

# Spirit

of *management*

**Smart Cities en Belgique**

**Regional Economic Development,  
nouvelle pointe d'excellence**

**HEC Liège en Asie du Sud-Est**

**Ingénieurs :  
2 diplômes de Master en 3 ans**

**Première belge au VentureLab**

**Les tabous dans l'entreprise familiale**

## Donors & Partners

Knowledge Partners



Project Partners



Business Spirit Partners



## EDITORIAL

Bienvenue dans le premier SPIRIT of Management de 2016, année qui promet d'être importante dans le développement de notre Ecole. Comme l'ensemble des facultés de l'Université de Liège, nous préparons actuellement notre plan stratégique pour les cinq prochaines années. Cet exercice se révèle être une belle opportunité pour moi en tant que Directeur Général et Doyen fraîchement arrivé à HEC Liège. Je suis à l'écoute de tous les stakeholders de l'Ecole, corps académique, scientifique et administratif, étudiants, alumni, partenaires, entreprises et institutions publiques, pour enrichir ma réflexion relative à nos priorités stratégiques.



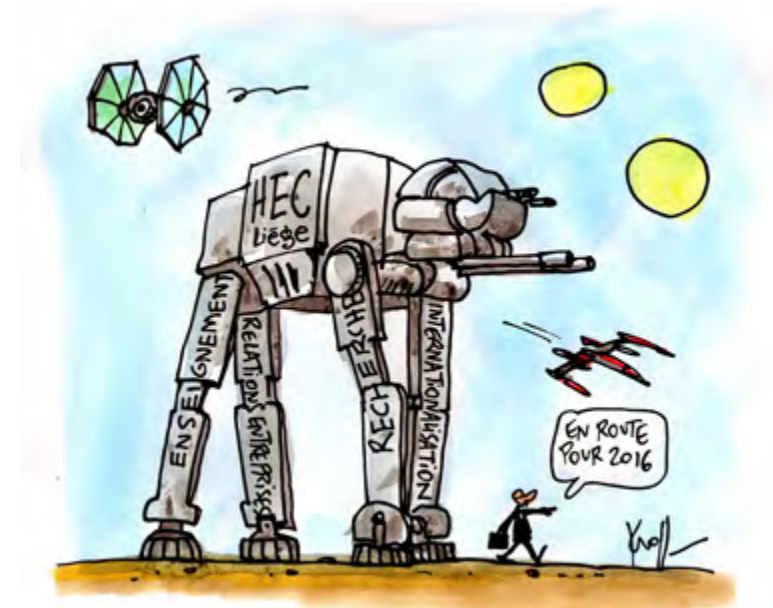
**Adrian Hopgood**  
Directeur Général & Doyen HEC Liège

Les activités de HEC Liège se développent dans de multiples directions comme le montrent les différentes rubriques de notre magazine. Néanmoins, quatre priorités thématiques structurent notre projet : l'enseignement, la recherche, les relations avec les entreprises et l'internationalisation. Bien que nous puissions être fiers de nos réalisations en ces domaines, mon objectif est de veiller à la recherche d'opportunités nouvelles et d'améliorations constantes dans chacune d'entre elles.

Des liens étroits existent entre ces quatre thèmes. Par exemple, l'apprentissage de nos étudiants s'enrichit grandement des dernières idées issues de la recherche. De même, les perspectives globales acquises grâce à l'internationalisation de l'Ecole ainsi que nos partenariats concrets avec les entreprises sont autant d'atouts pour nos jeunes diplômés au moment où ils abordent le marché de l'emploi. 2016 sera aussi une année-clé pour les ambitions d'accréditation de HEC Liège. Ce mois de février verra, nous l'espérons, la ré-accréditation EPAS de notre Master en Ingénieur de gestion. Deux de nos autres programmes, notre Master en Sciences de gestion et notre programme doctoral sont également accrédités EPAS par l'EFMD (European Foundation for Management Development).

Nous entrons aussi cette année de plain-pied dans la course à l'obtention de l'accréditation institutionnelle EQUIS. Il s'agit d'un objectif très important pour notre Ecole, à plus d'un titre. Une telle accréditation représente en effet un gage de qualité permettant de conforter et d'améliorer notre position, en particulier sur la scène internationale. D'autre part, les accréditations permettent de concrétiser les aspirations et les réalisations académiques de l'Institution et de ses membres. Elles sont particulièrement exigeantes en terme de rigueur académique, de qualification du personnel et de compétences internationales. Le travail fourni par chacun au sein de HEC Liège en vue de l'obtention de cette reconnaissance convoitée est en lui-même un catalyseur d'améliorations. Celles-ci sont déjà perceptibles actuellement dans nos activités, nos structures, nos processus, et notre travail d'équipe.

Pour relever les défis dans un environnement de plus en plus concurrentiel, HEC Liège a besoin de se positionner comme une référence de qualité. C'est ce message clair que les accréditations permettent de donner à tous les partenaires, aux niveaux local, régional, national et international, montrant que l'Institution dans son ensemble a pris l'engagement à long terme d'être la meilleure dans sa sphère d'activités.



# s o m m a i r e

Février 2016 - n° 26



**p.6 | Education**  
L'anglais comme on l'aime  
à HEC Liège

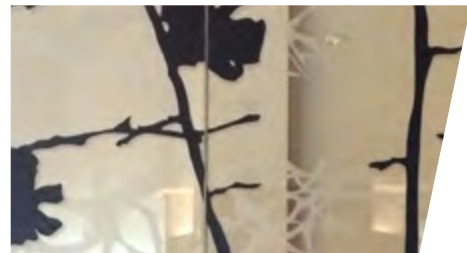
**p.8 | Développement durable**  
Smart City : baromètre qualitatif

**p.10 | International**  
Recrutement international

**p.11 | Education**  
Ingénieurs : 2 diplômes de Master  
en 3 ans

**p.12 | Fonds**  
Une action au service de l'Ecole  
Grandes conférences Jean Rey

**p.14 | Focus**  
Regional Economic Development



**VentureLab**  
Student Entrepreneurship for Change



**p.16 | Partenaires**  
Ouverture au Business international

**p.18 | Entreprendre & Innover**  
Première belge au VentureLab

**p.20 | Research@HEC**  
Recherche empirique et  
risques financiers



**p.22 | International**  
HEC Liège en Asie du Sud-Est



**p.24 | Rencontre**  
Le Tabouquin : antidote aux  
tabous?



**p.27 | Partenaires**  
Rencontre avec Belfius, Banque  
& Assurances



**p.30 | Alumni**  
Vous ferez bien une petite sieste ?



**p.32 | Focus**  
HEC Liège Advisory : les  
étudiants aux commandes



**p.40 | Executive Education**  
Les atouts de l'OpenBordersMBA  
Séminaires Executive Degrees



**p.44 | Alumni**  
Mentoring au féminin



**p.48 | Partenaires**  
AG Insurance, de plain-pied  
dans la digitalisation



**p.52 | Events & News**



facebook.com/HECLIEGE

twitter.com/HEC\_ULg



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

www.hec.ulg.ac.be

**EDITEUR RESPONSABLE:**  
Adrian Hopgood  
Directeur général HEC-ULg  
rue Louvrex 14, B - 4000 Liège

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

**ONT PARTICIPÉ À LA RÉDACTION DE CE NUMÉRO :**  
Patrick Chalant, Nathalie  
Crutzen, Fanny Delègue, Anne  
Desirotte, Sandrine Gasc, Axel  
Gautier, Anne Gillet, Adrian  
Hopgood, Nathalie Hosay, Marie  
Lambert, Guillaume Lemoine,  
Charlotte Maron, Aline Muller,  
Luc Pire, Bernard Surlemont,  
Aurore Tilkin

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

**IMPRESSION :**  
Imprimerie Snel

**PHOTO DE COUVERTURE :**  
Véronique Peiffer

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

Membre de l'Union des Editeurs  
de la Presse Périodique

DESIGN : Pierre Kroll

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





VINGT ANS, ET LA LIBERTÉ TANT CONVOITÉE DEPUIS LA FIN DE LA RHÉTO EST ENFIN ACCORDÉE, OU PRESQUE. ILS SONT EN TROISIÈME ANNÉE, EN SCIENCES ÉCONOMIQUES ET DE GESTION À HEC LIÈGE. LE COURS D'ANGLAIS A POUR PARTICULARITÉ D'ÊTRE INNOVANT À PLUSIEURS NIVEAUX : DANS SA FORME ET DANS SON EXPLOITATION DU CONTENU.

Ils ont deux heures de cours, une heure de travail préparatoire par internet plus des devoirs chaque semaine, des tests toute l'année, des présentations, des rapports, soit beaucoup de travail en perspective mais surtout un maximum de pratique. A HEC, l'équipe d'anglais a mis en place un concept permettant aux étudiants de développer leurs compétences tout en respectant leurs besoins et leur évolution naturelle.

Après deux années de remise à niveau, un gros apport de vocabulaire technique basé sur un livre d'étude, du vocabulaire et des techniques académiques, la troisième année s'écarte complètement de l'enseignement classique grâce à une **pédagogie par projets concrets**.

Au premier quadrimestre, les étudiants travaillent sur un projet d'innovation dans lequel ils développent une idée par petits groupes. Il s'agit de créer un produit ou de faire évoluer quelque chose d'existant. Ils s'attaquent ensuite à des éléments d'un plan d'affaire avec deux SWOT, un « business canvas » et un « executive summary ». Finalement, ils partent à l'étranger pour récolter un feedback auprès de non-francophones.

Le cours reste bien entendu un cours d'anglais. L'idée est de pratiquer en classe en utilisant des concepts liés à leurs études. Ils se posent des questions dépassant leurs idées et entrent tout doucement dans le monde du concret.

Même si un projet réel va tellement plus loin, jouer avec les concepts en anglais leur permet d'aller au-delà de l'apprentissage de la langue par l'exemple. Regarder, c'est bien. Faire, c'est mieux. Ainsi, les **compétences transversales** ont une place de choix avec la capacité d'écoute, la négociation et même la médiation et l'empathie.

La bonne organisation fait également partie de l'apprentissage. Après avoir rédigé un rapport leur demandant de se répartir les tâches, d'avoir confiance en l'autre mais également de faire une vérification commune, chaque groupe fait une présentation de son produit pour entendre les questions, la critique et les suggestions des autres et ainsi affiner son produit.



Au début du deuxième quadrimestre, le second rapport doit être rentré. Il s'agit d'un feedback sur les réponses des personnes interrogées, sur ce qui a ou n'a pas fonctionné tout au long du travail, ce que le groupe changerait si c'était à refaire, ce que le groupe ferait s'il allait plus loin et enfin, il faut aussi rédiger une page sur ses acquis et recommandations personnels. La seconde présentation du projet a lieu reprenant les mêmes points et en prime, un mini-film avec une partie making-off pour montrer l'envers du décor.

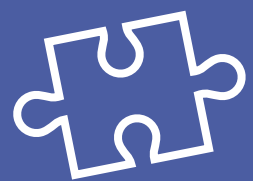
Au départ du projet, les réactions sont mitigées en fonction des caractères et de la dynamique des groupes. A la fin, le sentiment dominant est celui de fierté et souvent aussi de satisfaction. Ce qui revient 100% du temps, c'est qu'il faut continuer de proposer cette activité.

Le projet : un début. **Benjamin Boinem** a commencé à développer son idée au cours d'anglais dans un groupe d'inconnus. Aujourd'hui, son idée a grandement évolué et est presque sur le point d'être commercialisée. Cette année, grâce aux discussions et au business plan au cours d'anglais, **Axelle Matteredne** s'est sentie pousser les ailes pour se présenter à un concours, qu'elle a gagné et développe aujourd'hui son idée au sein du VentureLab.

Travailler un quadrimestre entier sur une idée avec trois autres personnes pas toujours bien connues au départ et vivre des moments intenses avec elles, cela forme et cela laisse des souvenirs inoubliables. Une telle expérience, car il s'agit bien de vécu, marque les esprits et les cœurs. Les étudiants en ressortent un peu plus matures et un peu plus citoyens de demain.

**MAIS QUI INTERROGER ET OÙ ?  
COMMENT SE PRÉSENTER ? QUE  
POSER COMME QUESTIONS ? UN  
DÉTAIL : IL FAUT SE FILMER, PRENDRE  
DES PHOTOS, ENREGISTRER LE SON,  
BREF, RAPPORTEZ LA PREUVE DE SON  
TRAVAIL.**

**PAS SI FACILE !**



Le Smart City Institute a récemment publié une étude basée sur l'analyse qualitative de onze projets « Smart City » en Belgique. Les auteurs de cette étude sont Nathalie Crutzen, PhD, Chargée de cours et Directrice, Smart City Institute, HEC Liège et Jonathan Desdemoustier, Chercheur-Doctorant, Smart City Institute, HEC Liège. Les résultats permettent de mieux cerner les grands enjeux en matière de « Smart City » en Belgique et de faire des recommandations concrètes pour faciliter la transformation durable et intelligente de notre territoire.

### NATHALIE CRUTZEN, QU'EST-CE QU'UNE « SMART CITY » ?

Il n'existe pas de définition unanimement acceptée du concept. Toutefois, une vision semble progressivement s'imposer, tant au niveau européen qu'au niveau belge. Une « Smart City » est un écosystème de parties prenantes (gouvernement local, citoyens, associations, entreprises multinationales et locales, universités, centres de recherche, institutions internationales...) engagé dans une stratégie de développement durable en utilisant les nouvelles technologies (technologies numériques/digitales en particulier) comme facilitateur pour atteindre ces objectifs de durabilité (développement économique, bien-être social et respect environnemental).

### QUELLES OBSERVATIONS-CLÉS TIREZ-VOUS DE CETTE ÉTUDE SCIENTIFIQUE ?

Tout d'abord, le phénomène « Smart City » est bel et bien en marche dans les villes belges. En effet, des projets « Smart City » se développent activement sur le territoire. Cela démontre que le phénomène ne concerne pas uniquement les grandes villes telles qu'Amsterdam ou Londres. Ensuite, l'élaboration et la mise en œuvre d'un projet « Smart City » doivent prendre en considération les spécificités de nos villes belges (la taille, le contexte politique, la situation socio-économique...). Les « bonnes pratiques » étrangères peuvent néanmoins être inspirantes. En raison de leur taille limitée, certaines villes ont décidé de développer des projets sur un territoire plus étendu. Une piste est de créer une dynamique de « Smart Région » dans certains domaines pertinents.

Au niveau des acteurs impliqués, le politique joue souvent un rôle d'initiateur des projets. Les entreprises apportent une expertise riche, une vision économique et une réalité de terrain nécessaire au bon déroulement des projets. Néanmoins, la participation citoyenne reste encore passive et peu active.

### UN PROCESSUS DE CO-CRÉATION ET D'IMPLICATION DES CITOYENS ET DES UTILISATEURS DE LA VILLE EST NÉCESSAIRE POUR ASSURER LA MISE EN ŒUVRE EFFICACIEUSE DES PROJETS « SMART CITY ».

Enfin, on observe que le concept de développement durable et ses 3 piliers (People, Planet, Profit) ne sont pas toujours clairement connectés aux projets « Smart City » par les acteurs clés interrogés.

Le support de la créativité et de l'innovation (innovations technologiques, mais aussi juridiques, sociales, managériales) est nécessaire. Les dynamiques « Smart City » requièrent de l'innovation technologique, de l'innovation sociale mais aussi le développement de nouveaux « business models », de nouveaux modes de financement ainsi que de nouveaux véhicules juridiques.

