

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

Spirit

of *management*

dessin : Anne Truysers

Chaire Accenture : la mobilité électrique à Liège

Le Fonds HEC-ULg : développer les ambitions

AL-liance for Executive Education

La nuit des Alumni

CBC Banque et Assurance & l'entrepreneuriat social

Parcours d'expats

Explort Field Experience



Ecole de Gestion de l'Université de Liège

Knowledge Partners



Project Partners



Business Spirit Partners



Une année 2014 pour « transformer l'essai » ?

A l'occasion de la vingtième édition de SPIRIT of Management, je souhaite que l'année 2014 soit placée sous le signe du mot « transformation » :

Transformer notre territoire, accompagner les transitions en cours de nos modèles économiques et sociaux pour les accélérer et les rendre "soutenables".

Entreprendre au sens fort du mot : création d'entreprises mais aussi « repreneuriat » et « intrapreneuriat » ; quand repreneurs et dirigeants se veulent d'abord entrepreneurs et qu'ils transforment de l'intérieur. Ils repensent alors de manière créative les métiers de leur entreprise, sa raison d'être. Ils inventent avec leurs équipes de nouveaux domaines d'activité, de nouvelles offres et de nouveaux "business models".

Changer le monde et changer les organisations qui le façonnent.

Innover au plan social, non technologique autant que technologique car la technologie ne prend son sens que dans la vie quotidienne des gens.

En 2014, HEC-ULg souhaite poursuivre son engagement pour faire rayonner la métropole liégeoise, sa région et la Belgique à travers le monde. Plus que jamais, notre Management School universitaire invite aussi le monde en Wallonie, au cœur des expériences quotidiennes partagées par nos étudiants, nos équipes académiques, scientifiques et administratives, nos alumni et nos partenaires.

A toutes et tous, une très belle année créative et entrepreneuriale !



Thomas Froehlicher
Directeur Général et
Doyen HEC-ULg
Twitter.com/FroehlicherT



BONNE ANNÉE 2014



p.3 | **Edito**

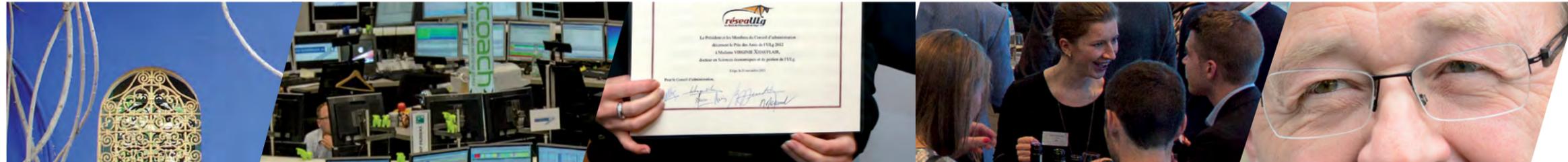
p.6 | **Recherche**
La finance d'entreprise en plein essor

p.8 | **Partenaires**
Le Fonds HEC-ULg : développer les ambitions

p.10 | **International**
International Crossroads

p.12 | **Focus**
Femmes et entreprises familiales

p.16 | **Executive Education**



p.28 | **Alumni**
Parcours d'expats

p.30 | **International**
Explort Field Experience

p.32 | **Education**
Virginie Xhaufclair : reconnaissance sur le plan académique

p.34 | **Alumni**
La nuit des Alumni

p.36 | **Partenaires**
CBC Banque & Assurance : l'entreprise sociale



p.38 | **Rencontre**
Teach for Belgium : une réussite scolaire plus équitable

p.40 | **Inside**

p.42 | **Events&News**

p.47 | **Développement Durable**
La mobilité électrique à Liège

p.48 | **Recherche**
Innovation et performance dans les TPE/PME

p.50 | **Entreprendre & innover**
HEC-ULg Consulting Group



La théorie financière est peut-être le domaine des sciences de gestion qui a le plus progressé ces cinquante dernières années. Ce mouvement a été marqué par un double virage. L'approche traditionnelle fondée sur le jugement et les généralisations a fait place aux méthodes analytiques reposant sur les modèles mathématiques, tests économétriques, techniques de recherche opérationnelle et autres outils de nature quantitative. Parallèlement à ce virage méthodologique, la théorie financière s'est rapprochée de la science économique en se concentrant sur le fonctionnement des marchés financiers plutôt que sur les problèmes spécifiques à l'entreprise. De cette évolution ont émergé des concepts qui ont permis une meilleure compréhension des réalités et nombre de règles de décision prévalant sur les marchés financiers ont été transposées à la finance d'entreprise. Au fond, la théorie financière est le « latin » de la finance d'entreprise.

Beaucoup a été écrit sur les origines de la crise financière. Ne devrions-nous pas nous rappeler avant tout que l'objectif des marchés des capitaux n'est autre que l'allocation optimale des ressources au sein de l'économie ? Dans ce contexte, la capacité des marchés – et, par conséquent, des investisseurs – de déterminer le risque intrinsèque d'un bien économique est centrale. La pierre angulaire de la finance d'entreprise repose donc sur une bonne compréhension des mécanismes des marchés financiers et des risques encourus. Les décisions financières portent sur deux questions essentielles : le choix des investissements d'une part, la mise en place des financements d'autre part. Les managers devront notamment veiller à ce que la coordination de ces décisions soit créatrice de richesse.

Par ailleurs, étant donné le contexte socio-économique dans lequel nous interagissons, il convient de ne pas ignorer l'impact de la bonne gouvernance ou des valeurs sociétales et environnementales sur la valorisation de l'entreprise. Il convient également de ne pas ignorer que les décideurs, loin d'être rationnels, sont parfois guidés par des facteurs psychologiques qui les conduisent à commettre de nombreuses erreurs. La psychologie humaine peut être à la source de bien des anomalies et crises observées sur les marchés (voir D. Cohen, Homo Economicus, prophète (égaré) des temps nouveaux, Editions Albin Michel, Paris, 2012).

CHARGÉE DE COURS DEPUIS LE 1^{ER} JANVIER 2012, MARIE LAMBERT, DOCTEUR EN SCIENCES ÉCONOMIQUES ET DE GESTION (UNIVERSITÉS DE LIÈGE ET DU LUXEMBOURG) EST RESPONSABLE DU DÉVELOPPEMENT DES ACTIVITÉS DE RECHERCHE EN FINANCE D'ENTREPRISE AU SEIN DE HEC-ÉCOLE DE GESTION DE L'ULg. SON ÉQUIPE S'EST VUE RENFORCÉE PAR L'ARRIVÉE EN OCTOBRE 2013 DE JULIEN LENGLOIS, CHERCHEUR DOCTORANT EN FINANCE D'ENTREPRISE. PARMIS LES NOMBREUSES INITIATIVES, NOTONS L'ORGANISATION DE LA 11^{ÈME} ÉDITION DU 'CORPORATE FINANCE DAY' LE 19 SEPTEMBRE 2013.

HEC-ULg A ACCUEILLI LE 11^{ÈME} "CORPORATE FINANCE DAY"

Il s'agit d'une conférence spécialisée en finance d'entreprise organisée annuellement en France, Belgique ou Pays-Bas. Cette journée a pour objet la présentation – sous forme de communications en ateliers – de travaux de recherche en finance d'entreprise. Le 'Corporate Finance Day HEC-ULg' a ainsi apporté sa contribution à l'effort académique qui permet aujourd'hui de considérer que la théorie financière et son application à la finance d'entreprise a atteint un véritable statut scientifique. Il suffit de parcourir les communications présentées pour se faire une idée du chemin parcouru. Cette année, le symposium a revêtu un caractère particulièrement international avec 24 conférenciers provenant de Belgique (11), Pays-Bas (5), Royaume-Uni (3), France (3), Allemagne (1) et Australie (1). Les travaux retenus pour présentation ont fait l'objet d'une sélection rigoureuse selon divers critères portant notamment sur l'originalité et la portée du thème de recherche, la qualité du « papier » ainsi que sa contribution à la théorie financière.



La conférence a alimenté pas mal de discussion autour des thèmes de l'entrepreneuriat et du financement par capital à risque, des fusions/acquisitions et rachat d'entreprises, de la gestion financière des entreprises cotées en bourse, des marchés de l'endettement pour les entreprises, de leur gouvernance et responsabilité sociétale, de leur exposition au risque et la gestion de celui-ci. Le Professeur Theo Vermaelen (The Schrodgers Chaired Professor of International Finance and Asset Management, INSEAD), orateur "vedette" de cette édition 2013, a par ailleurs réalisé un brillant exposé sur les stratégies de rachats d'actions au travers des différents marchés financiers. Comme le veut la tradition, la main a été passée à une autre université, française cette fois : le 12^{ème} Corporate Finance Day se tiendra à l'IESEG (France) en septembre 2014. Lors de cette édition 2013, une attention particulière a été portée sur les transmissions de petites et moyennes entreprises en Europe et sur des questions essentielles telles que la promotion de ces transmissions, créateurs d'innovation. S'est alors posée la problématique de la valorisation de ces entreprises où des facteurs spécifiques tels que des facteurs émotionnels, la qualité de l'information et des méthodes d'évaluation entrent en jeu. La conférence s'est clôturée par l'inauguration de la collaboration en termes de recherche entre HEC-ULg, Transeo (European Association for SME Transfer) et BNP Paribas Fortis.



LANCEMENT D'UNE CHAIRE EN ANALYSE FINANCIÈRE ET FINANCE D'ENTREPRISE...

L'étude confiée au service d'analyse financière et de finance d'entreprise à HEC-ULg, a pour objectif de produire des règles en matière de valorisation de petites entreprises telles que définies par la Commission Européenne. En particulier, elle vise à démontrer les spécificités des petites entreprises non prises en compte par les modèles classiques d'évaluation et ainsi à mettre en évidence l'ensemble des primes et décotes de valeur qui entrent en considération dans la négociation entre les cédants et les repreneurs d'affaire. L'étude se fonde sur les pratiques utilisées par les professionnels en transfert d'entreprises dans divers pays européens (Allemagne, Belgique, France, Espagne, Finlande, Italie, Lettonie, Luxembourg, Pays-Bas et Pologne). Les premiers résultats sont attendus en juin 2014 avec une publication en novembre 2014.



© M.Houet-Ulg 2013

Benoît Melot – Directeur Wallonie Commercial Banking, BNP Paribas Fortis

De gauche à droite : Prof. Marie Lambert (Comité organisateur CF Day 2013) et Marie Depelssemaker (Secrétaire générale, Transeo aisbl)

De gauche à droite : Prof. Theo Vermaelen (Insead, Keynote Speaker CF Day 2013), Prof. Georges Hübner (HEC-ULg), Prof. Aline Muller (HEC-ULg, Comité organisateur CF Day 2013)

Marie LAMBERT
Chargée de cours - Analyse financière et finance d'entreprise
HEC-ULg - marie.lambert@ulg.ac.be



Partenaires

LE FONDS HEC-ULg DÉVELOPPER LES AMBITIONS

Depuis plusieurs années, HEC-ULg a mis en place des partenariats de confiance avec les entreprises, illustrés notamment par la création de 10 chaires, de bourses d'études, de projets de développement des infrastructures.



Parallèlement, nous souhaitons à présent nous tourner vers les particuliers afin de développer encore, dans un environnement de plus en plus concurrentiel, notre niveau d'excellence et notre rayonnement international. Dans cette optique, nous avons créé un Fonds HEC-ULg dont la mission est d'attirer l'attention des investisseurs et des donateurs sur les évolutions et les ambitions de l'Ecole et de solliciter des fonds privés pour soutenir le développement de sa stratégie.

Créé au sein du patrimoine de l'Université de Liège et administré par un Conseil de gouvernance institué par le Conseil d'administration de l'Université, le Fonds HEC-ULg appuie financièrement

- des projets en lien direct avec le rayonnement international de HEC-ULg ;
- des activités utiles au développement des compétences des étudiants et à l'internationalisation de leur cursus ;
- des innovations visant à améliorer la pédagogie et à moderniser les outils et les équipements ;
- des programmes de recherche.

Quelle est l'ambition du Fonds HEC-ULg ?

L'ambition du Fonds est d'acquérir et de gérer les ressources financières nécessaires à l'accomplissement de l'oeuvre scientifique et d'enseignement supérieur en vue de laquelle HEC-ULg a été créée.

C'est donc bien la volonté de contribuer par tous moyens utiles au développement de la communauté HEC-ULg qui anime les fondateurs du Fonds.

Quelles valeurs véhicule-t-il ?

Des valeurs entrepreneuriales et de rayonnement à l'international. En effet, là où HEC-ULg s'est engagée à accélérer et amplifier le renouveau économique de la Wallonie, le Fonds a comme vocation de supporter les ambitions de ses étudiants, alumni et enseignants dans des initiatives visant à créer de nouvelles entreprises et/ou de nouveaux emplois. Le Fonds permettra également d'augmenter la visibilité de l'Ecole par delà nos frontières en s'appuyant sur son réseau d'anciens qui sont aujourd'hui nombreux à s'être expatriés.

En quoi se différencie-t-il des activités de Fundraising et des chaires existantes ?

En poursuivant trois objectifs à long terme, le Fonds HEC-ULg se différencie des activités existantes :

- en visant à augmenter les ressources financières libres de l'Ecole (c'est-à-dire hors du cadre budgétaire fixé par l'ULg) et par là, en organisant une approche systématique et « professionnelle » du fundraising auprès de ses étudiants et Alumni ;
- en renforçant l'influence du monde économique et social dans l'Ecole qui ne s'exprime aujourd'hui principalement qu'à travers les Chaires ;
- en accompagnant des projets ambitieux et sociétaux porteurs d'avenir pour notre Région.

Pourquoi avoir accepté le challenge d'une première Présidence de ce Fonds ?

En tant qu'ancien de l'Ecole et en tant que fondateur de la Chaire Accenture en Sustainable Strategy, ce projet permet de m'inscrire dans le long terme et d'aider le Directeur Général et Doyen de l'Ecole, Thomas Froehlicher, et son équipe à réaliser cette ambition de rayonnement de l'Ecole qui nous tient tous à cœur.

Comment fidéliser les dons et habituer la Communauté HEC-ULg (étudiants, alumni, acteurs économiques de la région liégeoise...) à donner ?

Je pense que nous réussirons à fidéliser les donateurs si nous arrivons à donner de l'ambition et de la transparence. De l'ambition quant aux projets supportés par le Fonds avec un lien direct entre la financement apporté et la valeur créée, pour l'Ecole et sa Communauté au sens large.

De la transparence quant à la collecte et l'utilisation des fonds, qu'ils soient issus du monde de l'Entreprise ou du monde des particuliers (Alumni, Etudiants).

A ce titre, nous allons nous inspirer des meilleures pratiques essentiellement issues du monde Anglo-Saxon où les Fonds de ce type existent depuis de nombreuses années avec des succès reconnus internationalement.

