducative et enfin entre notre société avec toutes ses facettes politiques, culturelles, sociales et notre projet pédagogique.

Nous souhaitons aussi qu'elle relate les étapes de l'évolution de notre Ecole de Gestion. La fusion HEC-EAA et département d'Economie de l'ULg a créé une entité de taille moyenne encore handicapée par son financement et sa position géographique.

Des rapprochements et des collaborations plus ou moins intenses devront être mis en œuvre avec des partenaires belges et étrangers. En parallèle avec ces évolutions structurelles, des investissements doivent être faits pour améliorer nos performances en recherche et internationaliser davantage notre fonctionnement.

Enfin, nous devons aussi mieux informer à propos de ce que nous réussissons déjà bien.

A titre d'exemples, nous devrions :

- faire mieux savoir que les centaines d'étudiants que nous envoyons à l'étranger tous les ans réussissent très bien dans leurs universités d'accueil ;
- faire mieux savoir que, de l'aveu du Directeur du programme entrepreneurs de HEC Paris, nos étudiants du même programme n'ont rien à envier à ceux de Paris ;
- faire mieux savoir que nous avons réussi une fusion dont beaucoup essaient de rééditer l'expérience mais sans succès jusqu'ici.

Le vrai critère de réussite sera quand même la présence d'un grand nombre de nos diplômés dans les états-majors d'entreprises étrangères, dans les cercles décisionnels d'institutions ou d'ONG internationales et dans les statistiques de création d'entreprises. Nous y travaillons, mais pour réussir, nous avons besoin de convaincre que pour se redéployer, notre Région doit pouvoir compter, entre autres, sur une Ecole de Gestion de niveau international.

Puisse le " Spirit of Management " participer à cet effort de conviction.



s o m m a i r e

Octobre 2007 - n°1



p.6 | **Education**
Spirit of learning autonomy

p.8 | **Entreprendre**
In-Joy your Business !

p.12 | **International**
Internationalization :
a threat, an opportunity, a must ...

p.14 | **Recherche**
Gestion de la diversité

p.18 | **Executive Education**
Monde économique et Université,
un échange " win-win " ?

p.21 | **Partenaires**
Les entreprises au cœur de l'Ecole



p.22 | **International**
HEC-ULg
internationalization : let's gear
up and go the next step !

p.24 | **Rencontre**
Business opportunities
will not wait for you ...

p.28 | **Alumni**
De la valeur ajoutée pour HEC-ULg

p.30 | **Alumni**
L'enquête emploi
des jeunes
diplômés HEC-ULg 2007

p.33 | **La minute
interculturelle**

p.34 | **Recherche**
Les Langues et la Recherche



p.38 | **Focus**
Stratégie logistique et
mondialisation

p.40 | **Sales**
Prospecter

p.42 | **Culture**
Il existe un choix de voitures
de fonction de standing qui
émettent moins de 160 gr CO₂/Km

Partenaires fondateurs :

ArcelorMittal

nmc

HERSTAL group
IN HERSTAL - BROWNING

ethias

Entreprises
partenaires :

PRICEWATERHOUSECOOPERS
Luxembourg

EZ L'ORÉAL

PRAYON

ING

cmi

SIRIUS
INTERNATIONAL
RELATIONS

BDO

Carrefour

Carrefour

Manpower

Coca-Cola

Manpower

BROADCAST
EQUIPMENT

Sowalfin

ERNST & YOUNG
Quality in Everything We Do

Deloitte

HEC ULg
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

EDITEURS RESPONSABLES:
Yves Crama et Marc Dubru,
Directeurs généraux HEC-ULg
rue Louvrex 14, B - 4000 Liège

REDACTRICE EN CHEF:
Nathalie Hosay
Responsable des Relations
Extérieures et de la Communication
T : 04 232 72 30
F : 04 232 72 40
nathalie.hosay@ulg.ac.be

ONT PARTICIPÉ À LA
RÉDACTION DE CE NUMÉRO :
Christine Amory, Bernard
Caeymaex, Annie Cornet, Yves
Crama, Sandra Delforge, Marc
Dubru, Thierry Fontenelle, Cédric
Grutman, Nathalie Hosay,
Michèle Johnson, Marie Mawhin,
Robert Nondonfaz, Sylvie-Anne
Piette, Dominique Rorive, Jean
Tondeur, Françoise Vassort,
Jean-Pierre Voos, Laurent
Weerts

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

IMPRESSION :
Imprimerie Fortemps

PHOTO DE COUVERTURE :
PhotoAlto

PHOTO INTÉRIEURE :
Sylvain Piraux (p.10)

DESSIN : Pierre Kröll

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



• Par Dominique RORIVE,
Conseillère pédagogique du projet Campus Virtuel
Lol@ à HEC-ULg,
dominique.rorive@ulg.ac.be

• Par Christine AMORY,
Responsable de la Pédagogie à HEC-ULg,
christine.amory@ulg.ac.be

CONTEXTE

HEC-Ecole de Gestion de l'Université de Liège a choisi d'inscrire l'e-learning dans son plan d'évolution stratégique. Année après année, chaque professeur sera invité à utiliser un Campus Virtuel, accessible à distance via Internet, dans le cadre de son enseignement. L'Ecole part de l'hypothèse qu'introduire cette évolution technologique dans les méthodes d'enseignement, permettra d'innover sur le plan pédagogique en rendant l'étudiant davantage acteur de son processus d'apprentissage. Elle s'est donc donné les moyens de mener à bien ce projet sur cinq ans en investissant dans des ressources humaines, une équipe pluridisciplinaire travaillant au quotidien à la concrétisation de l'action, ainsi que dans des ressources matérielles et technologiques.

En janvier 2005, la fusion entre HEC-Liège et l'Ecole d'Administration des Affaires de l'Université de Liège entre en vigueur. Le Comité de Direction de la nouvelle école HEC-ULg, définit rapidement ses axes stratégiques parmi lesquels figure l'enseignement en *blended learning* ("un mix de l'apprentissage en ligne et à distance avec des séquences de formation en présentiel"¹).

Ce choix est soutenu par l'idée que l'utilisation des technologies, en appui des enseignements en présentiel, favorise les pédagogies actives, stimule un apprentissage plus personnalisé et développe l'autonomie des étudiants.

Dès l'année académique 2005-2006, une équipe de 6 personnes (pédagogues, informaticiens et développeurs multimédia) est désignée pour inciter, former et assister les enseignants à élaborer l'une ou l'autre activité pédagogique à distance via Internet. Notons qu'un travail important d'élaboration du campus avait déjà été accompli par la cellule NTE (Nouvelles Technologies Educatives) avec des enseignants pionniers.

La mission précise de cette première année devait se focaliser sur le programme de 2e bachelier dans l'objectif qu'un maximum de cours figurent sur le campus en ligne; le Campus Virtuel Lol@ (Learning On-Line Access) est né !

Il s'agissait, dans un premier temps, d'offrir au minimum à tous les étudiants et enseignants de 2e bac un environnement aisé de communication permettant à chacun (enseignant ou étudiant) d'avoir une vision globale et personnalisée de l'ensemble de ses cours dans lequel figurent : descriptif de cours, annonces (valves électroniques), agenda, documents à télécharger, liens vers d'autres sites. Est alors défini le "niveau 1" du portage de cours en ligne. Plus de 80% des cours de second bac sont actuellement présents sur le campus Lol@.

En 2006-2007, l'équipe concentre ses efforts sur les cours de troisième bac, tout en restant à la disposition de l'entièreté des enseignants de l'école.

¹ GIL Philippe, "e-formation NTIC et Reengineering de la formation professionnelle", Dunod, Paris, 2000.

L'équipe procède par entretiens individuels avec chaque enseignant et leur propose d'entrer dans l'e-learning à travers une des difficultés particulières que les étudiants rencontrent dans leur cours. Le professeur sélectionne le type d'activités et d'outils proposés par l'équipe permettant à l'étudiant d'appréhender la matière autrement. Ces activités visent à permettre à l'étudiant de tester ses connaissances et sa capacité à appliquer ses savoirs. On parle alors de "niveau 2" dans la démarche de mise en ligne du cours. Reliées les une aux autres, ces activités pédagogiques peuvent, dans certains cas, former un véritable "parcours pédagogique".

Dans des contextes d'enseignement bien précis, il est opportun de faire collaborer les étudiants dans des discussions et des travaux de groupes où on atteint alors un large panel de compétences complexes à développer.

Nous appelons ce type d'activités, qui vient en soutien de la production de groupe des étudiants, "niveau 3" d'évolution pédagogique.

A cela s'ajoute aussi une autre pré-occupation de l'équipe : proposer aux enseignants des options technologiques capables de supporter les choix pédagogiques, depuis la simple animation jusqu'aux avancées réalisées dans l'audio et la vidéo qui permettront à très court terme d'obtenir des enregistrements de cours en y incluant tous les supports (PPT, bureautique, applicatifs, web, vidéo...).

Dans cet esprit, nous avons d'ailleurs un projet avec APPLE qui permet de proposer aux étudiants des podcasts audio et vidéo de leurs cours.

Dans un premier temps, cette expérience s'adresse plus particulièrement aux étudiants de nos programmes à horaire décalé, mais elle concernera bientôt l'ensemble de notre communauté.

A présent, le campus Lol@ se présente davantage comme un tableau de bord, tant pour les étudiants que les enseignants, comprenant des fonctionnalités nouvelles. Outre le campus de cours à proprement parler et les cours téléchargeables en podcast, il offre notamment un blog thématique, des flash d'information sur Lol@-TV ainsi qu'une intégration de tous les services informatiques et administratifs de l'Université.

En procédant de la sorte, l'équipe a réussi à démystifier l'e-learning et les craintes de certains à l'égard de la technologie. Certains enseignants, une fois initiés, continuent d'eux-mêmes. Cependant, dans la progression vers les niveaux supérieurs, plusieurs obstacles peuvent se présenter :

- les enseignants ne sont pas toujours lucides sur les difficultés rencontrées par leurs étudiants dans leur enseignement classique ;
- les enseignants croient davantage dans l'enseignement des contenus que dans l'enseignement des compétences ;
- les enseignants craignent de passer du temps dans cette réflexion qui les mène souvent plus loin qu'ils ne le souhaitent.

Le défi de l'équipe d'accompagnement est relevé lorsqu'elle transforme ces différents obstacles en incitants :

- redéfinir les objectifs du cours en termes de compétences très concrètes et réfléchir aux manières de les développer ;
- proposer une évaluation du cours par les étudiants pour détecter leurs difficultés ;
- donner des formations (pédagogiques et technologiques) courtes et pratiques fournissant aux enseignants la maîtrise d'outils pédagogiques et technologiques simples et testés;
- valoriser et rendre visibles les innovations pédagogiques des enseignants.

L'intégration de l'e-learning à HEC-ULg revêt la progressivité d'un plan quinquennal. Les échanges constants entre les enseignants et l'équipe d'accompagnement nourrissent une réflexion pédagogique en profondeur alimentée par la pratique. Chaque cours peut fournir une occasion de faire une expérience limitée, susceptible d'être amendée et revue si les résultats s'avèrent insatisfaisants. L'équipe veille à la cohérence de niveau et de travail à fournir pour chaque année d'étude.



• Par Nathalie HOSAY,
Responsable des Relations
Extérieures et de la
Communication, HEC-ULg
nathalie.hosay@ulg.ac.be

I SOCIÉTÉ

Nom :

In-Joy, rapprochement entre les expressions "enjoy" (amuse-toi) et "to be in" (être à la mode)

Logo :

créé par un étudiant en infographie de la Haute Ecole Albert Jacquard à Namur suite à un concours lancé via un forum internet

Création :

2006

Localisation :

Waremme

Investissement initial :

EUR 50.000 et un nombre incalculable d'heures de travail

I CONTEXTE

Pierre HAMBLENNE a 20 ans. Il est étudiant en sciences de gestion à HEC-ULg, option management international.

Il est le créateur d'une marque de vêtements masculins, In-Joy, destinée aux jeunes. Sa première collection Printemps-Eté 2007 est composée de 26 modèles de polos stylés : manches courtes ou longues, unis ou lignés, qui sont déjà distribués dans 20 magasins.

Mise en lumière d'un jeune entrepreneur, vrai créateur, dont la tête bouillonne d'idées en permanence. Du naturel, un zeste de naïveté, beaucoup de culot, de l'inventivité, de l'intuition aussi et une maturité étonnante, c'est le cocktail (d)étonnant de ce jeune garçon dont le credo est " Il faut d'abord créer quelque chose que l'on aime soi-même ".

Entrepreneur précoce. Cette définition vous convient-elle ?

Oui, parfaitement.

La fibre entrepreneuriale fait partie de mon existence depuis toujours. C'est elle qui faisait vibrer mon père, ingénieur civil et licencié en administration des affaires.

