

Spirit

of *management*

BELGIQUE-BELGIE

LIEGE X

P.P.

9/555

Chaire KBL à HEC-ULg |

Liège : **City Branding** |

HEC-ULg Entrepreneurs : Missions en entreprises |

Séminaires **Executive Education** |

Quand la pub fait **de l'anti-pub** |

Alumni **créateur d'entreprise** |

HEC **ULg**

Ecole de Gestion de l'Université de Liège

TO BUILD BEAUTY, WE NEED TALENT.

"WE NEED PEOPLE WITH CREATIVE FLAIR, FLEXIBILITY AND ENTREPRENEURIAL SPIRIT;
PEOPLE WHO ARE ENERGETIC, ADVENTUROUS AND COMMUNICATIVE."

THIERRY PRÉVOT, MANAGING DIRECTOR ASIA



L'ORÉAL
WORLD LEADER IN BEAUTY PRODUCTS

FOR FAST-TRACK CAREERS, INTERNATIONAL OPPORTUNITIES, INDIVIDUAL DEVELOPMENT PROGRAMMES: WWW.LOREAL.COM



CONTACT FOR BELGIUM : ALEXANDRE ROBA-RECRUITMENT MANAGER : AROB@BE.LOREAL.COM

EDITO

The Principles for Responsible Management Education (PRME), the first global guiding framework for academic institutions to advance the broader cause of corporate social responsibility, were formalized at the 2007 Global Compact Leaders Summit held in Geneva last July.

The PRME, which call for incorporating universal values in curricula and research, have been developed by an international task force of 60 deans, university presidents, and official representatives of leading business schools.

The six Principles of Responsible Management Education call for business schools to :

- develop leaders who will generate sustainable value for business and society ;
- incorporate social responsibility into academic activities and curricula ;
- create educational frameworks and environments that encourage responsible leadership ;
- engage in research that advances knowledge about sustainable and economic value ;
- collaborate with business leaders on social and environmental challenges ;
- facilitate dialogue among educators, business, government, consumers, media, civil society organizations and other stakeholders.

HEC Management School – University of Liege gives the greatest importance to integrating these values into the academic careers of its 2 500 students or so. It takes all possible steps to train leaders with a clear head rather than a crammed head.



Marc DUBRU

Yves CRAMA

DIRECTEURS GÉNÉRAUX



s o m m a i r e

Février 2008 - n°2



p.6 | **Partenaires**
Chaire et partenariat
avec le Groupe KBC

p.8 | **Entreprendre
et innover**
Missions en entreprises

p.10 | **Education**
Experiential learning



p.12 | **Executive
Education**
Séminaires des formations
à horaire décalé

p.14 | **Alumni**
Parcours d'anciens

p.16 | **Focus**
Liège : City branding



p.20 | **Alumni**
Roadshow HEC-ULg



p.22 | **Rencontre**
Alumni créateur d'entreprise



p.26 | **Recherche**
Quand la pub fait de l'anti-pub !



p.28 | **Inside
HEC-ULg**



p.32 | **Recherche**
Le groupement d'employeurs



p.34 | **Events
& News**



p.38 | **Recherche**
Compétence managériale et
performance des entreprises



p.40 | **La minute
interculturelle**



p.42 | **Sales**
Pour bien recruter
vos vendeurs

Partenaires
fondateurs :



Entreprises
partenaires :



SPIRIT of Management
Magazine publié par
HEC-Ecole de Gestion
de l'Université de Liège
rue Louvrex 14, B - 4000 Liège
www.hec.ulg.ac.be

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

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

**ONT PARTICIPÉ À LA
RÉDACTION DE CE NUMÉRO :**
Céline Brandt, Yves Crama,
Cécile Delcourt, Sandra Delforge,
Fabrice de Zanet, Philip Dick,
Marc Dubru, Joseph D'ippolito,
Michèle Johnson, Nathalie
Hosay, Charles Pahud de
Mortanges, Véronique Peiffer,
Virginie Xhaufclair

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

IMPRESSION :
Imprimerie Fortemps

PHOTO DE COUVERTURE :
CaroLine Dethier

PHOTOS INTÉRIEURES :
CaroLine Dethier,
Ghost.be,
Tilt-Photographie,
Jean-Claude Dessart

DESSIN : Pierre Kröll

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



Partenaires

Chaire et partenariat avec le Groupe KBC

Les synergies entre le monde entrepreneurial et le monde académique se multiplient d'année en année.

Dernier exemple en date : HEC-ULg et le groupe belge de bancassurance

KBC viennent de signer une convention de partenariat.

A partir de l'année académique 2008-2009, une nouvelle chaire sera créée ainsi qu'un Fonds de Bourses et de Prix.



Quels objectifs poursuivez-vous en associant votre image à HEC, l'Ecole de Gestion de l'Université de Liège?

Depuis quelques années déjà, le Groupe KBC, et plus particulièrement CBC et KBL European Private Bankers, entretient des liens étroits avec l'Ecole de Gestion de l'Université de Liège. Nous avons à présent franchi un pas supplémentaire avec cette convention de partenariat qui, pour nous, répond à deux objectifs principaux.

Nous voulons tout d'abord amplifier dans le sud de la Belgique l'image de notre Groupe et des sociétés qui la composent – KBC, CBC et KBL en particulier. Nous espérons aussi faciliter le recrutement au sein de notre Groupe d'étudiants HEC-ULg et notamment, dans le cadre de notre politique d'expansion, faciliter le recrutement d'étudiants qui sont originaires des pays d'Europe centrale et de l'Est ou qui veulent poursuivre leur formation en partant dans ces mêmes pays pour des stages ou des périodes Erasmus.

Sur quels domaines porte la création de la Chaire KBL ?

La Chaire KBL Fund industry vise à promouvoir et à développer l'attractivité de la place financière de Luxembourg dans le domaine des fonds d'investissement. Elle s'articule autour de trois thèmes : l'éligibilité des produits d'investissement luxembourgeois à la distribution internationale, les atouts du Luxembourg dans les fonctions de banque dépositaire et d'administration centrale et enfin la sélection de fonds d'investissement au service de la gestion d'actifs dans une architecture ouverte.

Les cours donnés par le titulaire de la Chaire pourront-ils être accessibles à des personnes extérieures, aux cadres de votre Groupe par exemple ?

A l'heure actuelle, HEC-ULg, après en avoir défini le profil cible avec la KBL, recherche activement un professeur ordinaire qui deviendra le titulaire de la Chaire. Concrètement, tous les cours rattachés à cette Chaire seront arrêtés par le futur titulaire et HEC-ULg, en collaboration avec KBL. Le cours qui portera directement sur l'industrie des fonds correspondra à un troisième cycle. Nous souhaitons effectivement pouvoir donner accès à ces cours à des personnes extérieures et notamment à des collaborateurs de notre Groupe.

Les étudiants de HEC-ULg sont les bénéficiaires directs de ce partenariat puisqu'il se décline également sous la forme et la création d'un Fonds de Bourses et de Prix.

A quel(s) profil(s) d'étudiants sont-ils destinés en priorité ?

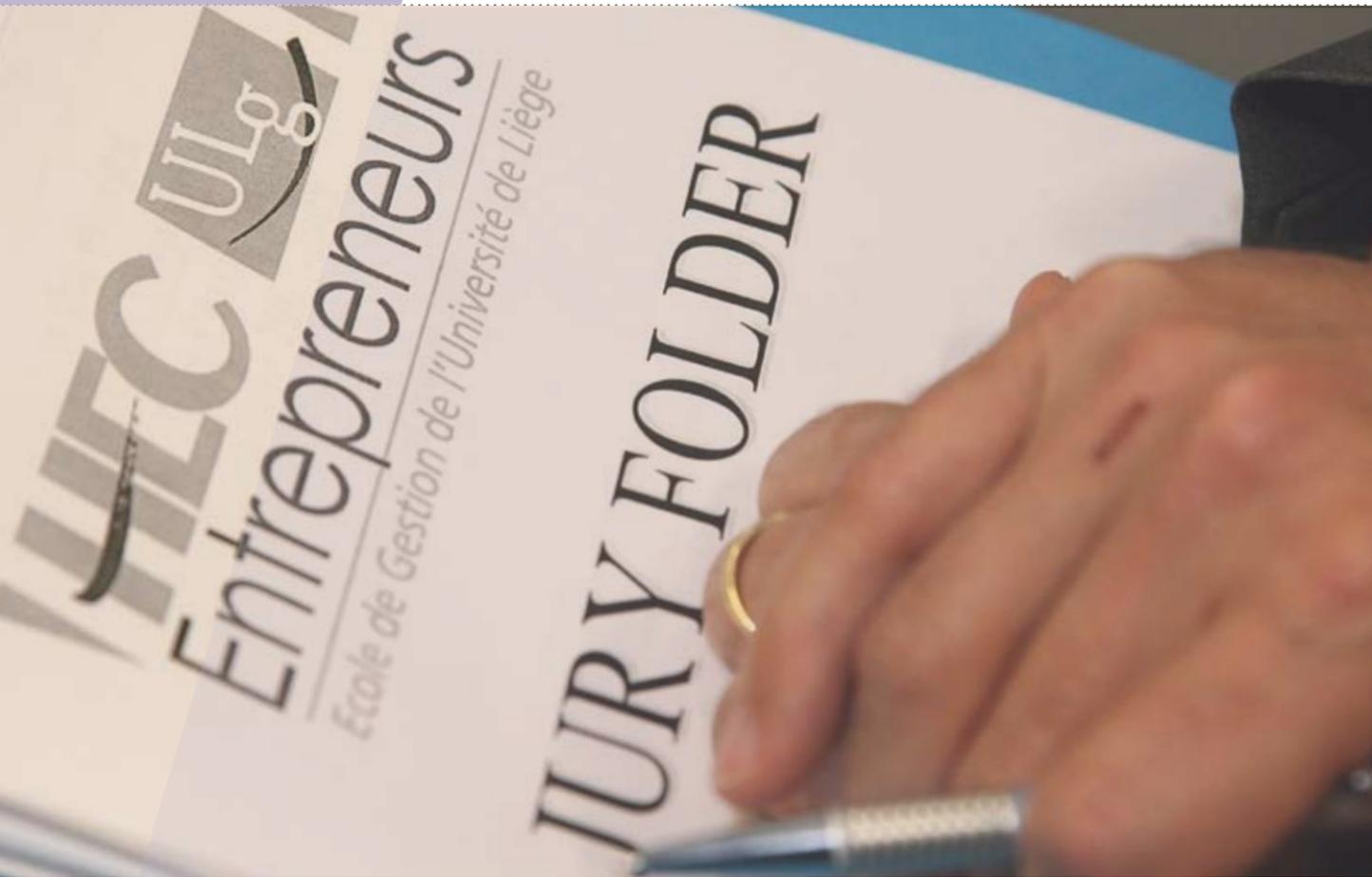
En ce qui concerne les bourses d'études, elles concernent principalement les étudiants étrangers des pays d'Europe centrale et de l'Est (Pologne, Hongrie,...) qui souhaitent effectuer un stage au sein du Groupe KBC, que ce soit en Belgique ou au Grand-Duché de Luxembourg, et, a contrario, les étudiants qui marquent leur intérêt pour effectuer un stage au sein du Groupe KBC à l'étranger, en particulier en Europe centrale et orientale.

