

# Spirit

*of management*

**A SMART CITY INSTITUTE AT HEC-ULg**

**ALUMNI : HEC-ULg AU FÉMININ**

**ENTRETIEN AVEC SOPHIE JORIS,  
NOUVELLE DIRECTRICE DU VENTURELAB**

**CROWD'IN, PLATE-FORME DE FINANCEMENT PARTICIPATIF**

**CHAIRE EN DIGITAL MEDIA & E-COMMERCE  
NOUVEAUX PARTENAIRES**

**PRIX DE L'ENTREPRISE DE L'ANNÉE  
INTERVIEW DE PHILIPPE PIRE**



## Donors & Partners

### Knowledge Partners



### Project Partners



### Business Spirit Partners



## EDITO

Les débuts d'année sont très souvent des moments de questionnement sur l'avenir. Les business schools n'échappent pas à ce phénomène. Je voudrais partager avec vous quelques enjeux évoqués lors de récentes réunions internationales auxquelles HEC-ULg participe activement.



Wilfried Niessen

Directeur général et Doyen ff HEC-ULg

Quel va être le modèle de l'enseignement universitaire, et particulièrement celui en gestion, suite à l'introduction massive de nouvelles technologies ? Cette question touche non seulement le contenu de notre enseignement mais aussi la manière d'enseigner et le rôle de l'enseignant-chercheur, tant dans la conception des cours que dans sa relation avec les étudiants. Le chantier est important et renvoie à une seconde question : avons-nous les moyens financiers et humains pour nos ambitions ? Question cruciale s'il en est, qui, en France par exemple, a amené certaines Grandes Ecoles à fusionner, d'autres à créer des campus virtuels ou à chercher une forme de croissance à l'étranger. Il semble clair que les écoles de gestion vont pour elles-mêmes devoir faire preuve d'un grand esprit entrepreneurial. Les liens avec le monde de l'entreprise deviennent décisifs et la recherche de fonds via des partenariats ou du mécénat un levier essentiel de développement.

Une autre question que je retiens est celle du profil des personnes à former. Quelles compétences devons-nous veiller à développer ? Cette interrogation induit une réflexion commune de tous nos stakeholders en vue d'établir un référentiel de compétences, au centre duquel se trouve l'éthique, une notion de savoir-être bien plus que de savoir-faire.

Voilà quelques voies de réflexion sur lesquelles HEC-ULg s'est engagée, inhérentes à la réforme des programmes de cours qui arrive bientôt à son terme. Toutes nos actions sont tournées vers le futur et conduites selon des thématiques transversales : le numérique et le digital (avec les beaux développements de la Chaire en Digital Media), l'entrepreneuriat et l'innovation (notamment au travers du VentureLab), l'éthique, le développement durable et la responsabilité sociétale (par la création du Smart City Institute). Sans oublier la recherche, base de l'enseignement, et le souci permanent de qualité qui nous anime et qui sous-tendent l'ensemble des développements de l'Ecole.

Au niveau financier, un nouveau modèle de financement a été mis en place en accord avec notre Université. C'est sur ce socle que peut se concrétiser le lancement du Fonds HEC-ULg et les partenariats indispensables pour le développement futur.

Toutes ces initiatives prouvent combien l'esprit d'entreprendre fait partie de l'ADN de HEC-ULg. Merci à tous pour votre dynamisme et bonne lecture de ce 23<sup>e</sup> numéro de SPIRIT !



# s o m m a i r e

Mars 2015- n° 23



## p.6 | Développement durable

A Smart City Institute at HEC-ULg

## p.8 | Research @HEC

Big Text Data  
Health care services

## p.10 | Partenaires

Chaire en Digital Media  
&E-Commerce : nouveaux partenaires

## p.14 | Entreprendre & innover

Sophie Joris, nouvelle directrice  
du VentureLab

## p.16 | Entreprendre & innover

Crowd'in, plate-forme  
de financement participatif

## p.18 | Rencontre

Jacques Defer, Director Public  
Affairs, HEC - ULg



## p.20 | International

Why would you choose to start Master  
Studies at HEC?

## p.22 | Partenaires

L'Entreprise de l'Année : ren-  
contre avec Philippe Pire, EY

## p.24 | Fonds

Et si l'on changeait nos pratiques  
managériales?

## p.26 | Alumni

HEC-ULg au Féminin  
Success Stories

## p.28 | Executive Education

Séminaire Executive Degrees

## p.30 | Executive Education

L'évaluation des formations,  
un levier de pilotage



## p.32 | Events & News

## p.36 | Gala HEC-ULg

## p.40 | Inside

## p.42 | International

Field Trips au Chili et en Italie

## p.44 | Focus

Teach for Belgium

## p.46 | Recherche

Quelle réforme fiscale pour la  
Belgique en 2015





HOSTED WITHIN THE MANAGEMENT SCHOOL OF THE UNIVERSITY OF LIEGE (HEC-ULg) AND NEWLY CREATED IN THE WAKE OF THE ACTIVITIES RUN BY THE ACCENTURE CHAIR IN SUSTAINABLE STRATEGY, THE SMART CITY INSTITUTE IS SUPPORTED BY PUBLIC (THE CITY OF LIEGE) AS WELL AS PRIVATE (ACCENTURE AND BELFIUS) PARTNERS. THIS NEW ACADEMIC INSTITUTE AMBITIONS TO STIMULATE RESEARCH, TRAINING, INNOVATION AND ENTREPRENEURSHIP IN THE AREA OF "SMART CITY"

**Nathalie Crutzen (PhD)**

Associate Professor, Accenture Chair in Sustainable Strategy Director, Smart City Institute.



Over half of the world population lives in (large) urban areas. This percentage even rises above 66% in the European Union and, by 2020, it is expected that over 70% of the world population will live in cities. The rapid growth of the urban population brings along numerous challenges in such areas as mobility, housing, employment, education, culture and security, not to forget resource management (e.g. water, waste and energy).

This evolution requires effective thinking and acting towards a sustainable development of these urban ecosystems and towards a better quality of life for those concerned. Therefore, it is essential for decision-makers to think up and implement "sustainable strategies" in order to foster an adequate societal and economic environment in which city-dwellers, enterprises and public authorities can live, work and interact.

Making the city "smart" increasingly emerges as a strategy aiming to contain the problems arising from a growing urban population and to come up with innovative solutions to rise to this challenge. A "smart city" is a multi-stakeholders' ecosystem - composed with local governments, citizens' associations, multinational and local businesses, universities, international institutions... - engaged in a sustainability strategy using (ICT, engineering or hybrid) technology as enabler.

There is genuine interest for this issue at international, European, national and regional level. Evidence thereof are the platforms for reflection and other initiatives spreading worldwide. To date, however, most remained focused on very technical solutions for cities in some specific areas (mobility, energy, water, etc.) without proposing any real long-term integrated and multidisciplinary strategic vision and managerial reflection on these issues (economic models, financing, etc.). In addition, few of them are supported by a genuine academic institute drawing on a partnership between private enterprises, a City, a University and its Management School.

It is from this observation that **the Smart City Institute** has just been launched at HEC-ULg. To succeed in this mission, the Smart City Institute is articulated around **three complementary pillars**: research, education and entrepreneurship.

CITY LAB

**THIS ACADEMIC INSTITUTE GATHERS:**

- Professors and scientific researchers;
- Public and private partners:
  - In keeping with the activities conducted within the ACCENTURE Chair in Sustainable Strategy over the last years, the Institute's strategic founding partner is Accenture, the management consulting, technology services and outsourcing company.
  - BELFIUS will contribute to the Institute's initiatives by sharing its financial expertise with the actors of the project.
  - The CITY OF LIEGE also supports the Institute. In particular, it will keep its competences and relevant databases at the Institute's disposal. The latter, as well, will be involved in the smart metropolis vision also supported by the City.
- Experts (in technology, real estate, infrastructures, financial services, energy, project management etc.) with regard to the development of "smart cities".

From the outset, the activities of the Smart Institute will be run in a truly national and international perspective. Initially, the Smart City Institute, and especially its "City Lab", will nevertheless focus around the Liege area with the view of contributing to its economic, social and environmental development.

Finally, whereas the crosscutting issue of smart cities requires multidisciplinary analysis, the Smart City Institute contends that a managerial approach -- originally largely neglected -- is nonetheless crucial.

For short, the Smart City Institute draws on an original partnership between a university, a city and two private enterprises to examine the issue of smart cities. It proposes to take this up from a managerial (and not just technical) approach while demonstrating a genuine willingness to welcome all disciplines (namely in collaboration with other Faculties of the University of Liege).

www.SmartCityInstitute.be  
Facebook: Smart City Institute HEC-ULg  
Twitter: @HEC\_SCI





RESEARCH @HEC, A NEW PAGE IN SPIRIT.

RESEARCH IS ONE OF OUR KEY VALUE AND OUR OBJECTIVE IS TO PUT FORWARD THE RESEARCHERS AND THE RESEARCH MADE AT HEC.



© Marianne Snakers

**BIG TEXT DATA:  
A BIG CHALLENGE FOR COMPANIES**

The advent of Web 2.0 and social media have led to a proliferation of user-generated texts, such as Facebook comments and online chats. This proliferation has important ramifications for science and industry. Scientifically, the challenge lies in developing algorithms to automatically understand the semantics of written texts. For companies, the issue is to extract valuable information from huge text data sources (Big Data) for augmenting Business Intelligence capabilities.

**These challenges form the underpinnings of the research of Dr. ASHWIN ITTOO, Asst. Professor in Information Systems at HEC-ULg (since Oct 2013).** He did his PhD at the Rijksuniversiteit Groningen in The Netherlands. Specifically, his research interest is in Natural Language Processing (NLP). It involves designing formal computational models of human language, for e.g. English. The models are then used with Machine Learning algorithms to train computers in interpreting and reasoning about the contents of texts. The following real-life applications illustrate Dr. Ittoo's research.

**Twitter Analytics:** Dr. Ittoo has setup an infrastructure on the CECI<sup>1</sup> computing cluster for streaming and harvesting live tweets. The tweets are analyzed using NLP algorithms

for topic trending or sensing societal moods, for e.g. the evolution of perception on smart cities over time or citizens' views on drugs legalization. In another project, he will investigate the impact of tweets' contents on stock market fluctuations. These researches will involve other HEC-ULg experts on smart cities and financial markets.

**Computational Sociolinguistics:** Together with collaborators from Japan, The Netherlands and the energy sector, Dr. Ittoo is working on NLP algorithms to automatically infer social relations between participants' from their utterances in chat texts. This application is useful in analyzing strategic multiparty negotiations, for e.g. investment in gas infrastructure, to determine whether a party reached a desirable outcome by undue power/ influence. It can also be used in national security to identify leaders in terror networks.

**Sentiment Analysis:** Dr. Ittoo developed an NLP application that automatically detects customers' opinions on products from review sites (Amazon.com) and classifies them based on their polarity (positive, negative). This information was used by a product manufacturer to enhance product quality and customer satisfaction.

<sup>1</sup> Consortium des Équipements de Calcul Intensif, <http://www.ceci-hpc.be/>



**RESEARCH ON HEALTH CARE SERVICES**

**MARTA LARA QUINTANILLA** joined the Marketing Group of HEC-ULg as a PhD student in December 2014. She holds a Master degree in Marketing from *Universidad Carlos III de Madrid* (Spain) and a Bachelor as well as a Master degree in Business Administration from *Universidad de Burgos* (Spain). Her doctoral thesis is part of the research project "Patient Participation to Co-Create Value for Improved Health Care" of Associate Professor **ZELAL ATES** which has been accepted to be funded by a welcome grant of the University of Liège. This research project aims to better understand and to overcome the barriers to effective and efficient health service management. The international and multidisciplinary research team is particularly interested in

the drivers and outcomes of increased patient participation. Health care has a tremendous impact on countries' economies and on the quality of people's daily life. Research on health care services has become therefore increasingly popular and is encouraged by both policy makers and marketing researchers. Patients' health and well-being is being seen as dependent upon a collaborative effort of physicians and patients, however, according to a recent survey of the European Commission, patients' involvement in health care services is far from ideal. In a first phase of the project, the research team will identify and specify attitudinal and behavioral aspects of health care service encounters to get a better understanding of the general conditions in the triad of patients, physicians and health care managers.

As health care systems and health care experiences vary considerably between different countries, this research will be investigated with a comparative empirical study conducted in the health care sector in several health care system settings. In Belgium this research will be done in close collaboration with *CHU de Liège*.

For further information, please contact Zelal Ates ([Zelal.Ates@ulg.ac.be](mailto:Zelal.Ates@ulg.ac.be)).



Partenaires



© Marianne Snakers

DE NOUVELLES ENTREPRISES ONT REJOINT LA CHAIRE EN DIGITAL MEDIA ET E-COMMERCE DE HEC-ULg. AUX COTÉS DU GROUPE ROSSEL, DE PFSWEB, SELLIGENT, GOOGLE, L'AWT, NUMEN EUROPE, EPIC, FOTO, FIGURENT DÉSORMAIS NEWPHARMA, MICROPOLÉ ET BISNODE. **PRÉSENTATION.**



### ➤ L'E-COMMERCE BELGE VU PAR LA PHARMACIE EN LIGNE NEWPHARMA

#### Le consommateur belge est prêt

L'e-commerce fait aujourd'hui partie intégrante du shopping belge. En 2013, près de 80% des internautes avaient déjà acheté en ligne et 55% le faisait régulièrement. Leurs achats totalisaient alors 2,6 milliards d'euros, dont 1,8 milliard dépensé sur des sites établis en Belgique. Ce nombre représente une hausse de 20% comparé à l'année précédente, et reste dans la lignée d'une croissance à deux chiffres maintenue depuis 2010<sup>1</sup>.

#### Un retard à combler

La rapide croissance de l'e-commerce belge démontre la popularité de ce canal, mais elle souligne également le retard de la Belgique et l'opportunité encore à saisir. Prenons l'exemple de la pharmacie : le secteur a réalisé

en 2013 un chiffre d'affaires de 5,35 milliards d'euros, dont 1,5 milliard sur des produits pouvant être vendus en ligne<sup>2</sup>. Pourtant, seulement 2,7% de ce chiffre a effectivement été réalisé sur internet.