C'est elle qui me fait vibrer également. J'ai toujours baigné dans un contexte de création de sociétés. Consultant à l'AWEX, mon père apportait également son expérience aux entreprises belges qui désiraient exporter.

Un héritage qu'il revendique avec une tendresse sous-jacente.

Quel est votre parcours de jeune chef d'entreprise ?

J'ai toujours eu dans un coin de ma tête l'idée de créer ma marque de vêtements. Avant d'oser me lancer, j'ai eu différentes expériences "à succès" qui m'ont conforté dans l'idée d'y aller et qui m'ont donné confiance en moi.

A 15 ans, j'étais fan de Counter-strike, un des jeux vidéo en réseau parmi les plus joués au monde. Très vite, je suis devenu le manager de l'équipe nationale belge et mon rôle consistait notamment à trouver des sponsors. J'ai décroché un beau contrat avec Microsoft.

J'avais aussi imaginé faire venir de Singapour des petits sticks que l'on collait aux 4 coins de la souris pour qu'elle glisse mieux. Je les revendais durant les compétitions et je me suis fait ainsi pas mal d'argent de poche.

Après avoir réuni plus de 20.000 euros pour le voyage de fin d'études de sa classe de rhéto grâce à la prise en charge de l'organisation globale d'une dizaine de soirées, en février 2006, Pierre Hamblenne a une idée qui fait mouche.

Il crée une société anonyme, Hub2You, et profitant de la nouvelle législation qui oblige les habitants à équiper leur habitation de détecteurs de fumée, il téléphone à plusieurs communes avec l'idée de les convaincre d'en faire cadeau aux familles habitant sur leur territoire.

Et ça marche !

"Avec un copain de HEC-ULg, nous avons identifié sur internet le produit qui nous convenait le mieux et nous avons acheté des stocks en Finlande, en Suède et en Allemagne."

"La prise de risque était limitée puisque nous avons un délai de paiement assez long. Nous en avons ainsi vendu 80.000 exemplaires et ensuite, encore 60.000 supplémentaires uniquement par internet. Je me suis constitué un beau capital qui m'a permis de concrétiser mon rêve initial : créer ma propre marque de vêtements. Mon premier défi a alors été de trouver une entreprise qui soit en mesure de fabriquer mes polos".

Quelles sont vos limites éthiques du management, celles que vous ne voudriez pas franchir pour développer votre business ?

Mes vêtements portent le label In-Dignity, ce qui veut dire pas de travail d'enfants, pas de travail forcé, des salaires décents et le respect du commerce équitable.

Pour la fabrication de mes vêtements, je me suis d'abord tourné vers la Chine mais après avoir visité une usine à Guangzhou (Canton), j'ai rapidement renoncé car les conditions de travail ne m'ont pas plu du tout (15h de travail par jour pour les ouvriers, et parmi eux des enfants). J'ai eu ensuite des contacts en Bulgarie et en Turquie mais là, il y avait un problème de qualité.

En parcourant un journal, j'ai lu qu'il existait des accords entre l'Union européenne et le Sri Lanka. J'ai pris un billet d'avion très bon marché car le pays était en pleine guerre civile et je suis parti avec un copain de HEC-ULg, Thibaud Salmon.

J'ai été convaincu très rapidement que l'usine que je visitais et qui fabriquait des vêtements pour des marques réputées, respectait des conditions déontologiques et éthiques de travail, conformes à l'esprit de ma marque. Ce fut pour moi une extraordinaire expérience culturelle et de négociation, dans un environnement où les règles du jeu sont très différentes des nôtres et où il a fallu s'adapter en un éclair.

Et l'avenir ?

Depuis le mois de février 2007, époque à laquelle j'ai commencé les démarches commerciales, mes polos sont en vente dans 20 magasins. L'avenir immédiat, c'est d'arriver à 40 points de vente d'ici la fin 2007 et de faire dans les mois qui viennent un "showroom" permettant d'inviter les magasins comme il est d'usage dans le milieu de la mode. En m'insérant dans le "système", je diminuerai les risques encourus.

Mon objectif est également de développer en parallèle la vente en ligne, plus intéressante au niveau de la marge financière.

Comment arrivez-vous à concilier des études universitaires exigeantes et la gestion de votre entreprise ?

Je ne peux pas n'aller qu'à l'Ecole. Je n'ai jamais pu. Il faut que je prenne les rênes de quelque chose. Je prends les choses en main et les gens me suivent. Je suis comme ça !

Cela étant, mes études dans une école de gestion et la variété des cours et des éclairages que je reçois sont autant de pierres utiles à la construction de l'édifice. Je n'aurai pas pu faire tout ce que j'ai fait jusqu'ici sans les cours suivis à HEC-ULg. Par exemple, au fur et à mesure que mon projet prenait corps, je me suis rendu compte que mon Business Plan n'était pas au top, notamment au niveau marketing. Trop intuitif ... J'ai donc dû le réajuster. Avec à l'esprit de toujours "Faire la différence", un des leitmotivs de mon professeur de marketing à HEC-ULg. Son cours m'est d'une grande utilité sur le terrain.



Votre jeunesse, un avantage ou un inconvénient ?

C'est clairement un avantage. De par ma jeunesse, j'ai d'emblée un "capital sympathie". Lors de mes démarches commerciales, je sens que mes interlocuteurs sont séduits par les produits bien sûr, mais en plus ont envie d'aider un jeune qui crée sa marque. Je sais que je dois en profiter maintenant car dans 4 ou 5 ans, les choses seront différentes.

Et vos ambitions ?

Je n'ai pas de plan de carrière précis. J'évolue en fonction de mes idées. Tout est bon à prendre comme expérience.

Je pense être quelqu'un de persévérant et quand j'ai décidé, je fonce. Il faut oser se lancer. Si je me plante avec ma société, je serai triste et plutôt mal financièrement, mais cela fera une belle expérience.

A l'issue d'une rencontre de plus de deux heures, aucun doute : Pierre Hamblenne, 19 ans, est un leader, quelqu'un qui, d'emblée et tout naturellement, occupe l'espace et entraîne sur son passage une adhésion et une envie de le suivre. Et on ne doute pas un instant que seul le succès puisse être au rendez-vous ! C'est tout ce qu'on lui souhaite.

› QUESTIONS EXPRESSES

Laquelle de ces 2 formules préférez-vous ?

Former pour entreprendre

L'esprit d'entreprise ne s'enseigne pas

Pour devenir entrepreneur, faut-il plutôt

Une tête bien pleine

Une tête bien faite

Idéalement les 2. Il est nécessaire d'avoir de bonnes bases théoriques.

Pour moi, il est hors de question d'arrêter mes études à HEC-ULg.

Entrepreneur et leader, synonyme ?

Sans hésitation, oui. Il faut prendre les choses en main, prendre le leadership.

Que pensez-vous de l'affirmation : " Très peu de personnes sont douées pour être entrepreneurs " ?

Tout le monde ne l'est pas. Il faut respecter les visions de chacun.



Catalogue et liste des points de vente disponibles sur le site internet www.in-joy.be



Internationalization : a threat, an opportunity, a must ...



• *By Bernard CAEYMAEX,
Head of International Relations, HEC-ULg
bernard.caeymaex@ulg.ac.be*

I CONTEXT

In a globalized world, all business schools are to face the internationalization challenge from both an internal and an external perspective. On the one hand, the Bologna process opens up new opportunities for the students to move around Europe to complete their studies, and, on the other hand, the academic programmes in business studies must develop the student's international mind-set. Therefore, this global strategic challenge requires a multi-dimensional approach implying different types of actions.

The internationalization of knowledge, the global competition and the development of intercultural exchanges through the world increasingly dictate the agenda of higher education. Like it or not, globalization is no longer a theory, it is a reality and a necessity that must be incorporated into all the aspects of our missions.

The core question is how a university can fulfil its mandate to share knowledge and prepare students to operate efficiently in an increasingly globalized environment. It is to be addressed carefully. If we fail to answer this need correctly, no doubt our institution's fate is at stake; not only will we miss our mission, but losing the students' confidence will eventually result in losing students

However, if the question seems simple and even simplistic, the answer is neither easy nor unique. Internationalizing a university and more specifically a business faculty like HEC-ULg Management School (HEC-ULg) requires a multi-dimensional approach and a step-by-step implementation.

Internationalization is a threat and an opportunity at the same time; it is a threat when we consider the current competition in business studies with distance-learning opportunities, increased student mobility and offshore foreign private universities marketing their programmes all over the world, but it is also a trigger to develop an international strategy that will create added value for the students and the scientific community.

No doubt HEC-ULg can be proud of its foreign language courses, of all the courses given in English, of the extensive ERASMUS exchange programme (about 300 students will go abroad in 07-08 and about 150 foreign students will attend our classes), of the internships abroad, etc.; all those internationalization tools are common practice for our students, which clearly helps them build up an international mind-set. This definitely is to be continued!

Does this mean that we are an international business faculty, though? If the answer is no (what I think is the right answer), two other questions come to mind : why, and what do we lack - to put it negatively- or - to adopt a proactive approach - what do we have to do?

We are not an international business school because so far, we don't feature either the student mix or the academic and research staff mix required to actually deserve such a status. We are not an international business school because we are not (yet) involved with partner universities in joint or dual degree programmes; we are not an international business school because the international scope of all our resources is still too limited.

For one year now, the Executive Committee has launched different projects to cope with this critical issue : developing an international programme together with partners in the US and in another part of the world, setting up full-English programmes to become more open to international students, developing the presence of HEC-ULg Management School on the international arena and more specifically in the Central - Eastern European countries and in the French-speaking part of Africa, and making sure that whenever a position is opened among the teaching and / or research staff, it will be advertised internationally.

I INTERNATIONAL JOINT PROGRAMME

Last February, we took advantage of the International Business Advisory Board meeting of the University of Alabama held in Mobile (Al., USA) to present them a project of a "tri-continental program that should

take students around the world to participate in international modules organized by each of the partners". We discussed it extensively to come up with a first draft programme.

Following the visit of the Dean of the School of Economics and Management of the Tongji University (Shanghai) Mr You Jian-Xin, last November, we mailed them this same proposal which was positively welcomed. On May 19-20, we were invited to attend the Centennial Celebration of the Tongji University and had a meeting with the Dean and the International Programmes Director to discuss different ways of cooperation, including this "tri-continental programme".

We have now passed the first stage : the University of Alabama, SEM Tongji and HEC-ULg Management School have agreed to develop this project -to be implemented in September 2008- and to organize a workshop in Brussels next September.

I FULL-ENGLISH PROGRAMMES

The decision to open HEC-ULg Management School to foreign students is a second strategic move toward internationalization. As from September 2007, two full-English Master's degrees will be opened to both Belgian and foreign students and different actions have taken place to promote these abroad [see p.22].

I DECENTRALIZED PROGRAMMES

To comply with the European

citizenship value that is at the heart of our university values, another initiative started one year ago through a partnership with the "Association des Universités Francophones" (AUF), an international organization which aims at supporting and developing French-speaking universities all over the world, and a French-speaking Institute for Business and Administration (IFAG) in Sofia (Bulgaria). In September 07, we will open a French-speaking programme in Sofia called "Master en Sciences de gestion orientation gestion publique et européenne", which will be managed by IFAG and delivered by academic staff from different French-speaking universities (France, Belgium, Canada) and from HEC-ULg for more than 50% of the whole programme. This represents the first permanent presence of HEC-ULg abroad.

I COOPERATION WITH AFRICA

The University of Liège is conscious of its responsibilities, especially towards the French-speaking community of Africa. It has been involved in different academic and research projects together with the CUD (Coopération Universitaire au Développement).

Year after year, HEC-ULg has contributed to the "DEA en Sciences de gestion" organized by the University of Abomey-Calavi (Benin) by sending academic and research staff to run seminars and courses in Cotonou and by welcoming young PhD students. In February 07, we signed a cooperation agreement with

the "Ecole Nationale de Commerce et de Gestion" (Settat-Morocco) in order to exchange students but also to jointly develop executive programmes for the business community of Morocco.

I CONCLUSIONS

To be international or not, is no longer a question. Because we want to keep pace with the best business schools in Europe, this strategic objective is at the heart of our mission statement.

Achieving such a global objective is not an easy task : it requires resources, commitment from the whole community as well as a clear set of actions to be taken. The Executive Committee has played its role to define a clear policy and a set of goals.

For years, HEC-ULg Management School has been active in areas like ERASMUS exchange programmes; since the beginning of this academic year, we have developed new initiatives to open full-English Master's programmes, to establish contact with partner universities to launch a joint international degree, to develop cooperation with institutions in Eastern Europe and in the French-speaking part of Africa.

We are confident that the current endeavours are in the right direction, let's hope that they will be successful!

