

# Spirit

of management

BELGIQUE-BELGIE

LIEGE X

P.P.

9/555

**Entreprendre : un état d'esprit** |

**BDO et HEC-ULg : un lien indissociable** |

**Un MBA interne à La Poste... avec HEC-ULg** |

Notre **Ecole doctorale** : de la création de valeur |

Entrepreneuriat social : **le leadership de HEC-ULg** |

**Wallons - Flamands** : sommes-nous si différents ? |

Des **Alumni**, têtes de pont de la Wallonie à l'étranger |

**HEC ULg**

Ecole de Gestion de l'Université de Liège

# finance management

CFO Magazine

Le magazine mensuel destiné aux CFO's  
et aux professionnels de la finance en Belux

Chaque mois, un dossier rédactionnel complet  
afin de promouvoir l'échange des bonnes pratiques  
et rencontrer les principaux acteurs du marché

Abonnez-vous

via notre site web [www.financemanagement.be](http://www.financemanagement.be)  
ou via email : [info@financemanagement.be](mailto:info@financemanagement.be)

**Abonnement 1 an**

(10 numéros) : 80 euros htva

**Abonnement 1 an Corporate**

(Finance Management + RH Tribune) : 200 euros htva

**Informations et renseignements**

MRH sprl - 7 rue du Bosquet - 1400 Nivelles  
Tél. : 067/34.11.59 - Fax : 067/34.11.60





Nous voici donc à l'aube d'une année académique qui, à bien des égards, devrait marquer pour l'Ecole la fin d'une période et le début d'une ère nouvelle.

La première cohorte d'étudiants inscrite dans les filières de bacheliers en septembre 2004 entre cette année en deuxième année de master, où lui sera proposée une offre de cours toute neuve. L'ouverture de ces « 2<sup>ème</sup> Masters » en sciences économiques, en sciences de gestion et en ingénieur de gestion parachève donc l'importante refonte des programmes de cours suscitée par la réforme dite « de Bologne ». Elle vient également compléter une offre de programmes riche et variée, aux côtés d'une nouvelle filière unique de bachelier en sciences économiques et de gestion (qui remplace dès cette année les anciens bacs distincts en sciences économiques d'une part, en sciences de gestion d'autre part), de la filière de bachelier en ingénieur de gestion, et d'une large palette de programmes de formations complémentaires offertes aux diplômés de l'enseignement supérieur ou universitaire, belges ou étrangers.



Yves CRAMA

Marc DUBRU

DIRECTEURS GÉNÉRAUX

Le 1<sup>er</sup> janvier 2009 marquera également le quatrième anniversaire de la création de HEC-Ecole de Gestion. Il s'agit d'un anniversaire un peu particulier puisque cette période initiale de quatre ans a été conçue, lors de la fusion de HEC avec l'Université de Liège, comme une période de transition pendant laquelle ses structures de gouvernance garantissent la représentation des entités constitutives. Avec la fin de cette période, qui verra également l'arrivée prochaine d'un nouveau Directeur général, le mandat des deux directeurs généraux actuels venant à échéance, la mise en place de nouveaux organes de gouvernance et le parachèvement de la réforme de Bologne, l'Ecole tourne donc résolument le dos au passé et peut désormais se concentrer pleinement sur les défis futurs de son développement et de son internationalisation.

Il s'agira notamment, dès cette année, de confirmer le succès de la filière de master « full english » auprès des étudiants étrangers et de renforcer la collaboration établie avec l'Institut de la Francophonie pour l'Administration et la Gestion de Sofia, en Bulgarie, pour offrir un master en « gestion publique européenne » à des étudiants d'Europe centrale et orientale. Mais ce ne sont là que deux exemples des actions à mener au cours d'une année qui, comme les précédentes, ne devrait pas manquer de nous amener son lot de nouveautés et de satisfactions.



# s o m m a i r e

Octobre 2008 - n°4



p.6 | **Education**  
Manager la qualité de ses processus : un défi à la hauteur d'une école de gestion !

p.8 | **Executive Education**  
Managers : Osez la distance!

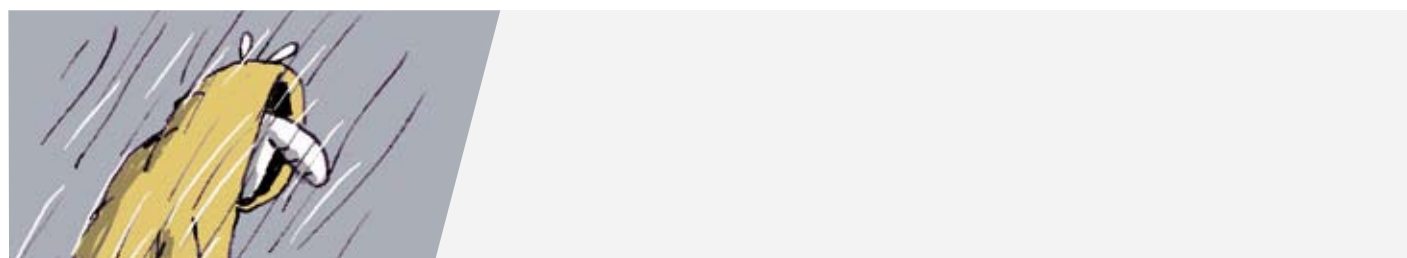
p.10 | **Entreprendre et innover**  
Entreprendre, un état d'esprit



p.24 | **Focus**  
Entrepreneuriat social : le leadership de HEC-ULg

p.26 | **Partenaires**  
Le Groupe pour HEC-ULg

p.30 | **Executive Education**  
Un MBA interne à La Poste... avec HEC-ULg



p.38 | **La minute interculturelle**

Entreprises partenaires :





## p.13 | Partenaires

BDO Atrio et HEC-ULg :  
un lien indissociable

## p.16 | Alumni

Des Alumni, têtes de pont de la  
Wallonie à l'étranger

## p.20 | Recherche

Notre école doctorale :  
de la création de valeur



## p.32 | Events & News

## p.34 | Entreprendre et innover

Création d'entreprise :  
du rêve à la réalité

## p.37 | Inside HEC-ULg

Partenaires  
fondateurs :



**SPiRiT of Management**  
Magazine publié par  
HEC-Ecole de Gestion  
de l'Université de Liège  
rue Louvrex 14, B - 4000 Liège  
[www.hec.ulg.ac.be](http://www.hec.ulg.ac.be)

**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](mailto:nathalie.hosay@ulg.ac.be)

**ONT PARTICIPÉ À LA  
RÉDACTION DE CE NUMÉRO :**  
Yves Crama, Laurence Dessart,  
Marc Dubru, Nathalie Hosay,  
Michel Kempeneers,  
Séverine Maron, Lutgarde  
Nachtergaele, Maurice Olivier,  
Vanessa Orban, Sylvie-Anne  
Piette, Jean Tondeur,  
Alexandre Streef

**REALISATION GRAPHIQUE :**  
[www.annetryers-design.be](http://www.annetryers-design.be)  
avec la collaboration de Marie Freres

**IMPRESSION :**  
Imprimerie Fortemps

**PHOTO DE COUVERTURE :**  
CaroLine Dethier

**PHOTOS INTÉRIEURES :**  
Tilt-Photographie,  
Jean-Claude Dessart

**Membre de l'Union des Editeurs  
de la Presse Périodique**

**DESSINS :** Pierre Kroll,  
Cécile Bertrand

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



Education

# Manager la qualité de ses processus : un défi à la hauteur d'une école de gestion

**Sylvie-Anne  
PIETTE**

- Développement de projets

• [sylvie-anne.piette@ulg.ac.be](mailto:sylvie-anne.piette@ulg.ac.be)



**Christine AMORY**

- Responsable de la pédagogie

• [christine.amory@ulg.ac.be](mailto:christine.amory@ulg.ac.be)



## Trois critères d'évaluation d'un dispositif Qualité

Le fonctionnement de HEC-ULg passe par une série de processus qui sont chronologiques et qui interagissent entre eux. Ainsi, par exemple, la volonté d'organiser une filière de formation proposée entièrement en anglais (Full English Master in Management) nécessite des processus administratifs préalables à la mise en œuvre : le recrutement d'enseignants étrangers pour n'en citer qu'un. L'ensemble de ces processus peuvent être analysés puis évalués et régulés sous l'angle de leur pertinence, leur efficacité et leur efficience.

La **pertinence** représente la cohérence entre les processus mis en place et les objectifs stratégiques. L'**efficacité** se mesure à la hauteur des résultats obtenus. L'**efficience** est fondamentale puisqu'elle représente le rapport entre l'efficacité et les coûts.

La mesure de ces trois paramètres doit permettre la régulation du système, c'est-à-dire l'amélioration permanente des processus et de leurs interactions.

## Pourquoi travailler autrement si tout va bien ?

HEC-ULg investit dans l'obtention d'un label de qualité pour écoles de gestion tel qu'EQUIS, car ce label devient nécessaire pour que nous restions considérés comme un établissement jouant dans la même «cour» que nos partenaires et concurrents.

Ce phénomène normatif influence directement le choix de nos futurs étudiants qui sélectionneront davantage des écoles au niveau d'excellence validé et au diplôme revalorisé. Le même raisonnement est valable pour la carrière des enseignants et des chercheurs de haut niveau. Bref, il s'agit pour nous de naviguer sur une spirale de reconnaissance qui s'auto-alimente par la population qu'elle attire.

Le second élément majeur consiste en une volonté interne d'amélioration permanente de nos dispositifs. L'école a acquis une dimension nécessitant une gestion rigoureuse de ses processus. Elle doit pouvoir identifier et réagir de façon pertinente aux obstacles et événements imprévus et normaliser une série de processus afin de les rendre plus efficaces.

*“L'Ecole a acquis une dimension nécessitant une gestion rigoureuse de ses processus”.*

## Un exemple : la conception des programmes

Nous adaptons en permanence nos programmes. Comment réaliser cela à la lumière de ces trois critères ?

Le point de départ de cette procédure se situe au niveau des compétences attendues des étudiants en fin de formation (basée sur les réflexions des enseignants, enrichies par les besoins de l'entreprise et de la société que le Management trouve dans la littérature, le benchmarking et les enquêtes). Notre programme sera construit afin de développer ces compétences progressivement du bac au master. La **pertinence** sera ensuite évaluée par nos alumni et leurs employeurs à travers différents outils d'enquête autant que par les professeurs, en tant qu'experts des évolutions dans leur domaine.



# Plus rapide, plus élevée, plus forte, plus...?

L'**efficacité** du processus comprend une phase d'évaluation/régulation des enseignements sur base de questionnaires complétés par les étudiants.

*“Les mesures de régulation prises par la Direction tiennent compte des différentes ressources organisationnelles, humaines et financières afin que Qualité rime avec budget équilibré”.*

L'**efficience** du processus engendre des réflexions, par exemple sur l'opportunité du choix d'un enseignement en présentiel et à distance compte tenu du public visé, de la disponibilité des locaux, du nombre d'assistants disponibles en tant que tuteurs, et du degré d'autonomie que l'on souhaite développer chez les étudiants.



## Conclusion : les indicateurs, première pierre de l'édifice

A chaque étape du processus, il s'agit d'identifier des indicateurs quantitatifs et qualitatifs, de les relever et de les analyser. C'est là est une des pierres importantes des fondations du dispositif Qualité. La communication interne ainsi que la mise en œuvre rapide des régulations nécessaires en sont deux autres. Enfin, la motivation de l'ensemble des acteurs, de l'enseignant à l'étudiant en passant par tous les membres du personnel, constitue un ciment nécessaire à la création de cette spirale de la qualité indispensable autant qu'enthousiasmante et valorisante.