Les pharmacies en ligne ont donc un potentiel de croissance important. Elles évoluent d'ailleurs à grande vitesse, voyant leur part de marché augmenter de près de 60% entre 2011 et 2013.

De plus, cette petite part de marché cache l'énorme succès rencontré par certains acteurs. Newpharma, par exemple, a réalisé un chiffre d'affaires de 18 millions d'euros en 2014, soit l'équivalent de 58 pharmacies traditionnelles<sup>3</sup>.

#### A l'étroit en Belgique

Même si l'opportunité de croître en Belgique est claire, notre pays reste petit et le succès de l'e-commerce belge repose sur sa capacité à dépasser les frontières. La Belgique bénéficie d'ailleurs d'avantages majeurs dans ce sens : localisation au centre de l'Europe, multilinguisme, ouverture sur les pays voisins, etc.

C'est pourquoi Newpharma mise sur une stratégie européenne. Aujourd'hui, la société réalise la moitié de son chiffre d'affaires à l'étranger, dont 30% en France, 10% aux Pays-Bas et 5% en Allemagne.

<sup>1</sup> AWT, L'e-Commerce en Belgique. Retour sur 2013.

<sup>2</sup> C'est-à-dire les médicaments en vente libre et la parapharmacie, et excluant les médicaments sur prescription

<sup>3</sup> Hors médicaments sur prescription



### ➤ LES CHALLENGES DE LA TRANSFORMATION NUMÉRIQUE DES ENTREPRISES & DU BIG DATA

Aujourd'hui, aucune entreprise ne saurait ignorer l'impact du numérique. Les premiers secteurs à avoir été fortement interpellés par les technologies numériques, comme les médias, le divertissement ou l'édition, et maintenant les transports, le retail et même le luxe, illustrent la nécessité pour l'entreprise de revoir ses business models face à ces bouleversements. Pour certains, cette transformation digitale du monde et de l'entreprise à laquelle nous assistons est une rupture identique, par son ampleur, à celles de la Renaissance. Nous sommes en train de vivre la troisième révolution de l'humanité après le passage de l'oral à l'écrit et de l'écrit à l'imprimerie. L'organisation de notre société comme celle des entreprises est en passe d'être complètement bouleversée.

Les enjeux de la transformation numérique que les entre-

prises vont devoir relever sont multiples : stratégiques, organisationnels, technologiques et humains, et le groupe Micropole se veut le partenaire de l'entreprise sur l'ensemble de ces challenges.

**Stratégique**, parce que le bon choix d'un business model pour l'entreprise, ou sa non remise en question, va décider de sa position de leader, de suiveur ou à contrario sa disparition. Connaître les business models qui marchent et les partager, va conforter l'entreprise dans ses choix et lui faire gagner du temps, donc de l'argent !

**Organisationnel**, parce que la réussite de la transformation numérique d'une entreprise est liée à la prise de conscience et à la volonté de ses dirigeants de bousculer les choses, de remettre en cause les situations établies. L'accompagnement au changement est devenu un facteur essentiel de la réussite d'un tel projet.

**Technologique**, parce que la connaissance des nouveaux outils de l'entreprise 2.0 et de ce qu'ils permettent de faire en tant que nouveaux usages est indispensable pour la mise en place des solutions, aussi bien de gestion et suivi de performance, de relation client omnicanal, de mobilité, comme de e-commerce. Le groupe Micropole, par son expérience de plus de 25 années dans la mise en place de telles solutions, est atout majeur dans la réussite de tels projets.



Humain, parce que la digitalisation de l'entreprise nécessite un changement d'état d'esprit. La réussite de l'entreprise dans sa digitalisation est, en plus de la maîtrise des nouvelles technologies, conditionnée à la capacité de celle-ci à faire évoluer ses collaborateurs. La réussite de la digitalisation se mesure donc également au niveau des RH : savoir attirer et maintenir les hommes compétents, faire évoluer l'ensemble du personnel et changer l'état d'esprit de l'entreprise. Les formations dispensées par le groupe Micropole permettent à l'entreprise de développer les compétences numériques, repenser les méthodes d'apprentissage et donc de faire évoluer les méthodes de management. Enfin, la maîtrise des données générées par cette trans-

formation digitale est devenue un élément capital de performance et de connaissance pour toutes les directions métiers. Pour cela, Micropole a lancé fin 2014 Big Data 24, une offre inédite en Europe permettant, via la mise en place d'une Data Science Platform en mode Saas, de proposer rapidement un accès simplifié et sécurisé à la technologie de stockage, d'analyse et de visualisation du Big Data.

**Renaud Finaz de Villaire**

Directeur marketing et communication @Micropole

KICK-OFF DU MASTER EN DIGITAL MARKETING AND SALES MANAGEMENT 10 OCTOBRE 2014, GROUPE ROSSEL, BRUXELLES



Magali Dodrimont, HR Manager, PFSwebEurope, Catherine Simon, Email Marketing Services Coordinator, PFSweb Europe, Fanny Delière, Coordinatrice and PhD candidate, HEC-ULg, Frédéric Vandendris, Director Marketing & Innovation, Bisnode, Thierry Techy, Co-founder & Chief Strategy Officer, Selligent, Thierry Hugot, Directeur Commercial et Marketing Groupe, Groupe Rossel, Wilfried Niessen, Director General and Dean, HEC- ULg



Stéphane Pire, Chief Sales Marketing Officer, Foto.com, Sylvie-Anne Piette, Director Executive Education, HEC-ULg, Aurore Brasseur, Junior e-Marketer, Newpharma, Catherine Simon, Email Marketing Services Coordinator, PFSweb Europe, Magali Dodrimont, HR Manager, PFSweb Europe, Fanny Delière, Coordinatrice and PhD candidate, HEC-ULg, Thierry Techy, Co-founder & Chief Strategy Officer, Selligent, Zelal Ates, Associate Professor, HEC-ULg



➔ **L'ARME SECRÈTE DU MARKETEEER DU FUTUR**

Le Marketing Digital se développe toujours en deux étapes. Il commence par une phase d'expérimentation. Durant celle-ci, le marketeer invente, dans un environnement non intégré, de nouvelles manières de communiquer, et mesure ses succès en terme de KPI non monétaires : nombre d'opt-ins, de fans, de likes ...

La phase suivante est l'intégration dans le programme marketing global de la société. Durant cette phase, le KPI devient souvent monétaire. Le nouveau canal doit justifier un ROI positif pour que son utilisation soit prolongée. Une base de données marketing intégrée, garante de la Single Customer View au niveau de la société, est l'outil de choix pour construire ce calcul. En s'ouvrant aux nouveaux canaux et à ces nouvelles parties de l'écosystème, le CRM (devenu entretemps eCRM puis Social CRM) amène à identifier les fans ou prospects devenus clients, et ainsi à calculer la rentabilité d'une campagne.

Lors des dernières années, le canal Email a été intégré. Les canaux Social et Mobile passent, avec quelques années de retard sur les Etats-Unis, de l'expérimentation à l'intégration.

Un challenge du Marketing Digital dans les prochaines années sera de déterminer cette intégration. Ce qui permettra d'expérimenter les nouveaux canaux disponibles : Wearable devices, Objets Connectés, et ceux qui apparaîtront ensuite. Aussi, le consommateur de demain déterminera de plus en plus quels sont ses canaux de préférence en fonction du message et du contexte. Le plus important sera donc de continuer à faire évoluer la centralisation des données. Le marketeer aura besoin d'un véritable « Data Hub » pour centraliser, assimiler des données toujours plus nombreuses et variées et les analyser pour les transformer en leviers marketing afin de s'assurer que chaque individu reçoive le bon message au bon moment et via le bon canal. Le tout en temps réel. Pour y arriver, le couplage de la Single Customer View avec les processus de Business Intelligence & de Big Data sera l'arme secrète du marketeer du futur. Bisnode Belgique s'y attèle chaque jour avec l'évolution permanente de son propre Data Hub, au cœur de la stratégie marketing one-to-one de grands groupes belges et internationaux.

**Florent Diverchy**

Expert Digital @ Bisnode Belgium

Offre spéciale **Trends**



**Pour un autre regard sur l'économie et sur vos finances personnelles**

**Vos cadeaux**

- ✓ Trends-Tendances 3 mois gratuits
- ✓ Gratuit : cette tablette 7,85" avec écran HD et clavier Bluetooth

**Réagissez maintenant**

- ➔ Envoyez la carte sans l'affranchir **par la poste** à Trends-Tendances, Service Abonnements, DA 852-404-4, 1130 Bruxelles
- ➔ **Faxez-la** au numéro gratuit 0800 17 778
- ➔ **Surfez sur** <http://promotion.abonnements.be> et mentionnez votre code : **38A15YDA**

**CARTE-RÉPONSE**

**OUI, je m'abonne pour un an** (48 numéros) à Trends-Tendances.

- Je reçois **Trends-Tendances 9 mois + 3 mois supplémentaires.**
- Je reçois **la superbe tablette 7,85" avec écran HD** en cadeau de bienvenue.

Nom \_\_\_\_\_  
 Prénom \_\_\_\_\_  
 Rue \_\_\_\_\_ N° \_\_\_\_\_ Bte \_\_\_\_\_  
 Code postal \_\_\_\_\_ Localité \_\_\_\_\_  
 Téléphone \_\_\_\_\_ E-mail \_\_\_\_\_

Pour le paiement de mon abonnement, je choisis :  
 **Le virement** : je paie seulement 186 € au lieu de 248 €. J'attends votre avis de paiement.  
 **La domiciliation** : j'autorise Roularta/Trends-Tendances à prélever le montant de l'abonnement trimestriel (46,50 €) de mon compte et ceci au moins 4 fois :  
 IBAN [ B ] [ E ] [ ] [ ] - [ ] [ ] [ ] [ ] - [ ] [ ] [ ] [ ] - [ ] [ ] [ ] [ ]  
 Date : \_\_\_\_ / \_\_\_\_ / \_\_\_\_ Signature : \_\_\_\_\_  
 Numéro d'identification du créancier : BE97ZZZ0434278896  
 Référence du mandat : TAN1XXXX15YDA-n° de compte-001

**Offre valable pour les nouveaux abonnés en Belgique jusqu'au 31/03/2015 ou jusqu'à épuisement du stock.** Nous utilisons vos données pour l'administration des abonnements. Souhaitez-vous vérifier les données vous concernant qui se trouvent dans notre fichier ? Ou voulez-vous que nous supprimions votre adresse ? Dans ce cas, prenez contact avec RMG, Rue de la Fusée 50 bte 7, 1130 Bruxelles. Nous transmettons parfois des adresses à des entreprises ou organisations susceptibles de vous fournir des informations intéressantes. Si vous préférez que nous ne le fassions pas, cochez cette case :



Entreprendre & innover



DEPUIS LE 2 FÉVRIER, SOPHIE JORIS A UN NOUVEAU DÉFI : LA COORDINATION DU VENTURELAB, L'ÉCOSYSTÈME DE SOUTIEN À L'ENTREPRENEURIAT POUR ÉTUDIANTS ET JEUNES DIPLÔMÉS QUE HEC A MIS EN PLACE AU SEIN DE L'UNIVERSITÉ DE LIÈGE. NOUS L'AVONS RENCONTRÉE AU LENDEMAIN DE SA PRISE DE FONCTION AFIN DE RECUEILLIR SES PREMIÈRES IMPRESSIONS.

**Sophie Joris, quelles sont vos motivations ?**

Après avoir été accompagnatrice à la création d'entreprises pendant 9 ans, j'envisage avec enthousiasme la direction du VentureLab. Ce nouveau challenge s'inscrit dans le prolongement de mes expériences passées et surtout celui de mes envies futures. Cela fait une année que je réfléchis à la meilleure manière d'offrir à des étudiants un service adapté pour entretenir la flamme entrepreneuriale pendant et au-delà de leurs études : « Comment créer le lien entre les concours pour étudiants et les organismes d'accompagnement ? ». Le VentureLab est un projet qui impressionne par la pertinence de ses outils et la richesse des ressources qu'il met à la disposition des étudiants. Comment ne pas être attiré par la multiplicité de compétences et d'expériences de ses fondateurs qui sont eux-mêmes accompagnateurs, la variété des initiatives conjointes (Smart City Institute, ...), la complémentarité de 40 experts, tous au service d'une même cause : permettre aux étudiants de passer de l'envie à l'action? L'éloge de la pertinence n'est plus à faire quand on sait que 25 étudiants sont déjà accompagnés au VentureLab et bénéficient de son infrastructure.

**Quels sont les éléments qui vous donnent l'envie de vous investir au VentureLab après ce premier jour de travail ?**

C'est d'abord l'énergie très positive de l'équipe qui m'a réellement donné envie de la rejoindre et de m'y investir à 100% : le temps et l'implication qu'elle a consacrés depuis un an pour que ce projet voit le jour et devienne une START UP impose le respect. C'est ensuite la notion de plaisir qui est omniprésente dans le travail entrepreneurial de Bernard Surlémont et des trois entrepreneurs en résidence qui a confirmé que j'étais à la bonne place. Je suis avant tout proactive et optimiste et j'aime progresser dans un environnement comme celui que j'ai découvert ce 2 février. Pour

finir, je me retrouve dans l'approche très humaine proposée par les entrepreneurs en résidence : « Ce qui compte pour nous, c'est le profil de l'étudiant, l'individu lui-même ».

**Quelles sont vos lignes directrices pour 2015 ?**

93% des moins de 30 ans ont une attitude favorable vis-à-vis de l'entrepreneuriat, 3% seulement créent leur entreprise. Pour que de plus en plus de jeunes s'épanouissent dans la création de leur propre entreprise et deviennent les acteurs d'une économie en changement, je souhaite au VentureLab de garder le cap sur ses priorités qui vont rester les nôtres à court et moyen terme :

- Créer un coaching et des services de qualité de plus en plus adaptés aux étudiants entrepreneurs ;
- Concevoir de nouveaux outils pour pallier aux freins entrepreneuriaux des étudiants et des jeunes diplômés ;
- Promouvoir les services du VentureLab auprès des Hautes Ecoles pour qu'elles puissent orienter leurs entrepreneurs en herbe vers notre écosystème ;
- Garantir un développement sain et serein en bonne intelligence avec nos partenaires ;
- Développer une communauté professionnelle et accessible.