Gestion de la diversité : la nécessaire conciliation des logiques sociales et économiques



• Par Annie CORNET,
Professeure, pôle GRH, responsable
d'EGiD (Etudes sur le Genre et la
Diversité en gestion) – HEC-ULg,
annie.cornet@ulg.ac.be

CONTEXTE

Accueillir du personnel ou du public plus diversifié peut être une source d'enrichissement non négligeable.

Encore faut-il que cette diversité soit gérée de façon appropriée et qu'elle soit accompagnée par une réelle volonté et conviction du management de l'organisation.

Depuis quelques mois, voire quelques années, l'intérêt des employeurs belges et européens pour le thème de la gestion de la diversité semble croissant : de

nombreuses initiatives sont en cours tant en Wallonie, qu'en Flandre ou dans la Région Bruxelloise, les employeurs participent de plus en plus nombreux à des colloques organisés sur ce thème.

Depuis 2001, l'Unité de recherche EGiD (Etudes sur le Genre et la Diversité en gestion) travaille sur cette problématique avec les pouvoirs publics, les partenaires sociaux, les associations et les employeurs.

La gestion de la diversité renvoie aux pratiques de gestion que les employeurs mettent en place pour répondre :

- à la diversité croissante de la clientèle et des usagers, même au niveau local (goûts, attentes, comportements, valeurs, normes) et nouvelles exigences de ces clients et usagers;
- à la diversité croissante du marché du travail (mondialisation, mobilité internationale);
- à l'hétérogénéité croissante de la main-d'œuvre (présence croissante des femmes, des personnes de nationalité ou d'origine étrangère, diversité des attentes selon les générations, nouveaux modèles familiaux, ...).

Les actions relatives à la gestion de la diversité se structurent autour de différentes caractéristiques individuelles :

- caractéristiques pouvant entraîner des discriminations ou exclusions (personnel et/ ou clients et usagers): l'âge, le sexe, l'origine nationale, culture, couleur de peau mais aussi l'origine sexuelle, le poids, le handicap, le lieu de vie, le passé personnel ou professionnel;
- caractéristiques pouvant entraîner des difficultés de communication entre acteurs (personnel et/ ou clients et usagers) (cultures et origines nationales mais aussi origines sociales, bagage scolaire, département et fonction dans l'organisation);
- caractéristiques pouvant entraîner de la valeur ajoutée par l'intégration d'éléments " différents " dans un environnement homogène.

Les entreprises et organisations s'engagent dans des politiques de gestion de la diversité pour répondre soit à des préoccupations sociales et sociétales (responsabilité sociale), soit à des préoccupations économiques (business case).

Les préoccupations sociales peuvent être multiples :

- lutter contre les discriminations dans l'emploi ;
- rencontrer la diversité croissante de la clientèle et des usagers, y compris au niveau local ;
- prendre en compte les préoccupations de ces groupes qui revendiquent leur participation à part entière dans la vie économique ;
- refléter la population locale.

Il s'agit alors d'agir au niveau des discriminations directes mais aussi indirectes et systémiques (loi belge anti-discrimination du 17 février 2003 et d'avril 2007), des mécanismes de ségrégation qui poussent à cantonner certains groupes d'individus dans certains types de métiers (ségrégation horizontale), de statuts et de fonctions (ségrégation verticale), des stéréotypes qui stigmatisent l'un ou l'autre groupe, des phénomènes de harcèlement, de racisme, de rejet, de violence à l'égard d'un individu ou d'un groupe d'individus ayant telle ou telle caractéristique.

A ces préoccupations sociales peuvent se superposer des préoccupations économiques :

- utiliser au mieux les compétences disponibles ;
- trouver la main-d'œuvre et les compétences nécessaires au bon fonctionnement de l'organisation (contexte de pénurie de la main-d'œuvre) ;
- créer de la valeur ajoutée en tirant profit d'équipes diversifiées qui sont porteuses de plus de créativité et d'innovation ;
- avoir une main-d'œuvre plus motivée et impliquée ; mieux comprendre et interagir avec des clients et des usagers, eux-mêmes de plus en plus diversifiés ;
- se différencier de la concurrence au travers de labels et de certification.

De quoi s'agit-il ?

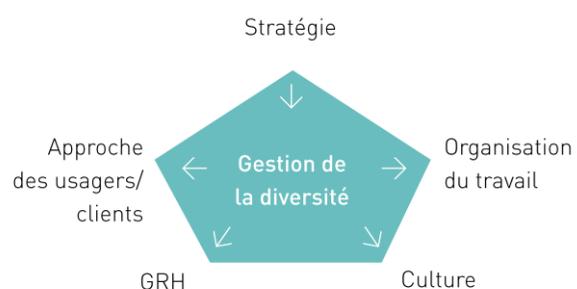
Que recouvre le terme de gestion de la diversité ?

Quels sont les arguments managériaux qui poussent les employeurs à s'intéresser à cette problématique ?

Quels en sont les pièges ?

La gestion de la diversité implique de s'interroger sur ses orientations stratégiques, sur ses politiques de gestion des ressources humaines, sur les modes d'organisation du travail, sur la culture organisationnelle et sur l'approche des clients et des usagers tel que schématisé ci-dessous :

SCHÉMA : La gestion de la diversité au centre d'une transformation organisationnelle



Les politiques de gestion de la diversité supposent aussi de s'interroger sur ses politiques de communication interne et externe, notamment en évitant de reproduire des stéréotypes, en mettant en évidence la diversité du personnel et des usagers, en expliquant l'importance de vivre dans une entreprise basée sur le rejet de toute forme de discrimination et les gains de l'organisation liés à cette diversité.

I GARDER UN REGARD CRITIQUE...

Plusieurs écueils et difficultés surgissent dans la mise en œuvre de politiques de gestion de la diversité, nous n'en citerons que deux.

Premier écueil : le risque de l'instrumentalisation de la diversité. Recruter du personnel de nationalité ou d'origine étrangère et le cantonner à des interactions avec des clients et des usagers appartenant à la même communauté, enferme ces personnes dans une identité forcée. On préjuge qu'en fonction d'un certain nombre de caractéristiques apparentes (couleur de peau, patronyme, origine nationale, sexe) ces personnes sont plus compétentes que d'autres à pouvoir interagir avec ces publics et qu'à l'inverse, celles qui ne possèdent pas ces caractéristiques ne peuvent se comporter adéquatement. Ceci peut générer de part et d'autre beaucoup de frustration et d'insatisfaction.

Deuxième écueil : une approche qui se concentre uniquement sur la satisfaction de la clientèle peut être intéressante mais aussi dangereuse et porteuse d'exclusion. La diversification croissante du personnel peut correspondre à une volonté de mieux rencontrer les attentes de la clientèle et des usagers mais cette diversité peut aussi être rejetée par les usagers ou la clientèle. Dans ce cas, l'exclusion est perçue et expliquée comme une réponse aux attentes de la clientèle. Il est donc essentiel que l'entreprise sorte d'un discours réduit à l'efficacité à court terme pour se positionner comme un acteur ayant une responsabilité en matière d'intégration sociale et de changements des stéréotypes.

La prise de conscience de la diversité n'existe qu'à partir du moment où un élément est perçu comme "différent" dans un ensemble vécu comme homogène, qu'elle n'existe que par rapport à une norme consciente ou inconsciente. Gérer la diversité implique donc de s'interroger sur les normes en vigueur dans l'organisation, de les identifier, de les questionner et de les transformer.



Ethias Assurance Entreprises

Pour le meilleur et contre le pire

- 3^{ème} assureur en Belgique
- A votre service depuis près de 90 ans
- Tarifs avantageux
- Solutions sur mesure et large éventail de garanties
- Traitement rapide et équitable des sinistres

04 220 37 77

entreprises@ethias.be

ethias
ASSURANCE



• Par Jean TONDEUR,
Directeur HEC-ULg
Executive Education
and Services
jean.tondeur@ulg.ac.be

I CONTEXTE

Dans un univers en mutation accélérée, les écoles de management doivent se rapprocher de la réalité managériale des entreprises. Les entreprises, elles, souhaitent fidéliser leurs cadres à potentiel en leur fournissant de nouvelles compétences utiles pour l'organisation.

I THÈSE

A ces fins, HEC-Ecole de Gestion de l'Université de Liège a lancé un vaste chantier de conception et d'administration de formations à l'intention des organisations et de leurs managers, dans toutes les disciplines de la gestion, en partenariat avec les entreprises et d'autres institutions universitaires.

I CONCLUSION

L'apport mutuel de cette activité est indéniable. Les business schools apportent la rigueur de leurs recherches au monde économique, et les entreprises fournissent à nos équipes d'enseignants-chercheurs une prise directe sur la réalité managériale qui leur manque parfois.

I DES MANAGERS FORMÉS PAR HEC-ULg

Principale école de gestion francophone de Belgique avec ses 2500 étudiants, HEC-ULg développe son activité dans le domaine de la formation " d'executives " (10.000 jours/homme de formation en entreprise en 2006, 600 étudiants adultes inscrits dans les filières postuniversitaires à horaire décalé). Elle contribue ainsi à remplir la " troisième mission " des universités, soit le service à la Communauté, au-delà de ses métiers de base de recherche et d'enseignement.

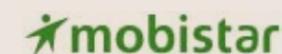
Les demandes des entreprises portent sur le développement personnel des cadres à haut potentiel, à former et à fidéliser. HEC-ULg développe pour elles des formations sur mesure en management général et en compétences plus techniques (marketing, gestion financière, gestion des équipes, etc.).

Les business schools sont particulièrement bien placées, du fait de leur réseau et de leur appartenance à l'Université, pour sélectionner les formateurs les plus adaptés, sur les plans techniques et linguistiques (en français, mais aussi en anglais et en néerlandais !), mais aussi en terme de pédagogie pour professionnels.

Les entreprises recherchent des formations concrètes et efficaces pour leurs managers et apprécient les universités pour leur rigueur scientifique.

En tant qu'Ecole de gestion, HEC-ULg multiplie les contacts avec le monde économique afin de construire des enseignements axés sur la recherche universitaire mais également sur la pratique managériale.

Voici quelques exemples récents de collaboration entre le monde économique et l'Université, qui constituent à cet égard des opérations " gagnant-gagnant ".



I VISION HÉLICOPTÈRE

HEC-ULg collabore avec Fortis dans le cadre du " Fortis Business Development Program " qui s'adresse à des cadres expérimentés afin d'assurer leur développement personnel.

Ce programme leur fournit une vision globale de l'entreprise et les outils clés du management. Pour atteindre cet objectif, les participants sont mis en situation comme s'ils faisaient partie du Comité de Direction du groupe. Cela leur permet de se construire une vision claire de la stratégie de leur entreprise pour leur permettre d'analyser et de prendre de meilleures décisions dans leur pratique journalière.

Plus de 350 cadres ont déjà été confrontés à des situations réelles d'entreprises, sous le coaching de nos enseignants.

HEC-ULg Executive Education vient de se voir confier par Fortis la conception et l'administration du même programme en néerlandais, qui a débuté en mars 2007.

Cette initiative permettra de fournir aux cadres néerlandophones de Fortis la même qualité de formation en management.

Nous sommes à même de relever ce défi grâce à l'engagement de nouveaux collègues étrangers et à la qualité de notre réseau d'enseignants universitaires et de praticiens de tous horizons.

I CUSTOMER'S CHAMPIONS PROGRAM

HEC-ULg, développe, pour Mobistar, un projet de perfectionnement pour l'équipe de marketing management, soit 100 personnes au total.

Cette entreprise a beaucoup évolué depuis son apparition sur le marché belge, mais le fonds culturel reste celui de produits techniques et d'ingénieurs. Aujourd'hui, elle est obligée de consolider une culture plus orientée vers les clients.

Trois chargés de cours, praticiens et académiques, travaillent avec les participants sur base de la méthode des cas.

Cette approche permet aux participants de libérer leur créativité, de ne pas se sentir prisonniers des contraintes quotidiennes.

Ensuite, ils sont ramenés dans leur univers professionnel sous forme d'une réflexion sur les bonnes pratiques marketing dans le domaine des télécoms.

I SESSION SPÉCIFIQUE POUR COMITÉ DE DIRECTION



Jean-Marc XHENSEVAL
Secrétaire général

Pour Magotteaux, HEC-ULg a conçu une formation en gestion financière.

Ce programme de formation d'une demi-douzaine de jours a pour optique de former l'ensemble des cadres moyens et supérieurs à la compréhension de ce qu'est la gestion financière. HEC-ULg a pu collaborer avec l'entreprise afin d'axer les enseignements sur les états financiers de l'entreprise.

L'entreprise compte former l'ensemble de sa hiérarchie. Une session spécifique est prévue pour le comité de direction. Le chargé de cours de HEC-ULg a également



Partenaires

Les entreprises au cœur de l'École

administré cette formation au siège américain de Magotteaux, dans le Tennessee, et dans les bureaux de la filiale chypriote de l'entreprise.