Chaque entreprise, grande ou petite, est confrontée à la même réalité: stimuler sa croissance et s'améliorer si elle veut pleinement réaliser son potentiel.

Ernst & Young peut vous aider à atteindre cet objectif dans les domaines de l'audit, la fiscalité, la comptabilité, les transactions et le conseil en constituant avec vous une équipe complémentaire et en vous offrant des solutions sur mesure.

**Vous voulez savoir de quelle manière Ernst & Young peut faire la différence pour vous?**  
N'hésitez pas à nous contacter.

Ernst & Young Liège  
Boulevard d'Avroy 38  
B-4000 Liège  
Tél: +32 (0) 4 273 76 00  
Fax: +32 (0) 4 273 76 05  
cathy.meuleman@be.ey.com

[www.ey.com/be](http://www.ey.com/be)



**ERNST & YOUNG**  
Quality In Everything We Do



## Managers : Osez la distance!



L'équipe du Campus Virtuel en Gestion : Andrea RADNIC, Séverine MARON et Dominique RORIVE

• Par Séverine MARON,  
pour l'équipe du Campus Virtuel en Gestion  
[info@campusvirtuel.be](mailto:info@campusvirtuel.be)

Unique en Belgique, l'*Online Executive Master in Management* est une formation à distance créée par trois business schools en Communauté Française : Solvay Business School, IAG-Louvain School of Management et HEC-Ecole de Gestion de l'Université de Liège. Ce partenariat permet de mettre en commun savoir-faire et infrastructures respectifs.

C'est l'équipe Projet du Campus Virtuel en Gestion qui a été chargée de la mise en place de ce programme.

Destiné à un public professionnel, titulaire d'un diplôme universitaire (ou équivalent) dans une autre discipline que la gestion et appelé à prendre des fonctions de management, l'*Online Executive Master in Management* est une formation post-universitaire de 60 crédits.

Organisée sur 2 années, de janvier à décembre, elle comporte 4 modules axés sur les compétences que doit acquérir un futur manager:

- Comprendre l'environnement des affaires
- Gérer l'entreprise
- Gérer sa communication personnelle et interpersonnelle
- Mener un projet d'entreprise.

L'originalité de la formation réside dans la combinaison d'enseignements en ligne, de séminaires résidentiels et de rencontres mensuelles. On parle d'enseignement en **blended learning**.

La première session démarre le **10 janvier 2009** pour se terminer en décembre 2010. Les participants recevront à l'issue des 24 mois de formation un certificat signé par les autorités des trois Universités.



# Pleins gaz dans les transactions internationales

## A distance...

La distance apporte gain de temps, personnalisation et approche très actuelle. Elle représente environ 70% dans le travail de l'étudiant. Elle peut s'envisager sous la forme de travail individuel ou sous la forme de travail collaboratif à distance.

## ..mais pas seul !

L'étudiant bénéficie donc toujours d'interactions avec ses pairs via une plate-forme e-learning. Il est, de plus, encadré par des tuteurs dont le rôle est de le guider dans son apprentissage des contenus, mais aussi de l'encourager et l'aider au niveau relationnel et communicationnel.

Les contacts « présents » réguliers, quant à eux, permettent un encadrement solide par l'équipe pédagogique (professeurs et tuteurs), et la constitution d'une communauté d'apprentissage. Ils sont organisés sous la forme de deux séminaires de 2 jours, en début et milieu de formation ainsi que sous la forme de rencontres une fois par mois, le samedi.

Le cœur du programme est basé sur un référentiel de compétences managériales. Il permettra aux participants de développer les capacités, aptitudes et attitudes attendues aujourd'hui dans les entreprises (par exemple capacités d'auto-discipline, de gestion du temps, d'ajustement, d'utilisation des TIC, de communication par le biais des nouveaux média, la capacité d'adaptation aux contextes évolutifs, etc). Ces compétences sont identifiées grâce à une étude ad hoc.

Ce programme est possible grâce au soutien du Fonds Social Européen, à la réflexion pédagogique de l'équipe du Campus Virtuel en Gestion et de son comité de direction et la mise en œuvre d'une véritable collaboration entre professeurs des trois Ecoles.



info@campusvirtuel.be  
T + 32 (0)4 232 74 14

## Une personne de contact unique pour pouvoir réagir plus vite.

Profitez de l'expertise de votre relationship manager  
[www.ing.be/business](http://www.ing.be/business)

Votre entreprise ne cesse de croître, mais le monde est de plus en plus petit. Avec le soutien international d'ING, vous pouvez profiter pleinement des opportunités qui se présentent. Toutes les connaissances et l'expertise de l'une des plus grandes institutions financières européennes sont à votre portée par l'intermédiaire de votre relationship manager ING. Cet interlocuteur belge vous met en contact avec les spécialistes dont vous avez besoin. Il est également votre lien avec les différentes implantations dont nous disposons dans 20 pays européens, qui connaissent parfaitement leurs marchés locaux. Votre garantie d'un travail sur mesure. Qu'il s'agisse de paiements, de leasing ou de crédits. Les transactions internationales deviennent ainsi plus aisées et sont gérées par des personnes de confiance.





Entreprendre & innover

# Entreprendre, un état d'esprit



**Quatuor**  
Intérieur & Extérieur

SALONS - MOBILIER - JARDIN - DÉCO

**NOM :** Quatuor

**ACTIVITÉ :** Vente de mobilier et décoration

**CRÉATION :** le 26 mars 2004

**LOCALISATION :** Battice – route de Herve 107

**EFFECTIF :** 5 personnes

**INVESTISSEMENT INITIAL :** 25.000 EUR







«Nous avons acquis au cours de nos études une certaine rigueur qui nous a permis de structurer nos démarches. La gestion des stocks, l'optimisation des coûts, ... toutes ces notions apprises pendant 5 ans prenaient tout leur sens sur le terrain. Le module 'E-business' donné à HEC-ULg par André Blavier m'a grandement aidé à orienter la stratégie web de Quatuor» avoue d'emblée Benoît Rondeux.

**Avec prudence et réflexion, après une analyse approfondie du marché, l'équipe est convaincue qu'il y a une niche spécifique pour vendre des meubles de manière différente, conviviale et personnalisée.**

«Nous avons chacun un travail, nous démarrions donc avec moins de risques. Je travaillais chez Etilux, société au sein de laquelle j'avais effectué un stage pendant mes études et pour laquelle je suis actuellement consultant.

Didier Bronne, le patron d'Etilux, a immédiatement compris l'intérêt de notre projet et m'a autorisé une grande flexibilité. Il reste d'ailleurs un parrain actif de Quatuor» se souvient Benoît Rondeux. «Aucun de nous quatre n'a de formation artistique. Nous ne connaissions rien au monde du meuble et de la déco, nous avons donc pu inventer notre propre approche et concrétiser des idées totalement neuves dans un marché assez traditionnel».

Et le concept qu'ils développent s'avère gagnant : en l'espace de 4 ans, Quatuor se situe dans le Top 5 du marché du meuble au niveau national et dans le Top 10 au niveau européen, pour la vente en ligne.

Cette position enviable, Quatuor la doit certainement à la **combinaison complémentaire d'un magasin traditionnel et d'un site web d'e-commerce.**

Sur ce sujet, Benoît Rondeux, qui a développé lui-même les premières versions du site, est intarissable. «Le site a été lancé en mai 2004 et la version e-business date de fin 2006. Trois mois après le lancement de la version actuelle, les ventes ont rapidement décollé, nous avons doublé nos ventes. Actuellement, 30 à 40% de notre chiffre d'affaires est dû aux ventes sur internet. Nous enregistrons environ 30.000 visites par mois.

### Nathalie HOSAY

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

• [nathalie.hosay@ulg.ac.be](mailto:nathalie.hosay@ulg.ac.be)



*Quatuor, ce sont 4 ingénieurs commerciaux diplômés de HEC-ULg en 2004. Benoît Rondeux, Delphine Lejeune, Aurélien Letauve et Julien Lahaye se sont rencontré sur les bancs de l'Ecole et ont décidé de créer quelque chose ensemble, de mettre en commun leurs complémentarités et de partager les acquis de leurs orientations respectives : le marketing pour le premier, la logistique et la finance pour les trois autres.*



*Notre site web a considérablement évolué : d'un catalogue statique d'une centaine de produits au départ, il en propose aujourd'hui plus de 2 000 avec une transparence qu'apprécient nos clients puisque les prix de chaque produit sont clairement indiqués. Nous avons aussi ajouté des fonctionnalités que nous sommes les seuls à proposer dans le marché du meuble, par exemple un compte avec login et mot de passe permettant à chaque client de suivre l'évolution de sa commande directement synchronisée presque en temps réel avec le magasin. Nous intégrons de manière automatique le numéro de suivi des produits dans les e-mails de confirmation de l'envoi des colis. Nous avons donc une approche flexible orientée clients avec ce que cela implique : qualité des produits mais surtout des services».*

Quant au magasin, il est convivial, chaleureux, organisé comme une maison d'habitation à l'intérieur de laquelle on se promène; les salons sont meublés, les tables dressées, les terrasses, ornées de superbes meubles de jardin, accueillantes.

Quatuor, c'est aussi un service de conseil qui peut aller du simple conseil couleurs à la conception totale de l'espace (sol, éclairage, mobilier,...). Si la grande majorité de la clientèle sont des personnes privées, belges et françaises principalement, Quatuor fournit aussi régulièrement du mobilier pour des événements, des halls d'entreprise et équipe en meubles de jardin plusieurs hôtels du Groupe Accor.

**Des développements et de belles perspectives d'avenir pour cette équipe jeune, dynamique et compétente animée d'un état d'esprit résolument entrepreneur !**



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





Partenaires

## BDO Atrio et HEC-ULg : *un lien indissociable*



L'équipe de diplômés HEC-ULg travaillant chez BDO Atrio



***BDO Atrio Liège offre à ses clients son expertise en tant que réviseurs d'entreprises, experts comptables et conseillers (tax, legal, management). Elle fait partie de la fédération de cabinets indépendants implantés non seulement en Europe mais à travers le monde entier puisque BDO est présent dans 110 pays et emploie 31.500 collaborateurs.***

***L'indépendance de chaque représentant au sein de la fédération internationale se concrétise par la proximité et la disponibilité d'un cabinet local à taille humaine, bénéficiant de la qualité d'outils développés au niveau international.***

***Les 9 bureaux belges occupent 425 collaborateurs tandis qu'un dixième bureau virtuel offre, à de jeunes diplômés, une année de formation rémunérée et de stage au sein des départements de BDO Atrio afin de découvrir les différents métiers et bureaux belges.***

BDO Atrio est fortement lié à HEC-ULg depuis de nombreuses années. Ce lien étroit s'explique avant tout par la présence de trois diplômés au sein du Conseil d'administration : André Killesse, qui y exerce la fonction de Président, Michel Grignard et Michel Tefnin.

En-dehors de leurs activités au sein du cabinet d'audit, André Killesse a été Président de l'Institut des Reviseurs d'Entreprises de Belgique (IRE) jusqu'en 2007 et occupe aujourd'hui la Vice-Présidence de la Fédération des Experts Comptables Européens (FEE), tandis que Michel Grignard siège actuellement à la Présidence de la Chambre de Commerce et d'Industrie de Liège-Verviers (CCILV). Leur attachement à HEC-ULg est tel qu'ils y sont tous deux chargés de cours et qu'André Killesse est par ailleurs membre du Conseil de Gouvernance de l'Ecole.



