

# Spirit

of *management*

BELGIQUE-BELGIE

LIEGE X

P.P.

9/555

**DOSSIER SPÉCIAL**

*“ Une autre Afrique ”*

**L'ULg et l'Afrique : rencontre avec Albert Corhay**

L'expertise de Pierre Pestieau

Les expats HEC-ULg

**McKinsey proche des Liégeois**

**HEC PME : à l'écoute des besoins spécifiques des PME**

Let's go to Business !

**L'Institut de l'Entreprise Familiale**

**HEC** **ULg**

Ecole de Gestion de l'Université de Liège

# 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

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

 Banque & Assurance

Société du groupe KBC

EDITO

## HEC-ULg, au service de la Communauté

Nous avons pris la (très bonne) habitude d'insister sur le fait que la Mission de HEC-Ecole de Gestion de l'Université de Liège, comporte trois grandes dimensions que nous déclinons au plan national et international : la Recherche, pour " fabriquer " des connaissances originales, pointues et applicables; l'Enseignement pour éduquer de jeunes talents, les armer pour leur carrière, ainsi que des professionnels plus aguerris en *Executive Education*. S'y ajoute une troisième dimension, tout à fait essentielle pour que notre Ecole ait un impact plus direct et immédiat sur son environnement : servir notre Communauté. Cette dernière dimension se décline de multiples manières. Nous incitons nos collègues de HEC-ULg à s'engager dans la vie de l'Ecole en prenant des responsabilités, en favorisant l'initiative des étudiants, notamment via l'Association, les Organismes d'Intérêt Collectif (OIC) ou les Junior-Entreprises. Par ailleurs, le service à la Communauté évoque souvent le rapport que notre Ecole entretient avec son environnement proche au plan régional.

Etudiants, enseignants-chercheurs et Alumni se mobilisent pour servir leur Ville, leur Région, à Liège, en Wallonie et en Belgique.

Cette visée pragmatique et entrepreneuriale doit rester fidèle à l'esprit particulier de notre Institution, humaniste, ouverte, en résistance avec les idées reçues, et doit aboutir à une pratique du management inspiré par ces principes ou valeurs. Alors, le souci de servir la Communauté doit se décliner au sens le plus général, dans une visée réellement sociétale.

Ce 7<sup>e</sup> numéro de *Spirit of Management* a choisi d'illustrer très concrètement cette volonté en vous présentant une autre Afrique, car vue à travers les engagements, les initiatives et les passions des acteurs de HEC-ULg.

Nous entretenons depuis toujours un dialogue avec ce continent, souvent oublié quand le climat est au beau fixe ; alors qu'en sera-t-il en temps de crise économique mondiale? En lisant ces pages passionnantes, vous comprendrez sûrement aussi tout l'intérêt que nous pouvons trouver aujourd'hui, les uns et les autres, à partager les expériences et les enseignements de cette région, où des gens créent, expérimentent, innovent et entreprennent.



**Thomas Froehlicher**  
DIRECTEUR GÉNÉRAL  
& DOYEN



# s o m m a i r e

Octobre 2009 - n°7

DOSSIER SPÉCIAL "Une autre Afrique"



**p.7 | Rencontre**

Rencontre avec Albert Corhay  
François Pichault  
et Aline Muller

**p.13 | Alumni**

Nos Alumni en République  
Démocratique du Congo,  
au Mali et au Rwanda

**p.17 | Recherche**

Pierre Pestieau  
L'économie africaine  
Etude économique au Sénégal

**p.23 | Témoignages**

Paroles d'étudiant

**p.24 | Partenaires**

Les collaborations  
de HEC-ULg avec le Maroc

**p.26 | Alumni**

Mission à l'ONUSIDA  
Kinshasa : un choc culturel  
Entreprises au Bénin



**p.30 | Partenaires**

McKinsey proche des Liégeois

**p.32 | HEC 2010**

**p.34 | Executive Education**

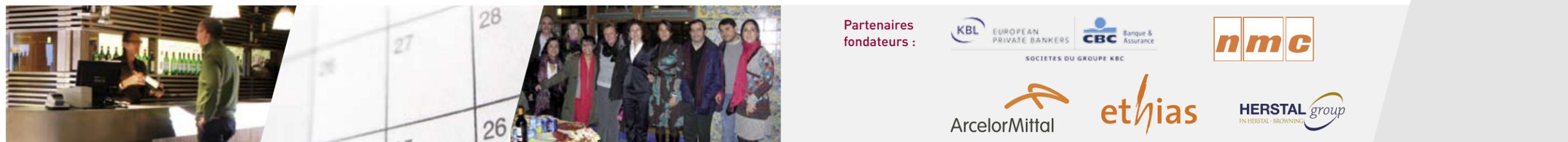
HEC Liege Executive School

**p.38 | Events & News**

**p.40 | Inside HEC-ULg**

**p.42 | Entreprendre et innover**

Création d'entreprise :  
Fashion & Luxury  
*Selection*



**p.44 | Focus**

L'Institut de l'Entreprise Familiale

**p.48 | Sales**

Pour une prospection  
plus productive

**p.50 | La Minute interculturelle**

Creativity does not happen  
inside people's heads

Partenaires fondateurs :



Entreprises partenaires :



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

EDITEUR RESPONSABLE:  
Thomas Froehlicher,  
Directeur général HEC-ULg  
rue Louvrex 14, B - 4000 Liège

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

ONT PARTICIPÉ À LA  
RÉDACTION DE CE NUMÉRO :  
Jacques Defer, Sandra Delforge,  
Thomas Froehlicher, Sandrine  
Gasc, Anne Gillet, Nathalie  
Hosay, Michèle Johnson, Mélanie  
Lefèvre, Pierre Perelaer, Anne-  
Joëlle Philippart, Achraf Tarsim,  
Jean Tondeur.

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

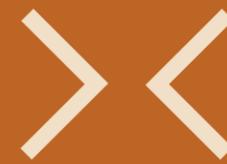
IMPRESSION :  
Imprimerie Fortemps

PHOTOS INTÉRIEURES :  
Tilt-Photographie  
Marianne Snakers  
Anne Gillet  
Aline Muller

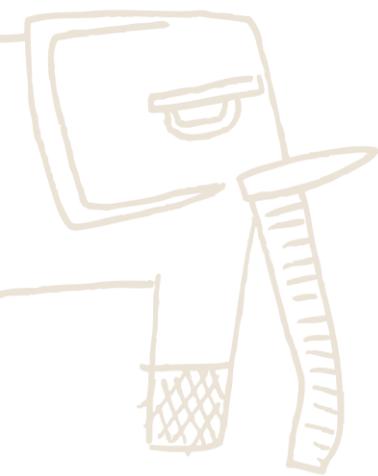
Membre de l'Union des  
Editeurs de la Presse  
UPP Périodique

DESSIN : Pierre Kroll

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



Rencontre



## Une autre Afrique

**Nathalie HOSAY**

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

• *nathalie.hosay@ulg.ac.be*



*Préparer un dossier sur l'Afrique ? Une gageure...*

*L'Afrique, quelle Afrique ? Celle de l'Ouest, de l'Est, celle de la région des Grands Lacs ou encore l'Afrique du Sud ? L'Afrique est plurielle. Qu'y a-t-il de commun entre Dakar, Prétoria, Tunis, Kinshasa, Cotonou ou Kigali ? Non, une " autre Afrique ", le plus souvent passionnante, émouvante.*

*En réalisant ce dossier, en sollicitant des collaborations, en interviewant des diplômés qui y travaillent, en faisant parler les collègues de leurs recherches, de leurs projets de développement et de coopération avec le continent africain, c'est de passion qu'il s'est agi. L'Afrique n'inspire pas la demi-mesure.*

*C'est une vision à travers des yeux multiples que nous vous proposons, pour un survol forcément incomplet, forcément laconique. Plutôt des évocations africaines.*

*Quelques-unes des études et des actions menées par HEC-ULg sont évoquées.*

*Plusieurs professeurs, doctorants, étudiants, diplômés ont apporté leur témoignage. Beaucoup d'autres auraient pu le faire. Plus le travail avançait, plus les projets se faisaient jour de toutes parts.*

*Au sein des Centres de recherche de HEC-ULg, les initiatives foisonnent, parfois menées de manière individuelle. C'est pour mutualiser ces projets en vue d'une cohérence, d'une visibilité et d'une force d'action accrues que HEC-ULg réfléchit à la création d'une plateforme nommée temporairement " Corporate Social Responsibility - Relations Nord-Sud ". Il s'agit d'y faire converger des expertises établies, des initiatives pédagogiques et des services professionnalisants pour que notre Ecole devienne progressivement un lieu de référence, de partage et de créativité sur l'économie et la gestion dans les pays en voie de développement. Un défi essentiel !*

*Nathalie HOSAY, Rédactrice en chef*

## LES PROJETS DE COOPÉRATION DE L'UNIVERSITÉ DE LIÈGE

En pénétrant dans le bureau du Vice-Recteur de l'Université de Liège, Albert CORHAY, la première chose que l'on remarque, ce sont quelques objets africains choisis, un masque, deux ou trois sculptures, des Daxhelet de la période africaine, ... Le ton est donné. Nous sommes ici dans l'espace d'une personnalité pour qui l'Afrique a une signification particulière.

*Où se place la coopération africaine dans la politique générale de l'ULg en terme de relations avec les pays en développement ? En d'autres termes, la coopération avec l'Afrique est-elle une priorité institutionnelle ?*

L'Afrique est un des continents avec lesquels l'Université de Liège a le plus grand nombre de projets de coopération, même si nous en avons beaucoup également en Amérique du Sud et en Asie.

Nombre d'actions avec l'Afrique ont pour cadre la coopération universitaire institutionnelle (CUI). Plusieurs pays africains, la liste de ceux-ci est bien définie, bénéficient de ce type de programme de coopération. Ces programmes sont financés par l'Etat belge mais sont directement négociés et mis en œuvre par le CIUF\*,

et plus particulièrement la CUD\*. A l'intérieur de ce cadre, tous les programmes d'actions mis en place sont interuniversitaires. Un groupe de pilotage en Afrique et un autre en Belgique gèrent les actions au niveau institutionnel. Ces actions doivent avoir des retombées sur l'université elle-même mais aussi sur la région. L'Université de Liège participe à divers programmes CUI dans de nombreuses disciplines, dont pour plusieurs d'entre eux la gestion, avec le Burkina Faso, le Bénin, le Rwanda, le Burundi et la République Démocratique du Congo.

Prenons un exemple qui intéresse vos lecteurs. Au Bénin, dans le cadre d'un programme CUI et dans le domaine de la gestion, nous avons une expertise de plus de 10 ans avec l'Université d'Abomey-Calavi à Cotonou. Nous avons en effet créé en 1997 un DEA en sciences de gestion, financé durant deux périodes de 5 ans, qui vole maintenant de ses propres ailes et devient progressivement un master Recherche.

François Pichault, Professeur à HEC-ULg et moi-même étions les responsables pédagogiques de cette action au sein du CUI et plusieurs professeurs de l'Ecole de gestion se sont rendus sur place pour donner des cours dans différents domaines de la gestion; des études de cas spécifiques au Bénin ont également été développées. Chaque année, ce sont 20 à 25 étudiants qui ont été formés. Certains d'entre eux ont entamé un doctorat à la suite de leur DEA, doctorat réalisé parfois dans notre institution, mais aussi dans d'autres universités.





Plus particulièrement, en janvier dernier, HEC-ULg a diplômé les 3 premières thèses en co-tutelle Université de Liège/ Université d'Abomey-Calavi (Judith Glidja, Emmanuel Hounkou et Karima Sylla).

“ *Ce programme, de par son rayonnement régional en Afrique de l'Ouest, mais aussi en Afrique centrale, nous a aussi permis de faire connaître en Afrique francophone l'ULg et plus particulièrement HEC qui jouit d'une très bonne réputation...* ”

*A côté de cette coopération institutionnelle existe-t-il d'autres types d'actions et de collaborations ?*

A côté du programme CUI, il y a les projets PIC, financés également par le CUD, mais qui ne sont pas des projets institutionnels cette fois. Il s'agit d'initiatives ciblées, émanant d'un professeur ou d'un chercheur. L'objectif est évidemment moins ambitieux que pour le CUI au niveau des répercussions sur le pays et sur l'environnement. Enfin, il existe des coopérations entre universités qui mettent elles-mêmes de l'argent ou trouvent d'autres sources de financement. C'est le cas d'une tripartite ULg, Durban en Afrique du Sud et Lubumbashi en RDC mais, jusqu'à présent, les limites financières ne permettent pas de grands projets.

*J'ai entendu parler de la création à l'automne 2010 d'un projet autofinçant en formation continuée en gestion à Kinshasa. Pouvez-vous déjà nous en dire davantage ?*

Nous réfléchissons effectivement à une implantation en Afrique centrale. Le projet auquel vous faites référence et sur lequel nous travaillons actuellement avec HEC-ULg bien sûr et avec la Faculté de Droit a pour objectif de créer une formation continuée en gestion de haut niveau, implantée dans une grande école de gestion sur place, l'Institut Supérieur de Commerce, avec une

infrastructure adéquate, des locaux bien équipés, etc. Nous devons évidemment envisager dans quelle mesure certains étudiants pourraient au terme de leur formation, continuer des études de second ou de troisième cycle à Liège. Une équipe, dont Jacques Defer, Secrétaire général de HEC et moi-même faisons partie, devrait se rendre là-bas en novembre prochain pour finaliser le dossier. Affaire à suivre ...

D'autres projets sont en couveuse, toujours dans l'optique de développer des formations continuées en Afrique. Nous avons notamment pour l'instant des contacts avec un consortium d'universités au Tchad.

*L'Université de Liège a une longue tradition de collaboration avec les pays en développement. Elle abrite d'ailleurs un Centre de coopération au développement. Quel est son rôle ?*

Le CECODEL\*\*\* est la cellule des relations internationales qui est chargée de la coordination et de la gestion des activités de coopération au développement. Il suscite et soutient, au sein de l'institution, de nombreuses actions de coopération et joue un rôle d'interface et de relations publiques avec des partenaires extérieurs : universités, organismes de coopération nationaux ou internationaux publics ou privés, ONG, etc.

\* CIUF : Conseil interniversitaire de la Communauté française de Belgique

\*\* CUD : Commission universitaire pour le développement

\*\*\* Cecodel@ulg.ac.be

**Saviez-vous que... Un établissement d'enseignement secondaire au Burkina Faso, à Bobo Dioulasso, porte le nom de " Lycée Technique Privé Albert Corhay " ?**

Cette initiative est due à Robert Bationo, responsable des programmes de cours de l'Institut Supérieur Privé Polytechnique de Ouagadougou et ancien étudiant du DEA en sciences de gestion délivré dans la cadre du projet CUI évoqué ci-dessus, en hommage à Albert Corhay qui fut son professeur de finance. Quand on vous disait que ce Vice-Recteur là était quelqu'un d'enthousiaste et de passionné !



## FRANÇOIS PICHULT : UN DIRECTEUR DE LA RECHERCHE ENGAGÉ

François Pichault, Professeur en Gestion des Ressources Humaines et Directeur de la Recherche à HEC-ULg, a une grande expérience de l'Afrique. Coordonnateur, avec son collègue Albert Corhay, du DEA en sciences de gestion au Bénin, il est actif sur divers fronts : l'organisation de conférences et de colloques, l'enseignement et les moyens pédagogiques, la recherche et l'encadrement de doctorants.