**Quels sont les trois conseils que vous voudriez donner aux étudiants et jeunes diplômés ?**

Vous êtes votre propre business modèle : vous avez les compétences et les idées. Entourez-vous de bonnes personnes et voyez grand! Et puis surtout : on vous attend !

Contact : [sophie.joris@venturelab.be](mailto:sophie.joris@venturelab.be)  
[www.venturelab.be](http://www.venturelab.be) - rue Louvrex 30, 4000 Liège

SAVE THE DATE

# HEC-ULG GOLF TROPHY

First edition

Vendredi  
25 sept 2015



Royal Golf  
Club Sart-Tilman



NOUS SOMMES LÀ  
POUR VOUS

**AUDIT & ASSURANCE, ACCOUNTING & REPORTING, TAX & LEGAL ET SPECIAL ADVISORY SERVICES (CORPORATE FINANCE, MANAGEMENT ADVISORY & INTERIM MANAGEMENT).**

BDO est reconnu pour son avis professionnel de haute qualité. Disponibilité, proximité, intégrité, une approche pragmatique, ainsi que notre réseau international sont nos principaux atouts.

En Belgique, BDO compte plus de 500 Partners et collaborateurs répartis sur 9 sièges situés à Anvers, Bruxelles (Airport), Bruxelles (Centre), Gand, Hasselt, La Hulpe, Liège, Namur-Charleroi et Roulers.

BDO fait partie d'un réseau international fort, actif dans plus de 140 pays avec une équipe de plus de 60.000 Partners et collaborateurs.

► [www.bdo.be](http://www.bdo.be)

► Follow us





« THE SPIRIT OF MANAGEMENT » C'EST VÉRITABLEMENT CE QUI A MOTIVÉ TROIS DIPLÔMÉS DE L'ULg À DÉVELOPPER CROWD'IN, LA PLATEFORME DE FINANCEMENT PARTICIPATIF (CROWDFUNDING) BELGE. JOSEPH D'IPPOLITO, LE FONDATEUR, DIPLÔMÉ DE HEC-ULg ENTREPRENEURS ET PROVENANT DU SECTEUR BANCAIRE, NICOLAS DE ANGELIS, LUI AUSSI DIPLÔMÉ DE HEC-ULg ENTREPRENEURS, AYANT ACCUMULÉ DE L'EXPÉRIENCE À LA DIRECTION FINANCIÈRE D'ENTREPRISES BIEN CONNUES EN WALLONIE, ET QUENTIN GAILLARD, DIPLÔMÉ EN INFORMATION ET COMMUNICATION À L'ULg, CO-FONDATEUR ET RÉDACTEUR EN CHEF DU MAGAZINE TALK, DÉCIDENT D'ALLIER LEURS COMPÉTENCES COMPLÉMENTAIRES POUR LANCER CROWD'IN, UN OUTIL QUI FACILITERAIT AU MAXIMUM LE PASSAGE À L'ACTE DE TOUS CEUX QUI PARTAGENT CET ESPRIT D'ENTREPRENDRE !

Leur réflexion s'est portée sur la création d'une plateforme constituant un écosystème optimal pour héberger, financer et booster des projets via une dynamique collaborative unique. L'outil web qui a été développé propose aux investisseurs/contributeurs d'apporter des fonds au projet (via le crowdfunding) mais également des connaissances, de l'expertise (via le crowdsourcing). De plus, Crowd'in propose une valeur ajoutée complémentaire : le crowdacting ou l'action collaborative, qui incite les contributeurs à aider directement les porteurs de projets, sur le terrain. Grâce au soutien financier de Creative Wallonia, au travers du prix Boost-Up/Industries

Créatives, les trois entrepreneurs ont pu inaugurer leur plateforme en juin dernier, lors d'une phase pilote durant laquelle deux premiers projets ont été financés. Depuis, 58.476 € ont déjà été levés pour un total de 11 projets, allant du cinéma au design, en passant par l'humanitaire, l'édition, la musique ou encore une application de coaching sportif.

#### Déposer un projet sur Crowd'in, comment ça marche ?

Après avoir soumis un formulaire de description de projet, un comité de sélection pré-analyse le projet, au besoin avec l'aide des opérateurs économiques partenaires de la région. Si le projet n'est pas validé, son promoteur sera réorienté vers une structure adaptée afin de dégager de nouvelles pistes de développement. S'il l'est, une rencontre entre le porteur du projet et l'équipe de Crowd'in est organisée afin de déterminer la meilleure solution de financement. Crowd'in est en effet une plateforme hybride qui propose quatre solutions de financement : du prêt participatif en collaboration avec des investisseurs professionnels s'adresse aux startups, tandis que les entreprises possédant une capacité de remboursement se verront proposer un prêt participatif classique. Pour celles qui souhaitent préfinancer leur chiffre d'affaires, une troisième solution de financement, le Reward ou don avec contrepartie, leur permettra de prélever leur produits, ce qui intéressera aussi tous les projets culturels ou associatifs pouvant proposer des contreparties en nature aux contributeurs.

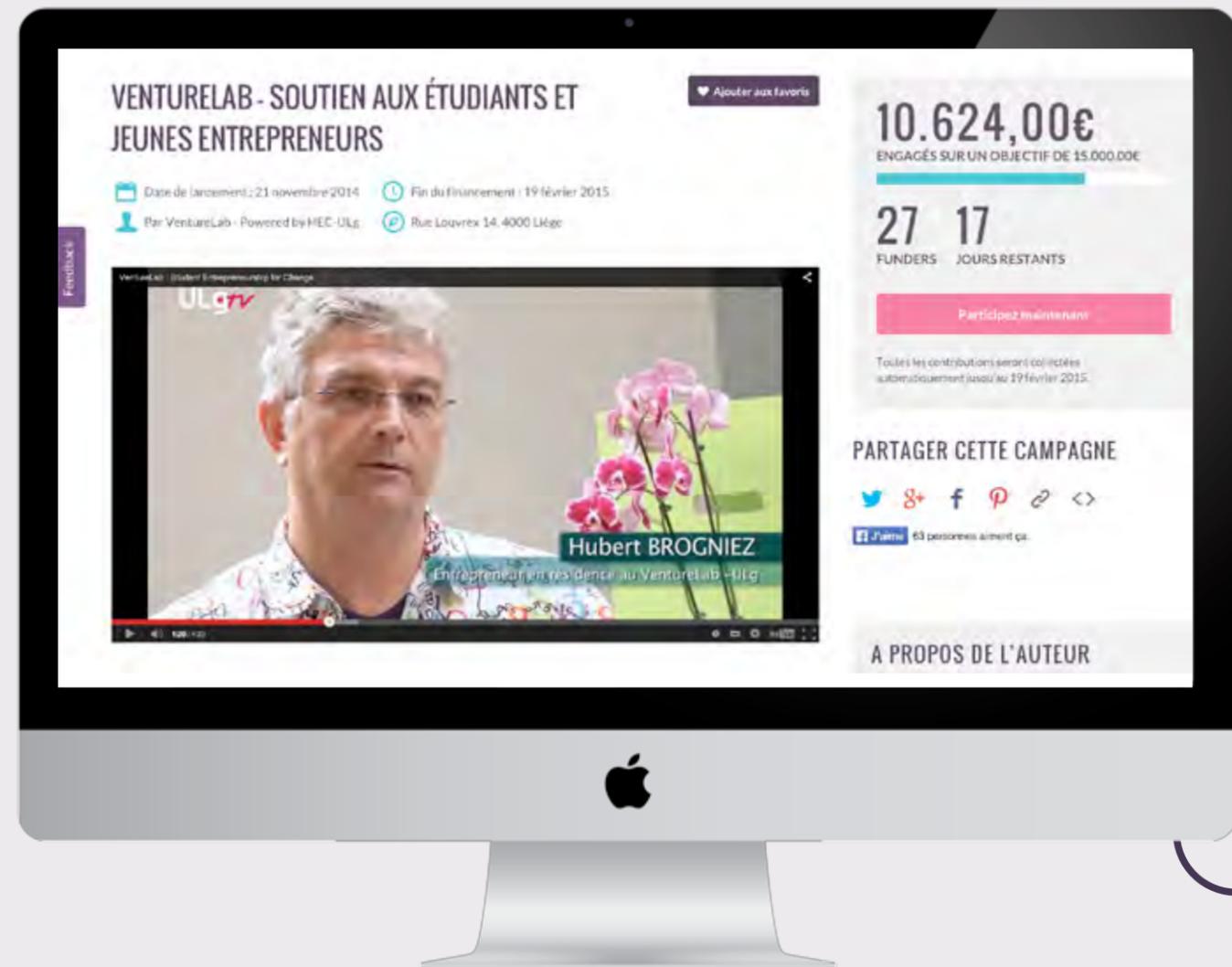
Enfin, le don pur et simple est une quatrième solution, plutôt adressée au secteur social et humanitaire. Pour les projets retenus, l'équipe de Crowd'in détermine avec les porteurs de projets le montant de la collecte de fonds, le choix d'éventuelles contreparties, les éventuels besoins en crowdsourcing et crowdacting. Une fois la campagne lancée, pour une période de 90 jours maximum, le porteur de projet doit mener un travail intense de communication et d'activation de ses réseaux. À la fin de la campagne, si le montant est atteint, les fonds sont libérés ; sinon, Crowd'in peut décider de rallonger la période de souscription, soit de rembourser les souscripteurs.

HEC-ULg, conscient de l'importance de l'émergence de cette source de financement alternative, propose un séminaire de formation au crowdfunding dans le cadre de son master en science de gestion à finalité spécialisée en entrepreneuriat. Celui-ci est dispensé par l'équipe de Crowd'in. Pour aller au bout de cette démarche, HEC-ULg, en précurseur, a lancé une campagne de crowdfunding pour son incubateur, le VentureLab, que vous pouvez découvrir à cette adresse :

[crowdin.be/projets/venturelab](http://crowdin.be/projets/venturelab)

Avis aux contributeurs potentiels,

LE VENTURELAB  
A ENCORE BESOIN  
DE FONDS  
POUR CLÔTURER  
SA CAMPAGNE AVEC SUCCÈS !





## Rencontre



Jacques Defer, vous vous êtes éloigné de HEC pendant cinq ans, appelé à des responsabilités au sein d'un cabinet ministériel, retrouvez-vous la même école qu'au moment de votre départ?

Oui et non. Oui, dans le sens où je retrouve des collègues, des lieux, des traits typiques de HEC-ULg : la compétence, le travail, le souci de bien faire, le service aux étudiants, la convivialité, l'humour.

Non, parce que HEC-ULg a changé de niveau logique. J'ai quitté une école qui terminait la fusion et je la retrouve avec trois accréditations de programmes, en route vers deux accréditations complètes, une réforme de programmes réussie, un programme de MBA à sa troisième édition, une formation en droit-gestion qui tourne, un rapport de la recherche montrant des travaux remarquables, une augmentation du nombre de chaires, une multiplication d'accords internationaux, une Executive School en plein développement,... Que de travail, que de réussites en 5 ans, je suis admiratif.

Vous étiez Secrétaire général de HEC-ULg, vous revenez en tant que Directeur Public Affairs. Quelle a été la réflexion qui a mené à la création de cette nouvelle fonction?

Quand le Ministre Philippe Henry m'a demandé de devenir son chef de cabinet, je me suis engagé pour une législature; je pense en effet que ce type de fonction ne doit pas être occupé trop longtemps par la même personne. Dès le départ, il était donc clair pour la Direction générale que je reprendrai le chemin de HEC-ULg à la mi-2014. Il n'était pas question de reprendre mes anciennes fonctions dans l'Ecole, comme si rien ne s'était passé; c'eût été mal remercier les personnes qui avaient, avec compétence et dévouement, pris en charge mes différents métiers, notamment notre Secrétaire générale, France Marcotte et notre Responsable financière, Monique Reul, que je remercie chaleureusement; je sais que mon départ rapide en 2010 n'a pas été très confortable pour elles.

Dans la mesure du possible, il fallait aussi faire profiter HEC-ULg de mes nouvelles compétences acquises. Nous avons donc construit le métier de directeur Public Affairs. En effet, si HEC-ULg est bien présente auprès des entreprises (grâce notamment aux actions des équipes de Sandra Delforge, Directrice Relations entreprises et de Sylvie-Anne Piette, Directrice de l'Executive Education), elle est, à la différence d'autres écoles de gestion, peu présente ou peu

connue dans les milieux institutionnels. Or, le financement de l'Ecole est à 90% public ou parapublic; les règles essentielles de fonctionnement sont fixées et leur mise en œuvre sont contrôlées par les pouvoirs publics.

En quoi votre expérience dans la sphère publique et politique change-t-elle votre vision des choses et comment peut-elle être utile à HEC-ULg?

Mon expérience de chef de cabinet m'a permis de mieux connaître le fonctionnement des institutions à tous les niveaux de pouvoir mais aussi les organisations qui influent sur les décisions.

Fondamentalement j'ai appris trois choses : la patience, le plus grand respect encore de l'opinion contraire et le côté délétère des égos mal placés.

Le gouvernement a un mode de fonctionnement finalement mal connu de la plupart de nos concitoyens. Le processus de décision peut paraître obscur ; il est organisé autour d'une règle que beaucoup oublient : le gouvernement décide au consensus ; un ministre peut donc, seul, bloquer une décision. La recherche permanente de ce consensus rend nécessaire l'imagination et la patience ; elle implique parfois des contorsions et approximations frustrantes.

Un gouvernement se trouve confronté à une multitude de parties prenantes qui, sur un même sujet, ont des intérêts et des opinions sans doute légitimes de leurs points de vue mais incompatibles entre elles. Assez souvent les ministres et leurs collaborateurs ont une réelle ambition en vue du bien commun. Cette notion de « bien commun » étant très différente d'un ministre à l'autre, la seule manière de s'en sortir est de bien comprendre les peurs et intérêts des autres pour construire une décision, dans laquelle le gouvernement et un nombre suffisant de parties prenantes se retrouvent.

Enfin, la politique est toujours en lien avec le pouvoir ; certains l'assument mieux que d'autres. Fondamentalement il s'agit de gérer son égo ; tous ne sont pas égaux face à cet exercice ...

Patience, respect de l'opinion contraire et gestion de l'égo, l'Ecole avancerait encore plus vite si tous nous essayions cette recette.