L'intégralité du rapport scientifique est disponible sur le site internet

[www.smartcityinstitute.be](http://www.smartcityinstitute.be)

### A PROPOS DU SMART CITY INSTITUTE

Logé au sein de HEC Liège, le Smart City Institute a vu le jour le 8 janvier 2015, sous la direction du professeur Nathalie Crutzen, et avec le soutien de partenaires à la fois publics (ville de Liège) et privés (Accenture, Belfius et Proximus).

Cet institut universitaire a pour ambition de stimuler la recherche, la formation, l'innovation et l'entrepreneuriat dans le domaine de la « ville durable et intelligente » (smart city). Il s'agit du premier institut de ce type ancré dans une Ecole de gestion.

Le Smart City Institute a pour mission de participer au développement des villes durables et intelligentes en formant les gestionnaires de demain, en développant la recherche, l'entrepreneuriat et l'innovation, ainsi qu'en permettant de la création de valeur durable entre les différents acteurs des écosystèmes intelligents via leur mise en réseau.



High performance. Delivered.



Infiniment proche





International



Education



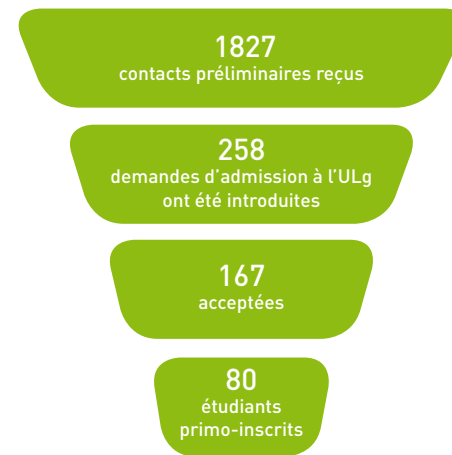
## Comment éviter l'entonnoir? Vers une amélioration de notre taux de primo-inscriptions internationales en Master

Un quart des étudiants de Master vient de l'étranger. Ce taux, dont il convient de poursuivre l'amélioration, est le fruit de campagnes annuelles de recrutement menées au sein du service des relations internationales.

Recruter des étudiants étrangers, c'est être confronté à un véritable entonnoir :

Sur 1827 contacts préliminaires reçus, 258 demandes d'admission à l'ULg ont été introduites, 167 acceptées pour, finalement, 80 étudiants primo-inscrits

Au commencement de la campagne de recrutement 2016, se pose la question suivante : comment réduire cet écueil et améliorer notre taux d'inscription ?



### Quelques pistes ...

#### 1 CONFORTER NOTRE VISIBILITÉ

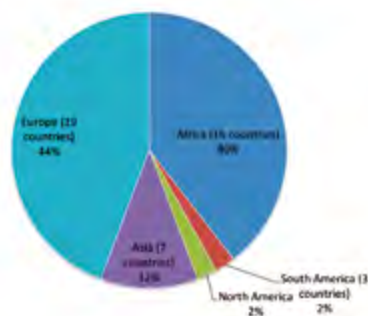
Présence de nos offres de master sur une plateforme on-line avec envoi d'une réponse automatique instantanée à tout étudiant intéressé, participation à des salons orientés dans les domaines de la gestion et des sciences économique,... Ces deux vecteurs nous permettent à la fois d'augmenter notre visibilité sur le web mais aussi d'être physiquement présents dans plusieurs villes européennes où les étudiants se sont montrés intéressés par notre Ecole.

#### 2 RENFORCER LES CONTACTS INDIVIDUALISÉS

Partant du principe qu'un étudiant étranger postulant à l'ULg introduira certainement aussi une demande d'admission dans d'autres universités, assurer un suivi plus personnel de son dossier permet de démontrer notre efficacité quant à l'encadrement futur de ses études : lui demander de préciser son cursus antérieur ainsi que ses souhaits, insister sur les débouchés qu'offrent nos spécialisations, se montrer disponible, notamment par skype ou téléphone, pour l'aider à remplir ses formulaires,... Autant d'éléments de nature à nous différencier d'autres institutions universitaires.

#### 3 INTENSIFIER LES PARTENARIATS INTERUNIVERSITAIRES

Les conventions de double diplôme et autres programmes spécifiques conçus avec nos institutions partenaires (Master en Management public, en collaboration avec l'ESFAM Bulgarie et le certificat en Management industriel, en coopération avec la NUCE Hanoi), contribuent aussi fortement au nombre d'étudiants étrangers de master présents à HEC Liège, de même qu'à notre attractivité internationale. Nous travaillons activement au développement de ce type de conventions.



211 étudiants étrangers suivent actuellement un cursus de Master à HEC Liège, 46 nationalités y sont représentées... une diversité qui contribue à la richesse de nos formations et qu'il nous appartient de pérenniser.

Anne GILLET,

Academic Coordinator International Students Recruitment

## INGÉNIEURS : DEUX DIPLÔMES DE MASTER EN 3 ANNÉES

Après la création du Master Droit-Gestion, et sur un modèle structurel proche, HEC Liège et HELMO-Gramme ont décidé de collaborer en vue d'offrir aux étudiants la possibilité d'obtenir deux diplômes en 3 ans, celui de master en ingénieur de gestion (HEC Liège) et celui de master en sciences de l'ingénieur industriel (HELMO - Gramme).

Ces deux diplômes sont complémentaires et le cumul des compétences qu'ils permettent d'acquérir est de nature à rencontrer les attentes du monde professionnel actuel et par conséquent est gage d'employabilité.

enseignements du master en ingénieur de gestion et inversément.

La collaboration s'articule autour de deux axes :

- Des programmes (ou plus précisément des finalités spécialisées) élaborés de commun accord et co-organisés, le programme de master en sciences de l'ingénieur industriel comportant des

- Des passerelles réciproques pour les diplômés de ces masters, permettant, par le biais de la valorisation de crédits, de s'inscrire l'année suivante au master organisé par le partenaire avec un programme aménagé réalisable en une année d'études seulement.

3 années	Bachelier HEC	Bachelier GRAMME
2 années	Master HEC	Master GRAMME
Titre	INGENIEUR DE GESTION	INGENIEUR INDUSTRIEL
1 an	6 <sup>eme</sup> année	6 <sup>eme</sup> année
Titre	INGENIEUR DE GESTION ET INGENIEUR INDUSTRIEL	INGENIEUR DE GESTION ET INGENIEUR INDUSTRIEL

Ce mécanisme nécessite une coopération particulièrement étroite entre les partenaires qui ont veillé à respecter les enseignements et la culture des deux institutions ainsi qu'une stricte symétrie du programme en mettant en avant des enseignements où les étudiants de HEC et de Gramme participent à des cours communs (Business Game, projet transdisciplinaire, séminaires). Le programme sera lancé dès la prochaine rentrée académique (septembre 2016).

Contacts :

Pierre DENEYE, Professeur - pierre.deneye@ulg.ac.be

Jacques DEFER, Directeur Public Affairs - jacques.defer@ulg.ac.be



## UNE ACTION AU SERVICE DE L'ECOLE, DE LA COMMUNAUTÉ HEC ET DE SA RÉGION

Aujourd'hui, la recherche de financements complémentaires à ceux de la Fédération Wallonie-Bruxelles est devenue nécessaire et représente une composante essentielle du modèle économique de HEC Liège. Il s'agit non seulement de financer ou développer les activités d'enseignement et de recherche de l'Ecole mais également de faire face à la concurrence internationale afin de former de manière optimale les futurs managers et entrepreneurs de demain. C'est pourquoi HEC Liège a mis en place depuis de nombreuses années une stratégie de *fundraising* auprès d'entreprises ou organismes menée par le service corporate relations et depuis 2014, auprès de mécènes privés au travers du Fonds HEC.

Des Alumni, des fondations et des particuliers soutiennent HEC Liège par leurs dons au Fonds HEC. Par cet investissement, ils manifestent non seulement leur attachement à HEC Liège, ce qui nous touche tout particulièrement, mais ils deviennent également un pont entre l'Ecole et les générations futures d'étudiants.

Les donateurs permettent de soutenir les 4 axes de développement stratégique de HEC Liège :

- favoriser la diversité de l'enseignement en permettant, par exemple, la création de nouveaux cours, tels que des ateliers travaillant sur les soft skills des étudiants;
- encourager la recherche scientifique appliquée en offrant des bourses à des chercheurs ;
- favoriser la reconnaissance internationale de l'Ecole en soutenant la création de programmes de formation avec des partenaires internationaux ;
- soutenir le développement économique de notre région en supportant de jeunes entrepreneurs, notamment via les activités du VentureLab.

Les donateurs du Fonds HEC sont importants pour la Communauté HEC Liège et nous tenons à les remercier de leur geste. Sans eux, nous ne pourrions soutenir nos ambitions ! Vous souhaitez plus d'informations au sujet du Fonds HEC et de son action ? Vous souhaitez investir dans HEC Liège en faisant un don ?

Contactez **Sandrine Gasc**, Coordinatrice du Fonds HEC, Tél. +32 497 10 90 55 - Sandrine.gasc@ulg.ac.be



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

**FONDS HEC** Université de Liège

## RETOUR SUR LE CYCLE DE GRANDES CONFÉRENCES EUROPÉENNES JEAN REY

En 1989 était créé le Prix Jean Rey, à la mémoire du liégeois Jean Rey, juriste et avocat de formation, Président de la Commission de la Communauté Economique Européenne de 1967 à 1970, décédé en 1983. Le Prix était destiné à promouvoir deux thèmes majeurs de l'action politique de cet humaniste européen : le libéralisme social et l'Europe. Il récompensait financièrement des études menées par des doctorants sur ces thèmes. Paul Magette par exemple figure parmi ses lauréats.

En 2014, le Comité de gestion du Prix, présidé par Robert-Armand Planchar, Directeur général honoraire du Port autonome de Liège, a estimé qu'il fallait amorcer la réflexion d'une relance européenne. Le Comité a par conséquent décidé de remettre à l'ULg les fonds dont il disposait en vue d'organiser avec la faculté de Droit, de Science Politique et de Criminologie et HEC Liège, au travers du Fonds HEC, un « Cycle de grandes conférences européennes Jean Rey ».

Ce cycle est organisé à l'attention principale des étudiants de l'ULg et des Hautes Ecoles ainsi que des rhétoriciens de la région liégeoise, mais aussi du grand public. Il tend à sensibiliser le public à la nécessité de poursuivre l'intégration européenne à laquelle a beaucoup contribué Jean Rey.

Le programme de l'année académique 2015-2016 compte trois grandes conférences. La conférence inaugurale s'est tenue le 15 octobre dernier et a remporté un grand succès avec 461 participants.

Les prochaines conférences auront lieu

→ **LE 29 FÉVRIER 2016 À 18H30**

« L'Europe entre partenariat atlantique et allégeance : le véritable enjeu du TTIP »  
Conférence de **Pierre Defraigne**,  
Economiste, Chef de Cabinet honoraire à la Commission européenne.

→ **LE 21 AVRIL 2016 À 18H30**

« Pour ou contre l'Euro ? »  
Débat entre **Bruno Colmant** et **Guy Quaden**,  
Economistes.

Contact et inscriptions :

**Sandrine Gasc**, Coordinatrice du Fonds HEC et Gestionnaire de projets.  
Tél. +32 497 10 90 55 - Sandrine.gasc@ulg.ac.be



Les donateurs du Prix Jean Rey et le comité de soutien du Cycle des grandes conférences : Sandra Delforge, Director of Corporate Relations & Career Development Alumni Network ; Antoinette Gosselin, Directrice administrative, Faculté de Droit, de Science politique et de Criminologie, petite-fille de Jean Rey; Madame Gosselin, fille de Jean Rey; Freddy Coignoul, Professeur ULg ; Wilfried Niessen, Academic Director of Development, HEC Liège ; Melchior Wathelet Sr, Ministre d'Etat, Premier Avocat général à la Cour de Justice de l'Union Européenne ; Arthur Bodson, Recteur Honoraire de l'ULg ; Louis Michel, Ministre d'Etat, Député européen ; Robert Planchar, Président du Comité de gestion du Prix Jean Rey, Directeur général Honoraire du Port Autonome de Liège ; Jean-Pascal Labille, Ancien Ministre, Président du Conseil d'administration de la SRIW ; Ann-Lawrence Durvieux, Vice-Doyen à l'enseignement, Faculté de Droit, de Science politique et de Criminologie



Focus

## DEVELOPPEMENT ECONOMIQUE REGIONAL

Depuis plusieurs années, HEC met en avant les Pointes d'excellence dans la présentation de ses recherches. Les Pointes rassemblent travaux et chercheurs dans des domaines de recherche spécifiques pour lesquels HEC peut se prévaloir d'une expertise internationalement reconnue.

A ce jour, il y a six Pointes d'excellence à HEC :

- *Asset & Risk Management*
- *Human Resources Management & Organizational Change*
- *Social Enterprises & the Social Economy*
- *Supply Chain Management & Business Analytics*
- *Tax Institute*
- *Regional Economic Development*.

Deux changements en ce début 2016, l'ajout de *Business Analytics en lieu et place de Quantitative Methods* à la pointe *Supply Chain Management* et la nouvelle *Pointe en Regional Economic Development*. Ces changements visent à mieux refléter la réalité des recherches à HEC.

Les domaines de recherche ne sont pas figés ; ils évoluent avec la société et les chercheurs. Pour tenir compte de ces évolutions, le comité de gestion de Prisme – qui gère la recherche à HEC – a trouvé opportun de redéfinir et de restructurer les pointes d'excellence. Le terme *Business Analytics* vise à mettre en avant l'expertise acquise dans l'utilisation de méthodes analytiques pour comprendre le monde des affaires sur base des données dont l'importance n'a fait que croître avec l'évolution technologique. Aujourd'hui, le 'big data' et les nouvelles techniques d'analyse des données représentent un changement fondamental dans la manière de faire et de comprendre le business. Ces nouvelles méthodes

s'utilisent aussi bien en finance, en gestion de la production et en marketing. HEC souhaite poursuivre le développement des recherches dans cette voie.

La nouvelle pointe en développement économique régional quant à elle remplacera celle en *Economic Analysis and Public Governance*. L'idée est de mieux mettre en avant les recherches en gestion et en économie liées au développement économique régional en adoptant une perspective transversale. Ces changements reflèteront mieux les ambitions et les travaux de recherche de HEC.

**Participer au développement économique régional fait partie des axes stratégiques clés de HEC et de l'Université de Liège.**

L'importance de cette question dans une ville et une région forte d'une longue et riche tradition industrielle et pour lesquels la reconversion nécessite de s'inventer un nouveau futur, n'est pas à rappeler. HEC souhaite contribuer à ce nouveau futur en développant des programmes de recherche innovants. Forts de ses relations étroites avec le tissu économique régional – récemment mis en avant dans le rapport BSIS "Business School Impact Survey" (lire SPIRIT n°25, octobre 2015) –, HEC a de nombreux atouts à faire valoir et souhaite en constituant cette nouvelle Pointe mettre de façon plus visible son implication dans le développement de sa région, implication dont la recherche scientifique constitue certainement un élément-clé.

Se concentrer sur les questions régionales est un moyen d'accroître la visibilité internationale de HEC. Les recherches en économie et en gestion liées au développement des territoires constituent un champ d'étude reconnu et structuré. De nombreux travaux abordent les questions territoriales sous l'angle de la comparaison internationale et permettent de mettre en avant des pratiques innovantes et des facteurs clés de succès et notre région constitue dès lors un terrain d'expérimentation fertile.

Concrètement, la Pointe Développement Economique Régional s'organise autour de quatre axes forts : politique urbaine, énergie & développement durable, industrialisation & croissance et politiques sociales.

