

BELGIQUE-BELGIE

LIEGE X

P.P.

9/555

# Spirit

of management

**LA GNIAC**  
**d'entreprendre !**



Ecole de Gestion de l'Université de Liège



## Donors & Partners

### Knowledge Partners



### Project Partners



### Business Spirit Partners



## EDITO

Il y a 10 ans que les responsables de HEC Liège et de l'Université ont décidé d'unir leurs forces en créant une business school de stature internationale à Liège. Cette aventure n'était pas sans risque et a constitué une innovation dans le monde universitaire francophone belge. Cette fusion a servi d'exemple et depuis lors d'autres Hautes Ecoles, les architectes notamment, ont suivi le même chemin.



**Wilfried Niessen**

Directeur général et Doyen ff

Innover et entreprendre font partie de l'ADN de notre Ecole, c'est donc logiquement que HEC-ULg s'est inspirée, il y a 10 ans également, de ce qui se faisait à HEC Paris pour créer une formation spécifique à l'entrepreneuriat : HEC entrepreneurs. En faisant cela, l'Ecole s'inscrit pleinement dans sa mission de participer au développement économique régional en se basant sur une recherche scientifique solide et en créant une approche pédagogique particulière, en partenariat avec les entreprises et entrepreneurs locaux.

En 10 ans, l'impact de HEC-ULg sur son environnement n'a cessé de grandir. Elle attire à Liège de nombreux étudiants étrangers : 40% des étudiants en master (enseignement en anglais) viennent de plus de 60 nations du monde. Les chercheurs travaillent dans des réseaux internationaux, l'Ecole est inscrite dans différentes démarches d'accréditations internationales,... La formation des managers de demain passe par cette ouverture à l'international. Le vrai challenge est cependant de créer un véritablement attachement à Liège pour que nos diplômés participent au développement d'entreprises dans notre région. Grâce au BSIS (Business School Impact Survey) que HEC-ULg a réalisé en collaboration avec l'EFMD (European Foundation for Management Development), l'Ecole a pu mesurer son impact sur la région. Ce rapport sera présenté prochainement aux différents stakeholders et permettra d'objectiver la place qu'occupe HEC-ULg dans le tissu économique au sens le plus large.

Durant l'année à venir, l'Ecole fusionnée fêtera ses 10 ans à travers différents événements.

A la prochaine rentrée, Monsieur Adrian HOPGOOD prendra la Direction générale de l'Ecole. Il vous sera présenté dans le présent Spirit. Je lui souhaite de continuer à développer HEC-ULg en gardant cet ancrage régional fort.

Je profite de ces quelques lignes pour remercier très chaleureusement l'ensemble du personnel de l'Ecole qui réalise un travail formidable ! Merci également à toutes les entreprises et à tous ceux et celles qui soutiennent l'Ecole. Enfin, je souhaite à nos étudiants et futurs diplômés de réussir d'abord leurs examens et ensuite leur carrière.



# s o m m a i r e

Juin 2015- n° 24



**p.6 | Adrian HOPGOOD**

Nouveau Directeur général et Doyen

**p.8 | La Gniac à Liège**

Back to the Future !

**p.12 | Les Echos-Liés**

**p.14 | La Gniac d'entreprendre**

**p.26 | Alumni**

Trois Alumni entrepreneurs

**p.30 | Partenaires**

Eric Domb, entrepreneur passionné



**p.32 | Développement durable**

Smart City Institute

**p.34 | Focus**

Entreprendre autrement

**p.38 | Executive Education**

Quand la Gniac est productive

**p.40 | Education**

Chaire en Digital Media & E-commerce  
Master en Intrapreneurship

**p.44 | Research@HEC**

Focus sur les processus d'innovation et de changement

**p.46 | Inside**



**p.48 | Creativity**

ID Campus : la créativité comme avantage compétitif

**p.50 | Alumni**

Portraits de famille :  
l'Ardenne Prévoyante  
Vermeire-Belting

**p.54 | Events & News**



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

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

**EDITEUR RESPONSABLE:**  
Wilfried Niessen,  
Directeur général ff HEC-ULg  
rue Louvrex 14, B - 4000 Liège

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

**ONT PARTICIPÉ À LA RÉDACTION DE CE NUMÉRO :**  
Simon Alexandre, Yves Bessemans, Ingrid Chalant, Fanny Delière, Mélanie Geelkens, Anne Gillet, Nathalie Hosay, Olivier Lisein, Caroline Lovens, Frédéric Loverius, Pascal Marçq, Christine Margreve, Wilfried Niessen, Frédéric Ooms, Christophe Picard, Bernard Surlemont, Emilie Vandenborne, Laurence Vanhée, Hélène Wacquier

**REALISATION GRAPHIQUE :**  
www.annetruijers-design.be

**IMPRESSION :**  
Imprimerie Snel

**PHOTO DE COUVERTURE :**  
Marianne Snakers

**PHOTOS INTÉRIEURES :**  
Nathalie Hosay  
Marianne Snakers  
ULg-Photo :  
M.Houet 2015

**Membre de l'Union des Editeurs de la Presse Périodique**  
U.P.P.

**DESSIN :** Pierre Kroll

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



ADRIAN HOPGOOD, NOUVEAU DIRECTEUR GÉNÉRAL  
ET DOYEN DE HEC-ULg  
À PARTIR DE LA RENTRÉE ACADÉMIQUE 2015-2016

*Adrian HOPGOOD a été désigné Directeur Général et Doyen de HEC-Ecole de Gestion de l'Université de Liège. Il prendra ses fonctions à la rentrée académique 2015-2016. Cette désignation résulte d'un processus rigoureux conduit par une commission de sélection mandatée par les instances de gouvernance de l'Ecole.*



**A la suite d'un appel international, HEC-ULg a reçu un très grand nombre de candidatures de qualité au poste de Directeur général. La Commission de sélection a effectué un travail approfondi qui a abouti à sa recommandation unanime de présenter Adrian Hopgood à l'Assemblée générale et au Conseil de l'Ecole. Sur la base de leurs avis, Adrian Hopgood a été proposé au Conseil d'Administration de l'Université de Liège qui a ratifié ce choix le 13 mai dernier.**

L'expérience académique du Professeur Adrian Hopgood et son expertise en matière de stratégie internationale vont permettre à l'Ecole de poursuivre l'affirmation de son positionnement sur la scène internationale et le développement de sa recherche qui s'exprime au sein de PRISME (Pôle de Recherche Interdisciplinaire en Sciences du Management et en Economie) dans différents domaines d'excellence.

Il aura à conduire une Ecole forte de 2 500 étudiants, de 150 enseignants-chercheurs, d'un vaste portefeuille de formations dispensées à Liège comme à l'international ainsi que d'un réseau de 14 000 diplômés, en continuant d'enrichir la liaison solide de l'Ecole avec ses très nombreuses entreprises partenaires actives notamment via des chaires académiques.

Jusqu'à la prise de fonction d'Adrian Hopgood, le mandat de Directeur général et Doyen continue à être exercé par Wilfried NIESSEN, qui a assuré l'intérim avec professionnalisme et efficacité, faisant progresser les importants dossiers en cours, notamment en matière d'accréditation EQUIS et AACSB, de développement international et de gestion financière. Les autorités de l'Ecole lui adressent leurs plus vifs remerciements pour le travail accompli depuis près d'un an et le remercient d'avoir accepté d'assurer l'intégration d'Adrian Hopgood dans les meilleures conditions. Wilfried Niessen poursuivra sa collaboration avec HEC-ULg, institution dont il est issu et où il œuvre depuis plus de 20 ans.

### A propos du Professeur Adrian HOPGOOD

Le professeur Adrian Hopgood est Vice-recteur et Doyen de la Sheffield Business School à Sheffield Hallam University.

Il a rejoint cette Université en 2011, après avoir été Doyen de la Faculté de Technologie à De Montfort University où il était également en charge de la stratégie internationale, Doyen de l'Ecole de Technologie et d'Informatique de Nottingham Trent University, et Vice-Doyen de la Faculté de Technologie de l'Open University.

La Sheffield Business School est en taille la deuxième école de gestion en Angleterre. En tant que Doyen, Adrian Hopgood s'est employé à renforcer la réputation nationale et internationale de l'Ecole et à soutenir la croissance économique de la ville et de la région. En sa qualité de Vice-recteur, il est membre du Conseil Exécutif de l'Université et préside son Comité Stratégique International.

Adrian Hopgood a également acquis une expérience en entreprise auprès des laboratoires de recherche Telstra à Melbourne en Australie, et auprès de la firme Systems Designers PLC (maintenant intégrée dans Hewlett-Packard).

Adrian Hopgood est titulaire d'un Bachelor en physique de l'Université de Bristol, d'un doctorat de l'Université d'Oxford ainsi que d'un MBA de l'Open University. Ses centres d'intérêts en matière de recherche sont les systèmes informatiques intelligents et leurs applications pratiques. Il a supervisé 17 thèses de doctorat et a publié plus de 100 articles scientifiques. Son manuel « Intelligent Systems for Engineers & Scientists » est un ouvrage de référence dont la troisième édition a été publiée en 2012.

*Retrouvez l'interview d'Adrian Hopgood dans un prochain numéro de SPIRIT of Management*



La **Gniac** d'entreprendre ?  
Ce néologisme composé  
d'une dose d'argot en  
référence à cette **niaque**  
qui nous donne la volonté,  
la pêche de réussir et d'un  
soupçon d'onomatopée  
en clin d'oeil à la vie que  
l'on mord à pleines dents,  
**Gnac !**

SANS ENTREPRENEURS LE MONDE NE SERAIT TOUJOURS QU'UNE IDÉE. SI L'ENTREPRENEURIAT REMONTE, FINALEMENT, À LA CRÉATION DU MONDE, CE N'EST QUE TRÈS RÉCEMMENT QU'ACTEURS INSTITUTIONNELS ET PRIVÉS CHERCHENT À SOUTENIR LA GNIAC D'ENTREPRENDRE DE MANIÈRE PROACTIVE. À L'ÉCHELLE DE LA VIE D'UN HOMME DE 100 ANS, CELA FAIT UNE MINUTE QUE LES PREMIERS FONDS DE VENTURE CAPITAL ONT ÉTÉ CRÉÉS AUX USA (1945) ET 16 SECONDES QUE LE PREMIER DIPLÔME EN ENTREPRENEURIAT FUT CRÉÉ EN BELGIQUE (1997). ILS SONT DÉSORMAIS DE PLUS EN PLUS NOMBREUX, ACTEURS PRIVÉS OU PUBLICS, À SOUTENIR L'ENTREPRENEURIAT. LORSQUE L'IDÉE A GERMÉ DE METTRE SUR PIED UNE GRAND ESOIRÉE POUR CÉLÉBRER LA GNIAC D'ENTREPRENDRE À LIÈGE, NOUS AVONS ÉTÉ SOUTENU PAR DE NOMBREUX PARTENAIRES ISSUS D'HORIZONS TRÈS DIFFÉRENTS. VOUS TROUVEREZ, DANS LES RUBRIQUES QUI SUIVENT, DES ILLUSTRATIONS DE CE QUE CES PARTENAIRES FONT CONCRÈTEMENT POUR SOUTENIR CELLES ET CEUX QUI, DANS NOTRE RÉGION, ONT CETTE GNIAC D'ENTREPRENDRE ; CES ENTREPRENEURS QUI METTENT LEUR ENTHOUSIASME ET LEUR ÉNERGIE AU SERVICE DE PROJETS INNOVANTS QUI AMBITIONNENT DE RÉPONDRE AUX DÉFIS DE NOTRE SOCIÉTÉ ACTUELLE.



## BACK TO THE FUTURE ?

Célébrer la Gniac d'entreprendre en cité ardente, finalement quoi de plus naturel ! Sans remonter à la féodalité de notre glorieuse principauté, Liège ne fut-il pas le berceau de l'entrepreneuriat bien avant... la Silicon Valley? Vous en doutez ? La Gniac de nos entrepreneurs et inventeurs n'ont-ils pas fait de la Wallonie au milieu du XIXe siècle une des plus importantes régions industrielles du monde ? Quelques exemples? Vers 1840, John Cockerill, à partir de ses installations sidérurgiques du bord de Meuse, construit des locomotives pour toute l'Europe jusqu'en Russie, en Asie Mineure et au Congo. En 1853, Jean-Théodore Piedboeuf crée la brasserie éponyme qui, au gré des fusions et alliances, donnera naissance au leader mondial de son secteur, le groupe Inbev. La même année, Nicolas Lesoinne, né à Liège, fonde l'Asturienne qui implante charbonnages et entreprises d'extraction et de transformation du zinc et du plomb en Espagne, France, Afrique du Nord, Norvège et Portugal. En 1865, Léopold de la Vallée-Poussin crée la Compagnie Générale des Conduites d'Eau dans le quartier des Vennes à Liège. L'entreprise va assurer les travaux de distribution d'eau ou de gaz de 17 villes différentes dont Paris, Vienne, Locarno, Amsterdam, Bucarest et Istanbul. En 1876, le Liégeois Emile Nagelmackers crée la Compagnie des Wagons-Lits et des Grands Express Européens, il ouvrira la ligne mythique de l'Orient Express. En 1889, le Hutois Hippolyte Dumont ouvre une usine à Ampsin. Elle sera la première du groupe Lhoist, devenu leader mondial de l'exploitation de la dolomie. Cette même année, ce sont des armuriers liégeois qui s'associent pour créer la FN afin d'honorer une commande de l'armée belge de 150.000 fusils. La FN vendra, dans toute l'Europe, des vélos, des voitures et

des motos dont certaines battent des records mondiaux de vitesse. Les savants et les techniciens liégeois de l'époque n'ont pas développé leurs connaissances en vase clos mais ont cherché à se perfectionner par la fréquentation de centres de recherche étrangers (Allemagne, France et Angleterre avant 1914 – les USA ensuite), manifestant ainsi leur faculté d'adaptation, leur ouverture au monde extérieur et leur Gniac d'entreprendre qui a contribué au moins autant que leurs ressources propres à façonner leur succès. Cette période faste a connu son apogée à l'entrée de la grande guerre. A titre d'exemple, en 1913, la Wallonie toute entière produit 75% des dérivés du coke de la Russie des tsars, 50% des glaces, 40% de l'acide sulfurique, 40% du pétrole, 30% des verres à vitre, et 20 % du charbon.

Depuis lors, beaucoup d'eau a coulé sous les ponts de la Meuse. Deux guerres majeures, une mainmise par la Générale de Belgique sur les plus beaux fleurons belges suivie d'un démantèlement, le déclin des exploitations minières et sidérurgiques ont eu raison de la Gniac entrepreneuriale des Liégeois. Telle la grenouille qui se meurt dans l'eau qui monte insensiblement en température, le Liégeois s'engourdit, s'endort quand il ne désespère pas. Les plus entreprenants d'entre eux ont même tendance à quitter la région pour se rapprocher de la capitale, à l'image du Groupe Lhoist ou de la Brasserie Jupiler. Le creux de la vague est atteint au milieu des années 1980 avec en point d'orgue le plan Gandois de la sidérurgie et la faillite virtuelle de la ville de Liège.

C'est aussi, heureusement, à cette époque qu'apparaissent les premiers instruments de la reconversion. Parmi les faits symboliques, relevons, **en 1985, la création de Meusinvest**, fonds d'investissement destiné à redéployer la région. Les syndicats de l'époque revendiquent des moyens pour compenser la désindustrialisation et faciliter le financement de ceux qui ont la Gniac d'entreprendre. Avec le recul, il s'agissait d'une petite révolution culturelle au pays du prolétariat combatif! Ajoutons, **en 1988, la création de la première Interface Entreprises-Université** de Wallonie, à l'ULg. Favoriser les liens entre l'antre du savoir et ceux qui ont la Gniac d'entreprendre, c'était un peu vouloir marier l'eau et le feu. Une autre révolution culturelle !

Ils manifestent toutefois cette conviction forte, au pays de Liège, de l'importance de soutenir l'entrepreneuriat ! Après 70 ans de descente aux enfers, la remontée peut s'amorcer. Elle sera nécessairement lente à faire germer dans la tête et dans les faits. Pour favoriser cette évolution, un programme innovant en entrepreneuriat est mis sur pied à HEC-ULg en 2005 (voir ci-contre). Les premières manifestations de cette remontée des enfers ont pour nom **Eurogentec fondée en 1985** par le professeur **Joseph Martial** et **André Renard**. D'autres succès suivent, dont la création d'**EVS en 1994** par Pierre Lhoest et Laurent Minguet, la création de **Mithra en 1999** par le Professeur **Jean-Michel Foidart** et **François Fornieri** ou encore la mise sur les fonds baptismaux de **Lampiris en 2003** par le Liégeois **Bruno Venanzi** et le Flamand **Bruno Vanderschueren**.

S'ils sont révélateurs du nouveau souffle de la Gniac d'entreprendre liégeoise, ces fleurons restent évidemment insuffisants pour pouvoir parler d'un retour aux fastes d'antan. Toutefois, la situation n'a peut-être jamais été aussi propice. L'idée d'entreprendre est maintenant largement acceptée au sein de la population. Les outils de soutien sont généreux. Notre monde est en crises (sociale, économique, géopolitique, environnementale, climatique,...). Le paradoxe est que ces crises sont des moments privilégiés pour les entrepreneurs. Elles constituent autant d'opportunités à saisir. Reste à trouver des candidats entrepreneurs ! La bonne nouvelle est qu'ils pointent le nez à la porte !

*La génération montante démontre un engouement grandissant pour l'entrepreneuriat.  
Elle veut être l'artisan de notre monde en mutation.*

Ces jeunes ont la Gniac, comme le démontrent les premiers résultats encourageants du VentureLab, l'incubateur pour étudiants et jeunes diplômés du pôle académique Liège-Luxembourg qui dégage des résultats inespérés voire inattendus après moins de 6 mois de création (voir ci-contre). Gageons que cette génération se montrera digne des pionniers et que, parmi ceux-ci, pointeront les Dumont, Lessoine et Piedboeuf de demain. Espérons aussi que le soutien qui leur sera apporté leur donne envie de croître en bord de Meuse au profit de tous et qu'ils ne verront pas l'herbe plus verte dans le pré du voisin !

Professeur **Bernard Surlemont**  
Fondateur du VentureLab

*Quoi que tu rêves d'entreprendre, commence-le.  
L'audace a du génie, du pouvoir, de la magie*

Goethe

## VentureLab

Student Entrepreneurship for Change

- 7 coaches, entrepreneurs d'expérience
- 33 projets de Start-up
- 47 étudiants et jeunes diplômés
- 11 étudiants ayant obtenu le statut d'étudiant-entrepreneur
- 58 experts partenaires
- 1160 heures d'expertise par an à offrir aux futures Start-up
- Un cycle de 10 formations par semestre et autant d'évènements
- 21 sponsors
- Un rôle de précurseur pour le soutien et l'accompagnement des étudiants-entrepreneurs



## HEC-Entrepreneurs

- 10 promotions
- 178 Alumnis
- 350 entreprises «clientes»
- 4 grands jury par an regroupant chacun en moyenne 150 professionnels
- 6 missions de terrain / an de 2005 à 2014, 493 conférences en rapport avec les différentes missions et l'entrepreneuriat.