Une charge de cours est également occupée par Félix Fank, associé administrateur de BDO Atrio et responsable du bureau de Liège. En-dehors des associés, remarquons que **70% des collaborateurs de BDO Atrio Liège sont issus de HEC-ULg**, dont le rayonnement ne se limite pas au seul bureau liégeois puisque certains diplômés travaillent actuellement dans les sièges de Bruxelles, Wavre ou Namur.

## Quelques diplômés de HEC-ULg témoignent...



### ➔ **Stéphanie Rosu, Audit Semi-senior**

*Ingénieur commercial, 2006*

"Fraîchement diplômée de HEC-ULg, j'ai intégré BDO Atrio en octobre 2006. Très rapidement, je suis envoyée sur le terrain et me voilà replongée dans les matières étudiées à HEC-ULg, telles que comptabilité générale, droit des sociétés, droit fiscal, comptabilité et fiscalité. L'intégration au sein de BDO Atrio s'est faite naturellement, d'une part, grâce à l'excellent bagage technique acquis lors de mes études, et d'autre part, grâce à l'ambiance de travail, fort proche de l'ambiance qui règne à HEC-ULg, ce qui s'explique certainement par le fait que de nombreux HECéens choisissent de venir travailler chez BDO Atrio..."

### ➔ **Philippe Fauconnier, Accountancy Supervisor**

*Licencié en Sciences commerciales, 1997*

"Mon parcours à HEC est un peu atypique... Dès le départ, les matières comptables et financières n'étaient pas mes préférées. En début de licence, j'ai d'ailleurs choisi l'option Management Général et International ; aucun cours à option lié au secteur financier ! Les métiers de Reviseur d'Entreprises ou d'Expert Comptable me paraissaient flous.

Ensuite, par les hasards de ma vie professionnelle débutante, je me suis retrouvé dans la comptabilité. Alors que j'étais non spécialiste en la matière, je me suis très rapidement rendu compte de l'importance et de l'utilité des cours reçus à HEC. Toutes ces années passées sur les bancs de la rue Sohet, puis de la rue Louvrex, m'avaient formé à apprendre. Après avoir travaillé quelques années, j'ai été engagé chez BDO Atrio dans le département Accountancy".

### ➔ **Alexandre Streel, Audit Supervisor**

*Ingénieur commercial, 2002*

*D.E.S.S. Analyse, Contrôle et Revisorat, 2003*

"C'est en 2002 que je quitte la grande famille HEC pour rejoindre le réseau BDO Atrio. Le dépaysement fut, il est vrai, très relatif compte tenu de la présence massive de diplômés au sein de notre société.

Cette abondance d'anciens étudiants résulte d'une adéquation forte entre le cursus HEC, qu'il soit « normal » ou à horaire décalé, et les besoins professionnels de BDO Atrio.

En ce qui me concerne, ma formation d'ingénieur commercial complétée par un Diplôme d'Etudes Supérieures Spécialisées en Analyse, Contrôle et Revisorat, allaient me permettre, d'une part, de choisir en connaissance de cause ma future profession, d'autre part, d'obtenir une dispense totale à l'examen d'entrée au stage de Reviseur d'Entreprises, mais enfin et surtout, de m'épanouir et progresser au jour le jour dans un métier aux facettes multiples."





“  
BDO Atrio consi-  
dère à sa juste valeur  
la poursuite d'études  
ou de formations, qui  
permettent aux jeunes  
employés d'élargir  
leurs connaissances  
du métier ”

#### Laura Dewez, Tax Senior

➔ **Licenciée en Droit (ULg), 2004**  
**C.E.S.S. Fiscalité, 2006**

“Après avoir obtenu ma licence en Droit à l'ULg, j'ai décidé de commencer à travailler tout en suivant le cursus d'un Certificat d'Enseignement Supérieur Spécialisé en fiscalité à HEC, à horaire décalé. On m'avait vanté les avantages d'effectuer une spécialisation dans mon domaine d'activité professionnelle, de manière simultanée à l'exercice de cette activité.

J'ai effectivement pu constater que chaque cours auquel j'ai assisté s'avérait très utile au jour le jour, et ce de manière très concrète. Les cours étaient réellement orientés sur la pratique de la matière et m'ont donc permis de me former efficacement. J'ajouterai qu'aujourd'hui encore, il m'arrive régulièrement de fouiller dans mes notes de cours dans le cadre de recherches fiscales pour nos clients”.

#### Audrey Dieu, Audit semi-senior

➔ **Licenciée en Sciences commerciales, 2004**  
**D.E.S.S. en Analyse, Contrôle et Révisorat, 2008**

“Lors de ma dernière année d'études à HEC, j'ai eu l'opportunité de réaliser mon stage en entreprise dans un cabinet d'audit financier. C'est là que j'ai développé un véritable attrait pour le métier de Reviseur et cette expérience m'a donné envie d'engager ma carrière professionnelle dans ce secteur. Après quelques années passées au sein d'un cabinet de Reviseurs, à Luxembourg tout d'abord et chez BDO Atrio actuellement, je suis convaincue de l'importance et de l'intérêt qu'ont représenté mes études à HEC. En effet, il m'arrive régulièrement d'être confrontée à des concepts appris lors de mes études. Celles-ci m'ont permis d'acquérir un bagage théorique et pratique qui a représenté un véritable atout pour moi, grâce au développement de l'esprit et du comportement que cela a engendré.

J'ai ensuite choisi de renforcer ma Licence en Sciences commerciales par la formation en Analyse, Contrôle et Révisorat, suivie en horaire décalé. Je recommande chaleureusement cette formation à quiconque souhaite se diriger professionnellement vers le métier de Reviseur”.

#### Adrien Festraets et Jean-Philippe Vasbinder, Accountancy Assistants expérimentés

➔ **Baccalauréat Comptabilité (Sainte-Marie), 2007**  
**Master en Sciences de gestion, 2008**

“Les formations en horaire décalé proposées par HEC-ULg permettent aux jeunes diplômés d'un baccalauréat d'obtenir un diplôme universitaire tout en acquérant une expérience professionnelle. Elles offrent la possibilité de garder un contact avec des études supérieures et une vie estudiantine, tout en se lançant dans le monde du travail.

BDO Atrio met en place de nombreuses facilités pour le jeune qui souhaite entreprendre ces formations. Les horaires sont en effet agencés de manière à ce que le suivi régulier des cours ne soit pas une difficulté. BDO Atrio considère à sa juste valeur la poursuite d'études ou de formations, qui permettent aux jeunes employés d'élargir leurs connaissances du métier et, dans un même temps, d'acquérir une plus grande maturité professionnelle.

La conciliation des vies estudiantine, professionnelle et privée n'est pas évidente mais l'épanouissement personnel et professionnel apporté par cette formation est à la hauteur des efforts consentis. Nous ne pouvons que recommander au plus grand nombre de se lancer dans pareille aventure, qui ne sera que bénéfique et enrichissement”.



Alumni

## Des Alumni, têtes de pont de la Wallonie à l'étranger

“  
*Plusieurs diplômés de HEC-ULg poursuivent aujourd'hui leur carrière à l'AWEX, à la tête de services en Belgique mais également comme têtes de pont de la Wallonie à l'étranger, dans un des 105 postes de Conseillers économiques et commerciaux. Cette vie d'expatrié est un choix de vie, épanouissant mais également éprouvant. La Communauté HEC est un lien important pour eux, qui les raccrochent à leurs racines. C'est avec beaucoup de plaisir et de reconnaissance que j'ai appris qu'une place particulière leur est accordée dans ce numéro.*  
”

### **Le monde se globalise... la vie des entreprises doit s'adapter à ces changements !**

Dans des marchés européens et internationaux de plus en plus concurrentiels, la compétitivité des entreprises wallonnes doit sans cesse s'aiguiser par une recherche permanente de valeur ajoutée au rythme des avancées technologiques, d'un savoir-faire grandissant dans les pays émergents, d'une place non négligeable des pays dits « en développement » qui s'arrogent - et eux aussi méritent peut-être davantage que d'autres de bénéficier aussi de la croissance économique mondiale...- certains pans entiers de la « nouvelle économie ».

Outre les pays bien connus maintenant des BRIC's qui n'ont plus grand-chose à envier à l'Occident (peut-être ont-ils davantage à nous apporter aujourd'hui en intégrant les entreprises européennes dans leurs propres réseaux... ?), je pense également à l'excellence manufacturière des nouveaux pays émergents d'Amérique latine ou d'ASEAN, comme le Vietnam, les Philippines ou l'Indonésie...

Nous pouvons également constater les prémices de 'success stories' dans des pays plus pauvres, tels que certains pays africains « condamnés » par beaucoup. La création de zones franches portuaires en Afrique de l'Ouest, le développement de call-centers et de partenariats commerciaux sud-sud avec l'Asie-Pacifique sont autant de signes qui démontrent que le commerce international ne peut plus s'envisager comme, au maximum, il y a à peine 10 ans d'ici.



### **Michel KEMPENEERS**

*Diplômé HEC-ULg, Promo 90*

- Business Development Manager ASIA-PACIFIC Export & Investment
- Wallonie Foreign Trade & Investment Agency – AWEX

*La veille économique et l'anticipation de cette profonde mutation sont des missions de l'Agence wallonne à l'Exportation et aux Investissements étrangers, l'AWEX. Ce 'bras armé' de l'Export wallon développe des programmes et des outils qui permettront aux entreprises wallonnes de trouver les créneaux et niches d'avenir dans lesquelles s'insérer pour continuer à dégager du profit à réinjecter dans de nouveaux investissements, dans de la formation permanente et dans l'emploi au service des citoyens et de l'essor de notre région.*

Ce métier est passionnant, diversifié et riche de nombreuses découvertes, de rencontres de gens qui croient et qui s'impliquent avec ambition dans leur projet. Depuis peu, **l'AWEX coordonne également la promotion de la Wallonie comme terre d'investissements étrangers** en essayant de mettre en valeur nos meilleurs facteurs d'attractivité, telle que la proximité de Bruxelles, une localisation optimale au cœur de l'Europe, « l'humilité » et la cordialité de notre accueil de proximité,... au-delà des aides fiscales et autres incentives financiers.



**N'hésitez pas à nous contacter pour tous vos projets à caractère international ! L'AWEX et ses réseaux ont certainement des pistes pour vous épauler au mieux,... afin d'être plus rapidement efficace ensemble.**



## Philippe DELCOURT

*Ingénieur commercial HEC-ULg, promo 1993*

- Conseiller économique et commercial Awex-Bruxelles Export à Kuala Lumpur pour la juridiction Malaisie, Philippines et Brunei
- Agent de liaison Banque Asiatique de Développement

« Dès mon entrée à HEC, mon ambition fut de travailler au bout du monde. L'Agence Wallonne à l'Exportation et aux Investissements étrangers (AWEX) m'a offert cette opportunité et, depuis 14 années, mon rôle fut de défendre les intérêts de nos entreprises successivement à Budapest, à Johannesburg, à Ho Chi Minh Ville et maintenant à Kuala Lumpur.

L'Asie du Sud-Est est une région magnifique tant pour ses aspects culturels et touristiques que pour son dynamisme économique. Mon cœur reste, néanmoins, toujours tourné vers notre beau pays. Ma position à cheval entre l'Asie et la Belgique est un privilège car si ma vie personnelle est orientée depuis plus de 10 ans vers des contrées tropicales et ensoleillées, ma position professionnelle m'implique dans de nombreux projets économiques, politiques et culturels belges. Les Belges sont très souvent relativement négatifs à propos de la position de leur pays dans le monde.