- Membre de l'AGRH (l'association francophone de gestion des ressources humaines), il a été la cheville ouvrière du congrès annuel de l'association qui s'est tenu à Dakar en novembre dernier. C'était la première fois qu'un congrès d'une société scientifique se déroulait en Afrique. Une belle opportunité de rencontre et d'ouverture et un renforcement des liens avec l'Afrique de l'Ouest. Plusieurs ouvrages en ont découlé et ce projet a donné un coup d'accélérateur au réseau émergent des chercheurs en GRH en Afrique de l'Ouest.

François Pichault est engagé dans la direction de plusieurs doctorats avec des partenaires africains, dont deux ont été récemment finalisés en collaboration avec l'Université d'Abomey-Calavi au Bénin.

- Partant du constat que le rapport à l'éducation en Afrique est très différent de ce qu'il est en Europe et du manque de moyens pédagogiques et de matériaux intéressants, François Pichault, en collaboration avec Jean Nizet, Professeur extraordinaire aux Facultés universitaires de Namur, a développé un ouvrage et un DVD de cas audiovisuels déposés à la Centrale des Cas et Médias Pédagogiques de Paris sur la gestion des entreprises africaines. L'ouvrage a mobilisé un réseau d'une quinzaine de chercheurs africains, dont plusieurs doctorants de HEC-ULg (Emmanuel Hounkou et Mathieu Mpinda) et deux anciens collègues (Elisabeth Paul et Augustin Mbangala)\*.

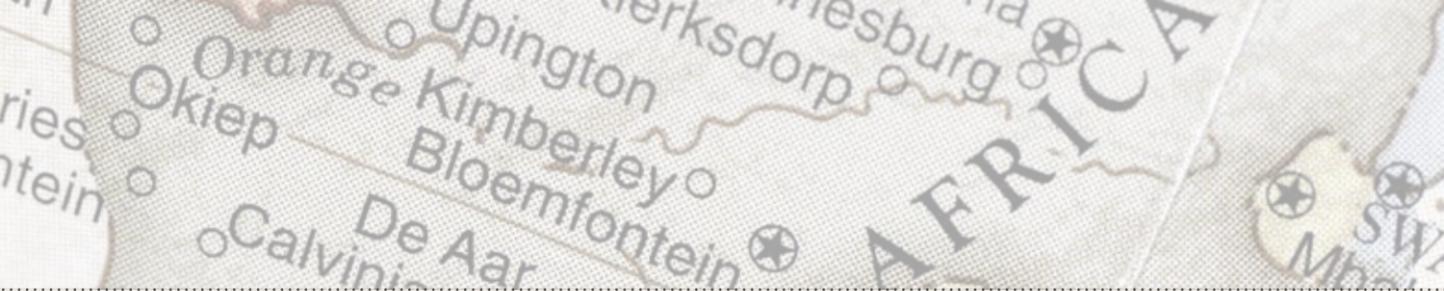
Leurs travaux de vulgarisation pédagogique orientés vers l'Afrique subsaharienne, ont été récompensés par plusieurs prix dont tout récemment le prix Wernaers, placé sous l'égide du FNRS, destiné à récompenser "des personnes ou équipes de trois personnes maximum ayant fait preuve de créativité ou d'innovation dans la communication de leurs connaissances en faveur des professeurs et/ou des étudiants et élèves".

- Sur le plan plus académique, François Pichault ainsi que les Professeurs Bernard Jurion et Albert Corhay ont été membres du jury du CAMES, le Conseil Africain et Malgache pour l'Enseignement Supérieur. Ce jury, organisé tous les deux ans, est un système de gestion de la carrière académique concernant notamment la promotion des docteurs au rang de Professeurs en titre.

### 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, coll. "Conception et dynamique des organisations".
- Des modèles africains pour la gestion ? DVD pédagogique, avec Jean Nizet, CCMP, 2008.





## UNE FORMATION EN ENTREPRENEURIAT AU BURKINA FASO

*Aline Muller, Professeur en Finance à HEC-ULg, enseigne également à la Faculty of Economics and Business Administration de l'Université de Maastricht. Elle foisonne de projets en Afrique : elle a récemment lancé une formation en entrepreneuriat à l'Université de Ouagadougou au Burkina Faso. Elle y coordonne aussi des recherches sur l'intégration et la bonne gouvernance et collabore sur un projet de relève académique similaire à celui qui a été mené au Bénin durant le précédent programme CUI.*

*Vous vous investissez sans compter dans ces projets. Quelles sont vos motivations ?*

Albert Corhay, Vice-Recteur de l'ULg, m'a incluse dans le premier programme CUI (voir pages 6 et 7). Et je suis tombée dans le bain ! C'était ma première expérience en Afrique. On m'avait prévenue : l'Afrique, c'est tout ou rien. On aime ou on n'aime pas. Et moi j'adore ! L'Afrique a l'art de mettre les hommes et les femmes face à eux-mêmes. C'est parfois déstabilisant mais j'aime la réflexion profonde qui s'ensuit. Et puis, ce qui me motive, c'est l'échange, la chaleur humaine, les contrastes, l'impression que j'ai d'apporter vraiment quelque chose de significatif. Mais bien évidemment, le contexte africain présente aussi des difficultés – et des difficultés autres que celles que nous avons l'habitude de gérer ici ! Je travaille dans un contexte de projets qui doivent être pérennes et autonomes. C'est un objectif qu'il ne faut jamais perdre de vue au risque de construire du temporaire qui s'avèrerait plus dommageable que profitable. Mais quand on y arrive et que ça marche, c'est extrêmement stimulant. De plus, je pense que l'échange international au niveau académique fait partie intégrante de notre travail universitaire. Et c'est dans la diversité de ces échanges que se trouve la richesse.

*“ L'Afrique a l'art de mettre les hommes et les femmes face à eux-mêmes. C'est parfois déstabilisant mais j'aime la réflexion profonde qui s'ensuit. ”*

*De l'innovation en milieu universitaire à la micro-entreprise accompagnée, c'est le défi du programme de l'Université de Ouagadougou réalisé avec le soutien de la Commission Universitaire pour le Développement et dont vous assurez la coordination avec Albert Ouedraogo, Vice-Recteur de l'Université de Ouagadougou. De quel constat part ce projet et quels sont ses objectifs ?*

L'Université de Ouagadougou comme toute université est un berceau inégalable d'idées nouvelles. Or très peu d'entre elles se concrétisent au sein d'une activité économique. Au Burkina Faso, la plupart des innovations développées au sein de l'Université restent malheureusement non-exploitées ou abandonnées par des étudiants qui n'ont ni la formation ni les appuis dont ils ont besoin pour faire éclore leur projet. Or, le marché de l'emploi offre des perspectives largement insuffisantes aux jeunes diplômés. Partant de ces deux constats, nous avons voulu rassembler nos forces pour que l'université incubatrice d'idées nouvelles se transforme en tremplin pour la création d'entreprises nouvelles ! En aidant les étudiants à développer leur projet, à différencier leur produit/service sur le marché et à en gérer les aspects financiers, légaux, administratifs et managériaux, nous les aidons non seulement à auto-crée leur premier emploi mais aussi à en faire naître beaucoup d'autres et ainsi à stimuler le développement et l'activité économique de la région.

*Vous avez mis en place un dispositif d'accompagnement personnalisé pour cette formation organisée en modules. Vous assurez vous-même le module “ Business plan ”. Qui sont les autres intervenants ?*

Il y a des professeurs d'universités belges (Allard Van Riel, qui a enseigné à HEC-ULg, Myriam Sanou, FUNDP, ainsi que Pascal Welé qui vient de défendre sa thèse de doctorat à HEC-ULg et qui est un proche collaborateur de Marc Labie, l'homme incontournable quand on parle de micro finance, ULB) et puis aussi des professeurs africains. L'interaction continue entre le Sud et le Nord,

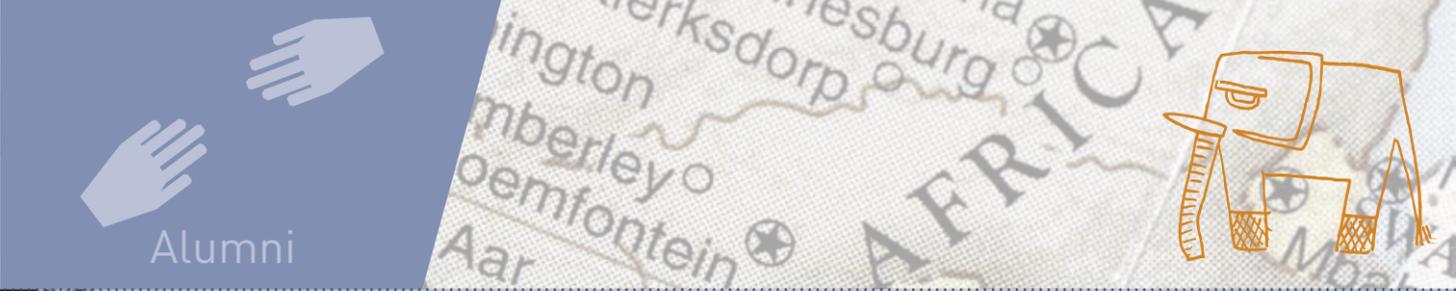
entre les principes managériaux et la réalité du terrain africain est évidemment ce qui fait la richesse d'un tel projet. Florent Hient, qui assure le module “ Gestion financière ”, est Président du Département de Sciences Economiques à l'Université de Ouagadougou. Il est venu en juin à HEC-ULg pour un projet de recherche que nous menons ensemble, dans le cadre de ce même programme CUI axé sur la relève académique en sciences. C'est un programme mené avec le Doyen de la Faculté de Droit aux Facultés Universitaires de Namur, Yves Poulet.

*“ Nous avons voulu rassembler nos forces pour que l'université incubatrice d'idées nouvelles se transforme en tremplin pour la création d'entreprises nouvelles ! ”*

*Votre expertise dans ces projets de développement en Afrique est reconnue. Vous êtes de plus en plus sollicitée...*

C'est vrai. C'est très prenant. Je coordonne également un projet de recherche multidisciplinaire sur l'intégration et la bonne gouvernance. Deux boursiers doctorants viennent d'être sélectionnés. Ce sont deux candidats de très haut niveau et ils semblent motivés. D'autre part, je suis récemment intervenue en tant qu'experte pour valider la pertinence d'un programme CUI à l'Université d'Antananarivo à Madagascar. Et puis, j'ai également un projet avec le Ministère des Finances au Bénin sur le thème de la gestion des aides publiques étrangères.





**Avez-vous une anecdote à nous raconter sur vos nombreux séjours en Afrique ?**

Oh oui, de nombreuses ! Certaines plus racontables que d'autres. Je me rappelle que j'ai participé il y a plus de 5 ans à une réception à Cotonou à laquelle assistait le Prince Philippe lors d'un de ses premiers voyages en mission de représentation. Il confiait qu'il était très étonné de voir que les gens sur place, dans la rue et dans les campagnes semblaient heureux. Je pense que cela résume bien les fausses idées qui peuvent circuler sur la vie en Afrique quand elle est vue de loin – de trop loin. Il y en a tout autant sur les problèmes économiques et les conflits.

C'est une grande leçon : ces gens n'ont rien mais ils ont une fierté et une gaieté immenses en eux. C'est très fort. On revient d'Afrique avec quelque chose en plus, avec une force incroyable.

**Saviez-vous que ...**

Aline Muller est tombée tellement amoureuse de l'Afrique qu'elle construit un voilier au Bénin ! Autour de ce travail, un chantier naval a été créé pour construire des bateaux de pêcheurs pour un village béninois...



**Eric de LAMOTTE**

Diplômé HEC-ULg,  
promo 1982

edelamotte@delamotte.be



**LA RÉPUBLIQUE DÉMOCRATIQUE DU CONGO ET LA BELGIQUE, UN LIEN INDISSOCIABLE !**

*“ En avant les enfants ”,  
une aide à des milliers d'enfants*

*Eric de Lamotte (diplômé HEC-ULg, promo 1982) que nous avons rencontré dans le cadre de ses activités humanitaires au Kivu croit en une alchimie entre les Congolais et les Belges qui fait que quels que soient les aléas des relations officielles entre nos deux pays ou l'intensité temporaire de l'intérêt chinois pour le Congo, des relations vraies et durables entre les deux peuples sont ancrées dans l'Histoire.*

Le passé congolais d'Eric de Lamotte date des années 84-90 pendant lesquelles il a travaillé pour la banque Belgoise au Congo, dont 3 ans à Goma au Kivu. A son retour en Belgique, il a été actif pendant 10 ans en tant que CFO chez IBA à Louvain-La-Neuve. Il est aujourd'hui administrateur de sociétés dont IBA et d'autres jeunes start up et spin-off universitaires.

En 1994, suite au génocide au Rwanda, alors qu'il a quitté le Congo depuis 4 ans, il crée avec des amis l'asbl belge " En avant les enfants " (EALE), active dans l'aide aux enfants et aux femmes en détresse au Nord Kivu.





Abdoulaye Simpara et ses deux filles



Cérémonie lors de la visite en Pays Dogon de Touré Lobbo Traoré, Première Dame du Mali

Cette région, dévastée par les conséquences du génocide au Rwanda voisin, par une éruption volcanique détruisant la moitié de la ville de Goma et par 20 ans de guerres civiles, voit des dizaines de milliers de ses enfants abandonnés, sans ressource et sans avenir ! Forte de nombreux bénévoles en Belgique et de collaborateurs congolais motivés au Kivu, EALE a la chance de pouvoir compter sur de nombreux privés et fondations pour lever les fonds nécessaires pour soutenir ses projets à Goma. Elle s'appuie également sur des aides institutionnelles.

Mais aujourd'hui, elle se tourne aussi vers les sociétés dans le cadre de la " **corporate social responsibility** " et a effectué des actions avec Accenture, BMW, IBA ou encore Martin's Hotels ou Nauta Dutilh.

Vous êtes sensibles à ce drame humain qui se déroule si loin mais si près de nous ... ? Votre société est intéressée par une action de CSR ? Contactez Eric de Lamotte pour en discuter (0495 586 807) et surfez sur le très beau site de l'asbl : [www.enavantlesenfants.be](http://www.enavantlesenfants.be).

### Kivu Développement, un projet de développement socio-économique de la région

Fort de son réseau belge et congolais et de sa bonne connaissance de la région, Eric de Lamotte veut prolonger son action dans des projets durables, porteurs d'une reconstruction de la région. Avec Michel Verwilghen, ex-banquier et fondateur d'une asbl de développement du commerce équitable du café du Kivu ([www.comequi.org](http://www.comequi.org)), ils sont persuadés que la paix ne s'installera dans la région et que les exactions diverses et multiples ne cesseront que suite à une amélioration de la situation socio-économique et à l'installation de conditions économiques décentes pour la population.

“ *Le Kivu possède tous les atouts pour devenir un véritable paradis pour ses habitants* ”

Disposant de pôles touristiques parmi les plus merveilleux au monde, de ressources minières inépuisables, d'un sol qui en a fait le grenier agricole du pays, le Kivu possède tous les atouts pour devenir un véritable paradis pour ses habitants.