HEC-ULg a récemment reçu un don d'un de ses Alumni, Jean-Paul FONTAINE (promotion 1981), Concepteur et Directeur-gérant de l'hôtel *Les Alizés Beach Resort* en Casamance (Sénégal). Il s'agit de deux oeuvres d'artistes belges de renom :

- une peinture acrylique sur panneau, de grandes dimensions (142 X 102,3cm), intitulée "Le Recrutement", peinte par Jean-Pierre FELIX, autodidacte, né à Bouge (Namur) en 1938 et qui expose régulièrement en Belgique et aux Pays-Bas ;

- un dessin à l'encre de Chine rehaussé à la peinture acrylique et à la gouache, sur papier fait main (dimensions : 48,5 X 58 cm), portant le même titre "Le Recrutement", oeuvre de Roland DEVOLDER, dessinateur, peintre et sculpteur belge issu de l'Académie de Gand, né à Ostende en 1938. Les oeuvres de Devolder sont présentes dans la collection du Roi et de la Reine de Belgique, au Musée d'Ostende, au Cabinet d'estampes, Bruxelles, à la Chalcographie de la Bibliothèque Royale Bruxelles et sont exposées en Belgique, en France, en Hollande, en Suède, en Allemagne, au Luxembourg, en Espagne et aux USA.

Propos recueillis par Anne GILLET, Alumni Network Manager
anne.gillet@ulg.ac.be

Nous avons demandé à Fernand DIMIDSCHSTEIN, Executive Partner - Lead Management Consulting Gallia - ACCENTURE, Alumni de HEC-ULg (promo 1990) et Président du Fonds pour HEC-ULg, de nous broser les grandes lignes à la base de la création de ce Fonds.



Le Fonds

« Le Fonds HEC-ULg ? Une Fondation qui s'inscrit dans la philosophie d'une Nouvelle Philanthropie »
Professeur Jacques Defourny



INTERNATIONAL CROSSROADS 2013-2014

Foreword: any similarity to existing people is purely deliberate on the author's part.

Wednesday 18 December, wake up, Christmas lights are shining. Time flies so fast... The Christmas break is already arriving. Just a quick look at my diary: "International Crossroads at HEC-ULg".

Drinking my first coffee of the day, lost in my thoughts, questions are buzzing around inside my head. I have studied at HEC-ULg for a year and a half and have heard a lot about exchange programmes. Yes, the time has come to find out about the international opportunities in the curriculum... I know I want to go abroad but what is the best choice for next year? Is it better to do an exchange in my third year of study or should I wait for my first master? I am good at Spanish but am I good enough to attend courses and to pass my exams? Or should I go to Ireland to meet native English speakers? After all, English will be essential in my future career. I hope I will get some clues today in order to help me to find my way...

Here I am! HEC-ULg main hall is decorated with colourful flags for the occasion. Information is displayed on tables from room 050 to the staff room. Some of my friends are already talking to students, incoming Erasmus students I guess. Language professors are also there. Everybody appears to be busy, having a chat or sharing their own experience. As my original plan was to study a semester in Salamanca, I decide to start with the 'Spanish' booth... HEC-ULg has many partner universities in Spain and a lot of brochures are on the table. I finally find the one I am looking for: 'Universidad de Salamanca'. At the same time, I hear a student asking if he can help me.

I look up and see someone wearing a T-shirt from the ESN (Erasmus Student Network). On his name tag, it says 'Former Outgoing Student Spain'. Perfect! I start to explain that I am interested in an Erasmus stay in Salamanca and I am trying to gather information. The student spent a semester in Granada. We talk about his exchange, cultural shock, student life in Spain and the difficulties he faced when he was looking for accommodation. He finally gives me the email address of a student who has been to Salamanca. I will try to contact him!

Encouraged by this positive meeting, excited and more decided, I join a friend of mine who has just finished eating typical German food. As sauerkraut is not my cup of tea, I decide that lunch time can wait, hoping that cabbage is not the only food on offer at the buffet. We head to the 'Explort Field Experience - Awex' booth: we would like to take part in a field trip together but we need details about destinations and registration. Approaching the stand, we hear that Mrs Tilkin - her name is on her badge - is explaining the aim of the project: "discovering international export and foreign markets over a short stay abroad". After getting our information, we decide to move on. It seems like it would be a short but intense experience...

Not far from us, Mr Homburg is standing at the 'Portfolio' booth. Having a look at the workshops with an international focus could be interesting. "How can I become an International Executive?", "Develop your passion for International", "Discover the international institutions in London or in Geneva", "Travel abroad for a summer school programme"... The last one sounds good. We have the opportunity to go abroad for a short stay in summer, mixing lectures, company visits and cultural activities



with students from different backgrounds. Destinations vary from year to year as these programmes are organized by HEC-ULg Partners. Well... It is only accessible to students between the first and the second year of the master. I still have time to think about it. It's decided! I will combine an Erasmus stay abroad during my 3rd bachelor and a double degree during my Master. At the end, I will get two masters - from HEC-ULg and from my host university - without losing any time!

This account is actually only my vision of what International Crossroads should look like through the eyes of a student. Each year, my colleagues and I, at the international relations office, try to enhance this event in order to give our students a global view of the available opportunities for international study and work experience. For this latest edition, we have worked in cooperation with the Corporate Relations and Career Development department to provide information about the different international projects that contribute on a daily basis to the developing process of internationalization at HEC-ULg.

With the help of this exciting edition, we hope that our students were able to find information they were looking for in order to be better prepared to choose the kind of international experience that will match their expectations.

Video HEC-ULg international: webtv.ulg.ac.be/internationalcrossroads

David Kroemmer
International Relations
david.kroemmer@ulg.ac.be

- **Erasmus:** 1 semester abroad attending courses in a partner university – Bac 3 or Master 1
- **Erasmus Belgica:** 1 semester in Flanders or in Brussels attending courses in a Belgian partner university – Bac 3 or Master 1
- **Double degree:** 1 year abroad attending courses in a particular partner university; at the end of the master programme you will get the diploma from the partner university and from HEC-ULg – Master 1
- **Explort Field Experience:** short stay abroad (4 days to 1 week) in order to discover export and foreign markets around the globe – Bac 3, Master 1 and/or Master 2
- **Skills Portfolio:** some workshops are oriented towards international experience – eg. Summer University between Master 1 and Master 2
- **International internship:** 1 semester working (intern) in a company abroad – Master 2



Nathalie MARLY est l'auteur d'un livre décalé « Femmes au volant : danger au tournant ou management performant ? » où l'humour est présent à chaque page alors qu'à priori le sujet 'la place des femmes dans l'entreprise familiale' est on ne peut plus sérieux. Le livre se lit de bout en bout, on est happé tant par sa forme originale que par la pertinence des informations qu'il recèle. Le texte alterne deux graphies bien distinctes, selon que l'auteur exprime tantôt des réflexions personnelles, tantôt les résultats de l'étude scientifique de Nathalie CRUTZEN, Professeur à HEC-ULg, à la base de ce livre, ou des témoignages de CEO féminins. Un livre très « belge » finalement si tant est qu'un des traits de la belgitude est le sens de l'auto-dérision.



Interview croisée

NATHALIE MARLY, COMMENT VOUS EST VENUE CETTE IDÉE DE MÉLANGER CANARD LAQUÉ, ART ÉPHÉMÈRE PAR CONTACT DES PIEDS SUR LE SOL ET PASTILLES VALDA AVEC L'ENTREPRENEURIAT AU FÉMININ ET UNE CERTAINE IDÉE D'UN MANAGEMENT PERFORMANT ?

Vous oubliez le poulet Briani... Voyons, un peu de sérieux avant de répondre précisément à votre question... Depuis des années, je suis administratrice de l'Institut de l'Entreprise Familiale (IEF) qui est un centre de référence théorique et de formation adressé aux entrepreneurs familiaux. L'IEF a été créée par Laurent Weerts qui m'a confié la mission de porte-parole de cet Institut. Un jour, lors d'une réunion de préparation à un de nos colloques, un banquier avec lequel nous travaillons (qui répond à mes questions dans le dernier chapitre du livre) s'est étonné que nous ne laissions pas plus de traces des études scientifiques que nous vulgarisons lors de nos colloques. Laurent Weerts a alors décidé que l'IEF (et donc moi...) proposerait un livre. Laurent a insisté pour ce que cet ouvrage soit lu car il ne voulait pas d'un xème bouquin de management qui « prenne la poussière sur sa table de nuit ».

'Pour se distinguer, il faut se différencier' nous dit Nathalie Crutzen dans son cours de stratégie... J'ai donc accepté la proposition mais il fallait que l'IEF assume ma « différence » c'est-à-dire mon petit grain de folie qui permet d'intégrer dans un livre très sérieux (sur base de l'étude scientifique de Nathalie Crutzen) des éléments délirants... qui ne sont autres que ce qui peuple mon esprit - toujours loufoque en arrière plan malgré mon apparence - face à toute situation de la vie.

LES CLICHÉS À PROPOS DES FEMMES DANS L'ENTREPRISE FAMILIALE ONT LA VIE DURE ET VOUS-MÊME VOUS RECONNAISSEZ Y AVOIR SUCCOMBÉ BIEN MALGRÉ VOUS. LE PASSAGE OÙ VOUS IMAGINEZ NATHALIE CRUTZEN AVANT MÊME DE L'AVOIR RENCONTRÉE (UNE PERSONNE UN PEU AUSTÈRE, AUTORITAIRE, DIVORCÉE OU CÉLIBATAIRE À N'EN PAS DOUTER, AVEC DES LUNETTES ET UNE KYRIELLE D'ANNÉES DERRIÈRE ELLE) EST SAVOUREUX, ET VOUS EN FAITES D'AILLEURS UN CLIN D'ŒIL TOUT AU LONG DU LIVRE, EN NE VOUS ÉPARGNANT NI SARCASMES NI IRO- NIE. QUELS SONT CEUX AUXQUELS VOUS VOUS ATTENDIEZ ET CEUX QUI VOUS ONT ÉTONNÉE ?

Malgré ma volonté de ne pas succomber aux distorsions de réflexion imposées par les stéréotypes, j'ai été très étonnée de rencontrer le CEO de l'entreprise de construction Lixon. Une CEO de 28 ans, jeune fille incroyablement belle et intelligente, qui n'a pas peur de mettre un casque sur la tête - et de se faire siffler - pour aller sur ses chantiers... Et puis je me suis flagellée l'esprit en me disant que 'manager' était 'manager' et que le produit de l'entreprise ne conditionnait pas le sexe de son CEO. Des tas d'hommes sont à la tête de sociétés qui fabriquent des soutiens-gorge en dentelle, non mais...

NATHALIE CRUTZEN, L'ÉTUDE QUE VOUS AVEZ MENÉE, AVEC DEUX CHERCHEURS DE HEC-ULg, FABRICE DE ZANET ET ZINEB AOUNI, EST COMPOSÉE DE DEUX PARTIES : UNE ÉTUDE QUANTITATIVE ADMINISTRÉE AUPRÈS DE 130 ENTREPRISES FAMILIALES PERMETTANT DE MIEUX COMPRENDRE QUELS SONT LES RÔLES QUE LES FEMMES DE LA FAMILLE OCCUPENT DANS L'ENTREPRISE FAMILIALE, LES FONCTIONS QU'ELLES Y OCCUPENT ET LES ORIENTATIONS PROFESSIONNELLES QU'ELLES PRÉCONISENT, D'UNE PART ; ET D'AUTRE PART UNE ÉTUDE QUALITATIVE VISANT À MIEUX COMPRENDRE LE PARCOURS DE NEUF FEMMES DE LA FAMILLE EXERÇANT UNE FONCTION DE DIRECTION. QUELLES SONT LES TENDANCES EN BELGIQUE FRANCOPHONE RÉVÉLÉES PAR VOTRE ENQUÊTE ?

N. Crutzen : L'enquête met notamment en évidence trois « tendances » en Belgique francophone. Premièrement, l'étude montre qu'au moins une femme est présente dans la majorité des conseils d'administration (60%), des comités de direction (77%) et des assemblées d'actionnaires (62%) des entreprises familiales en Belgique francophone. Cependant, l'étude indique que, même si elles sont souvent présentes, les femmes restent généralement toujours minoritaires au sein de ces trois organes de direction !! Elles sont donc présentes mais n'ont pas le dernier mot...

Deuxièmement, les femmes occupent plus souvent des fonctions administratives et de gestion des ressources humaines alors que les hommes sont plutôt majoritaires dans des fonctions opérationnelles, financières, de marketing, de vente ou de CEO. Troisièmement, 40 % des personnes interrogées pensent que la fille du dirigeant actuel ne reprendra pas l'entreprise. 10 % d'entre eux justifient ce choix par le simple fait que leur fille est une fille...

N. Marly : Il y a, dans l'étude de Nathalie Crutzen, un chiffre parmi tous qui doit, je pense, être retenu car il est révélateur de la société actuelle qui malgré tout ne permet pas aux femmes une égalité d'accès au pouvoir avec les hommes. Nathalie Crutzen met en évidence que 40 % des cédants ne veulent pas laisser leur entreprise à leur fille pour diverses et bonnes raisons (elles n'ont pas la formation, elles veulent faire une autre carrière, etc). Parmi ces 40 %, 10 % de ces pères ne veulent pas transmettre à leur fille uniquement en raison du fait qu'elles sont une femme. Principe de primogéniture masculine... Les femmes ont beau peupler les amphis à HEC, elles disparaissent dans le monde professionnel... Pas étonnant avec ces comportements moyenâgeux.

AU TERME DE CETTE ENQUÊTE, POUVEZ-VOUS PROPOSER UN PROFIL-TYPE DE FEMMES DIRIGEANTES DANS LES ENTREPRISES FAMILIALES ET DONNER DES RECOMMANDATIONS PRATIQUES POUR LES ENTREPRISES FAMILIALES ?

N. Crutzen : En effet, cette étude permet de dégager un profil-type des femmes dirigeantes dans les entreprises familiales. Ce profil-type est basé sur trois grandes caractéristiques :

1. La majorité de ces femmes ont un **diplôme d'études supérieures de type long** (délivré par une université ou une haute école) alors que les hommes de la famille avec lesquels elles travaillent sont souvent moins ou pas diplômés.
2. Ces femmes ont des **personnalités** (très) fortes.
3. Elles ont **une vie familiale intense** qu'elles tentent de concilier au mieux avec leurs responsabilités professionnelles.

En ce qui concerne les recommandations pratiques, j'aimerais mettre en évidence deux choses.

Ma première recommandation s'adresse aux femmes de la famille (fille, épouse, nièce, etc.) directement... Prenez confiance en vous ! Vous êtes généralement autant (voire plus) capables que les hommes de diriger une entreprise familiale ! En effet, les spécificités féminines (capacité d'écoute, de dialogue ; souci du détail ; effet « rassembleur ») peuvent être très bénéfiques pour le succès de l'entreprise. Comme le montre l'étude, les femmes ont souvent les qualités d'un bon leader !

Ma seconde recommandation s'adresse aux dirigeants actuels de ce type d'entreprises ...

Préparez votre fille à éventuellement reprendre l'entreprise ! Pas uniquement votre fils ! *Comment ?*

- Familiarisez-la dès le plus jeune âge avec l'entreprise (prise de connaissance avec l'entreprise et son environnement) ;
- Combattez les règles de « primo géniture » si elles existent encore !
- Laissez votre fille prendre sa place (en faisant des études, des formations, en acquérant des expériences diverses).
- Enfin, très important, veillez à reconnaître le travail des femmes dans votre entreprise (via rémunération juste et/ou fonction spécifique) !

UN CONCEPT M'A PARTICULIÈREMENT INTERPELLÉE. C'EST LA NOTION D' « OBLIGATION MORALE » À LAQUELLE VOUS FAITES TOUTES DEUX ALLUSION ET QUI REVIENT ÉGALEMENT DANS LES PROPOS DES FEMMES INTERROGÉES, NOTAMMENT DANS CEUX DE DELPHINE BOURGUIGNON, CEO DE BOURGUIGNON BOIS, QUI EN PARLE AVEC BEAUCOUP D'AUTHENTICITÉ ET DE SIMPLICITÉ. QUELLE EST LA PLACE DE LA CHARGE ÉMOTIONNELLE DANS UN CHOIX DE CARRIÈRE COMME CELUI-LÀ ?

