

# Spirit

of *management*

BELGIQUE-BELGIE  
LIEGE X  
P.P.  
9/555

**Learning Factory : « learning by doing »**

**ID\_Campus : créativité et pluridisciplinarité**

**Former des intra-preneurs capables de gérer le changement**

**Focus sur l'Euregio Meuse-Rhin**

**BCG Strategy Cup : victoire HEC-ULg**

**Le financement des PME**



Ecole de Gestion de l'Université de Liège



## Innovation only happens with the right ingredients

At Deloitte, we strongly believe that the right ingredients are crucial for nurturing innovative entrepreneurship.

Our specialists relentlessly strive for new but workable solutions supporting your goals and vision.

That's why we never stand still and are always looking for ways to help our clients take the next step.

Are you ready to step ahead? Visit [www.deloitte.com](http://www.deloitte.com)

**Deloitte.**

Europe, convivialité, performance ; trois mots rarement associés dans une même phrase.

Trois mots qui résument pourtant l'originalité de HEC Management School de l'Université de Liège et de la région liégeoise et donc de son potentiel d'attractivité. Trois mots au cœur de notre plan de développement ARPEGE entre 2010 et 2014.

**L'Europe ...** Un projet humaniste, une responsabilité et une ouverture d'esprit dans une Euregio élargie au Grand-Duché du Luxembourg, et à proximité de la capitale de l'Europe, Bruxelles.

**La convivialité ...** Une simplicité dans le contact, une qualité des relations et un 'savoir vivre ensemble'.

**La performance ...** Savoir entreprendre et réussir des projets avec méthode et détermination pour atteindre les objectifs ambitieux que l'on se fixe.

Notre projet d'excellence s'incarne dans ces trois dimensions et dans nos nouveaux programmes d'enseignement qui voient le jour dès la prochaine rentrée académique 2010-2011.

Des cursus où un socle de connaissances concentré et dense permet une culture générale de l'entreprise et de son environnement au sens le plus large du terme. Chaque étudiant se construit en orientant son cursus, par les choix des ateliers de son portfolio de compétences, par son

engagement dans les OIC, véritables mini-entreprises au sein de HEC-ULg, par ses stages ou encore par son parcours international. Chaque nouveau diplômé trouve sa place dans un réseau de près de 13 000 alumni, avec sa personnalité, la robustesse d'une compétence plurielle généraliste et la marque première d'une spécialité pointue acquise en master.

Cette 9<sup>e</sup> édition de *SPIRIT of Management* vous permet d'en découvrir les principales lignes de force : une nouvelle architecture de cours, le renforcement des langues étrangères et la mise en place d'une véritable immersion anglaise en master, la création du portfolio de compétences, une offre large de spécialités de master et une pédagogie plus active et tournée vers la réalisation de projets.



**Thomas Froehlicher**

DIRECTEUR GÉNÉRAL  
ET DOYEN



# s o m m a i r e

Juin 2010 - n° 9



p.6 | **Education**

**Nouveaux programmes :**  
pour une meilleure culture  
générale de l'entreprise



p.10 | **Education**

Former des intra-preneurs  
capables de gérer un projet  
de changement



p.12 | **Education**

**Learning Factory**  
" Learning by doing "



p.29 | **Focus**

**Euregio**  
Double-Master Agreement  
HEC-ULg & FH Aachen



p.30 | **Focus**

**Euregio**  
Spirit of Europe  
Summer Course



p.34 | **Alumni**

**BCG Strategy Cup :**  
victoire de l'équipe HEC-ULg

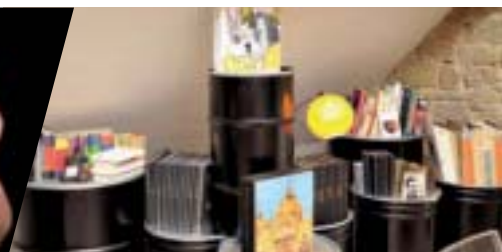


p.45 | **Inside HEC-ULg**



p.48 | **Executive Education**

Au pays d'Oz...



p.50 | **Alumni**

Designer et éco-responsable

Entreprises  
partenaires :





p.20 | **Education**  
**ID\_Campus**  
Créativité et pluridisciplinarité

p.22 | **Education**  
Dual degree programmes...  
a long term capital gain!

p.24 | **Focus**  
**Euregio**  
Projets Interreg



p.38 | **Recherche**  
Le financement des PME

p.41 | **Entreprendre  
& innover**  
HEC Consulting Group

p.42 | **Events &  
News**

Partenaires  
fondateurs :



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

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

**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)

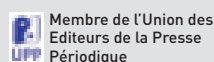
**ONT PARTICIPÉ À LA  
RÉDACTION DE CE NUMÉRO :**  
Christine Amory, Sylvie Borras,  
Yves Crama, Cécile Delcourt,  
Sandra Delforge, Fabrice De  
Zanet, Jean-Marie Dujardin,  
Thomas Froehlicher,  
David Homburg, Nathalie Hosay,  
Sabine Hauser, Bert Kamphuis,  
Wilfried Niessen, Aude Niffle,  
Vanessa Orban, Sylvie-Anne  
Piette, David Randaxhe,  
Marianne Snakers,  
Danielle Sougné, Jean Tondeur

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

**IMPRESSIION :**  
Imprimerie Fortemps

**PHOTO DE COUVERTURE :**  
Marianne Snakers  
Gare TGV Liège by Calatrava

**PHOTOS INTÉRIEURES :**  
Marianne Snakers  
Tilt-Photographie



**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.



Education

## NOUVEAUX PROGRAMMES : pour une meilleure culture générale de l'entreprise

PROGRAMMA



**Wilfried NIESSEN**  
*Leader des programmes en sciences de gestion*



**Sylvie BORRAS**  
*Conseillère à la Direction générale*



**Yves CRAMA**  
*Leader des programmes en ingénieur de gestion*

Dans le cadre de la réflexion stratégique menée par HEC-ULg, plusieurs rencontres ont été organisées avec les étudiants, les diplômés, les principaux recruteurs, les directions de ressources humaines de plusieurs grandes entreprises et les représentants des milieux professionnels concernés par les programmes de l'Ecole. Ces différents stakeholders encouragent l'Ecole à renforcer et mieux mettre en évidence son excellence ; ils insistent également sur quelques points de force indispensables au curriculum des étudiants, à savoir :

- La connaissance de deux langues en plus du français, avec une insistance particulière sur le néerlandais ;
- La capacité d'adaptabilité des diplômés dans le contexte professionnel ;
- Le savoir-être et la capacité de communication écrite et orale.

Ils insistent par ailleurs sur l'intérêt d'offrir aux étudiants un enseignement ancré dans le réel, grâce notamment à la présence de professionnels dans le corps professoral, la possibilité de réaliser un stage plus long en entreprise et une plus grande différenciation entre les filières d'ingénieur de gestion et de sciences de gestion.

Partant de ce constat, la Direction générale de HEC-ULg a pris l'initiative d'une évolution profonde des programmes qui tient compte de deux objectifs principaux :

1. Veiller à la cohérence des programmes avec les points d'excellence de l'Ecole. Ces dernières ont été définies à partir de la production scientifique reconnue au plan international des enseignants et chercheurs de l'Ecole, en cohérence avec l'offre de spécialités

dans ses programmes d'enseignement et les services rendus à la communauté (voir Spirit n°8) ;

2. Construire des programmes qui répondent aux critères établis par les organismes internationaux d'accréditation des écoles de gestion ; dans ce cadre, l'Ecole doit notamment créer la fonction de pilotage des programmes.



Depuis le mois d'août 2009, cette démarche en 3 étapes a permis l'implication de l'ensemble de la Communauté HEC-ULg :

- La définition du **cadre général de la réforme** (la philosophie générale, les principes, les objectifs et une architecture générale des programmes) ;
- L'installation d'un **Groupe de travail «Programmes»** (composé de représentants des personnels académique, scientifique, administratif et des étudiants) avec pour cahier des charges d'approfondir et d'améliorer cette première ébauche. Il a notamment proposé des conclusions sur les dossiers suivants :
  - a. Le profil des diplômés de bachelier et de master de l'Ecole, selon la filière choisie par l'étudiant ;
  - b. L'architecture des programmes de bachelier ;
  - c. L'architecture des programmes de master.
- Le **design des nouveaux programmes** par les «Leaders / Managers» de programme chargés d'orienter et de préciser les objectifs d'apprentissage de chaque programme et de chaque cours, en collaboration avec les UER (Unités d'enseignement et de recherche).

La réforme des programmes va de pair avec la création de plateformes, lieu de mutualisation des forces de l'Ecole sur des enjeux importants, notamment l'innovation pédagogique et l'invention de nouveaux services à valeur ajoutée à destination de ses clients, ses étudiants, ses entreprises partenaires, l'économie régionale et les organisations publiques. Les plateformes qui sont et seront ainsi créées (Learning Factory, ID\_Campus) rendent plus visibles de nombreuses initiatives existantes.



L'évolution des programmes de cours doit permettre d'atteindre plusieurs objectifs :

- Assurer la lisibilité et la cohérence des programmes, condition d'une attractivité et d'un rayonnement plus forts aux plans national et international mais aussi d'une plus grande différenciation entre les programmes de bachelier, master et master complémentaire d'une part et les filières d'ingénieur de gestion, de sciences de gestion et de sciences économiques d'autre part ;
- Veiller à une organisation améliorée de la semaine des étudiants leur permettant de consacrer plus de temps à l'auto-apprentissage et à l'approfondissement des matières enseignées ; cette organisation devrait par ailleurs permettre de réserver un temps plus important à la production intellectuelle des enseignants et des chercheurs ;
- Offrir des programmes qui réunissent les caractéristiques suivantes :
  - Un tronc commun intégré pour garantir l'acquisition des matières-clés souhaitées pour tous nos diplômés dans leur future carrière ;

- Des ateliers spécifiques (cf. article sur le Portfolio de compétences pp.14 et 15) organisés pour l'acquisition des compétences transversales attendues d'un diplômé universitaire amené à exercer ses activités professionnelles dans le monde économique ;
- Un ensemble de spécialités délivrées en master, appuyées sur les pointes d'excellence de l'Ecole ou des filières professionnelles précises ;
- Des blocs de matières plus cohérents et plus importants pour éviter l'augmentation du nombre de cours.

La combinaison des objectifs, des compétences attendues et des moyens pédagogiques mis en place feront de cette réforme un atout majeur pour le positionnement de l'Ecole par rapport aux futurs étudiants, aux employeurs et aussi dans le contexte d'une accréditation internationale. Le défi pour la Communauté HEC-ULg sera de veiller à la réalisation des objectifs fixés et de faire vivre ce programme en restant à l'écoute de tous les stakeholders concernés.



## LES COMPÉTENCES « MONDE ÉCONOMIQUE »

- anglais et au moins une autre langue
- adaptabilité en contexte professionnel
- curiosité intellectuelle, ouverture au monde
- ancrage dans le réel
- capacité à communiquer, à travailler en équipe et à diriger
- investissement personnel, sens de l'effort, construction d'un itinéraire personnel
- intégration de la dimension éthique
- créativité et esprit entrepreneurial

## LES COMPÉTENCES ATTENDUES EN FIN DE BACHELIER

- fondements des sciences économiques et de gestion :
  - économie politique, microéconomie, macroéconomie, ...
  - fonctions de l'entreprise : finance, marketing, gestion des ressources humaines, supply chain management
- environnement juridique, sociétal et humain
- outils méthodologiques : mathématiques, statistique, informatique
- anglais (niveau<sup>1</sup> C1) + autre langue (au moins niveau B1)
- regard critique sur une situation de terrain simple et/ou dans un contexte transversal
- capacité de synthèse et de communication orale et écrite

### Bachelier en ingénieur de gestion :

- raisonnement analytique basé sur les modèles mathématiques et informatiques
- fondements des sciences et des interactions : sciences ↔ techniques ↔ innovation industrielle...

### Bachelier en sciences économiques et de gestion :

- intégration gestion – économie
- ouverture large aux métiers gestion et économie
- accent sur contexte humain, social et juridique

## LES COMPÉTENCES ATTENDUES EN FIN DE MASTER

- disciplines de base → carrière professionnelle généraliste ou liée à une discipline
- compétence ou domaine de spécialisation → profil pointu
- anglais (maintien niveau C1) + autre langue (au moins niveau B2)
- compréhension du fonctionnement des entreprises et des enjeux économiques
- capacité à mettre en œuvre les connaissances acquises dans le cadre de situations de terrain complexes, à analyser rigoureusement les situations rencontrées, à y apporter des solutions pertinentes et à choisir une solution.

Les spécialités sont une combinaison d'un ensemble de cours spécialisés, d'un stage (en entreprise, dans une organisation publique, dans un service de recherche, etc.) et d'un travail de fin d'études.

### Master en ingénieur de gestion :

- socle de connaissances conceptuelles solides propres à être rapidement transformées en compétences opérationnelles dans un environnement industriel ou de services innovants
- compétences analytiques permettant de déployer la chaîne : concept → modèle → produit/décision
- compétence en gestion de projet

### Master en sciences de gestion :

- socle de connaissances conceptuelles solides propres à être rapidement transformées en compétences opérationnelles dans les différents métiers de la gestion : comptabilité, contrôle, finance, supply chain management, gestion des ressources humaines, marketing, etc.

### Master en sciences économiques :

- socle de connaissances nécessaires pour remplir, au sein d'organisations, le rôle d'expert en économie ouvert aux grandes questions de société et de gouvernance : économie internationale, économie industrielle, économie monétaire, économie publique, économétrie, etc.

<sup>1</sup> Le niveau de langue est évalué selon les critères définis par le Conseil de l'Europe ([http://www.coe.int/T/DG4/Portfolio/?L=F&M=/main\\_pages/levels.html](http://www.coe.int/T/DG4/Portfolio/?L=F&M=/main_pages/levels.html))

# FORMER DES INTRA-PRENEURS

## capables de gérer un projet de changement



« Les étudiants doivent acquérir des qualités de leadership, grâce notamment à des partenariats très construits entre les entreprises et l'Ecole qui leur permettent de bénéficier des compétences appropriées »

Jacques Pélerin, General Manager Country Wallonie, ArcelorMittal

Comment développer chez nos étudiants, en plus des savoirs et savoir-faire de nos programmes actuels, des compétences de persévérance, de collaboration, de flexibilité, de recherche d'information de terrain, d'analyse critique, de réalisme, de débrouillardise, ... permettant une gestion autonome de projets de changement complexes, dès leur sortie de l'université ?