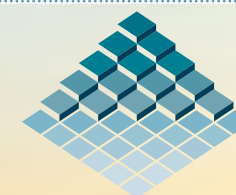
L'axe "politique urbaine" se concentre sur l'organisation du territoire, de la ville, la localisation des activités économiques, l'organisation des services publics et du transport et le développement urbain en relation avec les nouvelles technologies. Les activités du Smart City Institute s'intègrent pleinement dans ce premier axe de recherche.

L'axe "énergie et développement durable" se concentre sur la réalisation des objectifs climatiques dans la région avec un focus particulier sur la question des énergies renouvelables et leur intégration dans les réseaux ainsi que le développement de ces derniers. De manière plus large, cet axe veut s'ouvrir vers les problématiques du développement durable pour lequel l'ULg a acquis une expertise certaine et développe des projets économiques de développement (VERDIR, Reverse metallurgy).

La croissance est au centre de la question du développement économique et les entreprises innovantes, performantes et compétitives sont le moteur de celle-ci. Pour cela, des politiques actives de soutien à l'innovation, à la créativité, à l'éducation, au développement des nouvelles technologies et le développement du capital à risque sont primordiales. La question de l'industrialisation/désindustrialisation qui est fondamentale à Liège et en Wallonie reçoit également une attention particulière dans ce troisième axe de recherche.

Les politiques sociales sont au centre du quatrième axe qui s'intéresse principalement aux problématiques liées à la pauvreté, au vieillissement de la population et à la constitution de capital humain par la formation. Sur base de travaux empiriques et d'études de cas, l'objectif est d'évaluer les politiques en place et de faire émerger les bonnes pratiques à implémenter tant au niveau régional que national.

Axel GAUTIER, Directeur de la Recherche



integrale

Notre métier  
votre pension

Ons vak  
uw pensioen



www.integrale.be





Partenaires

*Field trip, Explort Buss et Young Business Actors,  
sensibiliser les étudiants de HEC Liège  
au business international et à l'exportation*

Depuis 3 ans, grâce à un partenariat établi avec l'AWEX, HEC Liège a mis sur pied « Explort Buss » un programme de sensibilisation de ses étudiants à l'exportation et à l'acquisition d'expérience en business international. Ainsi, plus de 250 étudiants ont déjà eu la chance de participer à des field trips, en Europe (Varsovie, Francfort, Dublin, Genève, Milan, Bilbao, Paris ...) ou sur d'autres continents (Indonésie, Dubaï, USA, Chine, Maroc, Inde, ...). Le projet est reconduit pour la troisième année consécutive, il évolue et prend la nouvelle dénomination de Young Business Actors (YBA).

YBA s'inscrit dans la ligne d'EXPLORT, programme de formation et de stages en commerce extérieur de l'AWEX. YBA s'adresse aux étudiants de HEC Liège et vise à créer des synergies avec les entreprises exportatrices wallonnes et les autres acteurs du business international wallons : les attachés économiques et commerciaux de l'AWEX, les autres entreprises wallonnes actives à l'international, les opérateurs wallons, etc. Il propose un ensemble d'activités complémentaires : events, workshops, Explort Field Experiences et networking tools & activities, etc.

Un canevas commun à tous les field trips a été défini. Chaque projet de voyage est lié à un cours ou à un atelier du Portfolio de Compétences. Le porteur de projet est le professeur en charge de ce cours ou de cet atelier. La mission qui est confiée aux étudiants doit être réalisable sur une période de quelques jours et respecter des critères budgétaires définis.

Concrètement, il s'agit pour les étudiants d'identifier au préalable des entreprises wallonnes désireuses d'aborder des marchés étrangers et leurs objectifs. Par exemple, la recherche de distributeurs ou la réalisation d'une étude de marché en vue d'une introduction future. La destination de la mission est déterminée en second lieu sur base des besoins des entreprises.

Chaque mission est soigneusement préparée par le professeur et les étudiants en collaboration avec les entreprises représentées.

De manière à aider les professeurs à monter les projets, une cellule, composée de Caroline Michotte et de Sandrine Gasc, a été mise en place. Elle joue un rôle de coordination des différents projets qui passe par la récolte de ceux-ci, leur analyse, le rendu d'un avis, la gestion des relations en amont avec l'AWEX et l'aide à la mise en œuvre, administrative et logistique, des projets retenus

**Vous souhaitez plus d'informations sur ce projet et son organisation ?**

Contactez [Sandrine.gasc@ulg.ac.be](mailto:Sandrine.gasc@ulg.ac.be) ou [Caroline.michotte@ulg.ac.be](mailto:Caroline.michotte@ulg.ac.be)



**Wallonia.be**

EXPORT  
INVESTMENT

# HEC Liège fête ses 10 ans

A cette occasion, **les entreprises s'associent à HEC Liège** pour lancer une campagne de levée de fonds exceptionnelle.

Nous les remercions vivement pour leur soutien et leur confiance.

# Linklaters



Verdin & associés  
Experts comptables et financiers

Jean Gotta

GRÂCE À LEUR SOUTIEN, HEC LIEGE POURSUIVRA LE DÉVELOPPEMENT DE SES AMBITIONS ET DE SES NOUVEAUX PROJETS QUI RÉPONDENT AUX DÉFIS PROFESSIONNELS ET SOCIÉTAUX DE DEMAIN !

**VOUS AUSSI REJOIGNEZ-LES !**

SANDRA DELFORGE - [SANDRA.DELFORGE@ULG.AC.BE](mailto:SANDRA.DELFORGE@ULG.AC.BE)



Entreprendre & innover

**VentureLab**  
Student Entrepreneurship for Change

## PREMIÈRE BELGE Mise sur pied, en collaboration avec le réseau BeAngels, d'une structure d'investissement éligible au tax shelter pour les start-ups lancées par des étudiants

Le VentureLab, l'incubateur pour les étudiants de l'enseignement supérieur liégeois, lancé par HEC Liège, continue son développement au-delà de toutes les espérances. En effet, après un peu plus de 14 mois d'activités, l'incubateur accompagne déjà plus de 82 jeunes, porteurs de 52 projets dont 13 créations d'entreprises.

Dans l'exécution de sa mission, le VentureLab est soucieux de proposer un maximum d'outils pour répondre aux besoins de nos jeunes, toujours plus nombreux, à souhaiter s'engager dans la voie entrepreneuriale. Parmi ces besoins, le financement constitue souvent le nerf de la guerre. Il existe certes plusieurs outils, publics et privés, avec lesquels le VentureLab collabore déjà activement. Toutefois l'expérience démontre que lorsqu'il s'agit de mobiliser des petits montants au stade de démarrage de l'entreprise, la recherche de financement peut s'avérer plus problématique. Outre le fait de faciliter le démarrage, ces financements plus modestes peuvent parfois constituer un effet de levier très utile pour mobiliser d'autres financements.

C'est la raison pour laquelle le VentureLab s'est associé au premier réseau de business angels francophone belge (BeAngels) pour mettre sur pieds une structure d'investissement fiscalement transparente qui permet d'investir dans des start-ups de jeunes étudiants tout en bénéficiant du tout récent tax shelter du gouvernement fédéral. Cette structure simple et agile est structurée de manière à pouvoir investir dans les start-ups, présélectionnées et accompagnées par les entrepreneurs chevronnés du VentureLab. Elle permet de constituer un portefeuille d'investissements et donc de diversifier son risque.

Professeur Bernard SURLEMONT, fondateur du VentureLab

Nul doute que cette initiative va faire des petits...

Toutes les informations pratiques sur le fonctionnement de cette structure ainsi que les modalités de participation peuvent être obtenues auprès de **Claire Munck**, CEO de BeAngels ([clmunck@beangels.be](mailto:clmunck@beangels.be)).



**cera**

s'investir dans  
le bien-être  
et la prospérité

*La coopérative  
Cera :  
partenaire clef  
d'HEC-ULg*

La coopérative Cera est partenaire de HEC-ULg dans le cadre de la Chaire Cera en 'Cooperative and Social Entrepreneurship'. Un partenariat qui s'inscrit parfaitement dans le cadre de l'impact sociétal positif que cherchent à exercer nos sociétaires.

Et ce n'est pas tout. Il y a encore d'autres bénéfices à la clé des parts coopératives Cera :

- La perspective d'un dividende annuel attrayant. Depuis trois ans, celui-ci est de 2,5%\*.
- Des avantages exclusifs sur de nombreux produits, services et événements.

\* Sous réserve d'acceptation de la proposition de dividende 2015 par l'Assemblée Générale du 4 juin 2016.

**Pour souscrire à votre tour et faire fructifier trois fois votre argent, rendez-vous dans une agence CBC, KBC Brussels et KBC ou surfez sur notre site internet : [www.cera.be](http://www.cera.be).**

*Avertissement* : Investir dans des parts comporte du risque. En tant que souscripteur, vous courez le risque de perdre tout ou partie du capital investi. Toute décision de souscription à des parts E de Cera doit être une décision personnelle, fondée sur un examen exhaustif du prospectus où se trouvent des renseignements plus détaillés. Portez une attention particulière aux facteurs de risques décrits dans le chapitre 1, 'facteurs de risques', du prospectus. Vous pouvez obtenir un prospectus, sans frais, sur simple demande au siège social de Cera (Mgr. Ladeuzeplein 15, 3000 Leuven) ou dans les agences de CBC Banque/KBC Brussels/KBC Bank. Vous pouvez également le consulter sur internet ([www.cera.be](http://www.cera.be)) ou le demander par e-mail ([info@cera.be](mailto:info@cera.be)) ou téléphone (0800 62 340).



**Marie LAMBERT, Ph.D.,**  
*est Professeur à HEC-Ecole de Gestion de l'Université de Liège depuis janvier 2012.*  
*Elle est titulaire de la Deloitte Chair of Financial Management and Corporate Valuation depuis octobre 2015.*  
*Elle est également chercheur associé à l'EDHEC Risk Institute*

Les intérêts de recherche de Marie Lambert, Professeur au sein du Département de Finance et Droit, couvrent la gestion de portefeuille, la gestion alternative, la modélisation des risques financiers ainsi que l'évaluation des actifs. Elle a également développé des partenariats de recherche appliquée dans le domaine de la finance d'entreprise.

### Focus sur la gestion de portefeuille

Marie et ses co-auteurs (Boris Fays et Georges Hübner) revisitent deux anomalies bien connues des marchés financiers. La première, intitulée « effet de taille », porte sur la surperformance des actions de petite capitalisation boursière. La deuxième, « effet valeur de marché sur valeur comptable », établit que les sociétés dites de valeur, c'est-à-dire à haut niveau de revenu, à haut taux de dividende et d'actifs fixes (comme par exemple HP), ont tendance, en groupe, à offrir un

supplément de rendement par rapport aux sociétés dites de croissance (comme par exemple Apple ou Facebook). Leur article « **Size and Value Matter, But Not The Way You Thought** » démontre notamment que l'anomalie liée à la taille, largement commentée par les analystes financiers, n'est en réalité que ce que la littérature scientifique nomme les « effets de janvier », tandis que la surperformance des actions dites de valeur est un effet robuste et persistant.

Cet article est l'article clé de la thèse de doctorat de Marie. Il a fortement « circulé » dans les milieux académiques et s'est enrichi progressivement des commentaires reçus lors de conférences et séminaires de recherche. Il est actuellement largement cité par la communauté scientifique internationale.

### Focus sur la gestion alternative

Les travaux de Marie portent également sur l'évaluation des performances financières des « hedge funds » ainsi que sur les risques financiers soulevés par ces fonds alternatifs. Elle s'intéresse en particulier à la modélisation des risques extrêmes de ces fonds. Ses modèles sont notamment utilisés pour étudier la performance des stratégies d'investissement rythmées par les conditions de marché ou « market timing ».

### Focus sur la modélisation des risques financiers et l'évaluation des actifs

Dans le cadre d'un projet de recherche financé par le FRS-FNRS dont elle est le promoteur, Marie examine le caractère dynamique des risques financiers et teste le pouvoir prédictif des informations implicites dans les prix des options. La recherche repose sur le fait que les prix des options agrègent des informations extrêmement précieuses quant aux futures conditions de marché ainsi que concernant les sentiments d'optimisme ou de pessimisme exprimés par les investisseurs.

### Focus sur la finance d'entreprise

Sur le plan de la recherche appliquée, Marie a collaboré avec des partenaires de la région économique (tels que Transeo/Sowalfin – European Association for SME Transfer et BNP Paribas Fortis) sur la question de la transmission des petites et moyennes entreprises. L'objectif de cette étude était d'identifier les éléments garants d'un fonctionnement fluide du marché des transmissions de petites et moyennes entreprises en Europe. Le projet a mis en évidence les risques intrinsèques de ce type de transaction (risque de liquidité, manque de diversification au regard du management, fournisseurs, clients et produits), ainsi que les facteurs liés à la structure des marchés, le potentiel d'innovation généré par l'acquisition et l'omniprésence de facteurs émotionnels.

### Un parcours en trois étapes (Luxembourg - Maastricht et Liège) avec des collaborations internationales

Après des études d'ingénieur de gestion à l'Université de Liège, Marie a poursuivi son parcours universitaire en tant que chercheur-doctorant à la Luxembourg School of Finance de l'Université du Luxembourg dans le domaine de l'évaluation des actifs financiers et des risques, avec comme champ d'investigation la performance des fonds d'investissement. Au terme de son doctorat, une bourse octroyée par le Fonds National de la Recherche – Luxembourg lui a permis de financer sa formation post-doctorale à l'Université de Maastricht.

Dans le cadre de ses recherches en gestion alternative et en gestion d'actifs, Marie a pu développer une collaboration étroite avec HEC Montréal et l'Université de Gand.

Marie a publié dans des revues scientifiques nationales (Comptabilité et Fiscalité Pratiques) et internationales (Journal of Empirical Finance, Bankers, Markets and Investors, Journal of Derivatives and Hedge Funds, Finance). Elle participe régulièrement à des colloques internationaux (par exemple, Financial Management Association, International Paris Finance Meeting (Eurofidai/AFFI), Australasian Banking and Finance Conference, European Financial Management), ainsi qu'à des séminaires de recherche organisés par diverses universités belges et étrangères (par exemple, HEC-Montréal, Universités de Gand, de Maastricht et de Bologne, Luxembourg School of Finance).



INDEX INVESTOR CORNER

### Swedroe: A Classic Factor Model Improves

By Larry Swedroe | November 18, 2015

Share:

There has been a great deal of focus by the academic community in recent years on fine-tuning the various factor models used to explain the differences in returns of diversified portfolios.

Marie Lambert, Boris Fays and Georges Hubner contribute to the literature with their 2015 paper, "Size and Value Matter, But Not the Way You Thought." In their study, the authors examined the construction methodology behind the Fama-French size and value factors.

Source : <http://www.etf.com/sections/index-investor-corner/swedroe-classic-factor-model-improves?nopaging=1>



International

## BILAN 2015 DES ACTIVITÉS DE HEC EN ASIE DU SUD-EST



Vue du Campus de la Shenzhen University



Vue des rues de Shenzhen



Vue de Shenzhen

Depuis plusieurs années, HEC Liège développe des projets en Asie du Sud-Est. Ces projets, menés par Wilfried NIESSEN et Charlotte MARON, ont permis en 2015 le développement des activités et des partenariats de HEC Liège sur place.

- Les activités de l'Ecole au niveau du recrutement d'étudiants et de la co-diplomation ont permis le lancement d'un **bachelier conjoint avec l'Université de Shenzhen**. L'accord a été signé en juin 2015 en présence de sa majesté la Reine Mathilde lors de la visite royale en Chine. En novembre, les 40 étudiants inscrits ont été accueillis à Shenzhen en présence du Ministre Jean-Claude Marcourt lors de la mission économique menée par ce dernier.