Les prix, quant à eux, seront réservés en priorité à des travaux de fin d'études réalisés dans un domaine qui intéresse CBC : croissance d'une PME, management appliqué au secteur non-marchand, analyse d'opportunités business d'une entreprise belge de moyenne importance (« medium size ») dans les pays d'Europe centrale, asset allocation et sélection des fonds appliquées à la gestion de patrimoine, agribusiness, stratégie amont/aval appliquée au secteur hospitalier,... Des prix pourront également être attribués à des mémoires ou articles à caractère scientifique en relation avec le domaine de prédilection de la Chaire, à savoir l'industrie des fonds, ou encore à des mémoires d'étudiants méritants repris au niveau d'une des deux catégories de boursiers.

Propos recueillis par Nathalie HOSAY, Responsable des Relations Extérieures et de la Communication, HEC-ULg, auprès de Philippe PAQUAY, Administrateur-Directeur KBL European Private Bankers, et de Dominique MELOTTE, Directeur KBL European Private Bankers.



Missions en entreprise



Gilbert NIJS, CEO de Incopack – Président du jury (26.10.07)



Jean GALLER, Directeur Général de Galler Chocolatiers – Président du jury (26.10.07)



Un auditoire sous le charme des participants. Au premier rang, à gauche Sophie Vossaert, à droite Bernard Surlemont, Coordinateurs de HEC-ULg Entrepreneurs. Au centre, Ghislain Houben, Professeur Hasselt Université. Au second rang, à gauche, Marc Dubru, Directeur général de HEC-ULg



Quelques participants de la promotion Galileo à l'écoute des résultats de leur présentation

Depuis maintenant trois ans, le Master Complémentaire en Entrepreneurat, programme organisé dans le cadre de HEC-ULg Entrepreneurs conjointement avec l'Université de Hasselt, accueille les diplômés universitaires ou de niveau universitaire belges et étrangers et leur ouvre les portes de la réalité professionnelle du monde de l'entreprise.

Durant une année académique, les participants sont confrontés à des missions réelles (Création d'entreprises - Redéploiement/restructuration d'entreprises - Vente et négociation - Reprise et transmission d'entreprise - Mission de bras droit - Conseil en stratégie et en développement - Communication et développement international - Esprit d'entreprendre) qui leur permettent d'acquérir une vision globale de la vie d'un entrepreneur et d'être rapidement opérationnels.

La soixantaine de professeurs et conférenciers qui encadrent les missions sont des professionnels d'entreprises en activité (créateurs, spécialistes de la gestion, des relations humaines, etc.); ils proposent aux participants leurs savoirs théoriques mais surtout leurs expériences actives de terrain, leur connaissance du secteur de l'entrepreneuriat.

Toutes les orientations sont susceptibles d'intéresser HEC-ULg Entrepreneurs (économie, droit, ingénieur,

gestion, sciences, architecture, communication,...). La diversité des participants est essentielle : lors des missions, des équipes de 3 personnes sont constituées selon les profils (par exemple, un juriste, un économiste et un communicateur), ce qui permet une meilleure coordination des tâches. Afin d'homogénéiser la promotion, une semaine en début d'année est toutefois consacrée à une remise à niveau en comptabilité et gestion financière. Au fil de l'année, des cours et des conférences se rapportant aux missions sont proposés par des spécialistes. Les examens n'existent pas en tant que tels : ils sont remplacés par des présentations des travaux réalisés au cours des 8 missions devant des jurys composés par des professionnels du secteur.

À la fin de l'année, grâce aux nombreux contacts noués lors des missions et des jurys, les participants ont déjà un pied dans la vie active et peuvent se targuer d'avoir une expérience sur le terrain en tant qu'entrepreneur. Ceux qui aiment les défis, qui sont attirés par le leadership

et qui ont une âme d'indépendant devraient penser à s'informer sur cette nouvelle formation innovante en Belgique : HEC-ULg est la seule à proposer ce type de pédagogie. Attention, il est préférable de s'y prendre à l'avance et de se préparer car l'accès à ce master est fait sur candidature et entretien, le nombre de places est limité à 25 personnes.

• Par Joseph D'Ippolito, participant de la promotion Galileo 2007-2008 du programme HEC-ULg Entrepreneurs.

www.hec-ulg-entrepreneurs.be

Contacts :
Sophie Vossaert : +32 4 366 59 36
Marie Antignani : +32 4 366 59 34

*HEC-ULg est la seule
Ecole de Gestion
en Belgique à proposer
ce type de pédagogie*



Experiential learning

Michèle JOHNSON

• Business Communication teacher, HEC-ULg

• michele.johnson@ulg.ac.be



“Experiential learning takes place when a person involved in an activity looks back and evaluates it, determines what was useful or important to remember, and uses this information to perform another activity.” -

John Dewey

In short, the following diagram is a cyclic process, which involves three main objectives and five groups of activities:

A. DO

- 1. Experience the activity; perform; do it.

B. REFLECT

- 2. Share the results, reactions and observations publicly.
- 3. Process by discussing, looking at the experience; analyze, reflect.

C. APPLY

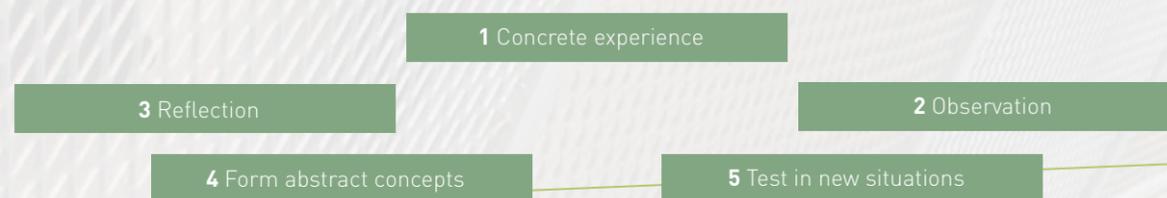
- 4. Generalize to connect the experience to real world examples
- 5. Apply what was learned in a similar or different situation practice

EXPERIENTIAL LEARNING (EL) refers to a broad spectrum of educational experiences that can link learning, thinking and doing. The basic theory of experiential learning is anchored in the work of John Dewey: the interaction of knowledge and skills with experience is the key to learning. The goals of experiential learning are both cognitive and motivational as it provides greater ability to apply course concepts to new situations. Based on the model “experiential learning circle” of David A. Kolb, [Professor of Organisational Behaviour at the Weatherhead School of Management, Ohio], the following approach is put forward :

To illustrate how EL is integrative, based on the process of making learning experiences meaningful, I offer a concrete example of a course I taught during this year and how, based on this experience, I will adapt new learning skills next year.

In the intercultural course (given in English), the students were asked to work together in teams, which were designated beforehand. I made three assumptions : firstly, students work effectively together in teams; secondly reading, synthesizing material is a skill they have acquired; and lastly, they can effectively present information.

Fig 1: The experiential learning cycle



The students had a real life situation of a multinational company facing numerous problems

One of the objectives was to change roles; the student became the teacher and presented theoretical concepts to the class. These theoretical concepts were linked to a case study on the failure of integrating a software programme in a Thai subsidiary of a Hong Kong-based multinational company. The students (of various nationalities) had to identify the problems, link the issues to the theoretical concepts and find solutions.

The students had a real life situation of a multinational company facing numerous problems : managing cultural diversity, different leadership styles, incompatible software, high staff turnover rate, inter-company competitiveness, under collaboration etc. As they were working in teams with students from all over the world they were experiencing some of the difficulties themselves. Collaboration proved to be very difficult, choosing a team leader was not always based on choosing the right person with the adequate skills required to lead a group. Presenting information to a class and holding effective meetings are skills, moreover, getting people to collaborate to find solutions needs skilful management.

The course was experimental as it was aimed at demonstrating the difficulties involved when collaborating across cultures. It made students think about why they chose certain leaders and question their presentation skills. Learning was a two-way process because we all learnt from each other. Above all, students were experiencing cultural diversity. In conclusion, I posit that experiential learning should be part of higher education learning experience.

Bibliography :
www.hec.ulg.ac.be/FR/spirit/spirit-of-management.php



Derrière chaque boîte se trouve une personne unique.



Grâce à l'expertise DM, les services et les solutions de Belgian Post Solutions, vous construisez une stratégie de communication particulièrement performante qui tire votre R.O.I. vers le haut. En d'autres termes, le DM est un élément indispensable de votre communication.

Pour plus d'informations, appelez les Spécialistes DM de Belgian Post Solutions au 022/0 1 1 1 1 1 ou surfez sur www.pensezDM.be

Pensez DM. Tirez le max de votre mix!



Séminaires des formations « Executive Education »

Dans le cadre de ses formations en horaire décalé, HEC-ULg organise chaque année un cycle de séminaires relatifs aux matières enseignées dans les filières « Executive Education ». Ceux-ci ont été créés, il y a une dizaine d'années en vue d'une mise à jour en fiscalité.

Depuis lors, les sujets des conférences se sont diversifiés et abordent également d'autres thèmes afin soit d'éveiller l'intérêt des participants sur une problématique donnée, soit de faire le point sur une question. Le public est essentiellement constitué de comptables, experts-comptables, juristes, fiscalistes..., ceux-ci sont tenus en effet de suivre chaque année un certain nombre d'heures de formation. La participation à ces conférences donnent droit à des attestations IEC et IPCF. Suivant les sujets abordés, les onze séminaires organisés l'an dernier, ont réuni de 20 à 250 personnes.

Ces séminaires courts se déroulent chaque année, le lundi ou le mercredi de 18 à 21h, de février à mai, à HEC-ULg, Rue Louvrex, 14 à 4000 Liège.