# LES ECHOS-LIÉS : L'ART POUR S'ÉVEILLER, SE RÉVOLTER, CHANGER LE MONDE



Nous sommes tous  
des Echos un peu perdus.  
Mais liés on devient une force  
qui peut faire beaucoup de bruit

Jérôme Ortega



Dû à un parcours riche en aventures peu ordinaires, Jérôme Ortega s'est forgé avec ses propres codes, ses propres repères. Autodidacte à 100% dans toutes ses activités artistiques et sportives d'une part, mais également dans le domaine de la production et de la gestion de société, il crée en 1998, avec Tshong's, le groupe de rap (Rime Anticonformiste Positive) « Echos-Liés » qui deviendra la troupe de spectacle dont le but sera d'« utiliser l'art comme un canal pour véhiculer ses messages et ses valeurs ». Par la suite, Ortega a cette vision d'un mouvement positif qui changerait le monde. Cela le conduit à s'investir dans des conférences et des formations où il prône l'interdisciplinarité et l'ouverture d'esprit dans un monde de spécialistes.

**En mai dernier, nous avons eu l'occasion d'échanger de bons moments avec Jérôme Ortega, le leader de la troupe des Echos-Liés à propos de sa Gniac d'entreprendre. Voici quelques morceaux choisis de cette belle rencontre.**

## Quelle est, brièvement, votre histoire, vos racines ?

Né en Belgique de mère belge et de père corse et russe, ma jeunesse fut d'abord une succession de déménagements qui m'ont obligé à m'adapter, à retisser de nouveaux liens. A chaque fois, j'arrivais comme le nouveau, comme l'étranger, un peu rejeté... J'ai donc dû apprendre à me battre ! C'est clair que j'aurais pu basculer du « mauvais côté » mais c'est au travers de l'art que j'ai cherché à échanger, à me faire connaître et reconnaître des autres. Au départ, par le dessin, puis l'écriture, le chant, la musique, le hip hop, la poésie et enfin... le spectacle. J'ai compris que le spectacle est « tout public ». C'est un peu tout cela le terreau du projet des Echos-Liés. Il me permet de m'adresser à tout le monde et de me retrouver par le chant, la danse, la musique, l'humour,...

## Avez-vous eu dans votre entourage, une référence, un modèle qui vous a inspiré dans votre démarche ?

Hélas non ! C'est par moi-même que j'ai pris conscience que finalement, dans la vie on pouvait choisir entre la négativité et la positivité ! J'ai compris qu'avec l'art, l'humour et la positivité, il était possible de tout changer. Je considère l'art comme un canal pour véhiculer des messages, s'éveiller, se révolter !

## Justement, on ressent dans vos spectacles une véritable philosophie, presque une mission de rendre notre monde plus optimiste. Quel fut le déclic de toute cette démarche ?

C'est exactement cela ! Pour moi mes spectacles, mes activités, je les considère comme une mission, ... parce que je veux participer aux changements de ce monde ! Je trouve que notre monde est magnifique, la vie est magique mais mon vécu m'a également appris que cela ne vient pas tout seul et qu'il convient d'agir pour faire de nos vies un enchantement ! J'ai donc pris cela comme un combat, comme une mission au quotidien. Ce spectacle, c'est la meilleure stratégie que j'ai trouvée pour exprimer mes talents en vue de rencontrer ma mission. Mon ambition est de dépasser l'idée de divertir pour inspirer nos spectateurs.

## Quel est le thème central de votre spectacle, de votre mission ?

C'est très simple : faire comprendre que tout est possible mais..., en oeuvrant quotidiennement. Le quotidien, c'est le long terme ! La vie n'a rien de magique si on ne la nourrit pas. A côté de mon spectacle, j'organise des conférences, des formations, partout dans le monde, pour diffuser cette philosophie. Je ne me considère pas comme un artiste au sens « artistique » du terme ! A partir du moment où l'on oeuvre, où l'on se remet en question, où l'on investit toute son énergie pour réaliser ses rêves, nous sommes tous des artistes !

## Quel est le secret de votre Gniac à vous ?

Ce sont mes convictions. Elles me correspondent, me donnent de la force quotidiennement. C'est aussi cette envie d'être cohérent avec ces convictions qui me donne la niaque. C'est donc ce besoin d'être honnête avec moi-même et de ne pas tricher.

## Quel message auriez-vous envie de faire passer aux jeunes par rapport à cela ?

Votre motivation ne doit pas être un objectif strictement personnel. Faire de l'argent par exemple, n'est pas un bel objectif. Votre objectif doit être plus grand, il doit être altruiste. La première chose à faire quand vous croyez être devenu un homme/une femme est de définir votre mission, la seconde est d'être sûr que cette mission aidera l'autre et vous-même, la troisième est faire en sorte que chacun de vos actes soit cohérent avec votre mission, la quatrième est de comprendre que cette mission est celle que chaque homme porte en lui-même.

Propos recueillis par **Bernard SURLEMONT**  
Directeur académique du programme HEC-ULg Entrepreneurs  
Fondateur du VentureLab

## PwC AUX CÔTÉS DE HEC-ULg POUR SOUTENIR L'ENTREPRENEURIAT



ternational, c'est aussi une firme locale. Depuis plus de 20 ans, le tissu économique de notre région nous a permis de développer nos activités dans les domaines de l'audit, de la fiscalité et du conseil. Il est dès lors naturel de contribuer à notre manière à la vitalité et au renouveau des activités économiques. Ainsi nous sommes en permanence aux côtés des entrepreneurs de la région, afin de les comprendre et d'envisager avec eux les services qui répondent à leurs préoccupations.

10 ans ! Il y a 10 ans, nous décidons de soutenir l'initiative de HEC-ULg de créer un programme innovant, exclusivement dédié à la formation de jeunes diplômés en entrepreneuriat : HEC-ULg Entrepreneurs était né et PwC en devenait le partenaire de référence. Cette décision, nous nous félicitons tous les jours de l'avoir prise. Nous sommes fiers du chemin parcouru avec l'Ecole et nous sommes convaincus que chaque (candidat) entrepreneur reçoit le bagage technique et pratique nécessaire lui permettant de franchir avec confiance et détermination les étapes qui, soit le conduiront de l'idée géniale (ou un peu folle, parfois) à la création d'entreprise, soit le mèneront sur le parcours d'intra-preneur au sein de structures existantes.

Nous vivons en effet dans une région qui tarde à retrouver la grandeur économique qui a été la sienne. Beaucoup de travail a déjà été abattu, mais le chemin à parcourir est encore long et passe inévitablement par la créativité et l'innovation. Nous pensons qu'il en va de notre responsabilité sociétale de contribuer à ce nouvel essor. Et par quel meilleur moyen que la création d'activités économiques nouvelles ? HEC-ULg a pris la pleine mesure de cet enjeu. Nous aussi. PwC, c'est en effet bien plus qu'un réseau in-

ternational, c'est aussi une firme locale. Depuis plus de 20 ans, le tissu économique de notre région nous a permis de développer nos activités dans les domaines de l'audit, de la fiscalité et du conseil. Il est dès lors naturel de contribuer à notre manière à la vitalité et au renouveau des activités économiques. Ainsi nous sommes en permanence aux côtés des entrepreneurs de la région, afin de les comprendre et d'envisager avec eux les services qui répondent à leurs préoccupations.

L'audace, l'esprit d'entreprendre, la création d'activités sont les garants de la prospérité et du bien-être de notre région. Chez PwC, nous avons cette vision. Des initiatives telles que le Programme HEC-ULg Entrepreneurs ou, plus récemment, la création de l'incubateur VentureLab vont dans cette direction. Et c'est précisément la raison pour laquelle nous les soutenons.

Christophe PICARD, Senior Manager



# Cide Socran

## MISE SUR LES SCIENCES DU VIVANT

Souvent méconnues, les entreprises actives dans les sciences de la vie sont pourtant en plein développement. Pour les accompagner, Cide-Socran a récemment constitué une cellule spécialisée qui intervient dans de nombreux projets, liégeois et wallons.

Elles représentent 2 400 emplois en région liégeoise, contre à peine 500 quinze ans auparavant. Leur programme d'investissement sur 5 ans pèse 210 millions d'euros, estimation minimale. Leur chiffre d'affaires est 500, 700, parfois plus de 1 000 fois plus important depuis leur création. Pourtant, les entreprises de biotechnologie restent souvent méconnues du grand public.

Sans doute leurs contours scientifiques effrayent-ils les non-spécialistes. De même que la communication ne fait pas toujours partie des priorités des patrons, qui ont souvent un background de chercheurs. Cela n'empêche pas le secteur de croître à toute vitesse. À l'échelle de la Wallonie, on estime que l'emploi y a progressé de 71% en 7 ans. Plus de 40 000 personnes travaillent dans ce domaine.

« C'est l'un des derniers grands secteurs en croissance. Y compris en province de Liège, où il n'est pas utopique de penser qu'il représentera 4 000 emplois d'ici dix ans. C'est un courant de fond, qui n'est pas toujours perçu » souligne Marc Foidart, Administrateur délégué de Cide-Socran.

CIDE-SOCRAN, ORGANISME D'ACCOMPAGNEMENT POUR LA CRÉATION ET LE DÉVELOPPEMENT DE PROJETS ENTREPRENEURIAUX INNOVANTS, A RÉCEMMENT MIS SUR PIED UNE CELLULE EXCLUSIVEMENT DÉDIÉE AUX SCIENCES DU VIVANT, LUI QUI VENAIT JUSQU'ALORS EN AIDE PRINCIPALEMENT AUX FIRMES TECHNOLOGIQUES.

Le cœur de métier de la structure basée à Liège reste identique : réaliser des études de marché, élaborer des plans d'affaires, préparer des levées de fonds, rechercher des partenaires adéquats... Mais cette nouvelle cellule entend répondre aux besoins spécifiques liés aux biotechnologies. La dizaine de personnes qui la constitue est hautement spécialisée.

Cide-Socran a ainsi embauché une spécialiste capable de décrypter à la fois un article scientifique et une base de données spécifique, une professionnelle de la recherche de financements publics, un médecin vétérinaire devenu expert auprès de l'OMS concernant le vaccin de la grippe, une bioingénieure chargée d'effectuer des études de marché...

« Cela fait deux ans que nous réfléchissons à cette démarche et un an et demi que nous la mettons réellement en œuvre. Cela prend du temps, notamment pour recruter les bons profils », raconte Marc Foidart. « Je pense qu'il n'y a pas d'autre équipe aussi forte en Wallonie. Nous avons à la fois des profils seniors et juniors, qui sont là pour devenir des entrepreneurs. Notre philosophie est qu'ils restent chez nous pour 4 ou 5 ans puis qu'ils créent leur boîte ou rejoignent un de nos clients. Pour eux, c'est une opportunité de vivre de multiples situations »

La branche sciences de la vie représente désormais entre 25 et 30% des activités globales de Cide-Socran. L'organisme est impliqué dans 90% des projets qui se développent à Liège et dans 30 à 40% de ceux qui se concrétisent en Wallonie. Son ambition est désormais de faire connaître ses compétences au-delà des frontières de la Cité ardente.

Avec comme objectif sous-jacent d'aider au développement de ce secteur d'avenir dans une économie wallonne qui se cherche un nouveau souffle. « Il y a de vrais débouchés ! Pour des médecins, chimistes, statisticiens, techniciens de laboratoires... L'enjeu est désormais de former nos jeunes et d'aider au développement de ces boîtes ».

Mélanie GEELKENS, Journaliste



## ROMAIN SIMAR, ÉTUDIANT-ENTREPRENEUR À L'ULg

**Copy Sim est une imprimerie de dernière génération qui offre une grande qualité d'impression et de nombreuses facilités pour le client comme un site de vente en ligne et l'adaptation de ses services pour les étudiants. Mais Copy Sim est avant tout l'entreprise de Romain Simar, un étudiant qui a décidé de suivre ses envies entrepreneuriales.**

### Comment votre histoire entrepreneuriale a-t-elle commencé ?

J'ai acquis mon premier copieur dès l'âge de 14 ans : c'était une machine bon marché que j'utilisais pour faire des impressions pour mes voisins. Mon père avait une entreprise qui me permettait de faire quelques facturations. Je récoltais 2 000 euros de chiffre d'affaires par an, ce qui est déjà beaucoup pour un jeune étudiant. En 4ème secondaire, j'ai demandé un devis pour un copieur professionnel de meilleure qualité. Le tarif me semblait raisonnable. J'ai demandé l'autorisation à mon père qui m'a fait patienter jusqu'à la fin de l'année scolaire. Le jour de mon bulletin, le représentant a pris contact avec moi et j'ai pu signer le bon de commande. Je peux dire que c'est à ce moment-là que l'activité de Copy Sim a réellement commencé. C'était la première fois sur toute sa carrière que mon représentant vendait un photocopieur en guise de cadeau de réussite scolaire !

### Vous avez entrepris alors que vous étiez très jeune. Quelles étaient vos motivations ?

J'ai toujours été le premier à demander des jobs d'étudiants. J'ai également pu bénéficier de l'expérience de mon père : quand il s'est mis à son compte, il m'a impliqué dans son histoire entrepreneuriale. Mais mon projet n'a réellement pris de l'ampleur que depuis que je suis au VentureLab. Mon coach, Luc Pire, m'a aidé à objectiver mes peurs et m'a dirigé vers des professionnels. Ils ont boosté mon activité et m'ont conduit vers la création d'une SPRL. Un autre élément qui a accéléré mon projet est mon statut d'étudiant : il m'a permis de prendre des risques qu'une personne plus âgée ne se permettrait peut-être pas de prendre.

En effet, je n'ai rien à perdre : je vis toujours chez mes parents, je n'ai pas de loyer, pas d'enfants à charge... Par contre, j'ai beaucoup à gagner. Copy Sim est une application réelle de ce que j'apprends sur les bancs d'école. Le simple fait d'être actif professionnellement m'a aussi permis de trouver un stage rapidement via le réseau que je me suis construit tout au long de ma « carrière entrepreneuriale ». Le fait d'avoir une entreprise en étant étudiant ne m'empêche pas d'avoir une vie à côté, il suffit juste de bien s'organiser.

Enfin, je crois simplement que j'ai toujours été entrepreneur. J'aime l'aventure. Tu ne sais pas combien tu vas gagner, tu ne sais pas combien tu vas vendre, tu vas vers l'inconnu. Tu te lèves tous les jours et tu ne sais pas ce qui t'attend. Par contre, je me fixe des objectifs : je tente d'avoir une progression du chiffre d'affaires pour investir dans du matériel de plus en plus professionnel, ce qui me permet de diminuer mes coûts de production et d'augmenter ma marge bénéficiaire. Ça me booste.

### Est-ce que vous avez eu des moments difficiles ?

Le premier frein que je rencontre, c'est le temps : il est difficile de concilier vie estudiantine et aventure entrepreneuriale. Concrètement en 1er bac à HEC, le blocus de mai-juin est une période chargée académiquement et très importante dans le domaine de l'imprimerie. Alors je tente de combiner les deux. Le statut d'étudiant-entrepreneur est une excellente solution pour pallier à cette difficulté. Il permet plus de crédibilité pour demander des reports éventuels d'examens et ainsi alléger les sessions.



### Et votre avenir ?

Belle question. Ce dont je suis sûr, c'est que je n'ai pas envie d'être un simple maillon au sein d'une grande entreprise. Le fait de demander 23 autorisations pour acheter un rouleau de papier chez Coca-Cola ne m'intéresse pas. Je sais que j'aime comprendre et participer au processus complet de la vie de l'entreprise. Je ne veux pas me concentrer sur un fragment du processus mais l'envisager dans sa globalité.

**Je sais aussi une autre chose : je ne sais pas si j'ai envie d'être imprimeur toute ma vie mais je veux rester/être entrepreneur.**

*Mon projet n'a réellement pris de l'ampleur que depuis que je suis au **VentureLab**.*

*Mon coach, Luc Pire, m'a aidé à objectiver mes peurs et m'a dirigé vers des professionnels.*

*Ils ont boosté mon activité et m'ont conduit vers la création d'une SPRL*

# LA FAKTORY, UNE VISION PARTENARIALE DE L'INVESTISSEMENT POUR LES START-UP

En 2013, Pierre L'Hoest, co-fondateur d'EVS Broadcast Equipment, fonde La Faktory, un nouvel accélérateur / incubateur et fond d'investissement privé pour start-up high tech.

Il s'entoure de Simon Alexandre (General Manager, ex CEO du CETIC), d'Yves Joskin (Technological Adviser, fondateur et ex CTO d'Euresys) et d'autres consultants issus de leurs réseaux.

La Faktory a pour mission de susciter et collecter des idées de business reposant sur les technologies de rupture, dans le domaine numérique essentiellement, à fort potentiel au niveau produit dans des marchés de niche à l'échelle internationale. En cela, la Faktory capitalise sur l'expérience et les ingrédients qui ont fait d'EVS un succès international. En tant qu'investisseur, la Faktory développe une approche partenariale avec les porteurs de projets.

Trouver du financement est l'un des principaux défis qui se pose très vite à toute jeune start-up. Peu importe que votre idée soit des plus ingénieuses, que vous ayez un excellent plan d'affaires ou une équipe très motivée : sans argent, vous n'arriverez à rien, et vos plans, aussi bons soient-ils, ne resteront que des plans. C'est pour cela que la plupart du temps, quand une start-up arrive à éveiller l'intérêt d'un investisseur, elle ne se pose pas assez de questions. Certes, vos relations avec votre investisseur consisteront principalement en une transaction financière. Cependant, vous pouvez obtenir beaucoup plus que cela ! Quelques questions méritent d'être posées avant de vous asseoir à la table des négociations, voire de signer.



## 1. L'investisseur partage-t-il la même vision que vous ?

Votre start-up reste avant tout une aventure humaine. C'est un savant mélange d'expertise, de détermination, de risque et surtout, de vision. Bien sûr, vos investisseurs potentiels passeront au peigne fin votre étude de faisabilité et conduiront leurs propres analyses. Mais en fin de compte, un investisseur qui ne s'intéresserait qu'à la viabilité économique de votre idée passerait peut-être à côté de quelque chose. Après tout, votre idée va changer le monde ! Vous ne faites pas cela uniquement pour l'argent, alors il devrait en aller de même pour votre investisseur.

## 2. Votre investisseur peut-il joindre les actes à la parole ?

En laissant de côté les pièges et les contraintes, vous devriez veiller à ne pas rater une occasion de transformer vos relations avec votre investisseur en quelque chose qui dépasse la simple transaction financière. Après tout, vous n'êtes pas la première entreprise qu'ils aient contactée. Or, un investisseur capable de transférer son expérience concernant les aspects clés du développement d'une entreprise devrait vous apporter bien plus qu'un simple chèque.

## 3. Votre investisseur peut-il vous aider à étendre votre réseau ?

Si vous en êtes là, vous savez déjà que les 3 ingrédients du succès sont, pour quasiment toutes les entreprises, le réseau, le réseau et encore le réseau. Il ne s'agit pas de savoir quoi faire, mais de connaître les bonnes personnes. Il en va de même pour votre investisseur. Essayez donc de savoir s'ils peuvent ou non vous mettre en contact avec des experts, des consultants ou d'autres partenaires qui pourraient vous aider à concrétiser votre modèle commercial.