C'est avec les autorités de la région qu'ils travaillent aujourd'hui en vue de réussir quelques premiers projets, tels la relance de la filière café, l'assainissement des villes et l'amélioration de leur gestion administrative.

De manière privée, ils s'investissent également dans le tourisme " responsable " au Kivu en créant " Kivu Travel ", dont le site [www.kivutavel.com](http://www.kivutavel.com) est opérationnel depuis ce 1<sup>er</sup> octobre, ainsi que dans le secteur de la microfinance, porteur de développement dans une telle région.

Malgré le potentiel énorme, la RDC et la région du Kivu en particulier ne sont pas encore vraiment des terres d'accueil pour investisseurs. La corruption y règne, la stabilité politique est loin d'être assurée et des factions diverses sont toujours en conflit dans les campagnes de l'est. Mais beaucoup de voix s'élèvent pour que cette situation change et parmi elles, des personnes qui comptent parmi les décideurs du pays, autorités politiques et entrepreneurs privés.

Eric de Lamotte et Michel Verwilghen estiment que les choses bougent, que la situation s'améliore et croient au développement de ce potentiel et au bon timing actuel pour y participer. Ils sont intimement persuadés que, nous, Belges, avons beaucoup plus d'atouts que quiconque pour jouer un rôle de partenaires dans ce développement.

Si vous croyez avoir un intérêt économique quelconque avec le potentiel du Kivu et que vous êtes prêts à " tâter " le terrain dès maintenant, n'hésitez pas à les contacter pour en discuter.

## UN AMBASSADEUR DES ALUMNI AU MALI

*Le Mali est le pays africain qui compte le plus grand nombre d'Alumni HEC-ULg. La plupart occupent des fonctions importantes dans le secteur bancaire. Son actuel Ministre de l'Energie et de l'Eau est diplômé de la promo 1990. Il a été choisi par le Président de la République après avoir reçu les félicitations de la Banque Mondiale pour les qualités de sa gestion d'une grande banque malienne.*

*Abdoulaye SIMPARA, (promo 1981) a accepté de devenir l' " ambassadeur " de nos Alumni dans ce pays. Né à Bamako, il est actuellement Directeur Général du Groupe SDC International (Société de Distribution et de Commerce), une entreprise internationale d'import-export. Parallèlement, il est le fondateur et le directeur de publication de la revue " Afrique Info ". La création de ce mensuel d'informations africaines et internationales répond au souci de participer au débat sur les orientations à prendre pour le développement du continent africain ainsi que de faire partager une vision africaine du monde. Et c'est aussi l'occasion de parler là-bas de HEC-ULg ...*

### Quel a été votre parcours académique ?

J'ai débuté mes études à HEC en 1975 qui reste pour moi une année de référence, celle où moi, Africain, j'ai pu intégrer une école occidentale de haut niveau considérée dans mon monde comme une référence pour former l'élite des gestionnaires. Ma formation à HEC a surtout été marquée par différents stages dans le domaine du commerce international : 6 mois à Londres au sein de la Compagnie japonaise ITOH et à la FOSFA ; de longs mois à Genève pour le Groupe l'Aiglon SA où j'ai notamment assuré le suivi des opérations de crédit documentaire avec l'Union des Banques Suisses (UBS). A l'issue de ce stage de perfectionnement, j'ai été engagé par ce Groupe pour travailler en Afrique, dans plusieurs filiales de l'Aiglon au Sénégal, au Togo et au Bénin. J'ai ensuite signé un contrat comme Directeur Administratif et Financier de la Société en Guinée.

### Quel est le souvenir le plus marquant que vous gardez de vos études à HEC-ULg ?

La personnalité des professeurs : Marcel Aldenhoff ancien Directeur de l'Ecole au look vraiment british et à l'humanisme débordant, Mr Robert, ancien ministre du budget et professeur d'économie politique, sans oublier José Minsart et Michel Daerden, des enseignants maîtrisant parfaitement leur matière et sachant communiquer leur passion. HEC, c'est aussi mes 20 ans, les 20 ans de tous mes amis africains dont c'était pour la plupart le premier séjour en Europe. On se souvient de la rue Sohet, où était installée l'Ecole, de la nuit des bleus, de la gare des Guillemins, des premières chutes de neige que nous guettions avec curiosité, des bonnes frites avec la mayonnaise qu'on pouvait acheter au coin de la rue et déguster tout en continuant son chemin, de la chaleur du foyer international des étudiants, des rencontres estudiantines interafricaines. Ce fut sans doute une des plus belles périodes de ma vie.

### Il y a beaucoup d'Alumni HEC-ULg au Mali. Qu'apportent-ils au pays ?

Il est certain que les Alumni sont un 'plus' pour le développement de l'Afrique car il n'y a pas de progrès sans un enseignement de qualité comme celui dispensé par HEC. Les banques du Mali sont parmi les plus performantes d'Afrique; elles sont gérées par des diplômés de HEC-ULg et j'y vois un lien fort de causalité. Et puis, vous savez, nous avons ici des diplômés HEC-ULg qui sont devenus des personnalités importantes. Notre actuel Ministre de l'Energie et de l'Eau, Mamadou Diarra, est sorti de HEC en 1990. Il serait très heureux qu'une étape de vos Roadshows puisse être envisagée ici, à Bamako. Message reçu !

Contact : [simpara\\_abdoulaye@yahoo.fr](mailto:simpara_abdoulaye@yahoo.fr)  
Possibilité de télécharger la revue "Afrique Info" à l'adresse : [www.hec.ulg.ac.be/FR/spirit/spirit-of-management.php](http://www.hec.ulg.ac.be/FR/spirit/spirit-of-management.php)





## PASSION AU PAYS DES MILLE COLLINES

**Marie VANDENABEELE**

Diplômé HEC-ULg,  
Ingénieur commercial,  
promo 2002

marie\_vandenabeele@yahoo.fr



Changement de langue, de culture, de continent et de secteur ! En 2007, j'ai rejoint le groupe Thomas & Piron au Rwanda (Thomas & Piron Grands Lacs) comme Directeur Administratif et Financier. La société a ici plusieurs projets de construction d'immeubles commerciaux, d'hôtels, de maisons d'habitation. Malgré qu'il s'agit du même continent, c'est un changement radical. On découvre d'autres mentalités, d'autres façons de travailler. L'Afrique de l'Ouest et celle de l'Est n'ont rien à voir l'une avec l'autre ! Le Rwanda est un pays impressionnant : le génocide date de 1994 et malgré les blessures laissées, 15 ans après, le pays a déjà bien progressé et il y a une réelle volonté d'avancer."

### Pourquoi travailler en Afrique ?

“ Chaque journée est une nouvelle surprise... En se levant le matin, on ne sait jamais ce qui va se passer ! L'imprévu est toujours au rendez-vous. Ce n'est pas évident à gérer mais cela met du piment... Ici, tout est à faire, c'est terriblement passionnant ! ”

Marie Vandenabeele est diplômée de HEC-ULg, Ingénieur commercial, promo 2002. Après un passage par la Guinée-Bissau, elle est actuellement Directeur Administratif et Financier du Groupe Thomas & Piron au Rwanda. Nous lui avons demandé ce qui l'avait motivée à orienter sa carrière professionnelle vers l'Afrique et quel regard elle portait sur sa vie d'expat.

“Lorsque j'ai choisi d'entreprendre mes études d'Ingénieur commercial à HEC-ULg, j'avais l'ambition de partir travailler à l'étranger. Ce diplôme était pour moi une grande porte ouverte vers l'étranger vu la polyvalence et le niveau des études.

Mon diplôme en poche, j'ai d'abord décidé de travailler en Belgique histoire d'acquérir une expérience que je pourrais valoriser à l'étranger. J'ai travaillé 4 ans chez JIGAM, une société liégeoise de consultance en organisation d'entreprise. A ce moment déjà, j'étais amenée à travailler en France ainsi qu'au Sénégal pour donner des formations.

Assez rapidement, j'ai décidé qu'il était temps de partir vers d'autres horizons. C'est donc en 2006 que j'ai quitté la Belgique pour la Guinée-Bissau où j'ai été directeur financier pour un nouvel hôtel 5 étoiles. Une fameuse aventure dans un pays très particulier, de culture portugaise et encore très peu développé.

Ce qui compte beaucoup, c'est la capacité d'adaptation tout en gardant notre rigueur culturelle.

Ce qui m'attire aussi, c'est un certain niveau de responsabilité que l'on atteint plus rapidement. En effet, tout le monde ne veut pas venir travailler en Afrique et les compétences locales ne sont pas toujours suffisantes pour certaines fonctions. Enfin, en-dehors de la vie professionnelle (très prenante !), c'est évident que le cadre de travail est agréable ! Soleil presque toute l'année et le pays est tout simplement magnifique. Connus pour ses lacs et ses gorilles, le temps d'un week-end, pas besoin d'aller très loin pour se dépayser. C'est le côté “ je joins l'utile à l'agréable ” de la vie d'expat !

*Dans le monde de l'économie, le nom de Pierre Pestieau est une référence internationale. Au fil de ses 35 années de carrière académique à l'Université de Liège, il a laissé son empreinte au travers de son œuvre scientifique et a marqué de nombreux étudiants en économie de HEC-ULg. Ses domaines de recherche, et ses passions, sont ceux de l'économie publique, de la protection sociale et de l'économie de la population. Il a obtenu en 1987 le Prix Franqui, reconnaissance prestigieuse de son travail.*

## RENCONTRE AVEC PIERRE PESTIEAU

*Pierre Pestieau, vous participez régulièrement depuis plusieurs années à un programme d'école doctorale africaine et vous vous rendez deux fois par an à Nairobi et dans d'autres villes d'Afrique pour rencontrer les étudiants chercheurs et participer à des jurys internationaux. Expliquez-nous votre rôle au sein de l'AERC.*

En effet, j'ai la chance de participer aux réunions bisannuelles de l'AERC (African Economic Research Consortium). En français, on parle du CREA (Consortium pour la Recherche Economique en Afrique). L'AERC, créé en 1988, est un organisme public sans but lucratif consacré à la recherche et à la formation en économie. Bien qu'ouvert aux chercheurs francophones, il est surtout anglophone. Son siège est à Nairobi; c'est aussi là que se tiennent la plupart des réunions. Les problèmes politiques qu'a connus le Kenya ces dernières années a obligé à déplacer les réunions à Johannesburg, Entebbe et Dar es Salaam.

Deux fois par an, je me retrouve ainsi dans un grand hôtel où logent une centaine de chercheurs africains et une vingtaine d'experts venus surtout d'Europe et d'Amérique du Nord. J'appartiens à l'une des cinq commissions,

celle qui s'occupe des problèmes d'économie politique et pendant quatre jours, nous écoutons une vingtaine de chercheurs venus de tous les pays d'Afrique présenter l'état de leurs travaux. Tantôt c'est un simple projet, ou une recherche en cours, tantôt c'est le papier final. Les recherches sont modestement financées par l'AERC dont l'aide s'avère particulièrement utile pour l'achat de données. Nous avons l'occasion de lire ces travaux avant la réunion, nous réagissons au cours de la présentation et quelques heures après nous devons remettre un rapport écrit accompagné d'une recommandation. Il arrive que certaines recherches ne puissent être poursuivies mais en général on demande au chercheur de réviser son travail en tenant compte des remarques reçues. Les débats sont souvent animés et les plus sévères critiques ne viennent pas des experts mais des autres chercheurs. Les sujets sont presque toujours empiriques.

### Quels sont les thèmes les plus populaires dans votre Commission ?

La corruption, la croissance et la performance micro ou macroéconomique sont les thèmes les plus fréquemment abordés.

### Et qui sont les chercheurs qui se présentent ?

Le plus souvent, les chercheurs enseignent dans leur université; ils peuvent avoir un doctorat. Il existe à ce propos un programme de support doctoral qui finance une partie des études, fournit un cycle de cours de base mais laisse à chaque université toute son autonomie. La plupart d'entre eux n'ont pas eu l'occasion de séjourner dans des institutions européennes ou nord-américaines, comme ont pu le faire certains de leurs compatriotes. Scientifiquement ils ont des limites évidentes mais il est clair que le coup de pouce que leur donne l'AERC peut jouer un rôle décisif dans leur carrière. Il m'est arrivé d'observer que l'obstacle à une recherche innovatrice pouvait venir de leurs supérieurs hiérarchiques, leurs “patrons”, dont les connaissances sont pour le coup parfois extrêmement faibles. Les relations avec les chercheurs ne se limitent pas à ces réunions formelles ; il m'arrive de correspondre avec certains d'entre eux et même de les inviter à passer quelques semaines en Belgique.





**Achraf TARSIM**

[a.tarsim@afdb.org](mailto:a.tarsim@afdb.org)



## IMPACT DE LA CRISE INTERNATIONALE SUR L'ÉCONOMIE AFRICAINE

“Durant ce stage, j’ai pu noter que le développement est une entreprise complexe et que des contributions modestes en apparence permettent, en réalité, de faire la différence. En effet, c’est l’effort conjugué des petites et grandes interventions qui conduira au développement durable.

J’ai effectué mon stage sur fond de crise économique internationale, marquée par un déploiement de ressources significatives et une multiplication de programmes de développement de la BAD afin de soutenir ses pays membres pour répondre efficacement aux impacts de cette crise. Ainsi, j’ai pu participer activement à la préparation et l’évaluation de deux programmes d’appuis budgétaires soutenant les plans nationaux de relance économique pour la République de Maurice (700 millions de dollars US) et le Royaume du Maroc (300 millions d’euros).

Dans l’optique de partager cette expérience avec la communauté HEC-ULg, j’ai choisi de décrire dans ma thèse les impacts socioéconomiques de la crise internationale et de refléter les besoins en financement de l’Afrique requis pour continuer sur le sentier du développement. La BAD et les différents partenaires au

*Achraf Tarsim est Doctorant, Chercheur au CREPP, le Centre de Recherche en Economie Publique et de la Population de HEC-ULg et Assistant à l’Unité d’Enseignement et de Recherche Economie de l’Ecole de gestion. Dans le cadre de sa thèse en économie de développement, et avec le soutien de son directeur de thèse le Professeur Sergio Perelman, il a eu l’opportunité d’effectuer un stage à la Banque Africaine de Développement (BAD) à Tunis, une institution financière multilatérale de développement ayant un capital de 35 milliards de dollars et comprenant 78 pays membres dont les 53 pays africains. La mission de la BAD est la lutte pour la réduction de la pauvreté, l’amélioration des conditions de vie des populations africaines et la mobilisation de ressources en faveur du progrès économique et social de l’Afrique. Il nous livre son analyse de l’impact de la crise sur l’économie et le développement en Afrique.*

développement déploient un effort considérable pour mobiliser les ressources nécessaires pour répondre aux besoins de ce continent.

Les récents indicateurs macroéconomiques démontrent que les impacts de cette crise internationale seront substantiels dans les années à venir. En effet, les projections de la BAD estiment que la croissance économique en Afrique va s’établir à 2,8%, largement inférieure aux projections de 5,2% faites avant la crise. Ceci creuse l’écart par rapport à l’objectif de croissance de 7% nécessaire pour réduire la pauvreté et réaliser en 2015 les Objectifs du Millénaire pour le Développement (OMDs). Cette chute de la croissance est due à l’impact de la crise sur les différents véhicules de croissance des économies africaines, principalement les investissements directs étrangers, les revenus de l’exportation des matières premières et les transferts des immigrants. Ainsi la position extérieure de la plupart des pays s’est fortement dégradée depuis la fin de l’année 2008.