Programme des séminaires 2008

11/02 Lundi **Après la disparition des titres au porteur, quel avenir pour l'épargnant belge ?**
Par Maître Jean-Pierre Bours.

13/02 Mercredi **Euronext Bruxelles : Quels défis pour la prochaine décennie ?**
Par Monsieur Bruno Colmant.

18/02 Lundi **Ni chômage, ni assistance, du choix éthique à la faisabilité économique**
Par Monsieur Jules Gazon.

25/02 Lundi **Ventes et pratiques du commerce sur Internet : risques de nouveaux procédés illégaux**
Par Maître Laurent Stas de Richelle et Maître Laurent Winkin.

27/02 Mercredi **Rompre un contrat de travail au moindre coût social et fiscal**
Par Maître Paul Crahay et Maître Marc Levaux.

10/03 Lundi **La montée en puissance des pays émergents et la détérioration du contexte international sur les pays industrialisés.**
Par Monsieur Michel Hermans.

12/03 Mercredi **Comment préparer une due diligence ?**
Par Monsieur Stéphane Darimont.

17/03 Lundi **Actualités en impôts sur les revenus**
Par Monsieur Michel De Wolf et Madame Isabelle Richelle.

19/03 Mercredi **Actualités en procédure fiscale**
Par Maître Lionel Orban et Maître Bernard Maquet.

07/04 Lundi **Fiscalité, principe d'égalité et droits de l'homme : questions d'actualité**
Par Monsieur Marc Bourgeois, Maître Jean-Pierre Bours et Vincent Sepulchre.

16/04 Mercredi **Comment réussir et optimiser le financement de sa PME en 2008 ?**
Par Monsieur Philippe Van der Mersch.

21/04 Lundi **Le régime comptable et fiscal applicable aux placements**
Par Monsieur Fabrice Fogli.

30/04 Mercredi **Actualités en TVA**
Par Maître Jean Bublout et Monsieur Vincent Sepulchre.

INSCRIPTION ET CONTACT

Christine Bertrand • Tél 04 232 73 22 • Christine.bertrand@ulg.ac.be

Programme détaillé sur www.hec.ulg.ac.be



Parcours d'anciens Des diplômés HEC-ULg dans la City

Ils sont jeunes, ouverts aux autres cultures; ils ont décidé très tôt de mettre leur esprit d'entreprise à l'épreuve à l'étranger. Rencontre avec des diplômés HEC-ULg qui tracent un parcours sans faute au coeur de la City de Londres.

Gérald ANCIA (Commercial Engineer HEC-1993),
Founding Director of *avantage Capita* and
Frédéric GIELEN (Commercial Engineer HEC-1993),
Director of *avantage*



Gérald Ancia has over 15 years of experience in financial services in Luxembourg, the Netherlands, the United Kingdom and Asia Pacific. His primary area of expertise is banking operations, regulatory requirement, risk measurement and capital management. Prior to founding *avantage Capita*, Gerald worked for PA Consulting, Accenture, and Ernst & Young, advising investment, commercial and retail banks, asset management houses, central banks and regulatory bodies.

Headquartered in the City, *avantage Capita* is a consulting company that assists organisations bring a practical vision for **integrated risk and financial performance management** in a framework that creates shareholder value and economic profit.

avantage enables clients to embed a range of initiatives that enhance revenue, reduce operational costs, and optimise capital and resource allocation. Drawing on years of experience, *avantage* has found that risk issues are often interlinked and difficult to neatly categorise. This is why *avantage* recommends to adopt an **integrated approach** to risk measurement and management, jointly managing risk and value.

"*avantage* consists of talented individuals drawn from the financial services and consulting industry. They have a passion for delivering results, satisfying clients needs and working together as a team » says Gérald. "But what really sets us apart is our unrivalled subject matter expertise and our proven track record of finding

simple – but effective – solutions to complex problems. Our people work across different functions, challenge convention and are renowned for their perseverance and intellectual rigour."

"Our clients are global and 1st tier financial institutions, fund managers and a growing number of corporates (for example : ABN Amro, Allied Irish Bank, The Financial Reporting Council, Lloyds TSB, Royal Bank of Scotland, Sumitomo Mitsui Banking Corporation, Shell UK, UBS, ...)" adds Frédéric GIELEN. "*avantage Capita* proprietary risk solutions, tools and prototypes have benefited clients in a number of different countries where *avantage* has operations, namely London, Amsterdam, Dublin and Luxembourg".

Frédéric has 15 years of experience with financial institutions, the asset management industry, private equity investors, and large corporates in Asia Pacific, Europe and the United States. Prior to joining *avantage Capita*, Frédéric worked for Andersen, Ernst & Young, and the World Bank Group. He is a member of a working group advising the International Accounting Standards Board and a member of the International Corporate Governance Network. He is a guest speaker at the American University, Washington, D.C., and the London School of Economics.

 www.avantagecapita.com

Eric MODAVE, (Ingénieur Commercial HEC - 1989),
Head of Global Payments Operations au sein de la
Barclays Bank à Londres



"Sorti de HEC en 1989, avec un diplôme d'ingénieur commercial en poche, j'ai travaillé pendant 6 ans chez Arthur Andersen à Luxembourg où j'ai obtenu mon certificat de reviseur d'entreprises. J'ai ensuite décroché un poste de Head of Business Planning and Analysis pour Citibank Europe à Bruxelles.

Après deux ans passés dans la capitale belge, je suis parti à Londres en 1999 où j'ai occupé différentes positions au sein de Citibank Europe, Middle East & Africa Division jusqu'en 2006 : Directeur Financier pour les activités off-shore de Citibank Consumer Bank en Europe (International Personal Banking); Directeur des Opérations et de la Technologie, International Personal Banking; Head of Process Re-engineering; Head of Operations.

En octobre 2006, j'ai rejoint la banque Barclays à Londres dans la fonction de Head of Global Payments Operations.

Barclays est la deuxième banque anglaise et a développé une stratégie internationale très ciblée mais très ambitieuse. Barclays est présente dans plus de 50 pays, de l'Inde aux Etats-Unis, en passant par l'Afrique du Sud et procède pour plus de 500 milliards d'Euros de paiements par jour. La fonction de Head of

Global Payments Operations pour Barclays est une activité très importante supportant les différents métiers bancaires comme la trésorerie et la gestion des liquidités de la banque, la banque d'investissement, la banque d'affaires, la banque privée et la banque de détail.

Je fais un métier passionnant qui me motive chaque jour et dont la dimension internationale est une conséquence logique de mes études à HEC.



www.myluckystar.lu

The best way to succeed in Luxembourg

480 job opportunities in 2008



City Branding : A Brand Concept

Céline BRANDT

• Marketing Teaching Assistant and Ph.D Candidate in Marketing

• celine.brandt@ulg.ac.be



As a methodology, Zaltman Metaphor Elicitation Technique (ZMET) is first used with 35 local and foreign students of HEC ULg to elicit the most important attribute when deciding which university to study at. Participants are asked to tell "stories" about the pictures they previously choose. We thus obtain a definitive list of 25 attributes that are grouped in 6 clusters based on content analysis.

Afterwards, 130 students are asked to complete a structured questionnaire by rating the importance of all the attributes listed, as well as Liège's performance, on a 7-point semantic differential scale.

Charles PAHUD DE MORTANGES

• Professor Ordinaire Marketing - HEC-ULg



Importance-Performance graph (F1)

The university town is famous for its night life, the variety of restaurants and shops, sports facilities, history and folklore, culture and arts. The city has a famous university with a large number of faculties, specialized in research. The city includes a lot of parks and public transportation is constantly evolving (train station; TGV). Technologically, Liège is well developed city (WIFI connections, cybercafés, etc). And finally, it includes a lot of successful companies like EVS, Flying Cam or Eurogentec.

As weaknesses, we can mention the lack of cleanliness and shortage of bicycles paths. Liège is not always perceived as an international city, despite its central position. The University campus (Sart-Tilman) is sometimes criticized for its location, i.e. too far from the city center. And finally students complain about the lack of special student discounts.

Respondents were then asked to create a brand map for the city of Liège. The individual brand maps were aggregated to obtain a final consensus brand map representing how Liège is perceived by students.

The university town is famous for its night life, the variety of restaurants and shops, sports facilities, history and folklore, culture and arts.

We first explain what the important attributes for a university town are from the students' point of view. Then, we develop a Brand Concept Map for Liège as a university town. Importance-performance measures allow us to demonstrate the convergent validity. Finally, we analyze the divergent perceptions of local and foreign students.

Mainly, the goal is to validate the BCM method in the area of city branding and identify how Liège is perceived by local and foreign students.

Because places are multidimensional constructs, several authors covered the components of destination brand image from different perspectives: business tourists, leisure tourists, local residents, etc. In our study, we will focus on students and the different expectations and perceptions they have regarding the university town.