## 4. Êtes-vous certain que votre investisseur n'a pas de conflits d'intérêts ?

Plus votre investisseur a un portefeuille diversifié, plus le risque est grand qu'il y ait un conflit d'intérêts. Cela n'aura peut-être pas d'importance dans l'immédiat, mais qui sait dans quel sens votre entreprise s'orientera à l'avenir ? Si votre investisseur envisage d'adopter une attitude active en tant que membre du conseil d'administration, assurez-vous qu'il n'y ait pas de mauvaise surprise à l'arrivée...

## 5. Votre investisseur pourra-t-il également jouer le rôle du mentor ?

Supposons que l'offre de capital-risque soit suffisamment diversifiée. Il vous reste encore à savoir si l'investisseur pourra contribuer grâce à sa propre expérience à la rentabilité de votre start-up. Plus précisément, aura-t-il le temps et l'envie de partager cette expérience avec vous ? Enfin, quand vous rencontrerez des obstacles, ce qui est inévitable, sera-t-il prêt à vous tendre la main pour vous aider à les surmonter ?

**Bien entendu, quelle que soit la réponse à ces questions, vos relations avec votre investisseur sont vouées à être complexes. Les deux parties ont des intérêts distincts, leurs propres ambitions et leur propre façon de voir les choses. Cependant, si l'alchimie est bonne, cette diversité peut être très positive !**

Simon ALEXANDRE  
General Manager & Partner  
The Faktory

## LEANSQUARE, ACTIVATEUR DE START-UP POUR ENTREPRISES INNOVANTES



GAËTAN SERVAIS EST DIRECTEUR  
GÉNÉRAL DE MEUSINVEST.  
A CE TITRE, IL A LANCÉ LEANSQUARE,  
FILIALE DE MEUSINVEST DÉDICACÉE  
À L'ACCOMPAGNEMENT DE PROJETS  
DE START-UP. RENCONTRE.

### *Pouvez-vous nous expliquer ce que fait LeanSquare ?*

Il s'agit d'un activateur de start-up destiné aux entreprises innovantes en phase de validation de leur modèle économique et de leur positionnement marché. Les start-up accompagnées par LeanSquare bénéficient d'un accompagnement de maximum 12 mois les emmenant du stade de projet à celui de start-up finançable sur base d'un business plan validant la traction client et un plan « industriel » cohérent à exécuter. L'objectif de LeanSquare, installé au sein de Plug-R le hub créatif, est donc bien d'offrir aux projets de start-up un suivi intensif pour permettre d'augmenter les chances de création et de financement d'entreprises à Liège.

### *Pourquoi Meusinvest s'est-il intéressé à cet écosystème des start-up ?*

#### *Quel est votre rôle ?*

Meusinvest via Start-Up Invest et Spinventure est le partenaire financier naturel des projets de start-up issus de LeanSquare. Les dossiers sont en effet soumis à l'étude et au suivi de nos analystes financiers, ce qui est un plus pour les porteurs de projet également. LeanSquare profite également de l'expérience de Cide-Socran, lui aussi un partenaire essentiel du Groupe Meusinvest, qui amène sa connaissance du terrain, son expertise sectorielle, ses réseaux de contacts, ses partenaires et clients. Qui amène surtout son expérience en matière de plans d'affaire, d'études de marché, etc... Les futures start-up sont ainsi suivies depuis leur phase de pré-crédation, jusqu'à la création de la société.

### *LeanSquare intervient-il également en tant que fonds de financement ?*

Un premier niveau d'auto-portage peut être proposé aux start-up durant leur période d'accompagnement chez LeanSquare via une prise de participation initiale forfaitaire de 25.000 €. C'est une possibilité, ce n'est pas automatique.

### *Quelles sont vos relations avec le VentureLab ?*

C'est un de nos partenaires naturels avec lequel nous sommes en relation, notamment au travers de Plug-R le hub créatif de Liège, installé, lui aussi, à La Chapelle dans le quartier Saint-Etienne qui se transforme petit à petit en une sorte de quartier de la créativité et de l'innovation en plein cœur de Liège. LeanSquare et le VentureLab sont deux outils parfaitement complémentaires. C'est tellement vrai qu'aujourd'hui, pour ne citer que cet exemple, le projet LestGo, suivi par le VentureLab, bénéficie aussi de l'accompagnement de LeanSquare. Un accompagnement qui se fait en parfaite intelligence entre les deux structures. Dans Plug-R, le partenariat de LeanSquare avec IDC et le VentureLab, va permettre aussi de toucher les porteurs de projet plus en amont encore, dès leur scolarité à l'université ou dans les hautes écoles.

### *Combien de start-up accompagnées depuis le lancement de ce projet ?*

Depuis février 2014, date de lancement de LeanSquare, nous avons analysé 97 dossiers de start-up. Cinq appels à projets ont été lancés depuis février 2014 : 29 start-up ont été sélectionnées ; 7 projets ont déjà été financés ; 6 sont sortis du programme.

### *Quel bilan tirez-vous de cette première année d'accompagnement au sein de LeanSquare ?*

Il est encore trop tôt pour parler d'un premier bilan. Mais ce qui apparaît clairement, c'est que cette initiative que nous avons prise est une réelle réussite en termes d'attractivité et de stimulation de projets. Le modèle financier de LeanSquare est basé sur le retour des investissements réalisés dans les start-up. Le modèle start-up « early stage » est toutefois très neuf et devrait pouvoir être confirmé après les deux premières années d'activité. Un premier bilan devrait pouvoir être fait après 3 à 5 ans.

### *Quels sont les prochains enjeux pour LeanSquare ?*

Pour que LeanSquare devienne LE lieu d'accueil et d'hybridation permettant à tous les acteurs liégeois, wallons et bruxellois de l'économie créative de se rencontrer, d'échanger et de partager leurs expériences et leur savoir-faire, il est opportun d'établir des partenariats forts avec le secteur privé. C'est ce que nous sommes en train de développer.

**mithra**  
PHARMACEUTICALS

## 4 Therapeutic Fields



*Fertility &  
Contraception*



*Menopause &  
Osteoporosis*



*Gynecological  
Infections*



*Female  
Cancers*

*Inspired by women*

[www.mithra.com](http://www.mithra.com)

# NOUVEAU SITE DE RENCONTRES POUR LES ENTREPRENEURS, PORTEURS DE PROJETS ET INVESTISSEURS



Jean-Pierre Di Bartolomeo, Président du Comité de Direction du Groupe Sowalfin  
Pascal Lagarde, Directeur de la Stratégie des études et du Développement de Bpifrance

SI BONS SOIENT LES PROJETS OU L'IDÉE COMMERCIALE, SI COMPÉTENTS SOIENT LES ENTREPRENEURS, LE FINANCEMENT DE L'ACTIVITÉ RESTE LA PIERRE D'ACHOPPEMENT PRINCIPALE.

L'accès aux capitaux par les PME est essentiel pour leur développement à tous les stades de la vie de l'entreprise. L'offre de financement doit être adaptée à leurs besoins et l'accès aux capitaux facilité.

A ce jour, trop de PME sont sous-capitalisées, cette dépendance financière peut mettre en péril la viabilité de l'entité en période de basse conjoncture, la trésorerie devenant rapidement exsangue avec des charges incompressibles, ce qui peut très vite entraîner l'entreprise dans une impasse. Il existe une forte corrélation entre la durée d'existence de l'entreprise et sa solvabilité.

La levée de fonds propres constituent pour les entreprises présentant un potentiel de croissance une condition sine qua non pour leur permettre de se doter d'une structure financière équilibrée et solide, et de financer leur développement. **L'amélioration de la solvabilité** constitue un réel levier afin de faciliter l'obtention de crédits bancaires, dans un contexte économique difficile et soumis à l'évolution des normes prudentielles applicables au secteur : le niveau des fonds propres des PME et les difficultés rencontrées par ces dernières dans l'obtention et/ou les conditions des crédits bancaires sont intimement liés.

De manière à **encourager le marché du capital à risque, EuroQuity a pour missions de**

- sensibiliser les entreprises à l'ouverture du capital, structurer et rendre l'offre lisible ;
- faciliter la rencontre entre les sociétés/porteurs de projet et les investisseurs privés et publics.

Bpi France (ex-Oseo) a lancé le projet en 2008 – rejointe par la KfW depuis 2012 - sous le nom d'EUROQUITY. Cette initiative est ouverte à des partenariats européens, et la SOWALFIN y a adhéré fin 2014 et ce pour l'entièreté de la Belgique.

L'utilisation de la plateforme web est très **aisée et gratuite** :

- La Solwafin – acteur neutre - assure le bon fonctionnement de la plate-forme, avec toutes les précautions d'usage, et mène des actions de sensibilisation aux renforcements des fonds propres.
- Les entreprises rédigent une fiche signalétique comportant les informations nécessaires pour susciter l'intérêt d'investisseurs potentiels – l'entrepreneur y définit ses critères de levée en capital.
- Au niveau des investisseurs, ils définissent leur profil le plus précisément possible de manière à augmenter la transparence de leur stratégie d'investissement, et donc l'efficacité de la plate-forme. Un système d'alertes est d'application.
- L'investisseur rentre en contact avec la société via une messagerie protégée et intégrée à la plateforme.
- Les conseillers sont représentés sur la plate-forme, et peuvent proposer leurs services afin d'accompagner les entreprises/investisseurs qui le souhaitent.

Cette initiative permet à la PME de diversifier les formes de financement par l'ouverture de son capital à des tiers. L'objectif de EuroQuity est de garantir une assise financière forte à la PME dans ses projets de création/reprise, croissance, et acquisition.

Nombreuses sont les PME belges, de par leur souplesse et réactivité, qui ont pu résister à la crise financière. Par cette initiative, elles auront en outre accès aux capitaux et expertises externes nécessaires pour les accompagner dans leurs ambitions de croissance.

Contact :

Christine MARGREVE - Manager EUROQUITY - Belgium - 32 4 230 56 79 - Cell : 32 476 288 756 - cmargreve@sowalfin.be  
[www.euroquity.com/be](http://www.euroquity.com/be)



**HÉLÈNE WACQUIER**  
EST DIPLÔMÉE  
DE HEC-ULg (PROMO 1993).  
APRÈS 15 ANS DE PARCOURS  
PROFESSIONNEL DANS LA  
GESTION, SA PASSION POUR  
LA NUTRITION L'A CONDUITE  
À REPRENDRE DES ÉTUDES  
DE POINTE EN NUTRITION  
ET NUTRITHÉRAPIE AU  
CERDEN<sup>1</sup> ET AU CFNA<sup>2</sup>.  
ELLE EST AUJOURD'HUI COACH EN  
NUTRITION ET NUTRITHÉRAPEUTE  
INDÉPENDANTE À L'ESPACE  
MÉDICAL DU BOL D'AIR ET CHARGÉE  
DE RECHERCHES  
À HEC-ULg POUR ÉTUDIER  
LE POTENTIEL DES INSECTES  
DANS LA NUTRITION  
HUMAINE ET ANIMALE.

## QUE METTRE DANS SON ASSIETTE POUR AVOIR LA GNIAC ?

### PRENEZ UN PETIT-DÉJEUNER PROTÉINÉ !

Sautez-vous le petit-déjeuner par manque de faim ou de temps ?

Pour respecter la chronobiologie du corps, le petit déjeuner doit être notre plus solide repas car c'est le moment de la journée où nous avons le plus besoin d'énergie. Il doit être riche en protéines pour favoriser la sécrétion de dopamine et de noradrénaline, les neurotransmetteurs du tonus physique et intellectuel, de la motivation, de la combativité et de la concentration. Or, ces hormones du tonus sont dérivées de la tyrosine, un acide aminé que l'on trouve en abondance dans les protéines. Le problème est que l'ingestion simultanée de sucre - et surtout la sécrétion d'insuline qui s'ensuit - empêche le passage de la tyrosine dans le cerveau. Pour être en forme et énergique, le petit déjeuner doit donc être protéiné et le moins sucré possible : exit la baguette-confiture au profit d'aliments tels que les œufs, le jambon ou le saumon !

### OPTEZ POUR UN LUNCH PROTÉINÉ ET RICHE EN LÉGUMES ! Mangez-vous un sandwich à midi ?

A midi, vous avez encore besoin de tonus pour terminer la journée. Il faut donc éviter les excès de sucres qui mènent à piquer du nez. Il faut particulièrement se méfier des sucres cachés. En effet, de nombreux aliments provoquent des pics de glycémie, suivis d'hypoglycémies réactionnelles, même s'ils n'ont pas un goût sucré : c'est le cas des demi-baguettes garnies des sandwicheries. Elles équivalent à ingérer plus de 20 sucres ! Idem pour un ravier de frites, une pizza ou un plat de pâtes. Ces repas glucidiques sont une des causes majeures de somnolence postprandiale et de rages de sucre ou d'alcool en fin de journée. Optez donc pour du poisson ou de la viande maigre et des légumes à midi et délaissez les féculents. Vous sortirez de table à la fois léger et plein d'énergie !

### OFFREZ-VOUS UN « VRAI » GOÛTER !

Grignotez-vous en rentrant du boulot ?

Vers 17 heures, le corps commence à avoir grand besoin de sérotonine - une hormone anti-stress - pour revenir au calme. Or, beaucoup de personnes en sont carencées, ce qui les pousse à se jeter sur des mets sucrés, des chips ou un verre d'alcool en rentrant du travail. Cela augmente en effet rapidement le taux de sérotonine dans le cerveau, mais non sans effets secondaires, notamment au niveau de la prise de poids...

Pour éviter cela, prenez un vrai goûter vers 16h-17h avec des aliments riches en tryptophane - acide aminé précurseur de la sérotonine - accompagnés de glucides (un fruit frais ou des céréales complètes par ex.) qui facilitent le passage du tryptophane dans le cerveau. Les aliments riches en tryptophane sont notamment les produits laitiers, les bananes, les noix de cajou, les amandes, les graines de courge, les céréales complètes, les légumineuses, les avocats et le chocolat noir.

### MANGEZ VÉGÉTARIEN LE SOIR !

Prenez-vous le repas principal le soir ?

L'idéal pour se préparer à une nuit réparatrice est de faire un souper léger, à tendance végétarienne, en associant céréales complètes (riz complet...) et légumineuses (lentilles, pois chiches...), afin de continuer d'activer la sécrétion de la sérotonine, qui n'est autre que le précurseur de la mélatonine, l'hormone du sommeil. A contrario, on évitera de manger trop de protéines animales car elles sont très dynamisantes (en particulier la viande rouge). Or, la plupart des gens prennent leur repas principal le soir, quand ils ont le moins besoin d'énergie ! Cela favorise les surcharges et les stockages, le maintien d'une température corporelle trop élevée et un sommeil non réparateur. En outre, ce faisant, ils n'ont pas faim pour le petit-déjeuner... La boucle infernale est bouclée ! Mais il est tout à fait possible d'amorcer la spirale énergétique positive inverse. Tout est question de volonté et d'organisation !

Pour plus d'infos : [helene@living-nutrition.be](mailto:helene@living-nutrition.be)  
[www.living-nutrition.be](http://www.living-nutrition.be)

<sup>1</sup>Centre européen pour la recherche, le développement et l'enseignement de la nutrition et de la nutrithérapie

<sup>2</sup>CFNA (Centre de Formation en Nutrithérapie et Aromathérapie) avec le Dr Jean-Paul Curtay, président de la société de médecine nutritionnelle, membre de l'Académie des Sciences de New-York et créateur de la première consultation de nutrithérapie en France

# EST-CE LE BON MOMENT POUR VENDRE SON ENTREPRISE ?



CERTAINES ÉVOLUTIONS RÉCENTES DE L'ENVIRONNEMENT ÉCONOMIQUE ONT UN IMPACT PLUS OU MOINS IMPORTANT SUR LE MARCHÉ DE LA TRANSMISSION D'ENTREPRISE, CE QUI AMÈNE LES ENTREPRENEURS À S'INTERROGER SUR L'OPPORTUNITÉ DE VENDRE LEUR ENTREPRISE.

## NOUS EN AVONS RETENU TROIS.

### LA MODIFICATION DU TAUX DE L'IMPÔT SUR LE BONI DE LIQUIDATION

L'impôt sur le boni de liquidation est l'impôt payé au moment de la répartition des avoirs d'une société dans le cadre de sa liquidation. Il est calculé sur les bénéfices distribués au moment de la répartition. Depuis le 1er octobre 2014, son taux est passé de 10 à 25 %.

Lorsqu'un entrepreneur souhaite céder son entreprise, il cherche généralement à vendre les actions de sa société.

Or, il existe une autre manière de procéder : la cession d'actifs ou de fonds de commerce.

### L'OPÉRATION SE DÉROULE ALORS EN TROIS TEMPS :

- 1° La société vend les actifs affectés à l'exploitation (le fonds de commerce) ;
- 2° Elle est mise en liquidation. Tous les autres actifs sont cédés, les dettes sont remboursées ;
- 3° Au terme de la liquidation, les avoirs de la société sont répartis entre les actionnaires après paiement de l'impôt sur le boni de liquidation.

C'est le plus souvent l'acheteur qui est demandeur pour ce second mode de transmission.

L'entrepreneur a une idée précise du prix auquel il voudrait vendre les actions de sa société. Dans une cession de fonds de commerce, ce qui lui importe, c'est de recevoir au terme de l'opération, donc après paiement de l'impôt des sociétés et de l'impôt sur le boni de liquidation, un montant équivalent au prix qu'il attendait pour ses actions.

Vu la majoration du taux de l'impôt sur le boni de liquidation, si l'on veut maintenir ce principe d'équivalence, on doit augmenter le prix du fonds de commerce.

Ce changement de taux risque donc de rendre la cession de fonds de commerce moins attractive.

# 1



## LE DÉCRET DE 2008 SUR LA GESTION DES SOLS

# 2

Ce décret prévoit, en son article 21, que des obligations s'imposeront d'office, à l'exploitant ou au propriétaire, notamment, en cas de vente du terrain, de demande de permis d'environnement ou encore de cessation d'activité.

Ces obligations vont de l'étude d'orientation jusqu'à l'assainissement complet en fonction du degré de la pollution éventuelle.

Cet article 21 n'est toutefois pas encore entré en vigueur.

Vu le coût financier que représentent ces obligations potentielles, l'acheteur des actions d'une société propriétaire d'un site immobilier veut désormais recevoir un état des lieux en termes de pollution. Si l'existence d'une pollution, même historique, est démontrée, cela devient, à tout le moins, un argument dans la négociation du prix et des garanties à fournir par le vendeur.

Or, la pollution des sols peut trouver son origine dans l'activité exercée sur celui-ci mais, et notre expérience nous a montré que le cas est très fréquent, elle peut également provenir des remblais utilisés, à l'époque, pour aménager les terrains industriels.

## LA BAISSÉ DES TAUX D'INTÉRÊT

Plusieurs méthodes de valorisation font intervenir les taux d'intérêts (notamment sans risque). L'application de ces méthodes, en période de baisse des taux d'intérêt, aboutit à une augmentation mécanique de la valeur des entreprises.

Mais en est-il autant du prix des entreprises ? Nous nous permettons d'en douter. C'est toute la différence entre valeur et prix.

La valeur résulte de l'application de méthodes de valorisation, le prix est ce que le marché accepte de payer.

Certes, il sera fonction des taux d'intérêt et, dans l'état actuel des choses, les charges d'intérêt liées au financement des acquisitions sont d'un niveau tel qu'elles ne pèsent « pratiquement pas » sur l'opération. Mais le prix est également lié à d'autres paramètres : l'opportunité que représente l'acquisition, les synergies possibles, l'organisation de l'opération de cession ou encore la qualité de la négociation.