En quoi consiste votre nouvelle mission à HEC-ULg?

L'objectif est de créer une proximité entre l'Ecole et les institutions publiques et les organisations qui font les opinions ; le moyen pour y arriver peut être résumé comme suit : « donner et surprendre ; ne rien demander ». Je m'explique.

Donner : notre Ecole contient des richesses insoupçonnées et inexploitées, il suffit souvent de les mettre en évidence et en lien entre elles pour donner une image, des résultats, des projets qui intéressent un ou plusieurs partenaires. A titre d'exemple, nous sommes en train de rassembler et de structurer ce que nous faisons en matière de réussite en bac 1 afin de le montrer au gouvernement et rappeler ainsi que nous sommes bien en phase avec son programme.

Surprendre : il convient que les institutions et organisations aient envie de nous rencontrer ; nous devons les interpeller ; être où l'on ne nous attend pas nécessairement. Des projets sont en cours et..., je garde la surprise pour la suite.

Il s'agit bien de créer des relations à long terme ; dans ce cadre, je pense que nous devons apporter certaines idées, certaines choses plutôt que d'être dans une position de demandeur.

Pour terminer, de quelle école rêvez-vous à l'horizon 2020?

Je ne le sais pas. Je ne peux apporter qu'une réponse opérationnelle : mettons en place un plan stratégique accepté par l'ensemble des parties prenantes de l'Ecole et mettons-le en œuvre. Ce plan tiendra compte de nos valeurs (pensée critique, respect de la diversité, responsabilité sociétale, audace et exigence) et sera basé sur six facteurs de succès : **outre la recherche et l'enseignement, un partenariat fort avec le monde économique, le développement international, la communauté HEC-ULg et la gouvernance de l'Ecole.**

Mon rêve... Participer au succès de ce plan.

Nathalie HOSAY  
Responsable des Relations Extérieures et  
de la Communication

Nathalie.hosay@ulg.ac.be  
Twitter : @NathalieHosay



International

## WHY WOULD YOU CHOOSE TO START MASTER STUDIES AT HEC?

© Marianne Snakers

This is the specific question we should ask ourselves while attempting to establish an efficient strategy to recruit International Students at Master's level : how convince them about the excellency of our Master programmes and education? How differentiate our offer on the international Higher Education marketplace?

First, identify adequate marketing items providing short, accurate and exhaustive information for future International Master students. The challenge was to describe the identity, values and success factory of HEC-ULg in as few words as possible to generate interest and make potential students more receptive to our study offer.

Second, select channels that help us meet our target : we started to attend general student fairs before realizing we needed more target-oriented instruments. Last year, we decided to collaborate with two organizations specialized in the marketing of Higher Education Institutions at Master's level.

We singled out the QS **organization** as our main partner regarding fairs attendance: QS organizes some of the largest business education events in the world, and we chose to attend the **QS World Grad School** Tour twice a year in three european cities: Athens, Milan and Sofia. Each fair also gives us the opportunity to meet face to face with students who



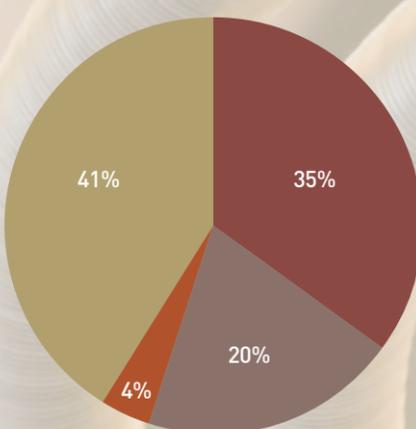
David Kroemmer, International Relations ;  
Anne Gillet, Academic Coordinator and  
Tsvetomir Budakov, bulgarian student, Second Master in Management,  
Financial Analysis and Audit

meet our admission criteria to advertise our Management School. Our main objective is that, attending the same event regularly and meeting each time approximately a hundred students, we'll contribute to expand the reputation of HEC-ULg in terms of Higher Education.

Then, considering the increasing need for a global presence on the internet as well as the importance for any student to receive immediate information, we increased our collaboration with **Masterstudies** : Masterstudies is an online platform that helps universities and students find each other. Students can now access our programs rather easily on all search engines Masterstudies promote and, when they send a request, they instantly receive a general presentation of the School, allowing us to give a more detailed and individual answer afterwards.

These collaborations, along with Double Degrees and other specific agreements with Strategic Partner Universities, abled us to ensure that 25% of HEC-ULg regularly enrolled Master Students come from foreign countries and enrich our school with various cultural and academic perspectives. The graph shown below details the origins of HEC-ULg International Students. 38 different nationalities are represented, a real source of diversity for the whole HEC-ULg community!

### NOMBRE D'ÉTUDIANTS INTERNATIONAUX EN 2014/2015



AFRIQUE  
ASIE  
AMÉRIQUE  
EUROPE

# Le Paradis existe...

Évadez-vous au sein de l'une de nos **15 Suites** ou de l'un de nos **2 Lofts** et découvrez le confort, l'harmonie, l'exclusivité et l'élégance de notre **Boutique Hôtel Balnéaire 5 \*\*\*\*\*** !

Éloge de bien-être et de ressourcement, vous serez ébloui par notre **splendide piscine à débordement**, par notre **plage privée idyllique** et par notre **merveilleux « Espace Bien-Être »**.

Craquez pour l'un de nos **services d'exception** : massages et soins corporels, sports nautiques ou terrestres, golf, ... et régaliez-vous avec les **délices culinaires** proposés par notre Chef dans l'un de nos 2 restaurants : le **restaurant de plage** « L'Escale Gourmande » ou le **restaurant gastronomique** « Le Langoustier ».

**Venez vous ressourcer dans un cadre intimiste, magique et ensoleillé (320 jours par an)**

## Bienvenue Aux Alizés

### Cap Skirring - Casamance - Sénégal

**Découvrez la magnifique région naturelle tropicale de Casamance.**

Notre hôtel est le **point de départ idéal pour visiter cette région**, ses lieux de culte et de mémoire animistes, sa culture diola, sa savane, ses plages, son fleuve, sa mangrove, ses îles et ses oiseaux exotiques...

*Luxe, Charme et Authenticité*

[www.les-alizes-hotel.com](http://www.les-alizes-hotel.com)

Boutique Hôtel Balnéaire 5 \*\*\*\*\* Plage Cap Skirring | Casamance | Sénégal | Afrique de l'Ouest | Tel +221/33 993 52 88 | info@les-alizes-hotel.com



Partenaires



*A l'occasion de la remise du prix de 'L'Entreprise de l'Année®', nous avons rencontré Philippe PIRE, Alumni HEC-ULg, responsable EY pour la Wallonie.*

Diplômé en Sciences économiques en 1983, après une année passée à Cambridge pour améliorer ses connaissances en anglais, Philippe Pire débute sa carrière à la Sumitomo Bank à Bruxelles. Il passe ensuite un an et demi dans une PME à Bruxelles puis à Liège avant de commencer à travailler, en 1986, dans un petit cabinet d'audit à Liège dirigé par l'ancien président de l'IRE. Ce cabinet fusionne en 1989 avec Arthur Young (qui allait devenir Ernst & Young puis EY aujourd'hui). Il gravit les échelons de la société jusqu'à être nommé associé en 1997. Philippe Pire est également responsable de la version francophone de 'L'Entreprise de l'Année®'.

Depuis près de 20 ans, EY organise l'élection de 'L'Entreprise de l'Année®' dans la partie francophone du pays, en collaboration avec L'Echo et BNP Paribas Fortis. Ce concours récompense les entreprises qui affichent une croissance spectaculaire et qui se distinguent en

termes d'innovation, d'internationalisation, d'esprit d'entreprise, de vision stratégique et de persévérance.

*« La Belgique a été un des premiers pays à organiser ce concours qui a démarré aux USA »* souligne Philippe Pire. *« Il est aujourd'hui organisé dans plus de 50 pays à travers le monde. EY a toujours été très proche des entreprises de croissance qui constituent un des cœurs de cible de notre cabinet. Notre objectif est d'accompagner ces entreprises dans leur croissance et ainsi les aider à se développer mieux et plus rapidement. Ce concours a comme objectif de récompenser et de mettre en valeur les entreprises de croissance et ainsi d'encourager également les autres entrepreneurs/entreprises à croître et à prospérer ».*

La dix-neuvième édition de 'L'Entreprise de l'Année®' a vu la victoire de la société Belourthe. Philippe Pire explique les raisons de ce choix : *« Au-delà d'une*

*croissance remarquable en pleine période de crise (chiffre d'affaires + 133%, valeur ajoutée + 77%, personnel +71% de 2008 à 2012), Belourthe a séduit le jury par sa stratégie basée sur l'innovation, la compétitivité et l'exportation. Le Président du jury, le Baron Jean Stephenne, a souligné le redéploiement de l'activité industrielle et commerciale qu'a réussi Belourthe et son habileté à intégrer un processus de production performant à des programmes de R&D et de marketing, débouchant ainsi sur un business model rentable privilégiant l'exportation ».*

Et la prochaine édition, Philippe Pire ?

*« Elle se déroulera le 19 octobre prochain et sera particulière puisque, s'agissant de la 20ème édition, Sa Majesté le Roi sera présent. Le jury intégrera dans ses rangs notamment Vincent Crahay, le CEO de Belourthe et quelqu'un que vous connaissez bien, le Professeur de HEC-ULg, Bernard Surlemont ».*

Pour toute autre info et notamment les critères du concours :

[http://www.ey.com/BE/en/About-us/Entrepreneurship/Entrepreneur-Of-The-Year/FR\\_L'Entreprise-de-l'Annee](http://www.ey.com/BE/en/About-us/Entrepreneurship/Entrepreneur-Of-The-Year/FR_L'Entreprise-de-l'Annee)



## Belourthe : l'entreprise lauréate 2014

Belourthe est née en 2006 à la suite d'un management buy-out. « Pour éviter la fermeture de l'usine Nestlé à Hamoir » explique Vincent CRAHAY, CEO de Belourthe, « j'ai proposé au groupe Nestlé de reprendre l'entreprise, mais en repartant de zéro, sans client, sans marque et sans produit ». Une heureuse initiative qui a permis, grâce à une stratégie éclairée, de sauver ce fleuron de l'économie wallonne.

Aujourd'hui, les céréales pour bébés et autres produits nutritionnels de Belourthe sont exportés dans plus de 50 pays sur les 5 continents. Ces exportations représentent plus de 95% du chiffre d'affaires de la société. Belourthe, avec ses 75 collaborateurs, a réalisé en 2014 un chiffre d'affaires de 23 millions d'euros.

La société est fondée autour de 3 valeurs : l'innovation, l'internationalisation pour établir sur le long terme des partenariats internationaux avec des acteurs locaux, et la compétitivité, selon un management participatif. En effet, Vincent Crahay n'hésite jamais à encourager son personnel à prendre des décisions et des initiatives.

Vincent Crahay a reçu le prix le 14 octobre dernier des mains du Premier Ministre Charles Michel.

Un trophée mérité !



Nathalie HOSAY  
Responsable des Relations Extérieures  
et de la Communication  
Nathalie.hosay@ulg.ac.be  
Twitter : @NathalieHosay



LE FONDS HEC-ULg VOUS PRÉSENTE L'UN DES PROJETS QUI LUI TIENT À CŒUR ET QU'IL SOUTIENT GRÂCE À LA GÉNÉROSITÉ DE SES DONATEURS.

**LA GRANDIOSITÉ ET L'ILLUSION POUR REMPLIR LE VIDE. ET SI L'ON CHANGEAIT PLUTÔT NOS PRATIQUES MANAGÉRIALES ?**

Julie RIJPENS, Centre d'Economie Sociale, HEC-ULg - julie.rijpens@ulg.ac.be

Le Château de Colonster accueillait, le 16 décembre dernier, quatre-vingts dirigeants de grandes entreprises, de PME et d'entreprises sociales, académiques et chercheurs de HEC, et décideurs politiques. Retour sur une rencontre exceptionnelle abordant la question de la transformation des pratiques de management !

Exceptionnelle, cette conférence l'était tant par la diversité des publics présents que par l'originalité de la thématique et la richesse des débats. Prétexte à la soirée : une rencontre du Cercle Entreprise, Innovation & Développement Durable de la Fondation pour les Générations Futures. Ce dernier rassemble des chefs d'entreprises wallons et bruxellois qui échangent sur les solutions à mettre en œuvre pour faire évoluer l'entreprise vers une économie soutenable. L'idée de confronter ces chefs d'entreprise à une pensée critique et iconoclaste qui questionne les fondements mêmes des pratiques de management s'est rapidement imposée. Cet événement, co-organisé par l'Académie des Entrepreneurs Sociaux @HEC-ULg et la Fondation pour les Générations Futures, était parrainé par l'Union Wallonne des Entreprises de Liège (UWEL) et le Groupement de Redéploiement Economique de Liège (GRE-Liège), et soutenu par PwC Liège. Un partenariat diversifié qui augurait l'ambiance particulière d'une soirée placée sous le signe du « décloisonnement des mondes » : celui de l'entreprise, de l'entreprise sociale, de la recherche, de l'enseignement et du politique.

Cette pensée iconoclaste était celle du Professeur Mats Alvesson (Lünd University, Suède), également membre du comité scientifique international de HEC. Figure emblématique des **Critical Management Studies**, il étudie depuis plus de vingt-cinq ans la réalité des organisations et à travers ses études, remet en question le managérialisme qui tient pour acquise l'efficacité

des modèles établis. L'objectif n'était évidemment pas de dresser un portrait à charge contre l'entreprise. Il s'agissait d'une part d'interpeller, de bousculer les participants ; d'autre part de susciter le débat entre différents types d'acteurs dans une dynamique de partage d'expériences et d'intuitions par rapport à la manière dont les pratiques de management enseignées dans nos **Business Schools** et mises en œuvre dans nos entreprises peuvent ou doivent évoluer.