« Si l'on veut obtenir de bons profils d'étudiants, qui correspondent aux exigences liées au monde de l'entreprise, il faut que les jeunes puissent satisfaire à trois critères essentiels, à savoir : la capacité de leadership, la capacité de jugement et la capacité de synthèse. Les jeunes qui répondent à ces trois critères sont généralement ceux qui sont partis en Erasmus ou qui ont effectué des stages ou jobs d'étudiant »

Yves Noël, Président de NMC

Première suggestion des entreprises : une période d'allongement des stages durant les études. Mais la durée n'est évidemment pas le seul facteur qui assure la réussite ! D'autres conditions sont nécessaires pour que ce type de dispositif soit porteur d'apprentissages de haut niveau :

- Un encadrement très rigoureux par les membres de l'entreprise ainsi que par des professeurs experts de l'Ecole ;



« L'autonomie est un critère essentiel. L'entreprise confie aux jeunes des responsabilités dès le départ, et ils doivent pouvoir gérer et prendre en charge toutes sortes de tâches ou activités »

Pierre Gustin, ING



« Il faut absolument un engagement de la Direction générale pour que l'étudiant puisse avoir accès à l'expertise interne de l'entreprise. En partenariat avec l'Ecole, l'entreprise a la responsabilité d'assurer un encadrement professionnel à l'étudiant »

Jacques Pélerin, ArcelorMittal

- Des objectifs de stage compatibles avec les besoins opérationnels de l'entreprise et un temps de recherche, d'analyse, de synthèse, de prise de recul, réalisés au départ de lectures et d'échanges avec des experts scientifiques.



« Attention l'entreprise n'est pas toujours le lieu le plus propice pour réaliser des apprentissages car l'opérationnel y prime généralement. L'« Intelligence » que nous cherchons à développer chez les étudiants nécessite impérativement des allers-retours entre les pratiques vécues et les théories, savoirs, démarche scientifique et esprit critique, que seules les universités peuvent développer parce que telle est leur mission »

Patrick Chalant, NCI sprl, coordinateur de la Mission Vente et Négociation dans le programme HEC-ULg Entrepreneurs



Au départ de ces conditions, des représentants de l'UWEL et le groupe " projet HEC-ULg ", mené par le Pr. François Pichault, ont planché sur le programme et l'organisation de cette filière qui sera réservée, en 2010-2011, aux étudiants de dernière année en ingénieur de gestion.

Pour assurer un encadrement de haut niveau par l'Ecole, le nombre d'étudiants est restreint, les projets en entreprise sélectionnés selon leur degré de complexité et l'encadrement de terrain à disposition.

Le dispositif consiste pour l'étudiant à gérer le pilotage d'un projet stratégique en entreprise tels que, par exemple, la mise en place d'un CRM, l'élargissement de la gamme de service en e-business, l'amélioration d'un système de contrôle de gestion, le développement d'une nouvelle activité à l'export ou encore le déploiement d'un système de gestion des compétences, ...

L'étudiant approfondit le contenu du projet via le recours à des experts, analyse son contexte d'implantation via la réalisation d'audits, propose des solutions concrètes, en analyse les impacts potentiels, imagine une stratégie de gestion du changement liée au projet et, in fine, la met en œuvre.

En alternance, l'étudiant suit à l'Université des séminaires théoriques condensés et appliqués à son projet (une semaine par mois), donnés par des experts des pointes d'excellence de HEC-ULg. Le Pr. Pichault, expert en gestion du changement, (« Gestion du changement. Perspectives théoriques et pratiques », Bruxelles, De Boeck, 2009), coordonnera scientifiquement la formation.

Un échange d'expertises est ainsi activé à tous les niveaux : de l'entreprise et de HEC-ULg vers l'étudiant, notamment à travers un coaching individualisé, mais aussi entre experts scientifiques et professionnels. Tous les intervenants sont gagnants, nos étudiants les premiers.

#### CONTACTS

Sophie Leruth et Aude Niffle,  
Responsables de formation  
Finalité HEC Intra-Preneurs  
sophie.leruth@ulg.ac.be  
aude.niffle@ulg.ac.be

# Learning

## UNE ALLUMETTE PEDAGOGIQUE



La Learning Factory, un duo au service des partenaires éducatifs de HEC-ULg pour la qualité et l'innovation pédagogique



**Christine AMORY**  
*Responsable  
pédagogique*



**Sylvie-Anne PIETTE**  
*Développement  
de projets*

*Prenez de nombreux morceaux de bois éparpillés... chaque morceau a sa beauté propre, son poids, son odeur, sa couleur... Prenez de l'oxygène et répartissez-la sur ces brindilles et buches. S'il fait fort chaud et qu'une goutte d'eau réverbère le soleil, de petits feux - ou de plus grands- vont peut-être prendre, ici et là. Puis, faute de carburant, s'éteindre.*

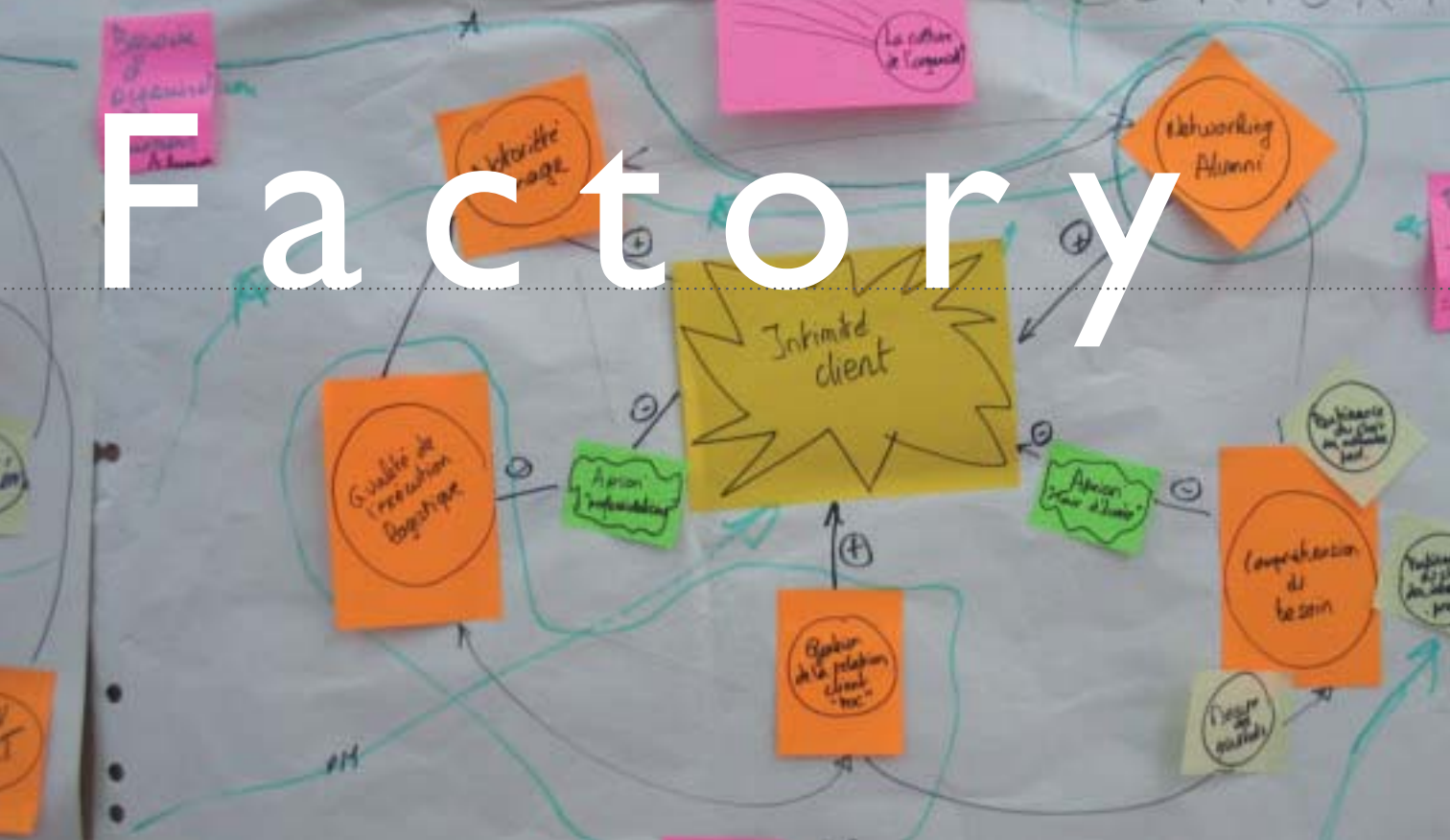
*Rassemblez maintenant tous les bouts de bois, les petits, les moyens et les gros, laissez l'oxygène les baigner puis ajoutez une allumette et une structure d'alimentation permanente ! ... Le feu prendra, d'abord petit, puis moyen puis de plus en plus puissant et étendu.*

*Tel est le rôle de la Learning Factory !*

*Utiliser toute l'énergie et la créativité pédagogique de l'ensemble des partenaires éducatifs (enseignants, étudiants, personnel scientifique et de support, entreprises, alumni, services HEC-ULg, services centraux universitaires, ...) afin de rassembler, canaliser et élargir les ressources d'apprentissage.*



# Factory



## QUATRE TYPES D' ACTIONS CONCRÈTES

1

Stimuler les idées en réunissant des porteurs de projets, en animant des groupes de réflexions, en recueillant des données en provenance du marché et d'autres équipes (académiques et Executive Education).

2

Instruire des dossiers de projets à développer et animer des équipes R&D pédagogiques. Exemple : définition de profil de compétences à cibler par les ateliers de compétences transversales du passeport compétences, relevé de données pour la cellule accréditation, développement de nouveaux programmes en Executive Education, participation à la cellule Lol@ ...

«La participation de la Learning Factory à la récente journée plénière organisée par Epsilon ([www.epsilon.be](http://www.epsilon.be)), a permis de croiser des besoins exprimés par des responsables de formation d'entreprises avec des développements RH théoriques et pratiques menés à l'université. Ce colloque sur l'évaluation des compétences complexes organisé à HEC-ULg a été suivi par une quarantaine d'entreprises ! »

Salvatore Tinnirello, Assess Group, SA.

3

Opérationnaliser les projets pédagogiques

«La qualité de notre démarche pédagogique est indéniablement cruciale pour le succès de la réforme en cours et induit indubitablement la nécessité d'ancrer nos enseignements dans une véritable démarche 'Learning by Doing', la seule qui, aux yeux de nos partenaires, permet d'assurer une réelle complémentarité entre la rigueur scientifique propre aux enseignements universitaires et la complexité de la réalité du terrain.

Dans ce contexte, notre 'Learning Factory' est appelée à jouer un rôle essentiel».

Professeur Didier Van Caillie, Service de Diagnostic et Contrôle de l'Entreprise, HEC-ULg

4

Evaluer les actions réalisées, les dispositifs d'apprentissage mis en place, la qualité des enseignements et celles de nos programmes.

«La Learning Factory élargit nos horizons, nous incite à lever le nez du guidon pour penser différemment les programmes de formation à destination des entreprises. En ces périodes de grands changements, nous devons adapter notre approche des besoins de formation des PME et grandes structures, c'est à ce niveau que se situe l'apport précieux de la Learning Factory ! »

# Learning

## PORTFOLIO DE COMPÉTENCES



**David HOMBURG**  
Manager du Portfolio de Compétences  
david.homburg@ulg.ac.be

*Dans le cadre de la réforme des programmes de HEC-Ecole de Gestion de l'ULg apparaît un nouveau dispositif d'apprentissage : le portfolio de compétences. Ce dispositif, occupant une ou deux demi-journées dans l'horaire des étudiants à partir de la 2<sup>e</sup> année de cours, répond aux demandes du monde de l'entreprise en matière de compétences pratiques.*

*Venons-en directement aux questions les plus souvent entendues depuis la mise en place de cette innovation pédagogique.*

### Qu'est-ce que le portfolio de compétences?

C'est avant tout une structure pédagogique originale permettant d'acquérir et de valider diverses compétences pratiques. Elle met à disposition des étudiants des ateliers intensifs se focalisant sur l'acquisition de compétences transversales, telles que la recherche d'information, la négociation ou la capacité de travailler en équipe. Afin de permettre un suivi individuel et une réelle mise en pratique des compétences visées, ces ateliers sont dispensés à de très petits groupes d'étudiants. Résolument axé sur le *learning by doing*, le portfolio de compétences inclut des activités aussi diverses que le coaching de projet, les stages en entreprise ou l'apprentissage de compétences managériales à travers le sport ou la culture. Par la grande variété des activités proposées, ce dispositif donne également à l'étudiant une occasion de personnaliser sa formation.

Le nom « portfolio de compétences » désigne également un document joint au diplôme de chacun de nos étudiants. Celui-ci reprend la liste des compétences validées dans ce cadre, et certifie leur acquisition par l'étudiant. Grâce à ce document, l'étudiant pourra attester rapidement et efficacement de ces compétences souvent difficiles à mettre en évidence par ailleurs. Les recruteurs pourront donc trouver là une aide précieuse pour établir rapidement le profil d'un candidat.

### Pourquoi mettre en place un tel dispositif ?

Le portfolio de compétences a été mis en place en réponse à une demande pressante tant de nos étudiants que de nos partenaires dans les entreprises. En effet, la formation universitaire étant fortement orientée vers les *hard skills* (compétences de matière), les recruteurs constataient souvent un manque dans la formation des étudiants au niveau des *soft skills* (négociation, communication écrite et orale, gestion du travail en équipe, esprit critique,...).