“ L'objectif est de rappeler les grands principes économiques et comptables aux cadres, de manière à les aider à lire les comptes annuels ”,

souligne Jean-Marc Xhenseval, Secrétaire général chez Magotteaux.

“ Nous avons pu collaborer avec HEC-ULg de manière à vraiment axer le cours sur nos propres états financiers. Faire comprendre les mécanismes généraux et concrétiser les liens entre les phénomènes économiques et leurs répercussions dans nos comptes. Si on vend plus de volume à moindre prix, quelle est l'influence ?... Nous comptons couvrir l'ensemble de la hiérarchie. Une session spécifique est prévue pour le comité de direction ”.

Au siège de Chaudfontaine, plusieurs groupes sont formés. “ Le taux de présence est très bon, et les échos des cadres très positifs ”.

DES PROJETS D'AVENIR : MASTER CLASSES ET EXECUTIVE MBA MODULAIRE

HEC-ULg mène plusieurs projets avec des universités belges ou étrangères et des entreprises nationales ou internationales, afin de maîtriser de manière encore plus fine les aspects internationaux de la gestion et du management des organisations.

Par ailleurs, nous étudions le lancement de plusieurs Master Classes en gestion dès mars 2008. Ces Master Classes seront destinées à un public de cadres expérimentés ou à haut potentiel et pourraient être destinées, à terme, à constituer un Executive MBA modulaire.

Ces différentes opérations sont bénéficiaires pour toutes les parties prenantes. L'entreprise forme ses cadres en profitant de l'apport de chercheurs et de praticiens de haut niveau et l'École a l'occasion de développer ses compétences en matière de pédagogie pour adultes et sa proximité du monde des affaires.

Ce développement des compétences pédagogiques et managériales permet de nourrir nos enseignements classiques, tant sur le plan des techniques de communication que sur le plan de l'apport managérial que nous délivrons à nos étudiants de bacheliers et de masters. Les succès de ces opérations augurent bien de l'avenir de ces projets de rapprochements concrets entreprises-université.

• Par Sandra DELFORGE,
Responsable des Relations Entreprises
sandra.delforge@ulg.ac.be

Les liens privilégiés entre HEC-ULg et les entreprises ont toujours été un des atouts majeurs de l'École. Ces liens se traduisent notamment par la réalisation de **stages de 10 semaines** en entreprises, par la présence de **professeurs extérieurs** qui viennent faire bénéficier nos étudiants de leur expérience et par les nombreux “ **guest-speakers** ” régulièrement invités par nos professeurs dans le cadre de leurs cours.

HEC-ULg a également voulu donner une place importante aux entreprises au sein de ses organes : le **Conseil de gouvernance** est constitué de 19 patrons de grandes sociétés qui conseillent la direction sur sa stratégie, tandis que le **Groupe pour HEC-ULg** qui comprend une quarantaine d'entreprises a notamment pour mission d'être le garant de la fusion et de soutenir financièrement l'École. Le groupe envoie également 10 de ses représentants au Conseil (d'administration) de l'École. La fusion entre HEC et la Faculté d'Economie et de Gestion de l'ULg a également permis d'être plus fort et plus visible et d'aller proposer de nouveaux partenariats aux entreprises.

De grandes entreprises liégeoises ont immédiatement accepté de devenir “Partenaire Fondateur” de HEC-ULg. Il s'agit de Arcelor-Mittal, Ethias et le Groupe Herstal, rejoints par NMC dont le président Yves Noël, ancien de l'ULg, était président du Conseil d'Administration de HEC depuis plusieurs années. Un exemple de fusion avant la date...

L'École peut également compter sur le soutien de 16 “ **Entreprises partenaires** ” présentes à Liège, Bruxelles ou au Luxembourg dans des secteurs divers : l'audit, l'industrie, les télécommunications, les biens de grande consommation,...

L'appui des partenaires aide l'École à se développer dans 2 axes :

L'internationalisation via notamment la création de “ **fonds de bourses** ” pour accueillir des étudiants étrangers ou aider certains de nos étudiants à réaliser leur stage à l'étranger ou encore pour favoriser le recrutement de professeurs étrangers.

La **création de nouveaux programmes** comme HEC-ULg Entrepreneurs qui intègre le monde des entreprises à la formation universitaire grâce à une pédagogie originale basée sur 8 missions de terrain ou le Master Full English en 1 an ou 2 ans.

Grâce au soutien de PWC Luxembourg, HEC-ULg s'est dotée d'une “ **Salle des marchés** ”. Il s'agit d'une première en Communauté française. Composée de 24 postes, elle permet d'organiser des simulations de trading et donne l'accès à l'information financière nationale et internationale en temps quasi réel. La finance est un pôle d'excellence de l'École et cette salle est un outil pédagogique de haut niveau permettant aussi bien aux étudiants de bachelier d'être sensibilisés à la finance de marché qu'aux étudiants de master de réaliser des études plus pointues. L'implémentation de la salle des marchés répond également aux besoins accrus de formation continue des institutions financières.

L'interactivité école-entreprise se traduit enfin par la création de **Chaires académiques**.

Citons par exemple : la Chaire Ethias en Risk Management, la Chaire Arcelor-Mittal en Stratégie et Déploiement de projets innovants, la Chaire Cera en Entrepreneuriat et Management en économie sociale ou le Professorship Deloitte en Financial Management.

Ces nombreuses collaborations ne sont viables que si les sociétés bénéficient d'une relation 'win-win'. C'est pourquoi HEC-ULg mène vis-à-vis des entreprises une politique volontariste et proactive axée sur le long terme.





International

HEC-ULg internationalization : let's gear up and go the next step !



• By Sylvie-Anne PIETTE,
Executive Associate, HEC-ULg
sylvie-anne.piette@ulg.ac.be

HEC-ULg's international vision is expressed through its numerous research activities in the fields of management and economics, the many fruitful contacts and partnerships it has with companies and universities worldwide as well as the ever increasing internationalization of its course programmes and teaching staff.

HEC-ULg's ambition is to become an acknowledged and undisputable European player in the arena of international schools by developing its strong points and further increasing the number of foreign students who join our masters programmes, especially, the master in Global Management.

In order to enable a maximum of foreign students to continue their Master's studies within our School, TWO MASTERS (in ONE and in TWO years respectively) are offered in "FULL ENGLISH" from now on.



The Bologna Process enhances student's mobility : a "two way" talent pipeline

In 1999, thirty European countries signed a common Declaration, the Bologna Process, that introduces ECTS credits and modifies the former structure of studies giving a same framework to universities' curricula in the European Knowledge Area : 3 years of bachelors and two years of masters. This leads to more coherence and transparency and eases direct comparison in the education offers within the E.U.

In 2005, the French Community Parliament voted the integration into the Bologna Process therefore facilitating the development of mobility programmes.

Studying abroad becomes a great opportunity in order to be prepared for international jobs :

- Students are confident in the acquisition/recognition of academic knowledge (thanks to programme equivalence);
- They are compelled to acquire one or two foreign languages at a top level;
- They will learn in a "safe environment" how to adapt themselves to another life context, how to understand and react in another cultural context. The labour market is increasingly calling for this set of personal skills.

More of our students could leave our school to increase their international competencies by completing a degree abroad.

SOCRATES exchanges currently enable our students to stay in a foreign country for several months. This mobility could be extended to longer stays if our students choose, in an enriched European programme offer, to pass their full master abroad. The Bologna Process being rather new, we cannot detect yet any significant decrease in our masters' population. But we must be prepared for this possible downsizing effect.

Being competitive with the attractive offer of newly designed master programmes : Attracting foreign students to join our school after their bachelors for the period of a whole degree.

In this respect, an important milestone was passed when the number of courses taught in English in the Masters' programmes made it possible for the Socrates students (and our students too !) to opt for a significant proportion (if not the majority of their courses within some options) being delivered in English.

Today, HEC-ULg has taken another step forward in the direction of internationalisation. In order to enable a maximum of foreign students to continue their Master's studies in our School, TWO MASTERS, in one and in two years respectively, are offered in "FULL ENGLISH" from now on.

The two-year Full English Master leads to a specialization degree in Global Management when the one-year Full English Master targets a more generalist business education. Both are accessible to students having an educational level corresponding to a transitional Bachelor in the field of Management (Bac +3 or +4 according to the country of origin).

How to attract new student profiles from abroad?

First move : a person was named as single point of contact for the Full English Masters in order to coordinate branding, marketing, communication and thereby ease interactions with students and academic partners.

Various initiatives, some results already :

- a revamped internet website to help foreign students to easily find attractive and comprehensive information on these masters;
- some documentation created and sent to all the foreign students who asked for information from our admission department (documents sent within the entire European Union and beyond);
- finding grants from our industrial partners especially for foreign students;
- an evaluation of the minimum level of English needed for admission was carried out with the Language department;
- the programmes were updated with different possible options (number of foreign languages,

French for beginners, ...)

- Alumni were e-mailed to relay this programme in the country they live;
- some Universities International Relations Managers were contacted to make some mutual agreements (convention) that could facilitate the admission of their students in our Full English Masters, ...

The number of students who contact us and ask for admission increases one month after another, but at this stage one cannot quantify how much of this potential will actually enrol next year !

Full English Masters, full English Teachers ?

Numerous teachers at HEC-ULg are able to give their course in English because they went to study or did their doctoral thesis abroad or have contributed to international research. Their courses are already taught in English for our Belgian students.

We are also recruiting a few teachers from foreign universities or international companies to give some courses in the new Full English Master programme. The ideal would be to attract some native speakers.

INTERNATIONALISATION IS A KEY DIMENSION FOR THE STRATEGY OF THE SCHOOL but also for the Walloon Region

The mission statement of HEC-ULg states that the School "aims at improving skills in management and economics within the corporations

and the organisations, to the benefit of the economic prosperity of the regions in which the School operates."

One way to sustain the school improving all its processes and outcomes was to involve it in the EQUIS eligibility process.

"EQUIS-accredited schools must demonstrate that they are actively trying to make an impact beyond their domestic frontiers. Therefore, the extent of internationalisation of the school is assessed along all the remaining nine dimensions of quality in the framework." (Julio Urgel, *European Foundation for Management Development (EFMD), Brussels, Belgium* in EQUIS accreditation: value and benefits for international business schools)

The pay back of growing international for the HEC-ULg is twofold :

- Our students and the ones we host will develop a global mindset and an enriched cultural awareness;
- The local Region will benefit from those skills but also from a broader network and the often observed wish to start new initiatives in the home country for the ones who have been exposed to some experience abroad.



Business opportunities will not wait for you ...



• Par **Nathalie HOSAY**, Responsable des Relations Extérieures et de la Communication, HEC-ULg
nathalie.hosay@ulg.ac.be

CONTEXTE

Benjamin de SEILLE et Simon HENIN, licenciés en sciences commerciales et financières, diplômés de HEC promotion 1999, ont créé en 2003, Global Business Network (GBN), société d'expertise en développement d'affaires et en 2007, YPERESIA, solutions créatives pour la structuration internationale de sociétés.

Avec l'objectif d'occuper un marché peu concurrencé, ils apportent à leurs clients des services de développement international et des solutions pragmatiques pour identifier et sélectionner des partenaires commerciaux et des investisseurs dans de nombreux pays.

SOCIETE

Nom : Global Business Network SA

Activité : expertise en développement d'affaires

Siège principal : Luxembourg Ville

Back Office : Bucarest (Roumanie) - 2 personnes

Partenaires qui représentent GBN :

bureaux à Miami (USA), Riyadh (Arabie Saoudite) et Zaragoza (Espagne)

Effectif : 4 personnes

(dont 3 diplômés HEC-ULg), bientôt 5

CA : EUR 450.000

Site internet : www.gbn-europe.com

RENCONTRE AVEC BENJAMIN de SEILLE

Parlez-nous de votre parcours depuis que vous avez quitté HEC-ULg

De mes études à HEC, qui offrent une excellente base de départ, j'ai appris une certaine rigueur et acquis une méthodologie de travail.

Le côté "pratique" de ces études a également été très précieux pour moi : c'est grâce à mon stage et à mon mémoire sur la fusion de la CGER et de la Générale de Banque au niveau des back-offices, dirigé par Jacques Berwart, que j'ai décroché mon premier job à la Banque Générale du Luxembourg.

Pendant deux ans, j'y ai assumé diverses fonctions puis j'ai été affecté au Business Development des fonds d'investissement.

C'est à ce moment que j'ai revu Simon HENIN, également diplômé de HEC, qui travaillait chez Arthur Andersen. Tous deux, nous avons le même désir : celui de créer notre propre société. Nous nous sommes associés et avons créé une société anonyme, GBN, pour aider les entreprises dans leur développement international.