Les étudiants suivront les 2 premières années de bachelier de l'Université de Shenzhen, ils passeront ensuite un test d'anglais et suivront un programme de 3ème bachelier de Shenzhen incluant 4 cours de HEC Liège animés par des professeurs liégeois en Chine. A l'issue de cette troisième année, les étudiants arriveront à Liège pour effectuer une « Summer school » ainsi que leur dernière année de bachelier en anglais. Le service Relations Internationales des HEC, sous la direction de Marianne Snakers, a largement contribué à la création de ce modèle. D'autres contacts sont pris pour recruter des étudiants en Asie, dans d'autres universités en Chine et au Vietnam.

- **Executive School** a continué à développer son offre avec **notre partenaire NETACADEMY**. Une centaine d'étudiants ont pu obtenir le certificat EMAM (Executive Master in Advance Management) et EMBA (Executive Master in Business Administration) à Shenzhen, à Tapei, à Shanghai, à Hanoï et au Myanmar. Le modèle d'enseignement est basé sur de l'e-learning et des séminaires présentiels. Lors de l'inscription, les participants reçoivent une tablette avec des e-books en anglais et en chinois. La formation est supportée par une plateforme d'enseignement à distance gérée par NETACADEMY et des coaches locaux. Chaque programme se termine par une simulation d'entreprise qui permet aux participants de mettre en pratique les matières abordées.

Les participants (plus de 150 en 2015) sont des jeunes cadres ou entrepreneurs. Un réseau d'alumni se met progressivement en place avec le support de l'AWEX. Cette initiative permettra de nouer des contacts entre des entreprises wallonnes et des entrepreneurs asiatiques.

En 2016, on compte déjà 75 étudiants inscrits aux programmes de l'Executive School. Une nouvelle session sera bientôt lancée à Pékin. Une cérémonie de remise de certificats sera également organisée en mai 2016 à Liège. L'année se terminera en décembre par un séminaire et une conférence de clôture à Bangkok.



Dîner annuel des alumni EMAM/EMBA à Shenzhen en présence de : HEC (Wilfried Niessen), NetAcademy (William Chong), AIEI (Henry Hui) ainsi que la SZU (Dean Liu et son équipe).

Charlotte MARON,  
Project Manager HEC Liège



Rencontre

## LE TABOUQUIN : ANTIDOTE AUX TABOUS ?



Nathalie MARLY vient de 'commettre' un nouvel ouvrage aussi intéressant et original que le précédent\*. Le livre est basé sur une étude scientifique réalisée par Nathalie CRUTZEN, Professeur à HEC Liège. Structuré en six actes, il s'apparente à une pièce de théâtre entrecoupée de digressions et d'intermèdes qui apportent une respiration et une touche de folle fantaisie à un sujet complexe, les tabous dans les entreprises familiales.

C'est avec un sourire permanent aux lèvres que l'on suit, au fil des 188 pages que compte l'ouvrage, les trois heures d'un show multimédia commandé par l'Institut de l'Entreprise familiale (IEF) dirigé par Laurent Weerts, à la dame au sac à plumes qui caquette. Et c'est avec jubilation que l'on fait la connaissance de Nombri du Monde et que l'on va déguster un Apfel Krokant à l'improbable Konditorei familiale ...

Vous suivez ? Non... Non ? Alors partons à la rencontre de Nathalie Marly, reine de la brainstormite et de Nathalie Crutzen, reine de l'organisation cérébrale.

Nathalie Marly, vous avez reformé le duo des Nathalie pour cette étude scientifique dont vous livrez les résultats sous une forme à nouveau inhabituelle et empreinte d'un humour qui vous est propre et que le lecteur, au fil de la découverte de vos différents ouvrages, commence à bien cerner. Les italiques décrivent le ressenti et les pensées

parfois très décalées de la narratrice - animatrice que vous êtes et la forme questions/réponses est privilégiée. Qu'est-ce qui vous fait vibrer dans un projet comme celui-ci ? Outre bien sûr le cri du canard de votre bien-aimé...

L'espoir qu'avec l'humour à tous les coins de pages, le livre sera lu par les entrepreneurs familiaux... Qu'ils s'imprègnent de l'étude de Nathalie Crutzen et que cela fasse progresser leur chiffre d'affaires ! Le livre est aussi consulté par les étudiants qui suivent l'atelier 'Gérer une entreprise familiale » du Portfolio de Compétences. Ils peuvent apprendre sans s'endormir sur leur syllabus... Avouez qu'un cours avec un canard dans un sac, un Nombri du Monde qui harcèle son entourage et les petites manies de la narratrice, c'est rare... Vulgariser en utilisant l'humour impose de se moquer de soi-même, de ne pas se prendre au sérieux... Très bon pour nous tous...

Nathalie Crutzen, le thème de votre étude, ce sont les tabous intergénérationnels dans les entreprises familiales. Pour les déterminer, les observer entre 2 ou 3 générations différentes, les classer, vous avez opté pour une étude quantitative (3 000 questionnaires envoyés) suivie d'une étude qualitative auprès de 5 PME en Région wallonne. Les entreprises familiales acceptent-elles facilement de parler des tabous ? N'est-ce pas assez paradoxal ?

Il n'a pas été si facile de trouver des personnes qui acceptent de parler d'un sujet comme celui-ci. Pour rédiger les questions de l'enquête quantitative, nous avons fait appel à un psychologue spécialisé en entreprises familiales, Charles Sasse. Le choix des bons mots est capital au vu de la thématique un peu sensible. On peut



supposer également que ce sont les personnes les plus ouvertes qui ont accepté de nous recevoir. C'est un biais incontournable qu'il faut garder à l'esprit.

Nathalie Crutzen, les résultats que vous avez obtenus sont-ils statistiquement significatifs ? Vous permettent-ils d'extrapoler des tendances quant aux sujets tabous entre les générations dans ce type d'entreprise ?

Sur les 3 000 questionnaires envoyés dans le cadre de l'étude quantitative, 117 sont revenus remplis, ce qui correspond à un taux d'environ 5%. Compte tenu de la thématique, c'est un résultat satisfaisant. Nous avons testé la représentativité de l'échantillon et nous pouvons affirmer qu'il est bien représentatif de la population des entreprises familiales en Belgique francophone et que les résultats sont statistiquement significatifs. Ils permettent donc d'extrapoler des tendances, qui ont pu ensuite être approfondies par l'étude qualitative.

Nous avons dès lors pu classer les tabous en 4 thèmes (les compétences, l'argent, la transmission, le père), puis en sous-thèmes.

Nathalie Marly, avez-vous été surprise par certains tabous mis en évidence ? Quels ont été vos étonnements ?

J'ai d'abord été séduite par la structure de l'étude qui m'a permis de voir clair sur ce thème assez rapidement. D'où le surnom de reine de l'organisation cérébrale pour le professeur Crutzen... De plus, l'étude va plus loin que celles qui ont déjà été faites sur les tabous. Elle met en évidence que l'argent en lui-même n'est pas tabou, mais bien certains de ses aspects comme les salaires, les rémunérations et les avantages. Ainsi, les voitures restent un grand sujet délicat au sein des familles d'entrepreneurs. Elles constituent une source intarissable de conflit. Le livre relate l'anecdote de deux frères actifs au sein du comité de direction dans une entreprise. L'un faisait laver son véhicule dans la cour de l'usine, l'autre rentrait en note de frais son lavage. Le second a exigé que la voiture ne soit plus lavée au sein de l'entreprise, car ce

comportement symbolisait le fait que son frère avait plus de pouvoir que lui et qu'il était dès lors mieux placé dans la succession à la direction générale... Le tout a évidemment été tu de nombreux mois (tabou) et a explosé un jour avec des répercussions fracassantes pour la société familiale...

Nathalie Crutzen, ce que je retiens du foisonnement des résultats de l'étude mis en évidence au fil du livre, c'est la mauvaise communication, voire l'absence totale de communication, entre parents et enfants. Pourquoi est-ce si difficile de se parler dans un contexte d'entreprise familiale ?

La complexité vient du mélange entre sphère professionnelle et sphère privée. D'une manière générale, il n'est déjà pas si facile de se parler entre parents et enfants, mais quand on ajoute à cela une dimension professionnelle, qui implique de facto, une appréciation réciproque de compétences, une écoute des désirs de chacun, l'idéalisation de l'enfant, l'identification au père, etc, l'absence de communication peut très vite devenir source de conflits.

Nathalie Marly : Les tabous, toujours néfastes ? Ou bien ont-ils aussi un rôle de protection et de stabilité des relations ? Il est bon de ne pas tout dire parfois ...

Parfois le tabou a un rôle protecteur et permet de préserver la stabilité des relations familiales quand l'ego des uns ou des autres est en jeu. Par exemple, un enfant ne dira jamais à ses parents ce qu'il pense de sa compétence dans l'entreprise. Jamais, il n'oralisera que son père/sa mère est un/une sacré(e) homme/ femme d'affaires ou au contraire que son père/sa mère a des progrès à faire dans la gestion, que l'entreprise manque un peu de rigueur et que de nouvelles méthodes de management ont été inventées... Évaluer ses parents n'est pas facile. Une simple remarque objective de l'enfant peut être interprétée comme une critique virulente.

\* « Femmes au volant : danger au tournant ou management performant ? » - Lire SPIRIT n°20, février 2014, pp. 12 et 13



Partenaires

## RENCONTRE AVEC BELFIUS BANQUE & ASSURANCES

**N. Crutzen : Autre sujet délicat : l'argent et les tabous à propos du salaire, de la rémunération, des avantages . Faut-il rémunérer tous les enfants de la même façon quelle que soit leur fonction dans l'entreprise ou au contraire les rémunérer selon leur rôle et leur implication dans l'entreprise ? Comment se délier de la charge émotionnelle inévitable liée à la discussion sur les salaires et garantir une certaine équité ?**

Il faut objectiver le plus tôt possible la relation avec les enfants et les rémunérer en fonction de leurs rôles, de leurs mérites, de leurs diplômes, de leur expérience, de leur capacité, de leur investissement, sous peine de voir s'installer et grandir des sentiments de jalousie et de frustrations entre les enfants.

**À ce propos, Nathalie Marly, Nombri du Monde vous permet de balancer quelques vérités assez jubilatoires, par exemple « personne ne parle argent, mais tout le monde le déguise et le met en vitrine ». Votre impertinence est-elle calculée ?**

Chaque texte en italique qui suit un chapitre de l'étude de Nathalie Crutzen a un lien avec ce qui précède... Tout est calculé... Les italiques sont une illustration – parfois par l'absurde – de la théorie. Par exemple, la narratrice reçoit une demande lors d'un call pour leader un meeting. Nombri du monde – mélange subtil entre Woody Woodpecker, la mèche rouge effondrée en fin de dessins animés, le Grand Méchant loup quand il a dévoré la Mère Grand et Goldorak juste avant qu'il ne balance ses fulguropoings – fait sa première apparition. Il parle de confcall, de spider dans la boardroom, d'exco, de dry run et de team bulding en off site... Elle le déteste et se demande pourquoi... Non pas qu'il soit incompetent, mais ils ne se comprennent pas. Ils ne parlent pas le même langage... Une anecdote qui illustre le thème du tabou et des compétences...

Un tabou qui préserve d'une situation d'angoisse mais qui peut-être, naît d'une incompréhension mutuelle entre générations. Question de langage ?

**Nathalie Crutzen : Quels sont les facteurs qui influent sur l'existence ou l'absence de tabous ?**

Les ingrédients du cocktail sont l'âge, la taille de l'entreprise, le genre, la fonction occupée, le nombre de générations présentes dans l'entreprise. En fonction de la présence ou de la combinaison de ces facteurs, il y aura plus ou moins de tabous dans l'entreprise familiale.

**Nathalie Marly, pourquoi dit-on toujours fils à papa et rarement filles à maman ?**

Vous savez, la société actuelle est encore très machiste, ce n'est pas moi qui vais vous expliquer la théorie du plafond de verre ou qui vais encore vous inciter à lire l'ouvrage de Nathalie Crutzen et moi sur la place des femmes dans les entreprises familiales. Mais la société nous imbibe tant l'esprit que nous sommes parfois nous-mêmes, les femmes, plus machos que les hommes... Anecdote qui va dans ce sens, j'ai une fois rédigé un communiqué de presse dans lequel je parlais des fils de et jamais des filles de. Une entrepreneuse m'a écrit pour s'insurger et pour me faire pardonner je lui ai envoyé mon livre... Charité bien ordonnée commence par soi-même... Mea culpa !

**Une dernière question pour vous Nathalie Marly : Le cri du canard peut-il être l'antidote aux tabous ?**

Je préfère confier la mission à celui qui aura réussi à inséminer le doute dans l'esprit de Nombri du Monde. Au fait, vous ne devinez pas qui c'est ?

**Allez, je jette l'éponge, trop compliqué pour moi tout ça !**

Propos recueillis par  
**Nathalie HOSAY,**  
"reine de la Spiritite".

À chacun son canard ...



**Parmi ces partenaires, nous avons été à la rencontre de Belfius Banque et Assurances avec qui l'Ecole entretient des contacts réguliers. De cette connexion découle de multiples complémentarités qui, jusqu'à ce jour, se sont toujours avérées porteuses : développement du Smart City Institute, interventions dans des cours, accueil de stagiaires, participation aux jurys de mémoires, etc. Belfius est également un des partenaires privilégiés du programme HEC Liège Entrepreneurs dans le cadre de la mission « Stratégie de croissance ».**

Le partenariat fonctionne dans les deux sens puisque Belfius bénéficie de différents services liés au recrutement de nos étudiants, de visibilité au sein de l'Ecole mais aussi de l'expertise de nos professeurs. En effet, plusieurs d'entre eux ont participé à des conférences et rencontres organisées par Belfius pour ses collaborateurs ou ses clients.

Ensemble, nous avons voulu revenir sur un sujet qui nous concerne tous et qui est en perpétuel évolution : la gestion des risques. Nous avons rencontré **Eric HERMANN**, Alumni 1983, Chief Risk Officer et membre du comité de direction de Belfius.

**Quelle est la politique de gestion des risques chez Belfius?**

Il s'agit d'une politique prudente. Les crises de 2008 et 2011 nous ont évidemment amenés à reconsidérer notre organisation, mais aussi notre appétit au risque. En

accord avec notre conseil d'administration, sur base de nos ressources financières (capital, réserves, capacité de générer du bénéfice,...), nous avons redéfini notre tolérance au risque. Celle-ci s'exprime non seulement en terme quantitatif (solvabilité minimum, liquidité exigée,...) mais aussi en terme qualitatif (Investissement dans l'économie belge,...). Ce qui nous a amené à redéfinir et rééquilibrer nos limites opérationnelles pour l'ensemble de nos activités. Ça, c'est pour le cadre du risque.

En pratique, nous avons ces 4 dernières années, d'abord concentré nos efforts au deleveraging et au derisking de notre bilan. Nous avons réduit notre bilan d'environ 30% et réduit nos positions financières héritées d'avant la crise (positions dites Legacy) de près de 70%, en donnant évidemment la priorité aux positions les plus risquées. Et nous poursuivons ces efforts.

En parallèle, notre nouveau plan stratégique prévoit quant à lui une relance de l'activité commerciale dans nos métiers de base, notamment le retail et le corporate banking. Ces risques sont tout à fait en ligne avec une de nos missions premières, à savoir le support à l'économie belge. Ils sont amenés à augmenter avec l'activité mais ils font l'objet d'un encadrement très strict.