# Factory

L'objectif est donc de compléter la formation théorique de nos étudiants par un volet pratique. La définition des compétences abordées s'est faite en regard des grands métiers vers lesquels se dirigent nos diplômés. Par ailleurs, en intégrant des spécialistes des compétences transversales issus, entre autres, du monde de l'entreprise, le portfolio de compétences s'assure un ancrage constant dans la réalité professionnelle à laquelle nous préparons nos étudiants.

## Quelles sont les compétences abordées dans le cadre du portfolio ?

Dans les faits, il intègrera trois types d'activités :

- les ateliers développant de manière ciblée des soft skills ou des compétences-outils (présentation, négociation, recherche d'information, esprit critique, cours de langues avancés,...) ;
- les ateliers permettant à l'étudiant de construire son projet professionnel (rédaction de CV, entretiens d'embauche, stages d'observation en entreprise,...) ;
- les ateliers multidisciplinaires développant des compétences opérationnelles à travers la participation à un projet, à un concours ou à une formation.

## Qui enseigne dans le cadre du portfolio de compétences ?

Le portfolio se veut par essence multidisciplinaire, les ateliers sont donc le plus souvent dispensés par plu-

sieurs formateurs. On y trouve des experts dans les différentes compétences abordées qu'ils fassent partie du personnel de HEC-ULg, qu'ils soient des enseignants issus d'autres facultés et écoles (théâtre universitaire, sciences politiques, droit,...) ou encore des professionnels venus du monde de l'entreprise. Ainsi, par sa structure-même, le portfolio permet de mettre en relation les apports de diverses matières dans la formation des étudiants, mais aussi de créer une synergie entre les enseignants, d'établir des réseaux entre le monde universitaire et celui de l'entreprise.

Combiner les savoirs, décliner les compétences, faire dialoguer les différentes disciplines, telles sont les ambitions et les moyens mis en œuvre dans les ateliers de nos nouveaux programmes afin de mieux préparer nos futurs diplômés aux défis qui les attendent dans un marché de plus en plus globalisé.

“ Ce dont les entreprises ont surtout besoin chez leurs junior managers, c'est de pouvoir compter sur leurs capacités à analyser et à trouver des solutions chaque fois qu'un problème se présente. Ceci relève autant de leurs aptitudes comportementales que de leurs connaissances en management. ”

Philippe Niesten, Herstal Group

# Envie de rejoindre notre équipe ?



Les collègues  
de Mobistar

[www.mobistar.be/fr/jobs](http://www.mobistar.be/fr/jobs)



Brenda Carleer

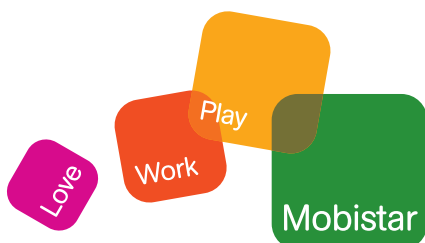
“Le plus beau côté du job ? Mes collègues sont géniaux !”

Brenda est une ancienne. Elle travaille depuis dix ans déjà chez Mobistar.

“Je cherche toujours une fonction passionnante et variée. Et je n’ai jamais été déçue chez Mobistar. Aucune journée n’est identique. Logique, il n’y a pas de journée type chez Mobistar. Ce qu’il y a de mieux dans mon job ? L’équipe ! J’ai des collègues formidables avec lesquels je travaille beaucoup, mais avec énormément de plaisir. Tout cela, dans un cadre de travail fascinant. Le marché très évolutif dans lequel nous travaillons est également un réel challenge. Il y a encore tant à faire : c’est un défi que je relève volontiers !”

**Prenez contact aujourd’hui encore !**

[www.mobistar.be/fr/jobs](http://www.mobistar.be/fr/jobs)



 **cera**

s’investir dans  
le bien-être  
et la prospérité



*Cera : partenaire clef de HEC  
Management School University of Liège*

Afin de concilier sa vision d’un monde solidaire avec la formation d’une nouvelle génération d’entrepreneurs, le groupe financier coopératif Cera s’est associé à HEC-ULg pour fonder la Chaire Cera en « Social Entrepreneurship ».

Les deux partenaires partagent ainsi aujourd’hui une mission essentielle : donner aux entrepreneurs de demain les clefs qui leur permettront d’investir dans le bien-être et la prospérité.

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



# Learning Factory

## UNE EXPÉRIENCE INNOVANTE DANS LES SOFT SKILLS

*Une journée de travail et de réflexion sur les soft skills à l'attention des étudiants de 1<sup>e</sup> master en sciences de gestion et de 2<sup>e</sup> master en ingénieur de gestion à HEC-ULg, animée par PricewaterhouseCoopers Luxembourg, a eu lieu dans le cadre du Séminaire de Préparation au Rôle de Manager du Prof. Jean-Marie Dujardin.*

*Auditeurs, consultants en fiscalité, membres du service ressources humaines, au total 8 personnes étaient présentes pour préciser les compétences comportementales attendues tout au long d'une carrière professionnelle et en particulier au début de celle-ci.*

Une séance plénière d'introduction a mis en évidence les aspects essentiels des soft skills chez PwC ainsi que l'importance de définir ses préférences personnelles :

- dans quel rôle est-ce que je me sens le mieux, celui de manager ou d'expert ?
- quels sont mes points forts et mes limites ?
- est-ce que je préfère initier un projet ou le finaliser ?
- quel rôle ai-je l'habitude d'adopter en équipe ?

L'accent a aussi été mis sur le rôle crucial des soft skills en termes de sélection à l'embauche et de différenciation en cours de carrière notamment.

Ensuite, des groupes d'une vingtaine d'étudiants se sont répartis dans des workshops sur les deux thèmes suivants :

- teamwork & time management
- efficient communication

L'objectif poursuivi à travers des activités concrètes et

ludiques était de réfléchir sur les points d'attention et les concepts-clés permettant de mener à bien un travail en équipe ou d'arriver à communiquer de manière efficace.

Cette journée de travail a suscité un vif intérêt aussi bien auprès des étudiants que de l'entreprise. Les premiers ont vu là une manière différente d'aborder et de découvrir des concepts théoriques ou de formaliser les comportements et compétences attendus d'un manager. PwC a pour sa part salué l'implication et la motivation des étudiants.

Le succès de cette journée ne peut qu'encourager les initiatives similaires de collaboration avec les entreprises ainsi que la réflexion sur les soft skills, les méthodologies d'apprentissage et de validation de celles-ci.

Jean-Marie Dujardin – Sabine Hauser  
Fabrice De Zanet – David Randaxhe



# Learning

## LEARNING BY DOING EN MARKETING



**Thomas FROEHLICHER**  
Directeur Général  
et Doyen



**Jean TONDEUR**  
Professeur  
en Marketing



**Cécile DELCOURT**  
Doctorante en  
Marketing



**Henri GUTMAN**  
Professeur  
invité en Marketing

*La méthode des cas est utilisée à HEC-ULg notamment dans le cours de Marketing destiné aux étudiants de Masters. Le rôle du formateur est fondamental dans l'animation d'une étude de cas : il facilite, structure et synthétise les débats. A HEC-ULg, le séminaire de marketing stratégique est orchestré par une équipe de 5 personnes : Thomas Froehlicher, Cécile Delcourt, Jean Tondeur, Henri Gutman, Zaineb Lazreq.*

*Cécile DELCOURT fait le point sur cette méthode pédagogique interactive.*

**“Tell me and I will forget  
Explain me and I may remember  
Involve me and I will understand”**

Fort de ce constat, les acteurs de l'enseignement aspirent à intégrer dans leurs formations des méthodes pédagogiques interactives afin de favoriser l'apprentissage par l'action des participants.

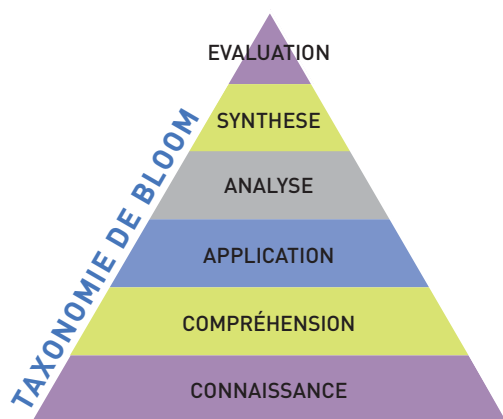
### De la théorie à la pratique en marketing

Dans le domaine du marketing, les méthodes pédagogiques interactives sont particulièrement intéressantes. Alors que les concepts de marketing peuvent être compris au travers d'ouvrages, l'élaboration et la mise en place d'une stratégie marketing peuvent être maîtrisées au travers de la pratique et donc, de l'expérience.

#### **C'est là que le bât blesse.**

Pour mieux comprendre là où le bât blesse, la Taxonomie de Bloom est intéressante. Cette taxonomie est un modèle pédagogique proposant une classification des niveaux d'acquisition des connaissances. Cette taxonomie est résumée en six niveaux, chaque niveau supérieur englobant les niveaux précédents : connaissance, compréhension, application, analyse, synthèse, évaluation.

# Factory



Alors qu'en général les participants *connaissent et comprennent* les concepts théoriques de marketing (les deux premiers niveaux de la Taxonomie de Bloom), le passage de la théorie marketing à la mise en œuvre d'une stratégie marketing n'est guère un jeu d'enfants. Cela demande non seulement des compétences d'*analyse*, de *synthèse*, d'*esprit critique* mais aussi de prendre des *décisions managériales* dans un champ où le risque zéro n'existe pas (les quatre derniers niveaux de la Taxonomie de Bloom).

## La méthode des cas au service de l'enseignement du marketing

La méthode des cas - une des méthodes pédagogiques interactives - est une piste de solution pour remédier à ces problèmes. La méthode des cas a trouvé ses sources à la prestigieuse Université de Harvard aux Etats-Unis. Cette méthode a pour but de présenter - sous forme d'histoire et chiffres à l'appui - une problématique réelle de marketing vécue par une entreprise. Cette méthode demande à chaque participant de se positionner en temps et espace et de réfléchir à la problématique de l'entreprise afin de prendre les décisions managériales qui s'imposent.

“ Les participants sont amenés à rechercher activement des solutions à des problématiques réelles de marketing. ”

## La méthode des cas en marketing à HEC-ULg

Ainsi, les quelque 240 étudiants de master 1 sont répartis en petits groupes et sont coachés par un enseignant chargé de provoquer la réflexion et les débats. Les étudiants sont invités au fil des sessions à :

- Identifier en termes sociodémographiques et psychographiques les cibles les plus attractives et à élaborer un positionnement clair, unique, et différent pour la Ford Ka en France ;
- Elaborer une stratégie de contre-positionnement pour la marque Cialis par rapport à Viagra - concurrent incontestable - pour les USA ;
- Proposer une stratégie marketing pour assurer le maintien et développement des ventes de l'ipod ;
- Identifier des nouvelles cibles grâce à une segmentation plus fine pour assurer les ventes de Red Bull.

## Développement des soft skills

Outre de favoriser des compétences « élevées » dans la Taxonomie de Bloom, la méthode des cas développe également les « soft skills » des participants tels que le travail collaboratif et l'élaboration d'une communication claire, précise et argumentée. La méthode des cas est particulièrement adaptée pour des matières qui requièrent des prises de décisions telles que le marketing mais aussi d'autres champs de la gestion tels que les ressources humaines, la logistique, la finance et la stratégie.

## Témoignages d'étudiants en master 1 (2009-2010)

« Nous avons une meilleure compréhension et mémorisation des concepts théoriques grâce à l'application des concepts »

« Ce séminaire nous permet de plus interagir que pendant un cours ex-cathedra »

« L'interactivité, la réflexion en petits groupes, et les débats en grands groupes sont enrichissants et formateurs »

« Ce séminaire nous oblige à être actifs »

« On apprend mieux lorsque on fait les choses par nous-mêmes »

« Cela stimule la participation active ; c'est nous qui 'créons le cours' ».

# ID\_Campus

## CRÉATIVITÉ ET PLURIDISCIPLINARITÉ

*Depuis plusieurs années, HEC-ULg mène des projets de création et des études de faisabilité qui font appel à plusieurs disciplines. Le tiercé gagnant mis à l'épreuve jusqu'à présent était " designer, ingénieur et gestionnaire ".*

*La rencontre de ces trois univers à priori très différents apporte une réelle valeur ajoutée tant au niveau pédagogique qu'au niveau du résultat obtenu. Cette année, nous avons élargi le choix des partenaires et nous collaborons avec des sections artistiques de l'ISI Saint-Luc, de la faculté vétérinaire et de la faculté Agro-Bio-Tech de Gembloux.*

La pluridisciplinarité est un apprentissage délicat et la première difficulté consiste à convaincre les collègues d'entrer dans un premier projet et de leur démontrer ce que cela va apporter tant aux étudiants qu'aux enseignants. Ils vont devoir travailler différemment et c'est sans doute une des principales difficultés mais la satisfaction qu'on en retire pendant et le résultat que l'on obtient est à la mesure des efforts consentis. Car c'est bien là, le côté passionnant de ce « learning by doing pluridisciplinaire », les enseignants apprennent énormément. Ils se rencontrent, se découvrent, partagent leurs méthodes d'apprentissage et gèrent ensemble l'évolution du projet. Tous les partenaires qui ont contribué aux projets des dernières années sont d'ailleurs prêts à renouveler l'expérience.

La réussite de l'exercice réside dans le dosage subtil entre accompagnement et autonomie totale des étudiants. La deuxième difficulté est de « faire prendre la sauce » entre les membres de l'équipe. Cela implique au démarrage du projet, des rencontres collégiales et une présence des enseignants.

Ensuite, il est essentiel de confier à un étudiant du groupe, le rôle de gestionnaire du projet. Un manuel de projet décrivant l'objectif à atteindre et reprenant les coordonnées des membres du groupe, les engagements de chacun, le planning proposé, la gestion des risques et le mode de fonctionnement contribue à impliquer et à responsabiliser l'équipe.