Map Analysis of a university town

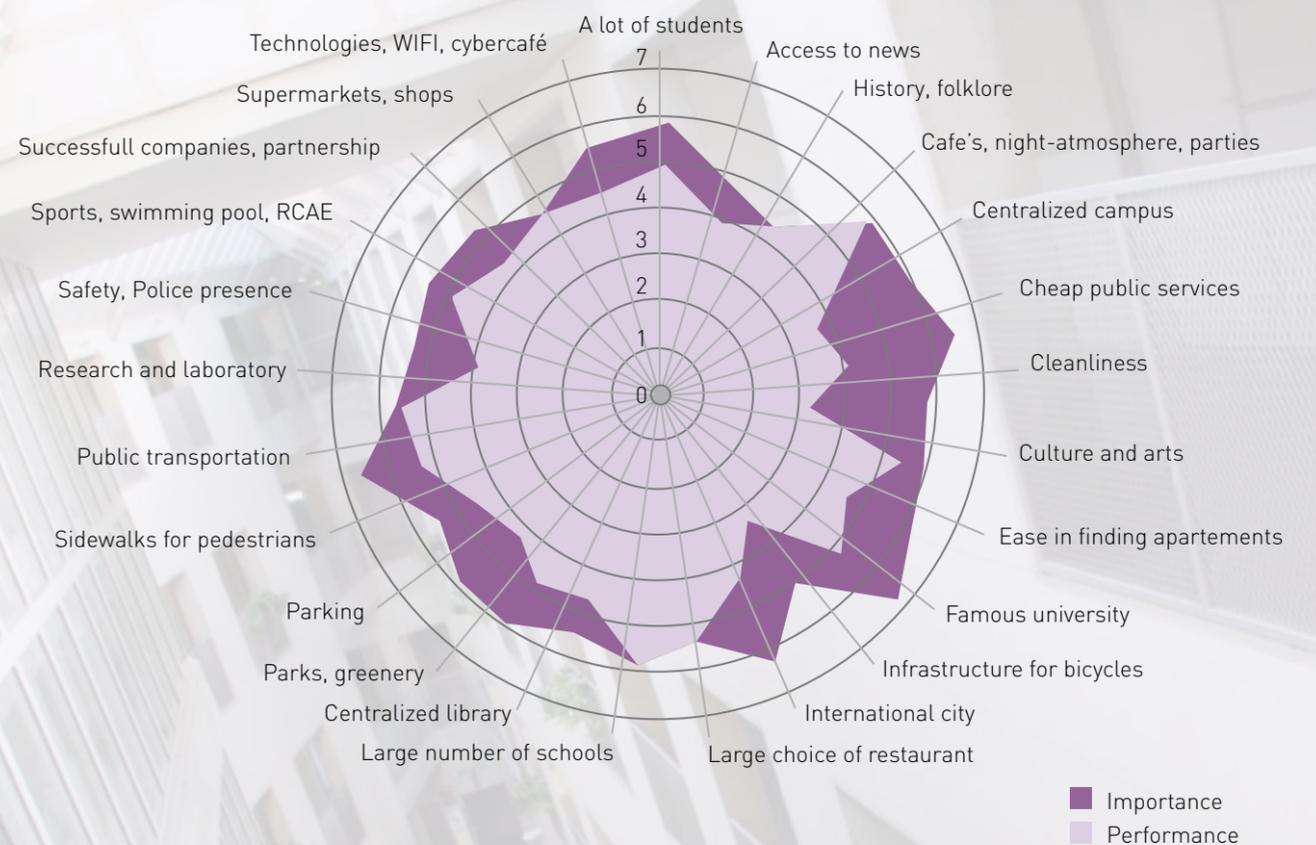
Consensus Brand Map for Liège as a university town (F2)

The three first-order core attributes that are the most strongly linked to Liège are: the "young population", the "history and folklore" and the "night life". As first-order core attributes, the map shows also 2 positive attributes ("shops", "arts & culture") and one negative attribute ("dirt"). As second-order core attributes, the "famous university" is a positive characteristic, while the decentralized campus far from the center is negatively perceived. Finally, Liège is perceived as having a large number of schools, while the dirtiness in certain parts of the city causes a feeling of insecurity.

From a managerial point of view we would suggest improvement of the negative attributes associated with the Liège brand. We would also recommend communicating other important attributes, which have a high performance measure, but are not part of the brand map (like public transportation or technologies).

The second objective was to discover if brand perception changes when the participants' country of origin differs, as we built a first brand map for local students and a second one for foreign students.

Figure 1 : Importance-Performance graph

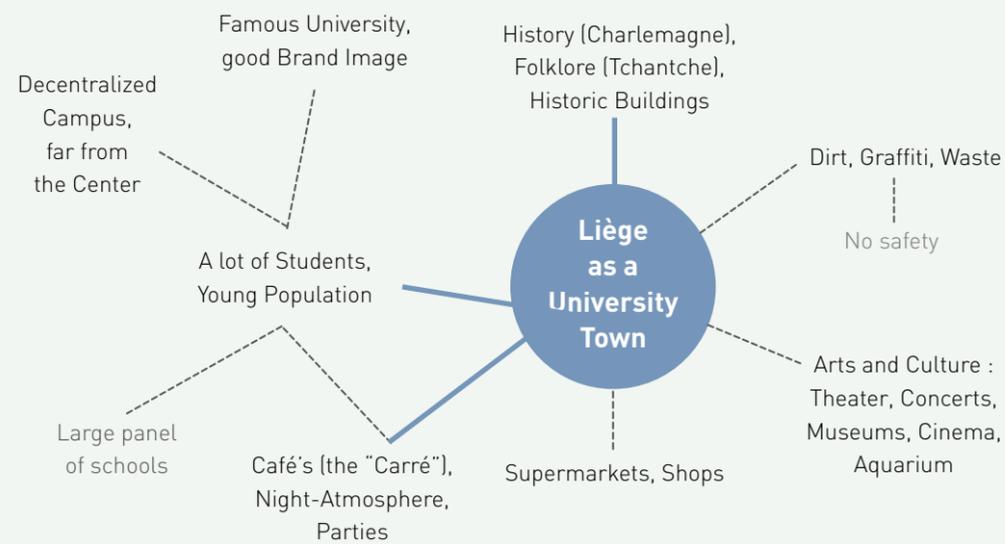


Nomological Validity Test

For both groups, Liège is a city with a young population, a lot of cafés and vibrant night life, supermarkets, arts and culture. The historical meaning of Liège has greater significance for local students. The large number of schools is only recognized by local students. Contrary to local students, foreign students perceive Liège as being an international city with a famous university and a large system of public transportation. The dirtiness and lack of safety aspects of the city are perceived to be more directly linked to the city by local students.

BCM is an indispensable tool for brand managers to identify associations and linkages composing the brand perception. After appropriate benchmarking, or making comparisons with the BCM of other university towns, a decision can be made to maintain or modify the city brand's core identity.

Figure 2: Consensus Brand Map for Liège as a university town



We know what it takes to be a Tiger.

To see findings from our research on over 500 high performers, visit accenture.com/research

• Consulting • Technology • Outsourcing

accenture
High performance. Delivered.

www.evs-global.com

Le sport, la HDTV, la numérisation, le remplacement des cassettes vidéo, l'IPTV, la TV mobile et le webcasting sont des facteurs de croissance pour le groupe EVS. EVS a réalisé 85,2 millions d'EUR de chiffre d'affaires en 2006 (+ 64%) et une marge nette de 43% grâce à ses solutions numériques réputées auprès des professionnels de la télévision. 180 collaborateurs travaillent dans plus de 9 pays différents. Les plus gros marchés d'EVS Broadcast sont les Etats-Unis, le Royaume-Uni, l'Allemagne, Le Japon et la France. EVS Broadcast est leader mondial pour les systèmes de production TV "en direct" et "quasi-direct", surtout dans le sport mais aussi de plus en plus au sein des studios fixes de production. Plus de 5.000 opérateurs des plus grandes chaînes de TV au monde, comme NBC, BSKyB, NHK, Canal+, ESPN, TF1 mais aussi plus proches RTL, RTBF, BeTV, BelgacomTV, VRT et Telenet, utilisent quotidiennement des applications d'EVS. XDC, filiale à 47% de EVS, s'occupe du déploiement du cinéma numérique en Europe avec plus de 280 salles de cinéma équipées et le plus grand hub logistique européen de copies numériques de films. Après une année 2006 sportive, EVS consolide sa position en 2007 et prépare une année 2008 marquée par les Jeux Olympiques de Pékin. Enfin, la groupe gagne de plus en plus de parts de marché au sein des studios.





Alumni

Le point sur le Roadshow de HEC-ULg à mi-parcours

Sandra DELFORGE

• Responsable des Relations Entreprises, HEC-ULg

• sandra.delforge@ulg.ac.be



Nous vous invitons à consulter sur le site des Alumni (<http://www.hec-ulg-alumni.be>), les photos de ces soirées ainsi que quelques témoignages recueillis dans notre « livre d'or ».

La suite des événements ?

La prochaine étape aura lieu à Bruxelles, en partenariat avec **Accenture et Deloitte**, le jeudi 21 février à partir de 19h au SAP Lounge (Boulevard Général Wahis, 16F, 1030 Bruxelles).

Ensuite nous terminerons ce premier Roadshow à Paris, le 17 mars à 18h30, où nous serons accueillis par M. W. Ancion à la **Délégation générale Wallonie-Bruxelles**. (Boulevard Saint Germain, 274, 75007 Paris).

Pourquoi un Roadshow ?

Depuis la fusion entre la faculté de gestion et d'économie de l'Université de Liège et HEC, HEC-ULg a mis en place de nombreux projets novateurs.

Ce Roadshow, dans 4 capitales, nous permet de présenter à nos Alumni et aux entreprises l'évolution de l'Ecole, nos objectifs et nos ambitions.

Pour nos invités, c'est aussi l'occasion de retrouver des amis, de faire du networking puisque nous invitons également les anciens de la Faculté de sciences appliquées et les entreprises partenaires de l'Ecole.

Des étudiants en dernière année sont également présents, certaines entreprises en profitent pour faire du recrutement.

Bilan à mi-parcours

Nous étions plus de 130 le 2 octobre à Luxembourg, accueillis par M. Didier Mouget (Promo 82), Managing Partner de **PWC Luxembourg** et plus de 40 à Londres, reçus par M. Didier Denayer (Promo 93), Attaché économique et commercial – **Awex** et Mme Françoise Scheepers (Promo 91), Director UK & Ireland – **Belgian Tourist Office**.

Les Liégeois aiment se retrouver? Manifestement oui. Et nous vous remercions pour votre présence et vos nombreux mails d'encouragement et de félicitations. Mais au-delà de l'aspect convivial, ces deux premières étapes nous ont également permis de développer et/ou de consolider des contacts avec des entreprises luxembourgeoises et londoniennes.



De gauche à droite, Daniel David, ALTL, Professeur d'Analyse financière à HEC-ULg et Yves Francis, Partner Deloitte

Nous vous attendons nombreux!

Inscription et renseignements :
francoise.dubois@ulg.ac.be
sandra.delforge@ulg.ac.be



Réception à la BERD (Banque Européenne pour la Reconstruction et le Développement) et accueil par Jean-Louis Six, membre du Conseil d'administration, Administrateur pour la Belgique, le Luxembourg et la Slovénie (au centre)



Ethique et précision

Implantée en Wallonie, filiale à 100% de TDA (Groupe Thales), FZ est une société orientée vers l'export et à la pointe des nouvelles technologies.

En quelques années, elle a évolué d'un savoir-faire historique vers une technologie d'avenir reconnue au niveau mondial. Ses leitmotivs : précision, sécurité, fiabilité.

Bien au-delà du strict respect des lois et des conventions internationales, les hommes et les femmes qui travaillent pour FZ développent et fabriquent des produits répondant à l'éthique et visant toujours un plus grand respect de la vie humaine.

Aujourd'hui, FZ développe un système de roquette guidée d'une toute nouvelle génération.



THALES

Forges de Zeebrugge s.a.