N. Marly : Il ne faut pas imaginer qu' « un fils de ou fille de » naît avec une petite cuillère en argent dans la bouche ! Les successeurs ou successeuses (le mot n'existe pas chez nous mais bien au Canada) ne sont parfois pas heureux de devoir reprendre l'entreprise de leurs parents. En ce sens, elle représente une charge, un cadeau empoisonné pour certains. Delphine Bourguignon a fait des études de traductrice. Peut-être rêvait-

elle de grands voyages ? Ses parents ont eu besoin d'elle pour diriger l'entreprise active dans le domaine du bois. Elle n'y était pas préparée, elle a dû consulter un psychologue pour renoncer au destin qu'elle s'était choisie et faire sien celui de l'entreprise familiale.

Quant à la place de la question émotionnelle dans l'entreprise familiale, sa réponse à elle seule justifie la création de l'IEF... En effet, des spécialistes qui gèrent les transmissions d'un point de vue technique et financier, nous en trouvons partout mais les problématiques émotionnelles sont oubliées.

Sauf par l'IEF et ses études prises de main de maître par HEC-ULg et Nathalie Crutzen (La transmission des entreprises familiales en Belgique francophone : enjeu et préparation, 2007 ; la transmission du pouvoir au sein de l'entreprise familiale, 2008 ; L'harmonie entre l'entreprise, la famille et l'individu est la clé de la longévité, 2009).

LES FEMMES ENTREPRENEURES QUE VOUS AVEZ RENCONTRÉES MÈNENT TOUTES UNE 'DOUBLE VIE'. COMMENT ARRIVENT-ELLES À TROUVER UN ÉQUILIBRE ENTRE LEUR « MOI », LEUR FAMILLE ET LEUR TRAVAIL ? QUELLES SONT LES PRESSIONS DE LA SOCIÉTÉ ET QUELLES SONT LES PRESSIONS QU'ELLES S'IMPOSENT À ELLES-MÊMES ?

N. Crutzen : Je pense que ce sont des super-womens ! Plus sérieusement, je pense qu'il s'agit d'un processus relativement long qui demande des sacrifices tant privés que professionnels mais la plupart de ces femmes ont en effet réussi à trouver un certain équilibre entre leur vie professionnelle et leur vie privée.

En ce qui concerne les pressions, je pense qu'elles sont doubles. D'une part, même si les mentalités ont un peu évolué au cours des dernières décennies, il persiste des différences entre les hommes et les femmes dans notre Société.

Des normes sociales et culturelles sexistes persistent... Notre étude le confirme à nouveau malheureusement... D'autre part, notre étude montre aussi que les femmes se mettent beaucoup de pressions également.

Elles doivent ou veulent prouver au maximum qu'elles sont capables de gérer l'entreprise (en faisant le plus d'études possible, par exemple) tout en continuant à gérer leur famille et leur vie privée au mieux...

N. Marly : Les femmes sont plus perfectionnistes, un des atouts pour être de bons leaders... A cela, Charles Sasse, le psychologue qui intervient dans le livre, vous répondrait que les grands perfectionnistes sont de grands anxieux... Gare au burn out...

Alors, « Les femmes à la paperasse, les hommes à la grande direction », réalité ou fiction ? A chacun d'entre vous d'y répondre au terme de la lecture de ce livre que je vous conseille vivement tant il amène sur le visage un large sourire, dont il est impossible de se départir, tout au long de la lecture ; en tout cas sur le visage de la femme que je suis. Peut-être s'apparentera-t-il davantage à un rictus sur celui de certains hommes...

Nathalie HOSAY,

Rédactrice en chef de SPIRIT of Management

Pour plus de détails concernant l'étude <http://www.institutentreprisefamiliale.be/news.php?news=45>

Femmes au volant : danger au tournant ou management performant, par Nathalie Marly, éd. Dricot, 240 p., 20 €.

Disponible en librairies, via www.dricot.be ou www.institutentreprisefamiliale.be



BENOIT NIHANT
CHOCOLATIER
CACAOFÈVIER

DE LA FÈVE À LA TABLETTE

Le chocolatier Benoît Nihant fait partie du cercle très fermé des chocolatiers fabriquant leur chocolat à partir des fèves de cacao. Ils ne sont qu'une quinzaine dans le monde à partager ce savoir-faire artisanal et cette recherche de la perfection.

La quasi totalité des chocolatiers utilisent comme matière première du chocolat qu'ils vont refondre, et qui, le plus souvent, est réalisé par des sociétés industrielles.

Benoît Nihant a décidé, pour sa part, de maîtriser l'entièreté du processus à partir de la sélection des meilleurs lots de fèves de cacao fin chez des planteurs-récoltants partageant sa passion pour l'excellence. Une fois acheminées dans ses entrepôts, il torrifie ces fèves en douceur, il les broie méthodiquement, les décortique patiemment, les concasse et les conche avec amour...

Benoît Nihant travaille en étroite collaboration avec les plantations. La nature des sols, l'ensoleillement, le type de cacaoyer cultivé mais aussi le savoir-faire de ses partenaires planteurs sont autant de facteurs qui influencent les nuances aromatiques des chocolats d'exception. Pour en conserver le caractère unique et rendre hommage au travail du planteur, le chocolatier ne mélange pas les fèves provenant de plantations différentes.

Boutique de Liège • Passage Lemonnier 30 • lundi - samedi: 10-18:30 • WWW.BENOITNIHANT.BE



L'EXECUTIVE SCHOOL, AU SERVICE DE LA COMMUNAUTÉ

« **L'Université a trois missions : la recherche, l'enseignement et le service à la communauté** », nous confie Sylvie-Anne PIETTE, Directrice opérationnelle de l'Executive School. « L'Executive School se focalise sur le troisième pilier. En cela, nous sommes complémentaires de nos enseignants. Dans le cadre de leur enseignement et de leurs recherches, ils nouent des relations personnelles privilégiées avec certaines entreprises.

L'Executive School les aide à tirer parti de ces relations mais elle valorise aussi les relations collectives de HEC-ULg avec de nombreuses entreprises et institutions. Les professeurs, les experts et les designers de l'Executive School collaborent à l'élaboration des offres de formation ou de conseil. Ensuite, l'Executive School accompagne la démarche : elle apporte de la logistique, des supports didactiques, du suivi dans la relation avec les participants et le prescripteur, de l'expertise en matière d'aides à la formation, ... et, bien sûr, de l'évaluation au niveau du processus, des acquis et du transfert des compétences à la situation professionnelle.

Cette **fertilisation croisée entre recherche, enseignement et service à la communauté** est un enrichissement pour chacun des trois piliers et pour tous les acteurs de la Communauté universitaire. Il est donc logique que l'Executive School fasse partie intégrante de la stratégie de HEC-ULg. »

DES MISSIONS ET DES PUBLICS CIBLÉS

Les missions de l'Executive School portent sur les domaines économiques, managériaux, dans des contextes tantôt transversaux, tantôt très spécifiques. Les publics ciblés le plus souvent sont les jeunes cadres d'entreprises (les *High Potentials*) mais aussi les cadres confirmés et les CEO. Cependant, d'autres publics peuvent aussi profiter de nos programmes... Les formations en management concernent aussi des chefs d'équipe dans des contextes industriels ou dans des contextes de vente. Les ateliers de team building concernent tous les membres de l'équipe quels que soient leurs statuts. Les techniques de négociation et de médiation ainsi que la gouvernance d'entreprise concernent aussi des publics très variés.

« Il s'agit de créer des liens entre les besoins concrets vécus par les participants et les savoirs académiques qui peuvent leur permettre d'évoluer tout en relevant les défis quotidiens. C'est tout le challenge d'une vulgarisation scientifique de qualité ! Notre rôle est aussi de construire de nouveaux outils qui resteront utiles bien au-delà de la formation elle-même », explique Marc DESCHAMPS, professeur affilié à HEC-ULg, et Directeur du programme STRAT & GO, un programme « in-company » consacré à la Stratégie et destinés aux « HighPo ». Benjamin Huybrechts, Chargé de cours à HEC-ULg et Directeur académique du Certificat d'université en Management des entreprises sociales aime à rappeler l'opinion d'un des participants du programme : « Ce sont aussi les apports théoriques, partagés avec des étudiants dans certains cours, qui nous permettent de prendre du recul par rapport à nos pratiques. C'est en cela que ce type de formation, encadrée par des académiques, se différencie de simples trainings 'trucs et ficelles' qui ne nous équipent pas de la même façon pour faire face à des situations inédites. »

UNE « ÉQUIPE DE PRODUCTION » AUX SPÉCIALITÉS VARIÉES ... POUR UN HAUT NIVEAU D'IMPACT

• *L' « Unité de veille » assure l'analyse des besoins : c'est le garant de la pertinence du service*

« Les rendez-vous en entreprises et les rencontres lors d'événements nous permettent d'écouter, d'écouter et encore écouter », nous confie Sandrine GASC, Business Development Manager, qui ajoute : « Nous organisons aussi des **focus group sectoriels** pour valider nos programmes et des **mini-formations pratiques** (Business Tool) pour en vérifier l'intérêt ». Anne MERGELSBERG, Marketing & Communication Manager, enchaîne : « Brigitte Mairiaux et moi, nous organisons une veille des besoins en formations. Nous analysons les sites d'échanges RH, nous multiplions les contacts téléphoniques et nous assurons le suivi des demandes reçues par courrier. Notre nouveau site internet et les réactions à notre brochure ainsi qu'à nos e-mailings nous permettent de vérifier que nos programmes sont bien en phase avec les besoins détectés. »

• *Le « Labo » assure la conception de programmes pertinents, efficaces et originaux*

Anne-Françoise SAUR, In-Company Program Designer, développe des **programmes sur-mesure pour les entreprises**, et ce, au départ des contacts régionaux ou nationaux relayés par le service marketing. Elle s'entoure d'académiques et d'experts pour définir les contenus et elle apporte son regard de pédagogue pour structurer l'ensemble de la démarche... en relation étroite avec les entreprises demandeuses. Paul-Emile LECLERCQ, Advanced Program Designer, est en contact permanent avec les centres de recherches de HEC-ULg et conçoit, avec eux, des programmes exécutifs de pointe inter-entreprises. Quant à Christine AMORY, elle conçoit et met en place les programmes

inter-entreprises internationaux. Pour cela, elle est aidée, entre autres, par l'équipe du Campus Virtuel en Gestion, spécialisée en e-learning. Enfin, Leila LANG, Sylvia TROTTA et Sophie VOSSAERT développent et gèrent elles des **programmes inter-entreprises dans des domaines de management général, de vente-marketing ainsi qu'en entrepreneuriat-innovation**. Certains de ces programmes peuvent d'ailleurs être déclinés aussi en intra-entreprise.

• *La « ligne de production » assure la gestion des programmes en collaboration étroite avec les Directeurs des programmes (Académiques et Experts)*

Il s'agit ici pour Sabine MONDIN et Séverine LORMANS de transformer les 'offres de formation' en une 'réalité' de programmes pour que la satisfaction des participants et des prescripteurs soit maximale. Sabine nous explique : « C'est nous qui ne dormons pas la veille des formations ! Heureusement nous avons des assistantes efficaces, Bibe NTSIMBO, Marie-Céline VERHEYEN, et Tina CAPITANO, qui nous aident dans ce travail précis et intense et ce, jusque bien après les formations, lorsqu'il faut éditer les certificats, les attestations et préparer tous les documents pour les audits qualité. »



• Le « *Contrôle Qualité* » gère le suivi et l'évaluation, caractéristique de l'amélioration continue et de notre engagement sur les résultats !

HEC-ULg Executive School a noué un partenariat avec une spin-off de l'ULg, Assess-Group. Celle-ci est spécialisée dans l'évaluation des compétences et dans la mesure du ROI des formations. C'est avec cette expertise et celles de deux professeurs, un Suisse et un Canadien, que des mesures de transfert des compétences acquises en formation sont mises en place à la demande des entreprises elles-mêmes.

« L'intérêt de ces mesures est aussi de montrer que certains paramètres dépendent du contexte avant et après formation... et que les paramètres à modifier sont alors dans les mains de l'entreprise. Le succès d'une formation ne repose donc pas sur les seules épaules des formateurs, même si leur rôle est évidemment prépondérant », nous explique Salvatore TINNIRELLO, Directeur d'Assess Group.

DES PARTENARIATS PORTEURS

« ALLiance est un partenariat très riche en perspectives », commente Wilfried NIESSEN, Directeur exécutif de l'Executive School et Professeur associé à HEC-ULg.

« Ce partenariat officiel (lire pages 20-21) nous ouvre les portes de collaborations sur des programmes multilingues et multiculturels. Le support de la Communauté germanophone nous permet également d'avoir un siège pour ALLiance au centre de Bruxelles et d'utiliser, pour notre **OpenBordersMBA**, de très beaux bâtiments situés à Eupen. Cela nous permet de développer nos activités à un niveau interrégional, national et international en associant les experts de nos partenaires aux nôtres.

*HEC-ULg Executive School : une formation et des conseils...
pour les entreprises et les institutions...
aux niveaux régional, national et international !*

M
A
B

Nous pouvons dès lors aussi répondre aux nombreux besoins de fédérations nationales, telle qu'AGORIA ou la FEB avec lesquelles nous travaillons régulièrement. »

Des petits déjeuners thématiques seront également organisés à Bruxelles, sur différents thèmes de recherche. Un premier, organisé par ALLiance, portera sur une recherche menée par l'Antwerp Management School et HEC-ULg (Prof. Jean-Marie Dujardin) sur le thème « Sustainable career management and sustainable competences ».

Pour un panorama complet de nos formations, nous vous invitons à vous rendre sur le site internet, www.hecexecutiveschool.be.

Mais, pour vous mettre l'eau à la bouche, en voici déjà quelques thèmes : l'innovation, la créativité, l'intelligence stratégique, la confiance comme levier de la performance, le développement des compétences du middle manager, l'investment and portfolio management, les bonnes approches de la Sales Academy, la rédaction de marchés publiques dans le secteur hospitalier, ...

Bienvenue

dans la banque qui réinvestit près de 100% de l'épargne ici

S'investir dans sa région
chez CBC on y croit

QUAND LE NORD SE FIANCE AU SUD !



HEC-ULg ET ANTWERP MANAGEMENT SCHOOL PROPOSENT DES PROGRAMMES EXECUTIVE DE POINTE EN 4 LANGUES !

Powered by :

antwerp management school

The autonomous management school of the University of Antwerp

HEC-ULg
Management School - University of Liege

« C'est l'expertise combinée des intervenants de HEC-ULg et Antwerp Management School (AMS), la créativité pédagogique et les aspects multilingues qui convainquent et permettent de répondre aux besoins spécifiques des entreprises », explique Sylvie-Anne Piette, directrice de HEC-ULg Executive School.