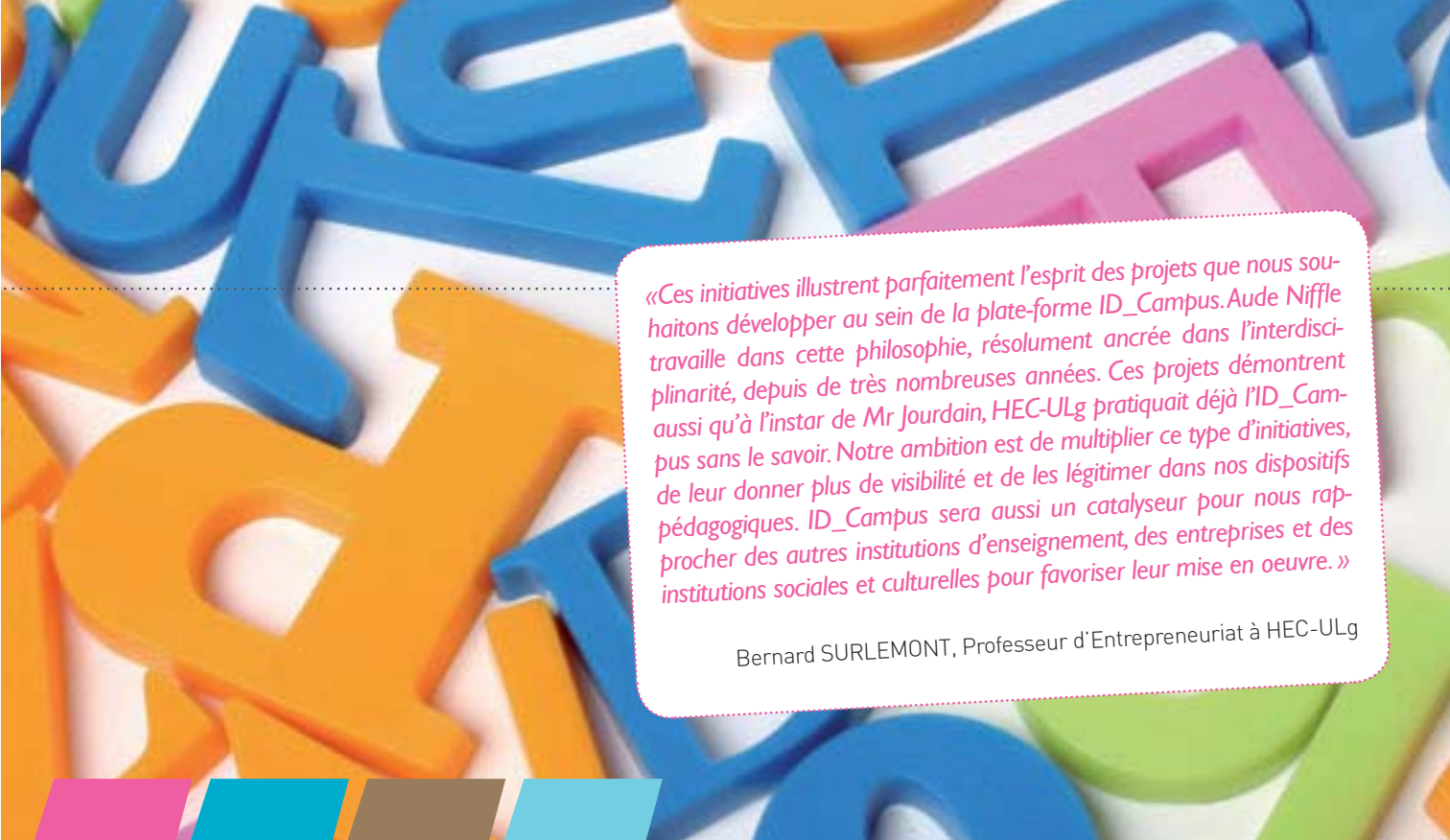
Un point-clé est le transfert et le partage des informations puisque les étudiants seront amenés à travailler à des endroits différents et à cet égard, la plateforme d'enseignement à distance Lol@ est un outil précieux pour le gestionnaire du projet.

Par cette expérience, les étudiants acquièrent outre des compétences matières, des compétences soft skills importantes et incontournables pour la réussite du projet. Citons à titre d'exemples, l'adaptation au langage de l'autre, à son rythme de travail, la gestion de réunion, la communication, la prise de décision collégiale, la compréhension des contraintes de chaque discipline, l'art du compromis et de l'optimisation des choix en vue du résultat commun...

Concrètement, cette année, nous sommes impliqués dans 3 projets pluridisciplinaires, une étude de mobilité 2 roues, la création d'encadrements et de support d'œuvres d'art évolutifs et durables et le concours Trophéa.

### Mobilité 2 roues pour l'hyper centre ville

Ce projet proposé par le Campus Automobile consiste à étudier la faisabilité d'une solution de mobilité pour le centre ville basée sur des stations de location de scooter électrique. L'équipe de base est composée d'un designer de l'ISI Saint-Luc, de deux ingénieurs civils, l'un de l'UCL, l'autre de l'ULg chargés de la création du scooter et d'un étudiant



« Ces initiatives illustrent parfaitement l'esprit des projets que nous souhaitons développer au sein de la plate-forme ID\_Campus. Aude Niffle travaille dans cette philosophie, résolument ancrée dans l'interdisciplinarité, depuis de très nombreuses années. Ces projets démontrent aussi qu'à l'instar de Mr Jourdain, HEC-ULg pratiquait déjà l'ID\_Campus sans le savoir. Notre ambition est de multiplier ce type d'initiatives, de leur donner plus de visibilité et de les légitimer dans nos dispositifs pédagogiques. ID\_Campus sera aussi un catalyseur pour nous rapprocher des autres institutions d'enseignement, des entreprises et des institutions sociales et culturelles pour favoriser leur mise en œuvre. »

Bernard SURLEMONT, Professeur d'Entrepreneuriat à HEC-ULg

de HEC-ULg chargé de la gestion du projet et du business plan. Ces étudiants réalisent leur travail de fin d'études sur ce projet, ils ont été aidés par des étudiants du Management immersion programme (programme de Gestion destiné aux ingénieurs civils, informaticiens, mathématiciens et designers). L'objectif pour cette année est de disposer d'un prototype en vraie grandeur et d'une première étude de faisabilité. Le projet sera plus que probablement poursuivi l'année prochaine afin de tester la viabilité du concept et de préparer le cas échéant sa mise en œuvre.

### Création d'encadrements et de supports d'œuvres d'art évolutifs et durables

Ce projet rassemble des étudiants de HEC-ULg, de design, des sections artistique et photographie de l'ESA Saint-Luc et d'e-business de la Haute Ecole de la Province de Liège et le Club des Etudiants Entrepreneurs de l'ULg.

Il a pour objectif de créer, et si possible de commercialiser, une gamme de produits destinés à l'encadrement et au support d'œuvres d'art. Les étudiants vont réaliser des prototypes et le matériel créé sera testé lors d'une exposition de clôture. Viendra ensuite la décision de créer ou non la société qui permettra de passer à la commercialisation.

**L'Agence de Stimulation Economique subventionne ces deux premiers projets dans le cadre du programme wallon Esprit d'Entreprendre développé grâce au Plan Marshall 2.vert**

### Concours Trophéa

La finale belge de ce concours international de création et mise en œuvre d'une idée originale et innovante de produit alimentaire, est organisée par la FEVIA (Fédération de l'Industrie Alimentaire).

Notre équipe est composée d'étudiants de la faculté Agro-Bio-Tech de Gembloux (aspect création et mise en œuvre de l'aliment), de la faculté de médecine vétérinaire section Sciences des denrées alimentaires (aspects microbiologiques) et de HEC-ULg (aspects marketing et financier).

Il en est sorti « La Reine des Bouchées », petit feuilleté au fromage de Herve et sirop de Liège, produit du terroir réalisé dans une entreprise d'économie sociale. Ce projet a remporté le premier prix au niveau du Jury belge et sera présent à la finale internationale du concours Trophéa au salon du Sial à Paris en octobre prochain.

### Aude NIFFLE

Manager des programmes en ingénieur de gestion  
aude.niffle@ulg.ac.be

# DUAL DEGREE PROGRAMMES...

*a long term capital gain!*

*The international educational landscape is fast evolving, leading us to face more and more challenges in order to reinforce the quality of our Institution.*

*Things have changed a lot through the Bologna process and its three priorities : introducing the three university study level system (bachelor/master/doctorate), quality assurance and the recognition of degrees and periods of study.*



**Marianne SNAKERS**

*HEC-ULg  
International  
Network Manager*

*marianne.snakers@  
ulg.ac.be*

In April 2009, the European ministers in charge of higher education in the 46 countries of the Bologna Process met in Leuven/Louvain-la-Neuve.

Their aim was to assess the progress made in European higher education reform and to establish political guidelines for the next decade : by 2020, at least 20% of graduates should taken part of their education or training abroad.

HEC-ULg has already achieved this goal and a lot more... which does not mean that we can now rest on our laurels. Some of the keywords of the Communiqué of the conference will for sure show the way : Creative! Innovative! Excellence! Challenges! Quality! Equitable! Diversity! International Openness!

At a time when student mobility is becoming more and more common, thanks to the homogeneity created by Bologna, dual degree programmes have become strategic opportunities not to be missed!

Our objective is surely to offer our students the chance of getting two degrees, the second one in another language, through a one-year immersion period spent abroad within their current study programme.

In the framework of "HEC 2010-Spirit of the Future", the International Relations Team at HEC-ULg has organized its first international symposium: 'Towards International Excellence'. Twenty five colleagues representing our partner institutions joined us, in order to share ideas about advanced internationalisation. Participants discussed as many topics as "Added value networking", "Dual degrees development" and "Strategic communication within a business school".

Our colleague Dr. Tom van Veen, Associate Dean for Internationalization and Strategic Development at Maastricht University School of Business and Economics (SBE), coordinated a workshop on this theme. He shared his experience with us, presenting dual degree programmes as "a strategic instrument inside SBE internationalization process".

**As a result of this symposium, we have asserted our position within the HERMES Network (a strategic alliance of 13 leading European universities) in order to further develop dual degree cooperations with Technische Universität Dresden and Universität Hohenheim.**

knowing  
—know-it-all (no/it  
rything and reject  
**knowl•edge** (n  
iarity, awareness  
study. 3. The  
or learn

Bernard Caeymaex, Director of the International Relations Office at HEC-ULg, points out that “our strategy is not limited to Germany; within 2-3 years, we want to be able to offer dual degrees at the Master’s level in each of the European languages taught at HEC-ULg: English, Dutch, German, Italian and Spanish.

This dual graduation is a sure asset for our graduates willing to start an international career in Europe or worldwide.

Throughout the implementing process of this major reform of our programmes, we are calling upon the drive and input of our faculty members; collaboration with the Heads of the different programmes concerned ensures effective academic recognition and support of this scheme across our partner universities.

In this endeavour, HEC-ULg is fully in line with the University of Liège. The institutional policy of the University of Liège clearly defines “the international experience as a quality condition” and considers “academic and student mobility as a tool of excellence”.

During the official signature session of our dual degree agreement in Aachen, First Vice-Rector, Prof. Albert Corhay, asserted again “ULg’s commitment to developing agreements in terms of double degrees and joined degree programmes”.

This new kind of partnership is a real asset for our students’ personal development for broadening their mind and experience.

At the institutional level, dual degrees are an absolute must for international visibility; as the scheme gathers strategic partners to join forces, it also meets the need for top level quality and excellence.

***HEC-ULg - Ready to face  
this new challenge!***



Focus

# EUREGIO

## INTERREG :

### Starter de vos projets eurégionaux

**Nathalie HOSAY**

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

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



*Axel NOEL fait partie du réseau des 13 000 Alumni que compte HEC-ULg. Diplômé en Sciences Commerciales en 1999, il est d'abord Auditeur chez PWC avant de devenir Directeur de l'ASBL Liège Euregio Meuse-Rhin en charge de la gestion des projets INTERREG pour la région liégeoise.*

*Un job taillé sur mesure dont il a forgé les bases au cours de ses études : un séjour Erasme à la Fachhochschule de Dortmund en 97, un séjour en immersion dans une famille à Ratzeburg en 98, un stage et un projet de fin d'étude chez Galler Chocolatiers où il a mis en place un Balanced Scorecard, tableau de bord prospectif permettant de piloter la stratégie de l'entreprise axée sur la création de valeur.*



### **Mais au fait, Axel Noël, c'est quoi l'Euregio ?**

« L'Euregio, c'est un territoire, trois pays (Belgique, Allemagne, Pays-Bas), cinq régions, une zone de coopération transfrontalière. L'Euregio, c'est l'international à domicile ! »



### **Et INTERREG ?**

Il s'agit d'un programme d'initiative de la Commission européenne qui a pour objectif de 'casser l'effet frontière'. Le Fonds INTERREG finance des projets pour aider les régions d'Europe à créer des partenariats pour travailler ensemble, pour renforcer durablement les structures socioéconomique et socio-culturelle.

La mission de Liège Euregio Meuse-Rhin est d'aider et d'accompagner les opérateurs, les décideurs liégeois dans leurs initiatives transfrontalières au sein du territoire eurégional.

### **Quel est le bilan des premières sélections de projets d'INTERREG IV (2007-2013) ?**

Le bilan est positif pour l'Euregio et pour Liège tant par la qualité des projets que par leur nombre. 35 dossiers ont été approuvés dont 31 (soit 90%) intègrent un ou plusieurs opérateurs liégeois et 12 dont Liège est à l'initiative.

En terme d'investissements (même si tout ne se résume pas aux investissements !), cela représente un total de 128.000.000 EUR dont 35.000.000 EUR à Liège (soit 25%). Si on englobe en plus la Communauté germanophone, on monte à 28%.

Les opérateurs liégeois ont bien compris la valeur ajoutée que représente la coopération avec nos voisins directs. C'est aussi la preuve qu'ils prennent l'initiative et qu'ils osent ! Il y a vraiment matière à se réjouir.

### **Quelles sont les priorités stratégiques du programme INTERREG IV ? Y a-t-il des thématiques privilégiées ?**

Oui effectivement. Les projets introduits doivent correspondre à l'un des 3 thèmes suivants :





- La compétitivité et l'emploi : le signal est clair puisque le budget est consacré à 65% au transfert de technologie, à l'innovation, à la formation professionnelle, etc ;
- Le développement durable est la deuxième priorité (18%), avec les énergies renouvelables, la protection de l'environnement, la ruralité, le tourisme, l'agriculture, la mobilité et les énergies ;
- Enfin la qualité de la vie (11%) avec la culture, l'action sociale, la santé et la sécurité/secours (pompiers, ambulances, protection civile).