Le métier de Risk Manager a cela de bien qu'on accompagne toutes les stratégies de la banque. Les nettoyages comme les développements.

**Quels sont vos rôles et vos responsabilités au quotidien en tant que CRO ?**

M'assurer que le cadre des risques est correctement et complètement défini, que les risques sont bien identifiés, mesurés et suivis, dans le respect de notre tolérance aux risques et des exigences réglementaires. Mais c'est aussi s'assurer de la bonne culture de risques de l'ensemble des acteurs concernés. Le risque n'est pas qu'une affaire de chiffres, c'est aussi de l'interprétation et de l'anticipation.

### **Pourquoi parle-t-on de risques bancaires ? Quels sont les domaines de grande vigilance spécifiques à vos activités ?**

Les risques bancaires couvrent tous les types de risques classiques (Crédit, Marchés, Opérationnels) mais il y a aussi les risques nouveaux. En effet, les risques évoluent avec les activités mais aussi avec la technologie. Il est par exemple clair que la digitalisation fulgurante des activités crée des nouveaux risques qu'il faut apprendre à maîtriser (sécurité informatique, confidentialité, réputation,...). De plus, nous portons, comme toute industrie, un risque d'activité dans la mesure où de nouveaux acteurs apparaissent sur le marché et peuvent à tout moment remettre en cause des business models bien établis. La vigilance est donc de mise.

### **Avez-vous vu une évolution marquante dans l'analyse des risques et dans la diversité de leur forme ?**

Afin de gérer ces nouveaux risques, la tendance est maintenant de s'appuyer de plus en plus sur les données nouvelles. Le scoring des risques sur une base statique se transforme de plus en plus dans des modèles prenant en compte des données d'environnement plus nombreuses (liées à l'émergence du Big Data) et la mise en place d'algorithmes de calcul des risques plus dynamiques. Mais ne vous y méprenez pas, in fine la composante humaine reste déterminante. D'une part pour mettre en place les méthodes et les modèles relevant à chaque type de nouveau risque, mais aussi pour analyser continuellement les résultats des méthodes et modèles afin de les adapter plus rapidement à un monde et une compétition qui changent très vite.

### **Comment la gestion des risques impacte-t-elle directement ou indirectement le fonctionnement de l'entreprise pour vos collaborateurs ? La gestion des risques implique-t-elle une véritable "culture des risques" en interne ?**

L'importance de la « culture des risques » en interne n'est pas un vain mot car, pour être prudent, ce ne sont pas seulement les collaborateurs du département des risques qui doivent être vigilants, mais bien l'ensemble des collaborateurs, et cela commence par les collègues commerciaux qui, en première ligne, peuvent déjà se rendre compte des risques encourus. Il est donc primordial que l'entreprise mette en place les moyens de diffuser cette culture par une gouvernance adéquate, des formations spécialisées, par le rôle exemplatif du management dans la gestion des risques, mais aussi par une politique de rémunération qui responsabilise tous les acteurs en matière de risques.

### **Enfin, en tant qu'Alumni, avez-vous une anecdote, liée à votre parcours universitaire, à partager avec les lecteurs de SPIRIT ?**

Des souvenirs de HEC, j'en ai accumulés beaucoup en 4 ans mais ils ne sont pas tous à publier ! L'un d'entre eux me reste toutefois toujours en tête : en première candidature, à la fin octobre, après avoir séché quelques cours, je me suis mis en quête de notes de cours complètes. J'ai donc trouvé au premier rang une charmante étudiante possédant les précieuses notes. 35 ans plus tard, elle est toujours ma femme...

Propos recueillis par **Aurore TILKIN**,  
Corporate Relations Manager



**Elisabetta Callegari**



**Jean-Marie Bréban**



**Bernard Croisier**

## **RESTONS ConNECTÉS** **la rencontre des Alumni HEC, collaborateurs au sein de Belfius Banque et Assurances**

**Année de promotion :** 1981

**Fonction :** Directrice Clients Bruxelles et clients fédéraux – Distribution Public et Social Banking – Belfius Banque

**Mission au sein de la banque :** Assurer la responsabilité, développer et rentabiliser la relation clientèle avec les clients Public & Social Banking de la région de Bruxelles ainsi que des clients fédéraux – Gérer dans ce contexte, une équipe de commerciaux.

**Anecdote en tant qu'Alumni ?** Une certaine forme d'appartenance : c'est mon sentiment vis-à-vis de nombreux collègues Belfius, concurrents, clients, connaissances... qui sont des anciens alumni et avec

**Année de promotion :** 1996

**Fonction :** Directeur Wallonie Public and Social Banking

**Mission au sein de la banque :** Responsable de la distribution des produits/services de Belfius aux pouvoirs locaux, intercommunales, communautés/régions, hôpitaux, universités, ... de Wallonie.

**Anecdote en tant qu'Alumni ?** Peu après mon arrivée à la tête de la Wallonie, je suis venu remettre un prix étudiant au nom de Belfius. Une dizaine d'années que j'avais quitté les HEC et je me retrouvais sur l'estrade à côté des professeurs !

**Année de promotion :** 1987

**Fonction :** Director Corporate Office – CEO

**Mission au sein de la banque :** Supporte le CEO et le Comité de direction pour la définition et le suivi de la stratégie de Belfius.

**Anecdote en tant qu'Alumni ?** J'ai côtoyé des centaines d'étudiants en tant qu'assistant à HEC Liège (période dont je conserve un excellent souvenir), et j'en ai revu un grand nombre depuis, bien sûr à Liège, Bruxelles, Luxembourg, mais encore à Paris, Londres, New-York et encore plus loin. Je dois dire que le plus souvent ce sont eux qui viennent vers moi car je n'ai pas gardé le souvenir de tous les visages et des noms. Deux bonnes nouvelles : nos alumni sont présents partout grâce à celles et ceux qui ont saisi une opportunité à l'étranger, et je n'ai pas changé à ce point qu'ils ne puissent pas me reconnaître !

Pour terminer, nous tenons à féliciter notre collègue **Georges HÜBNER**, Professeur en Finance à HEC Liège qui, depuis le mois d'août, a rejoint le conseil d'administration de la Banque, lors de la désignation de trois nouveaux administrateurs par le gouvernement fédéral.



## VOUS FEREZ BIEN UNE PETITE SIESTE ?



Rencontre avec Sophie Geilenkirchen, Fondatrice et Gérante du Concept WorkInJoy

**SOPHIE GEILENKIRCHEN**, diplômée de HEC Liège en 1990, est active depuis 25 ans dans le monde des entreprises et depuis 10 ans dans celui du bien-être. Administratrice de sociétés, elle est également formatrice en Body Balance, une discipline alliant Tai-Chi, Yoga, Pilates, relaxation et méditation dans un centre de remise en forme bien connu des Liégeois.

Voici un an, elle décide de créer WorkInJoy, une société lui permettant de combiner ses expériences : installer un espace de ressourcement et de sérénité aménagé par ses soins au sein de l'entreprise pour permettre au personnel de faire de courtes pauses énergisantes, d'y pratiquer la méditation ou de se mettre à l'abri du bruit et des sollicitations durant quelques minutes. Convaincue de la corrélation intime entre motivation, productivité et bien-être, elle propose un concept simple, pourtant assez tabou dans l'entreprise, surtout en Europe, pour travailler différemment.

WorkInJoy propose un service clé sur porte. « Nous nous occupons de tout » explique Sophie Geilenkirchen. « WorkInJoy conçoit, aménage, encadre, gère et même pré-finance l'espace permanent dédié à la pause. Nous installons du mobilier, des sièges simples et de massage, des casques audio, des couvertures, nous prenons soin de l'ambiance sonore, lumineuse et aromatique, de la décoration. Nous donnons aussi des formations au personnel sur les bienfaits de courtes pauses régénératrices, de micro-siestes (20 minutes maximum) relaxantes et énergisantes. Nous avons d'ailleurs développé une application mobile dédiée (réservation, fréquentation, accompagnements sonores et vecteur de communication avec l'équipe). Du point de vue financier, nous investissons et facturons un forfait mensuel global ».

### WorkInJoy, une nouvelle manière de repenser l'environnement de travail pour une efficacité accrue dans une ambiance plus sereine ?

« C'est exactement cela » souligne Sophie. « Les entreprises qui s'engagent dans cette voie ont compris la nécessité de prévenir le stress, la fatigue de leurs collaborateurs. Faire une pause ; permettre à chacun de respecter son rythme favorise la créativité et la productivité. Cela a un impact direct, positif et mesurable sur, entre autres, l'absentéisme et le burn-out ». Tout bénéfique pour l'entreprise à laquelle Sophie propose également des ateliers complémentaires (pleine conscience, yoga, méditation, nutrition).

Plusieurs entreprises ont déjà adhéré au concept proposé par WorkInJoy : Afelio, le Centre d'Affaires Natalis, Eebic, le Pôle Image de Liège notamment.



**WorkInJoy**  
la pause s'impose

## DES PROJETS AVEC HEC Liège

**Sophie Geilenkirchen** collabore depuis deux ans maintenant avec les étudiants du cours de "Business Modelling, Control and Planning" (Master 1 Ingénieur de Gestion, orientation Performance Management and Control). En effet, déjà au tout début du projet qui s'appelait à l'époque "Nap2You", Sophie et moi avons amené les étudiants à réfléchir concrètement à la manière de concevoir un Business Model cohérent pour le projet, en suivant la logique et les principes du modèle CANVAS. De semaine en semaine, ces étudiants ont travaillé, seuls en tant que 'spécialistes' d'une question ou en petits groupes, à l'analyse et à l'apport de propositions, qu'ils discutent de manière critique entre eux et ensuite avec le recul et la riche expérience professionnelle de Sophie. Au final, ils ont défendu leur Canvas abouti devant Sophie et d'autres professionnels de la création d'activités nouvelles. Cette année encore, Sophie a accepté d'encadrer un nouveau groupe d'étudiants (en parallèle de deux autres porteurs de projets de création d'activités innovantes), qui va à présent jeter un regard critique sur les premiers mois d'activité de WorkInJoy et proposer un système de pilotage des débuts de l'activité.

Didier Van Caillie, Professeur, HEC Liège

### BIOEXPRESSE

- Assistante au Service d'Analyse Financière, Faculté d'Economie, de Gestion et de Sciences Sociales, Université de Liège. Professeur P. A. MICHEL.
- Contrôleur de Gestion chez New TUBEMEUSE S.A. puis chez EVS Broadcast Equipment.
- Directrice administrative et financière du groupe Kauffman

- Directrice Financière de Neuroplanet Group SA
- Directrice des ressources humaines chez BEA SA
- Directrice Administrative et Financière d'Invest Minguet Gestion SA
- Fondatrice et Gérante de la SPRLU SOGEOS (depuis 2011)
- Fondatrice et Gérante du Concept WorkInJoy © La Pause s'impose (depuis juin 2015)



## HEC LIÈGE ADVISORY LES ÉTUDIANTS AUX COMMANDES

### UNE OPPORTUNITÉ AU SEIN DE HEC

HEC Liège Advisory est une opportunité unique de mettre en pratique ses connaissances et d'acquérir de l'expérience sur le terrain. En effet, cette junior entreprise regroupant 18 étudiants de HEC, donne la chance à ses membres de s'impliquer dans de vrais projets d'équipe, de vivre des situations professionnelles concrètes et de se familiariser avec la vie d'administrateur d'entreprise.

### Les services proposés

Quatre types de service sont proposés : analyse financière, audit de performance, aide au financement et conception de business plans. HEC Liège Advisory s'adresse principalement aux PME. Son avantage compétitif réside principalement dans ses prix beaucoup plus attractifs au regard de ceux pratiqués par les géants de la consultance, mais aussi dans la flexibilité et l'esprit innovant que la junior entreprise offre grâce aux étudiants qui la composent.

### Des partenariats de qualité

Pour leur donner les moyens de leurs ambitions, les étudiants bénéficient de divers partenariats. Parmi ceux-ci, nous pouvons citer en premier lieu BDO, spécialiste reconnu des états financiers. Cette firme internationale met chaque année son expertise et des moyens financiers au service des juniors consultants, principalement pour organiser leur concours d'analyse financière : les Advisory Awards (cf. Infra). Par ailleurs, de nombreux développeurs de logiciels spécifiques à l'audit et au monde de l'entreprise proposent également leur collaboration.

Enfin, HEC Liège Advisory bénéficie du soutien du corps professoral par l'intermédiaire de l'"Advisory Board", conseil composé de plusieurs professeurs, chacun spécialisé dans un domaine comme le droit, la finance ou la comptabilité.

### Advisory Awards

Chaque année, HEC Liège Advisory organise, dans le cadre du cours d'analyse des états financiers, les Advisory Awards. Il s'agit d'un concours d'analyse financière pendant lequel les étudiants de troisième bachelier, par groupe de 5, étudient le cas d'une entreprise dont ils doivent analyser les comptes. Les 4 meilleurs groupes sont alors sélectionnés pour la finale organisée dans le cadre prestigieux du Cercle de Wallonie. Au cours de cette ultime épreuve, les

candidats doivent présenter leur travail devant un jury composé de membres du corps professoral de HEC Liège et de partenaires de BDO. Le challenge est suivi d'un drink permettant aux participants de rencontrer les membres du jury et l'équipe de HEC Liège Advisory.

### Conférences

HEC Liège Advisory organise deux conférences par an sur divers thèmes en lien avec l'entrepreneuriat. La prochaine conférence aura lieu le 21 mars 2016 et est intitulée « No fail, no gain ! ». Des orateurs viendront partager leurs échecs et montrer comment ils ont rebondi pour finalement rencontrer le succès.



Contact :  
**Guillaume Lemoine**  
HEC Liège Advisory  
Project & Communication  
g.lemoine@heculgadvisory.be



# HEC ADVISORY

FUND & CORPORATE SERVICES

## alterDomus\*

We are growing!

Join our team!

Hr.recruitment@alterDomus.com

www.alterDomus.com/jobs

\* OUR SECRET FOR SUCCESS IS...  
**YOU!**



Find us on facebook. LinkedIn

**47**  
DIFFERENT NATIONALITIES

**80**  
Average hours of training during your first year

**25**  
SPOKEN LANGUAGES

**30**  
Offices & Desks Worldwide

**850**  
Employees Worldwide



Alumni

## TRANSMETTRE...



*Dans la vie, quoi de plus important que de transmettre ?*

*Du premier être vivant apparu sur notre terre, à notre société d'aujourd'hui, la seule condition de maintien de la vie a toujours été et sera toujours de transmettre... la vie.*

Et pourtant..., dans notre société moderne, les préoccupations sont, apparemment, bien plus complexes ! Ce n'est qu'apparence, un oubli de l'essentiel !

Je ne suis pas philosophe et ne me permettrai pas un exercice qui sorte de mes domaines de compétence. Je vais me limiter à « vous conter une historiette qui pourrait vous distraire ».

### La naissance de BestValue

Deux faisceaux d'événements et de hasards de la vie, se sont rencontrés dans le courant de 2013-2014. Alors que des copains de longue date me contactaient pour me demander de communiquer leurs CV à mon réseau, un étudiant HEC, rencontré lors d'un atelier du « Portfolio de Compétences » sur l'acquisition d'entreprises que j'enseignais à HEC Liège, me demandait de réaliser un stage chez moi et puis, si possible, d'y travailler.

MES RÉPONSES À CHACUN FURENT LES SUIVANTES :

- Aux « vieux » : comment imaginez-vous, à 50 ans et plus, trouver un nouveau patron ? Pourquoi ne pas le devenir vous-mêmes ? Vous avez été cadres spécialisés dans vos domaines respectifs du management. La plupart avec des expériences entrepreneuriales et tous par une volonté de participer au développement économique de notre région.
- Au « jeune » : « je ne veux plus d'employés ». Lui : « mais, je souhaite m'associer, pas être employé ! ». J'ai répondu : « ok ! ».