En conclusion, l'environnement dans lequel évoluent les entreprises est en perpétuelle évolution et régulièrement la question se pose de savoir quel est le meilleur moment pour céder son entreprise.

Notre expérience nous enseigne que le meilleur moment, c'est tout simplement le moment choisi par l'entrepreneur parce qu'il l'a décidé et qu'il se sent prêt.

# 3

Yves BESSEMANS, Administrateur délégué  
Frédéric LOVERIUS, Partner, COPILOT



Alumni

## LA GNIAC D'ENTREPRENDRE : RENCONTRE AVEC TROIS ALUMNI ENTREPRENEURS



**MADE & MORE, LA MODE AUTREMENT**  
Made & More est né de l'idée de Stéphanie FELLEN, pétillante Ingénieur de gestion (promo 2009). Made & More, c'est une boutique en ligne dédiée à la mode durable et à la transparence sur l'étiquette.

### QUAND VOUS DÉCIDEZ DE DEVENIR UN CONSOMMATEUR CONSCIENT, VOUS VOUS DIFFÉRENCIEZ

#### POUVEZ-VOUS NOUS EXPLIQUER LE CONCEPT DE LA SLOW FASHION? LE CONCEPT EST-IL BIEN IMPLANTÉ EN BELGIQUE?

Le concept de la Slow Fashion consiste à consommer la mode de façon consciente et réfléchie. En fait, c'est assez simple... Tout comme le mouvement Slow Food ou Slow Design, la Slow Fashion repose sur le respect des valeurs suivantes : une fabrication locale, une fabrication à petite ou moyenne échelle, et le respect de l'homme et de l'environnement. Made & More traduit ce concept via sa plateforme en ligne sur laquelle vous trouvez aujourd'hui plus de 20 marques qui respectent ces critères et sont toutes à la pointe de la mode.

Le concept commence à se développer en Belgique, mais l'offre de produits est encore très limitée. L'envie de consommer la mode autrement est bel et bien présente. La prise de conscience est là et l'intérêt est grandissant. De nombreuses initiatives voient le jour, par exemple le nouveau blog belge FashionShiftNow (<http://www.fashionshiftnow.org/>), qui propose de choisir parmi 3 challenges de consommation responsable. Je pense aussi à Tale Me (<http://www.taleme.be/>), concept belge de location de vêtements éthiques pour enfants.

Il y a certes encore du chemin à faire, notamment via l'information. Je rencontre énormément de personnes qui me disent qu'elles n'imaginaient pas à quel point l'industrie du textile était si polluante et si irrespectueuse. Saviez-vous par exemple que 2 000 l d'eau sont nécessaires pour fabriquer un simple t-shirt qui ne sera porté éventuellement que quelques fois ? Il faut informer, expliquer et se questionner. Heureusement, des initiatives et des mouvements se mettent en place. Le Fashion Revolution Day, qui a eu lieu pour la 2e année consécutive ce 24 avril, a rassemblé sur les réseaux sociaux et dans le monde des milliers de participants qui ont posté un selfie sur les réseaux sociaux en portant ses vêtements à l'envers, en mémoire de l'effondrement du building du Rana Plaza au Bangladesh le 24 avril 2013. En montrant l'étiquette et en mentionnant le nom de la marque avec le hashtag #whomademyclothes, des milliers de personnes ont interpellé les grandes marques. Preuve directe de la demande de transparence dans le secteur.

#### D'OÙ VOUS EST VENUE L'ENVIE DE FONDER VOTRE SOCIÉTÉ SUR CE CONCEPT ?

D'abord une forte envie de faire changer les choses, une prise de conscience et une volonté d'entreprendre. A la fin de mes études à HEC en 2009, la crise avait éclaté et l'avenir était incertain. Face à ce constat, aux délocalisations massives, j'ai pris conscience que si nous pouvions agir à notre échelle, ce serait par la consommation. L'idée est apparue à la fin de mes études à HEC et a vu le jour 5 ans plus tard. J'ai d'abord été Business Manager dans le secteur de la chimie (Prayon) où j'ai beaucoup appris, beaucoup voyagé et ai pu expérimenter la vie dans une grande entreprise.

L'industrie de la mode génère des milliards chaque année et permet de créer de l'emploi.

[www.madeandmore.com](http://www.madeandmore.com) • [www.facebook.com/madeandmore.be](https://www.facebook.com/madeandmore.be)  
[twitter.com/made\\_and\\_more](https://twitter.com/made_and_more) • [instagram.com/made\\_and\\_more/](https://www.instagram.com/made_and_more/)



On ne peut pas consommer sans se poser la question de l'origine et des conditions de fabrication des objets que nous achetons.

C'est donc avant tout une féroce envie de montrer qu'on peut consommer autrement en soutenant notre économie, tout en se faisant plaisir avec des produits de qualité et tendance. Je crois en l'économie de fonctionnalité, je crois en un entrepreneuriat durable, qui intègre toutes les notions de respect dans sa stratégie, tout en étant une entreprise rentable, qui crée de l'emploi et supporte son économie locale.

#### QUEL CONSEIL DONNERIEZ-VOUS AUX JEUNES ÉTUDIANTS ENTREPRENEURS ?

Je dirais aux jeunes étudiants entrepreneurs qu'il faut foncer, et surtout, bien s'entourer.

On a la chance d'avoir à notre disposition des structures d'accompagnement efficaces pour tout profil. Le VentureLab est top pour les jeunes étudiants qui ont envie d'entreprendre. Pour ceux qui ne sont plus étudiants, il y a, à Liège, le Leansquare, où Made & More est actuellement situé (voir interview de Gaëtan Servais, Directeur de Leansquare en page 20). Je conseillerais aussi d'être curieux, de s'informer, d'avoir un bon réseau capable de challenger son idée. Mieux vaut également tester son concept directement plutôt que de passer des mois et des mois sur un concept ou à développer un produit. L'entreprise ne tient que si elle a des clients, allez directement les consulter!

Et surtout, je dirais qu'il ne faut pas avoir peur de sortir de sa zone de confort, ni de se lancer. Certains disent qu'il faut être fou pour être entrepreneur, je pense qu'il faut surtout oser. Le quotidien n'est certes pas toujours rose, mais il est tellement palpitant !



### 3 questions à Judith Michel, diplômée HEC-ULg, promo 2005... Entrepreneure

#### POURQUOI AVEZ-VOUS DÉCIDÉ DE SUIVRE LE PROGRAMME HEC-ULg ENTREPRENEURS ? EN QUOI VOUS A-T-IL AIDÉ À DÉMARRER VOTRE ACTIVITÉ ?

Je voulais une expérience de terrain dans différents domaines avant de me lancer dans la vie professionnelle et le programme HEC-ULg Entrepreneurs répondait totalement à cette attente. Cette année supplémentaire, ces 7 missions en entreprises, m'ont permis d'enfin comprendre et appliquer ce que j'avais appris, d'identifier mes forces et faiblesses, de développer un réseau... Mais surtout de comprendre que les clés de l'entrepreneuriat sont la passion et l'entourage. Une personne ne peut entreprendre que si elle en a réellement l'envie, si elle croit en son projet, si elle est passionnée par ce qu'elle entreprend. Ensuite, il faut savoir s'entourer de deux types de profils : les experts qui sont là pour nous conseiller et nous orienter puis notre réseau familial et d'amis qui nous aide à croire en nous et à maintenir le cap.



[www.opalebulle.be](http://www.opalebulle.be) • [www.facebook.com/opale.bulle](https://www.facebook.com/opale.bulle) • [www.sleevin.be](http://www.sleevin.be)  
[www.facebook.com/Sleevin.be](https://www.facebook.com/Sleevin.be) • [twitter.com/Sleevin\\_in](https://twitter.com/Sleevin_in)

## VOUS AVEZ, NOTAMMENT, LANCÉ OPALE ET SLEEV'IN. POURRIEZ-VOUS NOUS EXPLIQUER LA COMPLÉMENTARITÉ DE CES DEUX SOCIÉTÉS ?

Opale est une société active dans l'importation et la distribution de vins et plus particulièrement de bulles, à une clientèle privée spécialisée dans l'événementiel. Pour une grande partie de nos clients, l'aspect packaging est réellement important dans l'acte d'achat. Avant même de goûter le produit, nos clients sont attirés par le look de la bouteille. Nous avons aussi reçu plusieurs demandes de sociétés désirant personnaliser leurs bouteilles avec leurs couleurs.

Partant de cette observation, nous avons lancé Sleeve'in fin 2013, société qui se spécialise dans la personnalisation de bouteilles. Sleeve'in a donc transformé la bouteille en un nouveau support et laissé la créativité s'exprimer. Grâce à ces deux sociétés, notre gamme est complète : vins et bulles, bouteilles personnalisées ou non, répondons à une demande plus large et avons toujours une solution individualisée à proposer au client.

## QUELLE EST, SELON VOUS, LA VALEUR-AJOUTÉE DU NOUVEAU STATUT D'ÉTUDIANT ENTREPRENEUR LANCÉE À LA RENTRÉE 2014 ?

Pour moi, les points forts de ce programme sont l'encadrement, les formations et le coaching. L'étudiant peut tester son idée et son degré d'entrepreneuriat avant même d'avoir terminé ses études. Développer un projet n'est jamais aussi rapide que souhaité : étudier le marché, tester le concept, trouver des fournisseurs, négocier des prix... Ce temps n'est évidemment pas rémunéré. L'entrepreneur prend donc un gros risque et doit vivre entre un et cinq ans avec un revenu minimum. Permettre à un étudiant d'avancer sur son projet tout en terminant ses études est idéal. De plus, l'étudiant applique déjà ce qu'il apprend. Il comprend donc mieux l'utilité et le contenu de ses cours. Il peut également jouir d'une flexibilité qui ne l'enferme pas dans le choix de terminer ses études ou de lancer son projet.

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

Diplômé en Arts et Sciences de la Communication (ULg) et en Gestion (HEC), Olivier Bronckart témoigne d'un parcours mêlant cinéma et finance. Après avoir collaboré avec les Frères Dardenne au sein de leur société, il a créé successivement plusieurs sociétés – Inver Invest, Versus production, O'Brother Distribution, etc. – avec son frère et partenaire Jacques-Henri Bronckart.



© Dominique Houcmant-Goldo

### INVER INVEST, TAX SHELTER

#### APRÈS AVOIR TERMINÉ VOS ÉTUDES À HEC-ULg, VOTRE CARRIÈRE A DÉBUTÉ DANS L'UNIVERS DU CINÉMA. QUELLES MOTIVATIONS ONT GUIDÉ VOS DÉBUTS PROFESSIONNELS ?

J'ai d'abord étudié le Cinéma et l'Audiovisuel à l'ULg. J'ai rapidement eu l'envie de travailler dans la production audiovisuelle qui nécessite des compétences managériales, financières, des bases juridiques tout en restant totalement ancré dans l'artistique. Le cinéma est le mariage de l'art et de l'argent, il m'a donc semblé évident que des études en Gestion étaient le complément idéal pour évoluer dans le secteur de la production. Même si la passion est le point de départ, la structuration de la démarche entrepreneuriale est essentielle et doit être fermement ancrée dans la réalité de terrain, dans le concret. Le réseau et la capacité de le développer sont également cruciaux.

Durant mes études, j'ai eu la chance de collaborer avec les Frères Dardenne sur La Promesse, film qui a lancé définitivement leur carrière cinématographique et également la mienne lorsqu'ils m'ont demandé de m'occuper de leur société. Les rencontres qui ont suivi m'ont permis de comprendre rapidement les enjeux du secteur et de me positionner de manière idéale pour y évoluer.

#### VOUS ÊTES, AUJOURD'HUI, À LA TÊTE DE QUATRE SOCIÉTÉS, D'OÙ VOUS VIENT CET ESPRIT ENTREPRENEURIAL ?

Je ne me suis jamais demandé si j'avais ou non l'esprit entrepreneurial. Il y avait à l'origine un projet et la volonté de croire qu'il pouvait être porteur, qu'une place était à prendre. Lorsqu'une opportunité apparaît, il faut la saisir, se lancer et la développer. L'idée n'est pas d'avoir un beau projet théoriquement viable mais d'avancer concrètement. L'entrepreneuriat est également le lieu de l'autonomie, de l'indépendance et de la proactivité.

#### SOUS QUELLE CONJONCTURE ET DANS QUEL OBJECTIF EST NÉE INVER INVEST ?

Dès la mise en place par le fédéral de la loi Tax Shelter, il nous a semblé nécessaire d'offrir aux sociétés bénéficiaires un produit adapté à leurs spécificités propres tout en respectant la loi et l'esprit de la loi. Notre volonté a donc été de proposer des films à forte valeur ajoutée en termes de retombées financières et d'effets structurants tout en offrant d'excellents rendements. Là où les sociétés concurrentes offraient un produit de type "prêt-à-porter" en collaborant avec de grosses productions françaises, nous avons préféré offrir un produit sur-mesure répondant au souhait du législateur de développer le secteur audiovisuel belge en profondeur.

#### COMMENT QUALIFIERIEZ-VOUS L'ÉVOLUTION DE LA SOCIÉTÉ DEPUIS SA CRÉATION ?

La place du client doit toujours être centrale. Depuis la création d'Inver Invest, nous construisons progressivement avec nos investisseurs une relation long-terme, raisonnée et transparente, basée sur la confiance.

#### COMMENT ENVISAGEZ-VOUS SA CROISSANCE À VENIR ?

Inver Invest connaît une croissance continue depuis 10 ans, avec une augmentation moyenne de la levée

de fonds de +38%. Notre principal axe de croissance sera basé sur la confiance, le bouche-à-oreille, ainsi que sur la personnalisation de nos relations clients et la prise en charge totale de ces derniers. Une réponse adaptée à la situation fiscale de chaque entreprise est essentielle à la constitution d'une clientèle fidèle.

#### QUELLES SONT, SELON VOUS, LES CLÉS DE SUCCÈS D'UNE ENTREPRISE À MOYEN TERME ?

Quel que soit le secteur d'activité dans lequel une entreprise se développe, sa pérennité et sa croissance dépendent essentiellement de la capacité de ses dirigeants à s'inscrire dans une vision moyen ou long-terme. Il est également essentiel de se montrer transparent vis-à-vis des fournisseurs et des clients.

#### VOUS PARTICIPEZ PROCHAINEMENT AU JURY ENTREPRENEURS, CETTE PARTICIPATION TÉMOIGNE-T-ELLE DE VOTRE ENGAGEMENT DANS LA VIE DE HEC-ULg ?

Bien sûr ! Au-delà de cet engagement personnel, ma participation permet aussi de favoriser le développement de nos contacts locaux et d'être mis en relation avec des personnes compétentes. Mon engagement et le soutien que j'apporte aux étudiants s'expriment également par l'accueil prochain, au sein d'Inver Invest, d'étudiants dans le cadre de la Critique Marketing-Communication liée au dernier Jury Entrepreneurs.

#### QUELLES SONT VOS PLUS GRANDES RÉUSSITES PROFESSIONNELLES ?

Sans aucun doute, l'accroissement des équipes au sein de nos sociétés. Les relations avec nos collaborateurs et le développement de leurs compétences sont également sources de satisfaction pour un dirigeant. C'est au travers de cela que se dessine l'avenir de nos sociétés.

#### QUELS CONSEILS DONNERIEZ-VOUS AUX ÉTUDIANTS DU PROGRAMME HEC-ULg ENTREPRENEURS ?

Osez être vous-même, croyez en vous et en vos particularités, soyez audacieux, acceptez de vous tromper, permettez-vous d'être naïfs, sachez vous entourer et travaillez dur.

Propos recueillis par Frédérique LALOUX,  
Chargée de communication et marketing  
chez Inver Invest



Partenaires

ERIC DOMB, ENTREPRENEUR PASSIONNÉ :  
« IL EST PRUDENT D'ÊTRE AUDACIEUX »



© Pairi Daiza 2015

*Eric Domb est le parrain de la promotion 2014-2015 des étudiants qui terminent leurs études à HEC-ULg. Un privilège pour eux de pouvoir bénéficier de l'attention bienveillante et de l'expérience de ce chef d'entreprise au parcours 'paradisial', doublé d'un homme qui a entrepris sa vie. Qui mieux que lui pouvait incarner cette niaque d'entreprendre ?*

*Nous lui avons demandé de s'exercer au jeu du « vrai ou faux », ce à quoi il s'est prêté volontiers, avec conviction.*

**Entrepreneurs : catégorie professionnelle la plus heureuse qui soit.**

**Vrai ou faux ?**

Vrai ! J'aime beaucoup cette définition... Entreprendre est une aventure extraordinaire, la façon la plus évidente de faire de sa vie professionnelle un rêve éveillé. Un entrepreneur, c'est quelqu'un qui a le pouvoir de réaliser quelque chose de beau, de grand, d'utile. C'est quelqu'un qui passe à l'action, qui développe et fait circuler les énergies, qui crée des dynamiques et prend part aux efforts communs. Transformer une envie en quelque chose qui existe, faire de sa passion son travail, je ne connais rien qui rende plus heureux.

**Il est risqué d'entreprendre.**

**Vrai ou faux ?**

Faux ! Il est bien plus risqué de dépendre de quelqu'un d'autre.

Entreprendre, c'est compter sur soi, sur sa capacité à écrire sa vie plutôt que de donner la plume à un autre.

Il est prudent d'être audacieux. Certes, l'aventure comporte des dangers. Le parcours d'un entrepreneur, c'est comme une traversée de l'Océan ; il y a des tempêtes, des moments périlleux, mais tellement d'efforts communs pour les surmonter que le jeu en vaut très largement la chandelle.

**Il y a différentes manières d'entreprendre.**

**Vrai ou faux ?**

Vrai. Celui qui transforme une idée ou une innovation en un service, ou encore un produit et qui l'offre à la société, celui-là est un entrepreneur, au sens classique du terme. Mais entreprendre, c'est aussi faire preuve d'initiative, offrir son enthousiasme aux autres. Nous nous imposons souvent des freins. Desserrer ces freins, c'est faire sauter bien des verrous et ouvrir les portes.

**Pour arriver à ses fins, il faut avoir faim.**

**Vrai ou faux ?**

Vrai, vrai et vrai ! Le moteur de toute détermination, c'est l'envie, le désir de réaliser quelque chose. A la base de toute démarche entrepreneuriale, on retrouve cette envie qui va être partagée, un travail d'équipe, une appropriation du projet par d'autres. Entreprendre, quel que soit le contexte, c'est avoir la niaque, vouloir que son rêve devienne possible. Alors oui, il faut avoir faim et même être gourmand !

**L'envie de s'épanouir est la principale motivation à la création d'entreprise.**

**Vrai ou faux ?**

Plutôt vrai dans mon cas. La création de Pairi Daiza, dans ce décor historique très romantique que constitue l'abbaye cistercienne de Cambron, à un moment où les parcs zoologiques apparaissaient comme ringards, a pris racine dans l'ennui qui a baigné les premières années de ma vie professionnelle. J'ai exercé pendant 10 ans un noble métier, celui d'avocat, suite logique de ma Licence en Droit, mais dans lequel je ne m'épanouissais pas. Je ne ressentais pas cette flamme qui vous transcende et qui vous pousse à aller de l'avant. Je n'avais tout simplement pas envie de faire ce que je faisais. Maintenant, quand je ferme les yeux, je vois un jardin extraordinaire, j'ai la certitude d'une perfectibilité infinie et l'envie folle d'y arriver. Pairi Daiza, c'est une grande toile, je tiens le pinceau et je peins en 3 dimensions. Je fais ce que j'aime !