La crise économique internationale, succédant de très près aux récentes crises énergétique et alimentaire, a engendré des chocs additionnels sur les économies africaines. Les ménages, particulièrement les plus pauvres, subissant de plein fouet les pertes d’emplois et la baisse des transferts financiers en provenance de leurs immigrés à l’étranger, n’ont plus les moyens pour faire face aux effets adverses de cette *Triple Crise*, alimentaire, énergétique et économique. Les gouvernements, enregistrant des baisses importantes dans leurs revenus fiscaux et dans l’octroi d’aides internationales, n’ont plus la capacité de poursuivre le financement des programmes sociaux. Cela engendre une importante augmentation de la pauvreté créant un climat d’instabilité et d’insécurité sociales. Cette situation est en train de dégénérer en une *crise sociale*, anéantissant les gains réalisés par le continent à travers les programmes d’ajustements et de réformes investis durant les des deux dernières décennies.

“ *Aujourd’hui, le financement du développement en Afrique requiert urgemment des ressources massives. Afin de revenir au niveau de croissance d’avant-crise, 106 milliards de dollars additionnels sont nécessaires pour la période 2009-2010. Pour réaliser une croissance durable permettant d’atteindre les OMDs, une enveloppe de 247 milliards de dollars est requise pour la même période.* ”

Dans ce contexte, la plupart des pays africains ont mis en place des politiques économiques expansionnistes, basées principalement sur des investissements importants dans l’infrastructure afin de contrecarrer le ralentissement de l’activité. Ces pays se sont tournés vers la BAD, en tant que première institution africaine de développement, pour les aider à couvrir leurs besoins de financement. Les attentes des populations sont importantes engendrant ainsi des défis conséquents et faisant du développement un domaine particulièrement motivant.”

Découvrez les activités du CREPP sur [www.ulg.ac.be/crepp](http://www.ulg.ac.be/crepp)  
Site de la Banque Africaine de Développement [www.afdb.org/fr/](http://www.afdb.org/fr/)





Le lait, comme d'autres biens de première nécessité, est alors au centre d'un débat international, et c'est tout naturellement que je m'y intéresse. Le collectif AlimenTerre vient de lancer sa campagne " Lait : l'Europe est vache avec l'Afrique " dénonçant les subventions à l'exportation des excédents de lait européen. Ces surplus sont vendus à bas prix en Afrique, sous forme de poudre, et concurrencent la production locale.

En effet, les éleveurs sénégalais sont fragilisés par la concurrence européenne. Mais d'autre part, les consommateurs bénéficient de produits laitiers à bas prix, ce qui est bénéfique à leur pouvoir d'achat et à leur nutrition. De plus, l'importation de lait en poudre a permis le développement d'une industrie de transformation, qui crée de l'emploi, contribue à la croissance économique, etc.

*“ Les éleveurs sénégalais sont fragilisés par la concurrence européenne. Il faut donner aux éleveurs locaux les moyens de faire face à cette concurrence ”*

Par ailleurs, de nombreuses autres contraintes pèsent sur les éleveurs. Ils fournissent leur lait aux consommateurs qui se situent principalement à Dakar, à 300 kilomètres de certaines zones laitières. Les conditions de transport difficiles, notamment en raison du mauvais état des routes et de la chaleur, augmentent considérablement leur coût.

**Une réalité difficile**

Dès mon arrivée, je constate l'importance du débat. La production, à petite échelle, des éleveurs sénégalais ne leur permet pas de concurrencer les produits en provenance d'Europe, dont le bas prix est encore renforcé par une faible taxation à l'entrée. A cela vient s'ajouter le bombardement publicitaire des firmes transformant la poudre européenne en produit liquide. Ce dernier est parfois tellement ambigu que le consommateur n'est plus à même de différencier ce " lait reconstitué " du lait frais local. Dans un tel contexte, les associations paysannes s'élèvent d'une seule voix pour dénoncer les méfaits de la politique européenne sur le revenu des éleveurs locaux.

**Un projet innovant**

Dans ces circonstances, la lutte contre les importations européennes n'est peut-être pas la réponse appropriée, à long terme du moins. Une stratégie plus globale et plus " durable " consiste à donner les moyens aux éleveurs locaux de faire face à cette concurrence. Une telle stratégie serait bénéfique tant aux producteurs qu'aux consommateurs.

Le projet que nous étudions actuellement va dans ce sens, et met dans les mains des entrepreneurs la possibilité d'améliorer tant leur profit que le bien-être de la population. Ce projet consiste en l'implantation d'une unité de transformation de lait en poudre au Sénégal. En réduisant les coûts de transport et en allongeant la durée de conservation, ce processus pourrait permettre aux éleveurs de se faire une place sur le marché, au même titre que la poudre importée d'Europe, et d'ainsi fournir aux consommateurs des produits locaux, de qualité, à un prix attractif.

**Un problème complexe**

Si une réponse spontanée à la situation actuelle consiste en un lobbying contre les subventions européennes, cette vision, certes justifiée, ne considère pas le problème dans sa globalité. L'analyse économique se doit de prendre en compte tous les aspects de la réalité, d'étudier les diverses stratégies possibles, de façon à trouver une réponse persistante dans le temps.

**Mélanie LEFEVRE**

Diplômé HEC-ULg,  
promo 2007

Melanie.Lefevre@ulg.ac.be

Doctorante en économie,  
Centre de Recherche  
en Economie Publique et de la  
Population (CREPP) HEC-ULg



**“ UN PEUL SANS TROUPEAU EST UN PRINCE SANS COURONNE ”**

(PROVERBE PEUL)

**Contexte**

La Banque Mondiale estime que trois quarts de la population pauvre des pays en développement, soit 883 millions de personnes, vivent en zone rurale. La plupart dépendent de l'agriculture ou de l'élevage pour leur subsistance. Par ailleurs, un Africain sur trois ne dispose pas d'une alimentation suffisante pour couvrir ses besoins. Ces deux chiffres laissent pressentir l'importance mais aussi la complexité de la problématique agricole en Afrique sub-saharienne. C'est dans l'optique d'appréhender plus concrètement ce problème, qu'il y a deux ans, j'ai choisi d'effectuer mon stage de Master en Economie au Sénégal.

*Mélanie LEFEVRE est diplômée en économie de HEC-ULg (promo 2007). Durant ses études, elle a choisi de réaliser son stage au Sénégal, au sein d'une organisation paysanne. Pendant 12 semaines, elle a appréhendé la réalité du terrain et a pu se rendre compte de la complexité de la situation. Elle nous explique les raisons de ce choix personnel. Enthousiasmée par cette expérience, elle poursuit actuellement son étude et travaille sur l'analyse de l'implantation d'une unité de transformation de lait en poudre au Sénégal.*



## MON STAGE EN ENTREPRISE EN AFRIQUE DU SUD



**Fanny DELIÈGE**

Etudiante à HEC-ULg en 2<sup>e</sup>  
Master en sciences de gestion

"À la fin de mes études secondaires au Collège Sainte-Véronique à Liège, j'ai décidé de partir un an en Afrique du Sud pour améliorer mon anglais.

Je me suis donc inscrite au WEP (World Education Program) et, quelques mois plus tard, en septembre 2003, je me suis retrouvée dans une famille d'accueil à Port Elisabeth. J'y ai vécu pendant onze mois dans une petite "maison" d'une soixantaine de mètres carré du ghetto de Port Elisabeth. En Afrique du Sud, le ghetto est habité par les métis tandis que les townships (plus pauvres) sont habités par les Noirs. La plupart des gens, avec qui j'ai fait connaissance, et chez qui j'ai vécu, suivaient des cours à l'université ou bien travaillaient déjà. Ils venaient de familles assez modestes et vivaient loin des zones riches mais avaient tous beaucoup d'ambition.

Quand j'ai commencé à chercher un stage en entreprise dans le cadre de mes études à HEC-ULg, j'ai pris contact avec une amie rencontrée en Afrique du Sud et qui habite à Johannesburg, la capitale économique du pays. Elle travaille à la radio la plus écoutée en Afrique du Sud lors d'événements importants et son compagnon qui a lancé son propre magazine, est un des responsables du marketing pour la FIFA World Cup 2010. Ils m'ont tout de suite encouragée à réaliser mon stage en Afrique du Sud étant donné que c'est un pays en pleine expansion et offrant beaucoup de possibilités.

Après avoir contacté l'AWEX et démarché moi-même

auprès d'entreprises belges dont j'avais appris, en consultant leurs sites internet, qu'elles avaient des activités avec ou en Afrique du Sud, j'ai trouvé, via l'ambassade sud-africaine, une entreprise correspondant à mes centres d'intérêts parmi lesquels l'équitation que j'ai pratiqué de manière intensive jusqu'à l'obtention du second degré. C'est ainsi qu'aujourd'hui, je réalise mon stage dans une entreprise qui organise tous les événements équestres officiels dans la région de Johannesburg et de Pretoria. The Gauteng Horse Society <sup>(1)</sup> est située dans la lointaine banlieue de Johannesburg, en direction de Pretoria, et à proximité du circuit de Kyalami où se déroule Grand Prix de F1 d'Afrique du Sud.

Un des objectifs poursuivis par cette société équestre est de permettre à des cavaliers issus de milieux défavorisés de pratiquer ce sport jusqu'au plus haut niveau.

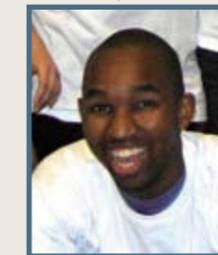
Mon intégration dans l'entreprise se fait lentement. J'ai reçu un ordinateur après une semaine et on me confie, petit à petit, du travail. Ici, à Jo'burg, en dehors du boulot, nous allons au cinéma, au théâtre... L'expérience que je vis aujourd'hui sera, sans nul doute, un 'plus' puisque je découvre une autre facette de l'Afrique du Sud. Par ailleurs, je compte, à l'occasion de ce séjour, travailler sur mon travail de fin d'études qui porte sur le trafic de diamants."

<sup>(1)</sup> <http://www.thsinfo.co.za/index.html>

**Njabulo MATHE**

University of Kwazulu-Natal

(South Africa)



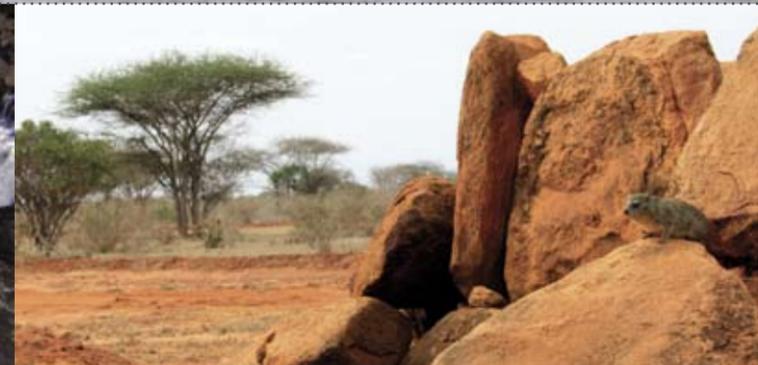
"I had an amazing time at the University of Liege. My integration into the Belgian and even European society was made so much easier by the ever so friendly people of this Liege community... I will most definitely return to further my great experience."







C'est à Kinshasa cette fois que SPIRIT vous emmène pour rendre visite à deux autres de nos Alumni



## MISSION À L'ONUSIDA

*Pierre-Yves BRUNDSEAUX travaille actuellement à l'ONUSIDA où sa mission consiste principalement à faciliter la coordination des programmes VIH/sida des différentes agences des Nations Unies (PNUD, HCR, OMS, PAM, casques bleus,...) et les aider dans la conception et la mise en œuvre de programmes communs.*

Pierre-Yves Brundseaux a fait ses études à HEC-ULg, de 1998 à 2002, dans la filière Licence en sciences commerciales, orientation Management international. Passionné par les relations internationales et la diversité culturelle, il multiplie les opportunités qui lui sont offertes au cours de ses études : séjour Erasmus à la Universidade Católica Portuguesa à Lisbonne, stage chez Procter & Gamble à Paris, voyage d'étude à Genève avec le Professeur Michel Hermans, travail de fin d'études sur la politique étrangère et de sécurité commune de l'Union européenne.

Pour atteindre son objectif (travailler dans un cadre international comme la Commission européenne ou les Nations Unies), il complète sa formation HEC-ULg par un DES en gestion du développement à l'ULg. Durant ce DES, il effectue un stage d'une année chez CECOFORMA, une PME liégeoise spécialisée dans la gestion de projets d'assistance technique dans les pays en développement. Il y obtient son premier contrat de travail. "Une expérience exceptionnelle et très exigeante", nous confie-t-il. "J'ai travaillé ensuite au BEP, l'équivalent namurois de la SPI+, où j'étais chargé de la coordination d'un vaste partenariat paneuropéen dont l'objectif était

de promouvoir la coopération entre PME de l'Europe de l'Est et de l'Ouest". Mais son désir de travailler à nouveau dans le développement et dans un cadre international est le plus fort ; il postule à diverses offres d'emploi aux Nations Unies pour finalement décrocher le poste qu'il occupe actuellement à l'ONUSIDA à Kinshasa.

### **Pourquoi l'Afrique? Opportunité ou choix délibéré ?**

"J'ai privilégié les offres d'emploi qui correspondaient à mes souhaits. Kinshasa n'était pas un choix délibéré. Ce n'est pas une ville très agréable à vivre en raison des contraintes liées à l'insécurité (policiers, enfants des rues...) et au délabrement des infrastructures (routes, électricité, eau...). Cette insécurité nous amène à vivre principalement entre expatriés, dans des résidences ou endroits sécurisés. Il n'est pas possible à Kinshasa de se promener à pied en rue ou de prendre des taxis. Je précise d'emblée que ce n'est pas comme cela partout en Afrique !"

**Vos ambitions ?** "Pour le futur, je souhaite continuer ma mission dans le développement et dans un cadre international de préférence. J'espère rester à l'ONU, travailler quelques années dans un siège, à New York ou Genève, et ensuite pourquoi pas retourner sur le terrain".

**Une anecdote...** "Dans un supermarché à Kinshasa, je suis par hasard tombé sur Stéphanie Antoine, qui a fait ses études à HEC-ULg dans la même promotion que moi! Je ne la connaissais que de vue car elle était en Ingénieur et moi en Licence. Aujourd'hui, nous nous voyons toutes les semaines !"

Contact : [pybrundseaux@yahoo.fr](mailto:pybrundseaux@yahoo.fr)

## KINSHASA : UN CHOC CULTUREL

*Stéphanie ANTOINE a choisi les études d'ingénieur commercial à HEC-ULg pour la dimension scientifique qu'offrait cette formation. Ses centres d'intérêt ? La biotechnologie et l'environnement. Nous lui avons demandé pourquoi elle avait choisi de travailler sur le sol africain.*

"J'ai passé une partie de mon enfance au Congo (à l'époque Zaïre) et j'en ai gardé une certaine nostalgie. Je me suis très vite intéressée aux pays émergents et à la problématique du développement. Durant mes études à HEC-ULg, j'ai participé au projet de coopération "Zambie" avec l'OIC Horizons. Mon diplôme en poche, j'ai travaillé deux ans en tant qu'auditrice au Luxembourg chez PWC mais je rêvais de voyager. J'ai eu l'opportunité de trouver une place dans la coordination du projet de mise en place de contrôles internes au sein d'une entreprise de télécommunication multinationale (Millicom International Cellular) qui opère dans les pays émergents et pour laquelle je travaille encore aujourd'hui. J'ai donc passé les deux années suivantes à voyager en Afrique, en Asie, en Amérique centrale et du Sud, jusqu'à obtention de la certification.