Résultats :

- Le « jeune » (Ianis Fourneau) est devenu stagiaire et nous avons rapidement décidé de nous associer, bien avant la fin de son cursus HEC.
- Parmi les « vieux », après quelques réunions, où plusieurs pistes ont été étudiées, *in fine* nous avons débouché, avec certains, sur le projet de création d'un cabinet de transmission d'entreprises.

Les ingrédients de base étaient réunis : la force de travail, tranquille et scientifique, de Ianis Fourneau, et des anciens cadres talentueux et nourris d'entrain.

Antoine Renier nous a rejoints, comme stagiaire, et puis, dès son diplôme en poche, comme associé (septembre 2015).

### L'équipe de BestValue

BestValue a été créée en juin 2014, réunit aujourd'hui 13 personnes. Qui sont-elles ?

DE NOTRE FIÈRE ÉCOLE DE MANAGEMENT LIÉGEOISE :

- Bernard Petit : EAA 1975
  - Patrick Chalant : EAA 1982
  - Alain Matrige : EAA 1986
  - Frédéric Lodewyk : EAA 1989
  - Philippe Mignon : EAA 1988 et HEC 1996
  - Quentin Hansenne : HEC 2005
  - Ianis Fourneau : HEC 2015
  - Antoine Renier : HEC 2015
- Beau symbole en cette année des dix ans de fusion entre HEC et l'EAA de l'Université de Liège !



ET D'AILLEURS :

- Jean-Claude Jungels : Ing Civil ULg 1964, MBA Columbia 1971
- Jean-Claude Lahaut : Droit ULg 1971, MBA HEC-Paris 1974
- Philippe Fourneau : Ing Civil ULg 1978, Licence complémentaire en gestion industrielle 1984
- François de Raditzky : IAG (UCL) 1975
- Jean-Marc Bricteux : Histoire 1987, Droit 1990, Sc Eco 1992

### Quel est l'objectif de BestValue ?

T R A N S M E T T R E ...

- ... des entreprises, pour que notre tissu économique, bien malmené depuis trop longtemps, cesse de s'étioler. Réveiller la lucidité des patrons, qu'ils prennent conscience qu'il est peut-être temps de céder, « exciter » des repreneurs, entrepreneurs en herbe, qui s'ignorent,
- ... les connaissances des « vieux », qui ne demandent qu'à transmettre leurs savoir-faire spécifiques à des jeunes, ceux qui ont le courage d'entreprendre.

Pour poursuivre notre développement, nous accueillons chaque année des stagiaires, triés sur le volet. Cette année provenant d'HEC : Hélène Michotte, Nicolas Heusicom, Olivier Egyptien.

Gageons qu'ils nous rejoindront pour parfaire l'équipe et encore développer BestValue.

Quel bonheur que d'appréhender des sujets sérieux avec de tout jeunes, des jeunes et des moins jeunes, le tout avec sérieux, sans se prendre au sérieux. Les uns ont dépassé le temps de se « pincer », les autres n'ont pas encore été pollués.

ÀË ! J'AI ATTEINT MES 3.500 CARACTÈRES ... IL VA FALLOIR PRENDRE CONNAISSANCE DE CE QUE NOUS FAISONS RÉELLEMENT EN VISITANT NOTRE SITE INTERNET :

[www.best-value.be](http://www.best-value.be)



Patrick CHALANT  
Associé fondateur, BestValue



Education

## DEVENEZ MANAGER DE DEMAIN, UN CHEF D'ORCHESTRE QUI DONNE LA MESURE

Le **campus virtuel en gestion** organise une nouvelle session de l'**Online Executive Master in Management (OEMM)**, un programme de formation de 2 ans (60 crédits ECTS), à **distance**, proposé conjointement par HEC Liège, Solvay Brussels School of Economics and Management, avec le soutien financier du Fonds social européen.

La formation démarre les 15 et 16 avril 2016 par un séminaire résidentiel

### CONTENU

Le programme comprend 5 modules de 12 crédits ECTS, construits autour des compétences-clés à développer pour évoluer vers une fonction de middle-management et répondre aux enjeux actuels et futurs que celle-ci implique.



### CONDITIONS D'ADMISSION

L'accès à l'Online Executive Master in Management se fait via un dossier de candidature et une procédure de sélection.

Pour pouvoir proposer sa candidature il faut :

- Etre titulaire d'un diplôme universitaire d'une Université belge ou reconnue par l'Etat belge, dans un domaine autre que le management ;
- Etre titulaire d'un graduat ou baccalauréat d'une Haute école belge ou reconnue par l'Etat belge, dans un domaine proche du management et pouvoir faire valoir 5 années d'expérience professionnelle pertinente.

Si ce n'était pas le cas, l'admission pourrait être envisagée sur base d'un dossier de VAE présenté au Comité scientifique du programme.

### E-ACCOMPAGNEMENT

En complément aux modules de formation, chaque participant bénéficie d'un accompagnement au développement de carrière et à l'évolution professionnelle, individualisé et online. Cette démarche comprend 3 étapes :



### LES POINTS FORTS

- Une formation (quasi) entièrement à distance
- Des modules construits et dispensés par des professeurs des 3 Ecoles de Gestion partenaires (HEC Liège, Solvay, LSM), experts de leur domaine
- Des contenus et activités pédagogiques choisis pour développer les compétences-clés du manager
- Une démarche d'e-accompagnement à l'évolution professionnelle vers une carrière managériale

### EN BREF

Démarrage: 15 et 16 avril 2016

Minerval : 6900 euros

Durée : 2 ans

Titre délivré : certificat interuniversitaire

Prérequis

- Comprendre l'anglais
- Etre familiarisé avec les outils informatiques.

### CONTACT

Tél. + 32 (0)4 232 74 13

cvg@campusvirtuel.be

Pourquoi vous inscrire ?

Découvrez le témoignage de nos alumni !

[www.campusvirtuel.be](http://www.campusvirtuel.be)

# MANAGER DE DEMAIN

# #FREEHAMID

**Hamid Babaei est un doctorant au sein de l'équipe finance de HEC Liège. Il s'est établi à Liège début 2010 et a décroché une bourse ULg pour son projet de recherche. Un an plus tard, sa compagne Cobra est venue le rejoindre et a entamé un doctorat en pharmacie à l'ULB.**

Deux vies en construction. Un jeune couple qui s'aimait et qui planifiait son avenir dans ce monde à la fois incertain et prometteur qu'est notre Europe à l'aube de 2020. Leurs projets se concrétisaient petit à petit. Il puisait sa force et son énergie en elle et dans sa fougue. Elle trouvait son ancrage dans la prudence et la retenue d'Hamid. Ils étaient complémentaires. Régulièrement la curiosité et l'envie de découvrir d'Hamid livraient bataille contre sa nature réservée. On ne savait pas nécessairement qui allait gagner mais en règle générale plus l'environnement lui paraissait familier et bienfaisant, plus l'envie de découvrir l'emportait. Chacune des découvertes qui s'ensuivit fut un moment de bonheur. Il y en eut beaucoup.

Depuis plus de 900 jours, nous voyons tous les jours le bureau d'Hamid vide.

900 jours - ce sont autant de questions qui se bousculent dans la tête. **Où se trouve Hamid? Comment est sa cellule? Quel est son état de santé? Que fait-il toute la journée? Comment parvient-il à résister? Comment va-t-il? Que pense-t-il?**

Très égoïstement nous avons envie de réponses, des réponses qui nous permettraient de nous rapprocher de sa réalité pour rendre notre réalité et notre douleur plus supportables ... **mais qu'en est-il de la sienne?** Nous ne pouvons qu'imaginer à quel point sa réalité est absurde, à quel point cette absurdité revêt une violence intolérable, à quel point elle le blesse, l'abîme et le meurtrit.

Comment comprendre l'absurdité de ce fil de la vie qui l'a amené dans cette cellule alors que la veille il passait son permis, choisissait de la peinture pour leur appartement et construisait le dernier chapitre de sa thèse. Hamid avait des projets plein la tête. Il voulait rester vivre à Liège. Il nous expliquait comment la société liégeoise se situait à l'opposé de tout ce qu'il avait connu. Notre société était celle dans laquelle il voulait construire sa vie. Si ce fil ne les avait pas conduit là-bas - ce là-bas que j'ai peine à nommer tellement il me semble inacceptable et étranger, au sens le plus profond du terme - ils auraient aujourd'hui un enfant, peut-être deux. Il aurait fini sa thèse. On passerait des heures à débattre de cette actualité qui nous blesse et nous révolte chaque jour ... mais nous le ferions ensemble! Hamid ici! Avec nous!

**La mobilisation ne baissera pas. Nous continuerons à dénoncer l'inacceptable. Nous sommes là, Hamid, nous t'attendons ! Toute la communauté universitaire est là, se mobilise et se bat pour ton retour !**

Aline MULLER, Professeur de Finance, HEC Liège



**Hamid Babaei** a été condamné en Iran le 21 décembre 2013 à six ans d'emprisonnement pour « atteinte à la sécurité nationale par la communication avec des États hostiles », en l'occurrence la Belgique. Le motif réel de cette condamnation est vraisemblablement son refus d'espionner d'autres étudiants iraniens en Belgique. La bourse et autres fonds que l'ULg lui versait dans le cadre de son doctorat à HEC ont été utilisés comme des preuves de ses soi-disant activités pour le compte d'« États hostiles ». Il n'a pas eu le droit de consulter l'avocat de son choix et l'appel qu'il a interjeté en février 2014 a été rejeté en mai de la même année.

« Malgré nos appels pressants, les autorités iraniennes demeurent inflexibles quant au sort d'Hamid Babaei, actuellement emprisonné dans des conditions qui impactent négativement sa santé physique et mentale. Amnesty soutient mais aussi alerte le public sur le sort de ce jeune homme emprisonné après un procès clairement inéquitable », déclare Philippe Hensmans, directeur de la section belge francophone d'Amnesty International.

Depuis sa condamnation, la communauté universitaire n'a pas cessé de soutenir Hamid par des actions symboliques. Nous savons grâce à son épouse Cobra qu'il est informé de ces actions et qu'elles sont essentielles pour soutenir son moral. Nous continuerons jusqu'à sa libération !

Luc PIRE, Administrateur d'Amnesty International  
Co-fondateur du VentureLab HEC Liège





Executive Education

## LES ATOUTS DE l'OpenBordersMBA

Depuis 4 ans, HEC Liège en collaboration avec l'Université de Hasselt et la Fachhochschule Aachen ont lancé un MBA transfrontalier. L'OpenbordersMBA propose une formation d'élite pour cadres expérimentés à haut potentiel en quête d'ouverture sur le monde dans leur évolution de carrière.



Session de I-Business Game qui clôture le Module 3 « Decide » de la cohorte 2

Ce master complémentaire en management offre une formation complète délivrée par des duos alliant des professeurs reconnus dans le monde académique ainsi que des experts issus du monde de l'entreprise. Cette combinaison permet à la fois de former les participants aux tendances et aux évolutions récentes dans le domaine de la gestion et de les confronter aux expériences vécues en entreprise. La diversité des participants permet des échanges riches et animés lors de chaque séminaire.

Organisé sous la forme d'un Executive MBA, les participants assistent durant 18 mois et parallèlement à leur vie professionnelle, à 14 séminaires résidentiels tels que : International Marketing, International Lobbying, International Business Law, People Management, Ethics, Strategic Intelligence, Self Management etc. Ces séminaires abordent ainsi un panel complet et diversifié de matières réparties en trois modules thématiques : « Think Globally », « Act Locally », et « Decide ». Tous ces séminaires se déroulent au prestigieux Kloster Heidberg de Eupen grâce à un partenariat avec la Communauté Germanophone.

À l'issue de la formation, la réalisation d'un Final Paper permet aux participants d'apporter un input à leur entreprise ou à un projet personnel de leur choix grâce au coaching prodigué par nos experts académiques et d'entreprise. La portée internationale de ce MBA se traduit tant par la diversité culturelle de ses intervenants que par les langues d'enseignement proposées. En effet, les cours sont dispensés en anglais, néerlandais, français et allemand selon les compétences linguistiques et le souhait des participants.

Les candidats, issus de formations et de parcours professionnels parfois très différents, partagent une volonté commune de développer leurs compétences managériales globales, d'élargir leur réseau professionnel, de partager une expérience humaine enrichissante afin de booster leur carrière. **Ils sont 50 à avoir intégré notre programme jusqu'à présent et à alimenter nos réseau d'alumni MBA.**

Cette formule MBA originale propose ainsi aux candidats :

- Un Master en Management, à finalité spécialisée en MBA
- Une Co-certification MBA de HEC Liège, de Hasselt Universiteit et de la FHAachen.

En y incluant : le logement en pension complète, le matériel de cours (livres, case studies), la participation à un team building, la participation aux activités de networking, le coaching préparatoire aux séminaires par les professeurs et les experts, le student support, etc.

Charlotte MARON,  
Coordinatrice OBMBA

*Vous êtes cadre en recherche d'évolution professionnelle? Vous disposez de 5 ans d'expérience en tant que manager? Vous cherchez à améliorer vos compétences managériales, élargir votre réseau professionnel, à stimuler votre soif d'apprendre et à vous fixer un nouveau challenge ?*

M  
B  
A



Session de I-Business Game au Kloster Heidberg (Eupen)



Séminaire de Business Process Management du module « Think Globally » au Kloster Heidberg avec la Cohorte 3

Vous pouvez dès à présent contacter Sandrine Gasc ([sandrine.gasc@ulg.ac.be](mailto:sandrine.gasc@ulg.ac.be)), afin de rencontrer l'équipe MBA et nos participants lors de nos info-sessions dans le cadre exceptionnel du Kloster Heidberg ce 22 avril et ce 17 juin 2016. Le recrutement de la cinquième cohorte démarre en janvier pour s'achever en septembre.

**Le Cadran, Liège**  
Design. Modulable. En plein centre de Liège  
Votre événement d'entreprise dans un cadre atypique

Rue de Bruxelles à Liège - [info@lecadran.be](mailto:info@lecadran.be) - 04 375 47 09

## SEMINAIRES EXECUTIVE DEGREES EN COLLABORATION AVEC LE TAX INSTITUTE

Le service des formations Executive Degrees à horaire décalé de HEC Liège a mis sur pied, depuis de nombreuses années, des formations dans les domaines de l'audit, de la finance, du droit fiscal ou encore de la gestion et du management environnemental. C'est dans cette continuité qu'un cycle de séminaires, relatif aux matières enseignées, a été créé il y a 22 ans.

De janvier à mars, ces conférences, d'une durée de 3 heures, visent soit à **mettre à jour des connaissances** dans un domaine particulier, soit à **faire le point sur une question**, soit encore à **éveiller l'intérêt des participants sur une problématique donnée**.