C'est aussi la raison pour laquelle une grande entreprise bruxelloise a choisi un programme executive de pointe développé conjointement en matière de stratégie pour ses hauts-potentiels. Une fois l'analyse de besoins réalisée en profondeur, c'est une équipe inter business schools qui a créé cette offre originale et puissante tant sur le fond que sur la forme. Bie De Graeve, AMS Director Business Development, nous a confié :

« Pour ce programme, nous avons proposé des experts ayant une grande expérience en consultance d'entreprise, en recherche et une vaste expérience des affaires. Leur domaine de prédilection est la stratégie, tant sur le plan des approches théoriques que pratiques. Ils sont reconnus aussi pour leurs compétences communicationnelles et pédagogiques ».

Thomas Froehlicher, Doyen de HEC-ULg, et Paul Matthyssens, Doyen de Antwerp Management School, nous donnent leur vision :

« Par cette synergie, nous souhaitons élargir les activités en Executive Education et aussi faciliter les échanges académiques entre les deux institutions, tant sur les plans de la formation, que sur le plan de la recherche, l'organisation commune d'événements nationaux et internationaux et les échanges de professeurs ».

Le ton est donné, place à la collaboration qui revêt des formes multiples : des programmes en Executive Education naissent dans une région du nord ou du sud et sont ensuite rendus accessibles à Bruxelles, en région wallonne, en région germanophone, mais aussi au Luxembourg, en Allemagne ou en France. Le programme Leading by the Middle, par exemple, créé par l'AMS est un succès au nord du pays. HEC-ULg travaille à son adaptation en partenariat avec des entreprises francophones car le maître-mot reste la contextualisation, tant sur le plan de la langue que celui de la culture.

Cette alliance belge montre l'ambition de deux grands pôles d'enseignement universitaire, de part et d'autre de notre pays.

« Liège-Anvers est un axe historique. Les deux écoles de management ont des expertises et ressources complémentaires permettant d'offrir des services aux entreprises et institutions, dans leur(s) langue(s) et adaptés à leur(s) culture(s) [germanophone, néerlandophone et/ou francophone] » souligne Wilfried Niessen, Directeur académique pour le Développement à HEC-ULg.

Et Patrick Kenis, Academic Dean, Antwerp Management School, d'ajouter :

« A Anvers et à Liège, nous travaillons sur des projets autour de thématiques proches, la créativité et le leadership, par exemple. Nous allons mettre ensemble le fruit de notre travail pour proposer, à Bruxelles, des symposium, master class ou executive master, spécifiques et originaux, basés sur le travail et les recherches de nos académiques et scientifiques ».

Plusieurs domaines de compétences ont été identifiés : la créativité ; le leadership ; la finance ; le développement durable ; les nouvelles industries. Un projet commun est d'ores et déjà annoncé ; il s'agit de l'organisation, dans

le cadre des *Special Olympics European Summer Games*, connus aussi sous le nom *The Games of the Heart*, d'un symposium intitulé « In Search of Innovative Collaboration for Better Integration ». Ce colloque se déroulera à Anvers le 15 septembre 2014. (<http://www.so2014.com/programs>)

Les Ministres **Jean-Claude Marcourt**, Ministre de l'Economie, des PME, du Commerce extérieur, des Technologies nouvelles et de l'Enseignement supérieur du gouvernement wallon, et **Philippe Muyters**, Ministre du Budget et des Finances, de l'aménagement du territoire, de l'Emploi et du Sport du gouvernement flamand ainsi que **Karl-Heinz Lambertz**, Ministre-Président de la Communauté germanophone de Belgique, et **Olivier Paasch**, Ministre de l'Enseignement de la Communauté germanophone, ont témoigné leur appui à cette initiative. Cet appui se concrétise entre autres par l'accueil de l'association des deux Business Schools dans les bâtiments bruxellois de la Communauté germanophone.



ALliance
for Executive Education

for Executive Education

UN NOUVEAU REGARD SUR LA PRODUCTIVITE

QUAND UNE RECHERCHE SUR LA PRODUCTIVITÉ PERÇUE DÉBOUCHE SUR UN OUTIL D'ANALYSE DES PRIORITÉS DE CHANGEMENTS

Mathieu PLEYERS (ULB) et François PICHAULT (HEC-ULg), en collaboration avec HEC Consulting Group, ont réalisé une enquête innovante sur la productivité en Belgique, pour laquelle près de 1 000 personnes ont été interrogées en rue. Elle vise à mesurer non pas le niveau de la productivité dans les entreprises mais la manière dont les personnes interrogées la perçoivent ainsi que le fonctionnement de leur entreprise.

L'enquête révèle que moins d'une personne sur deux a une vision positive de la productivité. D'autre part, seulement une entreprise sur six est considérée comme efficace par ses acteurs. On pointe surtout négativement l'efficacité organisationnelle, les outils de management, le support du management et la gestion du changement.

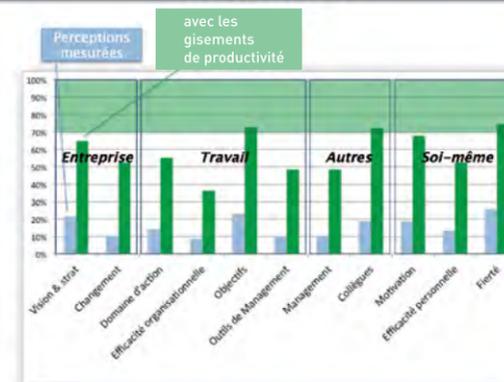
Ceci est préoccupant dans la mesure où il s'agit des véritables leviers de l'amélioration de la productivité. A contrario, la fierté d'appartenance, la vision et la stratégie ainsi que sa déclinaison en objectifs sont les aspects où les résultats sont les meilleurs.

Les chercheurs se sont également penchés sur les marges de progression : plus de 80 % des personnes interrogées considèrent qu'elles existent. Les chiffres de l'enquête montrent que la perception de la marge de progression de la productivité est de 43 %. Les personnes interrogées réclament en priorité un réel leadership et la possibilité de participer au projet de leur entreprise.

Ces deux attentes doivent répondre à une troisième : la réduction du stress. Les personnes interrogées considèrent que là où elles peuvent agir, les choses ne vont pas si mal. Par contre, en comparaison, la relation avec le management semble être jugée moins favorablement.



Des marges de progression à exploiter



Une analyse spécifique des réponses des managers permet de confirmer les résultats globaux même si les scores sont légèrement meilleurs. L'analyse des positionnements régionaux (Flandre, Bruxelles et Wallonie) permet de conclure que les différences régionales ne sont pas aussi marquées contrairement à certains messages transmis. Enfin, une incursion en Allemagne, la référence économique européenne, dément les idées reçues : si notre voisin 'score' mieux que la Belgique, le différentiel entre les deux pays n'est pas aussi important que ce qu'on peut imaginer. Mieux, si les deux pays exploitent leurs gisements de productivité, Belgique et Allemagne sont au coude à coude. Sur certains critères, la Belgique dépasse l'Allemagne.

L'enquête démontre que la productivité peut être considérée de manière positive (atteinte de l'efficacité), loin des clichés négatifs (taylorisme ou fordisme). Sa particularité réside dans le fait que tous ses éléments constitutifs se trouvent dans l'entreprise. Elle doit être considérée comme un indicateur de santé opérationnelle de l'organisation. Si l'étude révèle un réel potentiel d'évolution, c'est aux directions d'entreprise de prendre la main et d'initier la démarche.

Une telle enquête peut maintenant servir de déclencheur de réflexion en étant proposée en interne d'un Groupe, d'une entreprise ou d'une institution publique. L'enquête sert alors de point de comparaison pour un benchmark individuel et permet aux chefs d'entreprise de démarrer une première approche. En fonction des résultats,

HEC-ULg Executive School se propose de soutenir l'implémentation des améliorations prioritaires ciblées via de la consultation et/ou de la formation.

Les chercheurs concluent leur étude en mettant l'accent sur l'importance de trois leviers déterminants pour améliorer la productivité :

une organisation efficace, la mise en place d'outils de pilotage transparents et une culture de management qui supporte l'action et fédère les acteurs.

KPMG
cutting through complexity

Et si l'industrie textile connaissait un nouvel essor grâce... au lait ?

Cela peut surprendre, pourtant, la fibre de lait est une innovation durable et une nouvelle opportunité économique. D'ici peu, une chemise en fibre de lait sera bel et bien une réalité. Votre entreprise se retrouve face à une transformation?

kpmg.com/be/milkfiber



SÉMINAIRES EXECUTIVE DEGREES EN COLLABORATION AVEC LE TAX INSTITUTE

Le service des formations Executive Degrees à horaire décalé de HEC-ULg a mis sur pied, depuis de nombreuses années, des formations dans les domaines de l'audit, de la finance, du droit fiscal ou encore de la gestion et du management environnemental. C'est dans cette continuité qu'un cycle de séminaires, relatif aux matières enseignées, a été créé il y a 20 ans. De janvier à avril, ces conférences, d'une durée de 3 heures, visent soit à *mettre à jour des connaissances* dans un domaine particulier, soit à *faire le point sur une question*, soit encore à *éveiller l'intérêt des participants sur une problématique donnée*. Cette année, 23 sujets sont proposés, en collaboration avec le Tax Institute de l'ULg, et, NOUVEAUTE, 5 seront également organisés à la Faculté Agro-Bio Tech de Gembloux afin de toucher un public plus éloigné de Liège.

PROGRAMME MARS-AVRIL 2014

HEC-ULg

- La répartition dans le temps et l'espace de la rémunération face aux pouvoirs d'investigation du fisc et aux échanges internationaux d'informations (10/03)
- Actualités en impôt des personnes physiques (17/03)
- Actualités en droits de succession et en droits d'enregistrement (19/03)
- Actualités en impôt des sociétés (24/03)
- La réorganisation judiciaire – Etat des lieux après la réforme (26/03)
- Le recouvrement fiscal en impôt sur les revenus et en taxe sur la valeur ajoutée ou comment faire payer à l'Etat l'impôt par tous ? Evolutions législatives et jurisprudentielles (31/03)
- Actualités en TVA (2/04)
- Techniques de valorisation d'entreprises : aspects financiers et fiscaux (23/04)
- Actualités en matière de fiscalité des ASBL, des sociétés à finalité sociale et des pouvoirs publics (30/04)

Investir dans la formation, c'est **conjuguer**
au **présent** mais aussi au **futur** le souci
des hommes et le souci des résultats

Philippe Bloch

FACULTÉ AGRO-BIO TECH DE GEMBOUX (ESPACE SENGHOR)

- La fiscalité de votre parc automobile en 2014 (17/03)
- Actualités en impôt des personnes physiques (24/03)
- La réorganisation judiciaire – Etat des lieux après la réforme (31/03)
- Actualités en impôt des sociétés (3/04)
- Actualités en TVA (14/05)

• Modalités pratiques :

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

• Contact et modalités d'inscription :

Laetitia Debraz - Tél. : +32 4 232 73 21 - Laetitia.Debraz@ulg.ac.be

• Retrouvez le programme complet sur notre site :

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

T é m o i g n a g e s

*L'organisation de l'accueil des participants est exceptionnelle.
Les sujets sont de premier intérêt et le choix des orateurs parfait.*

M. Raymond RIGO, Expert-comptable, conseil fiscal IEC

J'ai toujours privilégié les séminaires proposés par HEC-ULg afin de compléter ma formation continue en tant que membre de l'IEC, en raison de divers critères, dont l'éventail des sujets proposés, qui rencontrent néanmoins la pertinence exigée par l'Institut, la qualité des orateurs et l'organisation des sessions en soirée.

M. Rober CREMER, Chef du département comptabilité, Belgocontrol

Je participe depuis le début aux séminaires de HEC-ULg. Ma fidélité trouve son origine dans la qualité des sujets, des orateurs et dans l'accueil toujours parfait. De plus, ces séminaires correspondent exactement au souhait de formation permanente demandé par l'Institut des Experts-Comptables.

M. Christophe RINNE, Expert-comptable IEC, Comptafisca sprl.

VOICI UN APERÇU THÉMATIQUE DES NOS « EXECUTIVE PROGRAMS POUR CADRES ET DIRIGEANTS » ET « TRAINING PROGRAMS DESTINÉS À UN PUBLIC PLUS HÉTÉROGÈNE » QUI SE DÉROULERONT EN 2014. VISITEZ RÉGULIÈREMENT NOTRE SITE INTERNET CAR DE NOUVELLES FORMATIONS SONT CRÉÉES SUR DEMANDE ET APPARAÎTRONT EN COURS D'ANNÉE !

EXECUTIVE PROGRAMS

RH → **Programme d'Oz**, février 2014. Développement personnel pour cadres supérieurs, dans la fonction de management. **Trust for Performance**, mai 2014. Pour tout manager désireux de changer sa façon d'envisager le management. **Leading from the Middle**, septembre 2014. Pour tout manager intermédiaire désireux de développer et donner du sens à sa fonction.

ENTREPRENEURIAT → **From Research To Business (FR2B)**, automne 2014. Premier pas dans le monde de l'entrepreneuriat pour les chercheurs qui imaginent un jour valoriser le produit de leurs recherches.

MANAGEMENT → **Certificat d'Université en Management des Entreprises Sociales**, février 2014. Car les entreprises sociales pour se développer doivent se manager de façon professionnelle (Partenariat ASE). **Sustainability Management**, novembre 2014. Quand la responsabilité sociétale des entreprises devient partie intégrante de la stratégie et du contrôle de gestion. **Académie pour la Croissance des Entreprises**, septembre 2014. Financement, stratégie, tableaux de bord, GRH, gestion des immatériels, ... Un programme qui s'adresse aux start-up, spin-off, ... (Partenariat SOWALFIN, E&Y).

MARKETING → **Marketing de produits innovants**, novembre 2014. Programme destiné à répondre aux problématiques commerciales et marketing des PME high-tech. Il développera vos compétences dans le domaine de la vente d'une offre technologique complexe, en environnement B to B.

STRATEGIE → **Intelligence stratégique**

FINANCES → **Executive Program in Investment Management**, printemps 2014. Pour les entreprises spécialisées en finance de marché, gestion de portefeuille et gestion du risque. Programme spécialisé qui couvre une grande partie des thèmes liés aux certifications CFA, CAIA and FRM.

MEDIATION → **Certificat d'Université en Médiation civile et commerciale**, janvier et septembre 2014. La médiation est un mode alternatif de négociation et de résolutions des conflits.

TRAINING PROGRAMS

RH → **Leader d'équipe, les essentiels du management**, mars 2014. Vous voilà chef d'équipe ! La formation développe les facettes de la gestion des hommes et de cette position qui devient la vôtre.

ENTREPRENEURIAT → **Let's go to Business**, septembre 2014. Formation à la création et reprise d'entreprise. Au terme de ce parcours, vous aurez construit votre business plan.

VENTE → **Parcours Vendeur**, février 2014. Parce qu'on ne s'improvise pas vendeur ! La formation travaille les différentes phases du processus de vente et le positionnement personnel du vendeur.

Business Tool « Fixez vos objectifs pour réussir vos entretiens de vente », janvier 2014. Micro-formation organisée en matinée et destinée à développer un outil unique en un temps très limité et directement applicable. **Manager de vente**, les rôles et fonctions du manager d'une équipe de commerciaux, octobre 2014

Approfondis pour vendeurs expérimentés, octobre-novembre 2014

FINANCES → **Séminaires sur l'actualité fiscale**, janvier 2014. Retrouvez toute l'actualité fiscale 2014.

Finance pour non financiers, avril 2014. Maîtrisez les bases de l'analyse financière en vue de piloter efficacement votre entreprise.

www.hecexecutiveschool.be/catalogue_2014

Sans oublier notre MBA et nos programmes internationaux !