Après cette expérience, j'avais le désir de m'expatrier dans un des pays du groupe afin de connaître le travail sur le terrain. C'est ainsi que Millicom International Cellular m'a proposé un poste dans la capitale de la RDC, et là j'ai évolué vers les Ressources Humaines. Je suis actuellement Chief Administrative Officer et réside à Kinshasa depuis 2 ans et demi.

**La vie à Kinshasa ?** " Pas facile ! Beaucoup de 'tracasseries journalières' (dans le jargon local) telles que arrestations régulières par les policiers pour obtenir de l'argent, mendicité agressive par les enfants de la rue, coupure d'eau et de courant régulières, peu ou pas d'infrastructures, embouteillages, aucune règle de conduite, etc. Le choc culturel est assez important et nous avons tendance à vivre entre expatriés. Mais il y a des côtés positifs : le soleil, le fleuve, les sorties en brousse, plus de contacts avec les gens (moins d'activités), un retour à des valeurs plus simples, une progression professionnelle plus rapide qu'en Europe et un apprentissage permanent. Et puis surtout, la vie ici est imprévisible !"

Contact : [santoine@tigo.cd](mailto:santoine@tigo.cd)

“ Le choc culturel est assez important et nous avons tendance à vivre entre expatriés ”





## A LA TÊTE DE TROIS ENTREPRISES BÉNINOISES

*Fémy MOUFTAOU est sorti de HEC-ULg en 1998 avec un diplôme d'Ingénieur commercial. Comme beaucoup d'Alumni, il a commencé sa carrière dans un cabinet d'audit à Luxembourg au sein duquel il a travaillé pendant 6 ans. En 2004, il est parti s'installer au Bénin, à Cotonou, pour y créer ABCi, un cabinet d'audit et de conseil.*



En 2006, nous avons commencé à vendre nos services dans la sous-région; nous avons participé à la mise en place d'un réseau de télécommunications mobiles au Bénin mais aussi en Côte d'Ivoire. Nous avons également travaillé sur des projets au Nigéria".

En 2007, tout en maintenant l'activité de ABCi Audit et ABCi Academy, Fémy Mouftaou a démarré une entreprise de gestion immobilière. La confiance de propriétaires et l'obtention de quelques baux emphytéotiques lui ont permis de réhabiliter un bon nombre de sites et de les louer.

*“ Nous avons dû faire face à beaucoup de corruption ”*

“ABCi Audit n'a pas connu un grand succès” précise d'emblée Fémy Mouftaou, “car nous nous sommes rendu compte très vite que dans ces environnements difficiles, les entreprises ne désirent pas toujours avoir quelqu'un qui regarde leurs comptes... Nous avons dû trouver d'autres débouchés. Nous avons alors lancé en 2005 ABCi Academy, une société spécialisée dans les formations professionnelles et dans le conseil en ressources humaines et en stratégie. ABCi Academy a connu un succès immédiat même si nous avons mené une lutte acharnée pour imposer ABCi Academy comme prestataire de qualité avec une stratégie 'valeurs' difficile à maintenir dans un environnement gouverné par le moindre prix. Nous avons dû faire face à beaucoup de corruption aussi. Nos principaux clients étaient des sociétés de telecom, des sociétés pétrolières et des banques. A ce moment, ABCi comptait une dizaine d'employés et un réseau de consultants.

“En l'espace d'un an, ABCi Immo a réhabilité une usine, construit trois entrepôts, rénové 3 maisons et bien d'autres petits projets (construction d'un garage, etc.). L'activité immobilière occupait 2 personnes à temps plein fin 2007 ”souligne Fémy Mouftaou.” Parallèlement, début 2008, une société du Bahrein m'a proposé un poste de Directeur dans une start-up en RDC (Kinshasa). Le projet, d'un montant d'un milliard de dollars, consistait

à lancer 3 nouveaux réseaux GSM en Tanzanie, en Guinée Equatoriale et au Congo. J'y suis resté jusqu'en décembre dernier, moment où le projet a subi des problèmes financiers importants générés par la crise financière internationale. Nous avons dû licencier tout le personnel avant que je sois à mon tour remercié...”.

### *Travailler en Afrique, c'est s'ouvrir à une autre culture et à d'autres pratiques*

Fémy Mouftaou aligne les anecdotes en ce domaine. “Prenez la salle d'attente par exemple. Dès que vous arrivez dans une entreprise, c'est la première chose que vous voyez. Et quand vous avez un rendez-vous, vous devez généralement y patienter un très long moment, en moyenne 6 ou 7h. La salle d'attente est le résultat d'une rencontre de deux cultures opposées : la culture d'entreprise occidentale (la salle d'attente africaine rend fou les esprits européens) et la culture africaine qui veut que tout bon chef se doit de faire attendre ses visiteurs.

Autre exemple : la corruption qui atteint souvent ici des niveaux très surprenants. Je me souviens d'un client mauvais payeur. Après deux ans d'attente, je m'étais finalement rendu auprès de la Direction financière de la société pour réclamer le paiement de la facture. Quelle ne fut pas ma surprise de voir un comptable me proposer

*“ La salle d'attente africaine rend fou les esprits européens ”*

ses services (payants) pour 'accélérer le règlement de ma facture'. En somme je devais payer pour être payé ... quel dilemme !

Je me souviens aussi d'une période pendant laquelle nous avions des coupures d'électricité tous les jours, parfois même pendant deux jours d'affilée. La majorité de l'Afrique souffre d'un manque récurrent de courant. Nous devions imprimer une offre urgente pour le soir même ; désespérés, nous avons chargé notre imprimante de dans la voiture et parcouru la ville à la recherche d'une maison éclairée par un générateur en espérant qu'ils acceptent de nous laisser brancher notre imprimante ... Par la suite nous nous sommes équipés d'un générateur de grande puissance !”

<http://www.abci-africa.com>  
Contact : [femy.mouftaou@gmail.com](mailto:femy.mouftaou@gmail.com)





Partenaires

## McKinsey proche des Liégeois

### Sandra DELFORGE

• Responsable des Relations Entreprises HEC-ULg

• [sandra.delforge@ulg.ac.be](mailto:sandra.delforge@ulg.ac.be)



### L'ENQUÊTE MCKINSEY

Marc Beaujean, (HEC-ULg, promo 1986), Director - Mc Kinsey a introduit cette conférence.



### LE PREMIER CONHECTION DINNER DES ALUMNI CHEZ MCKINSEY

HEC-ULg Alumni a mis en place une série de *ConHEction dinners* qui ont pour but de réunir des alumni autour de différents thèmes liés à la gestion.

Le premier a eu lieu dans les bureaux de McKinsey à Bruxelles : une cinquantaine d'alumni sont venus écouter les conclusions de la récente enquête menée par Mc Kinsey sur le redéploiement économique de la région liégeoise.

### Marc Beaujean qui vous a commandité cette enquête et pourquoi ?

Nous avons eu des discussions avec des représentants du GRE et de l'UWEL concernant un éventuel support de notre part au développement de la province de Liège. Nous avons l'habitude d'aider de manière pro bono une série d'institutions dans leurs plans stratégiques ou leur organisation. Il nous paraissait important de "rendre à la communauté" en participant activement à ce projet. Il nous paraissait également essentiel que le secteur privé soit associé à cet effort public. C'est pourquoi, nous étions enthousiastes à l'idée de collaborer avec Jacques Pélerin (UWEL) et Jean-Luc Pluymers (GRE). L'idée de départ était de mettre à jour le plan Mathot-Foret qui avait été proposé en 2003. Ce plan a été utilisé comme point de départ dans la perspective de proposer des pistes de développement concrètes pour la province de Liège à un horizon 2015.

### Pouvez-vous nous dévoiler les grandes lignes de cette enquête ?

L'étude a été structurée en trois phases. D'abord, la situation actuelle a été analysée afin de bien comprendre les enjeux. De manière générale, Liège a connu un certain nombre de succès au cours des dernières années. Par exemple, le développement de l'aéroport, le Grand Curtius et la fin de la reconstruction de la Gare des Guillemins sont de réels succès. De plus, il y a des chantiers impressionnants qui ont été lancés plus récemment et qui porteront leurs fruits dans quelques années comme le Trilogiport, les projets d'urbanisation et de rénovation d'un axe Médiacité-Gare-Boverie. Economiquement, il est essentiel d'avoir des projets structurants afin de cristalliser les énergies. Liège se trouve en face de défis importants comme la nécessaire clarification de sa gouvernance économique, en quelque sorte, la manière de gérer son développement. De nombreuses institutions y sont actives et il sera essentiel de structurer celles-ci au mieux. Ensuite, des pistes de développement plus concrètes ont été proposées autour de secteurs industriels ou de service. A cet effet, nous avons non seulement utilisé notre expérience internationale mais nous avons aussi interrogé plus d'une centaine d'acteurs de terrain dans les milieux politiques, associatifs, économiques, financiers, industriels et syndicaux. Encore une fois, il est crucial d'identifier un nombre limité de points d'ancrage afin de fédérer les énergies au cours des années qui viennent. Les secteurs essentiels sont bien entendu ceux mis en avant par le Plan Marshall (génie mécanique - sidérurgie, biotech, aérospatial, agroalimentaire, logistique) mais aussi l'énergie (y compris les énergies renouvelables), le tourisme, les soins de santé, le secteur culturel, l'eau. Enfin, le projet a abouti à une série de propositions quant à la gouvernance économique de la province de Liège. Notamment au-delà de réformes internes aux principales institutions participant au développement économique, il faut une plus grande coordination entre celles-ci afin que toutes investissent leur énergie dans une même direction.

### Quelles ont été les réactions du monde économique et politique liégeois face aux résultats ?

Il y a eu une série de réactions très positives à tous niveaux. Les recommandations ont été discutées avec de nombreux politiciens tant du fédéral, du régional que du communal. Tous ont soutenu la démarche et ne demandent qu'à pouvoir contribuer dans un climat dépassionné. Les résultats ont également été présentés à diverses organisations du secteur privé (Agoria, UWEL, CCI) ou université, chez vous à HEC-ULg, qui ont encouragé une poursuite de la démarche et qui ont aussi contribué en terme de contenu, en attestent par exemple les nombreuses réunions avec Thomas Froehlicher et son staff.

### Si nos lecteurs souhaitent avoir plus d'information sur cette enquête, où peuvent-ils s'adresser ?

Je pense que le mieux est de contacter le GRE ou l'UWEL car ils sont *in fine* les dépositaires des conclusions!

#### GRE-Liège

rue Sainte-Marie 5 - 4000 Liège  
T +32 4 224 65 10

#### Union Wallonne des Entreprises liégeoises

c/o Jacques Pélerin  
(ArcelorMittal Liège Redéploiement)  
T +32 4 224 65 34  
[betty.hubert@arcelormittal.com](mailto:betty.hubert@arcelormittal.com) (Assistante)



**HEC**  
**2010**

Spirit  
of the Future

Université  
de Liège



## SPECIAL EVENTS

*'HEC 2010 Spirit of the Future':  
a symposium "Towards International  
Excellence" - Liège - University of Liège*

HEC Management School - University of Liège organize a global Symposium "Towards International Excellence" that will be held in Liège on November 12th and 13th, 2009. Through this Symposium, we want to gather HEC Management School - University of Liège partners. A roundtable "Added Value International Networking" chaired by Prof. Bernard Rentier, Rector of the University of Liège with the participation of EDHEC Business School, France, Copenhagen Business School, and European Foundation for Management Development, Brussels, different workshops and a special guest (Brigitte Fournier, Manager Noir sur Blanc, Press & Communication Agency, Paris) will give an excellent opportunity to exchange about internationalisation and to strengthen networks.



Philippe MAYSTADT



Didier REYNDERS



Guy QUADEN

*'HEC 2010 Spirit of the Future':  
Quelle capitalisme pour demain ?  
L'innovation et la finance -  
Conférence exceptionnelle -  
Bruxelles - Salons du Cercle Gaulois*

HEC-ULg, l'Advisory Board HEC 2010, HEC-ULg Alumni et le Groupe pour HEC-ULg recevront, dans les salons du Cercle Gaulois à Bruxelles, le 30 novembre 2009, MM. Guy QUADEN, Gouverneur de la Banque Nationale de Belgique, Philippe MAYSTADT, Président de la Banque Européenne d'Investissement (BEI) et Didier REYNDERS, Ministre des Finances et Vice-Premier Ministre, pour une conférence sur la problématique de la crise économique et financière et les réponses à y apporter, tant au niveau belge qu'europpéen et mondial.

Le journaliste Eddy Caekelberghs animera la soirée qui débutera par 4 points de vue différents sur l'économie et la crise financière filmés préalablement :

- Jean-Pierre Delwart, Président de l'UWE
- Thierry Bodson, Secrétaire général FGTB wallonne
- Michel Genet, Directeur Greenpeace Belgique,
- Luc Bertrand, CEO - Groupe Ackermans & van Haaren.

Georges Hübner, Deloitte Professor of Financial Management HEC- ULg, Expert auprès de la Commission parlementaire spéciale chargée d'examiner la crise bancaire et financière assurera les conclusions.

Cette soirée est organisée avec le soutien de **Deloitte**.

*HEC-Ecole de Gestion de l'Université de Liège imagine  
son avenir avec "HEC 2010 - Spirit of the Future".  
Nous vous proposons une succession de rencontres  
pour se projeter ensemble ...*

Porteuse de valeurs de créativité, d'innovation et de responsabilité sociale, institution d'excellence dans le développement des connaissances et l'expertise en management et en économie, HEC-ULg est aussi une communauté de 12 000 diplômés à travers le monde, 2 500 étudiants dans ses programmes Post-Graduate (Bacheliers & Masters, Masters complémentaires, Doctorat) et Executive Education et une Faculté de 150 professeurs de haut niveau académique et professionnel. A ce titre, elle constitue la plus importante Management School de la Communauté Francophone.

Nous souhaitons avec cette série d'événements communiquer notre Projet pour l'Ecole, l'excellence européenne. Les différents événements mettront en évidence :

- nos pointes d'excellence et leurs déclinaisons en Recherche, en Enseignement et dans le service à la Communauté,
- les différentes facettes de notre engagement dans l'innovation pédagogique et nos programmes et leur impact sur le développement économique,
- notre capacité de rayonnement international pour "faire voyager la région de Liège à travers le monde".

HEC 2010 sera ainsi l'occasion d'aller à la rencontre de nos partenaires, actuels et futurs, et de mobiliser toutes les énergies au service d'un grand Projet fédérateur. Nous souhaitons que ces événements soient un moment partagé de réflexions et d'échanges ainsi que de grands moments de convivialité.