### *Concrètement, comment ça marche? Qui peut remettre un projet ? Quels sont les critères de sélection ?*

Les projets sont ouverts à tout organisme de droit public ou parapublic, à toute personne morale de droit privé, par exemple les chambres de commerces, les centres de recherche et développement, les pôles de compétitivité, les clusters, les centres de compétences et de formations, les maisons du tourisme, les Asbl ,....

Il faut au minimum deux partenaires transfrontaliers, les thèmes doivent se rapporter à une des priorités énoncées ci-dessus. Chaque projet doit présenter une plus-value transfrontalière en matière de contenu, de moyens organisationnels, humains et financiers.

**90 % de l'enveloppe budgétaire est attribuée. Appel est lancé aux forces vives de la Région liégeoise pour les 10% restants...**

### *Qu'avez-vous envie de dire aux futurs opérateurs ?*

Qu'ils foncent ! D'un côté l'Euregio met des moyens considérables; en même temps en région liégeoise, il y a un foisonnement d'idées, il y a des talents, des projets ; des projets qui demandent à s'internationaliser...

Alors, il faut avoir plus que jamais de l'audace, le goût d'entreprendre, développer des partenariats transfrontaliers, saisir l'opportunité Euregio, monter des projets...



De gauche à droite :

**Luigi Ferrara**, Directeur de l'Institute without Boundaries, Toronto, Canada ;

**Bernard Surlemont**, Professeur à HEC-ULg, Service d'Entrepreneuriat ;

**Aude Niffle**, Manager Programmes Ingénieur de Gestion, HEC-ULg ;

**Clio Brzakala**, Directrice de Wallonie Design ;

**Natascha Rommens**, Directrice de Recentre, Centre for Sustainable Design ;

**Simona Sandu**, Assistante Communication de Recentre

**Pierre Delvoie**, Professeur de Design Industriel à l'Ecole Supérieure des Arts - Saint-Luc Liège ;

**Marc Van Den Broeck**, Coordinateur régional de Recentre

## Pouvez-vous nous donner quelques exemples de projets dont notre région est à l'initiative ?

Les projets touchent des secteurs très divers :

- **l'apprentissage des langues.** Le Forem, la Maison des langues de la Province de Liège et la CFWB souhaitent promouvoir la mobilité professionnelle transfrontalière en renforçant les compétences liées à la communication orientée métier et portant sur 5 métiers prioritaires, en pénurie, identifiés dans l'Euregio. Le projet repose sur une manière d'apprentissage des langues originale et ancrée dans la réalité ;
- **le secteur des sciences du vivant :** l'objectif du projet porté par l'Interface – ULg est de créer un réseau entre les employeurs et les futurs/potentiels employés pour mieux se connaître, ajuster les connaissances, de manière à éviter la fuite des cerveaux ;
- **le secteur automobile** afin d'appuyer le développement de l'industrie automobile en unissant les compétences individuelles de chaque partenaire et de donner une visibilité internationale de l'Euregio Meuse-Rhin en tant que région automobile.

## Y a-t-il des projets dans lesquels nos diplômés sont impliqués ?

Oui, et je pense en particulier à deux projets très intéressants pour notre région :

Wallonie Design-Liège, asbl dirigée par **Clio Brzakala (promo 2005)** est à la base, avec des partenaires de Hasselt, Maastricht, Leuven et Eindhoven, du projet « **Euregio Platform for Sustainable Design** » qui vise à inciter les entreprises transfrontalières à intégrer le design dans leur filière de production à travers une démarche durable. La notion de design durable repose sur un formidable enjeu : faire évoluer nos modes de vie, de consommation et donc de production !

INTERREG IV entend faire de l'Euregio Meuse-Rhin une référence en tant que cluster d'expertise internationale dans le design durable. Le moment est donc bien choisi pour renforcer la position des entreprises eurégionales grâce à un réseau capable de les sensibiliser à la protection de l'environnement par le biais du design.

**Infos : [www.walloniedesign.be](http://www.walloniedesign.be) ou [www.recentre.org](http://www.recentre.org)**



#### POUR PLUS D'INFORMATIONS :

**Caroline Marcour**

Coordinatrice de projet

Basse-Meuse développement asbl

Tél. 04 264 31 80

[extensio@bassemeuse.be](mailto:extensio@bassemeuse.be)

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

[www.extensio.biz](http://www.extensio.biz)



#### « Extensio – Euregio Export Training », projet coordonné par Caroline Marcour (promo 2007)

Basse-Meuse développement, une agence de développement économique créée en 2004 à l'initiative des communes de Herstal, Oupeye et Visé, rejointe depuis lors par la commune de Bassenge, se positionne comme acteur incontournable de l'aide à l'auto-crédation d'emploi en Basse-Meuse. Grâce à ses partenariats avec le guichet d'entreprise Job'In et l'organisme de formation et d'accompagnement Alpi, depuis 2006, 130 porteurs de projet ont été accompagnés et 75 d'entre eux ont créé leur entreprise et la développent au fil des ans.

Elle conduit le projet « Euregio Export Training », grâce au soutien des fonds européens Interreg et de la Région Wallonne. Menée dans le cadre plus large du projet Extension, premier réseau eurégional pour starters, cette action s'adresse aux porteurs de projets et petites entreprises souhaitant développer des affaires avec d'autres régions de l'Eurégio Meuse-Rhin.

L'objectif est de leur permettre de préparer leur projet d'entreprise par un coaching sur mesure et une préparation spécifique à leur projet transfrontalier, les aidant ainsi à lever les barrières linguistiques et culturelles qui existent entre les 5 régions eurégionales. Au programme : formation en management international et en langues, stage d'immersion et accompagnement individuel.

La première session d'« Euregio Export Training » a déjà permis de soutenir le développement eurégional d'une dizaine d'entreprises. La prochaine session débutera dès septembre 2010.

**Point de contact unique** • Liège Euregio Meuse-Rhin • Rue du Vertbois 4000 13a – Liège  
Tél. : 00 32 (0)4 237 91 92 • [axel.noel@liege-euregio.eu](mailto:axel.noel@liege-euregio.eu) • [www.liege-euregio.eu](http://www.liege-euregio.eu)



## DOUBLE-MASTER AGREEMENT

*between HEC-ULg and FH Aachen*

HEC Management School – University of Liege (Belgium) and Fachhochschule Aachen (Germany) have officially signed their Agreement of Double Master programme, crowning long-standing and fruitful cooperation between both institutions.

Prof. Dr. Marcus Baumann, Rector of FH Aachen and Prof. Albert Corhay, First Vice-Rector, University of Liege, assisted by Prof. Dr. Norbert Janz, Dean of the Department of Business Studies, FH Aachen and Prof. Thomas Froehlicher, Managing Director HEC Management School – University of Liège, have sealed in-depth collaboration through this agreement, which became operational in September 2009.

In practice, four HEC-ULg students registered in September in the first year of the German Master of Arts (International Business Management) at Fachhochschule Aachen.

At the end of this academic year, provided their coursework is successful, they will return to HEC-ULg for their second master year, thus completing their degree. Thus, they will obtain not one but two degrees – added-value to enter the labour market.

*“Along with challenging subject matters, this has definitely broadened my horizon.”*

Danielle Müllender,  
HEC-ULg/FH Aachen  
1st Master Management Sciences

*“This cooperation is not only a double degree programme, it is in fact a tri-lingual programme involving the practice of English, French and German, which requires specific skills. Being part of Euregio gives us an excellent opportunity, through this programme, to meet a student demand, while enhancing our internationalisation.”*

Prof. Thomas Froehlicher,  
Dean HEC Management School - University of Liege



*“This International Business Management master degree is an exciting opportunity and a unique experience to acquire both language and business skills. I seized the opportunity I had been waiting for.”*

Julien Verstraelen, HEC-ULg / FH Aachen  
1st Master Management Sciences

*“Eine empfehlenswerte Erfahrung!”*

Laureline Renson,  
HEC-ULg / FH Aachen  
1st Master Management Sciences

# SUCCESSFUL EUREGIONAL COOPERATION

## *through Spirit of Europe - Summer Course*



As part of their ambition to attain international excellence in higher education, the HEC Management School of the University of Liege and Zuyd University in Maastricht (NL) are organising the fourth edition of a joint Summer Course programme for students coming from American partner institutions in the period of 16 May - 5 June 2010. The first joint "Experience the Spirit of Europe" Summer Course took place in 2007, when a group of students and two professors from Tennessee Technological University visited Europe. In the meantime, the annual programme has become one of the highlights of the cooperation between HEC-ULg and Zuyd University. For this year's edition, which was somewhat obstructed by the global financial downturn, thirteen students from the states of Alabama, Kentucky, Missouri, Tennessee have been registered as participants.

In a three-week intensive Summer Course, which is offered through the Magellan Exchange EU-US consortium, the American students are offered a solid academic programme consisting of lectures in the fields of European Law, Finance, Politics, Cross-Cultural Management, Security and Environmental Studies. Through these lectures and visits to institutions such as the European Parliament, the European Commission, the Court of Justice of the EU, the European Investment Bank and the European Central Bank, the students are given a unique opportunity to learn how the European Union and our region works. Besides the academic content, students are given an opportunity to visit several European cities and to experience the cultures of Belgium, France, Germany and the Netherlands. Particularly the cross-border cooperation in the Euregion Meuse-Rhine is always a fascinating concept for the visiting students, who can witness on the spot that this kind of cooperation can work, in spite of different cultures and languages.

© Marianne Snakers



# EUREGIO

Since 2009, Aachen University of Applied Sciences has also been involved in the Summer Course programme. As a result, not only the American partner universities and their students have benefited from this fascinating addition to the regular academic exchange programmes. The Summer Course has also strengthened the existing cooperation between HEC-ULg, Zuyd University and Aachen University of Applied Sciences.

Consequently, the "Spirit of Europe" course is yet another example of the increasing success of international cooperation within the Euregio Meuse-Rhine.




**Bert  
KAMPHUIS**

*Director  
International Affairs  
at Zuyd University*



*Le Paradis existe....  
Bienvenue à Cap Skirring !*



Cap Skirring – Casamance – Sénégal 

**LES ALIZES BEACH RESORT 5 \*\*\*\*\* (N.L.)**

**Renseignements  
et réservations**

Plage de Cap Skirring  
BP 21  
Cap Skirring Casamance  
Sénégal (Afrique de l'Ouest)

Tél : +221/33.993.52.88  
Fax : +221/33.993.52.89  
info@les-alizes-hotel.com

[www.les-alizes-hotel.com](http://www.les-alizes-hotel.com) 



## Ernst & Young Liège: Audit - Comptabilité - Fiscalité - Advisory Une équipe multidisciplinaire

Ernst & Young Liège, avec un effectif de plus de 35 personnes, vous offre un éventail de services haut de gamme en matière d'audit, de comptabilité, de fiscalité (impôt des sociétés, TVA, commerce international, fiscalité des particuliers et des cadres étrangers, ...), de services juridiques et services spécialisés (aide à l'obtention de subsides, accompagnement en matière de fusions et cessions,...).

Que vous souhaitiez une assistance ponctuelle ou une sous-traitance complète, Ernst & Young Liège est en mesure de vous offrir des solutions sur mesure. La flexibilité d'une petite structure, alliée à la puissance d'un réseau international, constituent les atouts incontestables d'une équipe motivée et dynamique. Le profil de nos collaborateurs est en parfaite adéquation avec la taille et les activités de votre entreprise: PME, filiale d'un groupe international, ASBL, entreprise publique ou semi publique, ...

Ernst & Young Liège  
Boulevard d'Avroy 38  
B-4000 Liège  
Tél: 04 273 76 00  
cathy.meuleman@be.ey.com

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

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



Cher(e) Alumni,

2010 a démarré sur les chapeaux de roue avec les conférences de Thomas Leysen et de Dominique Strauss-Kahn. Et l'année ne fait que commencer !

Au programme : plusieurs ConHEction Dinners, des réductions dans la presse, une remise exceptionnelle pour tout séjour à l'hôtel « Les Alizés Beach Resort » dont vous trouverez la publicité ci-contre, des réductions de prix lors de votre participation aux activités que nous organisons... sans oublier des retrouvailles et de nombreuses possibilités de networking.

Pour être tenu au courant de nos prochaines activités et bénéficier de nombreux avantages, n'oubliez pas de payer votre cotisation 2010 de 80 Euros\*

### POUR PLUS D'INFOS :

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

[Anne.Gillet@ulg.ac.be](mailto:Anne.Gillet@ulg.ac.be) (32 4 232 72 13)

\*Promo 2009 : cotisation gratuite

## L'Annuaire 2010 des diplômés de HEC-ULg est arrivé !

Le premier annuaire papier qui regroupe l'ensemble des diplômés de HEC-ULg est disponible.

Il contient les informations les plus récentes sur les Alumni, les sociétés dans lesquelles ils travaillent... et sur HEC-ULg.

Vous pouvez vous le procurer au prix de 150 euros ou 49 euros pour tout Alumni en ordre de cotisation 2010.

### CONTACT

[Sylvie.Vanderheyden@ulg.ac.be](mailto:Sylvie.Vanderheyden@ulg.ac.be)  
(32 4 232 73 47)



Alumni

## BCG STRATEGY CUP : victoire de l'équipe HEC-ULg

Philippe Chiarello,  
Marc Malengreaux,  
Benoît Thill et  
Caroline Renier,

étudiants de second master en ingénieur de gestion, à finalité finance et contrôle, ont remporté l'édition 2010 de la BCG Strategy Cup

*The Boston Consulting Group (BCG) organise chaque année un concours national durant lequel les étudiants, de tous les horizons, sont conviés à résoudre un business case. Cette année, pour la sixième édition, plus de 500 étudiants, ou quelques 150 équipes, ont planché sur le cas d'une distillerie écossaise. Celui-ci reposait sur trois questions requérant des équipes un esprit analytique et des compétences développées de communication.*

### **Caroline Renier, comment avez-vous vécu ce concours ?**

Le concours a débuté avec la soumission du cas (une distillerie) le lundi après-midi. Nous avons jusqu'au mercredi 17h pour y répondre. La première question nous demandait d'estimer les investissements et leur survenance, la croissance des ventes étant donnée. Le jeudi, les 20 meilleures équipes étaient invitées dans les bureaux de BCG à Bruxelles pour présenter leur solution devant des collaborateurs.