Centre européen mondialement reconnu pour sa maîtrise globale des systèmes de roquette à précision métrique



Alumni créateur d'entreprise



www.benoitnihant.be

NOM : Benoît Nihant Chocolatier
ACTIVITÉ : Créateur Chocolatier
CRÉATION : 2005
LOCALISATION : Embourg (Liège)
EFFECTIF : 4 personnes
INVESTISSEMENT INITIAL : 375.000 EUR

Benoît Nihant est diplômé ingénieur commercial de HEC (promotion 1998). Il n'a pu résister à la tentation : il a abandonné une carrière confortable et toute tracée pour réaliser son rêve et concrétiser sa gourmande passion : créer des chocolats nobles et authentiques aux parfums subtils, élaborés avec la précision d'un orfèvre et un véritable sens artistique, décliné aussi bien dans ses produits que dans leur présentation. Nous l'avons rencontré à Embourg, dans la belle maison qu'il vient d'acquérir avec son épouse Anne, avec laquelle il forme une équipe toute en passion et en efficacité, et où il a installé son atelier ainsi qu'une boutique sobre et stylée.



Nathalie HOSAY

• Responsable des Relations Extérieures et de la Communication, HEC-ULg

• nathalie.hosay@ulg.ac.be





Pause gourmande avec deux passionnés.

Benôit, quel est votre parcours professionnel ?

Mon diplôme HEC d'ingénieur commercial en poche, j'ai commencé à travailler à Cockerill d'abord, puis chez CMI comme Chef de projets. Mon hobby était depuis très longtemps lié à tout ce qui touche à la gastronomie et à l'élaboration de recettes, avec une prédilection pour les produits raffinés. J'avais aussi envie d'être un jour indépendant et de créer ma propre société mais il m'a fallu un peu de temps pour faire le lien entre ces deux passions. Le déclic s'est produit à l'aube de la trentaine, en 2005 : j'ai quitté mon travail et je me suis immergé pendant un an dans les cuisines de grands maîtres. J'ai été notamment ouvrier chocolatier chez Wittamer où j'ai pu découvrir en profondeur les spécificités et les habitudes de ce métier et acquérir la maîtrise d'un savoir-faire.

Je considère comme une force de ne pas avoir été dans le secteur dès le départ. Je n'avais aucun a priori, aucun stéréotype au niveau des recettes. Tout pouvait être inventé.

*Un zeste d'audace,
un parfum de créativité,
une saveur d'aventure,
infusées à une vision épicée, voilà donc
la recette de ce « couple-orchestre » :*

Anne et Benôit font tout de concert.

C'est une invention à deux voix.

Leur devise pourrait être :

*« On peut tout inventer,
tout faire. Rien n'est une corvée ».*

*Alors, succombez avec plaisir
à la tentation ...*

Anne, où intervenez-vous dans ce parcours ?

J'ai rencontré Benôit sur les bancs de HEC où j'ai obtenu mon diplôme de Licence en Sciences Commerciales (Anne Nyssen – promotion 2000).

« Benôit Nihant Chocolatier », c'est une entreprise que nous menons ensemble depuis le début. J'ai renoncé il y a quelques mois à mon travail de Chargée de Relations

pour les entreprises au sein de la Banque CBC car nous gérons tous les aspects nous-même : la conception et la production de nos chocolats, la prospection, la gestion, le design de nos produits et de nos emballages, l'organisation de séances de dégustation. C'est devenu toute notre vie. Nous sommes quasi totalement interchangeables. Pour le moment, c'est un atout.

Quelle stratégie déployez-vous pour vous imposer dans le marché encombré des chocolats ?

Nous ne voyons pas les choses tout à fait de cette façon. Il y a certes beaucoup de chocolatiers en Belgique mais paradoxalement peu de concurrents.

Notre positionnement est le très haut de gamme avec des produits raffinés et d'une qualité spécifique répondant aux attentes des gourmets les plus exigeants. Nous ne nous fournissons pas via des filières industrielles mais bien auprès de petits artisans-récoltants des régions équatoriales. Cette rigueur et cette philosophie au niveau de la mise au point des recettes nous positionnent et font notre spécificité. Le goût de nos chocolats est un goût «vrai», où les différentes saveurs subtiles sont mises en évidence.

Qui sont vos clients ?

Nous avons trois types de clients. Les plus importants au niveau du volume sont les revendeurs : épicerie fines, maisons de thé renommées. Nous sommes très vigilants au niveau du choix car l'association d'image de marque doit être cohérente, il faut une adéquation parfaite entre les deux.

Nous livrons ensuite les étoiles de la gastronomie belge : la Villa Lorraine, Comme chez Soi, l'Héliport ont choisi nos chocolats pour accompagner leurs menus.

Viennent ensuite les clients particuliers; notre magasin à Embourg est ouvert deux jours par semaine (*).

Nos clients sont jusqu'à présent principalement belges. Nous avons quelques clients en Allemagne et nous sommes en négociations très prometteuses avec le Japon. Nous participons aussi, grâce à l'aide de l'AWEX, à des salons et foires à l'étranger où nous rencontrons directement les bonnes personnes.

(*): les vendredi et samedi, de 10 à 19h
Voie de l'Ardenne 45 à 4053 Embourg

BDO

BDO Atrio

Worldwide Number 5

Auditors Accountants Advisors

BDO Atrio est la nouvelle dénomination de BDO BELGIUM, en référence aux triples « A » que forment nos 3 coeurs de métier



BDO Atrio fait partie du réseau de
BDO INTERNATIONAL
qui est présent dans plus de 110 pays
avec plus de 30.000 collaborateurs.

www.bdo.be

BDO



Quand la pub fait de l'anti-pub !

Cécile DELCOURT

• Assistante-Doctorante en Marketing, HEC-ULg

• cecile.delcourt@ulg.ac.be



Quels sont les messages à véhiculer pour convaincre efficacement via la publicité? C'est ce que les managers aimeraient bien savoir ! A ce titre, nous avons mené une étude au sein de HEC-ULg pour mesurer l'efficacité de messages publicitaires persuasifs dans le champ du marketing social¹.

Le marketing peut modifier notre comportement grâce entre autres à la publicité. Or le pouvoir de persuasion de la publicité ne porte pas toujours ses fruits. Pire encore : la cible visée par la publicité se comporte dans la direction opposée à celle souhaitée ! C'est l'effet boomerang (Fishbein et Ajzen 1975).



L'effet boomerang au sein des campagnes publicitaires

La compréhension de l'effet boomerang revêt une importance capitale pour les professionnels du marketing en général et de la publicité en particulier. En effet, ce phénomène peut avoir des conséquences désastreuses pour l'entreprise. Par exemple, d'après une étude scientifique menée aux Etats-Unis, sur un total de 30 messages testés, 6 messages publicitaires de sensibilisation anti-drogue ont suscité chez les adolescents interrogés l'envie de s'y essayer...

Cette dernière étude soulève 3 questions essentielles pour les entreprises : Quid de l'efficacité, de la rentabilité et des effets pervers de la publicité ?

Qu'avons-nous expérimenté au sein de HEC-ULg?

Dans le cadre d'une recherche menée pour étudier l'efficacité d'un message publicitaire persuasif dans le champ du marketing social, nous avons subi malencontreusement cet effet boomerang. Notre étude portait sur la question suivante :

Les consommateurs d'eau en bouteille sont-ils prêts à changer de comportement?

En pratique, nous avons émis l'hypothèse suivante : informer les consommateurs d'eau en bouteille sur les avantages écologiques et économiques de l'eau du robinet les influencera à abandonner leur ancien comportement (boire de l'eau en bouteille) au profit d'un nouveau comportement plus respectueux de l'environnement (boire de l'eau du robinet).

Quid du comportement des consommateurs d'eau en bouteille ?

Contre toute attente, une fois informés, les buveurs d'eau en bouteille ont rapporté avoir bu une proportion plus importante d'eau en bouteille après avoir été exposés au message les persuadant de boire de l'eau du robinet. Vous l'avez reconnu : l'effet boomerang !

Comment expliquer le comportement des consommateurs d'eau en bouteille?

Selon la Théorie de la Réactance (Brehm et Brehm 1981), lorsque nous ressentons une perte de liberté, nous mettons en œuvre des stratégies pour restaurer notre liberté. Par conséquent, dans notre étude, il est possible que les consommateurs d'eau en bouteille se soient sentis « menacés » dans leur liberté de choix en raison du message persuasif mettant en évidence la suprématie de l'eau du robinet. En réaction, ils peuvent avoir renforcé leurs attitudes favorables envers l'eau en bouteille.

Que pouvons-nous en conclure ?

D'après notre étude, informer les consommateurs d'eau en bouteille sur les qualités factuelles de l'eau du robinet ne semble pas efficace pour les influencer à changer de comportement. Au contraire, ils ont même rapporté consommer une plus grande proportion d'eau en bouteille.

Par conséquent, les pros de la pub devront s'adresser autrement que grâce à des arguments factuels pour convaincre ces consommateurs.

Précisons que l'effet boomerang n'est pas systématique. En revanche, chaque message publicitaire peut être susceptible de provoquer cet effet. Ignorer ou sous-estimer l'effet boomerang, c'est exposer l'entreprise à des risques potentiels.

Cet article est basé sur une étude menée sous la supervision du Dr. Allard VAN RIEL. L'étude s'intitule : "Comparative advertising versus non comparative advertising in social marketing. The case of tap water".

Références bibliographiques sur www.hec.ulg.ac.be/FR/spirit/spirit-of-management.php

¹Le marketing social traite les problèmes sociaux grâce aux techniques et principes de marketing (Kotler et al. 2002). Son objectif est d'influencer une cible à volontairement changer de comportement pour son intérêt et/ou celui de la société (Ex : arrêter de fumer, trier les déchets, mettre sa ceinture de sécurité,...).

2007-2008 : un excellent cru pour HEC-ULg

Le nombre global d'inscriptions dans les différentes filières proposées par HEC-ULg, en horaire de jour et en horaire décalé, est en hausse par rapport aux années précédentes. Le premier Bachelier totalise 682 étudiants, soit une progression de 12% par rapport à l'année passée et de 18% par rapport à l'année 2005-2006.

L'année préparatoire au Master destinée aux étudiants «passerelles» fait également le plein avec 148 étudiants. Les formations en Executive Education à horaire décalé accueillent quant à elle 514 étudiants.

 www.hec.ulg.ac.be

Why would you join our 2 300 students?

En septembre dernier, HEC-ULg lançait deux nouveaux Masters Full english en Management.