**L'esprit d'entreprendre est communicatif.**

**Vrai ou faux ?**

Vrai. En partie en tout cas. Pendant plusieurs années, je suis allé dans les écoles, à la rencontre des jeunes du secondaire. Pas pour leur dire « regardez, moi j'ai bien réussi », mais pour casser l'idée qu'entreprendre, qu'être responsable de sa vie professionnelle, ce n'était pas pour eux. Je voulais contribuer un tant soit peu à tordre le cou à certains clichés, à faire prendre conscience aux jeunes des énormes ressources intérieures dont ils disposent et à promouvoir l'esprit d'entreprendre.

**Et pour terminer, une question ouverte : quelle est la vraie folie pour vous ?**

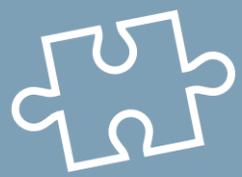
La vraie folie ? Ne pas entreprendre quand on a un projet. J'aimerais vraiment dire aux étudiants de HEC « si vous avez une idée, allez-y, n'hésitez pas, vous avez reçu une formation académique de premier plan, vous êtes l'espoir de pouvoir maintenir un modèle de société équilibré, vous avez tout en vous pour entreprendre et innover ».

*Réalisez vos rêves !*

Nathalie HOSAY

Responsable des Relations Extérieures et de la Communication

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



## LE SMART CITY INSTITUTE : UN NOUVEAU PARTENAIRE PRIVÉ ET DEUX PROJETS ENTREPRENEURIAUX PRIMÉS



LOGÉ AU SEIN DE HEC-ULg ET DANS LA CONTINUITÉ DES ACTIVITÉS MENÉES PAR LA CHAIRE ACCENTURE EN STRATÉGIE DURABLE, LE SMART CITY INSTITUTE A VU LE JOUR IL Y A QUELQUES MOIS, SOUS LA DIRECTION DU PROFESSEUR NATHALIE CRUTZEN, ET AVEC LE SOUTIEN DE PARTENAIRES À LA FOIS PUBLICS (VILLE DE LIÈGE) ET PRIVÉS (ACCENTURE ET BELFIUS). UN NOUVEAU PARTENAIRE PRIVÉ A REJOINT LES RANGS RÉCEMMENT. SPÉCIALISÉ DANS LES NOUVELLES TECHNOLOGIES ET LES TÉLÉCOMMUNICATIONS, PROXIMUS OFFRE UNE RÉELLE PLUS-VALUE À L'INSTITUT RENFORÇANT LES COMPÉTENCES DE CE DERNIER.

**Alex Lorette, Directeur des solutions Telco pour le marché des entreprises chez Proximus, nous explique les raisons de ce soutien :** « Fort de notre expérience dans le monde des télécommunications, nous voulons mettre notre savoir-faire et nos technologies aux services des villes et de leurs acteurs.

C'EST POURQUOI NOUS AVONS DÉCIDÉ D'INVESTIR DANS LE DOMAINE DES SMART CITIES. NOUS SOMMES CONSCIENTS QU'UNE TELLE STRATÉGIE NE PEUT SE CONSTRUIRE SEULE MAIS BIEN AVEC D'AUTRES PARTENAIRES PRIVÉS, PUBLICS ET ACADÉMIQUES. AUJOURD'HUI, EN NOUS ASSOCIANT AVEC LE SMART CITY INSTITUTE, NOUS ENTENDONS SOUTENIR ACTIVEMENT LES INITIATIVES DE L'INSTITUT DE FAÇON À STIMULER ENSEMBLE LA RECHERCHE, L'ENTREPRENARIAT ET L'INNOVATION !

### DEUX PROJETS ENTREPRENEURIAUX D'ÉTUDIANTS HEC-ULg PRIMÉS

Au cours des 2 dernières années, les étudiants de 2e Master de HEC-ULg avaient été invités - dans le cadre du séminaire en stratégie durable de la Chaire Accenture - à travailler sur une grande étude de cas portant sur la mobilité de la ville de Liège. En 2015, le séminaire a pris un nouvel élan, avec le lancement du Smart City Institute et de son City Lab.

Une soixantaine de projets entrepreneuriaux, contribuant à la dynamique « smart city » initiée à Liège, a ainsi été proposée par les étudiants afin d'améliorer la qualité de vie sur le territoire liégeois. Les projets devaient s'inscrire dans une des deux catégories suivantes :

- l'optimisation de la gestion des déchets sur le territoire liégeois ;
- l'amélioration de l'efficacité énergétique des bâtiments publics ou privés.

Dix projets ont été retenus par un premier jury constitué de consultants d'Accenture et de membres du corps professoral de HEC-ULg. Ces projets ont eu l'opportunité d'être présentés devant un jury spécifique (composé de représentants d'Accenture, de Proximus, de la Ville de Liège, de HEC-ULg et du Venture Lab) visant à étudier en détail leur potentiel d'incubation afin de retenir, in fine, 1 ou 2 projets qui seront réellement incubés dans le City Lab. Lors de son événement annuel au Château de Colenster le 6 mai dernier, le Smart City Institute a présenté les deux projets entrepreneuriaux primés d'étudiants de HEC-ULg :

- Le **prix de la Ville de Liège** a été décerné au projet **Energy Master** par le Bourgmestre de Liège, Willy Demeyer, suite à un jury à huit clos (composé des membres du Collège Communal) ;
- Le projet **Power Fit** s'est vu décerner le **prix du City Lab**, remis par l'entreprise Accenture, suite à un jury à huit clos, composé des membres du comité de pilotage du City Lab (incubateur à start-ups du Smart City Institute), à savoir Accenture, Proximus, la Ville de Liège et le VentureLab.

### LES DEUX PROJETS PRIMÉS

**EnergyMaster** : projet de Meriem Boukrim, Anaïs Lemaire, Bajene Petrossov, Florine Radoux et Niels Van Doorne.

« L'équipe d'EnergyMaster soutient l'idée qu'une majorité de la population n'a conscience ni des gestes simples à effectuer, ni de leur pouvoir bénéfique sur notre environnement. Afin d'aider la population à réduire sa consommation d'énergie mais aussi sa facture d'électricité, nous proposons un « serious game » sur smartphone, où l'utilisateur pourrait gérer sa maison fictive au quotidien et ainsi voir l'impact de son comportement sur la consommation d'énergie grâce à un système de points gagnés ou perdus et à un classement général à la fin de chaque journée.

Grâce à un partenariat avec des entreprises locales soucieuses de l'environnement, les utilisateurs recevraient de manière régulière des centaines de conseils pour diminuer leur consommation d'énergie et ainsi grimper dans le haut du classement, pour ainsi devenir l'EnergyMaster ».

Florine Radoux

**Power Fit** : projet de Caroline Comté, Gilles Wathelet, Quentin Mathonet, Shereen Almani et Elodie Song

« PowerFit est un service proposé aux salles de fitness qui permet de récupérer l'énergie produite par l'effort physique de leurs clients s'exerçant sur les vélos et de la transformer en électricité afin de réduire leur facture énergétique. Il s'agit donc de produire leur propre énergie « verte » et de ce fait, avoir un avantage compétitif vis-à-vis de leurs concurrents. Ce projet répond à quelques grandes tendances de notre environnement, notamment la préoccupation des citoyens quant à leur santé et leur bien-être, l'augmentation du prix de l'énergie ou encore la pression existante par rapport aux énergies renouvelables induisant de nouvelles façons de produire de l'énergie d'une façon durable ».

Elodie Song

Pour de plus amples informations : [www.SmartCityInstitute.be](http://www.SmartCityInstitute.be)



## UN ENTREPRENEURIAT INNOVANT À L'ÉCOUTE DE LA SOCIÉTÉ ET DES PERSONNES QUI LA COMPOSENT



**Caroline LOVENS,**  
Centre d'Economie  
Sociale,  
HEC-ULg  
Académie des  
Entrepreneurs Sociaux  
clovens@ulg.ac.be

*Mardi 28 avril, HEC-ULg accueille pour la deuxième fois le projet Inspiration Days. Initié par le Positive Entrepreneurs Network, et co-organisé avec l'Académie des Entrepreneurs Sociaux @HEC-ULg et le VentureLab, cet événement a rassemblé plus de 200 étudiants, de HEC mais aussi de HELMO (Haute Ecole Libre Mosane) ainsi que de nombreux entrepreneurs sociaux. Véritable pont entre les étudiants des Ecoles de Gestion et l'entrepreneuriat social, son objectif cette année fut celui de repenser l'entreprise en proposant de nouveaux paradigmes dans l'économie (économie circulaire, économie collaborative, économie de la fonctionnalité).*

Notre système économique est performant, peut-être, mais que penser des fortes perturbations que subit notre environnement ? Peut-on accepter ces inégalités toujours croissantes malgré le bien-être assumé de certaines populations (dont la nôtre) ? Faut-il accepter ce stress toujours plus pesant, généré par un mode de vie sans cesse en ébullition ? Il est temps de se poser la question : que faire, dès lors, face à un système économique qui, dans son ensemble, fait face à une crise de légitimité ?

Commencer par repenser la finalité de l'entreprise, de manière à ce qu'elle réponde aux besoins de la collectivité et des générations futures. Choisir une finalité de progrès économique et technique, de créativité et d'inventivité, plutôt qu'une finalité de profit à court terme. L'entreprise devient alors source de progrès, en tant que pourvoyeuse de solutions innovantes répondant aux défis d'aujourd'hui et de demain.

Ensuite faire évoluer les mentalités. Comment former de futurs entrepreneurs capables de penser l'entrepreneuriat autrement ? Comment les encourager à devenir de véritables leaders, soucieux de l'intérêt général et agissant en tant que citoyens ?

Une des réponses se trouve au cœur de l'entrepreneuriat social. Sa finalité sociale associée à son activité économique viable, son mode d'affectation des surplus et sa démocratie économique en font une sorte de laboratoire de l'innovation sociale. Un entrepreneuriat à l'écoute de la société et des personnes qui la composent.

Ce sont ces thèmes essentiels qu'illustrent, tout au long de l'après-midi, les huit ateliers-rencontre. Les sujets abordés vont de l'alimentation durable (Vin de Liège, Al Dento) au financement participatif (Kisskissbankbank), en passant par le soin aux personnes (Le Clos des Bouleaux), le conseil (AEI, Febecoop, SMarbte) ou encore le slow journalisme (Imagine Demain Le Monde). Des ateliers durant lesquels les étudiants ont l'occasion de résoudre une problématique proposée par un entrepreneur social, soucieux de connaître l'avis de ceux qui gèreront les entreprises de demain. Echanges, interpellations, questionnements, la problématique fut décortiquée et analysée pour offrir, au bout de deux fois une heure et demi, une première solution, une piste. Une manière ludique et concrète pour ces étudiants en gestion de mobiliser des compétences acquises tout au long de leur cursus et de mettre leur créativité au service des entrepreneurs sociaux présents. Parmi les ateliers proposés, une innovation cette année-ci : la projection du film « En quête de sens », un projet documentaire né d'un constat partagé par un nombre croissant de citoyens : notre société

occidentale est malade, prisonnière d'une logique qui engendre plus de destructions, d'injustices et de frustrations que d'équilibre et de bien-être. A la fin, des questions-réponses animées par Eric Dewaele (Réseau Financité). L'avenir de notre société ne laisse personne indifférent...

Une conférence-débat clôture la journée. Elle a pour thème « Business models and the economy are changing ! Are you ? ». Après une belle introduction de Jacques Defer (Directeur Public Affairs), s'installent, autour de la table ronde animée par Thierry Vandebroek (réseau des Positive Entrepreneurs et Poseco asbl), différents orateurs: Eric Dewaele, fondateur du Valeureux (monnaie alternative liégeoise) ; Damien Dallemagne, co-fondateur & CEO de INNERGIC ; Jean-François Pêcheur, fondateur de Fungi !Up ; Catherine Plunus, Agence pour l'Entreprise et l'Innovation (Région Wallonne) et Eric Pirard - Reverse Metallurgy. Sybille Mertens et Julie Rijpens introduisent le sujet en abordant les nouveaux paradigmes dans l'économie tels que l'économie circulaire, l'économie collaborative et l'économie de la fonctionnalité, véritables fils rouges de la conférence. Ces trois types d'économie se recoupent et nous obligent à décloisonner nos modes de pensée, à prendre connaissance et à intégrer les imperfections du marché telles que les externalités ou l'asymétrie de l'information. En d'autres termes, ils nous invitent à repenser les métiers de demain.



Comme l'écrit Philippe de Woot dans son dernier livre<sup>1</sup>: l'entreprise « se doit de repenser sa finalité en terme de progrès plus que de profit: revenir à la création et l'innovation (entrepreneurship), élargir la vocation du management pour le rendre capable de motiver, d'enthousiasmer (leadership) et de servir le bien commun (statemanship) ». Tout un programme qui a largement inspiré cette rencontre des Inspiration Days.

Au programme des prochains mois de l'Académie des Entrepreneurs Sociaux @HEC-ULg, la publication de la deuxième édition du Baromètre des Entreprises Sociales en Belgique ; une formation sur l'Impact Investing et la Venture Philanthropy ; et un rendez-vous convivial à Mons, en collaboration avec le réseau des Positive Entrepreneurs. 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>Repenser l'entreprise, de Woot, Philippe, Académie Royale de Belgique, éditions L'Académie en poche (2013) Repenser l'entreprise, de Woot, Philippe, Académie Royale de Belgique, éditions L'Académie en poche (2013)

# DES SAVEURS ET DES VALEURS : DES INNOVATIONS SOCIALES POUR CHANGER NOTRE ALIMENTATION



Gembloux, 29 janvier 2015.  
Dans le cadre du symposium co-organisé par l'Académie des Entrepreneurs Sociaux @HEC-ULg, CBC Banque et la coopérative Cera, près de 200 citoyens, chercheurs, cadres d'entreprises, responsables du non marchand et entrepreneurs sociaux ont assisté à une conférence donnée par Olivier De Schutter sur le rôle des initiatives locales et citoyennes dans la transition du système alimentaire.

**Olivier De Schutter** est Professeur à l'Université Catholique de Louvain et au Collège d'Europe, spécialiste des droits de l'Homme, lauréat du Prix Francqui 2013, ancien Rapporteur Spécial des Nations Unies sur le Droit à l'Alimentation, Membre du Comité des Nations Unies sur les Droits Economiques, Sociaux et Culturels. Ce que l'on appelle « une pointure » donc. Mais toute l'originalité du personnage réside dans le fait, qu'en plus de ce parcours exceptionnel, Olivier De Schutter reste ancré dans la « politique du bas » car il est convaincu que l'action citoyenne est le levier principal qui changera le monde. Flash back sur un moment décidément bien inspirant !

Dans un premier temps, Olivier De Schutter nous offre une analyse claire et chirurgicale du système agroalimentaire productiviste et de ses limites. Sans appel ! Depuis les années 60, la réponse du système agroalimentaire global à la croissance exponentielle de la population humaine mondiale fut relativement simple : augmenter la production. Contrat rempli ! Grâce en effet à une série d'innovations techniques, les rendements de la production alimentaire ont crû de manière spectaculaire. Mais, comme nous l'explique Olivier De Schutter, ce modèle productiviste s'est développé sur base d'une conception low cost de la production alimentaire : produire toujours plus, à bas prix et ce, en négligeant une série d'impacts sociaux, environnementaux et en termes de santé publique – ce que l'on appelle les externalités négatives. Un système tout de même efficient ? Pas tant que cela finalement : des études sérieuses ont démontré que sur 4 600 kilocalories produites chaque jour par habitant à l'échelle de la planète, plus de la moitié est gaspillée.

Mais revenons à ces externalités négatives fondamentalement interconnectées.

**Environnementales d'abord** : les méthodes culturales tournées vers la monoculture intensive, rendue possible par l'utilisation massive d'intrants pétrochimiques, induit une dégradation des sols importante, et participe de manière significative au déclin de la biodiversité et au changement climatique. Alors que, ironie du sort, comme nous le rappelle notre conférencier, c'est bien grâce, entre autres choses, à un climat stable et propice que l'agriculture a pu se développer il y a 11 000 ans.

**Sociales ensuite** : comme conséquence principale d'un secteur fortement mondialisé où les prix sont devenus particulièrement volatils, la règle est simple pour les exploitants agricoles : s'étendre ou disparaître. C'est ainsi que, par exemple, depuis plus de dix ans maintenant, la Belgique perd chaque semaine en moyenne une soixantaine de fermes familiales. Cela entraîne une dépopulation massive de nos campagnes qui, en retour, induit une déconnexion importante entre producteurs et « mangeurs ».

En termes de santé publique enfin, les calories présentes dans des produits finaux de plus en plus transformés étant de qualité médiocre, une série de maladies comme l'obésité, le diabète, les allergies, etc. connaissent un développement sans précédent ; ce qui, en retour, fait croître les coûts des soins de santé pour la collectivité.

On l'aura compris, il y a urgence à revoir nos modes de consommation et de production en matière d'alimentation. Selon Olivier De Schutter, le changement est non seulement possible mais il est en marche. En effet, un peu partout, des initiatives citoyennes fleurissent comme autant d'innovations sociales : groupes d'achats communs, jardins partagés, coopératives de producteurs en filières courtes, associations travaillant à développer les réseaux, etc. Un ensemble d'espaces où producteurs et mangeurs se reconnectent, partagent des saveurs et des valeurs. Des lieux aussi où les imaginaires se recolonisent pour inventer de nouvelles manières de produire et de consommer plus respectueuses des hommes et de l'environnement. Par ailleurs, au cœur de ces innovations institutionnelles où biodiversité rime avec sociodiversité, l'acteur se réapproprie la démocratie autour de nouvelles formes de gouvernance.

Mais en quoi cette conférence consacrée au rôle des initiatives locales et citoyennes dans l'alimentation peut-elle résonner dans une Ecole de Gestion ? Sur deux plans certainement. D'abord, l'alimentation est un champ de recherche qui doit mériter toute notre attention. De nouvelles manières de s'organiser semblent en effet s'y déployer, bousculant ainsi nos cadres de pensée classiques et appelant au développement de modèles économiques et organisationnels adéquats. Par ailleurs, le message d'Olivier De Schutter est clair : c'est à nous de jouer ici et maintenant pour consommer différemment et innover. N'est-ce point stimulant pour une Ecole de Gestion qui cherche à faire naître des vocations quant à entreprendre autrement ?