Il est vrai que la globalisation et l'émergence de nombreux pays en voie de développement (surtout en Asie) ne nous

permet plus de jouer un rôle majeur mais nous aurions tort d'être modestes.

“ *Nous sommes toujours le 10ème partenaire commercial mondial et, en 2007, la Belgique fut la 4<sup>ème</sup> terre d'investissements étrangers dans le monde.* ”

La Belgique est connue en Asie pour ses chocolats, ses bières, ses diamants, son tennis, ses tapis et ses bandes dessinées. Nous sommes bien plus que cela et les professionnels admirent nos industries pharmaceutique et chimique, notre biotechnologie, notre logistique, nos machines-outils ou encore notre ingénierie.

Notre bureau accueille chaque année de nombreuses entreprises mais également des stagiaires issus d'Universités et du Forem. Nous espérons accueillir bientôt des HECéens. A bon entendeur... ! »





« J'ai terminé mes études à HEC en 1974. Responsable du Cercle Européen des HECC, j'ai voulu parfaire ma connaissance de la langue allemande et j'ai obtenu une bourse à la Hochschule für Welthandel in Wien durant l'année académique 1973-74. C'était l'époque du grand tumulte, suite au premier choc pétrolier et, à Vienne (siège de l'OPEP), j'ai côtoyé de nombreux Iraniens, très optimistes sur le futur de leur pays.

Désireux de partir à l'étranger, j'ai passé l'examen de prospecteur commercial à l'OBCE (Office Belge du Commerce Extérieur). En 1976, basé à Téhéran, je suis devenu attaché commercial belge pour l'Iran et l'Afghanistan. De 1973 à 1979, l'Iran était alors en plein boom économique, sous la houlette du Shah.

Mais le ralentissement économique en Occident freinait les achats de pétrole iranien et cela mit en mouvement la révolution iranienne de 78, qui elle-même engendra le second choc pétrolier de 1979 à 1982. J'ai connu avec l'Iran Impérial du Shah une économie en super boom économique puis un dégonflement à la clé après 1979.

Je suis resté 16 ans en Iran. Après 1980, j'ai fait l'expérience d'une économie de pénurie (sanctions économiques), d'une économie de guerre (1981-1988).

La vie était morose pour un épicurien, mais intéressante pour un homme d'action sur le plan commercial puisque l'Iran continuait d'acheter et le rare attaché commercial que j'étais jouait un rôle-clé car de plus en plus nombreux étaient ceux qui voulaient avoir accès au profit.

En 1991, vu la situation instable (invasion du Koweït), avec des enfants grandissants, l'école française improvisée qui devenait une aventure, il fallut regarder vers d'autres horizons. L'Est de l'Europe s'ouvrait après l'effondrement du bloc communiste. L'Asie se développait aussi fort bien. En septembre 1991, j'ai eu une proposition pour la Malaisie. J'y ai passé 12 ans et ce fut un bon choix.

*“ Je garderai toujours dans mon esprit  
la Malaisie comme le pays exemplaire  
d'une nation qui grandit et s'ébauche  
avec des gens disciplinés et  
à grande capacité de raisonnement. ”*

L'Iran des années 80 avait été l'Islam qui voulait faire barrage à la science ! La Malaisie était l'Islam qui voulait assimiler la science et progresser.



## Jean-Jacques MANIGART

- Commercial Attaché for Greece, Cyprus, Malta & Albania.
- Embassy of Belgium in Athens
- Walloon Export and Foreign Investment Agency (AWEX) & Brussels Export



L'AWEX ayant mis en application une politique de mobilité, limitant les missions dans un pays à une durée maximum de 10 ans, en 2004, j'ai postulé pour la Grèce où je suis actif depuis 4 ans, en ayant aussi compétence pour Chypre, Malte et l'Albanie.

Mes séjours en Iran et en Malaisie m'ont convaincu de la détermination des pays émergents et de la nécessité pour l'Europe de s'adapter. La Grèce est en train d'en faire l'expérience ! La Grèce reste un excellent marché (2,2 milliards d'€ d'importations belges en 2007), ce qui reste essentiel pour nos exportateurs. Les Grecs décident plus vite que les Malais pour importer, mais sont plus lents pour payer !

### *De père en fils et en fille...*

Entre-temps, la famille Manigart a supporté le long voyage. Denis (30 ans), Ingénieur industriel diplômé de l'ISI Gramme de Liège, a commencé à travailler en Malaisie pour une PME wallonne, pour ensuite progressivement s'établir à Kuala Lumpur et prospecter les marchés asiatiques (Inde, Chine, Australie, etc..) pour des multinationales US. Michèle (26 ans), diplômée de l'IG Louvain en 2003, a lancé le bureau asiatique de Belovo/Bastogne, pour ensuite devenir cadre pour un bureau de consultance américain. »

Alumni



**Un réseau de plus de 10 000 personnes !**

**Alumni**

**A Liège, Bruxelles, Londres, Luxembourg, Dubaï, Washington, Bamako,....  
il y a toujours un Alumni de HEC-ULg.**

Rendez-vous sur notre site : [www.hec-ulg-alumni.be](http://www.hec-ulg-alumni.be)

Et n'oubliez pas que vous pouvez mettre à jour vos coordonnées dans le « Who's Who » en ligne.  
Pour tout renseignement (codes accès), vous pouvez contacter : [Sylvie.Vanderheyden@ulg.ac.be](mailto:Sylvie.Vanderheyden@ulg.ac.be)



Recherche

# Notre école doctorale : de la création de valeur



*Depuis la rentrée 2007-2008, HEC-Ecole de Gestion s'est alliée avec la Solvay Business School (ULB) et la Faculté Warocqué (UMH) pour mettre sur pied une école doctorale thématique en sciences de gestion. Cette école offre aux doctorants une formation de pointe, conforme aux standards internationaux les plus exigeants, combinant maîtrise des théories et des méthodes, innovation, réflexion critique, travail de groupe et démarche personnelle.*

Le programme s'organise autour d'un principe général, celui de la création de valeur dans un monde en voie de globalisation, dans six domaines de la gestion :

- Commerce international et développement
- Finance et comptabilité
- Systèmes d'information, supply chain management et méthodes quantitatives en gestion
- Marketing et stratégie
- Ressources humaines et organisation
- Innovation et entrepreneurship.

Le programme de l'école doctorale, agréé par le Fonds National de la Recherche Scientifique, satisfait à deux conditions essentielles communes aux entreprises et au domaine de la recherche en gestion : la spécialisation et l'intégration des connaissances.

Le programme est bilingue français/anglais. La priorité à l'ouverture internationale est marquée par une politique de partenariat privilégié avec certaines institutions étrangères : METEOR, l'Ecole de Recherche de la Faculté d'Economie et de Business Administration de l'Université de Maastricht, l'IAE de Lille, Université de Lille 1, l'UFR de gestion de l'Université de Paris I-Panthéon-Sorbonne.

L'école doctorale est coordonnée par un Comité scientifique comprenant deux professeurs de chacune des universités. Pour HEC-ULg, il s'agit de François Pichault et de Michaël Schyns.



## François PICHHAULT

F.Pichault@ulg.ac.be

*Professeur en gestion des ressources humaines et en théorie des organisations,*

*il est le porte-parole de ce Comité Scientifique. Il est le directeur de la Recherche à HEC-ULg et préside, au sein de notre institution, le Collège de doctorat en sciences économiques et de gestion. Il dirige le LENTIC, un centre de recherches spécialisé dans l'analyse des mutations du travail et des processus d'innovation organisationnelle.*



## Michaël SCHYNS

M.Schyns@ulg.ac.be

*Ses recherches et centres d'intérêt portent sur l'optimisation combinatoire appliquée à la gestion ainsi que sur les Technologies de l'Information et de la Communication.*

*A HEC-ULg, il est*

*Secrétaire du Collège de doctorat en sciences de gestion, co-président de l'Unité d'Enseignement et de Recherche Opérations et titulaire d'une chaire en informatique de gestion.*



## PARCOURS DE DOCTORANTS



### Jean-Michel BOURDOUX

Conseiller à la Direction  
Finances - Ethias  
Assurance  
jean-michel.bourdoux@ethias.be

« Pourquoi faire un doctorat ?

La réponse à cette question appartient à chacun qui doit y trouver la motivation nécessaire pour passer à travers toutes les étapes, et croyez-moi elles peuvent être nombreuses. Faire un doctorat d'entreprise représente facilement 5 à 6 années de travail durant lesquelles la motivation à poursuivre est souvent accompagnée du plaisir à mener une recherche. Le développement de la rigueur intellectuelle, l'assurance pour débattre de sujets pointus et la valorisation de l'esprit critique constituent autant de points d'épanouissement. Entreprendre un doctorat au milieu d'une vie professionnelle comporte aussi les avantages suivants : cela donne de l'enthousiasme à une carrière en ouvrant la porte à de nouveaux défis, cela permet d'approfondir des questions qui viennent de la vie pratique (dépouillées de toutes contraintes quotidiennes) et enfin cela permet le développement d'une recherche concertée entre l'université et le monde de l'entreprise, foyer d'idées nouvelles ! »

Jean-Michel Bourdoux réalise une thèse dans le domaine de la prédictibilité sur les taux d'intérêt. Son objectif est de mettre au jour des caractéristiques des taux permettant d'améliorer la gestion de portefeuilles obligataires.

La rédaction d'une thèse est très fréquemment le point de départ d'une carrière académique.

Environ la moitié de nos docteurs poursuivent dans cette voie. Toutefois un certain nombre d'entre eux s'orientent plutôt vers l'entreprise, tout en gardant souvent un lien académique, avec une charge de cours ou une partie de leur temps dévolue à l'université. Leur motivation est alors généralement double : concrétiser une démarche intellectuelle approfondie et devenir un spécialiste de pointe.



### Jean-Pierre URBAIN

Professor of Time Series  
Econometrics  
Department of Quantitative  
Economics  
Universiteit Maastricht  
j.urbain@ke.unimaas.nl

"The motivation for me to pursue my studies after the standard undergraduate degree I obtained in Liège (Licence en Sciences Economiques) became clear quite early on in my curriculum.

While I was still student, I was hired one-day per week as research-student assistant. My decision to focus on econometrics was made a couple of years later while I was following advanced econometrics courses in Louvain-La-Neuve with Pr. Jean-François Richard (now at Duke in the US) where I was enrolled as master student. I consequently did some further studies in Louvain, and worked during a few years as assistant in Liège, which enabled me to work on a PhD project in time series econometrics, mixing empirical and more methodological and theoretical work. It requires the student to work hard, have new and hopefully creative ideas.