Mais que nous dit Mats Alvesson ? Ce dernier avance la notion de « vide » pour décrire les organisations contemporaines, et plus largement la vie d'un nombre croissant d'individus dans nos sociétés occidentales. Il appuie son argumentation sur trois concepts – la « grandiosité », l'illusion et le jeu à somme nulle – qui tendent à expliquer ce vide. Selon Alvesson, les organisations s'efforcent de séduire, de convaincre combien elles sont fantastiques en adoptant des discours creux ou des attitudes vaines – c'est la « grandiosité ». Elles promeuvent l'illusion et mettent en place des pseudo-événements ou des pseudo-structures en décalage avec la réalité, maintenant ainsi une espèce d'hypocrisie organisée. Enfin, dans une société d'abondance, la croissance économique ne tend plus à améliorer le bien-être mais renforce la compétition entre individus qui cherchent à acquérir une position sociale – c'est la notion de jeu à somme nulle. En découlent des dysfonctionnements organisationnels pouvant mener notamment à ce qu'Alvesson nomme la

« stupidité fonctionnelle », c'est-à-dire à une absence de réflexion critique de la part de tous les acteurs dans l'organisation.

Face à ces constats – davantage étayés dans l'exposé et dans l'ouvrage de Mats Alvesson<sup>1</sup> –, comment ne pas tomber dans le vide organisationnel ? Dans une société qui tend vers la « grandiosité », comment trouve-t-on individuellement le courage de résister ? Alors que des modèles d'organisation alternatifs se développent, comment créer les rapports de force adéquats pour que ces modèles puissent coexister avec les modèles dominants et les inspirer ? Ce sont quelques-unes des questions posées par le public au conférencier.

En guise de réponse, ce dernier a mis en évidence la nécessité de chasser l'hypocrisie et l'exagération dans



les discours et dans les attitudes ; l'essentiel serait de s'engager à raccrocher continuellement ses actions à la réalité en se posant la question suivante :

*What is happening here ? And now ? »  
Pour reprendre les mots d'Alvesson :  
« We can do a lot to have a much more honest and precise understanding of the world. (...)  
It could help to solve a lot of problems, trying to reduce grandiosity, to look more specifically at practices and to boost intellectual honesty rather than its opposite.*

Une prise de recul interpellante et salutaire en ces temps mouvementés !

Une vidéo de la conférence est disponible en ligne :

<http://www.hec.ulg.ac.be/MatsAlvesson>

L'Académie des Entrepreneurs Sociaux @HEC-ULg mène des activités de formation, de soutien et de mise en réseau des entrepreneurs sociaux, avec le double objectif de proposer un espace de rencontre à différents publics (étudiants, chercheurs, entrepreneurs sociaux, managers et décideurs) et de renforcer les connexions entre la recherche scientifique et le terrain, en particulier les entreprises sociales.

Au programme des prochains mois : la publication d'un guide pratique sur la gestion stratégique des entreprises sociales ; une formation sur les partenariats entre entreprises sociales, secteur privé et secteur public ; des ateliers sur l'évaluation de l'impact social ; l'accueil à HEC des Inspiration Days (en partenariat avec le Réseau des Positive Entrepreneurs) ou encore la publication en juin de la deuxième édition du Baromètre des Entreprises Sociales.

Agenda complet sur [www.academie-es.ulg.ac.be/#agenda](http://www.academie-es.ulg.ac.be/#agenda)

Plus d'informations : [www.academie-es.be](http://www.academie-es.be)

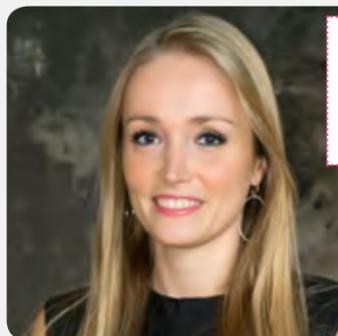
<sup>1</sup>ALVESSON, M. (2013), The Triumph of Emptiness. Consumption, Higher Education, and Work Organization, Oxford University Press, Oxford.



## HEC-ULg AU FÉMININ SUCCESS STORIES

Le 25 février dernier, HEC-ULg Alumni a lancé un programme inédit : le mentoring HEC-ULg au féminin. celui-ci résulte de la mise en relation de deux personnes, dans laquelle la première (le mentor) apporte support, encouragement et directions à une autre (le mentee), en vue de l'aider à atteindre les objectifs qu'elle s'est fixée, en se fondant sur son expérience et ses connaissances. **Le mentoring « HEC-ULg au féminin » vise donc à aider de jeunes diplômées ou des étudiantes de dernière année à définir puis orienter leur plan de carrière. LES QUATORZE ÉTUDIANTES OU JEUNES DIPLÔMÉES AYANT DÉPOSÉ LEUR CANDIDATURE SERONT ACCOMPAGNÉES CETTE ANNÉE PAR DE PRESTIGIEUX MENTORS QUE VOUS POUVEZ RETROUVER SUR [HTTP://WWW.HEC.ULG.AC.BE/MENTORING AUFEMININ](http://www.hec.ulg.ac.be/mentoringaufeminin)**

Prochainement y figureront aussi les témoignages des participants à cette 1<sup>re</sup> édition du mentoring. En attendant, il nous paraissait important de partager avec vous quelques SUCCESS STORIES de diplômées.



### ELÉONORE DETHIER

(promo 2009)  
Deputy Director chez  
Sotheby's, Hong Kong

#### Pourriez-vous résumer votre parcours professionnel en quelques lignes ?

Dans le cadre de mes études,

j'ai eu la chance de réaliser un stage à Shanghai pour analyser le marché du chocolat local et la possibilité d'y implanter une marque belge. Diplômée, je suis immédiatement repartie à Shanghai, où j'ai suivi un an de cours intensifs de Mandarin à l'université de Fudan.

Passionnée par le marketing international et intriguée par le marché de l'art, ma carrière professionnelle a commencé à Londres où j'ai intégré l'équipe marketing de la maison de vente Sotheby's en 2010. Je suis rapidement devenue marketing manager pour les marchés émergents (Asie & Moyen Orient) ainsi que manager du programme VIP en Europe. J'ai eu le privilège de suivre des cours du soir au Sotheby's Institute of Art afin de développer mes connaissances en histoire de l'art. Le chinois est resté une des mes priorités avec des cours hebdomadaires de chinois des affaires à la London School of Economics and Political Science. Début 2013, Sotheby's m'a offert une nouvelle opportunité de carrière à Hong Kong où j'ai la chance d'être actuellement basée!

#### Sotheby's est une société prestigieuse.

#### En quoi consiste votre fonction ?

Sotheby's est une maison de vente de grande ouverture internationale qui organise plus de 250 ventes aux enchères par an dans 70 domaines de collections différents. Je suis

actuellement Deputy Director du département Marketing de la région Asie, depuis Hong Kong. Je suis responsable des communications internationales entre New York, Londres, Paris et Hong Kong afin d'aligner l'implantation de nos campagnes marketing en Asie et d'augmenter la visibilité de la marque. Je suis également en charge du développement de partenariats avec d'autres marques (maisons de luxe, banques privées, etc).

#### Quelles sont les raisons qui vous ont poussée à vous expatrier ?

J'ai toujours été fascinée par la dimension internationale, les diversités culturelles et l'apprentissage linguistique. Mes expériences internationales ont débuté par le biais d'un stage de langue à Cambridge, un Erasmus à Séville et un stage à Shanghai. S'expatrier dans un nouveau pays permet de sortir de sa zone de confort et de s'ouvrir l'esprit. S'installer dans une nouvelle ville, c'est surtout développer ses compétences interpersonnelles et se développer un Guanxi (network). Chaque personne rencontrée ouvre les portes de son propre Guanxi, qui grandit ainsi de manière exponentielle.



### CATHERINE WILLEMART

(promo 1997)  
Head of Innovation  
Center chez Godiva

#### Mon parcours professionnel ?

J'ai débuté ma vie professionnelle chez Unilever en tant que Product Manager Iglo Frozen

Meals pour le marché belge. Quelques années plus tard, j'ai rejoint Godiva comme Innovation Manager. Mon rôle consistait développer et lancer de nouveaux concepts 'Chocolat' pour les marchés européen, japonais et du 'Duty Free' à divers échelons. En 2011, j'ai pris la direction du marketing de la marque pour le marché européen afin d'assurer la croissance en Angleterre et l'établissement de la marque au Moyen Orient. Depuis bientôt 2 ans, je suis responsable d'un Atelier d'Innovation qui couvre les aspects innovation, marketing, production et logistique.

« Mon parcours professionnel reflète ma passion pour le marketing et l'innovation en particulier et une affinité pour les produits de qualité à valoriser sur une échelle internationale ».

#### En tant que femme, quels sont les principaux challenges auxquels vous avez dû faire face au cours de votre carrière ?

Lorsque nous gagnons en séniorité dans notre carrière, il s'agit de comprendre l'échiquier politique propre à chaque entreprise, les rapports de pouvoir afin d'être en mesure de faire progresser vos projets, votre équipe. En tant que femme, c'est sans doute sur ce terrain que je rencontre les défis les plus complexes.

#### Si, demain, vous deviez engager un(e) jeune diplômé(e) de HEC-ULg, quel profil cherchiez- vous ?

En marketing, même à l'heure du digital, de bonnes bases restent des atouts importants : un bon équilibre entre le cerveau gauche et le cerveau droit : analysez vos données, basez-vous sur des faits et non des suppositions et puis utilisez votre pensée créative afin de développer des liens qui vous amèneront en terrain inconnu. Mais surtout, sortez... allez voir au-delà des frontières de l'Europe ce qui s'y passe.



### SABINE COLSON

(promo 1990)  
Conseiller général à la  
SRIW

#### Quel est votre parcours professionnel ?

A la fin de mes études, j'ai rejoint le cabinet d'audit PWC au sein duquel je suis restée

6 ans. J'ai participé à des audits externes et à de nombreuses missions de consultance. J'ai ensuite rejoint la

SOGEPA en 1996 et y suis restée 15 années. Depuis 2011, je travaille chez SRIW Environnement, société d'investissement qui soutient et investit dans les entreprises actives dans le secteur de l'environnement en Wallonie (métiers de l'eau, du traitement des déchets, de la dépollution des sols et des boues, les énergies renouvelables et les biotechnologies environnementales). Dans ce cadre, j'analyse les plans d'affaires implémentant les stratégies de développement de sociétés de différentes tailles afin d'émettre un avis d'opportunité sur les interventions financières de SRIW Environnement, et je participe ensuite à la mise en œuvre des interventions et leur suivi en siégeant notamment aux conseils d'administration.

#### Vous avez participé, en tant que Mentee, à un programme de Mentoring. Quels bénéfices en avez-vous retirés ?

En 2011-2012, j'ai participé au premier programme de mentoring organisé par Women On Board. Cette expérience a coïncidé avec mon changement de fonction vers SRIW Environnement et j'ai eu la chance de recevoir alors les conseils avisés d'un mentor expérimenté. Nous avons rapidement pu définir mes attentes et mes besoins pour m'aider à tirer profit au maximum des opportunités d'apprentissage attachées aux situations et différents challenges rencontrés dans le cadre de ma nouvelle fonction.

#### Vous êtes à l'initiative du programme 'HEC-ULg au Féminin', quels en sont les objectifs ?

L'objectif est de compléter le parcours académique de jeunes étudiantes ou diplômées volontaires afin de leur offrir un accompagnement personnalisé et les aider à mieux définir et exprimer leurs choix de carrière et les accompagner lors de leurs premiers pas dans le monde professionnel. Les mentees pourront s'inspirer de leurs mentors, s'appuyer sur leurs expériences, leurs conseils pour développer leurs propres champs de compétences et bénéficier, pourquoi pas, d'un premier point d'entrée au sein de leurs réseaux ...

Les binômes mentor-mentee sont constitués en fonction des attentes et des besoins des mentees afin que le mentor puisse apporter un soutien personnalisé et ses recommandations dans les différents choix professionnels qui s'offrent aux mentees (ex : contenu d'un stage, rédaction du CV, procédure de recrutement...). Une fois les binômes constitués, les premiers contacts pourront être initiés et un suivi du programme sera réalisé en juin afin de collecter les premiers retours d'expériences. La fin de ce premier programme est planifiée en novembre 2015.

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



Executive Education

## EXECUTIVE DEGREES

LE SERVICE DES FORMATIONS EXECUTIVE DEGREES ORGANISE POUR SA 21ÈME ANNÉE CONSÉCUTIVE UN CYCLE DE SÉMINAIRES RELATIF AUX MATIÈRES ENSEIGNÉES EN HORAIRE DÉCALÉ. DÉBUTÉ EN JANVIER, CE CYCLE DE 19 CONFÉRENCES S'ÉTEND JUSQU'À LA FIN DU MOIS D'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.

### Lundi 9 mars

*Le commerce électronique : les nouvelles règles TVA applicables à partir du 1er janvier 2015.*

Par Madame Laurence LHOTE, Partner KPMG Luxembourg, Monsieur Quentin WARSCOTTE, Manager KPMG Luxembourg, Monsieur Sebastian KIRSCH, Directeur KPMG Belgique et Madame Caroline TIMMERMANS, Supervising Senior Tax Adviser KPMG Belgique.

### Lundi 16 mars

*Indemnités de représentation et autres remboursements de frais  
Etat de la pratique administrative  
Actualités concernant le statut spécial des cadres étrangers*

Par Monsieur Frédéric JACQUET, Senior Director Deloitte Belgique, Conseil fiscal IEC et Maître Julien HICK, Avocat au Barreau de Bruxelles, cabinet Laga, Spécialiste en droit social.

### Mercredi 18 mars

*Actualités 2014 en impôt des personnes physiques*

Par Maître Olivier D'AOUT, Avocat aux Barreaux de Liège et de Charleroi, Maître de conférences HEC-ULg, Tax Institute, Expert chargé d'enseignement UCL Mons, Directeur de la Licence spéciale en fiscalité UCL Mons.

### Lundi 23 mars

*Actualités en droit des affaires (droit fiscal, droit social et droit commercial)*

Par Maître Paul CRAHAY, Avocat au Barreau de Liège, Maître de conférences HEC-ULg, Tax Institute et Maître Marc LEVAUX, Avocat au Barreau de Liège, Maître de conférences HEC-ULg, Tax Institute.

### Mercredi 25 mars

*Actualités 2014 en impôt des sociétés*

Par Maître Michel DEPRez, Avocat au Barreau de Liège, Maître de conférences HEC-ULg, Tax Institute, Collaborateur de l'ULg.