**Vous souhaitez (re)voir la conférence ?  
Elle est disponible en ligne ici : [www.hec.ulg.ac.be/OlivierDeSchutter](http://www.hec.ulg.ac.be/OlivierDeSchutter)**

**CLICK.  
CONNECT.  
CONVERT.**

OMNICHANNEL  
AUDIENCE ENGAGEMENT PLATFORM  
FOR TODAY'S CONSUMER

**selligent**

CUSTOMER SATISFACTION  
↑ 83%

BRAIN ACTIVITY  
ALERT  
PASSIVE  
DROWSEY  
ACTIVE

LAST PURCHASE  
17 DAYS AGO  
IN STORE

DEVICE  
TABLET

CUSTOMER SEGMENT  
HIGH VALUE  
BRAND AMBASSADOR



Executive Education

## QUAND LA GNIAC EST PRODUCTIVE : LE BONHEUR AU TRAVAIL, C'EST RENTABLE ET DURABLE



*Le Bonheur au Travail. Raillée il y a encore 5 ans, la notion s'inscrit aujourd'hui en toutes lettres dans les objectifs des organisations, quelle que soit la terminologie choisie : du bien connu épanouissement et bien-être des talents au timide "gestion des risques psycho-sociaux (RPS)" et son corollaire « Qualité de Vie au Travail » (QVT). Etre conscient de son importance est une chose. Comprendre et pouvoir décliner cette stratégie organisationnelle en est une autre. Happynomics est là pour vous y aider.*

Tout le monde en parle. Les politiques se penchent sur le sujet. La presse nationale et internationale s'empare du sujet. Des films se tournent (Bonheur au Travail, RTBF / ARTE 2015). L'ONU a déclaré en 2012 le 20 mars Journée Internationale du Bonheur. Herman Van Rompuy a utilisé son mandat pour porter au niveau européen une politique axée sur le Bonheur. Le Sénat belge a eu un groupe de travail, piloté par Etienne Schouppe et Peter Van Rompuy, afin de définir les indicateurs de Bonheur belge. Et que dire du Bouthan qui a développé un HNP : Happiness National Product en lieu et place du GNP (Gross National Product). Le Bonheur est partout. Pourquoi les organisations se priveraient-elles d'un formidable levier de performance durable?

Le Bonheur au Travail est en effet bien plus qu'un effet de mode, une inclinaison au pinkwashing. C'est une tendance mainstream qui envahit le monde du travail. Au-delà de l'aspect "angélique" de la démarche qui peut faire sourire, les travaux universitaires (London Business School, Henley, Harvard Business School (Teresa Amabile), Princeton & Pennsylvania (Martin Seligman, Psychology), Zurich (Burno S. Frey Professor of Economics), MIT (Media Lab works on a world happiness barometer) prouvent le corollaire évident entre Bonheur et Performance. Les résultats sont éloquentes : un employé heureux est deux fois moins malade, six fois moins absent, 9 fois plus loyal, 31% plus productif et 55% plus créatif. Imaginez l'impact de ces chiffres sur le résultat de votre organisation !

Les sociétés qui investissent dans cette approche novatrice sont de plus en plus nombreuses. Elles engrangent des résultats financiers, opérationnels, écologiques et humains qui surclassent leurs concurrents directs. Le Bonheur au travail devient véritablement la nouvelle catégorie de management, comme la sécurité, la logistique et la productivité l'ont été dans les années '90.

HEC Management School ne pouvait rester en marge de l'émergence de ce nouveau paradigme managérial. En collaboration avec Happyformance, elle propose dès septembre 2015 Happynomics, **le premier Executive Master Class Programme au monde qui se concentre sur le Bonheur au Travail.**

Happynomics est destiné aux dirigeants d'entreprise qui sont en mesure d'influencer la stratégie de leur organisation. Dans ce programme de 8 jours répartis sur 8 mois, les participants auront la possibilité de comprendre les tenants et aboutissants de l'économie du Bonheur au Travail. Les intérêts et attentes de chaque partie prenante - des actionnaires aux clients, des employés aux managers, de l'organisation aux stakeholders - seront décortiqués, analysés et mis en perspectives par un binôme d'experts académique et business. Chaque participant bénéficiera également de l'intelligence collective et d'un coaching individuel pour résoudre une problématique interne. Il pourra également trouver de l'aide et des ressources sur une plateforme collaborative animée par les experts. Le programme est résolument pragmatique, moderne tout en apportant l'éclairage stratégique nécessaire à la compréhension holistique de ce nouveau domaine managérial.



Vous avez envie de faire partie de la première promotion de Happynomics et de propulser votre organisation au rang des Best in Class de votre secteur ? Prenez rapidement contact avec Tina Capitano de HEC (c.capitano@ulg.ac.be).

Le Bonheur (au travail) est la seule richesse qui se dédouble si on la partage. Saisissez donc l'opportunité de cultiver dès aujourd'hui une approche positive et stratégique avec l'ensemble des acteurs de votre organisation. Vos talents, vos clients et vos actionnaires vous remercieront.

**Laurence Vanhée**

Fondatrice et Chief Happiness Officer, Happyformance

# SAVE THE DATE !



## La Nuit des Alumni > 14/11/15

Réservez d'ores et déjà **le samedi 14 novembre 2015** à partir de 19h00 afin de passer une soirée inoubliable entre Alumni HEC-ULg dans un cadre exceptionnel à Liège.

**L'ouverture des inscriptions vous sera annoncée dès la mi-septembre, restez conHECtés et informez déjà vos amis de promotion !**





**FÉVRIER 2014**

Nouvelle Chaire « Digital Media & E-commerce » @ HEC-ULg

- Initiative lancée par le Groupe Rossel et quatre acteurs majeurs de l'économie digitale belge : Selligent, PFSweb, Agence du Numérique et Google. Objectif : former des jeunes talents comprenant les enjeux de la transformation digitale pour répondre aux demandes du marché de l'emploi.

**JUILLET 2014**

Nouveau partenaire : Epic Agency

**MARS 2014**

Conférence de presse « HEC-ULg forme les futurs managers de l'économie numérique belge » Formation sur mesure : Master « Digital Marketing and Sales Management »

- Formation universitaire unique en Belgique alliant théorie et pratique grâce aux interventions des partenaires. Objectif : former les futurs managers sur 3 enjeux de l'économie digitale : l'e-marketing, l'analytique et l'e-commerce. 13 étudiants sélectionnés pour y accéder.

**AOÛT 2014**

Nouveau partenaire : Numen

**OCTOBRE 2014**

Kick-off Event : Master "Digital Marketing and Sales Management" @ Rossel Group

- Événement co-organisé par HEC-ULg et le Groupe Rossel. Lancement officiel du Master en Digital Marketing and Sales Management. Au programme : présentation des partenaires et organisation de workshops sur les métiers digitaux du Groupe Rossel.

**NOVEMBRE 2014**

Nouveaux partenaires : Bisnode et Micropôle Conférence : « Transformation Digitale » @HEC-ULg

- Conférence organisée par le Dow Jones Club de HEC-ULg, en partenariat avec la Febelfin et HEC Alumni. Interventions de Thierry Geerts, Country Manager chez Google, et Ashwin Ittoo, Professeur en système de l'information HEC-ULg, expert en Big Data. Intervention académique de Rossel, Selligent et Epic.

**JUIN 2014**

Roadshow Luxembourg : «L'économie digitale»

- Thierry Hugot, Directeur Commercial et Marketing du Groupe Rossel et Thierry Geerts, Country Manager chez Google, sont intervenus sur l'importance pour les entreprises belges de s'adapter et de suivre la transition digitale. Présence de 50 Alumni parmi lesquels Benoit Rondeux, Partner chez Epic, et David Gray, General Manager chez Numen.

**SEPTEMBRE 2014**

Nouveaux partenaires : Newpharma et Foto.com Mémoire-projets

- PFSweb, Sudpresse, Le Soir, Numen et Newpharma accueillent les premiers étudiants de la filière, qui réaliseront un mémoire-projet pour les aider à développer leur stratégie digitale tout au long de l'année académique 2014-2015.

**JANVIER 2015**

La filière croît ! : 2ème sélection

- 25 étudiants sélectionnés pour accéder au Master en Digital Marketing and Sales Management, année académique 2015-2016

**FÉVRIER 2015**

Nouvelle formation Executive en Digital Marketing @HEC Executive School

- Développement d'une formation en Marketing Digital par l'Executive School et soutenue par les partenaires de la Chaire : le Groupe Rossel, PFSweb et Selligent. Objectif : développer un regard critique sur l'état actuel de son marché et amener les cadres et managers à mettre en place une stratégie digitale smart.

Lancement missions de consultance « digitale » en entreprises

- Le Soir, Bisnode, RTL et Rossel Advertising se font conseiller sur des problématiques réelles par les étudiants de la filière Marketing Digital & Sales Management. Objectifs : permettre aux étudiants d'appliquer leurs connaissances théoriques à des projets concrets proposés par des entreprises. Intervention académique d'Universem.

**MARS 2015**

Challenge « e-Start & Go » @Sudpresse: HEC-ULg collabore

- HEC-ULg s'associe avec Sudpresse et participe au jury final. Objectif : promouvoir les initiatives entrepreneuriales liées à l'E-commerce en Wallonie et à Bruxelles. Intervention académique de PFSweb, Rossel, Bisnode, Numen, Epic, Foto.com et Move on Top Organisation d'un workshop sur Qlikview par Micropôle

Phygital Lab : vivez de nouvelles expériences digitales

- Participation d'une étudiante de 1er Master en Marketing Digital & Sales Management au projet Phygital Lab, organisé par Hello Bank. Objectif : aider au développement d'un Lab visant à promouvoir l'innovation digitale.

**MAI 2015**

Intervention de Micropôle

**A VENIR**

- Collaboration avec le MediaVentureLab. Objectif : développer la possibilité pour des étudiants de réaliser un mémoire-projet « entrepreneuriat digital » dans la filière Marketing Digital & Sales Management et envisager la concrétisation du projet entrepreneurial avec le soutien du VentureLab.
- Création d'un nouveau cours « Digital Marketing ». Objectif : développer une expertise théorique et pratique en digital marketing.
- Nouvelle sélection année académique 2015-2016 : Intéressé de devenir un « Digital Marketer » ? Envoyez votre candidature ! [fanny.deliege@ulg.ac.be](mailto:fanny.deliege@ulg.ac.be)

**AVRIL 2015**

Field Trip Dublin : rencontre avec des acteurs majeurs de la transition digitale

- 10 étudiants ont été accueillis par Google, LinkedIn, Facebook et PWC Dublin. Objectif : apprendre à mener des missions de représentation à l'étranger et améliorer ses connaissances au niveau des technologies digitales qui sont mises à disposition des entreprises pour développer leur activité. Intervention académique de PFSweb, Newpharma et Move on Top



Education

## MASTER EN INTRAPRENEURSHIP AND MANAGEMENT OF INNOVATION PROJECTS

**Olivier Lisein, vous êtes le responsable académique du master en Intrapreneuriat – à ne pas confondre avec le master en Entrepreneuriat qui fête aujourd'hui ses 10 ans. Pouvez-vous nous en dire plus sur ce programme ?**

Effectivement, ne confondons pas les deux programmes ! Ceux-ci se rejoignent sur certains points, notamment l'approche pédagogique inductive de type « problem-based learning » et l'immersion des étudiants en entreprises. Mais si le master en Entrepreneuriat est centré sur des thématiques de création et de reprise d'entreprise, le master en Intrapreneuriat est quant à lui davantage centré sur la gestion de projets d'innovation au sein des entreprises. De même, si le master en Entrepreneuriat est articulé autour de 6 missions distinctes d'une durée limitée, confiées aux étudiants lors de l'année académique, le master en Intrapreneuriat, de son côté, « immerge » les étudiants pendant une année académique au sein de la même entreprise, pour y gérer un projet d'innovation précis. Concrètement, il est demandé aux étudiants de mener une analyse approfondie d'un problème ou d'un défi de gestion pour l'entreprise, de proposer des recommandations circonstanciées et de les mettre en œuvre, dans une logique de gestion de projet de changement.

**Concrètement, comme se déroule ce master en Intrapreneurship and Management of Innovation Projects ?**

La première année, en plus du cursus commun aux différentes filières, les étudiants suivent des cours en stratégie et en gestion de projets. La spécificité du programme est vraiment visible en 2ème année durant laquelle les étudiants sont « immergés » en entreprise à raison de 3 semaines par mois. Ils passent la 4ème semaine de chaque mois à HEC-ULg pour y suivre différents cours et séminaires. Ceux-ci sont en outre construits dans une logique de coaching des étudiants. Ils visent, par exemple, à aider les étudiants à comprendre le contexte stratégique et organisationnel de l'entreprise, à la fois pour positionner leur projet de façon cohérente avec la stratégie de l'entreprise qui les accueille ainsi

que pour anticiper les enjeux organisationnels du projet d'innovation qu'ils gèrent. D'autres cours du programme les aident à adapter leurs pratiques de gestion de projet et leurs méthodologies de gestion du changement en fonction des situations spécifiques qu'ils rencontrent : jeux de pouvoir, résistances de certains acteurs, etc.

**Qu'entendez-vous par projets d'innovation stratégique ? Pouvez-vous nous donner des exemples concrets de projets gérés récemment par les étudiants de cette filière ?**

Les projets sont vraiment diversifiés ! Certains portent sur le lancement commercial de nouveaux produits et/ou la pénétration de nouveaux marchés (par exemple, à l'étranger) : les étudiants sont alors amenés à réfléchir à l'ensemble de la démarche (étude de marché, business plan, enjeux commerciaux, aspects logistiques, etc.) et à élaborer un plan d'actions circonstancié. D'autres projets sont davantage « technologiques », comme c'est le cas cette année avec l'implémentation d'un CRM dans une PME et d'un SIRH dans une institution de soins. Plusieurs étudiants s'investissent également dans des projets axés sur la définition de tableaux de bord et l'élaboration d'indicateurs de performance, devant faciliter la prise de décisions stratégiques par le management. On a également chaque année des projets axés sur l'optimisation de la supply chain et sur la refonte de processus de travail. En résumé, les projets gérés par les « intrapreneurs » se rejoignent par leur dimension stratégique, leurs composantes en matière d'innovation et de changement et les multiples enjeux (stratégiques, organisationnels, humains, etc.) qu'ils soulèvent.

**Quelle est la plus-value de ce master pour les étudiants ?**

L'opinion des étudiants sur ce point est unanime : ils voient en ce master la possibilité de mettre en pratique les acquis théoriques de leur formation HEC en gérant un projet concret « de A à Z » en entreprise. Ils découvrent également « par la pratique » que posséder des compétences en gestion (marketing, logistique, système d'information, etc.) n'est pas suffisant pour être un bon manager mais qu'il faut aussi détenir une expertise en stratégie, organisation, GRH et change management pour

## GÉRER UN PROJET CONCRET DE A À Z EN ENTREPRISE

gérer les enjeux multiples de tout projet d'innovation. Ce programme de « formation-action » et la nature des projets traités offrent en outre aux étudiants la possibilité d'être en contact régulier avec des managers de haut niveau et des comités de direction d'entreprises. Enfin, les étudiants soulignent également que ce master leur offre la possibilité d'acquérir une première véritable expérience professionnelle avant d'entrer sur le marché du travail, tout en bénéficiant d'un coaching de la part de mentors en entreprise et d'enseignants de HEC-ULg.

**Et pour les entreprises ? Quels intérêts ont-elles à accueillir un étudiant « intrapreneur » ?**

La durée de la collaboration, tout d'abord ! Une année académique ! Cela permet aux étudiants de bien comprendre le fonctionnement de l'entreprise et de s'y intégrer mais aussi d'analyser en profondeur les différentes facettes de leur projet, de proposer des recommandations circonstanciées et de les mettre en œuvre. Ensuite, la nature des projets confiés aux étudiants : ces projets d'envergure, co-définis avec les entreprises, ont de véritables retombées potentielles pour celles-ci, comme le montrent les exemples précités. Je soulignerais également le dynamisme des étudiants : très motivés par les défis à relever et avides d'apprendre au contact de professionnels, ceux-ci apportent en outre un regard extérieur, ce qui ne peut être que bénéfique pour les managers des entreprises. Et enfin, la garantie d'une certaine rigueur dans l'approche méthodologique mise en œuvre et l'apport de solutions grâce au coaching des différents enseignants. Pour conclure, disons que pour les entreprises, cette immersion d'étudiants pendant une année académique, au cours de laquelle ils sont véritablement challengés et doivent faire leurs preuves, est une réelle opportunité de mener un entretien de recrutement grandeur nature, de tester les étudiants à différents égards... et d'éventuellement les embaucher !



Sirius expertise

It's another way we build client relationship that last

Sirius International Insurance Group Ltd. is one of the world's leading reinsurance organizations. Decades of serving both brokers and clients means we are also one of the most experienced. Through operations in Europe, the U.S. and Bermuda, and from offices worldwide, we provide a broad spectrum of underwriting solutions and a truly global perspective.

[www.siriusgroup.com](http://www.siriusgroup.com)



Sirius

◆Stockholm ◆Bermuda ◆Copenhagen ◆Hamburg ◆Liege  
◆London ◆New-York ◆Miami ◆Toronto ◆Singapore ◆Zurich



Research @HEC

## FOCUS SUR LES PROCESSUS D'INNOVATION ET DE CHANGEMENT

LES TRAVAUX DE RECHERCHE ET DE RECHERCHE-INTERVENTION D'OLIVIER LISEIN, DOCTEUR EN SCIENCES DE GESTION, PORTENT ESSENTIELLEMENT SUR LES ENJEUX STRATÉGIQUES, ORGANISATIONNELS ET HUMAINS DES PROCESSUS D'INNOVATION ET DES DYNAMIQUES DE CHANGEMENT.

Olivier Lisein porte actuellement une attention particulière aux questions **d'intrapreneuriat** (aussi connu sous le concept d'entrepreneuriat salarié), à savoir le fait d'« entreprendre au sein d'une société » ou de « mise en œuvre d'innovations par des employés pour le compte de leur employeur ». « J'étudie les dynamiques intrapreneuriales en vigueur au sein des entreprises privées et des institutions publiques, les formes qu'elles sont susceptibles de prendre dans les faits ainsi que les résultats effectifs qu'elles génèrent en termes d'innovations concrètes et de retombées stratégiques pour les entreprises. J'étudie également les facteurs structurels, organisationnels et managériaux à même de stimuler les comportements intrapreneuriaux des membres du personnel et leurs conséquences en termes d'implication des travailleurs » explique-t-il.

Parallèlement, Olivier Lisein développe plusieurs travaux sur la **gestion du changement**. Ceux-ci s'inscrivent dans la lignée des préceptes prônés depuis plusieurs années au sein du LENTIC sur le sujet, à savoir la nécessité de dépasser les prescrits essentiellement planificateurs des méthodes traditionnelles de gestion de projets d'innovation ainsi que la nécessité de concevoir la gestion du changement dans une perspective plus large que le recours à des techniques de communication et la mise en place d'actions de formation. « J'envisage la gestion du changement comme un processus interactif et participatif, où l'ensemble des **stakeholders** concernés par les projets d'innovation ont un rôle clé à jouer dans leur élaboration et dans leur mise en œuvre » souligne-t-il. Il s'intéresse plus particulièrement aux techniques d'implication des acteurs et aux dynamiques de co-construction des innovations. Il cherche en outre à évaluer les résultats, tant en termes d'appropriation effective par les parties que de retombées stratégiques pour les entreprises.