*The intellectual liberty that one enjoys in the academic world, the need to constantly put yourself into question, the continuous intellectual puzzles that we are facing, the possibility of doing more fundamental research, have all contributed to my state of mind.*

*On the day of my PhD defense I received an offer from Maastricht University to join the group of excellent researchers of the Department of Quantitative Economics.*

*I accepted right away, started as a post-doc, got an Assistant Professorship (Chargé de Cours) a bit later, and through the years ended up in 2006 as Full Professor in Time Series Econometrics at the Department of Quantitative Economics that I'm currently moreover Chairing since one year.*

*I've never, for a single day, regretted the choices I made. Academic life at the University is not an easy task though, certainly not in The Netherlands where the academic system is constantly evaluating your performance as teacher and researcher. There is a constant need to publish in hopefully highly ranked journals, to elaborate and start new research projects, to act as referee for scientific journals, scientific associations or international organization, to organize scientific meetings and conferences, to supervise PhD students and obviously to teach and, more important, try to renew your teaching and research constantly..*

*But all these aspects are exactly what make this life an exciting and everyday challenge.*

*16 years have passed now since I received my PhD, and more then ever I value this combination of teaching and doing research, this total intellectual liberty that I would have never found in another position outside the University.*

*This led me to work with great scientists, to travel around the world giving talks at seminars and conferences and meeting great people that eventually became co-authors and friends.*

*A famous econometrician once said that they are three kind of academic researchers. Some are geniuses, some are incredibly hard workers. And then there are those that are neither geniuses nor workaholics, those that «simply» enjoy immensely what they do. It also pays. If I belong to any of these three groups, then it's definitely to this last category and I hope to keep my enjoyment and motivation for the years to come”.*

## Vous avez dit Séjour de Recherche ?



**Par Manal EL ABBOUBI,**  
*Researcher - PhD*  
*Candidate EGID*  
*(Etudes sur le Genre et*  
*la Diversité en Gestion)*  
*- HEC-ULg*  
[melabboubi@ulg.ac.be](mailto:melabboubi@ulg.ac.be)  
[www.egid.hec.ulg.ac.be](http://www.egid.hec.ulg.ac.be)

« Le 02 janvier 2008, je rentre en Belgique après un séjour de recherche de trois mois à l'Université du Québec à Montréal (UQAM). Une expérience extrêmement riche et totalement dépaysante.

Sauf qu'au début de ma thèse, l'idée d'un séjour de recherche était plus que mitigée ! Pourquoi devrais-je partir? À partir de quelle période de la thèse? Comment financer ce séjour? Pour combien de temps? Et ma famille?...

En 2006, lors d'un colloque à Paris, je rencontre la directrice d'un centre de recherche de Montréal très réputé pour la qualité de ses recherches. Je m'intéresse à ce groupe de travail et je commence à échanger avec certains chercheurs sur leurs publications. Je profite de la visite de certains d'entre eux en Europe pour les inviter à nos séminaires de gestion de HEC-ULg... et voilà que le lien est créé. Un an plus tard, je passe trois mois à l'Université du Québec à Montréal, au sein de cette équipe de recherche ».

### Pourquoi ce séjour?

« J'étais arrivée à un stade intermédiaire de ma thèse dans lequel je me posais beaucoup de questions sur mon cadre d'analyse, mes résultats, mes publications et la manière dont je devais conduire le reste de la thèse. J'avais besoin d'avis externes qui impulseraient du sang neuf dans les veines du travail. Les chercheurs canadiens qui m'ont reçue sont parmi les pionniers à publier sur ma thématique de thèse. Ils ont été mes coaches et m'ont conseillée sur plusieurs plans : conceptuel, méthodologique, outils de traitement des données, compétences de publication et networking ».

### Qui a financé ce séjour ?

« Trois sources de financement : un subside de 1800€ de l'Administration de Recherche et Développement de l'Université de Liège ; un subside complémentaire de PRISME\* de 1300€ et un contrat de recherche d'EGiD qui a continué à couvrir le financement de la thèse pendant la période du séjour. »

### Quelles contributions à la suite de ce séjour ?

« En coordination avec mon comité de thèse, j'ai établi les objectifs principaux de mon séjour. Je devais comparer mes premiers résultats empiriques avec des études semblables au Québec et commencer à orchestrer la suite de la thèse. J'ai donc présenté mes travaux lors de deux séminaires à l'Université du Québec à Montréal et à l'Université du Québec à Trois-Rivières. Le résultat de ce travail de collaboration avec les chercheurs canadiens est un article que j'ai présenté en août dernier à l'« Academy of management » à Anaheim-Californie (USA).

A côté de cela, j'avais mon chapitre méthodologique à écrire et des cours de méthodologie à suivre à l'UQAM. J'ai aussi participé à la rédaction d'un ouvrage collectif avec le professeur Emmanuel RAUFFLET de HEC-Montréal. L'ouvrage paru en août 2008 est intitulé « Responsabilité Sociale de l'Entreprise : Enjeux de Gestion et Cas Pédagogiques. »

### À refaire?

« Sans hésitation... aujourd'hui avant demain ! »

### Et le côté fun de l'histoire

« Découvrir l'hiver nord-américain, marcher en pleine tempête de neige, conduire un traîneau à chiens et surtout... manger la poutine québécoise ! ».

\* PRISME est l'organe de coordination de la recherche en économie et en gestion, dans lequel les différentes Unités d'Enseignement et de Recherche de HEC-ULg ainsi que les centres de recherche sont représentés.



# Entrepreneuriat social : le leadership de HEC-ULg

**Nathalie HOSAY**

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

• *nathalie.hosay@ulg.ac.be*



Le Centre d'Economie Sociale (CES) de HEC-ULg mène des recherches sur diverses facettes du tiers-secteur qu'on appelle « économie sociale » et qui recouvre l'ensemble des entreprises et organisations privées ne visant pas prioritairement le profit : associations, coopératives agréées, sociétés à finalité sociale, mutualités, fondations.

Fondé en 1992 par Jacques Defourny, Professeur à HEC-ULg, le CES fut le premier centre de recherche sur le thème de l'économie sociale créé au sein d'une université belge. Aujourd'hui, bien que la plupart des universités de notre pays développent désormais des recherches sur ce champ, le CES reste leader, avec une équipe composée d'une douzaine de personnes, essentiellement des chercheurs et des doctorants. Au fil du temps, le CES est devenu pluridisciplinaire, articulé autour de son pôle économique initial et d'un pôle gestion dont le cœur est la Chaire CERA en « Entrepreneuriat et management en économie sociale », coordonnée par Sybille Mertens. Le Centre associe également des juristes et des sociologues.

C'est en s'appuyant sur cette entité pionnière et dynamique que le Réseau européen EMES a vu le jour en 1996. Il doit son nom à son premier programme de recherche sur « l'émergence des entreprises sociales en Europe » dirigé par le Professeur Defourny avec le concours d'équipes de chercheurs des 15 pays alors membres de l'Union Européenne. De ce programme sont nés deux ouvrages publiés par des maisons d'édition anglo-saxonnes renommées et une volonté de continuer à travailler ensemble afin de construire progressivement un corpus européen de connaissances théoriques et empiriques sur l'économie sociale et l'entrepreneuriat social.

Le succès international de ces publications, les premières en Europe sur le thème de l'entreprise sociale, fut tel (l'une fut même traduite en japonais!) qu'EMES fut d'emblée considéré comme 'la' référence en Europe.

## Regards sur ce réseau international dont le centre de coordination est situé au sein de HEC-ULg

*« En 2002, nous avons décidé de structurer le Réseau en ASBL de droit belge dont le centre de coordination est fixé à HEC-ULg » explique Jacques Defourny. « Avec le soutien de la Communauté française et de CERA, nous avons pu engager une coordinatrice multilingue, Rocio Nogales, qui a travaillé six ans aux Etats-Unis, et une assistante éditoriale, Sophie Adam, dont le rôle consiste à affiner les traductions anglaises (ou françaises) des textes des chercheurs du réseau. Ce processus de production est une de nos forces car il permet de renforcer notre crédibilité, en particulier dans le monde anglo-saxon ».*

Rapidement, EMES obtient deux nouveaux grands projets européens : l'un sur les entreprises sociales d'insertion (« work integration social enterprises »), qui génère un livre publié en 2006, l'autre sur les structures d'accueil de la petite enfance et les politiques publiques en la matière. EMES impose si bien sa marque que ses travaux s'étendent bientôt au-delà de l'Europe.

*« A partir de ce moment, nous avons développé divers partenariats. Parmi ceux-ci, il faut épingler notre partenariat avec le Programme des Nations Unies pour le Développement. Le PNUD (à Bratislava) nous a associé à une vaste recherche sur le thème 'Comment promouvoir l'entreprise sociale en Europe centrale et orientale et dans la CEI ?'. Le livre de synthèse des travaux que nous avons publié avec le PNUD a été très bien reçu lors de la conférence qui s'est tenue à Barcelone en juillet dernier. Citons également un partenariat avec deux réseaux scientifiques, l'un en Amérique latine et l'autre au Québec, concrétisé par la publication d'un 'Dictionnaire de l'Autre économie', publié en portugais et en français et qui vient déjà d'être réédité par Gallimard en livre de poche vu l'intérêt qu'il a rencontré !*

*Ce sont là des succès dont nous sommes fiers car ils représentent l'aboutissement de l'investissement des 10 centres de recherche européens (et des autres chercheurs) qui forment EMES» souligne avec enthousiasme le Professeur Defourny.*

EMES vient aussi d'être sollicité conjointement d'une part, par un réseau créé par la Harvard Business School et des business schools d'Amérique latine, d'autre part, par la Oxford University et l'organisation ASHOKA afin de devenir l'un des quatre fondateurs du « University Network for Social Entrepreneurship », réseau mondial d'universités pour la promotion de la recherche, de l'enseignement et des pratiques de l'entrepreneuriat social. Comme on le devine, il s'agit là d'une reconnaissance majeure du travail fourni par EMES.

Enfin, EMES et l'International Society for Third Sector Research (ISTR), couple scientifique mondiale des chercheurs dans le domaine du tiers-secteur, ont organisé en juillet dernier à Barcelone, la plus grande conférence scientifique jamais tenue sur le sujet (650 participants et 450 contributions scientifiques).

A côté de ses activités de recherche et de diffusion des résultats, EMES soutient également l'enseignement des problématiques liées au 3e secteur dans les universités européennes, à travers le développement de programmes universitaires et d'initiatives variées dont la plus récente est une Ecole doctorale d'été, qui s'est déroulée du 3 au 8 juillet dernier à l'Université de Corte en Corse.

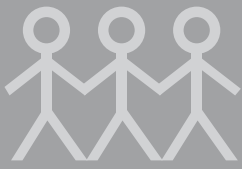
*« C'était un vrai 'produit maison', la première initiative du réseau en matière d'enseignement doctoral. Dès l'ouverture de l'appel via internet en décembre 2007, nous avons enregistré une centaine de manifestations d'intérêt. In fine, ce sont 37 participants de 21 pays qui ont été sélectionnés pour suivre les exposés théoriques et les travaux de groupes pendant lesquels les étudiants présentaient et discutaient leur projet doctoral. L'interaction entre ces jeunes et les douze professeurs a été telle qu'est né un 'EMES PhD Students Network' permettant à tous les participants de rester en contact et de continuer à échanger sur leurs travaux. Ce vivier de jeunes doctorants forme une sorte d'extension d'EMES et c'est la nouvelle génération qui se prépare» explique Jacques Defourny. « Notre souhait à présent est de mettre en place un Master européen sur l'entrepreneuriat social. Nous y travaillons activement.*

***Nous sommes numéro 1 à l'échelle européenne et nous voulons le rester ! »***



 [www.emes.net](http://www.emes.net) • [www.ces.ulg.ac.be](http://www.ces.ulg.ac.be)

Les références complètes des ouvrages mentionnés dans le texte peuvent être consultées à l'adresse : <http://www.hec.ulg.ac.be/FR/spirit/spirit-of-management.php>



Partenaires

## Le Groupe pour HEC-ULg



*Etre partenaire de HEC-Ecole de Gestion de l'Université de Liège, que demander de mieux pour une entreprise, qui, comme la nôtre, veut, en parallèle de son action sociale, développer son organisation, ses compétences en management et son commerce à l'international ? En effet, la solution de partenariat développée par HEC-ULg nous a permis de bénéficier de conseils ou de prestations pour rendre plus efficaces des pans de notre organisation ou encore de définir le plan marketing de l'activité « matériaux légers » et les supports de communication associés. Par ailleurs dans cette relation « win-win », au travers des Conseils du Groupe, nous pouvons participer et orienter la stratégie de l'Ecole et donc en finalité, participer à une formation adaptée de nos futurs employés. Cette approche qui crée une dynamique positive entre Enseignement et Industrie est un atout incontournable pour l'image professionnelle que les Ateliers Jean Del'Cour sont en train de développer.*



Dany DRION, Administrateur délégué - Ateliers Jean Del'Cour



• par Maurice OLIVIER,  
Président du Groupe

Le Groupe pour HEC-ULg est un des éléments centraux dans la relation que l'Ecole HEC-ULg veut avoir avec le monde des entreprises et l'environnement économique en général.