Nous avons voulu d'emblée leur proposer un service haut de gamme, adoptant une méthodologie de qualité proche de celle des "Big Four" que Simon pouvait imposer grâce à une grande rigueur acquise au sein de Arthur Andersen.

Quels sont les forces et avantages de GBN?

Si notre méthodologie est proche de celle des "Big Four", la prise en charge globale du développement d'affaires d'une société, qui constitue véritablement notre "core business", n'est pas encore entrée dans les mœurs.

Elle est le fait le plus souvent de consultants indépendants. C'est un métier nouveau; nous avons donc très peu de concurrents. Notre force est d'être bien struc-

turés et d'apporter une grande valeur ajoutée pour les patrons de PME grâce à un ensemble complet de services - commerciaux, stratégiques, financiers, administratifs, - destinés à dynamiser l'expansion internationale de nos clients. Nous avons une bonne flexibilité et une grande réactivité, qui nous permet d'appréhender très rapidement une stratégie précise ou un nouveau couple produit-marché.

De plus, nous appliquons des honoraires compétitifs et coûtions donc relativement moins cher que l'engagement d'un Export Manager, avec des résultats souvent bien supérieurs au vu de notre expérience et de notre réseau de contacts dans les marchés !

Qui sont vos clients ?

Majoritairement des PME (de 15 à 500 personnes) belges, luxembourgeoises et françaises, qui ont une stratégie de développement d'un produit déterminé sur une aire géographique déterminée. Quand une société a une véritable stratégie - et le budget qui va avec -, alors GBN peut lui faire gagner jusqu'à deux années de travail. Notre impact se mesure en termes de temps et de rapidité d'expansion.

Prenons l'exemple d'une société qui souhaite développer un produit sur le marché du Golfe mais qui n'a aucune idée de la manière de trouver de bons partenaires, qui n'est pas sûre que son étude de marché soit bien faite et réaliste, ou qui ne sait pas comment structurer une filiale dans une zone franche locale ou un centre logistique à moindre coût, etc.

Notre réseau de contacts internationaux nous permet d'anticiper ces problèmes et de trouver très rapidement les meilleures solutions sur le terrain, de réaliser des synergies et des économies d'échelle. Et en définitive, ce qui est l'objectif, de faire gagner à notre client des parts de marché.

Parfois aussi nous sommes amenés à dire à nos clients que leur projet n'est

Chaque membre de l'équipe est spécialisé dans une aire géographique : le Golfe persique (Dubai, Qatar et Arabie Saoudite), l'Europe de l'Est, l'Espagne, l'Asie (Japon, Chine)..

Il y a quelques mois, vous avez créé une seconde société, Yperesia, creative solutions. Quel est son objectif ?



pas viable; nous leur recommandons alors soit une réorientation soit de ne pas poursuivre dans cette voie.

Le portefeuille de clients de GBN comporte des noms de l'industrie alimentaire (le confiseur Trefin, Barilla, Bouchard l'Escault, Perkins group,...), du secteur technologique (l'entreprise de sécurisation informatique FleXos, Webmobile, Icoms, Ebaki Lan, Codipro,...), de la construction (Duro-Home, Moduhall), de la finance (Alphasearch,...).

Yperesia se développe dans la logique de GBN mais est davantage orientée vers la structuration juridique. Nous offrons un ensemble de services administratifs et fiduciaires qui permettent à toute société de structurer ses activités au niveau international (création de société, filiale, succursale, domiciliation, comptabilité, structuration) ainsi que la location de bureaux dans notre centre d'affaires au Luxembourg.

Quelles recommandations donneriez-vous à l'attention de jeunes désireux de franchir le pas et de créer leur société ?

Je vois 5 points qui me paraissent essentiels : toujours prévoir un " worst case " scénario; se donner les moyens financiers pour pouvoir durer ; ne pas vouloir se diversifier trop rapidement, se concentrer d'abord sur son " core business " ; choisir de bons partenaires c'est-à-dire des personnes qui ont de grandes qualités humaines, qui sont capables de relativiser les choses et de prendre du recul par rapport à un problème ou un conflit ; enfin, toujours être direct avec ses employés, ne jamais laisser d'ambiguïtés et de non-dits.

On pourrait certainement ajouter à cette liste la passion, la détermination, la créativité, la persévérance, la force de travail, toutes qualités dont est assurément doté Benjamin de Seille.



› QUESTIONS EXPRESSES

Laquelle de ces 2 formules préférez-vous ?

Former pour entreprendre

L'esprit d'entreprise ne s'enseigne pas

Pour devenir entrepreneur, faut-il plutôt

Une tête bien pleine

Une tête bien faite

En fait, il faut les deux. Les connaissances permettent de gagner du temps et de l'argent et d'orienter son business sur la voie du succès plutôt que sur celle de l'échec.

Entrepreneur et leader, synonyme ?

Oui, c'est certain.

Que pensez-vous de l'affirmation :

" Très peu de personnes sont douées pour être entrepreneurs " ?

Je ne suis pas d'accord avec cette affirmation. Il existe beaucoup d'entrepreneurs qui s'ignorent. Il faut révéler des talents.



ArcelorMittal

ArcelorMittal et le Redéploiement économique

Dans le cadre de son engagement à contribuer à la création de 2700 emplois dans la région de Liège, ArcelorMittal a mis en place des actions de plusieurs natures. Toutes sont axées sur la création d'activités économiques créatrices d'emplois. Certaines sont en lien direct avec les entrepreneurs, comme la mission Sodie. D'autres sont destinées à préparer à moyen terme un terrain liégeois fertile. C'est le cas de la Chaire ArcelorMittal développée depuis la rentrée 2004 au sein d'HEC - Ecole de Gestion de l'Université de Liège.

La Chaire ArcelorMittal : "Stratégie et déploiement de projets innovants"

Capitaliser et transmettre un savoir-faire pour innover et concrétiser de nouvelles activités économiques, tel est l'objectif de la Chaire ArcelorMittal.

Par la mise en place d'un programme de cours spécifique, la Chaire ArcelorMittal développe les compétences en génération d'idées créatives, de réalisation de projets de recherche, de marketing de l'innovation...

Bref, donne les moyens d'entreprendre aux étudiants universitaires, futurs entrepreneurs potentiels de la région liégeoise.



Alumni

De la valeur ajoutée pour HEC-ULg

• Par **Cédric GRUTMAN** et **Laurent WEERTS**,
Co-Présidents de HEC-ULg Alumni



En 2005, l'ALDLG, association des diplômés de l'Ecole d'Administration des Affaires de l'ULg, et HEC-Alumni, ont fusionné, pour créer une association impressionnante qui regroupe plus de 10.000 anciens.

Les comités des deux associations ont mis toute leur énergie pour réussir cette fusion : regroupement des bases de données, création d'un nouveau site internet pour lequel nous avons, bien entendu, fait appel à des anciens (Globule Bleu a été fondée par un ancien de HEC, Dominique Mangiatordi et un ancien de l'EAA, Johann Schreurs. Sans aucun doute, des visionnaires !). Ce site permet à nos diplômés de rester en contact et de développer un réseau de relations professionnelles dense.

Des défis majeurs se profilent maintenant à l'horizon. Nous souhaitons rendre HEC-ULg Alumni plus active encore afin d'apporter notre soutien à l'Ecole dans l'obtention de l'accréditation Equis dont un des critères est une association d'anciens dynamique et performante !

Conscients que le Conseil d'Administration de HEC-ULg Alumni manque de temps pour s'investir comme il conviendrait (la plupart des membres du Conseil d'Administration sont jeunes et pleins de dynamisme ; ils en ont tellement qu'ils réussissent de brillantes carrières - Accenture, Microsoft, PWC, Juniper,...- et ont donc des agendas déjà bien remplis), nous avons réuni un Advisory Board composé d'anciens des deux écoles pour nous aider dans notre réflexion. L'objectif est

simple : avoir une association de diplômés qui, comme l'Ecole, franchit une étape et se professionnalise.

L' **Advisory Board*** a proposé de confier la gestion quotidienne de l'association à l'Ecole, le Conseil d'Administration continuant à jouer pleinement son rôle en arrêtant la stratégie et en fixant les lignes directrices de notre association. Nos buts sont les mêmes : établir un réseau d'anciens fort pour permettre l'entraide entre anciens et contribuer à la reconnaissance de notre Ecole, tant au niveau national qu'international et donc, de notre diplôme.

Nous croyons en un rassemblement des forces !

En regroupant les idées des anciens et le dynamisme quotidien de HEC-ULg, nous sommes certains que nous pouvons rendre notre association plus forte, pour répondre mieux aux attentes de nos membres.

i Si vous voulez vous joindre à nous ou nous faire part de vos réflexions, n'hésitez pas à nous contacter aux adresses suivantes : cgrutman@juniper.be ou lweerts@deloitte.com. Site internet : www.hec-ulg-alumni.be

*Membres de l'Advisory Board: Jacques Berwart, Roland Colette, Baudouin de Hepcée, Eric Dumoulin, Jacques Galloy, Jacques Gernay, Bernard Grutman, Cédric Grutman, Georges Hübner, André Killesse, Pierre Meyers, Yves Noël, Philippe Pire, Jo Santino, Jean-Claude Tintin, Laurent Weerts. Invités : Yves Crama et Marc Dubru.

ROAD-SHOW DANS 4 CAPITALES EUROPEENNES

En collaboration avec HEC-ULg Alumni, HEC-ULg va à la rencontre de ses diplômés afin de leur présenter les nombreuses évolutions et défis de l'Ecole :

- à Luxembourg (à la Rotonde), le 2 octobre 2007 (18h30 - 22h00)
- à Londres, le 6 novembre 2007 (11h30 - 14h00)
- à Bruxelles en février 2008
- à Paris en mars 2008

Plus d'infos sur www.hec-ulg-alumni.be



Gros plan sur une des palettes d'outils équipant les centres d'usinage à commandes numériques

ARS MECHANICA

Since 1889

HERSTAL group
EN HERSTAL - BROWNING

www.herstalgroup.com



L'enquête emploi des jeunes diplômés HEC-ULg 2007

I CONTEXTE

Même si le taux de chômage des jeunes est en décline depuis juillet 2005 en Belgique, l'insertion professionnelle des jeunes diplômés reste un souci permanent du monde politique et enseignant.

L'enquête "emploi" que mène **Jean-Pierre Voos**, Chargé de cours en Ressources Humaines, tous les 2 ans depuis 1993 au niveau des diplômés des cycles de jour de HEC-Ecole de Gestion de l'Université de Liège, a été lancée pour la septième fois, à la mi-mars 2007 avec le concours de **Sergio Perelman**, Chargé de cours en Economie du Travail. Elle s'est clôturée le 4 mai dernier.

Nous vous livrons ici les grandes tendances qui ressortent de cette enquête 2007, pour laquelle le taux global de participation est **de 34% (142 répondants sur 420)**. Précisons d'emblée que, bien que représentative, l'étude quantitative ne permet pas d'inférer d'emblée les conclusions à l'ensemble de la population étudiée.

I TAUX D'OCCUPATION

80% des enquêtés travaillent comme salariés ou indépendants, les autres poursuivant formation ou étant en recherche d'emploi.

Cela confirme la bonne conjoncture économique et le tonus actuel du marché du travail au niveau des qualifications données. Le travail salarié tient le haut de la palme car plus de 95 % des personnes concernées travaillent comme employés ou cadres junior.

I MOBILITÉ

1 diplômé actif sur 3 travaille à l'étranger et c'est majoritairement au Grand-Duché de Luxembourg que se concentre cet emploi étranger.

L'enquête précédente (2005) révélait un ordre de prédilection similaire dans le champ de la mobilité.

Autre constat intéressant en terme de lieu d'occupation : **le réveil de l'emploi universitaire en province de Liège qui détrône désormais le Grand-Duché de Luxembourg**. Liège occupe la première place en offrant 35% des emplois, talonnée par le Grand-Duché avec 27,5% du volume des emplois pourvus, suivie ensuite par la région de Bruxelles capitale qui offre 20% des emplois. Le Hainaut, quant à lui, n'est pas du tout pointé cette année comme lieu d'emploi.

La Flandre accueille 3% de nos diplômés, ce qui constitue une belle progression par rapport aux chiffres de l'enquête 2005.

I TYPES D'ENTREPRISE ET SECTEURS D'ACTIVITÉ PRIVILÉGIÉS

Quasi 75% des emplois sont offerts par des multinationales ou de grandes entreprises nationales, **les PME de moins de 50 personnes couvrant seulement 15% des emplois**. Le secteur public draine cette année moins de 10% de nos diplômés et le segment du non-marchand occupe seulement 2% des emplois. Les métiers embrassés touchent, dans 6 cas sur 10, des fonctions d'audit, de finance ou de gestion comptable et ce sont surtout des fiduciaires, des cabinets de consultance, des sociétés de domiciliation, des banques et des compagnies d'assurance qui trustent l'embauche de nos jeunes. La formule "trainee" recueille beaucoup de succès.