### UN PARCOURS INTERNATIONAL DE RECHERCHE ET DE RECHERCHE-INTERVENTION

Olivier Lisein entame sa carrière professionnelle en octobre 2000, comme Assistant à l'Ecole d'Administration des Affaires (ULg) et Chercheur au LENTIC (Laboratoire d'Etude sur les Nouvelles Technologies, l'Innovation et le Changement), où il mène différentes missions de recherche et de recherche-intervention sur des questions de stratégie d'entreprise, d'organisation du travail, d'optimisation de processus, de gestion de projets innovants (notamment, mais pas exclusivement, liés aux technologies de l'information) et de gestion du changement. Il assure également diverses missions d'enseignement sur ces thématiques, au sein de l'ULg, en France et au Bénin. Après l'obtention de son doctorat en 2009, il s'expatrie à Boston : il rejoint les rangs de la **Bentley University** où il est engagé comme **Post-Doctoral Research Fellow**. Il y mène ses recherches pendant quatre ans et demi au sein du département **Information and Process Management**, travaillant notamment sur une étude visant à mieux comprendre les innovations organisationnelles et les pratiques de gouvernance des technologies de l'information dans les administrations des 50 Etats américains. Il revient à Liège en septembre 2014, en tant que Chargé de cours à HEC-ULg. Il enseigne plusieurs cours en Management des Organisations, en Pilotage de Projets Innovants ainsi qu'en **Change Management**. Il est également Responsable académique du master en **Intrapreneurship and Management of Innovation Projects** (voir p.40). Il mène en outre, au sein du LENTIC, différents projets de recherche et de recherche-intervention sur les processus d'innovation et les dynamiques de changement.

# Soutenir

Les ambitions de HEC-ULg, c'est soutenir le futur de votre région, de votre entreprise !



« Les entreprises qui survivront demain, sont celles qui encouragent la créativité d'aujourd'hui »

(Maurice Zeldman)

Vous aussi, ayez un **impact** sur la vie de HEC-ULg et devenez un pont entre l'Ecole et les **générations futures**. Votre soutien est primordial pour **innover** dans la formation de futurs dirigeants **talentueux, ambitieux** et **polyvalents**.

Découvrez tous les projets et initiatives soutenus par le Fonds HEC en surfant sur :

[www.fonds-hec.com](http://www.fonds-hec.com)

Faites un don avec la communication « don Fonds + nom et prénom » sur le compte suivant : BE58 3401 5580 5579 – BIC : BBRUBEBB

Pour recevoir des informations complémentaires, contactez-nous :

Aurore TILKIN, Coordinatrice du Fonds HEC-ULg : [Aurore.tilkin@ulg.ac.be](mailto:Aurore.tilkin@ulg.ac.be) - +32(0)4/232.73.61

## ➔ Connaissez-vous le revue « *Entreprendre et Innover* » ?

Entreprendre & Innover a été créée par les professeurs Alain Fayolle (EM-Lyon) et Bernard Surlemont (HEC-ULg) qui en sont les rédacteurs en chef. Editée par la maison DeBoeck, elle est née du besoin et de l'envie de réunir deux mondes, celui de la recherche en entrepreneuriat et innovation et celui de la pratique. Son ambition est de proposer une revue francophone professionnelle de haut niveau et internationale sur l'entrepreneuriat et l'innovation qui aborde chaque trimestre d'une façon large les problématiques de création, reprise, transmission, entrepreneuriat organisationnel, institutionnel, social, de l'innovation et de la croissance des entreprises.

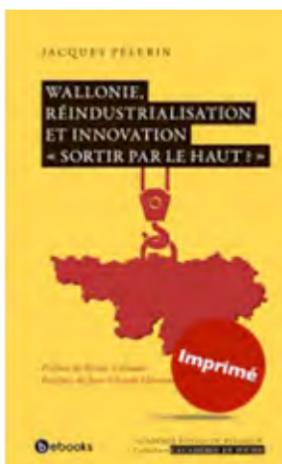
Son positionnement est de mettre à la portée de ses lecteurs des réflexions solides sur le plan scientifique ou innovantes sur le plan des idées exprimées, avec un souci des implications pratiques.

La revue est ouverte à toutes les disciplines et à tous les points de vue. Chaque numéro s'ordonne autour d'une thématique particulière, faisant alterner des articles de vulgarisation de recherches à fortes implications managériales et entrepreneuriales, des résumés d'ouvrages, des interviews de dirigeants ou d'entrepreneurs, des études comparatives internationales, des articles iconoclastes, des réflexions de praticiens, des études de cas, etc.

Vous pouvez vous y abonner ou y contribuer comme chercheur, expert, passionné ou praticien !

[www.cairn.info/revue-entreprendre-et-innover.htm](http://www.cairn.info/revue-entreprendre-et-innover.htm) et [revueentreprendreinnover.wordpress.com](http://revueentreprendreinnover.wordpress.com)

## ➔ Publications



**Jacques PELERIN**, Professeur invité et membre du Conseil de Gouvernance de HEC-ULg, vient de publier un livre intitulé : WALLONIE, REINDUSTRIALISATION ET INNOVATION « SORTIR PAR LE HAUT ? »

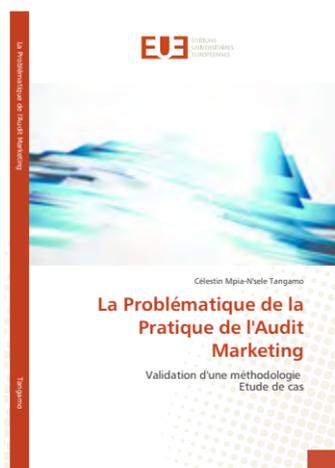
Fort de sa longue expérience dans le monde de l'industrie, Jacques Pelerin livre des propositions pour enrayer le processus de désindustrialisation qui sévit en Europe et chez nous, en Wallonie. Notre région a-t-elle un avenir?

Sur quelles bases et avec quels atouts construire un renouveau? Quels axes de développement privilégier et vers quelle économie s'orienter? Comment y arriver? Des questions importantes, des réponses intéressantes.

Pour obtenir un exemplaire, rendez-vous sur le site de l'Académie Royale de Belgique : <http://academie-editions.be/litterature-linguistique/238-wallonie-reindustrialisation-et-innovation-sortir-par-le-haut.html>

**Célestin TANGAMO**, diplômé de l'Executive Master en Gestion et Droit de l'Entreprise à HEC-ULg, publie un ouvrage intitulé « La Problématique de la Pratique de l'Audit Marketing. Validation d'une méthodologie Etude de cas », aux Editions universitaires européennes. L'auteur y lève l'équivoque entre le contrôle marketing découlant du suivi des actions marketing et l'audit marketing, initiative de la direction générale en situation de crise stratégique.

Le livre est disponible sur [www.morebooks.de](http://www.morebooks.de)



## ➔ Margaux Kaesmacher, étudiante de 3e Bac en Ingénieur de Gestion, a participé au 4L Trophy

Le 4L Trophy, Raid Aventure, est un voyage à bord d'une Renault 4L réservé aux étudiants, dans le désert marocain. Il est aujourd'hui le plus **grand événement sportif à but humanitaire** d'Europe, avec, pour cette 18e édition, 1 200 4L et 2 400 étudiants participants.

Après le départ donné les 18 & 19 février, chaque 4L a parcouru plus de 6 000 kilomètres à travers la France, l'Espagne et le Maroc pour finalement atteindre la ville de Fès où près de **80 tonnes de dons humanitaires** (matériel scolaire et sportif) ont été distribués. L'objectif étant d'œuvrer pour la scolarité des enfants des régions les plus pauvres du Maroc et également d'ouvrir des cours de sport dans ces écoles du sud marocain.



## ➔ 1ère place à la finale Benelux du Concours CFA pour l'équipe HEC-ULg

Nous vous l'annonçons dans le numéro précédent de SPIRIT : l'équipe HEC-ULg (composée de Laurent Prunier, Antonin Franck, Cong-Tin Thai et Elvira Jörg) était sélectionnée pour la finale Benelux du Concours du CFA Institute, centré sur l'analyse financière. Et face aux 12 autres équipes concurrentes, c'est elle qui a remporté la première place. Dans le cadre de ce concours, les étudiants étaient chargés de jouer le rôle de conseillers financiers d'une entreprise donnée, Doc Data. Ils ont reçu le soutien de HEC-ULg, qui encourage vivement ses étudiants à participer à des concours internationaux et le coaching de leur professeur en finance, Marie Lambert.

## ➔ Nouveaux Docteurs

Félicitations à nos deux nouveaux Docteurs en Sciences économiques et de gestion :

- **Hugues TEUWA** : « De quels marchés boursiers l'Afrique a-t-elle besoin pour son développement ? Au-delà des illusions, une étude précise de l'attractivité et de l'efficacité des marchés boursiers » ;
- **Julien HAMBUECKERS** : « Nonparametric and bootstrap techniques applied to financial risk modeling ».



## SOLUTIONS

PFSweb combines integrated technologies, professional services, and a worldwide network of systems and logistics infrastructure to deliver global commerce solutions for leading retailers and brands.

We create Commerce Without Compromise by merging these customizable solutions to create branded online shopping solutions for all channels.



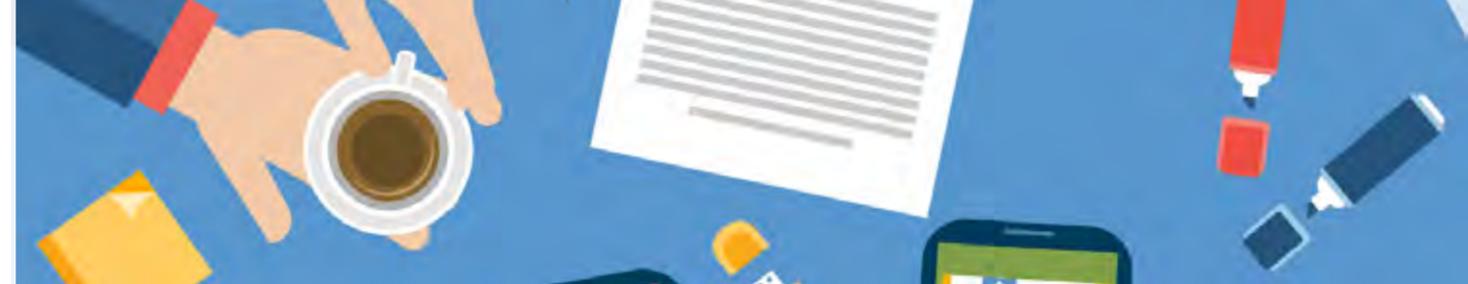
## CONTACT

Rue Louis Bleriot no. 5  
Zoning Industriel Liège Logistics  
Grace-Hollogne 4460, Belgium  
P: +32 (0) 4-364 41 11  
[infoeurope@pfsweb.com](mailto:infoeurope@pfsweb.com)





## ID CAMPUS : LA CRÉATIVITÉ COMME AVANTAGE COMPÉTITIF



ID CAMPUS A POUR AMBITION DE STIMULER L'ÉMERGENCE D'UNE SOCIÉTÉ CRÉATIVE À L'ÉCHELLE DE SON TERRITOIRE. IL FACILITE DES SESSIONS DE CRÉATIVITÉ COLLECTIVE EN CONSIDÉRANT LE GROUPE COMME UN TOUT, PLUS FORT QUE LA SOMME DE SES PARTIES. IL EST PARTICULIÈREMENT ATTENTIF À MÊLER DES MONDES DIFFÉRENTS ET À FACILITER LA CO-CONSTRUCTION.



A l'heure où certains pensent encore que la créativité n'est réservée qu'aux artistes, notre région via des programmes comme Creative Wallonia délivre un autre message ! La créativité de tout un chacun peut être stimulée, développée et il est important d'innover collectivement.

Aujourd'hui, le mythe de l'entrepreneur isolé s'amointrit et avec lui l'image du génie isolé, de l'inventeur qui « bidouille » seul dans son garage et fait ainsi émerger, à l'insu de tous, l'idée fantastique, le bon projet, celui qui changera les habitudes d'un pan entier de la population. Bien sûr, quelques « success stories » restent dans les mémoires mais on réalise de plus en plus que ces entrepreneurs solitaires sont peu représentatifs. Aujourd'hui, l'importance du milieu, de l'environnement et de l'entourage est communément admise lorsqu'il s'agit de mener à bien un projet innovant. Avec cette prise de conscience collective, de nombreuses politiques publiques et initiatives locales y ont vu l'opportunité de favoriser la création d'emploi grâce à l'apport de soutiens de différentes natures en vue de booster la créativité et l'innovation. Leurs maîtres-mots sont toujours les mêmes : la nécessité de s'ouvrir, l'opportunité de miser sur le collectif et les pairs ainsi que l'importance de se confronter aux idées extérieures,... Il s'agit des Pôles

de compétitivité, de clusters, d'initiatives telles que LeanSquare ou le VentureLab, les premières depuis de nombreuses années, et d'autres depuis quelques mois.

S'inscrivant au sein de ces initiatives, ID CAMPUS se met au défi d'ouvrir l'état d'esprit des entrepreneurs et des porteurs de projets aux retours de leurs pairs, de les accompagner pour se confronter à l'environnement et ce, afin de réussir avec des solutions adaptées aux besoins du marché. Il développe notamment des formations permettant « d'entendre » ce que le collectif apporte. Il y est question d'empathie, d'écoute active et de nombreuses techniques de créativité permettant de recevoir les retours et de pouvoir poursuivre son projet en les intégrant profondément.

Cette ouverture aux autres ne doit pas apparaître à un moment bien précis dans la vie d'un projet. ID CAMPUS appréhende l'innovation comme un processus, et la créativité comme un élément essentiel à chaque étape de la vie d'un projet. Les phases de divergence et de convergence qui la composent vont de l'émergence de l'idée à sa mise en œuvre.

Mais ne peut-on pas aller plus loin ? Nous pensons qu'au delà de challenger ses idées grâce notamment à l'apport d'autrui, on peut aussi co-crée ! En effet, il faudra à minima intégrer les retours des pairs, usagers, collègues, partenaires à chaque étape de la vie du projet, et ainsi aller plus loin en co-créeant avec eux la solution qui répondra aux réels besoins d'aujourd'hui, voire de demain.

Chez ID CAMPUS, nous pensons que la créativité collective est un précepte de la conduite de projet. Elle permet de mettre toutes les chances de son côté pour en favoriser la réussite. Tout comme Roger Martin, Professeur à la Rotman School of Management de l'Université de Toronto, nous sommes convaincus que la créativité est le nouvel avantage compétitif de ce début de siècle. Dès sociétés comme Procter&Gamble, le Cirque du Soleil, IBM, Samsung, et bien d'autres l'ont compris et considèrent la créativité comme un des facteurs essentiel pour leurs futurs succès.

Et si vous vous lanciez dans l'aventure... ?

**ID CAMPUS VOUS ACCOMPAGNE À CHAQUE ÉTAPE DE CE BEAU PROJET  
QUI SERA LE VÔTRE.**

Frédéric OOMS, Executive Director ID Campus  
Ingrid CHALANT, Project & Creative Manager, ID Coach  
Emilie VANDENBORNE, ID Coach

**Samedi 5 septembre 2015**  
Inscription de 9h à 12h30  
Information à 9h30 et à 11h

**Executive Degrees**  
Formations en HORAIRE DECALE

- > **Masters de spécialisation en**
  - > **Analyse, Contrôle et Révisorat**
  - > **Finance**
  - > **Droit fiscal** (en collaboration avec la Faculté de Droit de l'ULg)
- > **Master en Sciences de gestion 120 crédits**  
(option Management général)
- > **Master en Sciences de gestion 60 crédits**  
(pour Bacheliers)
- > **Maîtrise spéciale en Management environnemental**



HEC-ULg - rue Louvrex 14 - 4000 Liège  
Tél. : +32 4 232 73 21 - 73 77  
www.hec.ulg.ac.be > Executive Degrees



## VERMEIRE-BELTING, LEADER BELGE DES PRODUITS DE TRANSMISSION POUR L'INDUSTRIE

### PORTRAIT DE FAMILLE



EN 1946, ALBERT VERMEIRE SENIOR CRÉE LA SOCIÉTÉ VERMEIRE-BELTING, DANS LE DOMAINE DE LA VENTE ET LE MONTAGE DE BANDES TRANSPORTEUSES EN CAOUTCHOUC, DES TRANSMISSIONS PAR COURROIES AINSI QUE PAR CHÂÎNES.

Tout juste diplômé en Sciences Commerciales et Consulaires de HEC (promo 1960), **Albert Vermeire junior** entre dans l'entreprise et décide d'augmenter la gamme des produits offerts. C'est aussi le début de la variation de fréquence électronique et VERMEIRE-BELTING ajoute rapidement ce produit à sa gamme qu'elle complète encore par différents appareillages de contrôle de la vitesse et du positionnement. La société est sans conteste un des pionniers en Belgique sur ce nouveau marché.

Début des années 1990, la troisième génération intègre l'entreprise familiale. Elle est constituée de **Benoit Vermeire** (Ingénieur Commercial HEC, promo 1987), de **Anne Vermeire** (diplômée en comptabilité) et de **Roland Vermeire** (Ingénieur Civil ULg) dont les formations sont très complémentaires pour assurer de nouveaux développements commerciaux et techniques. De nouveaux produits toujours plus pointus sont ajoutés à la gamme et la société continue à investir dans la formation technique de ses collaborateurs et dans une logistique très performante, meilleures garantes de la fidélité des clients industriels.

Elle se consacre aussi à la reprise et au redéveloppement de la société SERAX, fabricant français de poulies. En expansion constante, VERMEIRE-BELTING décide avec cette reprise de s'internationaliser et d'étendre ses activités sur la France, les Pays-Bas et l'Allemagne. En 2007, le groupe VERMEIRE reprend la société Les Aciers CRUSTIN, spécialisée dans la vente des aciers transformés à froid.

En quelques années, les ventes du groupe triplent, atteignant plus de 25.000.000 €. Cette forte croissance va permettre au groupe VERMEIRE de renforcer ses partenariats avec ses principaux fournisseurs.

Début 2013, VERMEIRE-BELTING inaugure un tout nouveau centre d'assemblage de 1500 m<sup>2</sup> pour le montage des motoréducteurs. C'est sans aucun doute un des centres de montage pour motoréducteurs les plus performants en Europe.

Fin 2013, le groupe lance VERMEIRE-MOTION, nouvelle unité spécialisée dans l'étude et la gestion des opérations de mouvements linéaires. Le but est d'aller encore plus loin sur le plan du support technique à la clientèle. VERMEIRE-

MOTION devient le premier IDS (Integrated Drive Systems) partner de SIEMENS en Europe.

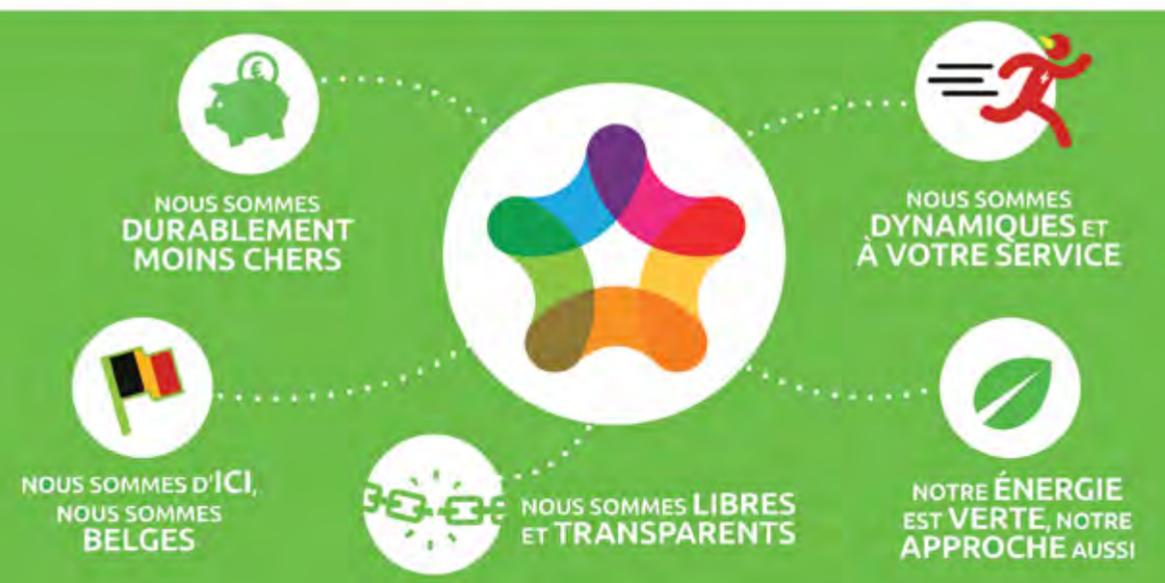
Fin 2014, le partenariat avec le géant industriel SIEMENS s'étend aux moteurs électriques basse tension. VERMEIRE-BELTING devient SIEMENS Simotics Distribution Partner pour la Belgique.