OpenBordersMBA, février et septembre 2014. Programme de haut niveau donné en 4 langues en partenariat avec les Universités de Hasselt et de Maastricht.

Executive Master in Advanced Management (en ASIE)

Professional Executive MBA (en ASIE)

Sortez
« **couvert** »
quelle que soit
la météo !

Pour prendre rendez-vous avec votre conseiller P&V,
appelez le 02/210 95 80 ou surfez sur www.pv.be

P&V. La preuve qu'on peut faire de l'assurance autrement.



VOYAGES
D'AFFAIRES, DE
DÉTENTE, DE
DÉCOUVERTES,
DE GROUPES
CULTURELS OU
SPORTIFS

SERVICE VOYAGES

“ Nous donnons vie à toutes vos envies d'évasion ”

70 Boulevard d'Avroy, 4000 Liège

04.221.04.89 | avroy@servicevoyages.be

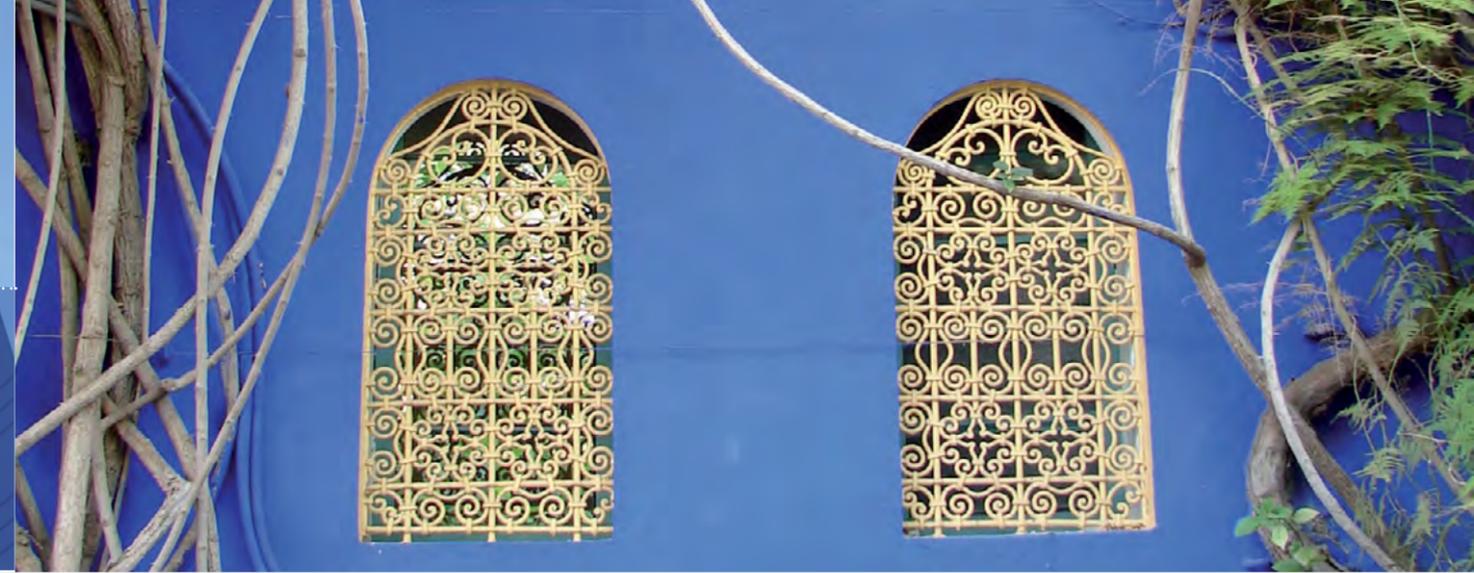
www.servicevoyages.be



Alumni

PARCOURS D'EXPATS

Les AWEX Explort Field Trips, ces courts séjours durant lesquels plusieurs petits groupes d'étudiants de HEC-ULg partent à la découverte d'entreprises wallonnes expatriées à l'étranger, nous donnent une belle occasion d'organiser des soirées de retrouvailles avec des Alumni travaillant dans les pays visités. Nos missions à Dubaï et à Casablanca ont notamment permis de rencontrer deux jeunes diplômées dynamiques, qui partagent avec nous leur expérience quotidienne de la multiculturalité au sein du monde professionnel.



INTERVIEW DE SOPHIE MASSART
(PROMO 2005) – EXECUTIVE ASSISTANT TO THE COO.

En quelques mots, comment décririez-vous votre job actuel ?

Je suis l'assistante executive du COO (Chief Operating Officer) de Chalhoub Group Retail qui est, depuis plus de cinquante ans, l'ambassadeur du luxe au Moyen-Orient. Le groupe représente aujourd'hui un large portefeuille de marques de luxe, au travers de sa présence dans 14 pays et l'animation de plus de 470 points de vente dans les domaines de la beauté, de la mode et de l'art de vivre. Le groupe emploie plus de 9 000 personnes. Je suis, entre autres, amenée à être le relais entre le Top Management, les marques (clients) et le COO afin d'assurer une circulation fluide de l'information et une compréhension claire des différents projets en-cours et à venir. J'organise et participe également à toutes les réunions relatives à la fonction du COO ce qui me permet d'avoir une connaissance large des différents projets et du fonctionnement de la société.

Quels sont les facteurs qui vous ont incitée à travailler à Dubaï ?

Mon mari et moi avions envie de vivre une nouvelle expérience humaine et professionnelle, de rencontrer d'autres personnes : nos situations professionnelles stagnaient en Belgique, Dubaï semblait une ville en plein essor économique et remplie d'opportunités (opportunités qui, selon nous, font actuellement défaut en Belgique et en Europe). De plus, Dubaï n'est qu'à quelques heures de la Belgique, il y fait très agréable la moitié de l'année (durant l'autre moitié, les températures peuvent flirter avec les 50 degrés), sans oublier l'aspect financier. Les salaires à Dubaï sont beaucoup plus intéressants et sont non-imposables. Après un an, nous ne regrettons absolument pas notre choix. La vie à Dubaï est très agréable.

Vos études à HEC-ULg vous ont-elle préparé à la carrière que vous menez ?

La formation HEC-ULg est reconnue et complète. Dans ma fonction, je suis amenée à être en contact quotidien avec les directeurs financiers, marketing, RH, etc, et ma formation me permet d'interagir aisément avec le top management.

Quelles sont les principales différences de culture d'entreprise entre les Emirats Arabes Unis et la Belgique ?

Mon expérience aux Emirats n'est pas très longue et je n'ai travaillé jusqu'ici que dans une seule société à Dubaï. Cependant, une différence fondamentale est l'environnement multiculturel de Dubaï (+ de 90 nationalités pour Chalhoub). Cela engendre une plus grande tolérance, un respect de l'autre et de sa culture.

En outre, il est également possible d'évoluer beaucoup plus vite qu'en Belgique/Europe.

Quels conseils donneriez-vous à un jeune diplômé souhaitant s'expatrier ?

Tout d'abord d'acquérir une expérience professionnelle solide en Belgique. Sans expérience, il sera plus difficile d'obtenir un poste à responsabilités, la concurrence étant assez rude vu le nombre croissant de personnes arrivant à Dubaï. Par contre, Dubaï permet une évolution professionnelle plus rapide qu'en Belgique. Avec le bon diplôme et la bonne expérience, on peut grimper les échelons plus rapidement. L'idéal est d'arriver à obtenir un contrat d'expatrié, les avantages sont plus intéressants qu'avec un contrat local.

Je terminerai en disant que vivre et travailler à l'étranger est une expérience enrichissante et épanouissante mais cela requiert une ouverture d'esprit et une grande tolérance.

Vos meilleurs souvenirs à HEC-ULg ?

HEC nous donne l'opportunité d'être en contact avec différents acteurs du monde économique et politique à travers plusieurs cours et programmes. Cela reste pour moi un très bon souvenir. Mais n'oublions pas les soirées à la Pierre Levée et au Soleil, les élections de l'Assoc (la Cafet' transformée en boîte de nuit pendant le temps de midi), mon stage d'entreprise réalisé à Chicago, les rencontres avec les étudiants Erasmus... D'ailleurs évoquer tous ces souvenirs me rend un peu nostalgique...

INTERVIEW DE ZINEB JAMRANI
(PROMO 2011) – CONSULTANTE – GRANT THORNTON LLP (MAROC)

Pourquoi avoir choisi de venir étudier à HEC-ULg ?

Il était pour moi indispensable d'obtenir un master à l'étranger. Le choix de l'école fut, en partie, dû au partenariat établi entre l'Ecole Nationale de Commerce et de Gestion de Settat (Maroc) où j'ai effectué mes études de bachelier et HEC-ULg. Nous avons de très bons échos de la part des étudiants marocains partis à HEC, notamment quant à la haute qualité de l'enseignement et de l'encadrement du corps professoral. Par ailleurs, ma mère a également étudié en Belgique, cela m'a encouragée aussi à m'y rendre puisque le pays m'était familier et que j'apprécie la convivialité des Belges.

Quelle(s) différence(s) de culture académique avez-vous pu observer entre le Maroc et la Belgique ?

A vrai dire, je n'ai pas vraiment noté de différences notables entre la culture académique du Maroc et celle de la Belgique. Je me suis rapidement habituée au système d'enseignement de HEC-ULg. J'ai beaucoup apprécié la proximité entre professeurs et étudiants, principalement lors de la préparation du travail de fin d'études.

Quelle est aujourd'hui la valeur ajoutée d'un Master obtenu dans une université belge sur le marché de l'emploi marocain ?

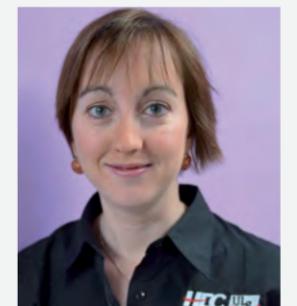
J'ai eu l'occasion de rencontrer plusieurs diplômés belges qui occupent actuellement des postes à responsabilité, principalement dans des multinationales telles que P&G, KPMG ou encore Coca Cola. Je pense que l'enseignement supérieur belge parvient à se forger une image de qualité sur le marché de l'emploi au Maroc, comme en témoigne le nombre croissant de partenariats établis entre des écoles marocaines et belges, toutes spécialités confondues (finance, management, kinésithérapie, etc.).

Quelles sont vos perspectives de carrière ?

Actuellement, je travaille chez Grant Thornton Maroc en tant que consultante en management de projets et organisation des entreprises. C'est un domaine qui me passionne en raison de la diversité des missions auxquelles je participe. Les secteurs d'activité et problématiques à gérer varient d'un client à un autre, c'est de là que provient l'intérêt que je porte à ce travail. J'envisage donc de construire ma carrière dans ce domaine et d'évoluer vers un poste de project manager dans un cabinet de conseil, une institution financière ou une multinationale.

Une anecdote vécue durant votre séjour à HEC-ULg à partager avec nous ?

Le jour de mon arrivée à HEC-ULg, un jeune étudiant m'a gentiment ouvert la porte. J'ignorais à ce moment qu'il allait devenir un jour mon mari. A ma grande surprise, j'ai également découvert qu'il était mon voisin au Maroc depuis le début des années 90. Il a donc fallu que je parcoure près de 2500 km pour le rencontrer. Aujourd'hui, je ne peux m'empêcher de penser à HEC-ULg sans l'associer à cette belle rencontre !



Anne GILLET
Alumni Network Manager
anne.gillet@ulg.ac.be



International

EXPLORT FIELD EXPERIENCE



Exciting destinations and unique experiences thanks to the support of many companies : Nestlé - NMC - WBI - AWEX - CMI - HAMON - LHOIST - AF Compressors - EVS - BESIX - EMAPHOS and many more!



ITALY

#DUBAI ! This Field Trip will definitely be one of my best memories in HEC-ULg and one of the most enriching personal experiences that we could live. It was the opportunity to discover another culture but also to analyze with our own eyes this new economic hub which is moving very fast. Don't miss it in 2014!
Valentine Gabriel, HEC-ULg Master 2 Student



DUBAI



FRANKFURT



POLOGNE



Incredible #INDIA, so many contrasts, differences ! Great opportunity to meet some expats and learn how India actually works. It was a great experience !!!
Brice Feron, HEC-ULg Master 2 Student

Either you love it, or you hate it ...
WE LOVE IT !
Florence Degueudre, HEC-ULg Master 2 Student



MOROCCO



Amazing discoveries in Casablanca for our first Field Trip in #MOROCCO ! Enriching meetings and visits of companies (SME & Multinational) linked to the Belgian Market gave us the opportunity to open our minds to the international dimension!
Bernard Vonèche , HEC-ULg Bac 3 Student



MUMBAI



#QATAR # UAE...Above all, this experience has strengthened my ambitions for an international career, especially thanks to the success stories we had the chance to hear from alumni, expats and Belgian companies based over there.
Fanny Gaspar, HEC-ULg Bac 3 Student



QATAR



Education

DES CONNAISSANCES AU PROFIT DES ÉTUDIANTS

POUR VIRGINIE XHAUFLAIR, 2013 FUT L'ANNÉE DE LA RECONNAISSANCE SUR LE PLAN ACADÉMIQUE. PRIX 2013 DES AMIS DE L'ULg

Au terme d'un brillant parcours de recherche – dix années de recherche-intervention au LENTIC de HEC-ULg, un doctorat en sciences économiques et de gestion décerné conjointement par l'IAE de l'Université Paris 1 Panthéon-Sorbonne et HEC-ULg, un premier séjour post-doctoral auprès du Professeur Simon Deakin à la Judge Business School de l'Université de Cambridge, et un second post-doctorat au Centre d'Economie Sociale de HEC-ULg – Virginie Xhaufclair s'est vu décerner le prix 2013 des Amis de l'ULg

L'association des anciens de l'ULg a voulu récompenser des recherches ancrées dans les problématiques de terrain qui visent à permettre aux acteurs de processus d'innovation de sortir de la répétition du connu pour s'engager en partenariat dans de nouvelles formes de collaboration, en matière d'emploi notamment. Ses recherches ont aussi mis en évidence le rôle crucial d'acteurs tiers (chercheurs, consultants, etc.) pour stimuler, soutenir, encadrer ces processus d'innovation, et éviter aux parties prenantes de ces processus de retomber dans leurs routines de fonctionnement ou de craindre le changement. Des connaissances qu'il sera particulièrement utile de transmettre aux futurs diplômés de HEC-ULg, qui seront sans nul doute confrontés à ces questions au cours de leur vie professionnelle.

TITULAIRE DE LA CHAIRE INBEV BAILLET-LATOURE EN SOCIAL INVESTMENT AND PHILANTHROPY

C'est très certainement ce que fera Virginie Xhaufclair, désormais chargée de cours à HEC-ULg et titulaire de la Chaire INBEV Baillet-Latour en Social Investment and Philanthropy. Cette Chaire, créée dans le giron du Centre d'Economie Sociale, proposera des cours

- en investissement social, un nouveau modèle de capital-investissement tentant de lier rentabilité (sociale) et responsabilité, qui connaît un grand succès dans le monde anglo-saxon et se développe rapidement chez nous ;
- en philanthropie, désormais modernisée, bien plus complexe que les historiques actions de charité, et surtout un levier crucial de financement de l'action sociale et de l'entrepreneuriat social dans un contexte de difficulté croissante des Etats à financer leurs services à la collectivité ;
- en community development, une méthodologie de développement local et communautaire centrée sur l'empowerment des acteurs particulièrement pertinente dans le contexte de redéploiement de nos régions.