Le Groupe a une longue histoire et des racines qui remontent loin dans le passé des deux entités qui ont fusionné en 2005.

En qualité de partie à la convention de fusion, le Groupe veille à sa bonne exécution. La convention fixe les fondations de HEC-ULg et régit la participation active des entreprises dans ses organes de gouvernance.

Mais au-delà de ce rôle institutionnel, le Groupe pour HEC-ULg est l'élément rassembleur de toutes les entreprises et organisations qui souhaitent accompagner HEC-ULg dans son développement. Etre membre du Groupe, c'est montrer de façon tangible son attachement à l'Ecole, c'est accepter de l'aider à remplir sa mission d'enseignement et de recherche, c'est contribuer à sa croissance et à son rayonnement en adéquation avec les besoins économiques de la région.

Les avis que donnent les membres du Groupe lors de ses réunions périodiques sont écoutés avec attention par la direction générale de l'Ecole. Ils portent sur les besoins en recrutement des entreprises, l'adaptation des programmes, les attentes en matière de formation continuée, les investissements prioritaires de l'Ecole, etc. Ces avis sont d'autant plus précieux qu'ils sont concrets, ancrés dans la réalité des affaires et en prise directe avec les opportunités d'emploi offertes aux diplômés. En sens inverse, les réunions du Groupe sont l'occasion pour l'Ecole de faire part des progrès qu'elle a réalisés et de partager ses plans et ses ambitions de développement.

**Le Groupe est ainsi un forum où l'Ecole dialogue en confiance avec ses plus fidèles partenaires.**

L'interface avec les membres du Groupe prend aussi d'autres formes particulièrement appréciées : stages d'étudiants, accueil de travaux de fin d'études, encadrement d'étudiants Erasmus en séjour à Liège, intervention comme témoins ou conférenciers dans les cours donnés à l'Ecole, participation aux jurys ou aux modules de HEC-ULg Entrepreneurs, recours aux ressources académiques pour des avis ou des missions, envoi de participants aux programmes de formation continuée, études confiées aux étudiants de HEC Consulting Group, de HEC-ULg Advisory, etc.



Nombreux sont aussi les membres qui participent régulièrement aux grands événements (conférences, séminaires, etc.) organisés par HEC-ULg.

C'est cette vaste gamme d'activités qui met en lumière le rôle central du Groupe au coeur du réseau d'entreprises de l'Ecole.

Les membres du Groupe, comme le montrent les témoignages d'Etilux et des Ateliers Jean Del'Cour, apprécient l'ouverture de l'Ecole et la confiance qui leur est faite. Ils sont heureux de sentir impliqués et « utiles », et de contribuer à la définition de la trajectoire de l'Ecole. Ils disent aussi, souvent, qu'ils s'enrichissent au contact des étudiants et des enseignants, parce que les uns et les autres leur apportent des connaissances nouvelles et des vues fraîches - sinon rafraîchissantes - sur la gestion de leurs affaires et leurs projets de développement.

Les organisations participant au Groupe pour HEC-ULg sont aujourd'hui au nombre de 51 et appartiennent à tous les secteurs économiques. Chacune apporte une contribution financière sous la forme d'une cotisation individuelle. Cette contribution, multipliée par le nombre de membres, permet au Groupe de soutenir financièrement certains projets-clés de l'Ecole, comme le Master « Full English » ou le recrutement de professeurs étrangers.

La taille du Groupe croît progressivement à mesure que de nouvelles entreprises viennent s'ajouter, en provenance notamment du monde des services et des nouvelles technologies. Et, bien entendu, le Groupe souhaite continuer à accueillir de nouveaux membres qui partageront avec ceux qui sont à bord leur passion commune à faire de HEC-ULg un lieu d'excellence dont ils peuvent tous être fiers.

*En tant que membre de longue date du « Groupe pour HEC-ULg », Etilux, société familiale liégeoise, dont 45 % du chiffre d'affaires est généré par l'exportation, entend favoriser une relation win-win. Etre à l'écoute des entreprises a toujours été une des forces de HEC-ULg. Nous sommes sollicités pour émettre un avis sur l'évolution des programmes, sur la création de nouveaux modules ou encore pour participer au programme HEC-ULg Entrepreneurs qui offre la possibilité à des jeunes diplômés de suivre une formation de terrain auprès de chefs d'entreprises ou pour accueillir des stagiaires. Nous pouvons ainsi faire bénéficier les jeunes de notre expérience professionnelle dans le monde de la logistique. Cet aspect pragmatique m'a immédiatement séduit. Cette relation offre une visibilité de qualité à notre entreprise. De plus, cette position au sein d'un réseau permet de confronter son point de vue avec d'autres entrepreneurs, de partager ses expériences et de s'enrichir des échecs et réussites de ses membres, de participer à des conférences et des séminaires de haut niveau. Au fil des rencontres, j'ai tissé de nombreux liens avec d'autres dirigeants de la région. En tant que Secrétaire général du Corps consulaire de la Province de Liège, être membre du Groupe pour HEC-ULg permet également une réflexion et des synergies quant à l'accueil d'étudiants étrangers et aux partenariats avec les pays que nous représentons. Avoir à Liège une Business School ayant un cycle « Full english » doit occuper une place privilégiée dans la promotion que nous faisons de notre région à l'étranger. C'est un atout capital que nous devons mettre davantage en évidence. Enfin, et ce n'est pas le moins important, quatre de mes collaborateurs proches sont issus de HEC-ULg !*

Didier BRONNE, Administrateur délégué - Etilux

## MEMBRES DU GROUPE POUR HEC-ULg

### Membres administrateurs :

Agoria Liège-Luxembourg	CAMPIOLI	Georges	Directeur
ArcelorMittal	MARENNE	Bernadette	Responsable Leadership Development
Arceo	PELERIN	Jacques	Administrateur délégué
Ateliers Jean Del'Cour	DRION	Dany	Administrateur délégué
Bam Wallonie	LOIX	Georges	Administrateur délégué
Banque DEGROOF	BONJEAN	David	Directeur commercial Région Sud
Batidal	GRUTMAN	Bernard	Administrateur délégué
BDO	KILESE	André	Président du CA
Berenschot	HODEIGE	Jacques	Directeur général adjoint
Bodart et Gonay	NAGELMACKERS	Alain	CEO
CBC Banque	FALLA	Xavier	Directeur du Réseau Banque
CCI de Liège et de Verviers	BAILLY	Philippe	Administrateur délégué de Equip Interim SA
Chimac-Agriphar	BARRIE	Dirk	Président et CEO
Coca-cola Entreprises Belgium	GOSSART	Etienne	Sales Center Director
Dexia Banque	MARICHAL	Benoît	Directeur du siège commercial de Liège
Electrabel	BRICART	Jacques	Resp.des RH Distribution Réseaux Liège-Brabant Wallon
Entreprises Gilles Moury	MOURY	Georges	Administrateur
Ethias	THIRY	Bernard	Directeur des Relations internationales
Etilux	BRONNE	Didier	Administrateur délégué
Forges de Zeebrugge S.A.	THAETER	Armand	Directeur général
Fortis	COLETTE	Roland	Business Manager Liège
HERSTAL Group	NIESTEN	Philippe	IS Corporate Director
IBA	VANHEE	Laurence	Human Resources Director
In'BEV	KOPER	Jean-Marc	People Manager Jupille & Diekirch

ING	GUSTIN	Pierre	Directeur Entreprises & Institutions Wallonie
Integrale	AQUILINA	Diego	Directeur général
IRM Group	PHILIPPET	Jean-Marc	Administrateur délégué
KPMG Reviseurs d'Entreprises	PALM	Alexis	Associé
Laurenty	NIESTEN	Luc	Directeur financier
Magotteaux	GOBLET	Bernard	CEO
Meusinvest	DELFLYS	Willy	Contrôleur de gestion
NMC	NOEL	Yves	Président
Point chaud	DEPREAY	Didier	Directeur général
Prayon	RIGA	Gérard	Directeur des Ressources humaines
PWC Belgique	DEPRAETERE	Pascal	Directeur
PWC Luxembourg	MOUGET	Didier	Partner
Sage sa	TAILLEUR	Philippe	Administrateur délégué
Shell EP International PV	DESMET	Carlos	EP Business Compliance Officer
Sirius International Insurance Corporation	GULPEN	Jean-Claude	Directeur général
Sofico	DEHALU	Jean	Administrateur délégué
TNT	HOUSEN	Raymond	Directeur général
UWE	REUTER	Vincent	Administrateur délégué
VincentLogistics	VINCENT	Jean	Administrateur délégué
WUST Ets	BEGHIN	Thierry	Directeur administratif
	GRUTMAN	Cédric	Président Alumni
	WEERTS	Laurent	Président Alumni
<b>Membres associés :</b>			
BEA sa	VANGENECHTEN	Philippe	CEO & President
CHR de la Citadelle	RANSART	Daniel	Directeur Général
Distrisud - Bellens sa	PORIGNAUX	Guy-Pierre	Administrateur Délégué
Patrimoine de l'ULg	RENTIER	Bernard	Recteur
<b>Membre invité :</b>			
Banque Nationale de Belgique	HAENECOUR	Robert	Administrateur





# Un MBA interne à La Poste... avec HEC-ULg

## Jean TONDEUR

• *Chargé de cours  
en marketing,  
HEC-ULg  
Directeur HEC-ULg  
Executive Education*

• *jean.tondeur@ulg.ac.be*



**La Poste et HEC-ULg Executive Education and Services ont conclu cet été un accord de partenariat visant à concevoir, organiser et animer un AMP (Advanced Management Program).**

## Contexte

La Poste est dans une phase de transformation sans précédent qui exige d'elle une professionnalisation maximale de ses méthodes de management sous l'impulsion de son Comité de Direction.

Dans ce contexte, La Poste a recruté au cours de ces dernières années de nouveaux managers (en externe comme en interne). Ces managers sont en phase de développement personnel. Dans ce cadre, La Poste a souhaité mettre sur pied à l'intention de ce public l'Advanced Management Program, une **formation post-universitaire de haut niveau**.

Son partenaire pédagogique est HEC-ULg Executive Education and Services, chargé de concevoir et d'animer ce programme.

## Qu'est-ce qu'un Advanced Management Program ?

Le concept de l'Advanced Management Program se base sur la transmission de l'expérience de professeurs et de professionnels seniors (internes et externes) vers les managers de la Poste.

La formation est interactive, orientée action, basée sur des situations vécues par les participants. L'Advanced Management Program reprend les grands principes de la gestion d'une entreprise évoluant dans un univers concurrentiel.

De plus, il comprend un master projet par équipes grâce auquel les participants peuvent intégrer les différentes facettes d'un problème de management dans toute sa transversalité et qui conclut donc le programme dans une optique pratique et concrète.

Ce programme est organisé sur une durée de 6 mois et comprend une vingtaine de jours de formation. Sa première édition a pris le départ le 19 septembre dernier avec un public de 25 participants.