I RYTHME D'INSERTION PROFESSIONNELLE

Cette année, près de 60% des emplois ont été décrochés pendant ou immédiatement après l'obtention du diplôme tandis que quasi un tiers des enquêtés a signé son contrat durant ses études. Le **rythme de l'insertion professionnelle semble donc visiblement s'accélérer** - la formule des "campus recruitment" n'étant certainement pas étrangère à cet appariement en constituant autant d'occasions où étudiants et entreprises peuvent se rencontrer.

Dans 75% des embauches, le contrat est proposé d'emblée à durée indéterminée. Nous sommes donc très loin des images de la précarité, agitées dans certains milieux politiques... Principal atout d'engagement souligné en-dehors

Luxembourg où un de nos diplômés s'est même vu octroyer un salaire brut annuel dépassant les 48.000 €. Mais nuanceons les différences : les coûts de la vie sont tout autres au Grand-Duché.

I RECHERCHE D'EMPLOI

Le nombre de jeunes sortis de HEC-ULg et en recherche active d'emploi en avril 2007 reste faible (13% des répondants qui ont participé à l'enquête). Conjugué à

Zone	G-D Luxembourg	Bruxelles	Liège
Moyenne arithmétique enquête 2005	31.000 €/an	28.400 €/an	26.600 €/an
Moyenne arithmétique enquête 2007	36.900 €/an	31.500 €/an	27.900 €/an

de la formation et du CV : la bonne maîtrise des langues étrangères et la notoriété de HEC-ULg.

En matière d'avantages en nature, s'il y a 2 ans, 1 travailleur sur 5 déclarait disposer d'une **voiture** de fonction ou de société, cette proportion s'est encore accentuée cette année puisque **27,5% des répondants** salariés disposeraient aujourd'hui de cet avantage, la plupart des bénéficiaires contribuant toutefois aux dépenses du leasing ou frais afférents.

l'effectif des jeunes poursuivant des études complémentaires tout en cherchant de l'emploi passivement, le pourcentage passe à 17% des répondants.

I LES SALAIRES

Parmi les jeunes salariés, de **grandes disparités** salariales sont encore constatées cette année : la plage va de 1.500 € bruts à plus de 3.500 € bruts/mois.

Par ailleurs, l'octroi d'un PC portable et d'un GSM progresserait, frisant les 30%.

Pour les chercheurs d'emploi, Bruxelles est considérée comme la région la plus porteuse en termes de prospection, suivie de Liège et du Grand-Duché.

Les salaires annuels bruts moyens fixes qui avaient fortement régressé en 2003 vu la crise, puis remonté de 15% en 2005, repartent **encore à la hausse en 2007 : 30.080 €** contre 28.500 € en 2005 et 24.600 € en 2003, soit une progression de 5% par rapport à 2005. C'est un peu plus que l'inflation de 4.8% constatée en Belgique en 2005-2006. En tablant sur un coefficient générique de 13,92 mensualités, cela donne donc au démarrage, une moyenne de **2.160 € bruts**, hors avantages en nature, bonus et formules d'intéressement variable difficilement quantifiables.

I ET L'ESPRIT D'ENTREPRISE ?

Et bien, il progresse. En effet, 3% des répondants ont sauté le pas et créé leur propre entreprise à la sortie de leurs études à HEC-ULg. C'est le double par rapport à l'enquête de 2005 et ce progrès annonce certainement une évolution sensible dans le futur grâce au DES en Entrepreneuriat, proposé par HEC-ULg, selon la pédagogie "Entrepreneurs" mise en place en France, avec le succès que l'on connaît, par Robert Papin.

La **région qui paye le mieux** en 2007 reste le Grand-Duché du

Les **annonces presse** sont considérées, avec la consultation du site web de l'entreprise, comme une des filières les plus porteuses en termes de recherche d'emploi.

Les services du Forem/Orbem/Vdab qui avaient vu leur étoile monter dans l'enquête menée il y a 2 ans, régressent en termes de performance pour la quête d'un emploi, à la 5ème position au lieu de la 2ème place - ce qui est un signe de l'autonomie reprise par nos jeunes dans la construction de leur destin professionnel. Tout comme il y a 2 ans, le verrou de l'expérience professionnelle reste la principale difficulté rencontrée; le nombre de candidats et le degré de maîtrise des langues sont aussi des obstacles fréquemment soulevés.

La minute interculturelle

I UN DIPLÔME UNIVERSITAIRE EN GESTION OU EN ÉCONOMIE. STOP OU ENCORE ?

Le volume des jeunes poursuivant des études ou effectuant un stage d'insertion s'est réduit de moitié : il était de l'ordre de 13% des répondants en 2005 et il est passé à 7% cette année. En intégrant les demandeurs d'emploi cumulant des études à horaire décalé, le chiffre remonte à 13% des répondants. C'est un chiffre similaire au score de la précédente enquête.

Cible privilégiée des étudiants : HEC-ULg et ses DES (devenus depuis septembre 2007 des masters complémentaires), notamment en fiscalité, en gestion et en entrepreneuriat ; les doctorats n'ont guère la cote.

D'autres écoles sont aussi en lice : la Vlerick School à Gent, l'Université de Maastricht, la RWTH d'Aachen ou encore la KUL, par exemple. Le choix des études étant d'abord motivé par le souci de parfaire des connaissances linguistiques, il semble logique de poursuivre des études complémentaires dans un autre environnement culturel.

La formule des **stages de formation** était une option possible dans les orientations de vie du questionnaire mais elle **n'est guère ciblée cette année** : le système subsidié du "P.F.I." qui avait eu un franc succès lors de l'enquête 2005 et qui est une formule appréciée des PME a touché, cette année, moins de 3% des répondants. Un seul ancien a été engagé en formule de "P.E.P." (Première expérience professionnelle).

L'emploi qui devait en 2005 être encore porté par des subsides ou des contraintes étatiques de quotas d'embauche se génère aujourd'hui surtout grâce à l'appel du marché en qualifications et à la lisibilité de l'offre. Personne, cette année n'a pointé la prise d'un congé sabbatique ou de convenance familiale.

L'ENQUÊTE EN RÉSUMÉ

- La mobilité professionnelle concerne 1/3 des diplômés actifs répondants, essentiellement au G-D du Luxembourg. Pour les 2 autres tiers, la province de Liège est la plus grande pourvoyeuse d'emplois. On note une percée de nos diplômés en Flandre.
- Nos diplômés travaillent majoritairement dans des multinationales et des grandes entreprises.
- Les métiers et de la finance et de l'audit ont la cote.
- Accélération du rythme d'insertion professionnelle.
- Majorité de contrats proposés d'emblée à durée indéterminée → recul marqué de la précarité.
- Salaires annuels bruts moyens fixes en hausse.
- Progression de la création d'entreprise.



• Par Marie MAWHIN, Chargée de cours en langue allemande, HEC-ULg

Liebe Rabenmütter...

Als ich vor ein paar Monaten meinen Sohn zur Welt gebracht habe, habe ich mich riesig gefreut. Die paar Wochen Schwangerschaftsurlaub mit dem Kleinen habe ich echt genossen. Es hat mir aber auch sehr gefallen, meine Arbeit dann wieder aufzunehmen, während das Baby das Krippenleben entdeckte.

In Deutschland wäre der schnelle Wiedereinstieg ins Berufsleben nicht ganz so problemlos verlaufen. Es ist noch viel schwieriger als in Belgien, eine Krippe oder eine Tagesmutter zu finden. Die Familienministerin Ursula von der Leyen (CDU/CSU), selber Mutter von sieben Kindern, ist sich des Problems bewusst und will bis 2013 eine halbe Million neuer Krippenplätze schaffen. Ihr Projekt hat aber eine leidenschaftliche Debatte über die Rolle der Frau und den Schutz der Familie ausgelöst. Unsere Nachbarn haben zwar zum ersten Mal in ihrer Geschichte eine Frau als Regierungschef – Kanzlerin Angela Merkel – aber bei manchen herrscht noch die Meinung, die Rolle der Frau solle sich auf die drei K beschränken – Kinder, Kirche und Küche – und Mütter, die eine Karriere verfolgen, gelten noch oft als „Rabenmütter“, also egoistische Mütter, die ihre Kinder vernachlässigen.

Der Mangel an Betreuungsangeboten, die Tatsache, dass die meisten Schulen nachmittags ihre Türen schließen, und das schlechte Image der berufstätigen Mütter tragen bestimmt dazu bei, dass Deutschland eine der niedrigsten Geburtenraten der EU (1,3 Kinder pro Frau) aufweist.

Warum aber "Rabenmütter"? Nach altem Volksglauben sollten Raben herzlose Eltern sein. Das wird von den Vogelkundlern widerlegt; den schlechten Ruf erklären sie dadurch, dass Raben ihre Jungen energisch weggagen, sobald sie groß genug sind, um für sich selbst zu sorgen, was dem unwissenden Beobachter zwar brutal erscheinen kann. Dass Rabenmütter also keine grausamen Mütter sind, sondern im Gegenteil ihre Kleinen zur Selbstständigkeit erziehen, möge allen Rabenmüttern in und außerhalb der Uni ein Trost sein!

Chères "mères-corbeaux"...

Quand j'ai accouché de mon fils il y a quelques mois, j'étais folle de joie. J'ai vraiment savouré les quelques semaines de congé de maternité avec le petit. Mais cela m'a aussi beaucoup plu de reprendre ensuite mon travail tandis que le bébé découvrait la vie à la crèche.

En Allemagne, ce retour rapide à la vie professionnelle n'aurait pas été aussi facile. Il est encore plus difficile qu'en Belgique de trouver une crèche ou une gardienne. La ministre de la famille, Ursula von der Leyen (parti chrétien-démocrate), elle-même mère de sept enfants, est consciente du problème et veut créer un demi-million de nouvelles places de crèche d'ici 2013. Mais son projet a déclenché un débat passionné sur le rôle de la femme et la protection de la famille. Certes, nos voisins ont pour la première fois de leur histoire une femme comme chef de gouvernement – la chancelière Angela Merkel – mais certains considèrent encore que le rôle de la femme devrait se limiter aux „trois K“ – Kinder = enfants, Kirche = Eglise et Küche = cuisine; les mères qui poursuivent une carrière passent encore souvent pour des „Rabenmütter“, des „mères-corbeaux“, c'est-à-dire des mères égoïstes qui négligent leurs enfants.

Le manque de possibilités de garde, le fait que la plupart des écoles sont fermées tous les après-midis et la mauvaise image des mères qui travaillent expliquent certainement en partie que l'Allemagne a un des taux de natalité les plus bas de l'Union Européenne (1,3 enfants par femme).

Mais pourquoi des mères "corbeaux"? Une vieille croyance populaire veut que les corbeaux soient des parents sans cœur. C'est réfuté par les ornithologues qui expliquent cette mauvaise réputation par le fait que les corbeaux chassent énergiquement leurs petits dès qu'ils sont assez grands pour se débrouiller seuls, ce qui peut certes paraître brutal à l'observateur non averti. Loin d'être des mères cruelles, les mères corbeaux éduquent donc leurs petits à être autonomes – ceci en guise de consolation pour toutes les "mères-corbeaux" de l'université et d'ailleurs!

Résultats complets de cette enquête :

Jean-Pierre VOOS, Chargé de cours en Ressources Humaines HEC-ULg - Jean-Pierre.Voos@ulg.ac.be.



I CONTEXTE

A l'initiative de PRISME (Pôle de Recherche Interdisciplinaire en Sciences du Management et en Economie) s'est déroulée, au sein de HEC-ULg, le 4 mai 2007, la "Journée de la Recherche".

Dans ce cadre, l'Unité d'Enseignement et de Recherche (UER) Langues a mené une réflexion sur l'état et les enjeux de ses propres recherches. Elle se positionne comme un centre de compétence en langues et communication axé sur le monde des affaires et présente un avantage concurrentiel certain pour HEC-ULg sur un marché qui a cessé d'être national pour devenir largement international.

Sur ses 35 membres, on compte au sein de cette UER, 14 docteurs et 2 doctorants avec de nombreuses

publications s'orientant vers les disciplines suivantes : Linguistique appliquée, Didactiques des langues en général et des langues de spécialités (Lsp) en particulier (économie, droit), Terminologie et Phraséologie contrastives des Lsp, Littérature, Interculturalité : Education et formation, PNL (programmation neuro-linguistique) et Kinésiologie.

Plusieurs conférenciers ont apporté, à l'occasion de cette journée, leur expérience, leur vécu et un état de leurs travaux sur les liens étroits existants entre les Langues et la Recherche.