**Thomas FROEHLICHER**  
Directeur général et Doyen de HEC-ULg

Detailed Programme : <http://www.hec.ulg.ac.be/FR/events2010/index.php>



## Etude HEC-ULg : Relations entre PME et grandes enseignes de distribution

Le Service Public Fédéral (SPF) Economie a chargé HEC-ULg Executive Education and Services de mener une étude à propos des relations entre les PME belges et les grandes enseignes de la distribution, alimentaire et non alimentaire.

Cette étude économique et juridique a été menée par plusieurs membres de HEC-ULg : Séverine Maron, Claude Boffa, Paul Crahay et Jean Tondeur.

Les conclusions de cette étude ont été transmises au SPF Economie en juillet 2009.



### CONTEXTE

Les PME sont un acteur clé de l'économie belge en termes d'emploi et de croissance. Les relations entre ces producteurs de petite taille et la distribution sont souvent abordées en termes conflictuels. La concentration et l'internationalisation de la distribution a modifié les rapports de force entre producteurs et distributeurs.

Les exigences de la distribution sont souvent perçues comme exorbitantes par les PME : des prix toujours plus compétitifs, une logistique hyper performante, des participations de plus en plus significatives dans les budgets de promotion et une qualité de produits constante et irréprochable.

Cette situation combinée à une centralisation des référencements et un développement important des marques de distributeurs entraîne selon les PME une pression parfois insupportable sur les marges.

### L'ÉTUDE DE HEC-ULg

Afin de voir plus clair, l'équipe HEC-ULg Executive Education and Services a procédé à une importante étude documentaire en vue d'objectiver ces constats. Les sources statistiques et les bases de données étant souvent incomplètes ou inaccessibles, elle a également procédé à plus de 150 interviews sur le terrain, tant de fournisseurs que de distributeurs et d'experts.

Les conclusions clés de ce travail peuvent être (très) résumées comme suit :

- La concentration et l'internationalisation de la grande distribution est bien réelle; le commerce traditionnel ne représentant plus que 2% des ventes de produits alimentaires en Belgique. Par ailleurs, 5 groupes de distribution se partagent plus de 70 % des parts de ce marché.
- La concentration de ces groupes leur confère des positions dominantes par rapport à nombre de leurs fournisseurs PME.
- Les pratiques de marges arrières et les ristournes diverses exigées (eurobonus, livraisons centrales, livraisons par camions complets, droits de sécurisation, participations aux contrôles de qualité, etc.) sont les éléments les plus souvent cités par les PME productrices pour illustrer la détérioration de leur pouvoir de négociation envers la distribution.
- Les stratégies de prix dominant le secteur et les acteurs "low cost" ainsi que les marques de distributeurs sont en forte croissance, ce qui accroît encore la pression sur les PME.
- Les PME sont donc pour une grande partie d'entre elles réticentes quant à des partenariats avec la grande distribution, soit parce qu'elles n'en ont pas les moyens techniques et de gestion, soit parce qu'elles craignent le risque qu'entraîneraient pour elles ce type de contrats.
- Les solutions juridiques (6 lois spécifiques - France) et non juridiques (Code de bonne conduite - Royaume Uni) n'ont pas fait preuve d'une grande efficacité et entraînent parfois des effets pervers non désirés ("marges arrières" en France).
- Malgré cette situation apparemment sombre pour les fournisseurs, un certain nombre de pistes doivent selon nous être approfondies :
  - Les managers de PME devraient pouvoir bénéficier d'aides (conseil et formation) dans le domaine du marketing stratégique et de la négociation.
  - Les lois belges existantes (lois sur les pratiques du commerce et loi sur la protection de la concurrence), moyennant adaptation, pourraient servir de base à une meilleure protection des fournisseurs contre des ruptures unilatérales de contrat et des conditions contractuelles abusives (entre autres délais de paiement)
  - Des systèmes de médiation pourraient être mis en place afin de fournir des modalités plus souples de résolution des litiges sans crainte pour les PME que leurs démarches non judiciaires n'entraînent la rupture de leurs relations avec la grande distribution.
  - Enfin, cette étude met en lumière la nécessité d'effectuer des choix d'objectifs clairs à la réglementation entre protection des PME, du petit commerce ou des consommateurs, parfois contradictoires.

Jean Tondeur

Directeur HEC-ULg Executive Education & Services  
jean.tondeur@ulg.ac.be

## HEC-PME : à l'écoute des besoins spécifiques des PME

Notre Executive School est bien connue pour son enseignement en horaire décalé (5 programmes diplômant délivré en HD) à environ 400 personnes en activité (cadres, professions libérales, dirigeants d'entreprises, ... (contact : Christine Bertrand, Tél +32 4 232 73 21) ainsi que pour ses formations dans de grandes entreprises régionales ou internationales (contact : Jean Tondeur, Tél +32 4 232 73 15).

Même si nous organisons depuis de nombreuses années des formations à destination des PME, de leurs dirigeants et cadres, nous n'avions pas vraiment structuré cette offre et surtout notre écoute des besoins spécifiques de ces entreprises. C'est maintenant chose faite avec HEC PME. Cette nouvelle organisation, fruit de la fusion entre IRI-Formation et HEC-ULg, veut se situer au point de convergence entre d'une part, le monde de l'enseignement universitaire et de la recherche et, d'autre part, le monde de l'entreprise et de la pratique de terrain vécue au quotidien par les entrepreneurs. Grâce

à un dialogue constant entre professeurs, chercheurs, formateurs et représentants des entreprises, notre ambition est de présenter des réponses originales (tant au niveau des contenus que de la pédagogie) adaptées aux besoins des entreprises qui nous font confiance.

L'équipe de HEC-PME dirigée par Jean-Marc Erniquin est composée de 12 personnes. Cette taille permet à la fois de rester proche des clients et de spécialiser les fonctions, gage d'un meilleur professionnalisme.

A partir de la mi-octobre, HEC-PME sera installé au Parc Scientifique du Sart Tilman, incarnant bien ainsi notre volonté d'exigence scientifique et de proximité des entreprises.

Jacques Defer, Directeur HEC Liege Executive School  
[Jacques.defer@ulg.ac.be](mailto:Jacques.defer@ulg.ac.be)



## “ Let's go to business, se former et entreprendre ”

**HEC-ULg lance un projet issu d'un partenariat innovant avec CIDE-Socran, IFP, HEC PME et Talenteo.**

Face aux différents mouvements de l'intégration mondiale et à la crise financière que nous traversons, l'ordre des pratiques appelle une réflexion sur de nouveaux modèles de développement de richesse et de bien-être, associant économie, humain, technologie et éthique.

Rentabilité et profitabilité peuvent rimer avec diverses formes de business. Parmi celles-ci, nous trouvons l'entrepreneuriat initié au cœur des entreprises par des porteurs de projet en quête de changement de carrière ou désirant créer leur propre poste. En tant que Business School associée au monde l'entreprise, nous pensons que susciter et ouvrir l'entrepreneuriat au plus grand nombre ne peuvent que renforcer l'économie de notre région, l'innovation et la création d'emplois étant au cœur de la démarche.

Nos réflexions et discussions sur ce thème menées avec IFP, Talenteo, HEC PME et CIDE-Socran ont abouti à la volonté commune de mettre sur pied une formation en entrepreneuriat accessible au plus grand nombre et basée sur un portefeuille de projets. Ce projet de formation s'appuie sur l'existant en collaborant avec les différents acteurs (syndicats, formateurs, coaches, organes d'aide à l'entrepreneuriat et entreprises) dans un objectif d'action commune.

Son innovation majeure réside dans la constitution d'un **portefeuille de projets** mis à disposition des candidats entrepreneurs participant à la formation. Ces projets ont pour origine les projets "dormants" des entreprises. Par ce terme il faut entendre "projets étagères" ou "placards", en *stand by* ou oubliés, faute de temps, de moyens humains ou ne s'inscrivant plus dans la stratégie ou le core business de l'entreprise ou encore des projets innovants mais sans porteur à ce jour, des projets dont le porteur recherche un partenaire ou encore des projets issus de l'entrepreneuriat social.

Nous nous proposons de récolter ces projets et de les proposer aux candidats porteurs lors d'une **"Bourse aux projets"** qui sera organisée dans le cadre du **"Forum des entrepreneurs 2009" ce 21 octobre**. Cet événement constituera également le *kick-off* de la formation "Let's go to business, se former et entreprendre".

Cette formation en entrepreneuriat est proposée à horaire décalé, à tout diplômé de l'enseignement secondaire supérieur possédant une expérience professionnelle et souhaitant porter un projet de démarrage ou reprendre une entreprise. Innovante dans sa démarche, la formation a pour objectif de donner à chaque porteur une culture commune en gestion de projets et création d'entreprises. Les thématiques suivantes y sont abordées : techniques du business planning, aspects financiers des jeunes sociétés en développement, marketing et gestion commerciale, environnement juridique, social et fiscal de la création d'entreprise (propriété intellectuelle, droit des sociétés, fiscalité, droit social).

Les candidats travailleront de manière individuelle et en équipe. Un programme d'accompagnement des porteurs de projets sera mis en place en partenariat avec CIDE-Socran tout au long de la formation des candidats jusqu'à la création de l'entreprise ou l'abandon du projet.



### CONTACTS

Anne-Joelle Philippart  
Coordinatrice de projet - HEC-ULg  
T +32 476 22 03 87  
[Aj.philippart@ulg.ac.be](mailto:Aj.philippart@ulg.ac.be)



Sandrine Gasc-Jeunehomme  
Assistante chargée de projet  
HEC-ULg  
T +32 04 232 72 92 - +32 497 10 90 55  
[Sandrine.Gasc@ulg.ac.be](mailto:Sandrine.Gasc@ulg.ac.be)



**Georges HÜBNER**, Deloitte Professor of Financial Management, HEC-ULg, Expert auprès de la Commission parlementaire spéciale chargée d'examiner la crise bancaire et financière, assurait la conférence de clôture de la promotion Dynamo sur le thème " Vers une destruction créatrice du paysage financier ? "

**HEC-ULg Entrepreneurs**  
Jury de la mission 'Communication internationale' et clôture de la promo 2008-2009  
26 juin 2009, ferme du Banneway



**Jean-Claude LAHAUT**, Responsable scientifique de la mission et **Edouard CAMBIER**, Directeur général de SeedFactory



**Laurent RESPEN**, Alumni HEC-ULg Entrepreneurs qui travaille à La Poste et **Didier HAMMAN**, Directeur du groupe Sud Presse



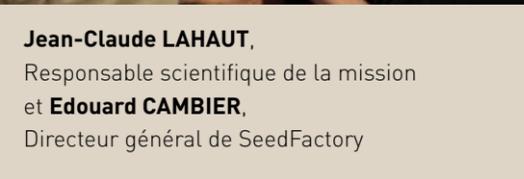
### Proclamation des résultats des épreuves terminales de HEC-ULg Le 11 septembre 2009

Réception des diplômés et de leurs parents



**Evelyne VERVLOESEM** – Ingénieur de gestion Une nouvelle diplômée heureuse !

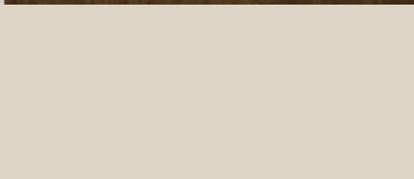
Séance de proclamation dans l'amphi NMC. De gauche à droite au 1<sup>er</sup> rang : **Bernard RENTIER**, Recteur de l'ULg ; **François PICHAULT**, Directeur de la recherche ; **Louis ESCH**, Directeur académique et des études (gestion) ; **Bernard JURION**, Professeur



**Jean-Claude LAHAUT**, Responsable scientifique de la mission et **Edouard CAMBIER**, Directeur général de SeedFactory



**Laurent RESPEN**, Alumni HEC-ULg Entrepreneurs qui travaille à La Poste et **Didier HAMMAN**, Directeur du groupe Sud Presse



### Roadshow à Londres 8 et 9 septembre 2009

**Melchior WATHELET Sr**, Président de l'Advisory Board HEC 2010 et **Thomas FROEHLICHER**, Directeur général et Doyen de HEC-ULg entourent **Jean-Louis SIX**, Administrateur pour la Belgique, le Luxembourg et la Slovénie, à la BERD

De gauche à droite : **Xavier CORIN-MICK**, Portfolio Manager, Finisterre Capita LLP ; **Stéphanie DEGUELDRE**, Project Control Engineer, CB&I UK Limited **Vincent BASTIN**, Attaché économique et commercial, AWEX, Ambassade de Belgique ; **Jacques PURNODE**, VP Finance, Coca-Cola, lors de la conférence de **Jean-Louis SIX** à la BERD



De gauche à droite : **Marc FOIDART**, Directeur général adjoint CIDE-SOCRAN ; **Clio BRZAKALA**, Directrice Wallonie Design et **Thomas FROEHLICHER**, Directeur général et Doyen HEC-ULg, à l'Imperial College à Londres avant leur rencontre avec **Nick LEON**



### International Summer course 2009 Réception dans les salons du Palais provincial le 4 juin 2009 dans le cadre du "Summer Course" co-organisé par HEC-ULg, Zuyd University et la FA of Applied Sciences Aachen



Bonne humeur : **Brenda JONES**, professeur à la Northwest Missouri State University Maryville (USA) vient de recevoir des marionnettes liégeoises des mains du Gouverneur **Michel FORET**



La vingtaine d'étudiants américains issus de nos différentes universités américaines partenaires et l'équipe HEC-ULg entourent le Gouverneur de la Province de Liège, **Michel FORET**

### Trois nouveaux Docteurs à HEC-ULg

**Olivier Lisein, Rima Rouhana** et **Nathalie Crutzen** ont obtenu tout récemment leur Doctorat en sciences économiques et de gestion (option Gestion). Leur thèse portait respectivement sur :

- Les stratégies e-commerce des entreprises face au cadre juridique : une analyse exploratoire de la prise de risque dans le contexte belge ;
- The design of the performance monitoring systems in hospitals : a contingent comparative approach. ;
- Essays on the Prevention of Small Business Failure : Taxonomy and Validation of Five Explanatory Business Failure Patterns (EBFPs).

### Business Spirit

En collaboration avec HEC-ULg Alumni, HEC-ULg lance un cycle de 5 conférences sous l'appellation "Business Spirit", destiné aux étudiants de 1<sup>er</sup> Master en Sciences de gestion afin de leur permettre de mieux connaître le tissu socio-économique dans lequel ils évolueront ensuite.

Le premier orateur sera **Rudy Thomaes**, Administrateur Délégué de la FEB, le 10 novembre 2009. Ensuite, **Marc Beaujean**, Directeur McKinsey, viendra présenter le 1<sup>er</sup> décembre 2009, l'étude que McKinsey a faite sur l'avenir de la Région liégeoise (Voir p 30-31).

De gauche à droite :  
**Nathalie Dufeys,**  
**Vincenza Amormino,**  
**Patrick Bruel,**  
**Françoise Cerfontaine** et  
**Hélène Caprasse.**



Les 3 conférences suivantes porteront sur les secteurs de la finance et l'assurance en Belgique et au Luxembourg avec la KBL et Ethias, le 9 février 2010; l'audit, la consultance et la fiscalité, le 2 mars 2010 et la logistique, le 30 mars 2010.

Ces conférences débiteront à 18h à HEC-ULg et seront suivies d'un drink offert par le réseau des Alumni.