## Objectifs et contenu

**L'AMP a pour objectifs de :**

- Préparer les participants à exercer des fonctions de management plus larges au sein de La Poste via l'acquisition d'une approche de management interdisciplinaire ;
- Développer une vision stratégique tenant compte des relations complexes entre La Poste et son environnement ;
- Promouvoir une attitude entrepreneuriale et orientée résultats .

Le programme s'articule autour de 8 modules (Strategic Management, Financial Management, Marketing & Sales, Supply Chain Management & Operations, IT Management, HR&O, International Management) animés par des enseignants-chercheurs de HEC-ULg, des praticiens extérieurs de haut niveau et des seniors managers de La Poste.

## Principes pédagogiques

Le Business case de «La Poste» constituera le fil rouge de la formation. Développé en 2005 par Claire Gruslin, titulaire du cours de Marketing International à HEC-ULg, en collaboration avec les équipes de management de la Poste, le Business case aborde les principaux challenges de l'entreprise depuis 2004, autant sous l'angle stratégique que sous l'angle fonctionnel.

### L'approche pédagogique se base sur les principes suivants :

- Action based learning (discussions de cas, travaux de groupe et individuels, cas «vivants» basés sur les expériences vécues,...);
- Web based learning (accès aux sources, forums de discussion, sessions vidéos,...);
- Student based learning (interviews individuels, blending des personnalités, basé sur les compétences et les expériences,...).

Elle se base sur des exigences élevées pour les enseignants et les participants (benchmarks, best practices, «contrat pédagogique entre les participants (individuellement et en groupe),...»). Elle utilise également l'expérience étendue de HEC-ULg dans les Nouvelles Technologies Educatives : plate-forme on-line pour la gestion de l'interaction avec le groupe et la mise à disposition de l'information, programme Blog pour le partage d'idées et la dynamique de groupe, vidéo conférence pour les interventions de témoins à distance.



### Equipe pédagogique

Les responsables pédagogiques du programme sont *Claire Gruslin*, titulaire du cours de Marketing International et auteure du cas « La Poste », et *Jean-Pierre Baeyens*, titulaire du cours de Stratégie à HEC-ULg et titulaire de la chaire de Marketing à SBS-ULB.

La coordination globale du programme est prise en charge par l'équipe HEC-ULg Executive Education.



KNOWLEDGE.  
EXPERTISE.  
FOCUS.

### Robert Half Finance & Accounting has opened a 6th office in Liège to meet the needs of finance professionals.

Since April 2008 our dedicated team of consultants serve you from Liège. Our extensive network of finance professionals is ready to meet any challenge you may have.

Boulevard Frère Orban 25 • 4000 Liège • T: 04 225 52 11 • [liege@roberthalf.be](mailto:liege@roberthalf.be)

We have offices in Antwerp, Brussels, Gent, Liège, Wavre and Zaventem.

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

 **Robert Half**<sup>®</sup>  
Finance & Accounting





Events & News



## Jury de la Mission de conseil en stratégie et en développement

16 mai 2008 - VOKA Limburg (Hasselt)



**Maurice Olivier**, Président du Groupe pour HEC-ULg, Responsable scientifique de la mission et **Michel Grignard**, BDO, Président de la CCILV, Président du Jury.

**Jos Broekmans**, Vice-Président de la VOKA, Kamer van Koophandel Limburg



Des participants au programme heureux, après la présentation en anglais du dossier de consultance sur lesquels ils ont travaillé pendant 5 semaines.

## Soirée de clôture de la promotion Galileo de HEC-ULg Entrepreneurs

26 juin 2008 – Ferme du Banneway, Louveigné



**Denis Stevens**, société Miysis reçoit de **Viviane Mol**, Conseillère à la Sowaccess, le prix Sowalfin du jeune entrepreneur



**Marie-Dominique Simonet**, Ministre de l'Enseignement supérieur, de la Recherche scientifique et des Relations internationales de la Communauté française, **Yves Crama**, Directeur Général de HEC-ULg, **Sophie Vossaert et Bernard Surlemont**, Coordinateurs de HEC-ULg Entrepreneurs



**Jacques Pelerin**, Directeur en charge de la cellule de redéploiement économique à Liège - Arcelor, **Jean-Pierre Delwart**, CEO Eurogentec et **Nicolas Keunen**, Président de la société Manex



**Fanny Meunier**, participante du programme reçoit son diplôme des mains de **Jean-Claude Marcourt**, Ministre de l'Economie, de l'Emploi, du Commerce extérieur et du Patrimoine de la Région wallonne

## Visite de la KBC, Bruxelles, le 24 juin 2008

HEC-ULg organise à Sofia un Master en Gestion publique européenne. Elle a reçu les étudiants bulgares de l'IFAG Institute et a organisé pour eux une visite au siège bruxellois de la KBC. A gauche, **Bernard Caeymaex**, Responsable des Relations Internationales de HEC-ULg, **Françoise Dubois**, Service Relations Entreprises. A droite, **Dirk Laureyns**, Senior Projectmanager, Directorate Central and Eastern Europe & Russia, KBC Group





# Experience the Spirit of Europe Summer Course 2008

1<sup>er</sup>-14 juin • Bruxelles • Liège • Maastricht • The Hague • Amsterdam

Réception dans les salons du Palais provincial le 5 juin 2008

Le Gouverneur de la Province de Liège **Michel Foret** salue **Bert Kamphuis**, Director International Affairs Zuyd University.  
A l'arrière-plan, **Bernard Caeymaex**, Head International Relations Office HEC-ULg



Les étudiants américains entourent le Gouverneur. A gauche, l'équipe des Relations Internationales de HEC-ULg au complet (**Bernard Caeymaex, Gunther Vrancken, Marianne Snakers, Anne Gillet et Muriel Bequet**). A gauche du Gouverneur, **Nathalie Hosay**, Responsable des Relations Extérieures et de la Communication de HEC-ULg, à droite **Patricia Petit**, Responsable des Relations Internationales de l'ULg et **Bert Kamphuis**, Director International Affairs Zuyd University

## Proclamation des résultats des épreuves terminales de l'année 2007-2008 à HEC-ULg 12 septembre 2008



Séance de proclamation dans l'amphi NMC. De gauche à droite au 1<sup>er</sup> rang : **François Pichault**, Directeur de la recherche ; **Yves Crama**, Directeur Général ; **Vanessa Orban**, Service Relations Extérieures et Communication.

Au second rang : les Professeurs **Jean-Marie Dujardin** et **Bernard Surlemont**, **Cédric Grutman**, Président de HEC-ULg Alumni, les Chargés de cours et Professeurs **Sylvia Deroose**, **Aline Muller**, **Michaël Schyns**, **Gentiane Haesbroeck**



Le Recteur **Bernard Rentier** a clôturé la cérémonie en insistant sur le rôle d'ambassadeur de l'ULg de chaque diplômé

**Cédric Grutman**, Président de HEC-ULg Alumni et **Marc Dubru**, Directeur Général de HEC-ULg

Des diplômés et leurs parents heureux lors de la réception offerte par HEC-ULg





Entreprendre & innover

# Création d'entreprise : du rêve à la réalité



**Le Club des Etudiants Entrepreneurs (CEE) de l'ULg, Entrep'Runners, est une ASBL dont l'objectif principal est la sensibilisation des jeunes à l'esprit d'entreprendre.**

**Elle est d'ailleurs entièrement gérée par des étudiants, en majorité issus de HEC-ULg.**



« Depuis 2004, nous prenons cette tâche très à cœur », souligne Laurence Dessart, Vice-présidente de l'ASBL.  
« Nous sommes convaincus que ce sont les jeunes d'aujourd'hui qui, plus que jamais, ont le potentiel de contribuer au dynamisme de l'économie belge

de demain. Regroupés au sein de l'Association des Clubs d'Etudiants Entrepreneurs de Belgique (ACEE Belgique), les clubs tels que le nôtre sont nombreux en Wallonie et à Bruxelles et œuvrent tous avec ce même objectif ».

C'est donc animés d'une envie de changer les choses et de bousculer les idées reçues que Entrep'Runners organise à l'attention des jeunes diverses activités autour du thème de l'entrepreneuriat : visites d'entreprises, dîners conviviaux favorisant la rencontre avec des chefs d'entreprise, conférences ou débats sur des thématiques diverses, colloque national annuel regroupant tous les CEE de Belgique et traitant d'un sujet d'actualité lié à l'entrepreneuriat.

« ...ce sont les jeunes d'aujourd'hui qui, plus que jamais, ont le potentiel de contribuer au dynamisme de l'économie belge... »

Entrep'Runners est également actif dans l'organisation d'événements tels que *Génération Entreprendre* ou *la Start Academy*, œuvrant tous deux dans le même esprit de stimulation des jeunes à la création d'entreprise.

« Toutes ces activités sont guidées par nos trois mots d'ordre », précise Laurence Dessart.

“ **FORMER** : nous estimons que la formation des jeunes ne passe pas uniquement par l’enseignement dispensé aux cours et qu’il est important d’être formé, en parallèle à ses études, sur la réalité de la vie en entreprise et de sa création.

**INFORMER** : grâce aux nombreux contacts que nous avons développés dans le monde de la création d’entreprise, nous sommes à même de fournir aux jeunes une quantité non négligeable d’informations pour réaliser leurs rêves.

**RESEAUTER** : ...car Entrep’Runners ne serait rien sans l’appui considérable des créateurs d’entreprises et autres professionnels issus de tous les secteurs. **Le réseautage occupe une grande place dans notre club.** Nous incitons donc tous les jeunes à faire le premier pas vers ceux dont l’expérience est une mine d’inspiration et de conseils pour leurs projets futurs. ”

## APPEL aux créateurs d’entreprise

Que ce soit pour participer à nos dîners, conférences ou débats, Entrep’Runners a un désir permanent de rencontrer des créateurs d’entreprise et de les inviter à partager leur expérience avec les jeunes. Cette année, nous recherchons en particulier des entrepreneurs « VERTS » pour participer et témoigner lors du colloque annuel de l’ACEE Belgique sur le thème de l’entrepreneuriat durable, qui a lieu pour la première fois à Liège ! HEC-ULg se doit donc d’être fièrement représentée !

### Créateurs et créatrices d’entreprises, contactez-nous !

Laurence Dessart, Vice-présidente Entrep’Runners,  
1<sup>er</sup> master en sciences de gestion, HEC-ULg,  
laurence.dessart@entreprunners.be



<http://www.entreprunners.be>

<http://cee.lesjeunesentreprises.be>



## Get your career off to a flying start as management trainee at ORMIT.

Looking for a challenging management career? Then your university degree is only the beginning. You need management skills. Not something you can learn just from books. Proper management skills are acquired through on-the-job experience. Where? At a top organisation that takes your competencies as seriously as you take your qualities. At ORMIT.

ORMIT offers young talented people with or without professional experience a unique fast-track opportunity to develop into high quality managers. After three years at ORMIT you will have identified your strengths and weaknesses, know exactly what motivates you and you will have gained vital experience through working at some of the leading organisations in our ORMIT network.

As an ORMIT employee you will work for several very different organisations. In this way you will not only acquire knowledge of various management disciplines, you will also gain insight into different corporate cultures. This knowledge will ultimately enable you to make an informed decision about your future direction and which company best suits your abilities and ambitions. At the same time you will follow an intensive development programme in order to develop your management competencies and to have ample opportunity to focus on personal growth. In short, after three years at ORMIT you will know exactly where your future lies as a top manager. Want to get the best out of yourself? Visit [www.ormit.be](http://www.ormit.be) or mail your CV directly to [recruitment@ormit.be](mailto:recruitment@ormit.be).