Gros plans sur deux domaines de recherche :

Le mariage de la linguistique et de l'informatique : quelques développements récents chez Microsoft



• par Thierry FONTENELLE, thierry@microsoft.com

> CV EXPRESS

Thierry Fontenelle, docteur en Philologie germanique de l'ULg, est actuellement Senior Program Manager chez Microsoft à Redmond, USA, où il travaille au sein du Natural Language Group qui oeuvre notamment à l'élaboration des correcteurs orthographiques de Microsoft Office.

Il est légitime de se demander pourquoi un fabricant de logiciels tel que Microsoft peut s'intéresser à la recherche en linguistique et ce qui peut pousser une telle entreprise à engager des linguistes dont les recherches semblent, de l'extérieur, si ésotériques et inutiles. Cette vue est toutefois très éloignée de la réalité puisque les utilisateurs des produits de Microsoft utilisent tous les jours des fonctionnalités reposant sur le mariage de l'informatique et du traitement des langues.

Le correcteur orthographique de la suite bureautique Office et du traitement de texte Word est probablement un des exemples les plus connus. La technologie linguistique n'est toutefois pas limitée à cet outil (considéré par beaucoup comme un auxiliaire essentiel), et les applications basées sur le traitement automatique du langage concernent notamment les fonctionnalités suivantes :

- Correcteurs orthographiques et grammaticaux
- Thesaurus (dictionnaires de synonymes)
- Outils de césure ("hyphenators")
- "Word-Breakers" (indexation et lemmatisation pour les moteurs de recherche intégrés aux serveurs Microsoft Office SharePoint)
- Reconnaissance de l'écriture (Tablet PC)
- Reconnaissance de la parole (Speech recognition, intégrée au système d'exploitation Windows Vista)
- Synthèse vocale (text to speech)
- Traduction automatique
- Dictionnaires monolingues et bilingues (Volet de référence d'Office, Encarta).

Les langues évoluent constamment. Des mots nouveaux apparaissent (qui parlait de blog ou de blogosphère il y a 5 ans ?), les noms des célébrités se retrouvent dans nos textes et doivent être orthographiés correctement. Les dictionnaires des correcteurs orthographiques doivent donc évoluer.

Les améliorations ne se situent toutefois pas uniquement dans le domaine des néologismes ou des noms propres. Les rectifications orthographiques de l'Académie française de 1990 sont à présent de plus en plus souvent appliquées.

Elles sont enseignées dans certains réseaux scolaires en Belgique, au Canada et, en avril 2007, le Ministère français de l'Education Nationale annonçait aux enseignants français qu'il s'inscrivait dans le cadre de ces rectifications orthographiques.

Le correcteur orthographique français de Microsoft Office reconnaît ces formes rectifiées depuis 2005 et offre une palette d'options qui permettent de l'utiliser dans une perspective pédagogique pour enseigner ces "nouvelles" formes. Un autre thème qui a fait l'objet d'améliorations récentes concerne la féminisation des noms de métiers, elle aussi maintenant bien ancrée dans notre langage.

Le développement de correcteurs orthographiques pose toutefois de nombreux problèmes linguistiques auxquels l'utilisateur ne pense généralement pas.

Quel est le statut de l'apostrophe et du trait d'union ? Comment faire en sorte que le correcteur ne souligne rien dans "le duel Sarkozy-Royal" (parce que Sarkozy et Royal sont dans le lexique et sont correctement orthographiés) tout en soulignant la faute dans "des portes-avions", alors que "portes" et "avions" sont aussi présents dans le lexique ?

Les correcteurs grammaticaux sont encore plus complexes.

Les dernières versions identifient beaucoup plus de fautes que les versions précédentes, tout en tentant de rester le plus précis possible. La technologie n'est pas parfaite parce que la langue se prête difficilement à la modélisation informatique. Il s'agit dès lors de



développer des outils utiles et de tenter de repousser les limites de notre savoir en se concentrant sur les analyses, réalisées par des linguistes, d'erreurs réelles rencontrées dans des documents réels.

collocations et des relations privilégiées qui unissent deux ou plusieurs mots ont permis de développer un correcteur contextuel anglais, maintenant intégré à la version 2007 de Microsoft Office.

Une des pistes que nous explorons actuellement concerne les correcteurs contextuels, qui considèrent le contexte dans lequel un mot est utilisé pour tenter d'identifier des erreurs. Les recherches sur la modélisation des

Comme on peut le constater, ces innovations ne sont rien sans les travaux des chercheurs. Le mariage de la linguistique et de l'informatique est effectivement une alliance passionnante.

“ Si d'autres que moi trouvent passionnante l'idée de tenter de repousser les frontières du savoir et de voir jusqu'où l'on peut aller en matière de modélisation de la langue tout en créant des outils utiles, j'aurai atteint mon but. ”

Market-led organisations

APPLYING MARKETING PRINCIPLES TO TEACHING

• By Michèle JOHNSON, Business communications teacher, HEC-ULg, michele.johnson@ulg.ac.be

In the Financial Times Monday May 14 in a special report on business education the onus was put on listening. 'Schools get a lesson in listening to their clients.' The article points out the importance of listening to the clients and developing course design in accordance with their requirements. In World Business May, 2007 page 67 Purcell talks about the impact of globalization on business education "Business schools need to provide a truly global business education. They must produce leaders who understand what it is to operate in a global market."

Globalisation has a deep effect on almost every aspect of society including education.

have had to adapt to the Anglo-Saxon education model. Most universities are seeking accreditation so that they have a quality label which will be internationally recognised and would allow a competitive comparison between institutions.

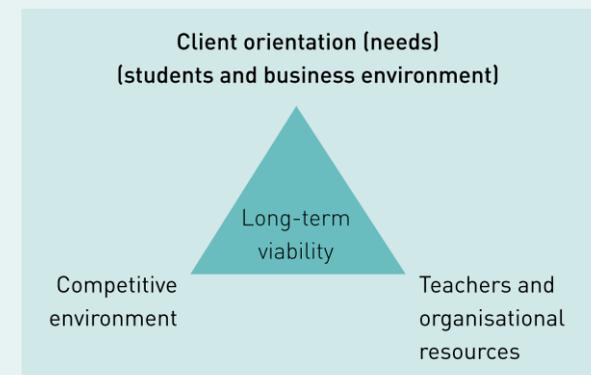
In the past universities competed on the national front but today they are competing in an international arena. The Bologna Accord has meant that European universities

One of the effects globalisation has on the industry is that it forces people to communicate across different cultures in languages. This is why languages and business communication skills are an important communication tool in a business school besides being a competitive advantage.

In education the idea of being a part-time marketer is not very common. One can see teachers' reactions to this unconventional idea! Yet, when professors participate in open day presentations and go abroad for conferences they are representing the school as part-time marketers. When students participate in business games and competitions they are advertising our school. University tuition fees are high, in-company training and consultancy activities are costly services. Obviously, there is a transaction process, an exchange of value between the universities and the students. Consequently, I would like to make the following arguments that (1) teachers can be viewed as part-time marketers and (2) the students are our clients. Without these clients, no school could justify its reason for existence or its means towards it.

There are several definitions of market-led organisations. I will quote three examples.

- "Marketing belongs to marketing specialists but 'going to market' is a process owned by everyone in the organisation." (Piercy {1997})
- "Marketing consists of individual and organisational activities that facilitate and expedite satisfying exchange relationships in a dynamic environment, through the creation, distribution, promotion and pricing of goods, services and ideas." (Dibb et al., {1997})
- "Marketing is too important to leave to the marketing department." (Bill Packard, Hewlett Packard, in Piercy 1997)
- Jaworski and Kohli (1990), reviewed the consequence and antecedents to market orientations developing managerial implications, and came up with a model which I have adapted for the new school.



At the top of the triangle the school focuses on meeting the clients' needs and the ones of the business environment. Marketing intelligence is fed back into the system and decisions are taken based on what students need to acquire, as far as skills and competencies are concerned. (bottom right) It means changing our mindsets: the way we perceive things.

In other words having a global vision of what the different markets are telling us. Teachers need a heightened awareness of the impact of the global economy on all the disciplines. This in turn will influence the content of our courses, how we teach them and which criteria we choose in order to evaluate our performance.

On the bottom left is the competitive environment: universities have to continually benchmark in order to see if they have competitive advantages compared to other universities.

Finally, long-term viability is in the centre because universities have to think long-term as decisions taken in favour of meeting students' needs will generate long-term benefits. After all, a graduate, who has acquired the necessary skills, is the best advertising campaign vehicle a Business School could have.

In conclusion, the key to a successful market-led organisation is the sharing of feedback from the business environment, the sharing of student feedback through market surveys and last but not least the professors concentrating on developing programmes which meet both the business environment and students' needs whilst remaining aware of what is happening in the global environment and adapting accordingly.

• Par **Robert Nondofaz**
Chargé de cours adjoint HEC-ULg
Logistique / Supply Chain
robert.nondofaz@ulg.ac.be

I CONTEXTE

Il est devenu tout à fait banal de dire que l'environnement économique dans lequel tout être humain déploie une activité doit être vu dans le cadre de la mondialisation.

En effet, la mondialisation est inéluctable parce qu'elle est simplement la conséquence de la répartition naturellement inéquitable des ressources, de l'épargne, des connaissances et des besoins. Par ailleurs, toute activité humaine implique un concepteur – nous pourrions dire un créateur, un fabricant ou son représentant – et un utilisateur – nous pourrions dire un client ou un consommateur.

La définition de la logistique a évolué simultanément à l'évolution de ces deux réalités.

Jusqu'en 1973, de nombreux pays sont en phase de forte croissance économique, la demande est prévisible, le cycle de vie des produits est relativement long, et la demande est supérieure à l'offre. La logistique va alors se focaliser sur une amélioration des **paramètres tayloriens de la production**.

Le choc pétrolier de 1973 marque un changement important : la croissance économique devient fluctuante, la demande moins prévisible, le cycle de vie des produits se raccourcit et l'offre devient supérieure à la demande pour un grand nombre de produits : le management se focalise sur la qualité. La logistique devient **toyotienne** et se centre sur la gestion des flux physiques et des flux d'informations.

A partir de 1990, l'innovation devient le moteur de l'évolution économique : la micro-informatique, internet, les logiciels, les technologies de localisation et les communications deviennent les facteurs de succès pour les entreprises. La logistique gère les relations entre

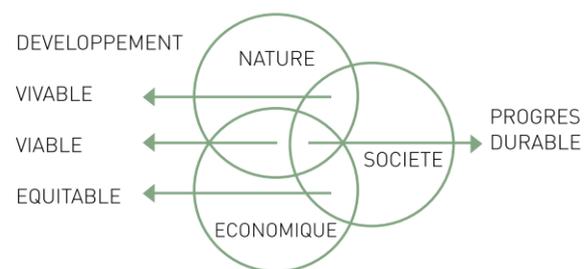
l'entreprise et l'environnement. **Le logisticien gère la chaîne logistique.**

Le prix Nobel d'économie 1998, Amartya Kumar Sen (théorie du développement humain, économie du bien-être, ...), rappelle avec insistance que **l'économie est aussi une science morale**.

Aujourd'hui, le client veut que l'entreprise lui garantisse non seulement la qualité du produit et du service mais aussi une éthique sociale et un engagement environnemental. Ces nouvelles attentes du client imposent une chaîne logistique totalement en phase avec ces grands principes.

Mais il n'y a pas que l'entreprise qui participe à l'épanouissement de la communauté humaine. En effet, tout être humain, présent et à venir, du Nord comme du Sud, vivant dans les zones économiquement développées ou dans les zones exposées aux dangers géologiques ou climatiques, a droit à participer au progrès durable.

Je choisis à dessein le mot progrès plutôt que le mot développement parce que le mot progrès me paraît avoir un contenu plus dynamique et plus positif que le mot développement qui a une image plus statique. Le progrès durable résulte de la combinaison du progrès économique, du progrès social et du respect de la nature. Aucun ne peut se faire au détriment des deux autres.



Dans cette perspective, la logistique devient un acteur-clé du progrès durable. En effet, la logistique, de par sa transversalité naturelle, va gérer les relations entre ces trois paramètres du progrès durable et optimiser leur synthèse.

→ Si nous tentons de définir le rôle de la logistique dans le cadre industriel, vu dans une perspective de progrès économique durable, c'est-à-dire basé sur

l'innovation comme rappelé ci-dessus, nous constatons qu'elle va intégrer les exigences de performance économique dans le cadre d'un progrès social et d'un respect de l'environnement. La performance économique implique de fournir au client ce qu'il a demandé (en termes de qualité, de moment et de prix) et cela sans porter atteinte à la nature (gestion économe de toutes les ressources, gestion efficace des déchets et minimisation des pollutions) et en permettant le progrès social de tous (localisation optimale des moyens de production).