Contact : [Sandra.delforge@ulg.ac.be](mailto:Sandra.delforge@ulg.ac.be)

### HEC-ULg aux Francofolies ... (1)

Une étudiante en second master en sciences de gestion, **Vincenza Amormino** réalise son travail de fin d'études sur le thème "L'impact environnemental des Francofolies de Spa". De manière à évaluer cet impact, une enquête de terrain a été organisée lors des Francofolies de juillet dernier. Aidée par d'autres étudiantes de HEC-ULg (**Hélène Caprasse, Françoise Cerfontaine, Virginie Cuffolo, Nathalie Dufeys, Julie Ferrarra et Françoise Cremer**), l'équipe a recueilli plus de 3.000 réponses, ce qui constitue un échantillonnage de très grande qualité. Le tout dans la bonne humeur et sous l'œil attentif de **Joseph Smitz**, Professeur invité HEC-ULg.

Un des moments forts : la rencontre inopinée, dans le hall de l'hôtel SAS-Radisson, quartier général de l'équipe et hôtel partenaire du Festival, avec **Patrick Bruel**, qui ne s'est pas fait prier pour prendre, avec le sourire, notre quatuor dans ses bras. Un moment d'intense émotion pour nos étudiantes, comme on peut s'en douter ... !

(1)

### ... et au théâtre (2)

Le TURLg (Théâtre Universitaire Royal de Liège) est un hôte apprécié du Festival International de Théâtre de Stralsund (Allemagne). Il y a pris part cette année pour la sixième fois avec le spectacle "Comment calmer Monsieur Bracke ?" tiré d'un roman de **Gérard Mordillat**, dans une mise en scène de **David Hombourg**, Assistant en langue allemande à HEC-ULg. Outre ses fonctions de comédien et de metteur en scène dans la pièce, il animait un atelier de théâtre et d'improvisation axé sur les techniques de la Commedia dell'Arte. **Christophe Lecrenier**, étudiant en 1<sup>er</sup> master à HEC-ULg, tenait quant à lui le rôle titre de la pièce.

### Parrainage de la promotion 2009-2010

**Thomas Leysen**, Président de la FEB, a accepté d'être le premier 'parrain' des étudiants de la promotion 2009/2010. Il sera présent à HEC-ULg le 13 janvier 2010 pour une conférence et une première rencontre avec nos étudiants en dernière année d'études.

### Séminaires Executive Education 2010

De janvier à avril 2010, les lundi et mercredi en soirée, seront organisés les séminaires liés aux formations en horaire décalé.

Les différents sujets abordés visent à répondre aux préoccupations quotidiennes du public composé essentiellement de comptables, experts-comptables ou encore de fiscalistes.

Parmi les thèmes retenus pour cette nouvelle session, citons, outre les traditionnelles mises à jour en fiscalité (TVA, Impôt sur les revenus...), la facturation électronique, l'IFRS pour PME, le secret bancaire, l'actualité fiscale en matière de véhicules automobiles, la transmission d'un patrimoine familial ou encore les aspects fiscaux des réorganisations d'entreprises...

Le programme complet sera très bientôt disponible sur le site de HEC-ULg :

[www.hec.ulg.ac.be](http://www.hec.ulg.ac.be) → enseignement → Executive Education → séminaires

### Un bon cru 2009-2010

La rentrée 09/10 est excellente : près de 700 étudiants sont inscrits en 1<sup>er</sup> Bachelier.

En outre, 160 étudiants intègrent l'année préparatoire aux masters, en horaire de jour et en horaire décalé. Le 3<sup>e</sup> cycle (formation doctorale en sciences économiques et de gestion et Doctorat en sciences économiques et de gestion) regroupe 95 étudiants.

Enfin, plus de 400 étudiants terminent leur Master et seront bientôt sur le marché de l'emploi.

### Lien entre étudiants de dernière année et marché du travail

Le *Campus Recruitment* organise son premier Job Day annuel le 16 décembre 2009.

Toutes les infos sur [www.hec-ulg-cr.be/](http://www.hec-ulg-cr.be/)

### Online Executive Master in Management

Une nouvelle session de ce master organisé par HEC-Management School - University of Liege, Louvain School of Management et Solvay Brussels School of Economics and Management débutera en janvier 2010. Le programme comporte 24 mois de formation en blended learning (une combinaison d'enseignements en ligne, de séminaires résidentiels et de journées de cours en moyenne une fois par mois, le samedi).

Inscriptions en ligne dès maintenant : [www.campusvirtuel.be](http://www.campusvirtuel.be)



(2)



## Fashion & Luxury Selection

**Activité :** cabinet de recrutement et de conseil spécialisé dans les métiers de la mode

**Création :** décembre 2008

**Localisation :** Bruxelles

**Effectif :** 2 associées fondatrices et 1 consultant

**Chiffre d'affaires prévisionnel pour 2009 :** 200.000 €

**Site internet :** www.flselection.be



*Stéphanie DEWUFFEL-DESSART, ingénieur commercial HEC-ULg (promo 1998), a récemment créé sa société "Fashion & Luxury Sélection", un cabinet de conseil et de recrutement spécialisé dans le secteur de la mode et du luxe, qui intervient principalement en Belgique, aux Pays-Bas et en France. La société accompagne ses clients (des entreprises actives dans le luxe telles que Ralph Lauren, Armani, Scapa, mais aussi dans la grande distribution telles que Okaidi, The Body Shop Company, New Look, Esprit, Hema...) dans la recherche de collaborateurs pour les métiers de la création, de l'achat, de la vente et du management. Un rêve de longue date ! Stéphanie Dewuffel-Dessart a une solide expérience acquise pendant 10 ans dans des postes à responsabilité du secteur de la distribution, et plus particulièrement dans le domaine du luxe.*

*Avec son associée, Marianne Fraeys, elle partage une expertise stratégique et opérationnelle dans l'organisation des entreprises du luxe, de la mode et dans le monde de la distribution (chaîne, corners, multimarques, boutiques en nom propre, etc.). Ces compétences, toutes deux les mettent aujourd'hui au service de leurs clients, en les conseillant sur les stratégies à adopter pour s'implanter dans une ville ou un pays et, plus largement, pour développer leur activité. Comment une nouvelle marque peut-elle, par exemple, faire son entrée sur le marché belge? Sous quelle forme? Avec quel management ?*

### Parlez-nous de votre parcours depuis que vous avez quitté HEC-ULg

A la fin de mes études, j'ai été directement recrutée par Marks & Spencer en tant que Store Manager Trainee. Pendant un an, j'ai eu la possibilité de prendre en charge plusieurs départements au sein des différents magasins tant en Belgique qu'à l'étranger notamment en France et en Grande-Bretagne. L'objectif était de donner la possibilité au futur Store Manager de se familiariser avec les différentes situations inhérentes à la fonction. J'ai ensuite pris la Direction du magasin de Liège. En charge de 40 personnes, j'ai dû malheureusement gérer le plan social de fermeture en ce compris la négociation avec les syndicats. Indéniablement, à 25 ans, cela m'a donné une vision dure mais objective des qualités nécessaires pour gérer des situations difficiles dans le secteur particulier du Retail. Suite à cette expérience, j'ai ensuite ouvert plusieurs magasins à Bruxelles pour Zara. Là aussi, j'ai été amené à faire beaucoup de recrutement. Après quelques mois et par l'intermédiaire d'un ancien collègue de chez M&S, j'ai pris en charge le réseau de boutiques Lancel en Belgique. De par l'appartenance de cette enseigne au groupe Richemont (Cartier, Mont Blanc,...), j'ai eu la chance de gérer toutes les ouvertures de boutiques tant d'un point de vue opérationnel (gestion des chantiers,...) que commercial (organisation des collections, équipes de vente,...) mais aussi événementiel (soirée clientèle,...). J'ai ensuite rejoint la marque

Lacoste en tant que Retail Manager pour la Belgique pendant 4 ans où j'ai eu en charge la gestion du réseau en propre et multi-marques. La naissance de mes deux enfants m'a permis de faire alors un point sur ma vie professionnelle; j'ai donc décidé de collaborer avec un cabinet néerlandais de recrutement spécialisé dans les métiers de la mode en tant que Consultante freelance. Et finalement en 2008, j'ai lancé, avec mon associée, ma propre activité.

### Les deux champs de compétences de votre entreprise sont le recrutement et le conseil. En quoi consiste précisément votre rôle et en quoi vous démarquez-vous de vos concurrents ?

En terme de recrutement, Fashion & Luxury Selection s'engage à recruter des professionnels capables de répondre à des situations très diverses : postes vacants, créations de fonctions, évolutions internes,... Au-delà du poste, nous nous intéressons à la culture de l'entreprise. Notre rôle consiste à rechercher les collaborateurs qui, à travers leurs compétences et leur personnalité, sauront véhiculer les valeurs de l'entreprise, tout en s'inscrivant dans sa logique de développement. Pour rechercher des professionnels, nous utilisons plusieurs types d'outils : le réseau, la base de données, la publication sur les sites spécialisés et l'approche directe. Nous sélectionnons les candidats et les rencontrons dans le cadre d'entretiens

approfondis. Les profils retenus sont présentés au client dans les meilleurs délais jusqu'à ce que le choix de celui-ci se porte sur l'un d'entre eux. Nous accompagnons alors, entreprises et candidats, dans leurs démarches et leur négociation. Nous assurons un suivi rigoureux, auprès de l'employeur et de son nouveau collaborateur, à partir d'un même principe : la confidentialité des échanges. Quand la mission est réussie, de part et d'autre, nous ne nous contentons pas de l'acter : nous restons à la disposition de chacun.

En terme de conseil, nous travaillons en ressources humaines avec plusieurs types d'outils qui nous sont propres, en organisation et implantation de réseaux ainsi qu'en législation et fiscalité.

L'association professionnelle des deux fondatrices est une véritable alliance de compétences, liée à une double expertise : la connaissance du terrain, des besoins, du savoir-faire opérationnel et du recrutement. Notre spécificité en découle.

**Un parcours de jeune chef d'entreprise assez court mais déjà brillant. L'ambition de Stéphanie Dewuffel-Dessart est de positionner Fashion & Luxury Selection comme un interlocuteur et partenaire incontournable sur le marché belge pour le recrutement de spécialistes du secteur mais aussi en conseil pour les entreprises qui se développent dans notre pays.**

• Par Nathalie HOSAY, Responsable des Relations Extérieures et de la Communication, HEC-ULg - nathalie.hosay@ulg.ac.be



Laurent Weerts, Administrateur Délégué de l'IEF à droite entouré de quelques entrepreneurs de la région (la famille Horn, Michel Liégeois) et de Nathalie Marly, Marly Production

## Les entreprises familiales de plus de dix personnes représentent environ 50% des entreprises en Région Wallonne.

Sandra Delforge, Responsable des Relations Entreprises HEC-ULg, a rencontré **Laurent Weerts, Partner chez Deloitte et également Administrateur Délégué de l'Institut de l'Entreprise Familiale (IEF).**

### Quel est le rôle de cet institut ?

Si les entreprises familiales sont très importantes et ont de gros atouts, elles ont également des problèmes très particuliers. Ceux-ci sont souvent dus aux conflits entre la famille et l'entreprise. L'aspect émotionnel domine très souvent les différents stades de développement des entreprises tels que la succession de l'entreprise, et/ou son professionnalisme lié à sa croissance. C'est pourquoi les entrepreneurs d'entreprises familiales et leur famille ont besoin d'un centre indépendant qui offre une vue et donne une connaissance pratique sur le management, les aspects de succession, le transfert de propriété, ... L'Institut de l'Entreprise Familiale (IEF) a été créé en 2006; il supervise des travaux de recherches universitaires, met en place des formations et entretient un réseau de chefs d'entreprises familiales.

### Le Centre de Recherche PME et d'entreprenariat de HEC-ULg représenté par Fabrice Pirnay, participe chaque année à une étude commanditée par l'IEF. Quels sont les grands thèmes abordés dans ces études ?

Cette année, le thème était l'harmonie entre l'entreprise, la famille et l'individu, clef de la longévité (HUB et HEC-ULg). En 2008, la transmission du pouvoir au sein de l'Entreprise Familiale (HUB et HEC-ULg) et l'année avant, ce fut la transmission des entreprises familiales en Belgique francophone : Enjeux et niveau de préparation (Prof. Bernard Surlemont HEC-ULg).

### Lorsqu'on parle d'entreprise familiale, on a souvent à l'esprit la caricature suivante : la première génération crée, la deuxième développe et puis la troisième génération peut marquer le déclin de l'entreprise...

Vous touchez un point sensible. En fait, derrière cette caricature se cache souvent le problème de la transmission d'une entreprise familiale. Prenons l'exemple simple d'un fondateur qui a trois enfants qui eux-mêmes auront chacun trois enfants. A la troisième génération, il y a neuf candidats potentiels pour la succession. Qui sera actionnaire, qui sera dirigeant, qui y travaillera, quel salaire,... ? Comme l'interaction entre les membres d'une famille et l'entreprise familiale est importante, il faut que la question de la transmission soit réglée à temps et ce, pour que les générations suivantes puissent se concentrer sur le développement de l'entreprise. La succession ne s'arrête pas à un acte juridique. Un passage de témoin réussi implique une transmission réelle du pouvoir entre le cédant et son successeur désigné. Pour cela, il devra y avoir un débat au sein de la famille.

### Une caractéristique des entreprises familiales par rapport aux groupes ou sociétés cotées en bourse est la difficulté que les premières peuvent avoir pour trouver des sources de financement extérieures. Est-ce que le fait de ne pas vouloir ouvrir leur capital ou de ne pas vouloir assurer une plus grande visibilité ne sont pas des obstacles à leur développement ?

Il y a plusieurs questions dans votre question. Il y a de grandes entreprises familiales qui sont cotées. Citons

l'exemple de Bekaert, Delhaize ou plus récemment le groupe ArcelorMittal. Il ne faut donc pas associer entreprise familiale à PME même si la plupart sont effectivement des PME. En général, les entreprises familiales n'ont pas plus de difficultés que d'autres à trouver des sources de financement. C'est même l'inverse ! Beaucoup d'entrepreneurs familiaux ne séparent pas suffisamment leur patrimoine privé de

celui de leur société (pas de distribution de dividendes...). De ce fait, le ratio de solvabilité est bon. La question de l'ouverture du capital à des tiers n'est pas liée à une volonté de non visibilité mais à l'interaction entre la famille et l'entreprise. Si la famille veut rester discrète ou actionnaire à 100%, c'est son choix stratégique. Cette décision peut, effectivement, avoir des conséquences sur la vitesse de son développement.

## DEUX ALUMNI TÉMOIGNENT



**Olivier MAZY (promo 93) partage avec son beau-frère la direction de la SA Sylvain Liégeois, qui conçoit et réalise sur mesure des aménagements d'espace de vie privé et professionnel. La société présente certaines de ses réalisations dans un superbe show-room à Battice ([www.sylvainliegeois.be](http://www.sylvainliegeois.be))**

"La complémentarité est un des facteurs clé du bon fonctionnement et du succès d'une PME. Mon beau-frère, Vincent Liégeois, est ébéniste de formation, il a travaillé pendant presque 20 ans en compagnie de son père avant que nous ne prenions ensemble les rênes de cette entreprise. Il gère tous les aspects techniques de notre métier. De mon côté, je m'occupe de la gestion quotidienne et stratégique. Je suis intimement convaincu de l'importance de la complémentarité, de la confrontation des avis et surtout du respect de l'autre et de ses compétences".