ORMIT. DEDICATED TO MAKING THE MOST OF YOUR TALENT.

ORMIT's client network includes: Alcatel-Lucent, ArcelorMittal, Fortis, Barco, Belga, Delta Lloyd, De Post, Distrigas, DuPont de Nemours, Eandis, Electrabel, Elia, Fluxys, GlaxoSmithKline, Essent, Pioneer, ING, Siemens





 **Transporteur**  
van het jaar / de l'année  
2007



**vincent**logistics



- ◆ Stockholm
- ◆ Hamburg
- ◆ Liege
- ◆ London
- ◆ Singapore
- ◆ Zurich

The Reinsurance Company with a global reach and a local knowledge.

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

## Tribune HEC-ULg, en partenariat avec GDF SUEZ Mardi 21 octobre 2008 à 20h

Dans le cadre de son partenariat avec GDF SUEZ, HEC-ULg organise une conférence sur le thème « Les technologies de l'énergie pour un futur énergétique durable », le **mardi 21 octobre 2008** à HEC-ULg (rue Louvrex 14, 4000 Liège). Trois spécialistes de GDF SUEZ dialoguent avec des professeurs de HEC-ULg et avec le public présent.

### Les thèmes abordés sont :

*Les énergies renouvelables par Xavier VOTRON, Directeur Energies Renouvelables, GDF SUEZ*

- Objectif de 20 % de renouvelable d'ici 2020
- Position et atouts de GDF SUEZ

*L'efficacité énergétique dans l'industrie par Pierre FABECK, Sales & Marketing Manager, Fabricom GTI, GDF SUEZ*

- Objectif des réductions de 20 % de la consommation énergétique
- Identification du potentiel d'économie d'énergie
- Apport des Services pour réduire la consommation énergétique

*Le nucléaire par Paul RORIVE, Group Senior Vice President Nuclear Activities, GDF SUEZ*

- La place du nucléaire au sein du mix énergétique
- Le renouveau nucléaire mondial
- Le nucléaire, source de production électrique exempte de CO2

La soirée est présentée par Philippe MATHIEU, Professeur ordinaire à la FSA de l'ULg, Expert au GIEC. Le débat est animé par Joseph SMITZ, Professeur invité à HEC-ULg, Centre environnement ULg.



Inscription : [vanessa.orban@ulg.ac.be](mailto:vanessa.orban@ulg.ac.be)

## HEC-ULg et les activités de coopération

Un ouvrage et un DVD de cas audiovisuels déposés à la Centrale des Cas et Médias Pédagogiques de Paris viennent d'être publiés sur la gestion des entreprises africaines. L'ouvrage a mobilisé un réseau d'une quinzaine de chercheurs africains, dont plusieurs doctorants de notre Ecole (Emmanuel Hounkou et Mathieu Mpinda) et deux collègues ou anciens collègues (Elisabeth Paul et Augustin Mbangala).

### Références :

- J. Nizet et F. Pichault (dir.), *Les performances des organisations africaines. Pratiques de gestion en contexte incertain*, postface de P. Louart, Paris, L'Harmattan, 2007, col. « Conception et dynamique des organisations ».
- *Des modèles africains pour la gestion ?* DVD pédagogique, avec Jean Nizet, CCMP, 2008.





# La minute interculturelle



## Hebben Walen en Vlamingen nog iets met elkaar gemeen ?

Interculturele studies waarbij aandacht wordt geschonken aan de twee taalgemeenschappen, stellen dat, ondanks het taalverschil, Walen en Vlamingen veel meer culturele waarden met elkaar delen dan met hun naaste burens. Zo meent P. Verluyten dat Vlaanderen, Wallonië en Frankrijk één groep vormen wat de waardepatronen betreft, terwijl Nederland in een andere groep zit, waarbij we ook de Scandinavische en Angelsaksische landen kunnen rekenen <sup>1</sup>. Het blijkt inderdaad dat de resultaten die Walen en Vlamingen behalen voor de drie volgende waarden, nl. machtsafstand, onzekerheidsvermijding en masculiniteit (die sinds het baanbrekende onderzoek van Geert Hofstede steevast bestudeerd worden), opvallend gelijklopen.

In de huidige context van communautaire spanningen is mij de laatste tijd sterk opgevallen dat steeds meer journalisten de nadruk leggen op de verschillen tussen Vlamingen en Walen. Soms gaat het om verschillen die louter politiek bepaald zijn (bijv. een verschillende mening over de rol van de koning) maar er worden ook verschillen gemeld die met fundamentele waardepatronen te maken hebben. Walen en Vlamingen zouden dus niet (meer) tot éénzelfde groep behoren qua cultuur, in tegenstelling tot wat de specialisten inzake interculturaliteit menen.

### Hierna volgen enkele voorbeelden:

In een radio-interview over een onderzoek in *De Tijd* naar de manier waarop de Belg met zijn geld omgaat, stelt D. Haerens vast dat de Waal "veel meer dan de Vlaming vindt dat geld moet rollen en meer geneigd is om bijvoorbeeld op krediet te gaan kopen (...)" <sup>2</sup>. In interculturele studies wordt er gewoonlijk op gewezen dat Belgen zich nogal bezorgd maken over de toekomst. Ze streven dus naar onzekerheidsvermijding. Dit zou o.a. verklaren dat ze veel sparen. Maar volgens de recente enquête in *De Tijd* zou dit veel minder het geval zijn voor de Waal die op een Amerikaan begint te lijken!

In verscheidene artikels uit *Knack* wordt de nadruk gelegd op het verschil in eetgewoontes tussen Vlamingen en Walen: dezen zouden vetter eten en ook langer tafelen <sup>3</sup>. Walen zouden dus meer van het leven genieten terwijl Vlamingen meer prestatiegericht zijn. Dit zou er dan op wijzen dat de Vlaamse cultuur, volgens de terminologie van Hofstede, masculinier is.

Volgens Verluyten evolueren culturele waarden heel traag. De waardepatronen die bijv. nu nog in Nederland gelden, kunnen grotendeels teruggevoerd worden tot het calvinisme. Zo is de machtsafstand in Nederland veel kleiner dan in België, wat verklaard kan worden door het wegvallen van de kerkelijke macht in de 16<sup>de</sup> eeuw. De vraag die ik hierbij dus stel, is: zou België het proeflaboratorium kunnen zijn voor een echte culturele ommekeer? Zouden Vlamingen en Walen voortaan andere culturele waarden koesteren? Of is dit louter een politiek spel, een van de vele middelen die thans gebruikt worden om de twee gemeenschappen uit elkaar te rukken? Persoonlijk denk ik niet dat Walen en Vlamingen plots niets meer met elkaar gemeen hebben. Maar als ze dan toch langzamerhand verschillende culturen zouden ontwikkelen, is het tijd om aan een ander België te denken.



## Les Flamands et les Wallons ont-ils encore quelque chose en commun?

Les études interculturelles qui incluent la Belgique, insistent régulièrement sur le fait que, malgré la différence de langue, les Wallons et les Flamands partagent davantage de valeurs culturelles qu'avec leurs proches voisins. Ainsi, P. Verluyten estime que la Flandre, la Wallonie et la France appartiennent culturellement au même groupe, tandis que les Pays-Bas se rapprochent davantage des pays scandinaves et anglo-saxons <sup>1</sup>. En effet, de nombreuses enquêtes montrent que les scores obtenus chez les Wallons et les Flamands pour les valeurs suivantes, à savoir la distance hiérarchique, la recherche de certitude et la masculinité (reconnues comme essentielles depuis les travaux de Geert Hofstede), sont quasi identiques.

Dans le contexte actuel de tension communautaire accrue, je suis frappée par le fait que de plus en plus de journalistes mettent en avant les différences entre Flamands et Wallons. Dans certains cas, il s'agit de différences déterminées politiquement (par exemple une opinion différente concernant le rôle du roi) mais des différences fondamentales liées à la culture sont également relevées. La Wallonie et la Flandre n'appartiendraient donc plus au même groupe culturel, contrairement à ce que pensent les spécialistes en interculturalité.





### En voici quelques exemples :

Dans une interview donnée sur Radio 1 où il commente une enquête parue dans *De Tijd* sur le Belge et son argent, D. Haerens souligne que le Wallon considère que l'argent doit circuler et qu'il achète beaucoup plus souvent à crédit que le Flamand<sup>2</sup>. Les études interculturelles montrent que le Belge se fait du souci pour l'avenir. Il tente de limiter l'incertitude, ce qui explique le taux d'épargne élevé dans notre pays. Mais d'après l'enquête parue dans *De Tijd*, ceci serait beaucoup moins vrai pour le Wallon qui commencerait à ressembler à un Américain !

Plusieurs articles parus dans *Knack* soulignent le fait que les Flamands ont développé d'autres habitudes alimentaires que les Wallons : ceux-ci mangeraient plus gras et resteraient aussi plus longtemps à table<sup>3</sup>. Les Wallons profiteraient donc davantage de la vie, tandis que les Flamands visent davantage la prestation. Ceci indiquerait que la culture flamande, suivant la terminologie de Hofstede, présente un caractère masculin plus prononcé.

Selon Verluyten, les valeurs culturelles évoluent très lentement. Ainsi, les schémas culturels qui régissent encore maintenant la vie aux Pays-Bas, sont en grande partie déterminés par la religion calviniste. La distance hiérarchique par exemple est nettement moins importante aux Pays-Bas qu'en Belgique, ce qui peut s'expliquer par la disparition du pouvoir de l'Eglise dès le XVI<sup>ème</sup> siècle. La question que je me pose est donc : la Belgique serait-elle le laboratoire d'un nouveau type de révolution culturelle ? Les Flamands et les Wallons vivraient-ils désormais selon des valeurs culturelles différentes ? Ou est-ce uniquement un jeu politique visant à agrandir le fossé entre les deux communautés du pays ? Personnellement, je ne crois pas que les Wallons et les Flamands n'aient soudainement plus rien en commun. Mais si, malgré tout, il s'avérait qu'ils se distancient les uns des autres sur le plan culturel, alors il serait sans doute temps de penser la Belgique autrement.

**Lutgarde Nachtergaele,**  
Professeur en langue néerlandaise à HEC-ULg

<sup>1</sup> P. Verluyten, Culturele verschillen in de zakenwereld: het geval België-Nederland, in : HEC-Magazine, n° 43, mars 2004, p. 7. Zie ook: M-T. Claes en M. Gerritsen, Culturele waarden en communicatie in internationaal perspectief, Uitgeverij Coutinho, Bussum, 2002, p. 144-146.

<sup>2</sup> Radio 1, 20-10-06.

<sup>3</sup> Knack, 12-3-08 en Knack, 19-12-07.

# Et si nous faisons un parcours sans faute ?

Profitez de l'appui de nos centres de compétence et de ceux de notre groupe, aussi bien en Belgique qu'à l'étranger, dans les domaines suivants :

1. Crédit d'investissement
2. Aides publiques à l'investissement
3. Crédit de fonds de roulement
4. Acquisition finance et private equity
5. Commerce international
6. Crédit documentaire
7. Cash Management International
8. Elaboration de produits structurés
9. Produits de couverture de change et de taux
10. Fusion-acquisition
11. Structurations patrimoniales et successorales
12. Fonds de pension et assurances groupe
13. Gestion d'actifs
14. Banque électronique
15. Leasing
16. Factoring
17. Private Banking
18. Assurances

Hole  
in  
one

**CBC recrute**  
[www.cbc.be/jobs](http://www.cbc.be/jobs)

0800 920 20 • [www.cbc.be/entreprendre](http://www.cbc.be/entreprendre)