**Cette année, 17 sujets sont proposés, en collaboration avec le Tax Institute de l'ULg.**

### P R O G R A M M E 2 0 1 6

- Lundi 11 janvier** > L'évaluation des actifs et des titres.
- Mercredi 13 janvier** > Les comptes annuels, l'erreur et la fraude. Aspects comptables et fiscaux.
- Mercredi 20 janvier** > Optimiser son investissement en société.
- Mercredi 27 janvier** > Indemnités de représentation et autres remboursements de frais : état de la pratique administrative.
- Lundi 1er février** > Les droits et devoirs des contribuables face aux nouvelles politiques et techniques de contrôle fiscal.
- Mercredi 3 février** > Sociétés innovantes : examen transversal des aspects fiscaux.
- Lundi 15 février** > Le droit à déduction en TVA : de la jurisprudence européenne à la pratique administrative.
- Mercredi 17 février** > Les règles en matière de dispenses de versement de précompte professionnel : opportunités ou menaces.
- Lundi 22 février** > Avis 2015 de la CNC – Analyse comptable et fiscale. Directive comptable et ses incidences fiscales.
- Mercredi 24 février** > BEPS : quelles conséquences pour les sociétés belges en termes de substance/établissement stable ?
- Lundi 29 février** > L'assistance financière en droit des sociétés, en droit comptable et en droit fiscal.
- Lundi 7 mars** > La nouvelle procédure permanente de régularisation fiscale.
- Mercredi 9 mars** > Actualités 2015 en impôt des sociétés.
- Lundi 14 mars** > L'exonération TVA des opérations financières : les critères développés par la Cour de Justice.
- Mercredi 16 mars** > Actualités 2015 en impôt des personnes physiques.
- Lundi 21 mars** > La procédure et les arrêts de cassation en droit fiscal et en droit pénal fiscal.
- Mercredi 23 mars** > Actualités 2014-2015 en TVA.

#### Modalités pratiques :

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

#### Contact et modalités d'inscription :

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

Retrouvez le programme complet sur notre site : <http://www.hec.ulg.ac.be/executive-degrees/seminaires>



# 2 mars 2016 HEC Liège 10 ans d'ambitions



#### Informations pratiques:

A partir de 18h30

HEC Liège - Rue Louvrex, 14 - 4000 LIEGE

[www.hec.ulg.ac.be/soireeentreprises16](http://www.hec.ulg.ac.be/soireeentreprises16)

Pour sa Soirée Entreprises 2016, HEC Liège vous invite à fêter ses 10 ans.

HEC Liège recevra Yves Noël, Président du CA - NMC, le 2 mars prochain à 18h30, en tant que parrain de la promotion 2015-2016.

#### Programme

##### Introduction:

Monsieur **Adrian Hopgood**, Directeur général et Doyen

##### Conférence:

Monsieur **Yves Noël**, Président du CA - NMC  
«Parrain de la promotion HEC Liège 2015-2016»

##### Remise des bourses par nos partenaires:

Prayon et Solidaris

Remise des bourses de l'ULg

Remise du prix de l'AWEX

Naissance

**1898**

Création de la  
Faculté d'Economie

**1987**

HEC-Liège fusionne avec  
les départements de gestion et  
d'économie de l'Université de Liège

**2005**



# ON AIME TOUS PRENDRE SOIN DE CEUX QU'ON AIME

Tous les avantages enfants  
sur [www.solidaris-liege.be](http://www.solidaris-liege.be)



# MERCI À TOUS LES MENTORS DE LA PREMIÈRE ÉDITION HEC AU FÉMININ 2014-2015



Sabine COLSON,  
Conseiller général, SRIW



Carlos DESMET,  
Integrity and Compliance,  
Visiting Professor



Jean-Pascal LABILLE,  
Secrétaire Général, Union Nationale des  
Mutualités Socialistes / Président du CA,  
SRIW



Michel MIKOLACZAK,  
Administrateur délégué, CONSIGES SA



Sophie FELTRIN,  
Chief Essentialist, So Essential



Jean-Claude LAHAUT,  
Managing Director, Inter  
Management s.p.r.l

Alors que le monde de l'entreprise souhaite faire route vers une plus grande équité en terme de genre, HEC a lancé l'an passé **le projet pilote de mentoring : HEC au Féminin.**

La première étape a été de composer 13 tandems. Les Mentees ont été sélectionnées sur base de candidatures spontanées et les mentors (femmes ET hommes) ont été choisis afin de rencontrer les attentes parfois précises des jeunes étudiantes et diplômées.

18 mois plus tard, la satisfaction est de mise tant du côté des Mentees que des Mentors :

*Mon Mentor m'a permis de prendre confiance en moi et de la vision que j'apporte dans mon entreprise. Les « trucs et astuces » qu'il m'a apportés lors de nos différentes rencontres m'ont permis d'affirmer ma position par rapport à mes supérieurs hiérarchiques. Cela m'a permis de pouvoir hiérarchiser mes priorités. La gestion de mon temps n'en est qu'améliorée.* Amélie Roland

*Ma Mentor m'a beaucoup aidée dans la clarification de mes objectifs personnels/professionnels. Nous avons échangé sur les aspects à prendre en compte lors d'une réflexion sur un changement de carrière. Notre situation étant un peu similaire, c'était toujours un échange très fructueux.* Danièle Mullender

*Mon Mentor a été à mon écoute et m'a donné des conseils très pertinents qui m'ont permis de voir bien au-delà des idées toutes faites que j'avais par rapport à mes projets. Il m'a permis d'agrandir mon réseau professionnel par des rencontres très enrichissantes.* Marie Simplice

HEC a dès lors décidé de lancer le mois prochain la deuxième édition de ce programme et déjà 13 candidates ont confirmé leur intérêt pour en faire partie !



Pascale DELCOMINETTE,  
Directrice générale de l'AWEX



Carina SUTERA SARDO,  
General manager Trade Finance,  
CMI Groupe



Pascal LEGLISE,  
Quality and Sustainable  
Development Director  
and Private Label  
Director, Carrefour Belgium

## Contacts :

Sabine Hauser  
Career Development  
Manager, Teaching Assistant  
in People Management  
Tél. + 32 (0)4 232 72 50  
Sabine.hauser@ulg.ac.be

Sabine Colson  
Conseiller général SRIW  
Tél. + 32 (0)4 221 98 90  
scolson@sriw.be

# HOMMAGE À DAVID SEMPELS



*David Sempels, Alumni HEC Liège promo 1999, directeur marketing Benelux chez AB InBev, est décédé accidentellement le 28 novembre dernier. Quelques semaines plus tôt, il avait été désigné "Marketer of the Year" pour la partie francophone du pays. Une initiative qui récompense, chaque année, les meilleurs créateurs de campagnes marketing. Ce prix consacrait sa vision du rôle du marketing, qu'il définissait comme la "manière de se connecter au consommateur, d'amener une compréhension du consommateur à l'organisation, mais aussi une vision, via un portefeuille de produits qui vont avoir des rôles complémentaires". Dans la foulée, nous avons convenu d'une interview pour ce numéro de SPIRIT...*

**David était également très impliqué dans le développement de HEC. Il était membre du Groupe pour HEC et membre de la commission 'Campagne des 10 ans'. Il disait rendre ainsi un peu de ce que l'Ecole lui avait donné pendant ses études.**

**Toute la Communauté HEC, très émue, tient par les témoignages ci-dessous, de collègues et d'amis, à lui rendre un vibrant hommage. Puissent ces quelques mots adoucir un peu la peine immense de sa famille et des ses proches.**

David avait 19 ans quand je l'ai rencontré. Mais David n'avait pas 39 ans, quand il nous a quittés il y a quelques semaines.

Dès notre première rencontre - lorsqu'il était étudiant à HEC Liège -, j'ai apprécié sa vivacité d'esprit et son envie - dévorante - de tout. Envie d'apprendre, d'échanger, de critiquer, de conceptualiser, de rire, d'aimer, d'être aimé,... en bref son envie de mordre dans la vie. De dégustation maltée en dîner arrosé - en passant par la balade HEC et les sports d'hiver -, j'ai appris à connaître l'âme jeune et ambitieuse de cet élégant bipède. Dans le feu de l'action, nous nous prîmes au jeu des boutades et joutes oratoires, agrémentées de pensées profondes. Bref, nous devînmes amis.

De quelques années son aîné, j'ai eu le plaisir de partager avec lui un appartement à Bruxelles, lorsqu'il a entamé sa carrière professionnelle. Il m'utilisa - comme nombreux autres - pour tester les nouveaux produits d'Unilever et les recettes, auxquelles il consacrait du temps, de l'énergie et du talent. J'ai également eu le plaisir de partager avec lui les visites de nos amis communs ou de ses copains de cours. Trois de ces derniers ont même "squatté" notre living pendant 1 mois, transformant un appartement bourgeois bruxellois en un camping digne de Woodstock. Dans cette ambiance de "potaches" prolongeant la camaraderie estudiantine, nous avons partagé nos premiers pas professionnels et nos premières ambitions.

De cette époque, mêlée d'insouciance et de première responsabilité professionnelle, je garde à vie un souvenir heureux de notre ami, David.

**Stéphane BURTON**, Owner & CEO de Sabena Technics

On m'a demandé de retracer les 5 années de David Sempels sur les bancs de HEC Liège. Difficile de résumer ces 5 années en quelques lignes. C'était il y a 22 ans lors de mon premier jour à HEC Liège au cours préparatoire de néerlandais. J'ai dit mon nom à la classe et j'ai entendu un type se marrer juste derrière moi. C'était David. Depuis ce moment, nous ne nous sommes jamais quittés et les histoires se sont enchaînées.

Je ne vais pas parler de son parcours académique. Rien de croustillant à raconter, vu qu'il était sans faute et ponctué chaque année d'une dis', grande dis' voire PGD. David avait très bien compris que la vie d'un étudiant ne se limitait pas à réussir ses examens. La formation se faisait également et surtout en dehors des cours.

De notre première balade HEC, aux guindailles pirates en passant par notre baptême, les sports d'hiver et les dizaines d'autres sorties, ces années magnifiques partagées avec David resteront à jamais gravées dans ma mémoire.

Il y eut notamment son passage à l'ESN. De président de la section de Liège, il passa au board international. Il brillait déjà par ses compétences. Il y eut aussi la participation à nos 1er élections pour l'Assoc' au retour de notre séjour Erasme. De la descente de la fanfare de Saint-Folien dans les auditoriums en passant par la distribution de hamburgers ou pizzas pour toute l'école, ce fut la première fois que des élections prenaient une telle ampleur.

L'année suivante, l'Assoc' devait organiser les festivités du Centenaire de HEC. Le congrès réunissant des étudiants de toute l'Europe n'aurait jamais pu être un tel succès sans l'aide

de David. Ce fut l'occasion du 1er Global Village au sein de l'établissement. Moment pour les étudiants étrangers présents de mettre en avant les plaisirs gastronomiques et surtout bibitifs de leur pays. J'ai cru comprendre que la tradition perdue toujours et est devenue une des guindailles incontournables de l'année. Une petite trace du passage de David à HEC Liège.

Me vient aussi à l'esprit ces journées délirantes de préparation du Show où nous tournions des caméras cachées avec les moyens de l'époque, faisant notamment danser tout un auditoire déguisé en Spice Girls, terminant avec la cravate du professeur autour du front. Le genre de choses qui n'aurait pas été possible dans un autre établissement.

A ce jour, je n'ai pas encore rencontré quelqu'un qui n'appréciait pas David. Peut-être parce qu'en plus d'avoir un esprit brillant, c'était quelqu'un de simple, toujours à l'écoute et de précieux conseils. Un gars bien, tout simplement. Un passionné qui avait déjà accompli de grandes choses. Un boulimique de la vie dans le bon sens du terme.

Si la vie lui en avait laissé l'occasion, de grandes choses auraient encore été accomplies. Il avait cette volonté de mettre en avant la Cité Ardente dès qu'il le pouvait. Son implication au sein de HEC Liège faisait partie de sa stratégie pour dynamiser sa région qu'il aimait tant, au travers l'éducation, son nouveau cheval de bataille. Liège a perdu un de ses fervents défenseurs. Il s'appelait David Sempels. J'ai eu la chance d'avoir été un de ses meilleurs amis pendant plus de 20 ans. J'en suis très fier.

**Thomas CRUCIFIX**, Senior Advisor, Pure Capital

I was very lucky to meet David 20 years ago in HEC Liège, it was the start of a long and strong journey together first at Unilever and then at AB InBev. David was passionate about marketing in the best aspects of it, combining the creative and conceptual edge with a great sense of market reality, perfectly understanding all stakeholders needs, from plants, agencies, customers to consumers. His experience in sales made him an even greater marketer and a perfect partner in the management committee. On a day to day relation, we had great inspiring conversations, the ideas of David were always bigger, off the beaten track, ready to bring brand activation where no one went before. He was listening a lot, always taking time to give fruitful feed-back, with a smile. David was also a great networker, building future talents, bringing people together and always a true ambassador of Liège and HEC. Tough time now, beyond the colleague, I miss my friend ...

**Benoit BRONCKART**, Trade Marketing & TechSales Director BeNeLux, AB InBev

I had the opportunity to work with David for many years. I learned to know him as a true professional, eager to learn and ready to walk the extra mile. Passion, Drive, Energy are clearly words that do describe David's behavior very well. Although marketing was his passion, he also developed himself very well as Group Key Account Manager in order to become a more robust and broad marketer. His nomination as marketer of the year 2015, was clearly a recognition from the outside world, that he was one of the best result oriented, technically skilled marketers in Belgium. Together with David and the French team we also did write history in France, by growing Leffe to more than 1.2 million HLS in France. C'est la preuve que David a su réaliser son rêve professionnel le plus fou, ... Together with him, I still had so many dreams,... David will always be in my heart.

**Eric LAUWERS**, Business Unit President AB InBev BeNeLux

David stood out from the first time we worked together back in 1999 until the very end. The humane and respectful manner in which he communicated and discussed with colleagues and agencies while always striving for better, bigger and bolder is unparalleled. I talk from the bottom of my heart if I say that David was one of the most inspiring and talented marketers I have ever come across. A true friend in a tough business.

**Alain MANDERS**, Founder & Managing Director, Demonstrate - Storydoing Agency





Partenaires

## AG INSURANCE DE PLAIN-PIED DANS LA DIGITALISATION

AG Insurance devient partenaire de la Chaire en Digital Media and E-Commerce dans le but de recruter des talents digitaux qui contribueront au développement digital de ses activités.

Aujourd'hui, les interactions avec les clients, les partenaires et le public sont en pleine (r)évolution numérique. Dans ce contexte, AG Insurance, l'un des leaders sur le marché belge de l'assurance, s'est engagée résolument dans la digitalisation. En voici quelques illustrations.

D'une façon générale, les consommateurs, qu'ils soient de biens ou de services, s'informent différemment et leur comportement d'achat évolue sans cesse. Or, un des premiers défis d'une compagnie telle qu'AG Insurance porte sur sa relation avec ses clients, ses courtiers et le monde bancaire. D'où l'importance d'une communication performante, capable d'accompagner une donne qui peut à tout moment changer.

### LA DIGITALISATION EN INTERNE...

Créer d'abord en interne un état d'esprit propice au numérique, tel est le crédo d'AG Insurance. Il s'agit, d'un processus nécessaire avant de pouvoir offrir ensuite - et d'autant plus facilement - des services digitaux à ses clients. Dans ce contexte, un des changements les plus notables pour préparer l'entreprise à la digitalisation concerne le Wi-Fi, installé dans tous les bâtiments d'AG Insurance. En outre, le teleworking a été rendu accessible à l'ensemble du personnel, ce qui apporte non seulement une pierre à l'édifice de la mobilité mais l'accompagne et le familiarise dans la pratique d'outils digitaux tels les mails et la vidéoconférence pour la gestion des projets à distance. Un autre service permet l'accès aux données de l'entreprise à partir de l'appareil mobile du collaborateur, tout en assurant une sécurisation étendue aux différentes applications de type intranet.