### Lundi 30 mars

*Actualités en droit pénal fiscal*

Par Maître Frederik FOGLE, Juge au Tribunal de première instance francophone de Bruxelles, Maître de conférences HEC-ULg, Tax Institute, Chargé d'enseignement à l'UCL-Mons.

### Mercredi 1<sup>er</sup> avril

*Actualités fiscales des entreprises - La nouvelle loi Tax Shelter : incontournable, simple et rentable*

Par Monsieur Olivier EVRARD, Conseiller - Inspecteur principal AGFisc au SPF Finances en duo avec Madame Delphine BILLER, Conseiller Inver Invest.

### Mercredi 22 avril

*Actualités en TVA*

Par Maître Jean BUBLLOT, Avocat au Barreau de Nivelles, Maître de conférences HEC-ULg, Tax Institute et Monsieur Vincent SEPULCHRE, Administrateur-délégué SOGEF SCRL-FS, Maître de conférences HEC-ULg, Tax Institute, Maître de conférences ULB.

### Lundi 27 avril

*Droit d'enregistrement applicable à l'acquisition par les associés d'immeubles appartenant à une société.*

*Attribution d'actifs d'une société à un associé : actualités en matière d'impôts sur les revenus*

Par Monsieur Eric BRUYÈRE, Conseiller à l'administration de la Documentation Patrimoniale, Maître de conférences HEC-ULg, Tax Institute et Maître Xavier PACE, Avocat au Barreau de Bruxelles, Assistant à l'ULg, Tax Institute.

#### MODALITÉS PRATIQUES :

Ces séminaires se déroulent de 18 à 21 heures à HEC-ULg, Rue Louvrex 14 - 4000 Liège. Ils donnent droit à une attestation IEC, IPCF ou OBF.

#### PARTICIPATION AUX FRAIS :

65 euros par séminaire (y compris la pause sandwiches et la documentation).  
55 euros par séminaire (si 4 sujets au moins sont choisis en une fois).  
40 euros par séminaire (tarif préférentiel pour les partenaires de HEC-ULg).

#### PERSONNE DE CONTACT :

Laetitia Debraz - Tél. : +32 4 232 73 21 - laetitia.debraz@ulg.ac.be  
Programme complet et inscription en ligne : <http://www.hec.ulg.ac.be/executive-degrees/seminaires>

**Entourez-vous de quelqu'un qui pense avec vous.  
Pas forcément comme vous.**



ing.be

ING

**Prenez rendez-vous  
avec un de nos banquiers.**

Prendre des décisions, c'est le quotidien de chaque entrepreneur. Mais pour certaines, vous avez besoin de recul et d'un regard différent du vôtre. Dans ces cas-là, comptez sur votre banquier ING. Il comprend les spécificités de votre secteur d'activité et renforcera vos projets de son expertise.

[ing.be/business](http://ing.be/business)

ING Belgique SA - Banque/Prêteur - avenue Marnix 24, B-1000 Bruxelles - RPM Bruxelles - TVA : BE 0403.200.393 - BIC : BBRUBEBB - IBAN : BE45 3109 1560 2789 - Editeur responsable : Inge Ampe - Cours Saint-Michel 60, B-1040 Bruxelles.

ING



# L'ÉVALUATION DES FORMATIONS ET DE LEUR IMPACT : UN RÉEL LEVIER D'ACTION ET DES RESPONSABILITÉS PARTAGÉES

Centrés sur les besoins de terrain en gestion d'entreprise, les programmes de formation que propose HEC-ULg Executive School sont déclinés pour les différents niveaux de management, des décideurs stratégiques jusqu'au niveau opérationnel. Au service des PME locales, des institutions publiques, des organisations et entreprises internationales, HEC-ULg Executive School, en partenariat avec Assess Group, une spin-off de l'ULg, et des professeurs canadien et suisse, pratique une évaluation de ses formations sur-mesure afin d'en mesurer l'impact et de disposer ainsi d'un levier de pilotage précieux.

© Marianne Smakers



## COMMENT DÉCRIREZ-VOUS LES PRATIQUES DES ENTREPRISES EN MATIÈRE D'ÉVALUATION DES FORMATIONS?

Pr. Yves Chochard, Professeur en Sciences de l'éducation à l'Université du Québec de Montréal :

Les organisations évaluent peu les impacts de leurs formations au-delà de la satisfaction des personnes formées. Trois principales raisons expliquent cette situation. Premièrement, l'évaluation est souvent pensée tardivement, après la fin de la formation. A ce moment-là, il n'est plus possible de mobiliser toutes les ressources humaines, matérielles et financières nécessaires pour la réaliser. Deuxièmement, les résultats de l'évaluation peuvent être interprétés comme un mauvais travail de la part du formateur ou du responsable de formation. Enfin, les résultats de l'évaluation ne sont utiles que si des changements dans le processus ou le contexte sont possibles !



## QUELLES SONT LES DONNÉES UTILES À RELEVÉER POUR AVOIR UNE VISION COMPLÈTE DE L'IMPACT D'UNE FORMATION ?

Sylvain Briol, Project leader de la spin-off

Assess Group : Les «Happy Sheets», images à chaud (et donc souvent teintées d'émotionnel) de l'expérience, sont bien connues et permettent (sous certaines conditions) d'objectiver les variables liées à la satisfaction, premier pas vers un transfert potentiel des compétences. Des tests de mesures des acquis peuvent les compléter en informant, par exemple, sur les gains en compétences (par exemple, en comparant les résultats à un prétest avant et à un post-test après la formation). Mais un "bon" test ne s'improvise pas : il y a des règles et des processus à suivre pour en assurer la qualité (validité, fidélité, sensibilité, etc.). Quant au transfert sur le terrain des compétences acquises, les facteurs favorables sont certes liés à la formation, mais aussi au participant lui-même ainsi qu'au contexte organisationnel dans lequel il évolue avant, pendant et après la formation. Et enfin, le graal tant recherché par les DRH se situe au niveau de l'impact organisationnel et du retour financier. Mesurer cet impact est possible. Il nécessite un processus continu, dont font partie les autres niveaux d'évaluation ainsi qu'une récolte d'informations complémentaires.



## QUELS SONT LES BÉNÉFICES À MENER CE TYPE D'ÉVALUATION ?

Sylvie-Anne Piette, Directrice HEC-ULg Executive School : La plus-value d'une démarche allant jusqu'à la mesure d'impact est d'ouvrir le dialogue

avec l'entreprise afin de vérifier qu'elle mettra en place les éléments avant et après formation qui maximiseront le transfert. De plus, les différentes évaluations définies en amont modifient considérablement le processus de formation en permettant aux formateurs et formés d'être alignés avec les enjeux de la formation.

## COMMENT METTRE DE TELLES ÉVALUATIONS EN PLACE ?

Sylvie-Anne Piette : L'idéal est que cette évaluation soit menée par des tiers afin que l'organisme de formation ou l'entreprise ne soient pas juge et partie. C'est pourquoi le partenariat avec Assess Group, spin-off de l'ULg spécialisée en évaluation des acquis et des impacts, est précieux. Le partenariat international de recherche avec le Pr. Yves Chochard de l'UQAM (Canada) et le Pr. Jean-Luc Gilles de la HEP Vaud (Suisse) est également primordial pour simplifier au maximum les méthodes de mesure existantes tout en conservant leur pertinence scientifique. Nous menons actuellement ces types d'évaluations sur d'importants programmes de l'Ecole d'Administration Publique pour le FOREM et le Ministère de la Fédération Wallonie-Bruxelles (MFWB). Ce travail nous permet de prendre des décisions à court terme et renforcer les résultats produits. L'évaluation est devenu un vrai levier de régulation et de pilotage. A plus long terme, mesurer l'impact est primordial pour prendre les décisions stratégiques objectivées.

11 mars 2015 - 18h30  
HEC-ULg Rue Louvrex, 14 - 4000 Liège

INVITATION

**Soirée Entreprises**

**Rencontre du Parrain de la Promotion 2014-2015**

Eric DOMB, Président Pairi Daiza

Introduction par Monsieur Wilfried NIESSEN, Doyen & Directeur général ff et Melchior WATHELET Sr, Président de l'Alumni Advisory Board

Conférence de Monsieur Eric DOMB, Président et Fondateur, Pairi Daiza  
«Parrain de la Promotion 2014-2015»

Remise des Bourses ULg et des entreprises partenaires : Prayon et Solidaris

Remise du prix Explort de l'AWEX: Prix remis par Christian Verdin, Directeur général - Commerce extérieur.

Cocktail

Inscription : [www.hec.ulg.ac.be/SoireeEntreprises2015](http://www.hec.ulg.ac.be/SoireeEntreprises2015)



### Conférence « La transformation digitale » 26 novembre 2014 – HEC-ULg



© M. Houet

**André Lejeune**, Chairman & CEO, Selligent ; **Sandra Delforge**, Director of Corporate Relations & Career Development, HEC-ULg ; **Yves Blandiaux**, Operations Director, Cisco BeLux ; **André Blavier**, Expert responsable du pôle Communication et Portail Web, AWT ; **Olivier Henrotte**, Co-founder, Move on Top ; **Fanny Delière**, Coordinatrice and PhD candidate, HEC-ULg



© M. Houet

**André Lejeune**, Chairman & CEO, Selligent ; **Perrine Masset**, Interactive Marketing Services Manager, PFSweb Europe ; **Catherine Simon**, Email Marketing Services Coordinator, PFSweb Europe



© M. Houet

**Yves Blandiaux**, Operations Director, Cisco BeLux ; **Ashwin Ittoo**, Professeur en systèmes d'informations, Expert Big Data - HEC-ULg ; **Philippe Lawson**, Journaliste, l'Echo, animateur de la soirée ; **Thierry Geerts**, Country Director, Google Belgium



© M. Houet

**Thierry Geerts**, Country Director, Google Belgium, entouré par des étudiants de HEC-ULg

### Roadshow avec des alumni vietnamiens du programme de Master ingénieur de gestion co-organisé par HEC-ULg et NUCE (National University of Civil Engineering) de Hanoi



Debout, de gauche à droite :

**Nguyen Tuan Anh**, promo 2012, chargé de cours à la Faculty of Construction Economics de la NUCE ; **Phung Anh Quan**, promo 2014, chargé de cours à la NUCE ; **Nguyen Quynh Oanh**, promo 2013 ; **Prof. Yves Crama** ; **Christian Bourgoignie**, Délégué Wallonie-Bruxelles à Hanoi ; **Gunther Vranken**, Officer International Relations ; **Prof. Do Huu Thanh**, International Senior Advisor to the Rector and Executive Director of the International Cooperation Center for Education and Consultancy, NUCE ; **Prof. Pham Hung Cuong**, Vice-Recteur NUCE ; **Prof. Do Huu Thanh**, Directeur International Cooperation Center NUCE ; **Mme Vu Thi Thuy Duong**, Première assistante à la Délégation Wallonie-Bruxelles à Hanoi

Au premier rang, de gauche à droite, 4 alumni :

**Nguyen Thi Thanh Huyen** ; **Phung Quang Cuon** ; **Nguyen Viet Thang** ; **Tran Kim Phuong**

### Accueil au Palais des Princes-Evêques de Liège, par le Gouverneur Michel Foret, des étudiants de l'ESC Rennes et de la Kemmy Business School de l'Université de Limerick en Irlande, deux des universités partenaires de HEC-ULg 13 janvier 2015

### Réunion à Zagreb (Croatie) en vue de la préparation d'une candidature au programme 'Erasmus+' afin de financer un Joint Master Degree entre l'Université de Hohenheim, la Zagreb School of Economics and Business et HEC-ULg 15 et 16 janvier 2015



De gauche à droite:

**Catherine Dassis**, ULg ; **Lionel Artige**, HEC-ULg ; **Javier Asensio**, UAB Barcelone ; **Lars Banzhaf**, Université de Hohenheim ; **Vuk Vukovic**, Zagreb School of Economics and Business ; **Andreas Pyka**, Université de Hohenheim et **Hugo Moreau**, ULg

**Roadshow - Paris, Délégation générale Wallonie-Bruxelles,**  
 en présence de Fabienne Reuter, Déléguée générale Wallonie Bruxelles à Paris - 14 janvier 2015  
 organisé par HEC-ULg Alumni et l'Association Royale des Ingénieurs de Gembloux Agro-Bio Tech, en partenariat avec OETTINGER DAVIDOFF



**Jean-Christophe Hollay**, General Manager & Vice-President Northern Europe (promo HEC-ULg 1990) - Oettinger Davidoff AG, a partagé son expérience professionnelle avec les participants à la soirée.

**Premier « drink 1<sup>st</sup> year » organisé par la Commission Start Alumni,**  
 en partenariat avec PNP Manager  
 Luxembourg – 3 décembre 2014



**Un double objectif pour cet événement :** accueillir au sein du réseau des Alumni, les diplômés de la promo 2014 travaillant au Luxembourg et leur permettre de rencontrer d'autres Alumni pour construire leur réseau professionnel.

**Séminaire organisé par la Chaire Accenture en stratégie durable**  
 HEC-ULg – janvier 2015



**Brinkman Joost**, Accenture



**Thomas Ruaudel**, Accenture

**Premier jury HEC-ULg Entrepreneurs 2014-2015**  
 clôturant la mission «Création d'entreprise» - 17 décembre 2014 – Château de Colonster



Promotion Odyssée 2014-2015 - HEC-ULg Entrepreneurs



Un jury bien fourni !



De gauche à droite:  
**Emanuel Marreel**, Siemens ; **Alex Lorette**, Proximus ; **Francis Hayen**, Belfius ; **Prof. Jacques Destiné**, SmartNodes



De gauche à droite:  
**Claude Lubicki**, Chief Business Development Officer, Mithra Pharmaceuticals, Président du jury ; **Delphine Biller**, Conseillère en investissement, InverInvest ; **Marie Collard**, Chargée de mission, Business Mentoring ; **Bernard Surlemont**, Coordinateur du programme HEC-ULg Entrepreneurs et **Olivier Bronckart**, CEO, InverInvest , Président du jury



© M. Houet



© M. Houet

Jean-Louis Pluymers, GRE LIEGE - Directeur Général ; Jacques Pèlerin, GRE LIEGE - Président du Comité Executif ; Marc Beaujean, P&V - Membre du Comité de Direction ; Christophe Leclercq , NEWELEC - UWEL - Administrateur Directeur - Président

# GALA HEC-ULg 2015

LE SAMEDI 15 NOVEMBRE 2014 A EU LIEU LA SECONDE ÉDITION DU GALA HEC-ULg.