Fonds InBev-Baillet Latour Fund

Virginie Xhaufclair reçoit le Prix des mains du Recteur, Bernard Rentier lors de la soirée de mise à l'honneur des donateurs et de leurs lauréats, le 21 novembre 2013, organisée par le Suivi des Alumni ULg - <http://www.ulg.ac.be/alumni>



Il s'agira également pour Virginie Xhaufclair de développer des recherches et des collaborations permettant d'accroître les connaissances sur ce secteur en plein développement et de professionnaliser les pratiques philanthropiques et d'investissement social. Deux projets de recherche sont déjà lancés, l'un centré sur les fondations belges qu'il s'agit de mieux connaître, notamment sur le plan de leur stratégie et de leur gouvernance (en collaboration avec Amélie Mernier), et l'autre visant à comparer sur le plan international les modalités de l'intervention philanthropique dans le soutien à l'entrepreneuriat social (dans le cadre du projet ICSEM).

Nous en reparlerons prochainement !

A lire également : Portrait de Virginie Xhaufclair sur https://www.ulg.ac.be/cms/c_3578130/fr/virginie-xhaufclair

**IDENTIFICATION
LABELLING & MARKING**



- Technical & promotional labels
- Marking and coding solutions
- Traceability projects management
- People ID

**ADHESIVES
& PACKAGING**



- Bonding solutions
- Shipment & packaging solutions
- MRO solutions

**AUDIOVISUAL
SOLUTIONS**



- Sale & renting
- Project managements

**OFFICES
SUPPLIES**



- Computer/office supplies
- Printed supplies

etilux.com

Rue de l'Espérance 42
4000 LIEGE · BELGIUM
T +32 (0)4/224 99 99
F +32 (0)4/226 11 06
info@etilux.be

Milcampsiaan 237
1030 BRUSSELS · BELGIUM
T +32 (0)2/736 80 10
F +32 (0)2/736 46 34
brussels@etilux.be

Gaston Crommenlaan 4
Bus 0501 · 9th Floor
9050 GENT · BELGIUM
T +32 (0)9/233 02 85
vl@etilux.be

Rue de la Platinerie 8
8552 OBERPALLEN · LUX.
T +352/26 62 43 1
F +352/26 62 43 43
info@etilux.lu

Join our
community



We have
the solution
you need!



Alumni

LA NUIT DES ALUMNI



Promo 1970

Avec plus de 450 personnes issues des promotions de 1970 à 2013, les retrouvailles étaient au rendez-vous ! Un franc succès pour la première Nuit des Alumni HEC-ULg qui s'est tenue au Cadran (Liège) le 16 novembre 2013

Retrouvez toutes les photos de la Nuit des Alumni 2013 sur www.flickr.com/photos/hec-ulg/sets

©Simon Lambert et Tristan Lilet



Promo 2012



Promo 1990



Promo 1993



Promo 2003



Promo 2005



Partenaires

CBC BANQUE & ASSURANCE CROIT EN L'ENTREPRENEURIAT SOCIAL



Octobre 2013 – HEC-ULg et le Centre d'Economie Sociale lançaient officiellement l'Académie des Entrepreneurs Sociaux avec le soutien de CBC ainsi que d'autres partenaires. « C'est un projet auquel CBC, acteur économique local, croit et a souhaité s'associer pour soutenir le développement des entreprises à finalité sociale », nous expliquait Fernand de Donnea, Président de CBC Banque & Assurance.

Genèse d'un nouveau partenariat à HEC-ULg.

Depuis une quinzaine d'années, l'on a vu s'accroître le nombre d'entrepreneurs d'un genre à part : les entrepreneurs sociaux. Au sein d'entreprises qu'ils ont créées ou qu'ils gèrent, ces derniers accordent la priorité aux objectifs sociétaux qu'ils poursuivent tout en recherchant l'efficacité économique. Ce modèle économique original n'est pas un phénomène de mode mais bien un mouvement de fond qui s'étend dans des secteurs variés : services aux personnes, santé, éducation, culture, lutte contre l'exclusion, préservation de l'environnement, ... On dénombre aujourd'hui 18 000 entreprises sociales actives (associations, coopératives, sociétés à finalité sociale, etc.) et près de 580 000 salariés en Belgique.

HEC-ULg a développé une solide expertise sur les thématiques de l'entrepreneuriat social à travers les travaux du Centre d'Economie Sociale. Fondé en 1993, le CES a toujours fait figure de pionnier en la matière en développant un enseignement spécifique et des recherches interdisciplinaires s'appuyant sur l'analyse économique et sur l'étude des organisations via la gestion ou la sociologie.

C'est pour renforcer ce pôle d'excellence que CBC soutient l'Académie des Entrepreneurs Sociaux. Pour citer le Professeur Sybille Mertens: « Ce partenariat et ce projet consacrent notre expertise et le rôle de leader académique de notre Ecole de Gestion sur les questions d'entrepreneuriat social dans le paysage belge et européen. »

CBC Banque & Assurance apparaît comme un partenaire naturel de ce projet ambitieux. En effet, CBC s'investit depuis longtemps dans le secteur non marchand : elle a créé et formé une équipe de spécialistes spécialement dédiée au secteur public et non marchand, elle est le premier partenaire de plus de 6 900 ASBL (à Bruxelles et en Wallonie) et plus d'une ASBL sur trois lui fait confiance. CBC renforce aussi constamment ses relations avec l'entrepreneuriat social. Pour le bancassureur, soutenir l'Académie des Entrepreneurs Sociaux, c'est réaffirmer de manière forte que la banque doit être au service d'une économie réelle qui cherche à répondre aux besoins des individus. L'Académie est en parfaite cohérence avec le rôle fondamental joué par CBC : être un acteur économique local de confiance et participer activement au développement de Bruxelles et de la Wallonie. Comme le souligne Jean-Pierre Jansen, administrateur-délégué de CBC : « La vision de CBC est tout à fait en phase avec le développement d'une économie à plusieurs visages dans laquelle les entreprises sociales ont un rôle important à jouer pour favoriser le développement local et la nécessaire transition socio-économique et environnementale ».

Combiné aux soutiens apportés à HEC-ULg par le groupe coopératif Cera, par la SRIW-Sowecsom et par le Fonds InBev-Baillet Latour, ce partenariat avec CBC va permettre à HEC-ULg de renforcer significativement ses missions d'enseignement et de service à la collectivité en lien avec l'entrepreneuriat social. L'Académie rassemble, sur base d'une adhésion individuelle, les entrepreneurs sociaux et les étudiants, alumni et enseignants des programmes de formation en entrepreneuriat social. Trois mois après son lancement, elle compte déjà plus d'une centaine de

membres. Diverses institutions de référence sont également associées telles qu'Ashoka, ConcertES, CoopBuro, Febecoop, I-Propeller, Poseco, l'UNIPSO, SAW-B et Syneco. Ce projet vise à répondre aux besoins des entrepreneurs sociaux. L'objectif est triple : faciliter les rencontres entre entrepreneurs sociaux – au-delà des affiliations et secteurs d'activité –, doter ces acteurs d'outils adaptés aux besoins spécifiques de leurs entreprises et renforcer les liens entre les entreprises sociales et le monde académique. L'Académie apparaît comme un concept tout à fait novateur, d'ailleurs récemment récompensé par l'obtention du prix Zénobe – innovation sociale 2013.

Concrètement, les activités de l'Académie se structurent autour de quatre axes :

- les formations longues (spécialité du Master en sciences de gestion en Management des Entreprises Sociales et Certificat d'Université du même nom) ;
- les formations « à la carte » qui visent à donner aux entrepreneurs sociaux des outils de réflexion ou de management dans divers domaines de la gestion d'entreprise ;
- des rencontres sous la forme de petits-déjeuners ou dîners-conférences ;
- la conception d'outils de gestion, pédagogiques et de communication adaptés aux entrepreneurs sociaux.

Le programme de ce début 2014 est déjà riche : conférence-débat « Chiffres : de la maîtrise à l'emprise ? » organisée par CBC à Louvain-la-Neuve dans le cadre de l'Académie (avec les interventions d'Isabelle Sorente, écrivaine française de renom, et de Bernard Keppenne, Chief Economist de CBC); accueil à Liège des Inspiration Days (organisés par POSECO); petit déjeuner-conférence le 7/3 à Bruxelles avec Piet Colruyt sur les fonds d'investissement social (co-organisé par Ashoka) et la publication d'un Baromètre annuel de l'entrepreneuriat social (statistiques, tendances, enjeux) au mois de mai.



POUR PLUS D'INFORMATIONS :

Académie des Entrepreneurs Sociaux
Julie Rijpens, julie.rijpens@ulg.ac.be
Caroline Lovens, clovens@ulg.ac.be
www.academie-es.be

CBC Banque & Assurance
Sandra Circhirillo, Responsable Marketing & Communication
sandra.circhirillo@cbc.be
Bruno Menu, Responsable Secteur Public et Non-Marchand
mpnm@cbc.be
www.cbc.be

CBC Banque & Assurance est présente à Bruxelles et en Wallonie et est active en banque et en assurance. Elle s'adresse à un public large comprenant des particuliers, des indépendants, des titulaires de professions libérales, des agriculteurs, des entreprises marchandes ou non marchandes. CBC compte près de 1.250 collaborateurs et compte environ 300.000 clients.



Julie Rijpens
Centre d'Economie Sociale – HEC-ULg
julie.rijpens@emes.net



Rencontre

TEACH FOR BELGIUM UNE REUSSITE SCOLAIRE PLUS EQUITABLE



Un jour, la réussite d'un élève ne dépendra plus de son origine socio-économique

Diplômé en Droit (ULB) et en Gestion (ULB - Solvay Brussels School of Economics and Management), Pierre PIRARD est un homme de conviction. Après plus de 25 ans de carrière dans le secteur privé où il a occupé des fonctions de direction, Pierre Pirard décide en 2009 de changer radicalement de carrière en devenant enseignant dans le secondaire dans des écoles à indice socio-économique bas à Bruxelles. Il enseigne principalement des cours liés à l'économie dans des sections professionnelles aux deuxième et troisième degrés. En 2011, il partage cette expérience dans un livre au titre évocateur : « Vous n'êtes pas des élèves de merde ». Durant ces années dans l'enseignement, il rencontre de nombreuses personnes partageant sa vision d'une réussite scolaire plus équitable. En 2013, il amorce un nouveau tournant dans sa carrière et lance, avec d'autres entrepreneurs sociaux (Etienne Denoël, Philippe Mauchard et Laurent Ledoux), Teach For Belgium, une ASBL dont il est l'administrateur délégué.

ENTRETIEN.

Pierre Pirard, vous voulez contribuer positivement au changement dans l'enseignement en Fédération Wallonie-Bruxelles. De quelle manière?

L'ASBL Teach For Belgium a pour mission de réduire les iniquités socio-économiques dans les résultats scolaires des élèves. La Belgique (et plus exactement la Fédération Wallonie-Bruxelles) est la championne de l'OCDE en ce qui concerne les inégalités. À titre d'exemple, un niveau de trois ans et demi sépare les élèves des écoles les plus défavorisées des autres, un gouffre qu'il devient difficile de combler par la suite. Il est donc urgent d'y remédier ! Afin de réduire ces iniquités, nous recrutons et formons de futurs enseignants qui offriront de nouvelles perspectives d'avenir aux jeunes de quartiers défavorisés. Nous proposons d'allier développement personnel et professionnel avec la possibilité d'agir pour réduire ces inégalités.

Teach For Belgium fait partie du réseau Teach For All, 23 ans d'existence et une présence dans 32 pays. Le système fonctionne-t-il partout avec le même bonheur? Quels sont les critères de réussite/échec?

Chaque pays qui implante le système l'adapte aux spécificités de son enseignement. Cette manière de procé-

der semble fonctionner, puisque de nombreux rapports indiquent des résultats positifs dans différents pays. Le « National center for education evaluation and regional assistance » a ainsi publié les résultats d'une enquête sur les performances des élèves en mathématiques, menée aux Etats-Unis. Elle indique que les élèves ayant des professeurs « Teach For America » performant mieux que ceux n'en ayant pas. La différence équivaut au gain obtenu avec 2,6 mois d'enseignement des mathématiques en plus. (http://www.mathematica-mpr.com/publications/PDFs/Education/HSAC_final_rpt_9_2013.pdf)

Un ensemble d'études, en Grande-Bretagne, en Allemagne, en Inde, etc, semble montrer l'efficacité d'un système, comme celui imaginé par Teach For All, basé sur la sélection et la formation des participants. Les clés de la réussite sont sans doute une méthodologie développée sur base des réalités quotidiennes des enseignants (millier d'heures d'observation) et adaptée aux réalités de chaque pays rejoignant le réseau.

Teach for Belgium, un engagement citoyen ?

Il est évident que les jeunes qui s'engagent dans le programme ont non seulement l'envie d'enseigner, mais aussi et peut-être surtout la motivation de réduire l'iniquité scolaire en apportant aux élèves une vision sans aucun doute élargie de leur possibilité de développement personnel. Ces jeunes considèrent que l'échec dans les écoles à indice socio-économique bas n'est pas une fatalité. Il s'agit donc

d'un réel engagement citoyen, et non pas seulement d'une expérience, car nous voulons que ce contact à l'enseignement se prolonge bien au-delà du programme de deux ans et que les jeunes qui s'engagent continuent à militer pour un enseignement équitable quelle que soit la voie qu'ils choisiront après. Soyons clairs, Teach For Belgium n'est pas la solution unique à ces problèmes et bien d'autres professionnels sont engagés depuis des années à réduire l'iniquité scolaire. Nous sommes uniquement un outil supplémentaire.

Comment formez-vous les jeunes diplômés d'Ecoles de Management comme HEC-ULg ou d'autres facultés universitaires, à une pédagogie dédiée à des étudiants issus de milieux défavorisés ?

Concrètement, nous recrutons et sélectionnons des titulaires de Master à orientation scientifique, mathématique ou linguistique (néerlandais) (qui sont les matières en pénurie en Fédération Wallonie-Bruxelles). Nous formons ensuite ces candidats de manière exigeante, intensive et continue et leur obtenons un poste d'enseignant de plein exercice pendant au moins 2 ans dans les écoles à encadrement différencié. Après, ils sont libres de poursuivre l'aventure ou de rejoindre le secteur privé, public, associatif ou toute autre option qu'ils préféreraient. L'enseignement peut donc aussi être vu comme un début de carrière valorisant et valorisé. Ceci, nous le pensons, pourra attirer de nombreux de jeunes de qualité à aborder l'enseignement sans avoir la « peur » de devoir y rester pendant 35 ans. Notre processus de sélection rigoureux permet de recruter les personnes qui partagent notre vision d'un monde plus équitable et font preuve des compétences nécessaires pour un enseignant de qualité (ouverture et respect de l'autre, motivation, communication, persévérance ...).

Notre formation, pratique et concrète, ne remplace en rien l'agrégation ; nous motivons d'ailleurs nos participants à passer l'agrégation qui leur donnera un titre requis et donc une qualité statutaire. Elle tend à répondre aux besoins propres au public scolaire spécifique de l'encadrement

différencié. Elle aborde des éléments tels que les conflits de loyauté, les malentendus scolaires, l'ouverture à l'interculturalité, l'introduction de français dans l'enseignement de mathématiques et des sciences,... Ces modules spécifiques sont bien évidemment entourés de modules plus généraux comme la didactique générale (mais là encore dédiée aux élèves à encadrement différencié) ou un cours de didactique des matières à enseigner. Outre cette formation initiale, pendant les deux ans du programme, les enseignants sont suivis et formés par des tuteurs, des mentors, des conférenciers, afin d'optimiser autant leurs pratiques enseignantes que leur développement personnel et professionnel. La pratique réflexive joue un rôle essentiel tout au long de cet apprentissage.