Beau succès pour cette première édition : des étudiants russes, chinois, libanais, roumains, hongrois, bulgares et polonais côtoient nos étudiants belges qui ont choisi de poursuivre leur cursus en anglais.

 www.hec.ulg.ac.be/FR/enseignement/masters/masters-full-english.php



(1)

Franqui Chair for Prof. Dr. Sophie Manigart

The University of Liège has awarded the Belgian Franqui Chair 2008 to Professor **Sophie Manigart**. In February and March 2008, the Vlerick Leuven Gent Management School Professor of Finance will deliver a series of lectures at HEC-ULg on 'Private equity and venture capital : an economic and entrepreneurial approach'.

 www.hec.ulg.ac.be

La Flexicurité, entre discours et pratiques... (1)

En 2006 et 2007, le LENTIC, un des centres de recherche de HEC-ULg, a coordonné un projet de recherche-action financé par le FSE, autour de la problématique de la Flexicurité. A partir d'une approche inductive et participative, le LENTIC et ses partenaires ont travaillé à rendre pertinente et opérationnelle l'approche de la Flexicurité pour les entreprises, syndicats, collectivités locales, etc.

L'ensemble des résultats du projet a donné naissance à un DVD multimédia, à vocation pédagogique et méthodologique. Ce DVD est destiné à toutes les parties prenantes du marché du travail désireuses de s'engager sur la voie d'une flexicurité économiquement et socialement responsable. Elles y trouveront différents contenus empiriques (vidéos, études de cas, descriptions de dispositifs, etc.) et outils (grilles d'analyse, quizz, etc.) qui les sensibiliseront aux enjeux sous-jacents et les guideront tout au long de ce processus.

 www.flexicurity.org



(2)

Ça roule pour lui (2)

Pierre Hamblenne, jeune étudiant liégeois de HEC-ULg, créateur de la marque In-Joy (*) n'a pas fini de nous étonner. Après une collection 2007 distribuée dans une vingtaine de points de vente, il vient de dévoiler, lors d'un superbe défilé organisé le 7 février dernier dans les salons de la Société Littéraire à Liège, toutes les subtilités d'une nouvelle gamme hyper tendance. Grande nouveauté : une collection de polos et tee-shirts exclusifs pour filles.

Ses objectifs pour 2008? Développer sa gamme de produits, atteindre les 50 points de vente, lancer sa marque sur le marché français avec une participation au Salon de la Mode à Paris où il présentera sa première collection Hiver 2008-2009, former une équipe de commerciaux, de graphistes et de designers pour étendre sa société (il a signé en janvier, à Londres, un contrat de partenariat pour la promotion de In-Joy et salue l'arrivée d'un investisseur anglais qui lui permettra d'investir davantage dans des events & campagnes de publicité).

Et tout cela, en menant ses études de gestion de front. Beau parcours !

(*) voir magazine SPIRIT of Management n°1 - octobre 2007 - pp.8-11

 www.in-Joy.be



(3)

Une belle carrière au service de l'enseignement du néerlandais (3)

Marie-Agnès Dengis s'est retirée de ses activités d'enseignante à HEC-ULg en ce début d'année académique. Chapeau bas à cette "grande dame" pour la belle carrière qu'elle a menée au service des étudiants.

Témoignage de **Marc Dubru**, Directeur Général de HEC-ULg : " *J'en ai rencontré tellement des diplômés HEC pour qui le Néerlandais à HEC était associé à deux figures marquantes : Madame Dengis et Monsieur Kiehm. Enseigner le Néerlandais en Wallonie n'est pas une sinécure ! Un grand bravo à toi et à ceux qui le font avec persévérance, aidant les débutants, perfectionnant les doués et supportant les médiocres. Merci Marie-Agnès !*"

ISIS : 20 ans? ... Ça se fête! (4)

A peine diplômés de HEC-Liège en 1987, **Jean-Marc Schellings** et **Wilfried Niessen** (4) (par ailleurs professeur à HEC-ULg) se lancent dans l'aventure informatique avec 30.000 francs belges en poche. 20 ans plus tard, leur petite entreprise pèse plus d'un million d'euros de chiffre d'affaire.

ISIS (Integrated Services for Information Systems) a fêté ses deux décennies en octobre dernier. Société en constante évolution - ISIS forme depuis 2002 un véritable groupe, composé de trois sociétés-, elle fournit à ses clients une réponse globale à leurs attentes en matière d'informatique de gestion.

 www.isis.be



(4)

Nouvelle publication

Professeur émérite de HEC-ULg, **Jules GAZON** a récemment publié un livre intitulé "Ni chômage, ni assistance. Du choix éthique à la faisabilité économique" (286 pages), aux Editions L'Harmattan. Sa réflexion éthique sur le sujet se fonde sur une analyse économique fouillée et de grande rigueur. La solution qu'il propose est aussi radicale que concrète. Le droit au travail et le devoir de travailler! Jules Gazon donne un séminaire sur ce sujet dans le cadre des séminaires Executive Education (lundi 18 février à 18h).

Colloque Langues (5)

Le 6 novembre dernier, s'est tenu à HEC-ULg un Colloque « Enseignement du lexique et des terminologies : corpus, stratégies et méthode » de l'Unité d'Enseignement et de Recherche (UER) Langues. Le but poursuivi est de proposer des rencontres sur des projets de recherche et de publications centrées sur les potentialités propres de l'UER dans le cadre de HEC-ULg.

Ce colloque a donné la parole à trois personnalités de renom international dans leur spécialité : **Jean Binon, Kris Buyse et Serge Verlinde.**

En prise avec les préoccupations didactiques concrètes de l'UER, ils ont parlé d'analyse de corpus et d'extraction de lexique et terminologie, d'enseignement/acquisition du vocabulaire et de confection de dictionnaires phraséologiques d'apprentissage.

Les actes paraîtront dans la prochaine livraison de la revue «Le Langage et l'Homme».

Contact : Bernard THIRY, Chargé de cours en langue espagnole à HEC-ULg - bernard.thiry@ulg.ac.be

Tribunes dans la presse



Chaque mois, un étudiant de HEC-ULg « donne de l'éco à sa voix » et s'exprime sur l'actualité économique et sociale en écrivant un billet diffusé dans le magazine Entre'Première sur la Première - RTBF - (le samedi de 8h30 à 9h) et publié dans La Libre Entreprise, supplément économique du samedi de la Libre Belgique. Prochains rendez-vous : 1er mars, 19 avril, 25 mai et 28 juin 2008.

Tous les 3e samedis du mois, un spécialiste de HEC-ULg s'exprime dans la « Chronique Universités » de La Libre Entreprise. Le principe : offrir une tribune ouverte au monde universitaire pour présenter une réflexion, une analyse sur des sujets d'économie, de gestion, de finance, de GRH, ...

 Retrouvez leur contribution sur www.lalibre.be

Pour suivre de près l'actualité inside & outside HEC-ULg

Le Service Relations Extérieures et Communication de HEC-ULg vous propose :

- Un lien privilégié avec ses quelque 300 enseignants-chercheurs pour toute demande d'articles, d'interviews, d'expertises et d'éclairage sur l'actualité socio-économique et politique. N'hésitez pas à nous contacter !
- Vous souhaitez intégrer la Mailing List de HEC-ULg afin d'être tenus informés régulièrement de nos conférences, séminaires et événements? Veuillez nous faire part de vos coordonnées professionnelles complètes.
- Recommander un ami, Alumni ou autre, pour recevoir ce magazine ? Merci de nous envoyer ses coordonnées complètes.
- Pour connaître toutes les nouveautés de HEC-ULg en terme de programme de cours, de formations IN-COMPANY, de formations en Executive Education (masters complémentaires, maîtrises,...), de partenariats avec les entreprises, surfez régulièrement sur www.hec.ulg.ac.be
- Retrouvez les numéros de *Spirit of management* sur www.hec.ulg.ac.be/FR/spirit/spirit-of-management.php

Le Service Relations Extérieures et Communication à VOTRE service



Nathalie HOSAY, *Responsable*
nathalie.hosay@ulg.ac.be
Tél: + 32 4 232 72 30 – 32 477 625 966

Vanessa ORBAN, *Assistante*
vanessa.orban@ulg.ac.be • Tél. + 32 4 232 72 53

Carine WAHIS, *Suivi du site Internet*
carine.wahis@ulg.ac.be • Tél. + 32 4 232 72 97

(5)





Recherche

Le Groupement d'employeurs

Virginie XHAUFLAIR

• *Chargée de recherche au LENTIC(HEC-ULg), Doctorante EDSDO Université Paris 1 Panthéon-Sorbonne*

• v.xhaufclair@ulg.ac.be



Un certain nombre d'entreprises, dans notre région, sont confrontées à de fortes contraintes de flexibilité, pouvant être liées, par exemple, à la saisonnalité de leur production. Pour ces entreprises, le recours aux travailleurs temporaires est bien souvent la seule solution. Celle-ci présente des avantages indéniables en termes de flexibilité, mais aussi plusieurs inconvénients, dont le coût de la main d'œuvre, la difficulté à recruter et fidéliser certains profils, ainsi que la nécessité de former ces travailleurs. De plus, le marché tendu pour certaines qualifications, même faibles, rend la mobilisation de travailleurs temporaires de plus en plus aléatoire pour un nombre croissant d'entreprises.

Si les contrats temporaires sont peu attractifs pour les travailleurs, c'est également le cas des contrats à temps partiel. De nombreux employeurs souhaitent pouvoir bénéficier de compétences spécifiques internes à temps partiel, pour professionnaliser leur offre de services, pour développer de nouveaux produits et/ou pour assurer la croissance. Mais force est de constater que le recrutement de travailleurs qualifiés à temps partiel dans les PME relève de la gageure : les bons éléments souhaitent travailler à temps plein et avoir des perspectives de carrière sérieuses.

Aujourd'hui, ces situations ne sont plus une fatalité. Le « Groupement d'employeurs » (nouveau dispositif autorisé par la loi-programme du 12 août 2000) permet aux entreprises de se regrouper pour fidéliser leur main-d'œuvre saisonnière et/ou employer une main-d'œuvre qu'elles n'auraient pas, seules, les moyens de recruter.

Ces groupements d'employeurs, très faciles à créer, sont composés d'entreprises aux saisonnalités et/ou aux besoins complémentaires. Ils engagent sous contrat CDI à temps plein des travailleurs qui effectuent des périodes de travail successives auprès des différentes entreprises adhérentes, en fonction de leurs besoins respectifs.