Avec près de 700 personnes présentes et 68 entreprises, nous sommes très heureux du succès remporté par cet évènement. Nous tenons à remercier tous les invités pour leur présence ainsi que pour l'intérêt qu'ils portent à notre Ecole, son réseau et ses Alumni.

Nous remercions tout spécialement nos Major Sponsors pour leur soutien : **Deloitte, Mithra Pharmaceuticals, NMC, Petercam, ORES**, ainsi que

tous les partenaires qui ont contribué au succès de cette deuxième édition : **Penders Porsche Centre Liège; TDS Office Design ; Laurent-Perrier ; Les Ali-zés Beach Resort et Inver Invest.**

Enfin, nous tenons à remercier nos partenaires 'presse', **Trends-Tendances et RTC Liège**, qui nous ont permis de souligner la mobilisation du réseau HEC-ULg.



© M. Houet

Romain Berthe, CAPGEMINI- Financial Services Consultant ; Corentin Pierre, LAMPIRIS - Financial Analyst - Project Owner ; Laurent Giaccio, BEA Europe - Area Sales Manager South of Europe ; Benjamin Gabriel , CAPGEMINI - Consultant ; Séverine SCHOPGES, WIKIPOWER - Directrice Clients Professionnels ; Julie Randaxhe, WIKIPOWER - Responsable Communication & Compareur ; Damien Carnero Mayo , EY Luxembourg - Senior Financial Auditor; Maxime Mathy, PEOPLE & TECHNOLOGY SA - Account Manager; Mariano Sanfilippo, STUDENT & GO - Founder



© M. Houet

Sébastien Durieux, S.R.I.W. - Vice-Président et Jean-Pascal Labille, S.R.I.W. - Président du CA

**Deloitte.**

**mithra**  
PHARMACEUTICALS

**nmc**

**Petercam**

**ORES**





© M. Houet

Fernand De Donnea, CBC BANQUE ET ASSURANCES – CEO ; Melchior Wathelet Sr., Président de l'Alumni Advisory Board HEC-ULg ; Sandra Delforge, HEC-ULg - Director of Corporate Relations & Career Development Alumni Network ; Xavier Falla, CBC BANQUE ET ASSURANCES - Directeur Général - Marché des Particuliers ; Maurice Olivier, Groupe pour HEC-ULg - Président



© M. Houet

André Killesse, BDO RÉVISEURS D'ENTREPRISES SOC. CIV. SCRL – Partner ; Jean-Pierre Di Bartolomeo, SOWALFIN - Président du Comité de Direction ; Carina Sutera Sardo, BNP PARIBAS FORTIS - Head Goba Trade Solutions



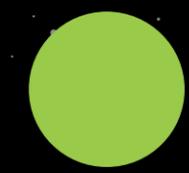
© M. Houet

Charles Henri Russon, HEC-ULg EXECUTIVE SCHOOL - Learning Strategy & Engineering in Ex.Ed; Serge Clossen, CABINET DU VICE-PRÉSIDENT J.C. MARCOURT – Conseiller; Sebastien Durieux, S.R.I.W. -Vice-Président ; Eliane Tillieux, GOUVERNEMENT WALLON - Ministre de l'Emploi ; Melchior Wathelet Sr., Président de l'Alumni Advisory Board HEC-ULg



© M. Houet

Dominique NOËL ; Yves NOËL , NMC - Président du Conseil d'Administration ; Wilfried NIESSEN, HEC-ULg -Directeur général et Doyen, f.f. ; Nathalie MARLY, MARLY PRODUCTION - CEO



## How far do you want to go?

Are you looking for career options and the freedom to choose your own direction? Would you like to develop valuable skills? Make time for life outside work? Do you want to be part of a collaborative team culture that brings out the best in you? It's your future. How far will you take it? Take your next step at [mycareer.deloitte.com/be](http://mycareer.deloitte.com/be) or [deloitte.com/lu/careers](http://deloitte.com/lu/careers).

# Deloitte.

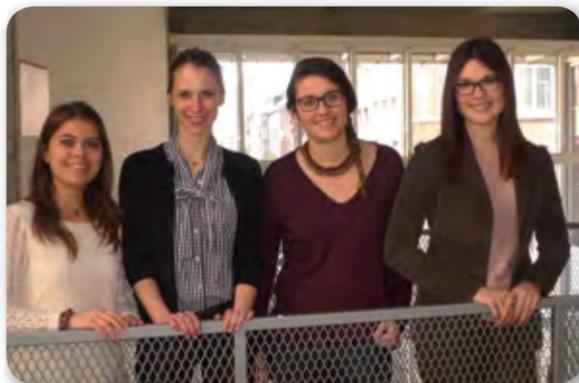
➔ **L'équipe HEC-ULg en finale du concours du CFA ...**

L'équipe HEC-ULg, coachée par le professeur **Marie Lambert**, est sélectionnée pour la finale du concours organisé par le CFA Institute. L'Ecole compte ainsi parmi les 4 meilleures universités du Benelux (sur 14 universités participantes) ; elle est classée en première position, ex-aequo avec Rotterdam, devant Tilburg et Vlerick. L'équipe est composée de 5 étudiants : **Antonin Franck, Cong-Tin Thai, Elvira Jorg, Laurent Prunier et Nicolas Buckinx.**



➔ **... Et une autre équipe en finale du concours KPMG !**

Tout commence lorsque **Sabine Hauser** transmet à quelques étudiants une invitation au concours KPMG. Un groupe de quatre étudiantes de master Ingénieur de Gestion (**Alix Dadoumont, Valentine Gabriel, Julie Libert et Clarisse Pottier**) postule et est repris lors de la première phase de sélection, sur base des CV et lettre de motivation. C'est ensuite un entretien téléphonique visant à déterminer leur niveau en anglais, puis une invitation à participer au KPMG Luxembourg Case Competition qui s'est déroulé mi-février dans les locaux KPMG au Luxembourg, aux côtés d'équipes concurrentes venant du Luxembourg, de France, de Louvain. Résolution de cas financiers et marketing, succès et sélection pour participer à la finale mondiale du concours qui aura lieu à Dubaï, du 13 au 16 avril prochain. Tous nos vœux les accompagnent !



➔ **Une équipe de football HEC-ULg Alumni**

Créée une après-midi d'avril 2013 par deux Alumni, **Laurent Dekempener** (promo 2007) et **Olivier Saroléa** (promo 2006), l'équipe de football HEC-ULg Alumni rassemble une vingtaine de joueurs liés tant par l'amour du sport que celui de leur diplôme. Evoluant dans le championnat intercorporatif liégeois, affilié à l'Union Belge, les matchs se déroulent le samedi après-midi. Un des objectifs est de véhiculer la marque & les valeurs de HEC-ULg Alumni à travers le sport. Après une saison, le bilan est très positif : **l'équipe a décroché le titre de la division 3 !** Dans les projets, Laurent et son équipe souhaitent également organiser une grande manifestation liant étudiants, monde académique & Alumni.



N'hésitez pas à venir les encourager lors de leurs matchs et à rejoindre la page Facebook : [www.facebook.com/groups/HECULGA/?fref=ts](http://www.facebook.com/groups/HECULGA/?fref=ts)



« **François Perin - Une plume** »

Le Professeur **Michel Hermans** a préfacé le dernier livre de Jules Gheude "François Perin - une plume", paru ce 20 février aux Editions de la Province de Liège.

Cet ouvrage de 382 pages reprend la pensée politique et philosophique de François Perin, Professeur de Droit Constitutionnel à l'Université de Liège de 1958 à 1986 et dont Michel Hermans a été le dernier assistant. Il fut également un homme politique visionnaire qui a contribué au changement du visage de la Belgique, avant de jeter le gant en prédisant la disparition de cette "Nation introuvable" pour une Flandre indépendante et une Wallonie rattachée à la France.

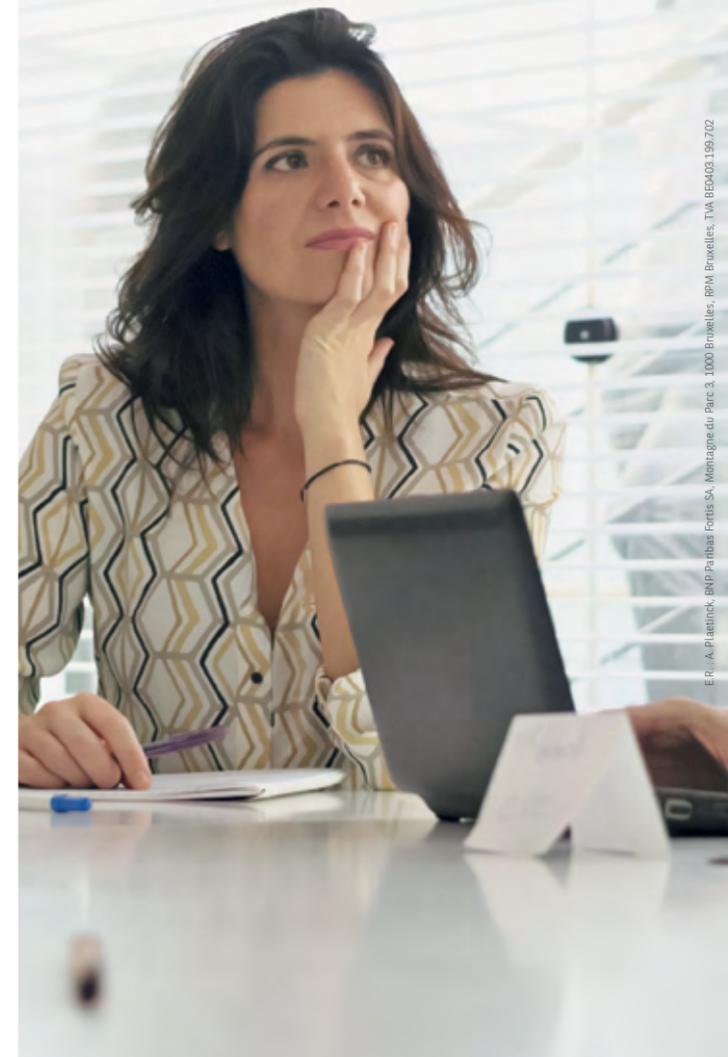
➔ **Win-win recherche/industrie**

**Virginie Lurkin**, groupe de recherche QuantOM, HEC-ULg, vient d'obtenir le premier prix Anna Valicek sponsorisé par "The Airline Group of the International Federation of Operational Research Societies" (AGIFORS) pour une recherche qu'elle a réalisée dans le cadre de son doctorat ([http://www.agifors.org/award\\_home.jsp](http://www.agifors.org/award_home.jsp)).

Elle était un des deux finalistes sélectionnés parmi une quinzaine de candidats des quatre coins du monde et a été invitée à ce titre à présenter à Dubaï, lors du symposium annuel de AGIFORS, la recherche menée avec **Michaël Schyns** sur le thème "The Airline Container Loading Problem with Pickup and Delivery" (<http://hdl.handle.net/2268/159811>).

Cette récompense est un bel exemple qui montre l'intérêt du secteur industriel pour des recherches universitaires et les retombées de celles-ci sur le secteur. En effet, la recherche a été rendue possible grâce à un partenariat avec une entreprise de notre région, TNT Airways. Le jury qui a attribué le prix est par ailleurs composé de chercheurs seniors provenant d'universités mais aussi de grands groupes du secteur de l'aviation. D'autres entreprises ont clairement montré leur intérêt : le groupe Air France-KLM est en train d'adapter les résultats de ce papier de recherche à son contexte spécifique.

Parce que le changement est source d'opportunités, à condition de les saisir



Challengez vos idées auprès de nos spécialistes et bénéficiez de leur expérience et de leurs conseils.

BNP Paribas Fortis, votre partenaire stratégique : [cpb.bnpparibasfortis.be](http://cpb.bnpparibasfortis.be)



**BNP PARIBAS**  
**FORTIS**

La banque d'un monde qui change



International



HEC-ULg et l'AWEX poursuivent cette année académique le fructueux partenariat qu'ils ont mis en place et qui permet aux étudiants de Master d'effectuer un séjour court à l'étranger et d'expérimenter une réelle immersion dans les marchés économiques internationaux. Ce projet s'intègre dans la dynamique globale de l'Ecole axée sur l'internationalisation.

### LE CHILI : UNE ÉCONOMIE FLORISSANTE ET UNE EXPÉRIENCE ENRICHISSANTE, FIELD TRIP, JUILLET 2014



Douze étudiants ont eu l'occasion de participer à un voyage au Chili, qui a représenté pour eux une opportunité de découvrir un pays en pleine expansion. Le séjour était organisé dans le cadre du cours d'espagnol de Master 1 de **Nicole Grutman** et l'objectif était à la fois économique et culturel : sensibiliser les étudiants à l'exportation et à la promotion de la Wallonie à l'étranger, prolonger sur le terrain le cours d'espagnol de premier Master, dont l'étude du Chili fait partie.

Après une matinée dans les bureaux de l'Awex à Santiago, où le groupe a eu la chance d'assister à deux exposés sur l'histoire récente du Chili, le voyage s'est poursuivi

par la visite d'entreprises belges implantées là-bas. La première était l'usine des systèmes d'éclairage du GROUPE SCHRÉDER. La visite des installations fut suivie d'un exposé montrant comment l'entreprise est parvenue à tirer profit de l'évolution technologique et de l'arrivée du LED sur le marché. L'usine du Chili est responsable de la production de systèmes d'éclairage dans toute l'Amérique Latine. La deuxième société à nous accueillir était MAGOTTEAUX (Sigdo Koppers), entreprise sidérurgique qui, dans son implantation chilienne, s'occupe de la production à l'échelle mondiale de sphères d'acier utilisées pour le concassage de minerais.

Enfin, la semaine s'est terminée par la visite de BENEORAFI, qui se charge de produire des composants de base pour le secteur de l'alimentation, principalement à partir de la chicorée. La mission de Beneo-Orafti est d'apporter sur le marché des produits sains de haute qualité, afin de les incorporer dans la composition de denrées alimentaires.