Teach for Belgium est soutenue par de grandes entreprises et fondations internationales. Quel est leur apport ?

Nous sommes totalement apolitiques et a-philosophiques. La participation au programme est reconnue et valorisée par les entreprises qui recherchent les mêmes compétences que celles qui ont été acquises : une capacité à motiver, à inspirer des élèves, un sens de la gestion d'équipe, la persévérance, l'ouverture, le sens de l'organisation... Nos partenaires sont en grande partie des fondations, dont certaines d'utilité publique (comme la fondation Roi Baudouin). Aucun partenaire n'intervient dans le contenu pédagogique de nos modules. Nous sommes donc loin d'un système privé de formation des enseignants. La formation des enseignants doit rester le fait des pouvoirs publics. Néanmoins, vu l'urgence et l'ampleur du problème en terme d'iniquité, nous voulons travailler avec les universités et hautes écoles pour mettre nos moyens à leur disposition pour ensemble créer les modules qui nous semblent utiles à la formation des enseignants et donc aux élèves.

Propos recueillis par
Nathalie HOSAY,

Responsable des Relations extérieures
et de la Communication, HEC-ULg,

Des questions supplémentaires ? Envie de rejoindre Teach for Belgium ? L'ASBL recrute en ce moment même les futurs enseignants qui feront la différence en classe et qui ouvriront de nouveaux horizons pour leurs élèves. Ferez-vous partie de l'aventure ? Postulez avant le 14 mars 2014 sur le site internet www.teachforbelgium.org

The International Corporate Sustainability Barometer

Les entreprises à travers le monde doivent faire face à des questions de développement durable. Beaucoup de similarités existent dans les réponses apportées à ces défis. Certaines caractéristiques propres à chaque pays peuvent toutefois être identifiées. C'est ce que montrent les résultats de l'étude 'International Corporate Sustainability Barometer' coordonnée par le Centre for Sustainability Management (CSM), Leuphana University Lüneburg, Germany, en collaboration avec d'autres institutions internationales prestigieuses. **Nathalie CRUTZEN**, professeur, Accenture Chair in Sustainable Strategy, à HEC-ULg, était la correspondante belge de cette recherche internationale et elle a collecté et analysé les données à propos des grandes entreprises belges. Son enquête montre que les entreprises belges, d'une manière générale, se situent en-dessous de la norme internationale en regard de bien des aspects de gestion de développement durable. Par exemple, les entreprises belges perçoivent et considèrent moins l'influence de leurs stakeholders dans l'implémentation de processus durables que leurs pairs internationaux. Les problématiques durables semblent gérées moins intensément et les outils de gestion durables traditionnels - permettant de faciliter l'implémentation des mesures prises par exemple - sont moins connus par les entreprises belges qu'à l'international. Les explications possibles de ces faits seront développées dans une prochaine étude afin d'apporter des pistes d'amélioration en ce domaine. Rapport complet disponible sur www2.leuphana.de/csm/InternationalCorporateSustainabilityBarometer.pdf

Doctorat

HEC-ULg compte un nouveau Docteur en Sciences économiques et de gestion. **Habibou Woroucoubou Ali** a défendu publiquement, le 20 décembre dernier à HEC-ULg, sa thèse de doctorat intitulée : "Marchés boursiers africains : problématique de l'efficience, dynamique de la volatilité, rendement et volume des transactions".



Recherche

Le Professeur **Alain JOUSTEN** a accueilli au sein du CREPP (Centre de Recherche en Economie Publique et de la Population) une jeune chercheuse américaine, **LIN SHI**, diplômée de l'University of Southern California, dans le cadre du programme Fulbright-Schuman (<http://www.fulbrightschuman.eu/>)



« *When I was selecting a place to conduct research within the EU, I knew I really wanted to come to Belgium and be in a French-speaking environment, and it was important for me to work with researchers who were focusing on pensions, as retirement policy is my area of interest. HEC-ULg was exactly what I wanted. I found Professor Alain Jousten's work very insightful and fascinating; to learn from him and his fellow researchers, I sent Professor Jousten a request to be a visiting researcher, and he kindly obliged.*

Since arriving, I've found the people in the department extremely welcoming, and I have been learning quite a bit. I'm currently working on two papers - one in the area of elderly female labor supply, in collaboration with other researchers here at ULg, and another in regards to occupational pensions. A few weeks ago, HEC-ULg hosted the SHARE (Survey of Health, Ageing, and Retirement in Europe) conference, and it was exciting to be able to participate in the event. I'm very thankful for the privilege to be here and to be exposed to all of these opportunities, and I've definitely been enjoying my time in Liège. »

Plus d'infos sur Lin Shi sur <http://news.usc.edu/#!/article/54288/usc-marshall-alumna-awarded-fulbright/>

Prix et Distinctions

Mis en place dans le cadre du programme Creative Wallonia, après deux éditions consacrées respectivement à l'innovation technologique (2011) et à l'innovation non technologique (2012), le **Prix Zénobe** a bouclé en 2013 la trilogie avec l'innovation sociale. Dans la catégorie « unités de recherche », le **Centre d'Economie sociale de HEC-ULg** a remporté la première place pour son Académie des entrepreneurs sociaux. La cérémonie de remise des Prix a eu lieu le 28 novembre à Namur au magasin Madame Ravik de la Ressourcerie namuroise, elle-même Entreprise de Formation par le Travail et porte-drapeau du concept.

BCG Strategy Cup

En ce mois de février, Boston Consulting Group, leader mondial du conseil en stratégie, organise la 9ème édition de la Strategy Cup, le plus grand business game en Belgique. Nouveau concept cette année : les étudiants travailleront durant quelques jours en équipe pour améliorer la situation d'un vrai client: SOS Villages d'Enfants, bénéficiant d'un coaching accru de la part des consultants. Ce concept est extrêmement formateur pour les étudiants et il leur permet d'avoir un réel impact tangible. En décembre dernier, dans le cadre du cours de Strategic Marketing donné aux étudiants en 1er Master, HEC-ULg a accueilli deux guest speakers du BCG : **Alexander Drummond**, Project Leader et **Christophe Van Durme**, Associate pour un exposé sur le thème « How we think about strategy? A case study approach by The Boston Consulting Group ».

Publications

Le Professeur **Axel GAUTIER**, Directeur de la Recherche à HEC-ULg et **Sophie REGINSTER**, Assistante, sont les auteurs de « *La collecte des déchets en Wallonie : organisation et performances* » dans Regards économiques n°106 (Institut de recherches économiques et sociales, UCL) www.regards-economiques.be

Les auteurs comparent les performances en termes de coûts des différentes alternatives de collecte des déchets. Ils montrent notamment que l'utilisation de conteneurs à puce pour la collecte des déchets ménagers résiduels (OMB) permet de diminuer considérablement la quantité d'OMB produite par habitant, sans pour autant augmenter la quantité d'autres déchets ménagers, et sans augmentation du coût par habitant. Ils montrent également que la collecte des OMB en régie publique entraîne un coût total de la gestion des déchets comparable à celui qui est observé dans les communes dont la délégation des OMB est confiée à un collecteur privé.

Robert PLANCHAR, Directeur général Honoraire du Port autonome de Liège et ancien Professeur à HEC, a publié récemment (septembre 2013) un ouvrage intitulé : "*La Machine de Decize, Louis XIV et les Liégeois (Rennequin Sualem, Paulus Sualem, Gilles Lambotte, Daniel Michel...*", Coll. "Ly mireur des histor" n°12, Centre d'histoire des sciences et des techniques de l' ULg. Editions Céfal.

Ce livre vient s'ajouter aux deux précédents ouvrages déjà publiés aux Editions Céfal : "*Les Planchar, maîtres de fosses dans la Seigneurie de Montegnée* » et "*75ème anniversaire du Port autonome de Liège : un canal et trois hommes* ». Tél : 04.254.25.20 (Septembre 2013) ou en envoyant un mail à laventine@skynet.be

Alumni

Daniel CAPOCCI Alumni, PhD HEC-ULg, travaille à Londres où il est Senior Investment Manager chez Architas Multi-Manager, membre de Global AXA Group. Il vient de publier un ouvrage de référence dans le domaine de la gestion alternative : *The Complete Guide to Hedge Funds and Hedge Fund Strategies*, Ed. Palgrave Macmillan Professional Finance, 2013.

En voici un petit résumé :

« The book starts out by examining the fundamentals of hedge funds – their history and evolution, their key characteristics and what makes them different from other investment vehicles. It then describes in detail and with practical illustrations from the industry the 20 main investment strategies implemented by hedge fund managers, including classic strategies like equity hedge, convertible arbitrage or event driven strategies but also less covered ones like mortgage backed securities, PIPE funds, volatility arbitrage or asset based lending. This is followed by a comprehensive analysis of the historical performance of hedge funds, compared to traditional investments, using classical and more advanced tools, and then a review of the funds during the financial crisis of 2007–2008. Finally, the book presents up to date coverage of regulation and governance of hedge funds, including the Dodd-Frank Wall Street Reform and Consumer Protection Act, alternative UCITS and the Alternative Investment Fund Management Directive. The book is illustrated with more than 80 tables and 220 figures to explain key concepts. »

Rapport de la Recherche



Le dernier Rapport de la Recherche à HEC-ULg est disponible en ligne à l'adresse suivante www.ulg.ac.be/books/HEC/RR2012 Vous pouvez le consulter à la fois par pointe d'excellence et par type de production scientifique classée par Unité d'Enseignement et de Recherche.



Alliance
Conférence de presse de lancement des programmes Executive proposés conjointement par HEC-ULg et Antwerp Management School (AMS)- 25 novembre 2013 Bruxelles - siège de la Communauté germanophone



De gauche à droite : **Paul Matthysens**, Doyen de Antwerp Management School ; **Wilfried Niessen**, Directeur académique pour le Développement, HEC-ULg ; **Thomas Froehlicher**, Directeur général et Doyen, HEC-ULg ; **Jean-Claude Marcourt**, Ministre du gouvernement wallon en charge de l'économie et de l'emploi ; **Philippe Muylers**, Ministre du gouvernement flamand en charge du budget et des finances, **Olivier Paasch**, Ministre de l'Enseignement de la Communauté germanophone de Belgique ; **Bernard Rentier**, Recteur de l'Université de Liège ; **Patrick Kenis**, Academic Dean, Antwerp Management School



De gauche à droite : **Danny Lauwers**, Executive program, AMS ; **Dora Munteanu**, Director Company Specific Programs, AMS ; **Sylvie-Anne Piette**, Directrice de HEC-ULg Executive School ; **Paul Matthysens** et **Thomas Froehlicher**



De gauche à droite : **Pascal Pistone**, Professor of International and European Tax Law at WU - Vienna University of Economics and Business, Institute for Austrian and International Tax Law, animait le séminaire « Les Droits de l'Homme en fiscalité » ; **Matt Alvesson**, Professor of Business Administration, Lund University, Sweden, animait le séminaire "Research Methodology as a Research Ideal" ; **Axel Gautier**, Directeur de la Recherche, HEC-ULg

Séminaire 2013 de la CGE (Conférence des Grandes Ecoles)
Les grandes écoles : innovation et création de valeur - Octobre 2013 - Grenoble



Bernard Surlemont, Professeur d'entrepreneuriat à HEC-ULg



Thomas Froehlicher, Directeur général et Doyen de HEC-ULg, participe à la table ronde sur l'Innovation et le développement durable présidée par **Anne Beauval**, Directrice de l'École des mines de Nantes



Paul-Emile Leclercq, Program Manager, Executive Programme en Intelligence stratégique, HEC-ULg Executive School ; **Jean Philippe Snijders**, Consultant Expert en Intelligence stratégique, ASE et **Patrick Leroy**, Head Analysis, Défense Nationale

Remise des certificats en Intelligence stratégique
28 novembre 2013 - Salle Europe - CESW



De gauche à droite, **Olivia Santus**, Responsable Intelligence stratégique, ASE ; **Anne Wanielista**, diplômée de la formation en Intelligence stratégique ; **Claire Gruslin**, Responsable académique de la formation ; **Sylvie-Anne Piette**, Directrice de HEC-ULg Executive School et **Marc Deschamps**, Responsable académique de la formation



CREATIVE WALLONIA
Sommet quartiers innovants -
territoires créatifs (QIT)
 Semaine de la Créativité
 14 - 15 novembre 2013



photo © Vincent Forêt

Module « LE RÔLE DE L'URBANISME ET DE L'ARCHITECTURE DANS LA TRANSFORMATION TERRITORIALE »
 De gauche à droite : **Barbara Louys**, RTBF ; **Jacques Pélerin**, GRE/UWE ; **Eric Haubruge**, Gemboux Agro Bio-Tech, ULg ; **Vivian Cheng Wai Kwan**, Hong Kong Design Institute ; **Rem Koolhaas**, OMA/AMO ; **Thomas Froehlicher**, HEC-ULg ; **Henri Monceau**, Cabinet du Ministre J.-C. Marcourt, Bulelwa Makalima Ngewana, Creative Cape Town ; **Clio Brzakala**, Wallonie Design et **Diane Mievis**, Cabinet du Ministre J.-C. Marcourt



photo © Vincent Forêt

François Pichault, Professeur HEC-ULg



photo © Vincent Forêt

Module « TRANSFORMATION TERRITORIALE ET POLICY MAKING »
 - ULg : **Laurent Simon**, MOSAIC HEC Montréal



photo © Vincent Forêt

Module « LE RÔLE DE LA CULTURE DANS LA TRANSFORMATION TERRITORIALE » à HEC-ULg
 De gauche à droite : **Adrien Tirtiaux**, Hôtel charleroi ; **Marta Corubolo**, DEsis ; **Bulelwa Makalima-Ngawana**, Creative Cape Town, **Victor Massip** et **Laurent Lebot**, Les ékovores ; **Giovanna Massoni**, RECIPROCITY ; **Clio Brzakala**, Wallonie Design ; **Nik Baerten**, Pantopicon

Conférence de M. Elio DI RUPO Premier Ministre « La Belgique rénovée »
 à l'initiative de HEC-ULg Alumni, en collaboration avec le Forum Financier de Liège et l'OIC Dow Jones - 21 octobre 2013 - HEC-ULg



Photo du haut : Au premier rang, **Georges Hübner**, Professeur, Deloitte Chair of Portfolio Management and Performance, Président du Forum financier de Liège et **Jean-Pierre di Bartolomeo**, Président du Comité de Direction, Sowalfin - Photo de gauche : **Laurent Weerts**, Managing Partner, Deloitte ; **Fabian Marcq**, Directeur général adjoint, Meusinvest et **Philippe Closset**, Intégrale - Photo de droite : **Elio di Rupo**, Premier Ministre et **Melchior Wathelet**, Ministre d'Etat, Avocat général à la Cour de justice de l'Union européenne, Président de l'Advisory Board HEC-ULg Alumni



Laurent Despy, Administrateur de l'ULg et **Jean-Pascal Labille**, Ministre des Entreprises publiques et de la Coopération au développement, chargé des Grandes Villes - Des étudiants organisateurs heureux : **Olivier Baert**, Vice-Président du Dow Jones Club et **François-Xavier Collard**, Président du Dow Jones Club, viennent d'offrir le sweat HEC à Elio Di Rupo



Un séminaire en « stratégie durable »
FOCALISÉ SUR LA MOBILITÉ ÉLECTRIQUE À LIÈGE

Dans la continuité de l'expérience menée au premier semestre de 2013, le Bourgmestre Willy Demeyer était présent, le 6 janvier 2014, à HEC-ULg, afin d'inviter les étudiants de dernière année à travailler sur une grande étude de cas portant sur la mobilité électrique dans la ville de Liège. Cette étude de cas s'inscrit, comme l'année précédente, dans le cadre d'un séminaire intensif de trois semaines organisé par la Chaire Accenture en stratégie durable à HEC-ULg.