C'est une solution gagnant-gagnant : l'employeur bénéficie, à moindre coût, d'une main-d'œuvre flexible et polyvalente, qualifiée et formée à ses propres processus de travail ; le travailleur bénéficie, quant à lui, d'un emploi durable et de qualité à temps plein qui lui permet en outre de développer son employabilité grâce à la polyvalence requise.

Un certain nombre d'entreprises liégeoises se sont montrées intéressées par ce dispositif et cherchent actuellement des partenaires complémentaires pour engager ensemble du personnel : les besoins exprimés portent notamment sur du personnel commercial en période de congés scolaires, une secrétaire commerciale, un informaticien, un responsable qualité, un spécialiste emballage et logistique, un responsable de la communication interne, un homme à tout faire, etc. D'autres besoins concernent plutôt du personnel moins qualifié pour diverses saisonnalités.

Si vous aussi, vous êtes confrontés à des besoins de ce type, si vous souhaitez vous joindre à cette dynamique innovante, si vous désirez plus d'informations, n'hésitez pas à contacter :

Virginie Xhaufclair au LENTIC - HEC-Ecole de Gestion de l'ULg - 04/366 30 70 - v.xhaufclair@ulg.ac.be, qui propose en effet, en collaboration avec la CCILV, un accompagnement aux entreprises désireuses de créer des groupements d'employeurs.

Entrepreneurship and innovation



A Management School in the heart of a European University

A broad range of **training courses in Management and Economics** (Bachelor's, Master's and PhD's level)

Specialized continuing training courses

HEC-ULg Entrepreneurs Programme

(a unique "Entrepreneur pedagogy" for University Graduate)

Executive Education and Services

15 years of experience - Really specific answers to develop your managers' and executives' skills and to optimise your management - "We train managers, we don't simply teach 'about' management"

A dynamic **partnership with companies**

9 Research Centres

International Openness



Management School - University of Liege

rue Louvrex 14 - Bât. N1 / 4000 Liège - Belgium
Tél +32 (0)4 232 72 11 / Fax +32 (0)4 232 72 40
bd. du Rectorat 7 - Bât. B31 / 4000 Liège - Belgium
Tél +32 (0)4 366 27 26 / Fax +32 (0)4 366 27 30

hec@ulg.ac.be
www.hec.ulg.ac.be



HEC-ULg Entrepreneurs

HEC-ULg Entrepreneurs : Jury de la Mission Création d'entreprise, vendredi 26 octobre 2007 - Universiteit Hasselt



Job Day

Job Day annuel, journée de rencontres entre les entreprises et les futurs diplômés de HEC-ULg le 23 novembre 2007 à HEC-ULg organisé par les 11 étudiants du 'Campus Recruitment' Prochain Jobday : le 29 février 2008

Ghislain Houben, Professeur à l'Université de Hasselt et Dean Vergauwen, Professeur, Doyen de la Faculté d'Economie de l'Université de Hasselt



Philippe Henry, Député fédéral Ecolo, Marc Dubru, Directeur général de HEC-ULg et Jean-Pierre Di Bartolomeo, Membre du Comité de Direction de la Sowalfin et Directeur de la Sowaccess.



La promotion Galileo 2007-2008 de HEC-ULg Entrepreneurs



Olivia Santus et Marie Lemmens, Licenciée en sciences commerciales et Ingénieur de gestion de HEC-ULg, participantes du programme HEC-ULg Entrepreneurs

Master Full english



Here you are some of full English master students from abroad (Romania, Hungary, China, Russia, Poland, Bulgaria, Lebanon)

Salle de Marché



Visite de la Salle de Marché de HEC-ULg, unique en Communauté française, le 23 novembre 2007 par des étudiants de bachelier professionnalisant en comptabilité (Finance et Banque) de HEMES Sainte-Marie, accompagnés de leur professeur, Monsieur Philippe Tooth, sous la conduite de Laurent Bodson, Responsable de la Salle (à droite)

Présentation et visite de la BERD par Jean-Louis Six, Membre du Conseil d'Administration - Administrateur pour la Belgique, le Luxembourg et la Slovénie, au centre; à gauche Didier Denayer (promo 93), Attaché économique et commercial de l'AWEX



Groupe d'étudiants de dernière année de HEC-ULg en compagnie de Sandra Delforge - Responsable des Relations entreprises (à droite) et de Eric Modave, Head of Global Payment Operations - Barclays (au centre) entouré de Emile Bokuetenge, Director - Product Management - Euroclear et Yves Crama, Directeur de HEC-ULg.

Roadshow Alumni à Londres, les 5 et 6 novembre 2007



Pierre Keutgens, Private Equity - Doughty Hanson & co, Françoise Dubois, Service Relations Entreprises HEC-ULg, Eric Modave, Head of Global Payment Operations - Barclays et Georges Hübner, Professeur Deloitte en Finance à HEC-ULg

Roadshow Luxembourg

Première étape du Roadshow HEC-ULg à la rencontre de ses diplômés et des entreprises :
Luxembourg (Espace Paul Wurth - Cat Club), le 2 octobre 2007



De gauche à droite :
Jean Tondeur, Directeur Executive Education and Services, HEC-ULg,
Marc Dubru, Directeur général HEC-ULg,
Didier Mouget, Partner « Global Board », PwC Luxembourg et
Yves Crama, Directeur général HEC-ULg

Quelques Alumni HEC-ULg heureux de se retrouver dans une ambiance conviviale



Ambiance autour de **Georges Hübner**, Professeur Deloitte en Finance à HEC-ULg

Soirée Entreprises

Soirée 'Entreprises' à HEC-ULg, le 10 décembre 2007



Willy Marlier, Directeur général de Prayon en compagnie de **Sahar Hassanine**, une des étudiantes marocaines bénéficiaires d'une Bourse Prayon dans le cadre du partenariat Prayon - HEC-ULg



Les représentants de l'Université Hassan Ier de Settat (Maroc) avec laquelle HEC-ULg a signé une convention de partenariat. A droite : le Professeur **Mohamed Rahj**, Recteur de l'Université Hassan Ier



Vue d'ensemble de l'assemblée avec présentation de LOLG, le Campus virtuel de HEC-ULg, sur 9 écrans plasma

Didier Reynders, Vice-Premier Ministre, Ministre des Finances et
Nathalie Hosay, Responsable du Service Relations Extérieures et Communication de HEC-ULg et Rédactrice en chef du magazine SPIRIT of Management



Exposé de **Alan Greenberg**, Senior Manager Higher Education, APPLE



Hubert Bosten, CEO de la société NMC avec deux étudiantes étrangères réalisant leur master à HEC-ULg, lauréates des Bourses NMC, Renata Laurynow (Pologne) et Anca Badea (Roumanie)



Le Ministre **Jean-Claude Marcourt** et les jeunes diplômés de HEC-ULg mis à l'honneur dans le domaine de la création d'entreprise : les membres de Quatuor (concept novateur de déco d'intérieur et extérieur) et **Michaël Genin**, GMH



Soirée de lancement du magazine

Spirit
of management



Yves Crama, Directeur général de HEC-ULg et **Laure Payen**, diplômée HEC-ULg, lauréate du Prix Ory récompensant le meilleur mémoire en marketing sous l'angle de l'originalité



Vue générale de l'Assemblée avec au 1er rang de droite à gauche, le **Ministre Marcourt**, **Benoit Rutten**, Délégué Wallonie-Bruxelles à Rabat, **Yves Crama**, Directeur général de HEC-ULg. Au second rang, de droite à gauche, **Yves Noël**, Président du Conseil de Gouvernance de HEC-ULg, **Hubert Bosten**, CEO de NMC, **Willy Marlier**, Directeur général de Prayon

Compétence managériale et performance des entreprises

Le manager est devenu un acteur incontournable du fonctionnement de l'entreprise. Mais si les entreprises développent à son égard des attentes élevées en terme de management humain, elles disposent rarement d'outils objectifs et valides pour apprécier l'impact de ces compétences managériales sur le bien-être, l'implication ou encore la performance des employés. Le projet de recherche mené par l'Unité de Recherche en Gestion des Compétences¹ vise à doter les entreprises d'indicateurs valides en matière de management humain.

Notre objectif est d'apporter une contribution à la compréhension des processus qui conduisent à une meilleure mobilisation des ressources humaines au sein des organisations.

Méthodologie du projet

Nous définissons la compétence managériale comme la **capacité d'un manager à adopter les comportements les plus adéquats par rapport aux besoins tant professionnels** (soutien à l'amélioration des performances, par exemple) **qu'émotionnels** (reconnaissance, par exemple) **de ses collaborateurs**. Elle se concrétise auprès des employés par davantage de bien-être, des attitudes plus favorables envers leur entreprise et de meilleures performances.

Pour appréhender cette compétence, nous développons un questionnaire qui permettra d'évaluer les comportements des managers, les ressources tant personnelles que contextuelles qu'ils mobilisent et leur impact auprès de leurs collaborateurs.

D'ici juin 2008, 5 entreprises pourront tester notre démarche en administrant notre questionnaire aux managers et à leurs collaborateurs. En contrepartie, chaque entreprise bénéficiera d'un feedback complet à propos de ses résultats.

Si vous êtes intéressé à participer à cette étude ou si vous connaissez une entreprise que cela pourrait intéresser, n'hésitez pas à prendre contact avec notre équipe.

Fabrice DE ZANET

- Chargé de recherche au sein de l'Unité de Recherche en Gestion des Compétences de HEC-ULg

• fabrice.dezanet@ulg.ac.be



3 constats clés...

- Le capital humain constitue un facteur-clé de la réussite de l'entreprise.
- Le manager est devenu un acteur-clé de la mobilisation des ressources humaines. Et pour Barabel et Meier². « C'est cette capacité à mobiliser qui est maintenant recherchée, la maîtrise technique d'un emploi donné devenant secondaire ».
- Le manager doit se préoccuper à la fois des objectifs à atteindre, mais également du climat de travail qu'il instaure avec ses collaborateurs. Or, en privilégiant uniquement l'atteinte des résultats, les entreprises peuvent encourager certains de leurs collaborateurs à recourir à des comportements qui compromettent une indispensable motivation.

¹ Ce projet mené par l'Unité de Recherche en Gestion des Compétences (responsable académique : Pr. Jean-Marie Dujardin) est subsidié par l'Université de Liège (Fonds spéciaux - Crédits d'impulsion 2006).

² Barabel, M., & Meier, O. (2006). *Manager*. Dunod, Paris.

Intéressé par un distributeur?



Contactez nous au
071/25 13 56



C'est peut-être un détail pour eux...