→ Si nous abordons le rôle de la logistique dans le cadre du progrès social, vu dans une perspective de progrès pour tous, nous constatons qu'elle va mettre en œuvre les conditions nécessaires au progrès (mise en place d'infrastructures, disponibilité de sources d'énergie, moyens de création de valeur) et cela sans détruire la nature tout en permettant le progrès économique qui seul apportera la durée au progrès social.

→ Si nous abordons le rôle de la logistique dans le cadre du respect de la nature, malmenée par les hommes (guerres, activités industrielles anarchiques, ...) ou par la nature (tremblements de terre, tsunamis, sécheresses ou inondations, cyclones, ...), elle est la première à agir pour recréer un environnement socialement viable et économiquement viable (reconstruction de routes

ou d'aéroports, remise en service de puits d'eau ou de canaux d'irrigation, réparation des réseaux de télécommunication, production et transport d'énergie, ...).

Il faut cependant rappeler que les solutions logistiques ne sont pas parfaites. Œuvrer pour le progrès des pays en voie de développement implique naturellement des transports qui consomment une certaine énergie, produisent de la pollution et des obstacles à la mobilité et même affectent le devenir de certaines entreprises (délocalisation). Il est donc nécessaire de mettre en œuvre simultanément plusieurs actions secondaires qui corrigent les impacts négatifs de l'action principale. Il est évident que le progrès durable implique de ne déifier ni la nature, ni la société, ni l'économique.

Il ne faut privilégier ni la protection de la nature par rapport à l'économique ou au social, ni le social collectif au détriment de la personne, ni l'individu par rapport à l'intérêt collectif. Il est nécessaire de baser toute réflexion dans un cadre de croissance (de l'économique, du bien-être individuel et collectif, d'amélioration de l'environnement).

“En effet, les 80% de l'humanité ne peuvent se satisfaire d'une non-croissance, et les 20 derniers % ne peuvent accepter un retour en arrière.”

La logistique doit donc identifier des solutions pratiques qui allient

la croissance des 3 axes de développement et doit les appliquer. Il faut repositionner chaque solution dans son cadre temporel et son cadre spatial.

Il faut donc donner des priorités aux actions qui favorisent le progrès durable. Certaines mesures sont plus importantes que d'autres :

→ disposer d'eau potable est certainement plus important que travailler sur le changement climatique (2 milliards d'habitants souffrent du manque d'eau potable !);

→ produire des OGM qui absorberaient beaucoup de CO₂ tout en consommant peu d'eau d'irrigation serait aussi une urgence;

→ disposer d'énergies qui polluent moins, en particulier en milieu urbain, que ce soit pour des consommations statiques (usage domestique ou industriel, transport ferroviaire, ...) ou mobiles (transports privés) devrait être aussi une priorité.

I CONCLUSION

La logistique doit être aujourd'hui une compétence d'action, peut-être même LA compétence d'action dans la vie de toute entreprise, à objet économique ou social, des ONG et des organismes de développement, dans les grandes administrations.



Prospecter : une nécessité à envisager avec constance et rigueur

• Par Françoise VASSORT, intervenante Institut des Forces de vente (IFV), formatrice dans le domaine relationnel et commercial, auteur du livre " Téléphone, mon ami "

I CONTEXTE

Prospecter, chercher et trouver de nouveaux clients... Le développement d'une entreprise est conditionné par cette démarche, à la fois quantitative et qualitative.

Même quand l'entreprise a déjà quelques années d'existence, et que le bouche-à-oreille fonctionne gentiment, il s'agit toujours d'une nécessité. L'érosion naturelle est en effet là pour rappeler que " qui n'avance pas, recule ".

I THÈSE

La stratégie la plus sûre est une prospection régulière, après avoir déterminé le "qui" et le "comment"

I CONCLUSION

La richesse de la prospection se révèle indiscutable : les besoins du marché sont identifiés en temps réel, la position des concurrents apparaît, et l'ensemble des informations recueillies permet, le cas échéant, d'adapter la gestion de l'entreprise à l'actualité du secteur. Prospecter est une action permanente, dont les résultats doivent être mesurés, et qui se met en place avec rigueur, en tenant compte de différents paramètres : les objectifs de progression, le nombre de commerciaux dont on dispose, la manière dont se départage la cible, son volume, l'importance quantitative du travail de prospection à réaliser, et bien d'autres éléments à identifier...

La stratégie la plus sûre est assurément une prospection régulière. Afin d'organiser des rencontres et des échanges de vues, une première étape par téléphone nous paraît incontournable.

En effet, la " prospection sauvage " a cessé de donner des résultats depuis bien longtemps !

I CECI NOUS AMÈNE À POSER DEUX QUESTIONS : QUI ET COMMENT ?

Qui ?

A première vue, le QUI est généralement déterminé avec facilité... Les commerciaux bien sûr ! Mais le commercial doit-il s'occuper de toutes les étapes de la prospection ?

Rappelons qu'une clientèle est composée de trois catégories :

LES CLIENTS - acquis, actifs ou passifs, mais connus,

LES PROSPECTS - déjà prospectés, donc connus, mais ne vous ayant encore rien acheté,

LES SUSPECTS - inconnus, jamais prospectés, mais suspectés d'être intéressés par votre produit et/ou service. Si le commercial doit gérer l'ensemble de ce portefeuille, les 24h de chaque journée ne suffiront pas. Or une entreprise bien gérée ne devrait pas avoir dans son fichier de catégorie " suspects ".

Toutes les entreprises de sa cible devraient, en principe, être connues et avoir été visitées au moins une fois.

Selon nous, même si elle peut être exécutée par les commerciaux eux-mêmes, la prospection téléphonique est une mission à part entière devant être confiée à une personne spécifique et formée - ou éventuellement sous-traitée à des services compétents.

Ainsi, pendant que le commercial occupe son terrain et vend, un " co-équipier " téléphone et garnit son agenda.

Comment ?

Vient ensuite le COMMENT. C'est ici que tout se joue.

La prospection est une action à préparer et à organiser avec soin. Une fois l'objectif fixé, différents éléments doivent encore être déterminés pour la mener à bien.

→ Identifier la cible et son interlocuteur.

Le choix est stratégique car les résultats dépendront en partie de différents éléments, comme la taille de l'entreprise qui donnera entre autres une idée de

la durée du cycle de décision et de l'importance du pouvoir d'achat.

→ **Organiser un agenda** en s'assurant de pouvoir réaliser un suivi régulier des appels donnés et des visites effectuées (une rencontre, la plupart du temps, requiert un suivi attentif, faute de quoi l'impact professionnel se dilue, voire disparaît).

→ **Elaborer un scénario de conversation.** Au téléphone, chaque mot et intonation comptent. Les professionnels du téléphone le savent bien : le dialogue doit être court, précis, agréable et percutant. Aucune place n'est disponible pour l'improvisation. La technique de conduite d'un entretien de prise de rendez-vous correspond aux techniques de vente habituelles et se déroule selon le schéma classique : introduction, découverte, argumentation et conclusion.

→ Installer une mesure des résultats.

Il faut en effet pouvoir à la fois s'assurer que la cible correspond bien au produit, que l'interlocuteur prévu est le bon et que le scénario est adéquat, mais également pouvoir faire des prévisions de coût. En effet, sur base d'un résultat de 15% de rendez-vous obtenus, qui est une moyenne, il est possible de définir le prix de revient du rendez-vous, et ainsi le mettre en lien avec le chiffre d'affaires dégagé par les commerciaux à terme.

Face à la volonté réelle d'une entreprise de se développer, il est important de déterminer une ligne de conduite de prospection. Différentes options peuvent être envisagées en termes de cible ou de structure adoptée notamment (sédentariser le/les commercial(aux) une journée par semaine par exemple, ou confier cette mission à une tierce personne, voire à un bureau spécialisé).

Une stratégie se module, s'adapte, se peaufine...

Ce qui, par contre, ne change pas, c'est l'obligation de combativité, d'énergie, et de dynamisme !

L'Institut des Forces de Vente a pour ambition de faire progresser les performances commerciales des entreprises belges en leur proposant des commerciaux solidement formés et en formant les équipes commerciales déjà en place.

 www.ifv.be



Il existe un choix de voitures de fonction de standing qui émettent moins de 160 gr CO₂/Km



Près de la moitié des voitures neuves immatriculées en Belgique le sont par des entreprises ou institutions. Ces organismes pourraient décider de mener une politique d'acquisition de véhicules plus économique et plus écologique tout en ne faisant pas trop de concessions au confort et au standing.

La première voiture que nous vous présentons dans ce cadre est la VOLVO S40 1,6 D. Nous avons fait le choix de demander le témoignage d'un utilisateur du véhicule plutôt que celui d'un journaliste spécialisé.

• **Témoignage de Marc DUBRU,**
Directeur général de HEC-ULg

Cette VOLVO S40 est une voiture pour cadre et sans doute pas, sauf exception, une voiture de direction. Elle bénéficie d'une bonne image : la marque est appréciée, elle dégage une impression de dynamisme et de solidité. Les options siège cuir et inserts bois donnent à l'intérieur une ambiance cossue et agréable. Le tableau de bord est sobre et original mais certaines commandes sont difficiles d'accès. La position de conduite est très confortable et peut être adaptée dans toutes les dimensions. Elle permet un réel plaisir de pilotage.

■ DONNÉES TECHNIQUES

- Cylindrée : 1560 cm³
- Moteur 4 cylindres en ligne
- Puissance fiscale : 9 CV
- Puissance : 81 KW (110 CV)
- Boîte 5 ou 6 vitesses (sur les 2 L)
- Consommation (données utilisateur) : 5,6 l de moyenne (ville et autoroutes)
- Vitesse maximale (données utilisateur) : 190 Km/h compteur
- Reprises et dépassements (données utilisateur) : aisés (avec une ou deux personnes à bord), 0-100 en 12" selon constructeur
- Emission de CO₂ : 129 gr CO₂/Km
- Poids : 1300 kg

■ SÉCURITÉ

- Nombre d'airbags : 6
- Système ABS, système d'assistance au freinage d'urgence et système anti-dérive, systèmes de protection contre le coup du lapin et contre les chocs latéraux
- Nombre d'étoiles au crash test : 5
- Tenue de route et tenue au vent latéral : très bon
- Visibilité – Eclairage : visibilité latérale limitée par l'appui-tête et le montant entre les portières.

■ PRÉSENTATION GÉNÉRALE, CONFORT

Ils'agit d'une berline moyenne à 4 portes, dotée d'un grand coffre. Il y a une version break (la V50) esthétiquement très réussie. Son image est fortement inspirée des S60 et S80 qui l'ont précédée sur le marché.

Elle a donc la même image trapue et agressive rompant avec les modèles antérieurs. Cette voiture peut accueillir confortablement 4 adultes. Son confort apparaît comme un compromis entre les qualités reconnues traditionnellement aux voitures françaises et celles des allemandes.

Les sièges sont excellents à l'avant. Ceux de l'arrière peuvent être dotés d'une assise qui peut être partiellement rehaussée pour servir de siège d'enfant. C'est très pratique !

Le confort de suspension est de bon niveau et le silence de fonctionnement également sauf au ralenti.

■ PRIX

Une VOLVO S40 1,6 D bien équipée et dotée de sièges cuir peut se négocier autour de 25 000 €.

■ CONCLUSION

Le rapport coût-qualité de la VOLVO S40 1,6 D apparaît très intéressant. Il s'agit d'une voiture confortable, sûre et fiable, consommant très peu, agréable à conduire. Elle est dotée d'une bonne image. Elle existe en version berline ou break et peut être dotée d'une motorisation 1,6 ou 2 L Diesel. Le moteur 1,6 suffit largement dans toutes les circonstances d'utilisation et permet une limitation très réussie des émissions CO₂. La 2 L reste cependant également sous les 160 gr CO₂/Km.

■ PROCHAIN TEST

Si un de nos lecteurs souhaite nous faire partager son expérience avec une voiture de fonction ou de direction émettant 160 gr CO₂/Km ou moins, nous serons heureux de publier son témoignage sous une forme semblable à celle de l'article ci-dessus.

N.B. : Il y a des Audi, BMW, Mercedes, Peugeot, Renault, etc, qui répondent au critère d'émission CO₂ ≤ 160 gr/Km y compris les nouvelles BMW 520 et Mercedes 200 CDI.



NMC sa,
leader mondial en mousses synthétiques
plus de 1000 collaborateurs
150 mio € de chiffre d'affaires dont 92 % à l'exportation

NMC, pour être bien entouré

we will succeed together

NMC sa
Rovert 10 B - 4731 EYNATTEN (Belgium)
Tel.: +32 87 85 85 00 - e-mail: info@nmc.eu
www.nmc.eu