En 2013, la Ville de Liège avait invité les étudiants de HEC-ULg à lui faire des propositions stratégiques en matière de mobilité et à apporter des solutions innovantes et durables. Parmi ces dernières, l'un des projets primés était : « Liège, ElectriCity ». De manière très synthétique, ce projet proposait de donner une certaine vision en matière de mobilité à la ville de Liège et de faire de Liège la capitale belge des véhicules électriques en 2020.

Cette année, les 280 étudiants de dernière année à HEC-ULg, coachés par des consultants d'Accenture ainsi que par des membres du corps professoral de HEC-ULg, devront donc, par groupe de cinq, se pencher sur les questions de mobilité électrique pour la Ville de Liège. Ces derniers devront prendre en compte les besoins

- Réduire les nuisances liées à la circulation ainsi que la pollution de l'air
- Apporter des solutions aux problèmes liés au stationnement
- Etendre la couverture et la portée des solutions de mobilité déjà mises en place
- Augmenter l'attractivité de la ville
- Faciliter l'accès de la ville
- Réduire l'insécurité de certaines zones
- Apporter un regard innovant sur la ville
- ...

Deux grandes thématiques seront au centre de leurs réflexions :

- La mobilité des personnes : la gestion du trafic, les transports publics, les transports de groupe (i.e. le covoiturage), les parkings...
- La mobilité des marchandises : l'approvisionnement des magasins du centre-ville, les déchets, les colis...

Concrètement, les étudiants devront réaliser un diagnostic, identifier les parties prenantes (pouvoirs publics, entreprises, organisations diverses...), proposer un plan d'actions concret en matière de mobilité électrique et proposer des pistes de financement.

Cinq groupes d'étudiants présélectionnés présenteront une proposition concrète aux autorités communales liégeoises, qui en évalueront la pertinence avec un jury d'experts. Ils présenteront ensuite leur proposition lors d'un événement ouvert au public le 6 mai prochain.



UNE INNOVATION CETTE ANNÉE ...

La Chaire Accenture évoluera cette année pour permettre aux meilleures études de cas de devenir des créations d'entreprises. Les meilleures propositions seront accompagnées par HEC-ULg, la Chaire Accenture et ses partenaires dans un « City Lab » destiné à valoriser la créativité et le goût pour l'entrepreneuriat en milieu urbain des étudiants de l'Université de Liège.



Nathalie CRUTZEN
 Docteur en Sciences Economiques et de Gestion
 Chargée de cours
 Accenture Chair in Sustainable Strategy
 ncrutzen@ulg.ac.be

Jury mission
 « Création d'entreprises »
 24 octobre 2013 - Château de Colonster



Raphaël Renson, Responsable commercial & marketing à la Conserverie et Moutarderie Belge, **Gaetan Servais**, Alumni, Directeur de Meusinvest, **Claire Schwickerath**, Alumni, P&V Group, **Renaud Jamar de Bolsée**, CEO, Victor Buck Services, respectivement vice-présidents et présidents de jury!



Charles Van Wymeersch, Président Investsud, Co-président du Jury; **Alexandra Schraepen**, Step by Steppes; **Jean-Michel Javaux**, Président de Meusinvest, Co-président du jury; **Joseph D'ippolito**, Crowd'In



Jury mission «Reprise et Transmission» 4 décembre 2013 – Château de Colonster
Sabine Colson, Conseiller général SRIW; **Valérie Saretto**, Secrétaire général UCM; **Willy Delflys**, Secrétaire général Liège Airport et **Jean-Michel Javaux**, Président de Meusinvest

Nathalie Crutzen et Fernand Dimidschstein, - Willy Demeyer, Bourgmestre de Liège
 Fernand Dimidschstein, Executive Partner - Lead Management Consulting Gallia - ACCENTURE



INNOVATION ET PERFORMANCE DANS LES TPE/PME WALLONNES ET BRUXELLOISES



SYNTHÈSE DES RÉSULTATS DE L'ENQUÊTES

Dans le cadre d'une étude commanditée par Acerta, portant sur les conditions de mise en œuvre des pratiques et politiques de GRH contribuant le plus à la performance des PME, tant économiquement que socialement, la Louvain School of Management (UCL) et le Lentic (HEC-ULg) ont mené une enquête par questionnaires auprès d'un échantillon de plus de 430 entreprises de moins de 250 personnes, issues de secteurs aussi variés que le service aux entreprises, les industries manufacturières, les activités scientifiques et techniques ou encore la construction, entre autres.

Au travers des résultats de cette enquête, émerge une véritable cartographie de l'innovation et de la performance dans les PME/TPE wallonnes et bruxelloises. Cet état de l'art a été obtenu à partir d'une méthodologie originale, sur base d'indicateurs spécialement conçus par l'équipe de recherche, qui ajoute une dimension qualitative aux chiffres. Tant l'innovation que la performance sont appréhendées de façon large: les dimensions chiffrées et quantifiables ne constituent ainsi qu'une partie de la définition de ces concepts, à laquelle s'ajoutent des dimensions plus compréhensives et qualitatives (organisationnelle, technologique, environnementale, etc.)

Le classement des entreprises considère à la fois leur niveau d'innovation et leur niveau de performance, dont on voit qu'elles ne vont pas toujours de pair. Dans l'échantillon, elles se situent comme suit :

- 8,78% sont innovantes ET performantes ;
- 9,93% sont performantes, sans se caractériser par leur niveau d'innovation ;
- 7,39% sont innovantes, mais pas (particulièrement) performantes ;
- 26,10 ne sont ni innovantes, ni performantes ;
- Enfin, 47,8% se situent dans la moyenne d'innovation et de performance.

Les résultats de l'étude montrent également le classement de ces entreprises par type d'activités (code NACE), par taille, main d'oeuvre, chiffre d'affaires, etc. Il apparaît que les entreprises les plus performantes et innovantes soient issues des secteurs technologiques (activités spécialisées) et informatique. Elles réalisent leur chiffre d'affaires surtout à l'international, et sont de structure non-familiale. En outre, la taille de l'entreprise ne semble pas influencer sur leur niveau de performance ou d'innovation.

L'équipe de recherche est actuellement dans la phase 2 ; elle a sélectionné 20 entreprises parmi les plus performantes et/ou innovantes, et réalise l'analyse qualitative approfondie, en considérant notamment les politiques de gestion des ressources humaines qui y sont mises en oeuvre, en vue de comprendre en quoi et comment la gestion des personnes dans les PME/TPE est une condition d'innovation et/ou de performance, et en identifier les pratiques. Elle mènera ensuite une expérience pilote de transfert des pratiques re-contextualisées.

Contacts :

François PICHULT,
Professeur à HEC-ULg, Directeur du LENTIC,
Giseline RONDEAUX,
Chargée de recherche au LENTIC,
Tél: +32 4 366 30 70



Courtier en Assurances & Conseiller Solutions globales sur mesure pour tous vos risques : Gras Savoye, votre partenaire incontournable en matière d'assurances !

- ✓ (Ré)Assurances
- ✓ Gestion des risques
- ✓ Services actuariels
- ✓ Employee Benefits
- ✓ Optimisation fiscale
- ✓ Planification financière
- ✓ Planification successorale
- ✓ Et nombre d'autres services...



- ✓ Conseils indépendants et fiables
- ✓ Votre partenaire commercial stratégique et « risk coach »
- ✓ Qui vous guide pas à pas vers une gestion durable et intégrée des risques
- ✓ 3ème au niveau mondial grâce au partenariat avec le Groupe international Willis
- ✓ Expertise internationale + approche personnalisée = concept global centré sur vos besoins !

Liège | Hasselt | Zellik | Courtrai
www.grassavoie.be

Mastering the risks in a changing world

FSMA 024283 A | 043032 A



PARCE QUE DÉCORER
C'EST AVANT TOUT
UNE PASSION
mais aussi notre métier!

Nos magasins

QUATUOR BATTICE

RUE DE HERVE, 107
4651 BATTICE

HORAIRE D'OUVERTURE:
DU LUNDI AU SAMEDI DE 10H00 À
18H00 - FERMÉ LE DIMANCHE

SHOWROOM DE 500M²

QUATUOR MARCHÉ NEW!

RUE DU PARC INDUSTRIEL, 5
6900 MARCHÉ-EN-FAMENNE

HORAIRE D'OUVERTURE:
DU LUNDI AU SAMEDI DE 10H00 À
18H00 - FERMÉ LE DIMANCHE

SHOWROOM DE 1200M²

Notre shop en ligne

WWW.QUATUOR.BE

BIENTÔT EN 2014 - QUATUOR UCCLE / QUATUOR GOSSÉLIES



Entreprendre & innover

HEC CONSULTING GROUP : DES TALENTS AU SERVICE DES ENTREPRISES



CRÉÉE EN 2001, HEC CONSULTING
GROUP, SOCIÉTÉ DE CONSULTANCE EN
MARKETING, N'A CESSÉ DE CROÎTRE
DEPUIS LORS, RÉALISANT UNE ANNÉE 2013
PARTICULIÈREMENT RÉUSSIE GRÂCE À DES
PARTENAIRES COMME L'UCM, VOO
OU ENCORE SHELL.

Spécialisée dans la réalisation de tout type d'études de marché telles que des études de satisfactions, de faisabilité, d'implantation, de notoriété ou encore de concurrence, HEC Consulting Group a permis à ces organisations d'atteindre leurs objectifs comme en témoignent nos commanditaires :

« Au-delà d'un prix compétitif, choisir HEC Consulting, c'est choisir une équipe complète où chacun connaît son métier, sa partie du travail. Ils font preuve d'une grande disponibilité et d'une réactivité qui permet de s'adapter lors de chaque étape et de faire preuve d'une flexibilité en cas de changement ou d'événements inattendus. Ils ont un réseau bien installé et large, ce qui réduit les délais et permet de travailler en qualitatif dans un timing très intéressant. HEC Consulting, c'est une équipe professionnelle avec une envie de bien faire et de répondre à toutes les attentes des clients »

Sylvie Blampain – Analyste Marketing UCM

« Les échanges ont été agréables et les résultats livrés rapidement, de manière structurée et dans le respect du budget »

Marco Vanini – Market Intelligence VOO

« Une expérience très positive dans l'optique de contribuer au développement des talents de demain et dans le but de confronter les jeunes à la réalité du monde des entreprises et à ses exigences. La force de HEC Consulting Group réside essentiellement dans des missions de terrain dont l'analyse vient nourrir une réflexion par rapport aux tendances du marché »

Olivier Leclercq – Lubricant Marketing Manager EU-West SHELL

Les raisons de ce succès qui perdure au fil des ans s'expliquent par plusieurs éléments caractérisant la société. HEC Consulting Group a pour particularité d'être gérée par des étudiants de Master en gestion à HEC-ULg. Bien que le siège de cette société soit basé dans les locaux de l'école, elle reste une entité totalement indépendante de l'Université. HEC Consulting Group se différencie d'une Junior Entreprise bénéficiant du soutien du corps académique. Cependant, de nombreuses relations entre HEC-ULg et HEC Consulting Group se sont tissées au fil des ans sous forme de collaborations diverses. De fait, la finalité de la société ne se limite pas à encourager le développement personnel de ses membres, mais elle permet aussi une approche active et permanente du monde réel des affaires.

Cette vision lui permet de se positionner aujourd'hui comme la **première – en termes de CA – société en Belgique entièrement gérée par des étudiants.**

Le chiffre d'affaire cumulé à la fin de l'année 2013 était de 1.115.000 €.

Pour ce faire, un de ses avantages est de disposer d'un **réseau de plusieurs centaines d'enquêteurs**, garantissant ainsi l'exécution rapide de l'étude ainsi qu'une grande flexibilité. Par ailleurs, les tarifs pratiqués par HEC Consulting Group sont également très flexibles et peuvent défier la concurrence. Les études sont réalisables en **plusieurs langues** : le français, le néerlandais, l'anglais et l'allemand. Elles sont toujours **personnalisées** pour répondre entièrement aux besoins des clients. Un contrôle-qualité est effectué sur chaque projet. Celui-ci est pris en charge par un membre du conseil de gouvernance de la société. Ce conseil est constitué d'anciens associés alumni, certains travaillant aujourd'hui dans de grandes entreprises de consultance telles qu'Accenture et McKinsey. Les autres sont actifs dans divers secteurs au sein d'entreprises illustres telles que Google ou encore

et surtout leur expérience garantissent une qualité professionnelle dans le travail réalisé par HEC Consulting Group. Par ailleurs, la création en 2010 d'une cellule à Anvers permet à HEC Consulting Group de couvrir l'entièreté du pays. Cette couverture nationale représente un avantage considérable et permet une croissance plus rapide de la société.

HEC Consulting Group est une entreprise dynamique et innovante qui cherche continuellement à intégrer la cohésion entre les compétences professionnelles et les valeurs qui caractérisent son mode de fonctionnement, à savoir, l'ouverture d'esprit, le développement personnel, la passion et le fun. Ces valeurs s'articulent autour d'un seul objectif : l'entrepreneurship.

HEC Consulting Group en quelques chiffres c'est :

- 13 ans d'existence
- 18 étudiants
- 30 études réalisées en 2013
- 1.115.000 € de chiffre d'affaires cumulé
- Plus de 8 anciens membres actifs dans le conseil de gouvernance

Mais aussi ce sont des études réalisées pour de grands noms tels que:

- Eloy
- Terre
- Microsoft
- BNP Paribas Fortis
- BAM-Balteau
- Stassen
- DEF Belgium
- Cide Socran
- Et beaucoup d'autres comme des porteurs de projets ou des start-up.

*HEC Consulting Group a tous les avantages
qui font le succès des grands et bien plus*

Didier Bronne, Président du Conseil d'Administration d'Étilux



Source durable

groupequip.be

EQUIP
source humaine

recrutement et sélection / interim / outplacement / consultance / formation / coaching

le rendez-vous liégeois culturel...
et **gastronomique**!

Business lunch
formules groupes et VIP
réceptions de 30 à 500 personnes

Cuisine signée Eddy DEKETELAERE 

le balcon¹ de l'émulation



Théâtre de Liège, 1er étage · 16 Place du 20-Août, 4000 Liège · T. 04 223 43 24 · www.balcon.be · info@balcon.be · ouvert du mardi au samedi le midi et le soir.

by LES COURS

Salades, sandwiches, wrap,...

*vous invite à la flânerie et
à la détente pour une pause-café
ou gourmande hors du temps
et de l'agitation urbaine*

Jam Session tous les 1^{er} jeudis du mois

lecafé¹ des arts



18 Place du 20-Août, 4000 Liège - T. 04 223 14 66 - www.lecafedesarts.be - info@lecafedesarts.be - ouvert du mardi au samedi de 8h à 19h.