Le soir même, les résultats des demi-finales tombaient : cinq équipes étaient sélectionnées pour la finale du vendredi et nous en faisons partie. La particularité du concours de cette année était que les équipes finalistes se voyaient attribuer une question supplémentaire, destinée à compléter leur présentation du vendredi. Enfin, la finale s'est déroulée devant des Partners du BCG pour l'occasion jouant le rôle des directeurs de la distillerie.

### **A quel type de concurrents avez-vous dû faire face ?**

Tous les étudiants des universités belges étaient conviés à ce concours. Les éditions précédentes avaient été remportées par des équipes issues des universités flamandes : notre succès est donc le premier pour les universités francophones !

### **Que vous a apporté la participation à ce concours ?**

Grâce à ce concours, nous avons pu mettre en pratique les compétences acquises lors de notre cursus. Nous avons pu, grâce aux feedbacks des collaborateurs de BCG, améliorer la défense de notre idée, ce qui, sans nul doute, est utile pour notre future carrière.



“ Notre but est de montrer aux étudiants, en condensé, en quoi consiste notre métier. Nous en sommes maintenant à la 6<sup>ème</sup> édition, avec un succès jamais démenti. L'équipe de HEC-ULg a combiné des réponses solides aux problèmes qui lui étaient posés avec des solutions innovantes et rafraîchissantes. Ils méritent amplement leur succès ! ”

Geoffroy de Cooman, Principal chez BCG et responsable du recrutement pour le bureau de Bruxelles (à droite sur la photo)



### Christophe Piron (Diplômé HEC-ULg - Promo '99), vous êtes Principal chez BCG. En quoi consiste votre métier ?

Le Boston Consulting Group est un cabinet international de conseil en management et le leader mondial du conseil en stratégie d'entreprise.

Nous travaillons avec nos clients de tous secteurs pour identifier des opportunités de développement, les aider à affronter leurs défis et faire évoluer leurs activités. Notre objectif est de les aider à obtenir un avantage concurrentiel durable,

des organisations plus performantes et des résultats pérennes.

En tant que Principal, mon rôle consiste à gérer les équipes de consultants, à m'assurer que les projets délivrent les résultats attendus, et, plus généralement, à développer une relation de confiance avec nos clients. En outre, la croissance forte du BCG, tant au niveau mondial qu'en Belgique, me donne également beaucoup d'opportunités d'être impliqué dans la gestion quotidienne du bureau, notamment sur les sujets liés au recrutement.

“ *Les cours touchant à la finance d’entreprise sont certainement ceux qui m’ont le plus passionné* ”

### **Vous êtes Ingénieur de Gestion de HEC-ULg. Quel a été votre parcours ?**

Après une première expérience chez Andersen Consulting, j’ai rejoint la banque Degroof en tant qu’Analyste Financier Sell-Side. Mon rôle y était d’évaluer et de recommander -à l’achat ou à la vente- des sociétés cotées sur Euronext. Ce fut une période particulièrement intéressante avec une volatilité forte des marchés liée à l’émergence et l’explosion de la bulle des valeurs technologiques. J’ai ensuite participé au programme MBA de HEC Paris. C’est d’ailleurs dans le cadre de ce MBA que j’ai eu mes premiers contacts avec le BCG au travers d’un stage qui a débouché sur un emploi permanent en tant que Consultant.

Depuis mon arrivée au BCG, j’ai eu l’opportunité de travailler dans un grand nombre de secteurs et sur des sujets aussi variés que la définition de stratégies de développement à l’international, de plans d’intégration post-fusions et acquisitions, de plans de réorganisation ou que la définition de stratégie de défense anti-OPA.

En fait, la diversité des sujets traités, l’impact des projets réalisés, l’attention permanente portée au développement des collaborateurs, ainsi que l’exposition au top management de nos clients ont été les moteurs de mon évolution au sein du BCG.

### **Quel est le cours ou le professeur qui vous a particulièrement marqué durant vos études à HEC-ULg ?**

Les cours touchant à la finance d’entreprise sont certainement ceux qui m’ont le plus passionné.

Aujourd’hui encore j’utilise de façon très fréquente les fondamentaux de la finance d’entreprise car ils me permettent non seulement de diagnostiquer la performance passée de l’entreprise mais également d’analyser et de définir l’ensemble des possibilités stratégiques qui s’offrent à elle pour le futur (p.ex. croissance interne, croissance externe, réorganisation,...).

### **Avec le recul, quelle impression gardez-vous de vos études ?**

D’un point de vue académique, HEC-ULg a clairement fourni les outils indispensables à mon épanouissement professionnel tant au niveau des compétences techniques nécessaires au démarrage dans la vie active qu’au niveau de la capacité d’absorption et d’apprentissage de nouveaux sujets.

D’un point de vue humain, les 5 années passées à HEC-ULg resteront uniques avec des liens forts qui subsistent toujours avec certains alumni... dont un est aujourd’hui le parrain de ma fille.

**Sandra DELFORGE**

*Responsable des  
Relations Entreprises  
HEC-ULg  
sandra.delforge@  
ulg.ac.be*





passion *for* service



vincentlogistics

## Votre Partenaire en Solutions RFID

### Notre expérience à votre service



1.300.000 étiquets encapsulés pour gestion postale



Géolocalisation instantanée en entrepôt & RFID embarqué



2.000.000 étiquets pour bacs Supply Chain



Portique RFID contrôle & validation SSCC



Inventaire & localisation des valeurs



Contrôle & enregistrement des temps de passage

TOSHIBA TEC



BarTender

unitech

DATALOGIC

MOTOROLA

NORDICID

M/B/S

Ubisense



etiluxRFid

RFID Solutions



Rue de l'Espérance 42 | 4000 LIEGE | Tél. +32 (0)4/224 99 99 | Fax. +32 (0)4/226 11 06 | E-mail : info@etilux.be | www.etilux.com  
 Milcampsaan 237 | 1030 BRUSSEL | Tél. +32 (0)2/736 80 10 | Fax. +32 (0)2/736 46 34 | E-mail : info@etilux.be | www.etilux.com  
 Rue de la Platinerie 8 | 8552 Oberpallen - LUX. | Tél. +352/266 243-1 | Fax. +352/266 243-43 | E-mail : info@etilux.lu | www.etilux.lu



**Danielle SOUGNÉ,**  
**PhD**

• *Professeur en Finance*  
*Présidente de l'UER Finance,*  
*Comptabilité et Droit*  
*Titulaire de la chaire KBL in Fund Industry*

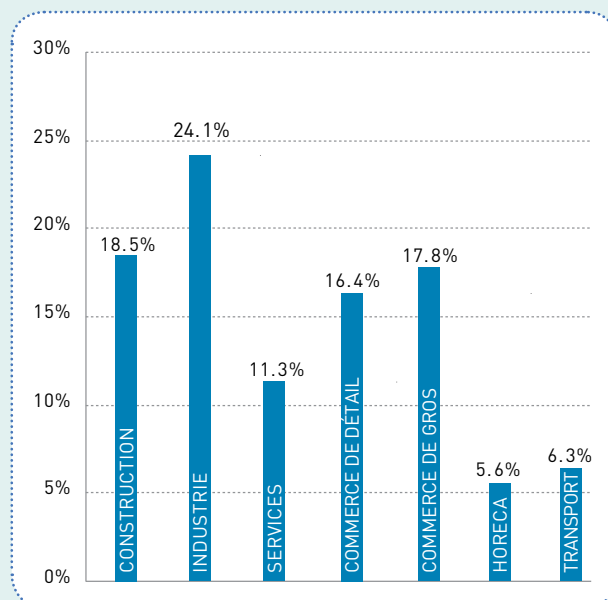


L'enquête CeFiP «Centre de Connaissances du Financement des PME» a été effectuée en 2009 en collaboration avec l'UER Finance, Comptabilité et Droit de HEC-Ecole de Gestion de l'Université de Liège. Chaque année, l'enquête fait le point sur l'accès au financement et l'attitude des banques vis-à-vis des PME et des micro-entreprises. Ces dernières ont été sondées par écrit, comme les années précédentes.

L'enquête CeFiP « Financement des PME 2009 » a été réalisée pendant la période septembre-octobre 2009, juste après la crise internationale des banques et des crédits de 2008 et publiée en décembre 2009. Elle a fait l'objet d'une conférence de presse le 4 décembre 2009.

Pour mener à bien cette enquête, nous avons interrogé 7.073 sociétés belges de 1 à 250 employé(s), de différentes régions et secteurs. Au total, 1076 enquêtes ont été renvoyées, ce qui représente un taux de réponse de près de 15%, taux jamais atteint dans les éditions précédentes. Nous y voyons un indicateur important de l'enjeu que constitue la problématique du financement en période de crise économique. Les entrepreneurs ont voulu donner leur avis, nous faire part de leurs attentes voire de leurs craintes. Les recommandations que nous formulons sur base de cette enquête s'en trouvent dès lors renforcées.

## RÉPARTITION DES RÉPONDANTS PAR SECTEUR D'ACTIVITÉS

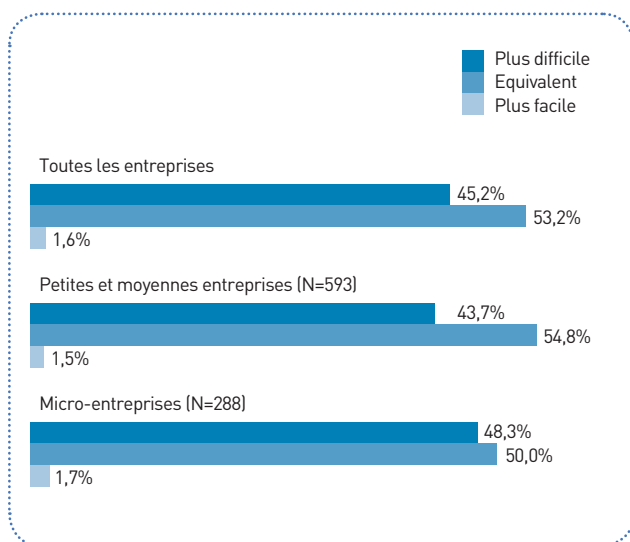


Pour une PME, obtenir un crédit est de moins en moins facile. L'enquête montre que 45,2% des PME belges estiment que l'accès au crédit bancaire est devenu plus difficile. Un an plus tôt, elles n'étaient que 24% dans ce cas. Parmi les micro-entreprises, c'est-à-dire celles qui emploient moins de dix travailleurs et génèrent un chiffre d'affaires inférieur à 2 millions d'euros, la proportion



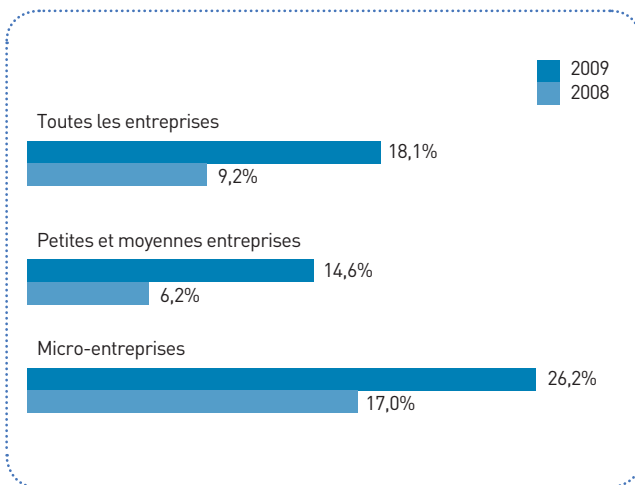
monte même à 48,3%. Les entreprises ressentent des difficultés pour accéder au financement bancaire. Et c'est valable dans chacune des trois Régions.

### EVOLUTION DE L'ACCÈS AU CRÉDIT BANCAIRE AU COURS DES DOUZE DERNIERS MOIS



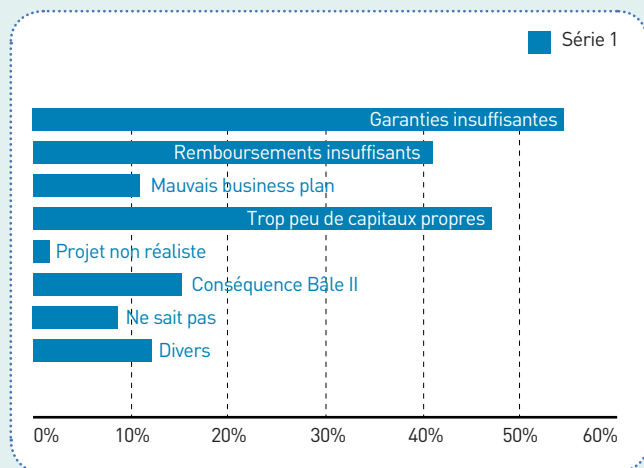
Selon notre enquête, 45% des PME ressentent une augmentation des difficultés liées aux informations stratégiques et financières demandées par la banque en vue d'octroyer un prêt, contre 29% en 2008. De plus, 44%

d'entre elles jugent aussi que les exigences de garanties sont davantage source de difficultés qu'auparavant. Elles n'étaient que 30% dans ce cas un an plus tôt.



D'ailleurs, parmi les 18,1% de PME qui se sont vu refuser un prêt cette année (9,2% en 2008), l'insuffisance de garanties est principalement en cause : 54,5% l'évoquent comme motif du refus de crédit (contre 44,4% en 2008).