En plus d'offrir une immersion linguistique totale, le voyage prévoyait la visite de plusieurs musées, dont celui de la Mémoire et des Droits de l'Homme ainsi que la Villa Grimaldi, qui a été un centre de détention et de torture pendant la dictature de Pinochet. Etaient également au programme deux rencontres avec des étudiants et professeurs chiliens, au cours desquelles les étudiants belges ont présenté la Belgique en espagnol. Ces deux visites ont permis de nouer un contact enrichissant avec les Universités de Valparaíso et de Concepción. Elles ont par ailleurs donné l'occasion aux jeunes de se réunir par petits groupes afin de réaliser un échange culturel.

## FIELD TRIP CHILI & ITALIE



### FIELD TRIP EN ITALIE : MILAN ET PALERME, OCTOBRE 2014

Dans le cadre du cours d'italien (niveau 5) de **Christine Hanon**, les étudiants de Master 2 ont participé à un Field Trip de 5 jours en Italie : à Milan et à Palerme. Ce projet a été organisé en collaboration avec les Universités de Castellanza (Milan) et de Palerme.

#### A MILAN (Lombardie, une des régions les plus riches d'Europe)

Les étudiants ont pu visiter deux entreprises : **L'ILLVA di Saronno**, petite entreprise familiale devenue, grâce à l'esprit visionnaire des différents entrepreneurs, une multinationale avec un capital resté à 100% italien. Et **« Mollificio Legnanese »**, moyenne entreprise. Après la présentation des entreprises, ils ont pu assister à tout le processus de fabrication. Ils ont également assisté, à l'Université de Castellanza, à des conférences données par les Professeurs Helg (doyen de la Faculté d'Economie et de Gestion) et Malatesta : « L'Europe et les Européens ». Ils ont découvert le centre de Milan (La scala, la Galleria Vittorio Emanuele II, la Cathédrale) et ils ont fait des enquêtes socio-économiques (préparées en Master1) auprès des passants. Ils ont passé les deux soirées en immersion avec les étudiants milanais.

#### A PALERME

Les étudiants ont visité **« le Cantine Florio »** (rachetées en 2001 par l'ILLVA !). Après avoir écouté l'histoire de l'entreprise et visité les caves, ils ont suivi tout le processus de fabrication. Ils ont assisté à deux conférences, à l'Université de Palerme : « L'Economie du tourisme » par le Professeur G.Ruggieri (Professeur à la Faculté de Sciences Economiques et de Gestion, chercheur en économie appliquée) et « L'agroalimentaire en Italie et en Sicile » par le Professeur

S.Chironi (Professeur à la Faculté d'Agronomie). Le séjour s'est terminé par les visites des Salines de Trapani, du site archéologique de « l'isola di Mothia » et du centre historique de Palerme. Ce voyage, de l'extrême nord à l'extrême sud de l'Italie, a permis aux étudiants d'approcher, sur le terrain, les différences de cultures et de cultures d'entreprise, et ce faisant, de découvrir, dans la langue de Dante (4ème langue la plus étudiée dans le monde), l'immense palette de richesses des différentes Italies.



*« Durante questo viaggio, abbiamo avuto l'opportunità di scoprire la gestione quotidiana di grandi imprese italiane e di capire il loro modo di produzione e di gestione. Abbiamo anche potuto seguire delle lezioni all'università di Castellanza e all'università di Palermo, su argomenti attuali economici e politici. I bello nell'aver dei corsi in Italia è di poter conoscere, scambiare e paragonare i punti di vista con gli italiani su problemi comuni, come la situazione europea per esempio. Inoltre, avendo fatto l'anno scorso una presentazione che trattava dei problemi economici italiani (come l'economia in nero, la disoccupazione giovanile, i vagabondi oppure la gestione del patrimonio), abbiamo potuto approfondire le nostre ricerche rivolgendoci direttamente a degli italiani. Abbiamo così potuto paragonare le nostre ricerche teoriche con i pareri d'italiani scelti a caso nelle strade di Milano e di Palermo. Andare nel paese stesso è il modo più rapido ma pure più bello per studiare una lingua e conoscerne la cultura. »*

Laura Di Liberto, étudiante HEC-ULg



Focus

# TEACHforBELGIUM



TEACH FOR BELGIUM, QUI FAIT PARTIE DU RÉSEAU TEACH FOR ALL (TEACHFORALL.ORG), VISE À RÉDUIRE LES INÉGALITÉS SCOLAIRES EN BELGIQUE, DE SORTE QUE LA RÉUSSITE D'UN ÉLÈVE NE DÉPENDE PLUS DE SON ORIGINE SOCIO-ÉCONOMIQUE.

Concrètement, l'asbl recrute des titulaires de Master à orientation scientifique, mathématique ou linguistique (néerlandais) car ce sont les matières en pénurie en Fédération Wallonie-Bruxelles. Elle forme ensuite ces candidats de manière intensive et tente de leur obtenir un poste d'enseignant dans les écoles à encadrement différencié (D+)

<http://www.youtube.com/watch?v=8ZE6KviZQVE>

Tout au long de leur parcours, les enseignants sont suivis par des tuteurs, des mentors et des formateurs afin d'optimiser autant leurs pratiques enseignantes que leur développement personnel et professionnel.

Cette année, 21 jeunes ont franchi le pas et enseignent dans ces écoles dites « difficiles ».

VOICI LE TÉMOIGNAGE DE JULIE HALLEUX, DIPLÔMÉE HEC-ULg EN 2010 :

« Lorsque j'ai commencé mes études à HEC-ULg il y a plus de neuf ans maintenant, je n'avais jamais envisagé me lancer dans une carrière d'enseignante. Pourtant, voici quatre mois que je donne cours de mathématiques dans une école secondaire à Molenbeek-Saint-Jean (Bruxelles).

C'est durant mon Master en Sciences de gestion que des cours tels que celui d'Entrepreneuriat et management en économie sociale m'ont donné l'envie de mettre en pratique les compétences acquises lors de mes études dans le secteur social afin de contribuer, à mon échelle, à améliorer la société dans laquelle je vis.

Ainsi, après un second Master en Sciences de la population et du développement et un séjour en Afrique, j'ai eu l'opportunité de travailler dans le secteur de la jeunesse, et est né le souhait de devenir prof.

J'ai alors été séduite par le projet de Teach for Belgium que j'ai découvert par hasard parmi les offres d'emploi destinées aux alumni de l'Université de Liège. En effet, l'asbl recherche des jeunes (et moins jeunes) diplômés prêts à s'engager pour poursuivre un objectif ambitieux, celui qu'un jour, la réussite d'un élève ne dépende plus de son origine socio-économique. J'ai tout de suite adhéré aux valeurs portées par TFB, notamment à cette conviction que chaque élève, quel que soit son milieu d'origine, a le potentiel de réussir et de décider de son avenir, mais aussi que chaque enseignant a le pouvoir d'influer sur la trajectoire de vie de ses élèves.

La formation étalée sur deux ans compte, en outre, cinq semaines de formation intense durant l'été. Ces semaines ont été un vrai coup de pouce et ont dissipé mes dernières craintes à vivre l'aventure de l'enseignement. Aujourd'hui encore, tant l'équipe que les participants m'offrent un véritable soutien et un espace où partager difficultés et réussites, car le métier d'enseignant, c'est ça ... une expérience enrichissante faite de petites et de grandes victoires au quotidien, mais parfois également d'échecs, qui nécessite de se renouveler constamment pour inspirer et motiver les élèves, les amener à croire en eux et les accompagner vers la réussite. »

*Envie de partager l'expérience ?  
Postulez avant le 12 avril sur  
[teachforbelgium.org](http://teachforbelgium.org)*



Cuvée Rosé.  
Inimitable.



NOTRE SAVOIR-FAIRE SE DÉGUSTE AVEC SAGESSE.

## QUELLE RÉFORME FISCALE POUR LA BELGIQUE EN 2015 ?

IL N'A JAMAIS ÉTÉ AUTANT QUESTION DE FISCALITÉ QUE CES DERNIERS MOIS. SIXIÈME RÉFORME DE L'ÉTAT, AVEC SON LOT DE TRANSFERT DE COMPÉTENCES, Y COMPRIS FISCALES, BUDGETS ÉTATIQUES EN MANQUE DE MOYENS, CONCURRENCE ÉTATIQUE, ÉLECTIONS DIVERSES ONT ÉTÉ L'OCCASION D'ÉCHANGES, DE DÉBATS, DE RÉFLEXIONS DE LA PART DES NOMBREUX ACTEURS POLITIQUES, ÉCONOMIQUES OU ENCORE ACADÉMIQUES. NOTRE SYSTÈME FISCAL PEUT, AUJOURD'HUI, ÊTRE CONSIDÉRÉ COMME UN VIEUX MONSIEUR ; IL PLOIE SOUS LES NICHES FISCALES, LES RÉFORMES SUCCESSIVES ONT CREUSÉ SES RIDES DE TEXTES DE MOINS EN MOINS CLAIRS ET DE PLUS EN PLUS COMPLEXES ; IL PENCHE D'UN CÔTÉ OU DE L'AUTRE SOUS LE POIDS DE CE QUI APPARAÎT COMME DES INJUSTICES DE PLUS EN PLUS INSUPPORTABLES POUR LE CONTRIBUABLE.

Limitons-nous alors à quelques idées fortes lancées par les conférenciers relatives à l'impôt des sociétés.

Une réforme suppose de prendre en considération un quintuple point de vue : celui des économistes, qui procèdent à une analyse prospective au départ des données du passé; celui du politique au pouvoir, qui doit « vendre » sa réforme, et trouver les compensations nécessaires; celui des administrations chargées de concrétiser la réforme. S'y ajoute le point de vue institutionnel et juridique : une réforme doit respecter des principes fondamentaux, tels le principe d'égalité des contribuables, les principes posés par le droit européen (interdiction des aides d'Etat) et les règles revues de répartition des compétences entre l'Etat

la charge fiscale pesant sur l'entreprise et l'investisseur est un élément déterminant dans la décision d'investissement sur le territoire.

En ce qui concerne les entreprises, il faut s'interroger sur le traitement à réserver aux PME, sur les raisons et les manières de les distinguer des grosses sociétés. D'autre part, dans quelle mesure faut-il prévoir des règles spécifiques pour les nouvelles entreprises (plutôt que pour les PME) ? Se pose alors la question de la définition de l'entreprise nouvelle... Un taux réduit spécifique aux PME devrait-il être instauré, avec en contrepartie l'abandon, pour celles-ci, des intérêts notionnels ?

Il apparaît que le taux effectif sur les PME est plus élevé que le taux supporté par les grandes entreprises, qui ont



Pr. Edoardo TRAVERSA, UCL, avocat



Hall du Palais des Académies, Bruxelles



(de G à G) Pr. Philip BAKER, QC (Gray's Inn), Institute of Advanced Legal Studies, London University; Pr. Daniel SMIT, European Tax College Tilburg University



Pr. Isabelle RICHELLE, Tax Institute ULg, avocat

### N'EST-IL PAS TEMPS ALORS DE RÉFLÉCHIR À UNE RÉFORME EN PROFONDEUR ?

C'est ce débat qu'ont voulu engager les Professeurs Edoardo Traversa (UCL) et Isabelle Richelle (Tax Institute - ULg), en conviant, pour une Première Journée belge des Professeurs de Droit fiscal, les membres académiques de quasi toutes les Universités du pays, et quelques collègues étrangers, pour une journée de réflexion au Palais des Académies de Bruxelles. Il s'agissait pour chacun, autour de quatre thèmes, d'énoncer son point de vue sur une question donnée, en quelques minutes, afin de susciter le débat.

Chacun s'est prêté au jeu générant un riche débat – trilingue – avec la participation active des participants.

Trois thèmes ont été retenus : la fiscalité des personnes physiques avec la question essentielle d'un rééquilibrage de la taxation des revenus du travail, par rapport à la taxation des autres revenus ; la fiscalité des entreprises, la fiscalité du patrimoine. Un quatrième panel est venu clôturer la journée ajoutant une vision comparatiste et internationale.

Il ne peut être question, dans ces quelques lignes, de résumer une journée de débats ; les comptes rendus feront l'objet d'une prochaine publication.

fédéral et les Régions. La loi fiscale doit être comprise par les citoyens et donc être rédigée en termes clairs... Enfin, il faut intégrer les aspects historiques et comportementaux : la législation actuelle s'est complexifiée, au fil des réformes opérées depuis l'entrée en vigueur du Code des impôts sur les revenus en 1962. Chaque réforme emporte une adaptation du comportement des contribuables. Ainsi, il a longtemps été plus intéressant d'exercer une activité professionnelle sous le couvert d'une société. Par exemple, encore, les intérêts notionnels sont accordés pour tous les fonds propres, et non pour les augmentations.

Le contexte international ne peut être ignoré, et il est clair que

plus facilement accès à l'ingénierie fiscale. Faut-il instaurer un système dual d'impôt des sociétés, distinguant PME et grosses sociétés ? Une autre suggestion serait de baser l'impôt des sociétés sur le *net operating profit*, les intérêts débiteurs et les produits financiers étant exclus de la base imposable, ce qui devrait s'accompagner d'une diminution drastique du taux de l'impôt (environ 18%).

Un foisonnement d'idées, des réflexions nourries, une assistance nombreuse et attentive, une envie donc de poursuivre avec une Deuxième Journée belge des Professeurs de droit fiscal...

Isabelle Richelle,  
Professeur, HEC-ULg  
isabelle.richelle@ulg.ac.be



# Pour protéger vos employés, nous avons mieux.

## ETHIAS – EMPLOYEE CARE SOLUTIONS

Une entreprise n'est rien sans ses employés. C'est pourquoi vous voulez leur garantir la meilleure des protections. Avec Ethias, vous profitez de solutions sur mesure en accidents du travail, soins de santé et assurances de groupe, ainsi que d'un traitement rapide de vos dossiers et de conseils en prévention.

Pour en savoir plus: **04 220 31 31** ou [entreprises@ethias.be](mailto:entreprises@ethias.be)

Ethias SA, rue des Croisiers 24, 4000 Liège. RPM Liège TVA BE 0404.484.654