Le groupe VERMEIRE veut continuer à apporter à l'ensemble de l'industrie européenne des produits de qualité, un support technique efficace et une logistique toujours plus performante. Surpassant sur ces points essentiels ses concurrents de la distribution classique, le groupe VERMEIRE est devenu le leader belge des produits de transmission pour l'industrie et ses dirigeants regardent l'avenir avec optimisme, d'autant qu'une quatrième génération se prépare à faire son entrée dans le monde du travail, parmi laquelle se trouve **Charline Vermeire**, étudiante de 3<sup>e</sup> bachelier en Sciences économiques et de gestion à HEC-ULg.

[www.vermeire.com](http://www.vermeire.com)



Fournisseur d'énergies **créé par des Alumni HEC-Ulg**



Inscription rapide sur [www.mega.be](http://www.mega.be)

## PORTRAIT DE FAMILLE



FONDÉE À STAVELLOT, EN JANVIER 1914, L'ARDENNE PREVOYANTE DEMEURE AUJOURD'HUI UNE SOCIÉTÉ RÉGIONALE MALGRÉ SON INTÉGRATION AU SEIN D'UN GROUPE DE PORTÉE MONDIALE (AXA). SA ZONE D'ACTION EST UNE NICHE GÉOGRAPHIQUE RESTREINTE - ESSENTIELLEMENT LA BELGIQUE FRANCOPHONE ET GERMANOPHONE - DANS LAQUELLE LA RÉGION VERVIÉTOISE REPRÉSENTE TOUJOURS UNE PART IMPORTANTE DE SES ACTIVITÉS ET LA PLUPART DES 72 MEMBRES DE SON PERSONNEL PROVIENNENT DE 15 À 20 COMMUNES DE L'ARRONDISSEMENT VERVIÉTOIS. ELLE COUVRE L'ENSEMBLE DES RISQUES « INCENDIE - ACCIDENTS - RISQUES DIVERS » ET « VIE ». SES RÉSULTATS TECHNIQUES ET FINANCIERS JUSTIFIENT PLEINEMENT L'ADAGE « SMALL IS BEAUTIFUL ».

Jeune licencié en Sciences Commerciales et Consulaires de HEC (promo 1960), **Léonard Lesuisse** a reçu la mission de moderniser la société : comptabilité et flux financiers. Ensuite, l'analyse des tâches à informatiser, la conception des premiers programmes et leur élaboration ont ancré l'Ardenne Prévoyante dans les arcanes de la « production », de la gestion des « sinistres » et de la « réassurance ».

Dès le début des années 70, des diplômés universitaires de formations diverses sont venus renforcer la société et ont contribué à son développement : licenciés en sciences économiques (majoritairement HEC), licenciés en droit, actuaires, informaticiens.

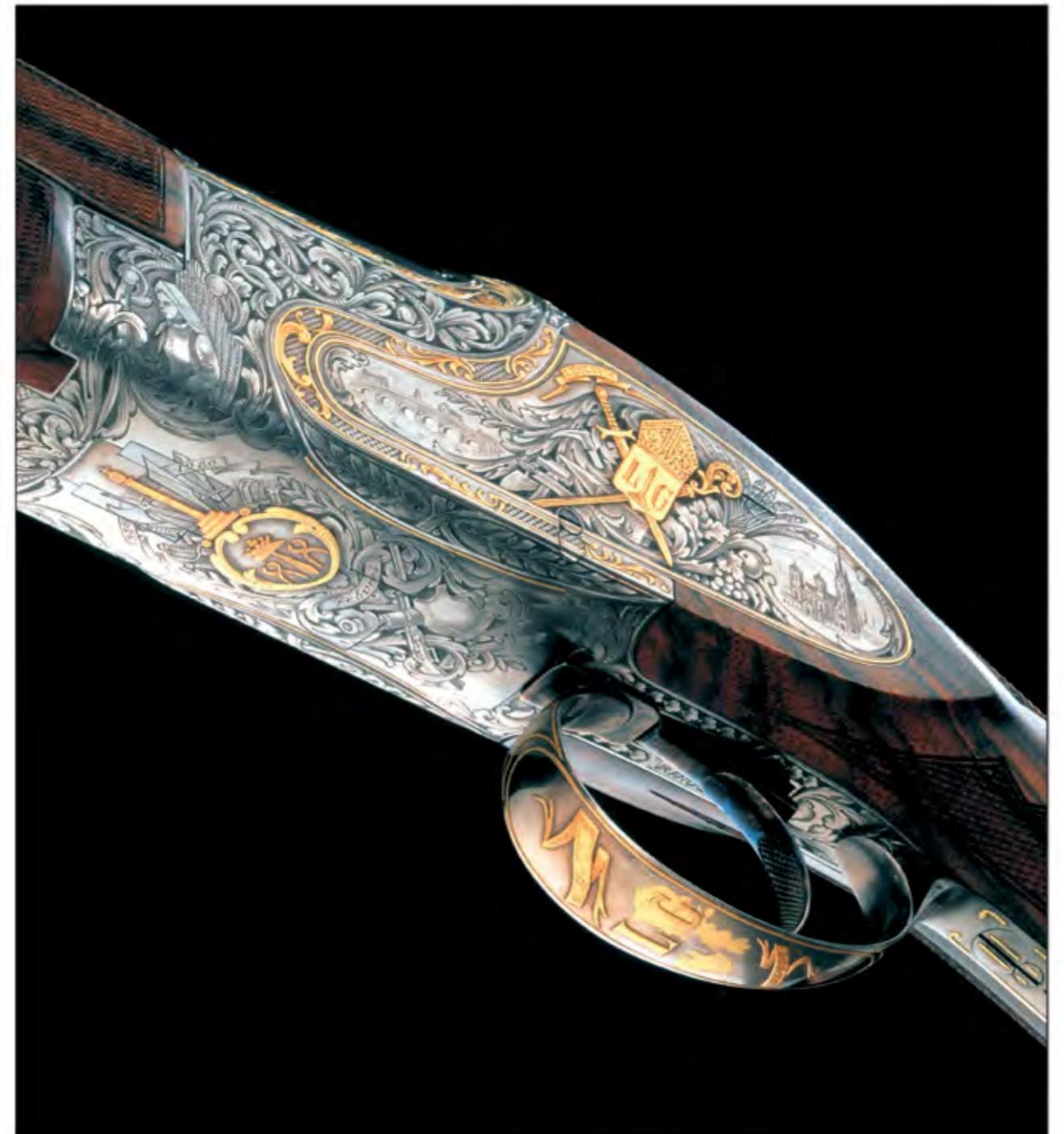
Ils ont porté très haut le niveau des connaissances techniques de l'ensemble du personnel et ont donné à l'ARDENNE PREVOYANTE une vitalité qui lui vaut de rester autonome car :

- son taux de pénétration dans sa zone d'action témoigne de l'intérêt que lui portent et les courtiers et leurs clients;
- son taux de frais généraux est sensiblement inférieur au taux moyen du secteur;
- son rendement sur fonds propres est des plus satisfaisants.

Dans la famille, il est presque de tradition de faire ses études à HEC-ULg. Outre **Léonard Lesuisse**, aujourd'hui Administrateur délégué et Directeur général honoraire de l'Ardenne Prévoyante, la famille comprend **Jacques Lesuisse** (Ingénieur commercial, promo 1988), Gérant du Bureau Schroeder et Lesuisse, agence d'assurances-prêts très active dans toute la région spadoise, **Isabelle Lesuisse** (promo 1991), Expert crédits au sein d'ING et **Bénédicte Lesuisse**, Conseiller en investissement à la SOWECSOM. La relève est déjà assurée par une future troisième génération de diplômés représentée par Sébastien Dubois-Lesuisse (1er Master en Ingénieur de gestion), **Cyrille Lesuisse** (2e Bachelier en Sciences économiques et de gestion – bachelier franco-allemand), ainsi que **William Debrus-Lesuisse** (1e Bachelier en Sciences économiques et de gestion).

A la question de savoir pourquoi ils ont choisi HEC-ULg, tous les 7 sont unanimes pour répondre que la variété des cours et leur qualité donnent aux jeunes le sentiment qu'au terme de leurs études, ils seront armés dans les matières essentielles pour entrer avec bonheur dans tout domaine de la vie industrielle ou commerciale.

**Et le must, pour eux, semble être les études HEC-ULg parachevées par un passage à l'Ardenne Prévoyante... C'est, en effet, le cursus que, tous, ils ont parcouru !**



Browning B25 de grand luxe commémorant le millénaire de la Principauté de Liège

# Tradition & Leadership

depuis 1889

**HERSTAL** group  
FN HERSTAL - BROWNING

[www.herstalgroup.com](http://www.herstalgroup.com)



### Business Breakfast : Smart Cities en Chine, opportunités belges ?

8 mai 2015 – HEC-ULg



Sabine Hauser, Career Development Manager, présidente de la Commission Start Alumni

## 3<sup>e</sup> édition des AfterMasters

Organisé par la Commission Start Alumni

Mars 2015 - Beer Lovers à Liège

Merci, au nom de la Commission START, à tous les alumni présents.



Wim Vandenberghe, CEO, BEA et Pierre Gardier, Responsable R&D, BEA



Pierre Rosmeulen, Laurent Leclere et Geoffrey Huét, étudiants ayant participé au Field Trip à Beijing en décembre 2014 afin de mieux cibler la gestion d'une 'ville intelligente'



Joel Van Craenenbroeck, Géomètre Expert, CGEOS et créateur du Europe China Sensible City Creative Lab



Michel Kempeneers, Directeur Asie Pacifique AWEX



Rencontre entre Alumni et étudiants de Master pour parler métiers et échanger de manière informelle

### Rencontre avec Maître Renette, parrain de la promotion 2014-2015 des étudiants du Master en Droit /Gestion • 8 mai 2015 – HEC-ULg



Jacques Defer, Director Public Affairs, HEC-ULg et deux étudiants du Master



Maître André Renette, bâtonnier du Barreau de Liège, avec 2 futures diplômées du Master Droit/Gestion

### Réception des anciens professeurs de HEC-ULg autour de la présentation du livre «Indulgences» de Jean-Pierre Bours, dans une salle décorée des peintures d'Aude Niffle

27 avril 2015



Au 1<sup>er</sup> rang, de gauche à droite : Monique Diez, Aude Niffle, Jean-Marie Delcroix, Robert Planchar. Au second rang, Jean-Pierre Voos, Benoît Dewolf, Jean-Pierre Bours, Daniel Dubois, Léon Gourmet. Au 3<sup>e</sup> rang, Guy Anson, Marie-Agnès Dengis et Pierre Remouchamps



Les étudiants de la promotion

**Conférence de clôture de l'Executive Master Class en Intelligence stratégique**  
26 février 2015



**Alexandre Paulus**, Business Development Manager et **Pierre Bemelmans**, Marketing Manager, (alumni HEC-ULg) de la société ELOY WATER expliquent l'implémentation d'une démarche d'Intelligence stratégique au sein de leur entreprise

A droite, **Claire Gruslin**, responsable académique de l'Executive Master Class en Intelligence Stratégique

**Clôture du séminaire en stratégie durable dans le cadre de la Chaire Accenture • Organisé par le Smart City Institute**  
Château de Colonster- 6 mai 2015



**Mentoring au féminin, HEC-ULg -février 2015**



**Delphine Dediste** et **Sophie Feltrin**

**Danièle Müllender** et **Marie-Cécile Quin**



**Michel Firket**, Echevin des Finances, de la Mobilité, du Tourisme, du Patrimoine, de la Ville de Liège et **Nathalie Crutzen**, Directrice du Smart City Institute

**Jean-Christophe Peterkenne**, Directeur Stratégie et Développement, Ville de Liège et **Bruno De Greef**, Senior Manager, Accenture Strategy

**Voyage d'études à Valencia pour les étudiants de HEC-ULg**  
Avril 2015  
A la découverte de Anecoop, leader espagnol dans la commercialisation des fruits et légumes, premier exportateur mondial d'agrumes, et immersion dans la ville



Nos Mentors : **Anne Gillet**; **Anabelle Kinet**, Consultant, Cat2lion; **Sabine Colson**, Conseiller général, SRIW; **Carlos Desmet**, Professeur CSR, MBA Solvay; **Jean-Pascal Labille**, Président du CA de la SRIW; **Marie-Cécile Quin**, Private Banker, Banque Internationale du Luxembourg; **Pascal Léglise**, Quality and Sustainable Development (CSR) Director and Private Label Director, Carrefour Belgium; **Sandrine Gobbesso**, Directrice RH, RTL Belgium; **Julie Bajart**, Administrateur délégué, Bajat SA; **Sophie Feltrin**, Chief Essentialist, So Essential



De gauche à droite : **Véronique Peiffer**, professeur d'espagnol, **Youssra Fathi**, **Fabio Claros** et **Martin Laurent**, étudiants de Bac 3

**Soirée Entreprises 2015 : rencontre du Parrain de la Promotion 2014-2015, remise des bourses ULg et entreprises partenaires, remise du prix Explort de l'AWEX**  
11 mars 2015 – HEC-ULg



Christian Verdin, Directeur général Commerce extérieur, remet le prix Explort de l'AWEX



© Ulg - Michel Houet



© Ulg - Michel Houet

**Yves Caprara**, Administrateur délégué, Directeur général, Prayon; **Melchior Wathelet Sr**, Président de l'Alumni Advisory Board; **Frédéric Fassotte**, Responsable Communication & Marketing, Solidaris; **Eric Domb**, Président et Fondateur Pairi Daiza; **Christian Verdin**, Directeur général Commerce extérieur, AWEX; **Wilfried Niessen**, Directeur général et Doyen ff de HEC-ULg; **Sandra Delforge**, Director of Corporate Relations & Career Development, Alumni Network

**Wilfried Niessen**; **Eric Domb**; **Laurent Weerts**, Partner, Deloitte; **Yves Francis**, Managing Partner, CEO Deloitte Luxembourg; **Melchior Wathelet Sr**; **Wilfried Niessen**; **Eric Domb**; **Laurent Weerts**, Partner, Deloitte; **Yves Francis**, Managing Partner, CEO Deloitte Luxembourg; **Melchior Wathelet Sr**

**Workshop « Industrial Organization in the Digital Economy »**  
**Organisé par le LCII (Liege Competition and Innovation Institute), centre de recherche que HEC a créé avec la Faculté de Droit, et le CORE (UCL)**  
HEC-ULg – 6 et 7 mars 2015



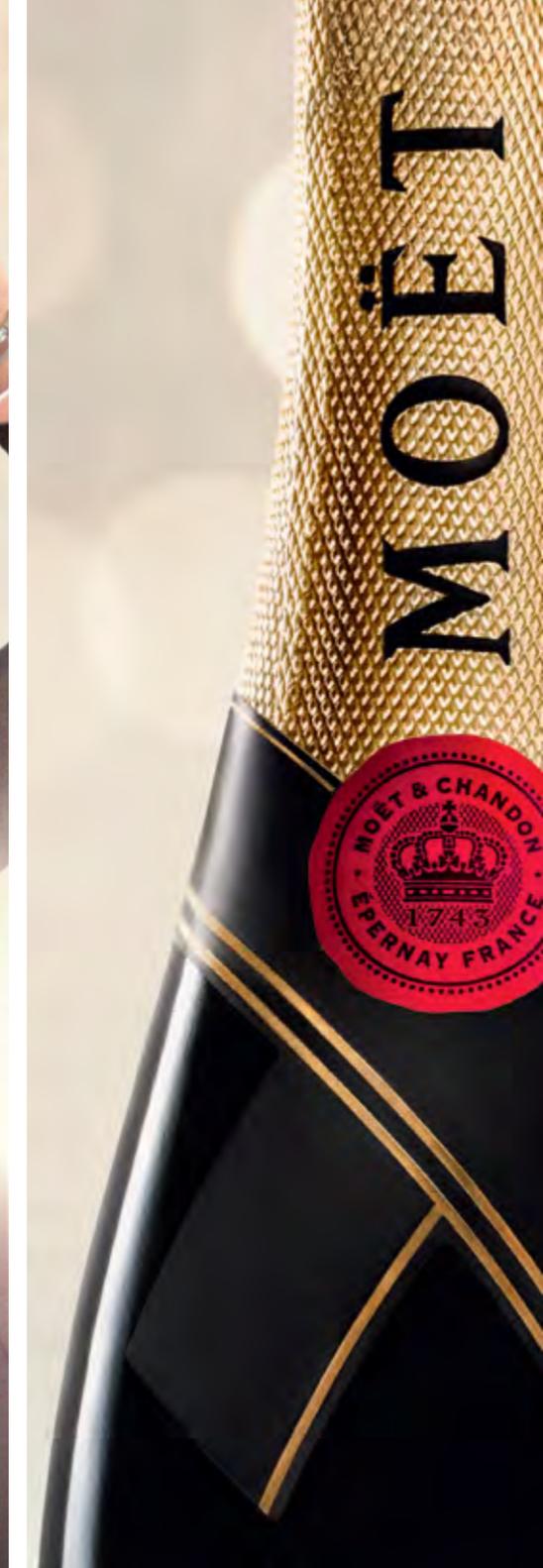
**Axel Gautier**, LCII; **Jacques Crémer**, Keynote speaker, TSE; **Nicolas Petit**, Keynote speaker, LCII et **Paul Belleflamme**, CORE



ROGER FEDERER MEMORY MAKER

Taste our know-how wisely.

WineModeration.eu  
Art de Vivre



FONDÉ EN 1743  
**MOËT & CHANDON**  
CHAMPAGNE  
★

SUCCESS IS A MATTER OF STYLE

IL Y A CEUX QUI DOUTENT. Et ceux qui prennent des DÉCISIONS.

DES PERSONNES COMME VOUS QUI UN JOUR SE LÈVENT ET PRENNENT

LA DÉCISION DE LEUR VIE

Décident de croire en leurs IDÉES, décident de créer

DE NOUVELLES RICHESSES, DE NOUVEAUX EMPLOIS

ET DÉCIDENT DE LE FAIRE DANS LEUR PROPRE RÉGION.

Vous avez décidé d'avancer.

EN FORMANT TOUJOURS PLUS DE CONSEILLERS POUR VOUS AIDER À VOUS DÉVELOPPER ET EN

ouvrant de nouvelles agences là où les choses se passent,

CBC a décidé d'avancer avec vous.