## MOTIFS DE REFUS D'UN CRÉDIT BANCAIRE 2008/2009



Quelles sont les garanties en question ? Dans 27,4% des cas, un gage sur fonds de commerce est exigé. Et 20,4% des entreprises indiquent que leur banque leur a demandé une caution personnelle, ce qui va à l'encontre du principe même de la mise en société d'une entreprise. Cela freine le développement des PME et leurs projets d'investissements. Actuellement les banques tendent vers le risque zéro : les conditions d'octroi de crédit et les conditions de garantie se resserrent. Certes les banques mettent de l'argent à disposition des PME, il n'y a donc pas de « credit crunch » [assèchement du crédit] au sens théorique du terme mais il y a un « credit crunch » de fait car le coût que représentent les garanties demandées et les efforts d'information stratégique et financière rend l'accès au crédit bien plus difficile.

Les difficultés rencontrées dans l'obtention de crédits ont évidemment des conséquences sur l'activité des PME. Elles sont 23,7% à n'avoir pas pu réaliser leurs investissements planifiés au cours des 12 derniers mois, contre 21,7% l'année précédente. Les micro-entreprises sont particulièrement affectées : plus de 30% d'entre elles n'ont pas pu effectuer les investissements planifiés, contre 29% en 2008. Mais le nombre d'investissements des PME ne diminue pas seulement à cause de l'assèchement du crédit : le climat économique morose est aussi en cause.

A cet égard, on constate que la Flandres s'en tire un peu mieux que les deux autres Régions. Au nord du pays, 77,2% des entreprises ont exécuté des projets d'investissement, contre 69,7% en Wallonie et 69,1% à Bruxelles. Des différences régionales se constatent aussi sur

le plan de l'octroi de crédit puisqu'en Flandres, seules 15,5% des PME ont essuyé un refus de prêt bancaire, pour 20% en Région wallonne et 23,5% dans la capitale.

L'étude constate aussi, parmi les entreprises, une méconnaissance des mesures publiques existantes et des critères d'octroi de crédits. D'où les recommandations formulées ci-dessous.

### RECOMMANDATIONS

L'enquête constate que la majorité des entreprises ignorent si la banque leur a attribué un rating (note qualitative). Elles ne connaissent pas non plus les critères d'attribution de ce rating. Nous émettons donc une recommandation à destination du secteur bancaire : il faut mieux informer les entreprises des critères d'évaluation et d'octroi du rating.

L'étude montre que seules 10% des entreprises connaissent l'existence d'un médiateur de crédit et que les PME recourent surtout aux intérêts notionnels, à la réserve d'investissement et à des subsides publics. Dans nos recommandations, nous invitons les autorités à mieux informer les entreprises à cet égard. Certaines mesures et possibilités de financement restent encore trop peu connues : les prêts subordonnés (du Fonds de Participation, de Sowalfin et GIMB/SRIB), les garanties de l'Etat et le capital à risque.

Un entrepreneur peut également veiller à une amélioration du financement de sa PME. Pour ce faire, il devrait renforcer ses propres connaissances financières. Lorsqu'il a une bonne connaissance des alternatives financières, l'entrepreneur peut effectuer une étude comparative et choisir l'option financière la plus appropriée pour sa propre entreprise. Cette approche professionnelle délivre par ailleurs un signal positif vers les financiers externes.

En faisant preuve d'une plus grande ouverture concernant des affaires qui concernent sa propre PME et fournissant des informations suffisantes, l'entrepreneur peut réduire le problème de l'information asymétrique et faciliter ainsi le financement. Il est question d'ouverture lorsque l'on fournit suffisamment d'informations à la banque concernant la situation dans laquelle se trouve l'entreprise et concernant le contenu du projet que l'on cherche à financer. Cela permet à la banque de mieux réagir aux besoins de l'entreprise.

Le contenu de cette analyse et l'ensemble des recommandations sont disponibles sur le site du CeFIP ([www.cefip.be](http://www.cefip.be))





Entreprendre & innover

## HEC Consulting Group

Une société dynamique au sein de HEC-ULg



HEC Consulting Group est une société spécialisée dans la consultance en marketing opérationnel. Depuis sa création en 2001, une équipe dynamique d'Alumni et d'étudiants en premier et deuxième master à HEC-ULg développe les activités de cette société commerciale.

Au cours de l'année 2009, HEC Consulting Group a réalisé 34 études pour des sociétés actives dans divers domaines dont ceux de l'énergie, du tourisme, de la finance et de l'alimentaire. Ces études correspondent à un chiffre d'affaires de plus de 112.000€. Elle a récemment investi dans la mise en place d'un call center qui permettra de multiplier à l'avenir le panel d'outils offerts à ses nombreux clients.

Proche du monde qui l'entoure, HEC Consulting Group a organisé en mars dernier la conférence « Marketing NOW » ayant pour thème principal l'influence des nouvelles technologies au service du marketing. Les invités étaient : André Blavier, Wallonne des Télécommunications (AWT), Frédéric Feytons, fondateur de la société Moovade et Caroline Van Moel, e-marketer à la banque ING. Un grand nombre d'étudiants intéressés par ce sujet d'actualité étaient présents.

“ Fort de notre expérience passée et du travail de l'équipe actuelle, les perspectives de développement s'annoncent radieuses et nous réservent, je l'espère, de belles surprises. Rendez-vous l'année prochaine lors des événements que nous organiserons à l'occasion des dix ans de notre société ”

Lionel Rosu, Président



[info@hecgg.com](mailto:info@hecgg.com)  
[www.hecgg.com](http://www.hecgg.com)





### 9 février 2010 : Le secteur financier et de l'assurance

De gauche à droite : **Rafik FISCHER**, General Manager - Head of Global Investor Services - KBL ; **Xavier FALLA**, Directeur du réseau banque - CBC Banque et Assurance ; **Pierre SCHILS**, Directeur financier - Prayon



### 2 mars 2010 : Les métiers de l'audit, de l'expertise comptable et fiscale

par **Pascal DEPRAETERE**, Directeur - PWC Belgique (photo); **Christophe LOLY**, Partner - PWC Luxembourg; **Yvan DEMARCHE**, Group Accounting and Finance Management - Magotteaux International



### 30 mars 2010 : Les métiers de la logistique et de la Supply Chain Management

De gauche à droite : **Jean-Paul SCARDIN**, General Manager - TNT Express Eurohub ; **Thierry ADAM**, e-business Manager - Etilux ; **Jean VINCENT**, Administrateur délégué - Vincent Logistics ; **Allan RAMIAH**, Manager - Accenture

## BUSINESS SPIRIT

Cycle de conférences à l'attention des étudiants en 1<sup>er</sup> master en sciences de gestion, HEC-ULg

## HEC-ULg Entrepreneurs

Jury de la mission «Stratégie de Croissance» - 5 mars 2010 -Château de Colonster



Les présidents du Jury de la Mission au premier rang : **Jean-Jacques VERDICKT**, Président du Conseil d'Administration de Techspace Aero, et **Johann SCHREURS**, Fondateur et Directeur du groupe Globule Bleu

**Jean-Jacques VERDICKT** commente la présentation faite par les équipes de participants qui ont travaillé durant 6 semaines sous l'encadrement et les conseils de **Maurice OLIVIER** et **Marc FOIDART**, responsables scientifiques de cette mission.

## Journées Portes Ouvertes – HEC-ULg

Plus de 700 étudiants de rhétos ont participé aux différentes séances d'information organisées par HEC-ULg tout au long de cette année académique

Découverte de la Salle de Marché de HEC-ULg, unique en Communauté française de Belgique



### Conférence de Laurent GREILSAMER, Directeur adjoint du journal « Le Monde » : « Indépendance et gestion financière »

Débat animé par Amid FALJAOUI,  
Directeur des magazines francophones du Groupe Roularta

23 mars 2010, HEC-ULg, en collaboration avec le Forum Financier de Liège  
et la Maison de la Presse



**Bernard Jehin**, membre du Comité de Direction de la Sowalfin en conversation avec **Thierry MARTENS DE NOORDHOUT**, Banque Delen



**Laurent GREILSAMER**, Directeur adjoint du «Monde» ; **Nathalie HOSAY**, Responsable Relations Extérieures et Communication, HEC-ULg ; **Didier MOREAU**, Presse et Communication, ULg ; **Albert CORHAY**, Premier Vice-Recteur de l'Université de Liège



**Anne-Joëlle PHILIPPART**, Quality & Accreditation Officer, HEC-ULg ; **Julien MOES**, Chef de Division, Province de Liège et **Marc GERARDY**, Journaliste



**Robert HAENECOUR**, Administrateur, Banque Nationale de Belgique – succursale de Liège ; **Albert CORHAY**, Premier Vice-Recteur de l'Université de Liège ; **Laurent GREILSAMER**, Directeur adjoint du «Monde»



Dans le Salon Royal du Palais des Beaux-Arts, entourant **Dominique STRAUSS-KAHN**, de gauche à droite : **Guy QUADEN**, Gouverneur de la Banque Nationale de Belgique ; **Pierre PESTIEAU**, Professeur à HEC-ULg ; **Bernard RENTIER**, Recteur de l'Université de Liège ; **Thomas FROEHLICHER**, Directeur général et Doyen de HEC-ULg ; **Michèle BOCCOZ**, Ambassadrice de France ; **Didier REYNDEERS**, Vice-Premier Ministre, Ministre des Finances ; **Cédric GRUTMAN**, Président de HEC-ULg Alumni ; **Melchior WATHELET Sr**, Ministre d'Etat, Président de l'Advisory Board HEC 2010 ; **Etienne DAVIGNON**, Vice-Président Suez ; **Melchior WATHELET**, Secrétaire d'Etat

**Dominique STRAUSS-KAHN,**  
**Directeur**  
**général du**  
**Fonds Monétaire**  
**International,**  
**à la Tribune de**  
**HEC-ULg**

17 mars 2010  
 Palais des Beaux-Arts  
 de Bruxelles

« **Gouvernance**  
**économique mondiale**  
**et rôle du FMI** »

organisé avec le  
 soutien de Sowalfin,  
 Accenture, GDF Suez,  
 et avec le Trends et  
 Le Soir, partenaires  
 médias



**Dominique STRAUSS-KAHN** et  
**Nathalie MARLY**, Marly Productions,  
 animatrice de la soirée



**Camille POYSAT** et **Jean-Charles WIJNANDTS**,  
 étudiants en master à HEC-ULg, posent une  
 question à **Dominique STRAUSS-KAHN**



**Pierre PESTIEAU**, Professeur à HEC-ULg ;  
**Dominique STRAUSS-KAHN** ; **Melchior WATHELET Sr**,  
 Ministre d'Etat, Président de l'Advisory  
 Board HEC 2010 ; **Maurice OLIVIER**, Président  
 du Conseil de Gouvernance de HEC-ULg



**Dominique STRAUSS-KAHN** reçoit les insignes de  
 Docteur Honoris Causa de l'Université de Liège des  
 mains de **Bernard RENTIER**, Recteur de l'ULg



**Christian DAWIR**, General Manager - Fintro,  
**Gilles POLET**, Directeur régional Liège, Namur,  
 Luxembourg - BNP Paribas Fortis ; **Jean-Paul**  
**SERVAIS**, Président CBFA et **Michel GRIGNARD**,  
 Partner - BDO



**Melchior WATHELET Sr**, Ministre d'Etat ; **Thomas**  
**FROEHLICHER**, Directeur général et Doyen de  
 HEC-ULg ; **Dominique STRAUSS-KAHN** ; **Fernand**  
**DIMISCHSTEIN**, Executive Partner Accenture,  
 partenaire de la soirée



## CONFERENCES

### Christophe Navarre à HEC-ULg

Le 25 juin 2010, Christophe Navarre, diplômé de HEC-ULg, PDG du Groupe de vins et spiritueux Moët-Hennessy, Membre du comité exécutif LVMH – Moët Hennessy Louis Vuitton SA, et diplômé de HEC-ULg, présidera le jury de clôture de la promotion 2009-2010 de HEC-ULg Entrepreneurs. Il donnera ensuite, à 18h30, une conférence sur le thème « La chine, une mine d'or ou un gouffre ». La soirée aura lieu à la Ferme du Banneway, à Sprimont.



Marie Antignani : tél 04 366 59 34

## PRIX ET DISTINCTIONS

### Prix Dubois 2010 (1)

Depuis de nombreuses années, HEC-ULg décerne annuellement le Prix André Dubois, du nom d'un assistant en langues anglaise et allemande, mort tragiquement à l'âge de 30 ans.

Ce Prix récompense deux aspects qui doivent coexister chez les lauréats :

- des progrès remarquables dans l'apprentissage de l'allemand et de l'anglais;
- des qualités humaines rappelant celles d'André Dubois (sens du devoir, goût de l'effort, ouverture aux autres, serviabilité, tolérance...).

Exceptionnellement, le prix a été remis cette année à 3 étudiantes ayant la particularité d'avoir 4 langues étrangères à leur programme d'études : **Virginie Cuffolo, Christelle Ernotte et Stéphanie Moureau**. Toutes trois sont actuellement en 2<sup>e</sup> master sciences de gestion, à finalité spécialisée, orientation Global management dans un programme à 64 crédits (au lieu de 60) car elles ont souhaité suivre 4 langues en parallèle. Félicitations !

### Deloitte Student Business Forum

**Sarah Bahous**, étudiante en 1<sup>er</sup> master, a été sélectionnée pour assister au Student Business Forum qui s'est déroulé à Athènes durant le mois de mars. Ce forum était organisé par Deloitte et regroupait des étudiants de toute l'Europe. Sur la multitude de candidatures reçues des différentes universités belges, seuls 5 étudiants ont été retenus.

### Meilleur mémoire en marketing 2009 ...

**Eléonore Dethier**, Diplômée HEC-ULg en juin 2009, a gagné le prestigieux prix du meilleur mémoire en marketing 2009 décerné par la Fondation Marketing. Son travail a reçu la meilleure évaluation, devançant ainsi les deux autres nominées, l'une de l'IAG, l'autre de l'UMONS. Son mémoire, dont le promoteur était Allard Van Riel, alors Professeur à HEC-ULg, était intitulé « How belgian and chinese perceptions and evaluations of european hotels differ ? »

1



Les 3 lauréates entourées de Fernand CORIN et Marie-Agnès DENGIS, respectivement Président honoraire et Présidente du jury

## ... et Meilleure thèse de doctorat (2)

**Nathalie Crutzen**, Docteur en Sciences Economiques et de Gestion, Assistante-Chercheuse au CEPE / HEC-ULg, a reçu, le 22 avril dernier à Bruxelles, le premier prix des « CeFiP Academic Awards » pour sa thèse de doctorat intitulée « Essays on the Prevention of Small Business Failure : Taxonomy and Validation of Five Explanatory Business Failure Patterns (EBFPs) ». Le CeFiP est le Centre de Connaissances du Financement des PME, organisme fédéral belge.