**Vous avez d'abord travaillé chez un des 'Big four' puis dans le secteur bancaire. Pourquoi ce changement de cap ?**

C'est vrai que c'est un parcours plutôt atypique... Après une première expérience professionnelle chez Arthur Andersen puis chez Dexia en tant que conseiller et analyste crédit auprès des PME, j'ai eu envie de plus de liberté, d'autonomie et de contacts directs qui m'ont fait un jour franchir le pas et rencontrer mon beau-frère pour lui proposer une association.

Eric, Pierre et François Kaesmacher



**François KAESMACHER (promo 1990), est directeur financier et des ressources humaines de la société Sobelvin à Angleur. Depuis deux générations, Sobelvin, sélectionne des vins en provenance des quatre coins du monde, met son savoir-faire au service de la clientèle particulière et fournit des centaines de restaurants et sociétés pour leurs cadeaux de fin d'année (www.sobelvin.be)**

*"La SA Sobelvin en est à la seconde génération. Mon frère Eric et moi-même avons acheté les parts de notre père qui avait fondé Sobelvin en 1970. Cela s'est passé très naturellement. Depuis nos débuts chez Sobelvin en 1989 et 1990, notre père nous a laissé carte blanche pour faire évoluer la société et nous avons pu prendre part aux décisions à travers un comité de direction constitué par la famille. En 2004, notre père a voulu montrer un signal fort en passant le témoin à ses deux fils. Nous avons trouvé un terrain d'entente général pour le rachat des actions ainsi que*

*pour le maintien du fondateur dans ses prérogatives pendant une période de 10 ans. Mon frère et moi, nous nous chargeons de la gestion quotidienne de la société, chacun dans des départements bien distincts. Il s'occupe du développement commercial tandis que je prends en charge la gestion financière et des ressources humaines. Avec un recul de cinq ans, nous pouvons dire que la formule est gagnante. L'essentiel est préservé et les rapports familiaux sont restés forts et n'ont pas souffert du passage de témoin".*

**Beaucoup d'autres témoignages auraient encore pu être apportés car nombreux sont les alumni qui ont repris la société familiale. Notamment :**

**Xavier Decocq** (promo 1992), Decocq Conseils S.A, Administrateur délégué

**Anne Dorthu** (promo 1993), Réviseur d'entreprise, Baker Tilly Dorthu-Réviseurs d'entreprises ScPRL, www.bakertillydorthu.be

**Mario Ernotte** (promo 1989), I Partner, Architecte de la performance commerciale, www.i-partner-eu.com

**Michael Genin** (promo 2003), Directeur général, Poncelet Signalisation, www.poncelet-signalisation.be

**Sébastien Grutman** (promo 2003) Directeur commercial Bernard Construction - Cordeel, www.cordeel.be

**Philippe Horn** (promo 1982), Managing Partner, Ortis, www.ortis.com

**Brice Leidgens** (promo 2003), Associé, Leidgens, www.leidgens.be

**Thomas Neri** (promo 2005), Directeur, Garage Neri, www.nericars.be

**Geoffroy Onclin** (promo 1997), Contrôleur - TDS, www.tds-office.com

**Patrick Rinaldi** (promo 1985), administrateur, Les Entreprises YvoRinaldi SA

## Publication d'un **annuaire Alumni**

Suite à de nombreuses demandes, nous allons publier un annuaire papier début 2010, reprenant les coordonnées de tous nos diplômés. Afin qu'il soit le plus complet possible, nous vous invitons à mettre à jour vos coordonnées sur le site: <http://www.hec-ulg-alumni.be/>

**Contact: Sylvie.vanderheyden@ulg.ac.be**

## **Wanted : Alumni Ambassadeurs**

Vos copains de promo vous manquent ? Envie de partager vos anecdotes estudiantines avec eux ?

**Devenez Ambassadeur HEC-ULg Alumni !**

Quel est le rôle d'un ambassadeur ?

Célébrer un **anniversaire de promo**, organiser une **activité rassemblant tous les diplômés de votre promo** ou de la **région dans laquelle vous travaillez**,...

Des idées concernant une activité, une conférence, ou une visite qui pourraient intéresser nos Alumni ? N'hésitez pas à nous en informer, nous sommes-là pour faire circuler l'information via notre site internet, Facebook ou par mail généralisé.

Les réunions du conseil d'administration de HEC-ULg Alumni vous sont ouvertes, il suffit juste de nous demander les dates de réunion et/ou de nous communiquer le(s) point(s) que vous souhaiteriez voir figurer à l'ordre du jour.

2009-2010 sera placé sous le signe du "+" : plus d'activités, de ConHEction Dinners, nouveau site internet plus performant,... Nous comptons sur vous pour **relayer ces nouveautés auprès de vos copains de promo.**

Le dixième nouvel ambassadeur à proposer ses services se verra remettre un chèque-cadeau Bongo.

**Contact : Anne.Gillet@ulg.ac.be**

## **A paraître : publication d'une enquête sur vos pôles de compétences**

Pour dynamiser notre association, diversifier nos actions, mais surtout faire en sorte qu'elles correspondent le plus exactement possible à vos besoins, nous aimerions que vous répondiez à cette enquête on-line, qui paraîtra dans le courant du premier trimestre 2009-2010.

Merci d'avance de votre collaboration !



## Pour une prospection plus productive

*Bon nombre de commerciaux sont soumis à une forte pression dans leur emploi du temps : ce sont souvent les clients eux-mêmes qui se chargent de leur imposer des délais courts et de bousculer les agendas !*

*De ce fait, les tâches quotidiennes prennent le dessus : l'urgent l'emporte sur l'important, et le prioritaire prend le pas sur la prospection de nouveaux clients. Le cœur du problème, c'est fréquemment une difficulté à libérer du temps.*



### PREMIÈRE ÉTAPE structurer l'agenda

Puisque la prospection est une nécessité pour beaucoup d'entreprises, il faut lui réserver du temps. Pour cela, la solution la plus simple est encore de bloquer une demi-journée par semaine dans son agenda pour prospecter depuis le bureau.

En réservant ce temps, le commercial se protège et évite de se laisser submerger par les priorités quotidiennes. Il est classique qu'un bout d'un mois, l'agenda des commerciaux qui ont beaucoup prospecté soit rempli pour les deux mois à venir. Ils arrêtent alors toute prospection, et finissent par connaître un creux important dans leurs ventes quelques temps après. La solution, c'est la régularité plutôt que les à-coups.

Entre-temps, il est bien sûr possible qu'un rendez-vous soit pris avec un client justement lors du demi-jour réservé à la prospection. C'est pourquoi les vendeurs qui appliquent ce système planifient ce demi-jour en début de semaine, et utilisent une autre demi-journée prévue en principe pour les tâches administratives, pour effectuer ce travail de prospection hebdomadaire.



### DEUXIÈME ÉTAPE limiter le reporting

Que l'on se comprenne bien, le reporting commercial est une nécessité ! Comment un chef de vente pourrait-il suivre l'activité de son équipe s'il ne reçoit aucune information de sa part ?

Cependant, il y a reporting et reporting ... Bien souvent, il n'est pas utile ni possible de lire tous les rapports de vente. De plus, les informations sous forme de texte prennent du temps à être rédigées, et ne se prêtent pas à la compilation de statistiques. Pour soulager le reporting des commerciaux, on aura donc intérêt à simplifier leur reporting en exigeant d'eux des données factuelles concernant leurs indicateurs d'activité.

Le reporting s'en trouve plus court et plus facile : l'essentiel peut alors être consigné sous la forme de quelques cases à cocher !



### TROISIÈME ÉTAPE mettre en place des indicateurs d'activité

Le nombre d'appels passés, de rendez-vous obtenus, de visites, d'offres remises, ... sont des indicateurs précieux pour suivre, mois après mois, l'évolution de l'équipe de vente.

D'abord parce qu'ils donnent une vision historique d'un vendeur et permettent d'expliquer une amélioration ou une détérioration dans ses performances commerciales.

Ensuite, parce que ces indicateurs permettent de comparer entre eux les membres de l'équipe, et donc d'intervenir auprès des commerciaux qui se trouvent sous la moyenne.

Les indicateurs font peur : ils sont perçus comme des outils de contrôle. Mais c'est leur utilisation qui est susceptible de poser problème. Utilisés pour aider, ils sont des outils à une discussion objective et au suivi des améliorations.

### Et pour les PME ?

Votre entreprise ne compte qu'un ou deux vendeurs ? Plusieurs de ces conseils sont applicables dès aujourd'hui : agencer l'agenda, simplifier l'administration, libérer du temps, ... et même noter, pour soi, ses propres statistiques.

Un jeune vendeur qui avait suivi ces conseils en tirait une expérience positive : " Le premier mois, j'avais peur que cette approche ne débouche sur plus de rapports, plus de critiques, plus de soucis, ... A la fin du deuxième mois, je pouvais moi-même constater un progrès dans mes chiffres de prospection : j'étais alors le premier à les sortir en réunion pour les mettre sous le nez de mon patron ! Et au bout de trois mois, les bonnes habitudes étaient prises. Finalement, comme tout allait bien, nous avons abandonné le reporting des indicateurs, et j'en ai gardé une capacité à gérer mon agenda de façon équilibrée ! ".

**Pierre Perelaer**

Formateur à l'Institut des  
Forces de Vente (IFV)





## La minute interculturelle

*“Creativity does not happen inside people’s heads, but in the interaction between a person’s thoughts and a socio-cultural context”*

**Mihaly Csikszentmihalyi**

“During the academic year 2008-2009, I had the possibility of going to Valladolid and Amsterdam on an Erasmus exchange programme for teachers. I had wanted to do this for some time as I had a strong desire to meet other teachers from other universities and exchange ideas.

José-Maria Sanz was an Erasmus student I had taught in 2008 and he asked Valladolid University to invite me as a guest lecturer. I went in December for a week I will never forget. I met several lecturers from the Faculty of Business and Economics and gave a seminar on Leadership based on Daniel Goleman’s Emotional Intelligence.

I started the seminar asking questions and there was no reply. When I made a joke, no one laughed! I understood. I had to try something else. *Hola estudiantes voy a hablar en español! Hace muchas faltas pero lo importante es de hablar!!!* They started laughing, the ice was broken and with a mixture of Spanish and English we interacted for two hours and they were communicating. I had shown them that making mistakes is all part of the communication process.

The following day they did their role-plays all dressed up like professional people and we really had a great time! I was shown around the university campuses as they also have one in Palencia. The campus in Palencia used to be textile factory, which they restored, and now it is a lovely campus. I was taken round several beautiful historic cities and there were tapas at every corner. I attended the Doctors’ evening when all the PhD students were finally honoured for their research. (Dressed in the most magnificent robes with a choir and orchestra in the background ‘time stood still!’)

José-Maria took me to Salamanca and I visited the university there and in the evening I went with an HEC student for more tapas. However, the most important thing is the relationship I have developed with the lecturers there. We exchanged ideas; we talked about how to transmit knowledge to students and how we could prepare our students for the complex world we live in today. From our conversations we thought we could develop an activity together and bring universities closer. We will be working on this soon.

When I went to Amsterdam In Holland I was taking part in an International Week with other lecturers from all over the world (Australia, the US, UK, Turkey, Morocco, France, Germany China). I was giving a lecture on Marketing across Cultures and Leadership. During the week we were encouraged to attend other lectures. What a marvellous experience! I attended three: one on eco-tourism in Queensland, Australia, one on global advertising and one on cultural communication.

We went to different social events in the evening and we discussed all kinds of issues facing universities today.

When you travel on exchange programmes you are sharing knowledge and through sharing knowledge you are learning new ways of perceiving reality, new ways of networking across boundaries.

I am working towards creating inter-university virtual teams with other universities. Creating networks allow students to acquire not only cultural competence but virtual team skills. They will be better prepared to open networked conversations and integrate the modern world. The journey is just beginning!”

**Michele JOHNSON**, *Intercultural and Business Communication Skills Teacher HEC-ULg*



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

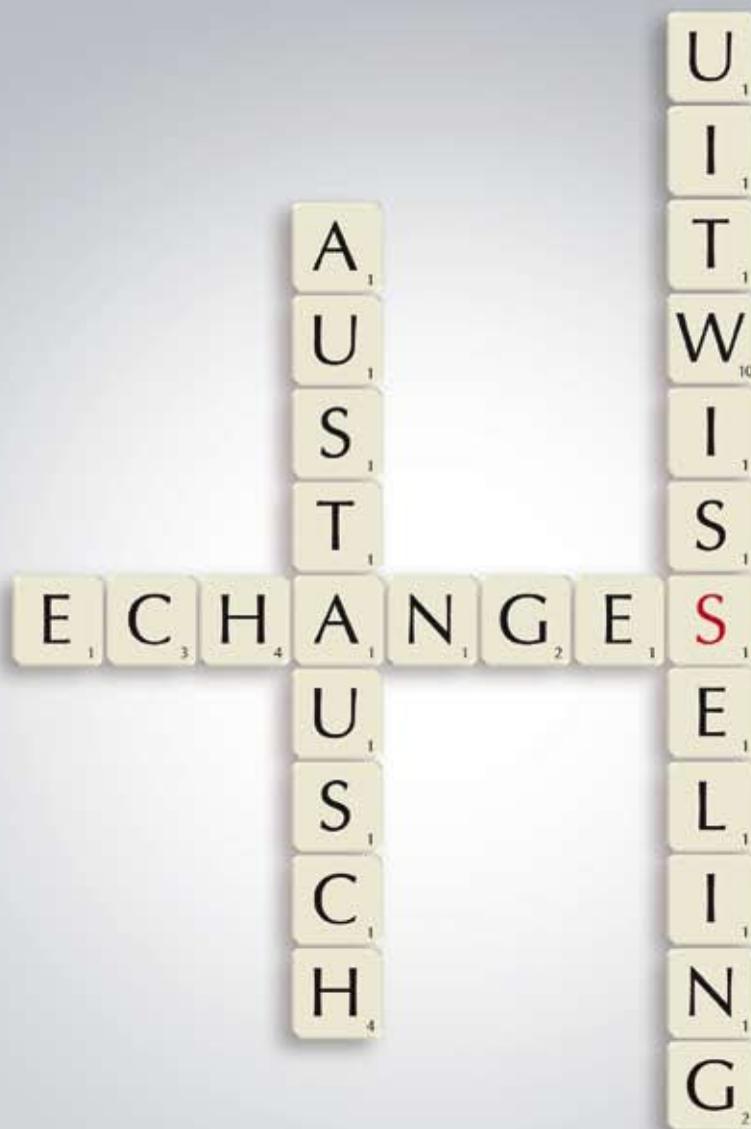
# Tradition et leadership

depuis 1889

**HERSTAL** group  
FN HERSTAL - BROWNING

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

Vos projets transfrontaliers marquent des points



liege-euregio.eu

Equipe Technique Interreg Euregio | Rue du Vertbois, 13 A | B-4000 Liège | Tél +32 (0) 4 237 91 92 | Fax +32 (0) 4 232 05 46



Avec le soutien du FEDER, de la Région wallonne et de la Communauté française de Belgique.  
L'Europe investit dans votre avenir.