#### ... et en externe

Pour participer aux échanges dans un monde hyper-connecté, les moyens de communication sont essentiels. Faut-il le préciser, ils confèrent en plus d'une facilité d'utilisation une réduction sensible des coûts de traitement. Chez AG Insurance, plusieurs projets sont actuellement en phase de développement et d'autres sont déjà devenus réalité. Tel AssurPharma lancé en décembre 2015. Son objet est d'éviter la procédure du 'formulaire papier' pour les affiliés d'une assurance hospitalisation qui bénéficient du remboursement de leurs médicaments. Trois compagnies - dont AG Insurance - se sont associées pour numériser cette procédure. Grâce à AssurPharma, le patient présentera un code-barres au pharmacien qui le scannera. L'assureur fera le reste. Dans le même ordre d'idées, AG Insurance permet de consulter les fiches de pension en ligne et offre également la possibilité de déclarer une hospitalisation en ligne.

#### Numérique et stratégie

Parce que la digitalisation impacte tous les degrés d'activité, AG Insurance attache une grande importance à l'accompagnement des évolutions digitales. À cet égard, les données massives (big data) sont à prendre en considération dans la mesure où les informations générées par les outils digitaux atteignent un tel volume, une telle variété et une telle vitesse qu'il n'est plus possible de les gérer avec les technologies traditionnelles. De plus, ce domaine apporte de nouvelles possibilités d'exploration de l'information notamment en matière d'évaluation et d'analyse des risques assuranciers.

Benoit HALBART, Director Marketing & Communication Employee Benefits-Health Care - AG Insurance

GRUPE  
**ROSSEL**

**selligent**



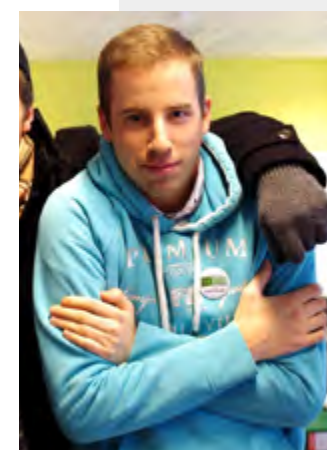
### témoignages

Deux jeunes Alumni issus du Master en Digital Marketing & Sales Management témoignent ici de leurs premiers pas en tant que Digital Marketer au sein du Groupe Rossel pour l'un, au sein d'Universem pour l'autre.



*Depuis que j'ai débuté en tant que consultante en Marketing Digital chez Universem il y a 6 mois, je découvre petit à petit toutes les possibilités que cette expertise peut offrir aux entreprises et ce, quelle que soit leur taille. Ce métier, en constante évolution, est un véritable challenge, passionnant. En effet, compte tenu du nombre astronomique de données dont nous disposons de nos jours et des nombreux outils constamment améliorés, de multiples opportunités s'offrent aux entreprises désireuses de s'investir dans le digital. Il leur devient donc désormais possible d'entreprendre des actions qui collent parfaitement avec leurs objectifs et surtout de pouvoir mesurer les impacts de celles-ci avec précision. Cet investissement dans le digital, ou plutôt cette transformation digitale, devient réellement, selon moi, incontournable de nos jours.*

Marine DELVAUX



*J'ai noué mes premiers contacts avec le groupe Rossel dans le cadre du cours de Digital Consultancy Projects donné par Michael Ghilissen dans le Master en Digital Marketing and Sales Management. Le groupe est partenaire de la Chaire en Digital Media and E-commerce. Grâce à ce projet, durant lequel j'ai fait la connaissance de mon actuel manager Tom Vandevenne, Sales Manager Digital chez Rossel, j'ai pu apprendre davantage sur les enjeux liés à la publicité en ligne. J'ai trouvé cette expérience très intéressante, sous la supervision d'un expert dans ce domaine. C'est donc tout naturellement que j'ai postulé fin juin pour le poste de Digital Account Manager. Après les entretiens d'usage, j'ai finalement été repris et j'ai commencé à travailler là-bas une fois le diplôme en poche, à la mi-septembre. Bien entendu, lorsqu'on sort de l'Université, notre apprentissage ne fait que commencer et, depuis que j'ai débuté au sein de Rossel Advertising, j'ai pu assister à de nombreuses formations digitales et être sur le terrain. Aujourd'hui, mon rôle au sein de la régie publicitaire nationale est d'être au courant des dernières nouveautés au niveau de la publicité digitale, principalement autour du marketing programmatique, et de prodiguer des conseils en ce sens à d'autres entreprises. Le tout dans une belle ambiance puisque le groupe est très dynamique et organise ou participe à de nombreuses activités.*

Cédric RALET



### Kick-Off Meeting du réseau INEF

Les Professeurs Lionel Artige (Macroéconomie et Economie de l'innovation), Marie Lambert (Analyse financière et Finance d'entreprise) et Olivier Lisein (Gestion du changement, Innovation et Intrapreneuriat) ont représenté HEC Liège au kick-off meeting du réseau « INEF » (pour « Innovation, Entrepreneurship, and Finance ») à Stuttgart. Coordonné par l'Université de Hohenheim, ce réseau regroupe 6 universités partenaires : Universität Hohenheim (Allemagne), Université de Liège (Belgique), EM Strasbourg (France), Università Ca Foscari Venezia (Italie), Texas A&M University (Etats-Unis) et Southwestern

University of Finance and Economics Chengdu (Chine). Il a pour but de stimuler les collaborations entre enseignants, chercheurs et doctorants des institutions partenaires travaillant sur les questions d'Innovation, d'Entrepreneuriat et de Finance.

Outre la possibilité pour les 28 professeurs présents d'échanger sur leurs expertises respectives et leurs centres d'intérêts réciproques, le kick-off meeting de novembre dernier a permis aux représentants des institutions partenaires de décider une première série d'actions pour le développement du réseau : définition de questions de recherche sur lesquelles les partenaires aimeraient travailler conjointement, participation de doctorants des universités partenaires à la Summer School de l'Université de Hohenheim, planification de séjours d'échanges pour les doctorants des universités du réseau, projection de l'organisation de séminaires conjoints, etc. Ces pistes, à concrétiser dans les prochains mois, constituent une très belle opportunité pour la communauté HEC Liège de développer ses activités de recherche et de renforcer ses partenariats internationaux.

### Nouveaux Docteurs

HEC Liège compte 3 nouveaux Docteurs en sciences économiques et de gestion :

• **Marius KAMTO KENMOGNE :**

« Le pilotage de la culture de sécurité en contexte universitaire : analyse de l'interaction entre le système de gestion de la sécurité, le climat de sécurité et les comportements propices à la sécurité ».

• **Françoise GRODENT :**

« Les carrières des cadres : le genre à l'épreuve des catégories d'âge ».

• **Lis BIELL :**

« Market Dynamics in the Financial Industry - Essays on Interdependence and Market Timing ».

### Voyage humanitaire au Népal

Essentia est l'une des nombreuses associations d'étudiants de HEC Liège. Son but est de sensibiliser les étudiants aux différences sociales et économiques qui existent dans de multiples pays, par le biais d'un voyage humanitaire annuel, et dans un même temps d'apporter de l'aide aux plus démunis.

Cette année, c'est le Népal qui a été retenu. Le voyage initial était prévu en 2015 mais suite au séisme du mois de mai, seuls trois étudiants s'y sont rendus l'an passé. Le travail entamé sera donc poursuivi cette année, durant 3 semaines au mois de juillet : construction de sanitaires, animation d'enfants mais aussi reconstruction de maisons, d'écoles, suite à la catastrophe... Travail et solidarité seront au rendez-vous pour aider et apporter un peu de chaleur aux Népalais qui vivent dans des conditions extrêmement difficiles.

### Nos experts

Sybille MERTENS a été nommée administratrice de CBC banque pour un mandat de 4 ans.

Elle explique ses motivations : « *Le modèle économique de CBC banque et assurances est basé de manière très affirmée sur le financement de l'économie réelle et sur l'ancrage local. Cela rejoint mes choix académiques et mon expertise en éthique des affaires, en sustainable business models et en économie sociale et coopérative. Ce mandat d'administrateur indépendant va aussi m'ouvrir à de nouveaux réseaux et je pourrai servir de relais pour l'Université de Liège, pour nos étudiants et pour les entreprises sociales avec qui je collabore depuis de nombreuses années. Enfin, ce mandat sera une expérience passionnante, complémentaire à celle que je vis déjà au sein du Centre d'Economie Sociale (titulaire de la Chaire Cera à HEC Liège), de Meusinvest (administrateur) et de la Sowecsom (membre du comité d'acceptation de cette filiale de la SRIW) ».*

Melchior WATHELET Sr a été désigné premier avocat général à la Cour de Justice de l'Union Européenne.

### Publications

En Belgique, d'importantes questions énergétiques sont au centre du débat politique et économique et font régulièrement l'actualité :

- Comment doit évoluer le mix énergétique pour rencontrer les objectifs climatiques et environnementaux et sortir du nucléaire ?
  - Comment les prix de l'énergie ont-ils évolués depuis la libéralisation du marché ?
  - Quel soutien accorder aux énergies renouvelables ?
  - Comment réguler les prix de l'énergie dans les segments monopolistiques du marché (transmission et distribution) ?
- Réunis autour de Per Agrell (UCL) et Axel GAUTIER (HEC Liège), une série d'experts font le point sur ces questions dans le nouveau numéro de *Reflets et perspectives de la vie économique*. Ce numéro propose le point de vue de plusieurs experts sur la problématique des marchés énergétiques en transition avec chaque fois un focus particulier sur notre pays.  
<https://www.cairn.info/revue-reflets-et-perspectives-de-la-vie-economique-2015-1.htm>



Jean-Marie DUJARDIN, Professeur et David RANDAXHE, Chargé de Recherche, Unité de Recherche en Gestion des Compétences, ont collaboré à l'ouvrage « Universities and Engagement - International perspectives on higher education and lifelong learning » qui vient de paraître chez Routledge. Leur contribution a pour thème : « *Managing age diversity in companies: transferring competences between generations at work - Project Génération+* ».

Qu'entend-on par formation continue universitaire aujourd'hui ? L'ouvrage y répond en proposant un cadre théorique, des exemples de recherche et de pratique récents et une variété d'approches conceptuelles.  
<https://www.routledge.com/products/9781138824430>



### C2I, accélérateur de talents pour l'industrie technologique wallonne

Né de la rencontre entre des industriels et des académiques et du besoin d'accélérer la création d'un tissu économique basé davantage sur l'innovation et la performance, C2I (pour Corps des Ingénieurs Intrapreneurs) regroupe des leaders du monde de l'industrie, des entreprises dont le centre décisionnel se trouve en Wallonie, même en ayant une vocation internationale (CMI, Sonaca, Techspace Aero, Carmeuse, Eloy, Mithra, Lampiris, etc) et du monde académique qui agissent pour transformer l'économie wallonne. Il regroupe quatre filières de formation d'ingénieur (HEC Liège, l'Institut Gramme, Gembloux Agro- Bio Tech et la faculté des Sciences appliquées de l'ULg).

Réseau et formation à découvrir sur le site internet [www.c2i-embt.org](http://www.c2i-embt.org) et à lire ou à relire, SPIRIT N°25, Octobre 2015, p. 44

## Conférence inaugurale du « Cycle de grandes conférences européennes Jean Rey »

15 octobre 2015, à HEC Liège - Organisée par HEC et la Faculté de Droit, de Science politique et de Criminologie de l'ULg



« Le futur de la Grèce dans l'Union européenne et la zone euro » par **Dora Bakoyannis**, Député au Parlement hellénique, Ministre des Affaires étrangères de la République hellénique de 2006 à 2009



**Frédérique Ries**, Députée européenne et **Adrian Hoppgood**, Directeur général & Doyen HEC Liège

Melchior Wathelet Sr, Ministre d'Etat et Avocat général à la Cour de Justice de l'Union européenne ; Pascale Lecoq, Doyen de la Faculté de Droit, de Science politique et de Criminologie ; Adrian Hoppgood, Directeur Général & Doyen HEC Liège ; Robert Planchar, Président du Prix triennal Jean Rey ; Dora Bakoyannis ; Albert Corhay, Recteur de l'Université de Liège ; Frédérique Ries, Députée européenne



### LA NUIT DES ALUMNI 14 novembre 2015 Cadran, Liège

Retrouvez toutes les photos de la Nuit des Alumni 2015 sur [https://www.flickr.com/photos/hec\\_ulg/sets/72157659278335973](https://www.flickr.com/photos/hec_ulg/sets/72157659278335973)



### Reception au Palais provincial

Deux groupes d'étudiants internationaux (de l'ESC Rennes, dans le cadre d'une activité CSR et de la Kemmy BS, Université de Limerick, Irlande) ont été reçus le 13 janvier 2016 par le Gouverneur de la Province de Liège, Hervé Jamar.



Jean-Pierre Di Bartolomeo, Président du Comité de Direction, Sowalfin ; Aurore Tilkin, Corporate Relations & Alumni Network Manager ; Jean-Michel Javaux, Bourgmestre d'Amay et Président du CA Meusinvest ; André Killesse, Partner, BDO Reviseurs d'entreprises, Président du Fonds HEC ; Patrick Mortroux, Partner chez PwC ; Sandra Delforge, Director of Corporate Relations & Career Development Alumni Network

## HEC Golf Trophy : des Alumni et des entreprises partenaires au rendez-vous

25 septembre 2015

Royal Golf Club du Sart Tilman  
En partenariat avec **CBC, PwC et Penders Porsche Centre Liège**

Gabriel Catania, Managing Director, GC Partner ; Filip Goevers, Administrateur Délégué, UNIJEP SA ; Gilles Franeau, Member of the Board WILINK ; Alain Lamarche, Administrateur SEOS Group ; Philippe Barzin, Administrateur délégué, BSB MANAGEMENT CONSULTING ; Edouard Dejardin, Administrateur Carré Graphique



## Inauguration du nouvel atelier de Benoit Nihant Chocolatier

Awans – Octobre 2015

Benoit et Anne Nihant, Chocolatier, Alumni HEC Liège, entourés par Jean-Luc Nondonfaz, Directeur Corporate Liège, Namur, Luxembourg, CBC Banque & Assurances, Sandra Delforge, Director of Corporate Relations & Career Development Alumni Network et Melchior Wathelet, Président de l'Alumni Advisory Board

## Drink Welcome promo 2015, organisé par la Commission Start des Alumni

28 octobre 2015 – Bar Urban, Luxembourg

En partenariat avec **PwC**



A gauche de **Melchior Wathelet Sr**, Président des Alumni, **Jamila FAKIRI**, Manager, Strategy & Corporate Finance Advisory, **DELOITTE** Luxembourg. A sa droite, **Lucile MAROT**, Senior advisor,

Une soirée conviviale pour **les diplômés de la promo 2015** travaillant au Luxembourg. Objectif : leur permettre de rencontrer d'autres diplômés pour construire leur réseau professionnel



# Elle lit dans vos pensées et ce n'est pas votre femme.

SUGGESTIONS PERSONNALISÉES



## Découvrez la box .évasion

Avec la box .évasion, vous allez vivre une incroyable expérience télé. Vous rentrez tard à la maison ? Redémarrez votre programme en cours depuis le début\*. En panne d'inspiration ? Grâce au mur des programmes en cours classés par genre, trouvez votre bonheur en un clin d'oeil. Ou encore, consultez vos suggestions personnalisées. Et si soudain, 3 programmes vous tentent, inutile de choisir, enregistrez-les tous. Avec la box .évasion, vous n'êtes pas au bout de vos surprises, car elle possède bien d'autres incroyables pouvoirs.

**Infos et conditions au 0800 800 25 ou sur [voo.be](http://voo.be).**

\*Dans la limite des programmes / chaînes disponibles



IL S'EN PASSE DES CHOSES CHEZ VOO