## HEC-ULg et l'IRE

**Danielle Sougné**, Professeur en Finance à HEC-ULg et Titulaire de la Chaire KBL, a été nommée Présidente du jury d'examens de l'IRE, l'Institut des Reviseurs d'Entreprise.

## 3 professeurs et chercheurs de HEC-ULg reçoivent le Prix du CIGREF

Le Prix CIGREF AIM 2010 (Club Informatique des Grandes Entreprises Françaises), qui a pour objectif de récompenser le meilleur article publié dans la revue scientifique SIM, a été décerné à **Olivier Lisein, François Pichault** et **James Desmecht** pour leur article « *Les business models des sociétés de services actives dans le secteur Open Source* ».

A partir d'une étude exploratoire, basée sur l'analyse de six cas d'entreprises actives dans le domaine Open Source, l'étude met en évidence les business models privilégiés par ces sociétés pour positionner leur of-

fre de produits/services et générer un retour lucratif à leurs activités. Synthétisés au travers de trois approches distinctes, ces modèles d'affaires reflètent des positionnements foncièrement différents par rapport à la philosophie Open Source et soulignent les ressources distinctives que les entreprises mobilisent pour créer un lien de dépendance envers leur clientèle et se forger un avantage concurrentiel durable.

## DOCTORATS

### Nouveaux Docteurs

HEC-ULg compte trois nouveaux Docteurs :

**Benjamin Huybrechts** : « *Explaining Organisational Diversity in Fair Trade Social Enterprises* » ;

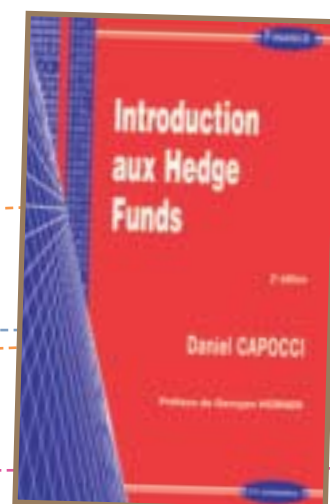
**Laurent Bodson** : « *Essays in Empirical Finance : Portfolio Risk and Performance Management* » ;

**Jean-Roch Sibille** : « *Essays on Collateralized Debt Obligations and Sovereign Credit Spreads* ».

2



3



## PUBLICATIONS

### Les Hedge Funds (3)

**Daniel Capocci** est diplômé de HEC-ULg où il a eu un parcours très complet : licencié en sciences de gestion, licencié en sciences commerciales et financières (horaire décalé), détenteur d'un DEA et enfin Docteur en Sciences de gestion. Professeur invité à la Luxembourg School of Finance de l'Université de Luxembourg, chercheur associé auprès de l'Edhec Risk & Asset Management Center, il est reconnu comme un expert de l'industrie des hedge funds.

Il vient de publier, chez Economica, la seconde édition de son livre « Introduction aux Hedge Funds », préfacé par Georges Hübner, Deloitte Professor of Financial Management à HEC-ULg.

Le livre présente les caractéristiques de ces produits d'investissement et décrit leurs spécificités. Les stratégies d'investissement, illustrées par plusieurs exemples tirées des pratiques de gestion des gérants de fonds, ainsi que leurs performances, sont exposées de manière détaillée.

Cet ouvrage présente également le cadre réglementaire dans lequel évoluent les hedge funds, analyse leur rôle lors des crises financières (la crise du subprime incluse). Il différencie enfin très clairement les hedge funds des fonds communs de placement.

## PEDAGOGIE

### Des étudiants HEC-ULg rencontrent des DRH français ... (4)

Dans le cadre du cours « International Seminar on Strategic HRM », une vingtaine d'étudiants de HEC-ULg et de l'Institut des Sciences Humaines et Sociales, accompagnés de François Pichault, Professeur, et d'Olivier Lisein, Chargé de cours adjoint, viennent de passer une semaine à Paris.

Au programme de ce séminaire, centré sur la stratégie et l'organisation de la fonction RH des firmes multinationales, des conférences d'enseignants de l'IAE de l'Université de Paris I Panthéon-Sorbonne, des visites d'entreprises et des rencontres avec les DRH de grands groupes internationaux actifs dans des secteurs d'activités contrastés : Axa Tech ; Carrefour ; Spie Batignolles ; L'Oréal, et la visite du centre de distribution de Cosmétique Active France, ainsi que la SNCF, où les étudiants ont pu cerner la stratégie et la politique RH du groupe, des ateliers de maintenance et de la filiale Internet voyages-sncf.com.

4





**Jean TONDEUR**

*Directeur  
Marketing  
HEC Liège Executive  
School*



HEC Liège Executive School lance en partenariat avec l'EPM (Ecole pour le Management) et Pragmagora (spin-off de l'ULg sous la direction du Prof. Jean-François Leroy et d'Antigone Mantopoulos) la seconde édition du Programme d'Oz, cycle de formation consacré au développement personnel des cadres et dirigeants d'entreprise. Sa mission est d'optimiser le potentiel des participants en matière de savoir-faire relationnel par la mise en situation et l'exercice. Sa conception part du principe que la réussite professionnelle dépend autant du savoir-faire relationnel que de la formation aux techniques managériales.



A l'issue du programme, le cadre et dirigeant sera mieux à même de prendre conscience de ses valeurs, attitudes, compétences relationnelles et comportements actuels dans un contexte donné; de recevoir un miroir quant aux effets produits sur les autres et à l'impact sur ses objectifs; de gagner en liberté, c'est-à-dire avoir accès, dans des situations professionnelles, à une plus grande palette de comportements que ceux que nous utilisons habituellement; d'avoir la possibilité de tester et d'ancrer les nouvelles options comportementales dans des contextes professionnels multiples.

## **Programme d'Oz : pour développer quelles compétences relationnelles ?**

Durant tout le programme, le participant travaille sur 7 compétences-clés en matière relationnelle :

- 1. Savoir communiquer** : gérer la relation par la communication (prendre l'info, la rendre, décider), la pragmatique de la communication, percevoir la position de l'autre, s'adapter à la position de l'autre, etc. ...;
- 2. Savoir anticiper et faire face à des conflits** : dans les situations sociales: agressivité, opposition, fuite, passivité, paradoxes et doubles contraintes;
- 3. Savoir influencer en situation de face à face ou en situation collective** : faire évoluer son leadership et distinguer cette notion de celle de l'autorité et du pouvoir;
- 4. Savoir négocier** pour réaliser des accords mais également être capable d'utiliser la médiation, la conciliation ou l'arbitrage selon les possibilités d'aboutir;
- 5. Savoir conduire un groupe de travail**, coopérer en équipe et animer;
- 6. 'Coacher' et supporter** : aider, soutenir, participer au développement de la liberté des autres;
- 7. Mieux se connaître, se maîtriser** : mieux comprendre ses composantes émotionnelles et ses dimensions cognitives pour les utiliser avec pertinence.

## **Une pédagogie innovante et variée**

La logique pédagogique du programme d'Oz est basée sur la simulation de situations concrètes auxquelles les entreprises sont confrontées :

- développer ses relations, faire connaissance ;
- traiter les conflits, reconversion ou abandon d'activité ;
- gérer des projets d'innovation en équipes, exercer son leadership ;
- négocier des coopérations en situation de joint-ventures, fusions, acquisitions, rachats ;
- être soi-même mais savoir s'adapter en situation interculturelle.

Cette logique situationnelle s'appuie sur un cas réel (Seb-Moulinex) utilisé comme trame à travers tout le programme, chacune des étapes y étant développée spécifiquement et avec ses données et situations propres.

L'activité situationnelle est observée par des animateurs ('coaches') qui 'debriefent' les individus et le groupe sur leurs modes de fonctionnement et leurs implications. Le programme est précédé d'un entretien d'introduction et d'adhésion au programme entre le 'coach' et le futur participant. Il est réparti sur 5 modules sur une durée de 6 mois permettant un suivi et une évolution personnalisée.





“ Décoiffant, varié,  
hors normes  
(positivement) ”

### Quelques commentaires des participants...

« Un programme de développement personnel permettant de se découvrir et de découvrir le fonctionnement et les relations interpersonnelles d'un groupe au travers de situations bien construites. Un programme difficile, exigeant par sa réflexion sur soi, interpellant mais enrichissant grâce à son volet coaching personnel »

« Faire « gagner en liberté » : le slogan était osé, et même prétentieux. voire agaçant. Au sortir du programme d'Oz, je peux y adhérer : il ne survend pas la marchandise »

« Le programme d'Oz donne l'occasion d'une vraie pause, d'un regard croisé - le sien et celui des autres- sur soi, sur sa façon de se comporter, de réagir, de communiquer « sans le vouloir » ou délibérément dans différentes circonstances »

« Oz apporte des éclairages nombreux et variés sur le fonctionnement en groupe sans pour autant imposer des solutions toutes faites. Le participant en retirera ce qu'il y apportera »

« Ce séminaire m'a permis de tordre le cou à quelques idées préconçues sur le manager idéal »

« Oz ne forme pas, Oz remet en question »

### EN PRATIQUE

Vous pouvez obtenir tous les renseignements pratiques et modalités d'organisation auprès de Anne Mergelsberg, HEC Liège Executive School, (Anne.Mergelsberg@ulg.ac.be), tél. 04 232 73 10

**Le programme se déroulera à partir d'octobre 2010.  
Dépêchez-vous, il n'y aura pas de place pour tout le monde !**



Alumni

## DESIGNER ET ÉCO-RESPONSABLE



*Sarah Santin est une pionnière Eco-Designer en Wallonie. Rencontre avec une diplômée de HEC-ULg (promo horaire décalé 2004), au parcours atypique, fondatrice de la société « Sarah Santin Designer d'intérieur ».*

### UN PARCOURS ACADÉMIQUE « ATYPIQUE »...

Guidée par ses parents qui voient très tôt en elle une 'entrepreneure' en herbe, Sarah Santin entame à 18 ans la Chambre Belge des Comptables en horaire décalé. Elle allie travail, études et l'achat d'une petite maison, qu'elle retape pièce par pièce. Sur les conseils avisés de ses proches et d'André Killesse, elle s'inscrit alors à HEC-ULg où elle intègre les cours de passerelle avant de terminer sa licence en gestion de l'entreprise avec brio. Départ pour le Luxembourg où elle vient d'être recrutée par Deloitte, mais le job ne correspond pas à ses aspirations profondes. En parallèle, elle suit des cours aux Beaux-Arts à Arlon et se passionne pour le design.

A la recherche de nouveaux défis, Sarah Santin intègre alors l'équipe de Didier Van Caillie, Professeur à HEC-ULg, pour effectuer son DEA. Elle quitte HEC-ULg en mars 2008 pour enfin développer son projet d'entreprise.

#### CONTACT

Sarah Santin  
Chemin des Crêtes, 9 - B-4130 Esneux  
GSM : 0473/85.59.96 - [votredeco@sarahsantin.be](mailto:votredeco@sarahsantin.be)  
[www.sarahsantin.be](http://www.sarahsantin.be)

### Le Déclat ?

« L'achat de ma première maison ! ».

C'est au cœur de cet atelier grandeur nature que Sarah Santin s'est découvert une passion qui ne la quittera plus : le design et la décoration ! De pièce en pièce, les produits et matériaux utilisés pour cette rénovation l'interpellent. « Certains flacons étaient irrespirables et dangereux ». Intéressée par l'écologie depuis son enfance, l'idée d'un intérieur durable prend forme dans son esprit.

### La création de votre entreprise ?

« Adolescente, je souhaitais devenir styliste et la création d'entreprise a toujours été en moi, d'ailleurs je n'ai observé aucune réticence de la part de mon entourage quand je me suis lancée. C'était comme ça ! Durant mes études, j'ai suivi des cours de décoration en horaire décalé, ça a toujours été une vraie passion ».

### Les spécificités de l'entreprise 'Sarah Santin Designer d'intérieur' ?

« J'offre à mes clients un intérieur personnalisé, dans le respect de l'environnement. Je les conseille et je les guide dans l'aménagement de leur espace de vie ou de travail, le choix de mobilier, de coloris, de l'éclairage, dans la répartition. J'offre aussi un service de A à Z+ : je suis personnellement les projets et chantiers de mes clients. Grâce à des partenariats, comme avec Hughes Sénéchal, Designer de marque, j'apporte une dimension complémentaire à mes clients entrepreneurs pour leur communication visuelle ».



### Utile la formation reçue à HEC-ULg?

« Oui, j'en suis ravie ! La gestion offre une structure à l'entreprise, cela donne confiance aux clients. Cette dimension de gestionnaire qui s'appuie sur des études solides est une garantie à la pérennité de mon entreprise ».

### Le développement de l'entreprise 'Sarah Santin Designer d'intérieur' » ?

« Nous venons de créer un département 'Intérieur corporate' destiné spécifiquement aux entreprises. Et l'organisation de formations reste en perpétuel développement : nous offrons déjà des formations continues en relooking de l'habitat, en éco-conception et bientôt en coach déco et des formations à l'attention de porteurs de projets pour Design innovation et Creapme. La formation est un enrichissement pour tous et l'échange est passionnant ! ».

### COUP DE CHAPEAU

Sarah Santin a été sélectionnée parmi les 15 finalistes liégeois du **Grand Prix Wallon de l'Entrepreneuriat 2010 dans la catégorie spéciale «femme entrepreneure» et «développement durable» !**



**Vanessa ORBAN**

Attachée au Service  
Relations Extérieures et  
Communication, HEC-ULg  
Vanessa.orban@ulg.ac.be

Vos projets transfrontaliers marquent des points



[liege-euregio.eu](http://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.