Véronique PEIFFER

• Chargée de cours en langue espagnole, HEC-ULg

• veronique.peiffer@ulg.ac.be



Dans le cadre du programme *Erasmus*, nous accueillons chaque année une quarantaine d'étudiants espagnols. Avant leur arrivée chez nous, comment ces jeunes gens voient-ils la petite Belgique¹ ? Pas terrible... Leur représentation stéréotypée de notre culture et de notre quotidien n'a rien de la jolie carte postale : les Belges (un mélange de francophones, de *flamencos*² et d'autres encore) sont des gens froids, ils supportent un climat pluvieux, mangent des frites grasses et du chocolat, le tout arrosé de bière. La caricature est forcée. Juste un peu. Comme si nous, nous réduisions l'Espagne à une immense plage sur laquelle les habitants toujours souriants pensent à la corrida, dansent le *flamenco* (attention à la confusion !) tout en ne mangeant que de la paella ou des tapas (pour les initiés)...

Après avoir vécu quelques mois en Belgique, les étudiants espagnols modifient leur regard sur notre pays. Heureusement ! Ils ont découvert une nation cosmopolite, multiculturelle et polyglotte. Ils perçoivent les Belges (les Liégeois ?) comme des gens plutôt chaleureux, épicuriens, fêtards. Ils envient ces jeunes belges qui, grâce à leur connaissance des langues étrangères, voyagent beaucoup.

Les Espagnols s'étonnent de nos contacts humains parfois paradoxaux : les Belges souhaitent une bonne journée à des gens qu'ils ne connaissent pas (dans

les commerces, par exemple) et utilisent de manière incessante les formules de courtoisie, alors qu'ils sont parfois plus distants avec leur entourage quotidien : une seule bise pour saluer leurs amis³, un automatique *ça va ?* qui n'a pas toujours pour objet la préoccupation d'autrui, le vouvoiement généralisé quand l'on s'adresse à ses professeurs... Les jeunes espagnols sont un peu déçus lorsqu'ils découvrent que les villes wallonnes ne ressemblent pas vraiment à Bruges... Ils ne comprennent que très peu l'imbroglio politique d'un pays dont les trois communautés ne correspondent pas aux trois régions, où des communes à facilités deviennent des communes à difficultés. Mais ce qui les perturbe réellement au tréfonds de leur Moi est bien plus fondamental...

Le véritable choc culturel, la déstabilisation qui leur fait « perdre le Sud » se situe dans un tout autre domaine : nos habitudes alimentaires ! Imaginons, pour mesurer ce choc, qu'un Espagnol dresse à ses compatriotes ce tableau épouvantable du repas de midi à la belge : « Ils mangent des sandwichs debout, dans la rue ! C'est peut-être un détail pour eux, mais pour nous ça veut dire beaucoup... Ça veut dire qu'ils ne prennent même pas le temps de s'asseoir pour déguster le repas le plus important de la journée, qu'ils rejettent le moment sacré de la *sobremesa*⁴, celui du petit café solo bien corsé, devant un 'bon' feuilleton latino à la télé ».

« Ils courent après quoi, les Belges ? ».

¹ Les informations « choisies » pour la rédaction de ce billet sont issues d'une enquête que j'ai réalisée, en octobre 2006, auprès de 126 étudiants belges et espagnols ayant effectué un séjour *Erasmus* en Espagne et en Belgique. Les résultats complets de cette enquête apparaissent dans le texte de la conférence, intitulée *Diversidad e identidad cultural en Europa*, que j'ai donnée en décembre 2006 à l'U.C.L.M. (Universidad de Castilla la Mancha).

² *Flamenco* est la traduction espagnole de *flamand*.

³ Les Espagnols se saluent en s'embrassant sur les deux joues.

⁴ La *sobremesa* suit le repas que les Espagnols prennent vers 14h-15h. Il s'agit d'une période d'une ou deux heures pendant laquelle ils digèrent, discutent, se reposent, avant la reprise éventuelle des activités professionnelles ou scolaires (vers 17h).



Tal vez no tenga importancia para ellos...

En el marco del programa *Erasmus*, recibimos cada año a unos cuarenta estudiantes españoles. Antes de llegar a Bélgica, ¿cómo estos jóvenes perciben a nuestro país ? Por lo visto, no muy bien... Su representación estereotipada de nuestra cultura y de nuestro cotidiano no tiene nada que ver con una bonita postal : los belgas (una mezcla de francófonos, de flamencos y otros más) son gente fría, aguantan un clima lluvioso, comen patatas fritas grasientas y chocolate mientras beben cerveza. ¿Estaré forzando la caricatura ? Apenas. Como si nosotros redujéramos a España a una playa inmensa en la que los habitantes, siempre sonrientes, piensan en la corrida, bailan flamenco (¡evítese la confusión !) mientras comen paella o tapas (¡para los entendidos !).

Pero luego, a los pocos meses de conocer Bélgica, los estudiantes españoles modifican su visión de nuestro país. ¡Menos mal ! Han descubierto una nación cosmopolita, multicultural y políglota. A los belgas (o a la gente de Lieja), los ven más bien calurosos, epicúreos, juerguistas. Les dan envidia estos jóvenes que, gracias a su conocimiento de los idiomas extranjeros, viajan mucho. A los españoles les parecen extraños nuestros contactos humanos a veces paradójicos : los belgas les desean un feliz día a unos desconocidos (en los comercios, por ejemplo) y utilizan muy a menudo fórmulas de cortesía; en cambio, se muestran a veces más distantes con la gente de su entorno : sólo un beso para saludar a los amigos, un mecánico ¿qué tal ? que no siempre tiende

a preocuparse por el otro, el uso generalizado de usted cuando uno se dirige a sus profesores... Los jóvenes españoles se decepcionan un poco al darse cuenta de que las ciudades valonas no se parecen realmente a Brujas... Entienden pocas cosas a propósito del lío político de un país cuyas comunidades no se corresponden con las regiones, donde « municipios con facilidades » se convierten en municipios con dificultades. Pero lo que verdaderamente los conmueve en lo más recóndito de su Yo es más fundamental...

El gran choque cultural, el elemento que los destabiliza profundamente, el que les hace « perder el sur » se sitúa en otro campo : ¡nuestras costumbres alimentarias ! Imaginemos, para medir ese choque, que un español pinte este cuadro espantoso del « almuerzo a la belga » : « ¡Comen bocadillos de pie, en la calle ! Tal vez no tenga importancia para ellos, pero para nosotros sí... Significa que ni siquiera se toman el tiempo de sentarse a disfrutar de la comida más importante del día, que rechazan el momento sagrado de la *sobremesa*, el del cafelito, delante de un 'buen' culebrón en la tele ».

« ¿ Detrás de qué corren los belgas ? ».



Sales

Pour bien recruter vos vendeurs



• Par Philip DICK, formateur en techniques de vente au sein de l'Institut des Forces de Vente (IFV)

CONTEXTE

Définir le profil recherché, rédiger l'annonce, préparer l'entretien, accueillir le candidat, mener l'entretien en face-à-face... Chacune de ces étapes conditionne la réussite du recrutement.

POUR UN CASTING REUSSI

Posez-vous les bonnes questions : quel profil recherchez-vous et quelle sera exactement sa mission ? En recrutant un vendeur, homme de terrain par excellence, ne vous focalisez pas sur les diplômes, surtout si vous recrutez un vendeur expérimenté. Attachez-vous à sa personnalité, ses valeurs, ses motivations, ses compétences.

Pour structurer votre démarche, définissez-vous « une feuille de route ».

Pour structurer votre démarche, définissez-vous « une feuille de route ». Recevez-le et agissez en acheteur professionnel. Présentez-vous, parlez-lui de l'organisation de l'entretien, de sa durée, du poste à pourvoir... Donnez des chiffres-clés, parlez de vos valeurs, de vos objectifs. Un bon vendeur saura exploiter vos informations, à vous de voir comment il les utilisera. Cela vous permettra aussi de jauger son efficacité. Soyez attentif à la capacité d'écoute du candidat vendeur, à la manifestation de son intérêt, à sa facilité à rebondir.

Instaurez rapidement un climat propice à la découverte de votre candidat vendeur. Demandez-lui de raconter des expériences concrètes, ce qu'il en a appris, ce qui lui a plu ou déplu...

Il faut toujours évaluer si la personnalité du candidat vendeur est en adéquation avec le poste proposé mais aussi avec l'équipe commerciale en place et de façon plus générale avec la culture de l'entreprise.

développer...) et à son « savoir-être » (capacité d'analyse, sens relationnel, maîtrise de soi, créativité, sens du client, esprit ludique, humour, résistance au stress...). Comment ? En ayant à l'esprit l'ensemble des compétences requises pour le poste, faites parler le candidat de ses réussites et de ses échecs. Quelles difficultés a-t-il rencontrées, dans quelles circonstances ? Qu'est-ce qui le stresse ? Comment gère-t-il un client difficile ?

Pour bien recruter un vendeur, il faut bien connaître votre propre profil d'acheteur. N'oubliez pas que vous êtes son client. Soyez conscient des principaux écueils qui vous guettent et risquent d'altérer votre jugement. Gardez-vous de projeter sur le candidat vos défauts ou vos qualités. Acceptez le candidat tel qu'il est, et non tel que vous voudriez qu'il soit.

Souvent, l'employeur cherche un profil tellement complexe que même les candidats les plus talentueux ne peuvent entrer dans le cadre. Il est rare de pouvoir recruter plusieurs experts en un, ne vous lancez pas dans la recherche du mouton à 5 pattes.

Ne cherchez pas un clone du prédécesseur ou pire votre propre clone, cela vous compliquerait encore plus la tâche !

 www.ifv.be



“ L'IFV a été le moteur pour démarrer ma vie de commercial et évoluer dans ce monde passionnant qu'est la vente! ”

Pour éviter les erreurs de casting, intéressez-vous aux compétences commerciales requises pour le poste, intéressez-vous à son savoir, c'est-à-dire à ses connaissances [générales, de l'entreprise, du secteur, du métier], à son savoir-faire (travailler seul ou en équipe, négocier, maîtriser une langue étrangère, prospecter,

Un jour, vous regarderez l'avenir en face.
Comme dans la Classe C 200 CDI aujourd'hui.



Anticipez.

Mercedes-Benz



GARAGE DE L'AVENIR

Concessionnaire et Point de Service Agréés Mercedes-Benz
Grand'route 111 - 4610 BEYNE-HEUSAY - LIEGE
Téléphone 04 361 66 66 - Téléfax 04 367 39 02
www.avenir-mercedes.be